Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 163-182
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.9

Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية
ISSN: 1813-1719 (Print)

# The core capabilities of the industrial organization as approach to application of the mass customization technique by applying it to the ready-made garments factory in Mosul-Waladi plant

**Abdulazez B.H. Zakariya***
College of Administration and Economics, University of Mosul

***Keywords:***
Core capabilities, Mass customization technique.

**A R T I C L E  I N F O**

***Article history:***
Received 13 May. 2023
Accepted 11 Jun. 2023
Available online 30 Jun. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

*Corresponding author:
**Abdulazez B.H. Zakariya**
College of Administration and Economics, University of Mosul

**Abstract**: Industrial organizations in general and Iraqi organizations in particular operate within a highly competitive environment, which forced them to work towards providing products that satisfy the needs of individual customers at low costs by adopting the mass customization technique, and this can only be achieved by possessing these organizations of the core capabilities, Therefore, the current research aims to test the role that the core capabilities can contribute to the application of the mass customization technique, and on this basis a theoretical framework was presented to define the independent research variable (the core capabilities) and the dependent variable (the mass customization technique) based on a group of relevant Arab and foreign sources. The research also included a field framework to measure the nature of the relationship and the influence between the research variables, based on a questionnaire prepared for this purpose. The researcher chose the ready-made garment factory in Mosul – Waladi plant as a field for the current research As for the research community, it was represented by the workers in the researched factory, from which an intentional sample was chosen, represented by (45) of the individuals working in it (factory manager, managers of departments / units, line supervisors, technicians), The answers of the respondents were analyzed using the statistical software (SPSS V.25), The research reached a set of conclusions, the most important of which is (the existence of a positive moral effect between the core capabilities and each of the two approaches (collaborative, transparent)) indicates the possibility of the plant heading the field of research towards adopting these two approaches to apply the technique mass customization, On the basis of this, the research presented a set of proposals, the most important of which is (the plant field of the research if it wants to apply the technique of mass customization, the necessity of adopting one of the two aforementioned approaches or both).

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 163-182
**Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.9**

# المقدرات الجوهرية للمنظمة الصناعية مدخل لتطبيق تقنية الإيصاء الواسع بالتطبيق على مصنع الالبسة الجاهزة في الموصل- معمل ولدي

**عبدالعزيز بشار حسيب زكريا**
**كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل**

**المستخلص**

تعمل المنظمات الصناعية بشكل عام والعراقية بشكل خاص ضمن بيئة شديدة التنافس، الأمر الذي فرض عليها العمل باتجاه تقديم منتجات ترضي حاجات الزبائن الفردية وبكلف منخفضة باعتماد تقنية الايصاء الواسع، وهذا لا يتحقق إلا بامتلاك تلك المنظمات للمقدرات الجوهرية، لذا يهدف البحث الحالي إلى اختبار الدور الذي يمكن أن تسهم به المقدرات الجوهرية في تطبيق تقنية الايصاء الواسع، وعلى هذا الأساس تم تقديم اطاراً نظرياً للتعريف بمتغيرات البحث المستقل (المقدرات الجوهرية) والمعتمد (تقنية الايصاء الواسع) بالاعتماد على مجموعة من المصادر العربية والاجنبية ذات الصلة، كما تضمن البحث اطاراً ميدانياً لقياس طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث بالاعتماد على استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض.

اختار الباحث مصنع الالبسة الجاهزة في الموصل- معمل ولدي ميداناً للبحث الحالي، أما مجتمع البحث فتمثل بالعاملين في المصنع المبحوث الذي اختيرت منه عينة قصدية تمثلت ب (45) من الأفراد العاملين فيه (مدير المعمل، مدراء الاقسام/ الوحدات، مشرفي الخطوط، الفنيين)، وتم تحليل اجابات الأفراد المبحوثين باستخدام البرمجية الاحصائية (SPSS V.25)، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها (وجود التأثير المعنوي الموجب بين المقدرات الجوهرية وكل من المدخلين (التعاوني، الشفاف) وهذا يؤشر امكانية توجه المعمل ميدان البحث نحو اعتماد هذين المدخلين لتطبيق تقنية الايصاء الواسع، وعلى أساس ذلك قدم البحث مجموعة من التوصيات اهمها (على المعمل ميدان البحث إذ ما اراد تطبيق تقنية الايصاء الواسع ضرورة اعتماد أحد المدخلين انفي الذكر أو كليهما.

**الكلمات المفتاحية:** المقدرات الجوهرية، تقنية الايصاء الواسع.

**المقدمة**

تعمل المنظمات الصناعية اليوم ضمن بيئة شديدة المنافسة بسبب تنوع المعروض من المنتجات وتباين كل من مواصفاتها وأسعارها، كما إن التطور التقني الذي يعيشه العالم اليوم في ظل تقنيات الاتصالات كالأنترنيت وبرمجيات التسويق الالكتروني، جعل الزبون أكثر خبرة بخصائص ومواصفات المنتجات المعروضة بالسوق وبالتالي اصبح بإمكانه اختيار المنتجات ذات المواصفات الأعلى والكلفة الأقل، الأمر الذي حتم على تلك المنظمات ضرورة البحث عن تقنيات تمكنها من تقديم منتجات بمواصفات عالية ترضي حاجات الزبائن الفردية وبكلفة منخفضة، وتعد تقنية الايصاء الواسع احداها والتي تركز على الايفاء بمتطلبات الزبائن الفردية وبكلفة منخفضة، إلا أن اعتمادها يتطلب امتلاك المنظمة لمقدرات جوهرية تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة، وهو مدخل بالمنظمات الصناعية وخيارا لها لمواجهة حالة المنافسة التي تعيشها والذي يسعى البحث الحالي محاولة تسليط الضوء عليه، لذا جاء هذا البحث ليسلط الضوء على الدور الذي يمكن أن تسهم به المقدرات الجوهرية (كمتغير مستقل) في تطبيق تقنية الايصاء الواسع (كمتغير معتمد) ومن خلال أربعة محاور، تناول

الأول منهجية البحث، واختص الثاني بالجانب النظري، أما الثالث فتناول الجانب الميداني، وقدم الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات ذات الصلة بموضوع البحث.

## المحور الأول: منهجية البحث

**اولاً. مشكلة البحث:** بسبب المنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمات الصناعية اليوم ومنها تلك العاملة ضمن البيئة العراقية، وتنامي وتنوع حاجات ورغبات الزبائن المستمرة أصبح لزاما عليها العمل باتجاه الاحتفاظ بزبائنها والسعي للحصول على زبائن جدد من خلال تقديم منتجات تواكب التغير في تلك الحاجات والرغبات الفردية وبكلفة منخفضة، وتعد تقنية الايصاء الواسع احدى التقنيات التي تمكن المنظمة من تحقيق ذلك، إلا أن تطبيقها قد يتطلب امتلاك المنظمة لما يسمى بالمقدرات الجوهرية والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الصناعية المنافسة.

وعلى هذا الأساس تتمثل مشكلة البحث الحالي والتي اشرها الباحث من خلال الزيارة الاستطلاعية التي اجراها للمعمل ميدان البحث (معمل ولدي) بتاريخ 2023/3/22، والتي تمثلت بعزوف الزبائن عن اقتناء منتجات المعمل وانخفاض الحصة السوقية له وسعي ادارته للبحث عن مداخل وطرق وتقنيات تمكنها من مواجهة هذه الحالة عبر تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن الفردية وبكلفة منخفضة، الأمر الذي حفز الباحث لتناول ذلك سعيا للمساهمة في تقديم مقترحات قد تفيد ادارة المعمل ميدان البحث في معالجة هذه المشكلة، وبناء على ما سبق فأن مشكلة البحث تتلخص بإثارة الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية (اجمالا) وتقنية الايصاء الواسع (اجمالا وانفرادا) في المعمل ميدان البحث؟
2. ما طبيعة علاقات التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في تقنية الايصاء الواسع (اجمالا وانفرادا) في المعمل ميدان البحث؟
3. اي من مداخل تقنية الايصاء الواسع يمكن لإدارة المعمل اعتمادها لتطبيق هذه التقنية؟

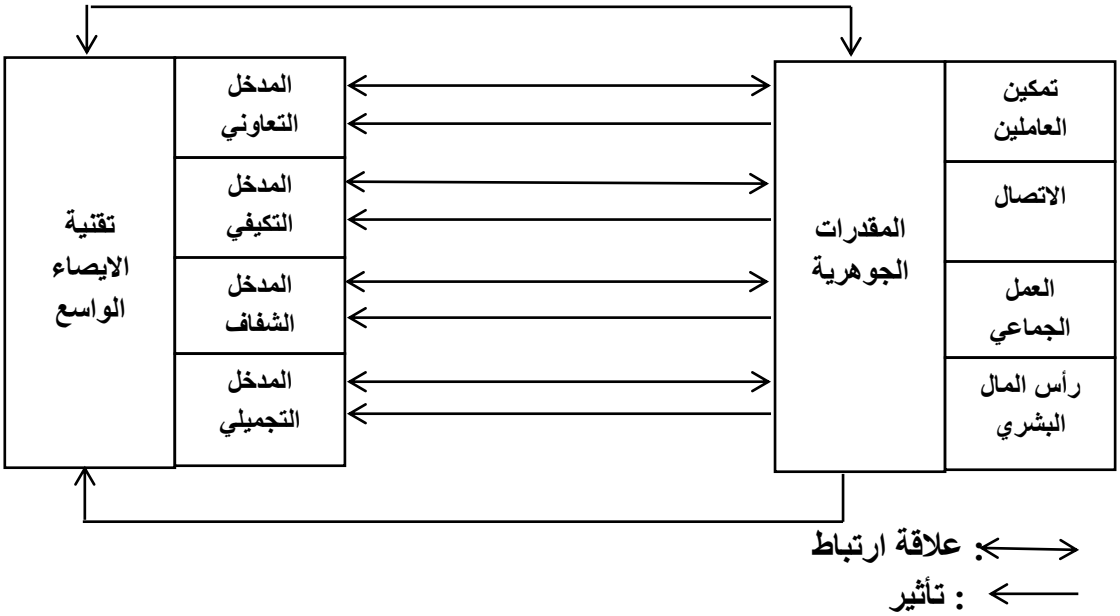
**ثانياً. اهمية البحث:** يمثل البحث الحالي محاولة لإيجاد حل لمشكلة يعاني منها المعمل ميدان البحث والتي تمثلت بعزوف الزبائن عن اقتناء منتجاته وانخفاض حصته السوقية، فضلا عن اثارة اهتمام ادارته بموضوع مهم بالنسبة لأي منظمة صناعية وهو امتلاكه للمقدرات الجوهرية لتعزيز موقفه التنافسي، فضلا عن مساعدته في تطبيق التقنيات الحديثة كتقنية الايصاء الواسع، والتي يمكن من خلالها تلبية احتياجات ورغبات الزبائن الفردية وبكلف منخفضة.

**ثالثاً. اهداف البحث:** يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي بتعريف المصنع ميدان البحث أي من مداخل تقنية الايصاء الواسع يمكن اعتمادها من خلال ما يمتلكه من مقدرات جوهرية فضلا عن سعيه لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تعريف ادارة المعمل بمتغيرات البحث من خلال تقديم إطار نظري يغطي كل من المتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) والمتغير المعتمد (تقنية الايصاء الواسع).
2. اختبار العلاقات والتأثيرات بين متغيرات البحث وكما هو محدد في فرضياته.
3. تقديم مجموعة مقترحات والتي يمكن من خلالها مساعدة المعمل ميدان البحث في معالجة مشكلته.

**رابعاً. مخطط البحث الفرضي:** يعد المخطط الفرضي للبحث اداة يمكن من خلالها توضيح متغيرات وأبعاد البحث، والذي يعكس الباحث من خلاله إليه اختبار فرضياته، والشكل رقم (1) يوضح حركية العلاقات والتأثيرات بين متغيرات البحث (المستقل والمعتمد) وابعادهما وكما يأتي:

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 163-182
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.9




الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحث.

**خامساً. فرضيات البحث:** في ضوء ما جاء بمخطط البحث فقد تم صياغة الفرضيات الاتية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائيا بين المقدرات الجوهرية (اجمالا) وتقنية الايصاء الواسع (اجمالا وانفرادا) في المعمل ميدان البحث.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائيا للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في تقنية الايصاء الواسع (اجمالا وانفرادا) في المعمل ميدان البحث.

**سادساً. منهج البحث وأدوات جمع البيانات والمعلومات:** اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لتغطية جانبه النظري، فضلا عن المنهج التحليلي للتعاطي مع اداة الدراسة (استمارة الاستبانة)، أما فيما يخص ادوات جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوعه فكانت كالآتي:

أ. **الجانب النظري:** اعتمد الباحث على ما اتيح له من مصادر عربية واجنبية لتغطية جانبه النظري.

ب. **الجانب الميداني:** اعتمد الباحث استمارة الاستبانة الملحق رقم (1) للحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث، واعتمد مقياس (Likert) الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، وتضمنت ثلاثة محاور اختص الأول بالمعلومات التعريفية العامة للأفراد المبحوثين (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى العلمي، مدة الخدمة، المستوى الاداري الحالي)، أما الثاني فتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (المقدرات الجوهرية) والذي تضمن (20) فقرة استند الباحث في صياغتها على مجموعة مصادر منها (جثير وجهاد، 2018: 12)، (عيدان، 2019: 134)، (Kahwaji et al., 2020: 1969)، (رؤوف وسليمان، 2020: 302)، (Moga, 2021: 20)، (Fundira, 2021: 2229)، (الدليمي وعواد، 2021: 465)، (عبيد واخرون، 2021: 443)، أما الثالث فتضمن الفقرات الخاصة بالمتغير المعتمد (تقنية الايصاء الواسع) والذي تضمن (16) فقرة استند الباحث في صياغتها على مجموعة مصادر منها (Olsson & Martinsson, 2015: 16)، (Pollard, 2016: 102)، (الرحيم والمهدي، 2017: 55)، (Jensen, 2020: 25).

**سابعاً. اساليب التحليل الاحصائي:** استخدم الباحث الحزمة البرمجية (SPSS V.25) لتحليل بيانات الجانب الميداني التي تم الحصول عليها بواسطة اداة الدراسة (استمارة الاستبانة)، واعتمد مجموعة من الأساليب الاحصائية منها معامل ارتباط سبيرمان لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث، فضلا عن الانحدار الخطي البسيط لقياس مديات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد للبحث.

**ثامناً. حدود البحث:** تمثل المجال المكاني للبحث بمصنع الالبسة الجاهزة في الموصل – معمل ولدي، وغطت حدوده الزمانية الفترة 2021/2/15 ولغاية 2023/4/3، أما مجاله البشري فتمثل بالعاملين في المعمل ميدان البحث (مدير عام، مدير قسم او وحدة، مشرف خط انتاج، فني).

## المحور الثاني: الجانب النظري

**اولاً. مفهوم المقدرات الجوهرية.** تمثل المقدرات الجوهرية نقاط القوة الخاصة بالمنظمة والتي تميزها عن المنظمات المنافسة الأخرى، وتوفر الأساس الذي يمكن من خلاله اضافة القيمة للزبون، فهي تعكس التعلم الجماعي للمنظمة فضلا عن تنسيق مهارات الانتاج المتنوعة وادخال تقنيات تصنيع جديدة، كما تتضمن التواصل والمشاركة والالتزام بالعمل واعتماد فرق العمل متعددة الوظائف داخل المنظمة للقضاء على الحواجز بين الأقسام المختلفة، لذا تعد المقدرات الجوهرية عاملا حاسما تعده المنظمات أمراً أساسيا لطريقة عملها ومن خلال ثلاثة معايير اساسية ينبغي استيفائها وتتمثل بـ 1) ليس من السهل على المنافسين تقليدها، 2) ويمكن اعتمادها على نطاق واسع للعديد من المنتجات والاسواق، 3) ويجب أن تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة وبما يحقق فوائد للزبون النهائي (Kawshala, 2017: 353).

عموما ولغرض تحديد مفهوم المقدرات الجوهرية لأغراض البحث الحالي فقد أشر اطلاع الباحث على الادبيات التي تناولت الموضوع أن هناك وجهات نظر عدة عرضها الكتاب والباحثون حول ذلك، إذ عرف (Krishnan & Islam, 2019: 25) المقدرات الجوهرية بأنها الاشياء التي تعرف بعض المنظمات كيفية القيام بها بشكل فريد، مما يوفر فرصة افضل للنجاح على المدى البعيد، وأشار (Kahwaji et al., 2020: 1969) الأنشطة والعمليات الأساسية التي يمكن من خلالها توظيف الموارد وتحسينها من أجل خلق ميزة تنافسية للمنظمة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها، وعبر عنها (Moga, 2021: 20) بانها موائمة الموارد والمهارات المتعددة للمنظمة والتي يمكن أن تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى في السوق ويمنحها مزايا تنافسية مستدامة، وذكر (Fundira, 2021: 2229) بأنها تشير إلى التكيف الاجتماعي، التنمية المستقبلية، المعرفة ذات الصلة بالعمل، المهارات المتميزة، والمواقف الصحيحة المطلوبة من الأفراد، وعرفها (Lee et al., 2022: 4) مجموعة من الموارد والمعرفة والمهارات والمعلومات والقيم التي لا تتضمن فقط تكامل وتطبيق المعرفة والموارد والمهارات الحالية ولكنها تتضمن أيضا معرفة كبيرة بمتطلبات السوق، والتأكيد على استغلال الفرص السوقية، فضلا عن تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات القيمة وبالوقت المناسب.

مما تقدم يلاحظ أن اساسيات المقدرات الجوهرية تتمثل بالآتي:

- ❖ مجموعة من الموارد الملموسة والغير ملموسة التي تمتلكها المنظمة.
- ❖ يجب أن تتميز هذه الموارد بالندرة والديمومة فضلا عن صعوبة التقليد والاحلال.
- ❖ يجب أن تضيف هذه الموارد قيمة للزبون النهائي.

لذا فأن التعريف الاجرائي للمقدرات الجوهرية لأغراض البحث الحالي "مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة الفريدة التي يجب أن تمتلكها وتطورها المنظمة لتميزها عن غيرها من المنظمات لإنتاج منتجات وتقديم خدمات تتفوق على المنافسين بما يضمن لها النجاح على المدى البعيد"

**ثانياً. ابعاد المقدرات الجوهرية:** يتفق العديد من الباحثين أمثال (جثير وجهاد، 2018: 12)، (عيدان، 2019: 134)، (Kahwaji et al., 2020: 1969)، (رؤوف وسليمان، 2020: 302)، (Moga, 2021: 20)، (Fundira, 2021: 2229)، (الدليمي وعواد، 2021: 465)، (عبيد واخرون، 2021: 443)، أن أبعاد المقدرات الجوهرية تتمثل بـ (تمكين العاملين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري)، وهي الأبعاد التي سيتم اعتمادها لأغراض البحث الحالي وفي ادناه توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد وبما يخدم اهداف البحث:

1. **تمكين العاملين:** يقصد به منح العاملين المزيد من الصلاحيات والسلطة في ممارسة الرقابة واستغلال امكانياتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملهم فهي تشير الى المشاركة بين العاملين والادارة العليا (رؤوف وسليمان، 2020: 302)، فتحرير العاملين من الرقابة والتعليمات والسياسات المحددة يعطيهم حرية التصرف في الأعمال التي يقومون بها وهذا بدوره يحرر امكاناتهم ومواهبهم الكامنة (خشان واخرون، 2021: 119)، وتوسع مفهوم تمكين العاملين ليتجاوز مفهوم الاستقلالية في العمل لينظر اليه من منظور نفسي ليعكس شعور العاملين بضبط النفس والفاعلية والرقابة الذاتية وطبيعة العلاقة بينهم وبين مديريهم (احمد وحمد، 2022: 170).
2. **الاتصال:** يعد الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة للمنظمة ضرورة ملحة فهو وسيلة مهمة لتحقيق هدف معين، فكلما توفرت المهارة والدقة في استخدام وسائل الاتصال كلما كانت النتائج أفضل في القدرة على تحقيق الأهداف (جثير وجهاد، 2018: 12)، ويقصد بالاتصال عملية نقل وتبادل المعلومات بين العاملين واتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذا ما يتطلب من الادارة ايلاء اهتمام اكبر بمختلف الوسائل الفعالة لتحقيق الاتصال بين العاملين وعلى جميع المستويات لتحقيق أهداف المنظمة (رؤوف وسليمان، 2020: 302)، فضلا عن ذلك ضرورة توافر مهارات الاتصال لنقل رسالة بين مختلف العاملين ومختلف المستويات الادارية وتتضمن الاستماع، التحدث، القراءة والكتابة (الدليمي وعواد، 2021: 466).
3. **العمل الجماعي:** يقصد به مجموعة من جهود العاملين واجراءاتهم لتحقيق هدف أو أهداف محددة من خلال استثمار مهارات العمل الجماعي والتي تتمثل ب (احترام مساهمات الأفراد، اعتماد المشورة، التواصل، الخطاب المقنع، والمرونة) (عبيد واخرون، 2021: 444)، إذ يسهم العمل الجماعي بإنجاز الأعمال والاستجابة للمتغيرات بسرعة أكبر فضلا عن تحسين النتائج من خلال منح الثقة واثارة الحماس وحل الخلافات وتحقيق أداء عالٍ (الدليمي وعواد، 2021: 466)، ولبناء المقدرات الجوهرية من خلال العمل الجماعي لابد على الادارة العليا من الالتزام بالتعليم والتطوير والتركيز على تدريب المتخصصين اللذين لهم اسهام فاعل في تعزيز اداء المنظمة فضلا عن تنفيذ طرق مبتكرة لتدريب وتطوير أفضل المواهب ضمن المستويات الادارية المختلفة للمنظمة وهذا يعد من اساسيات النجاح (عاصي واللامي، 2022: 12).
4. **رأس المال البشري:** ويقصد به العاملين الذين يتميزون بالكفاءات والقدرة على اجراء التغييرات وادخال الافكار الجديدة واتقان الأساليب الجديدة في العمل باعتماد مفهوم التحسين المستمر، فضلا

عن امتلاكهم معرفة كبيرة تجعل المنظمة قادرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبون واستغلال الفرص المتاحة (عبدالله، 2019: 829)، فالتعليم وقدرات الأفراد وخبرتهم جميعها لها قيمة اقتصادية للمنظمة وللاقتصاد ككل فلرأس المال البشري أهمية كبيرة فهو يزيد الانتاجية وبالتالي الربحية، فكلما زاد اهتمام المنظمة برأس مالها البشري كلما زادت انتاجيتها وواراحها (عبيد واخرون، 2021: 445).

مما تقدم يلاحظ أنه إذ ما أرادت المنظمة بناء مقدراتها الجوهرية ينبغي عليها منح العاملين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم واستخدام وسائل الاتصال بمهارة عالية وبشكل دقيق لنقل وتبادل المعلومات بين العاملين ضمن مختلف المستويات الادارية، واستثمار مهارات العمل الجماعي فضلا عن سعيها لتطوير رأس مالها البشري من خلال التعليم والتدريب وتطوير خبرات العاملين.

**ثالثاً. مفهوم تقنية الايصاء الواسع:** تمثل تقنية الايصاء الواسع استراتيجية لخلق القيمة تعتمد على التفاعل بين المنظمة والزبون بدءاً من مرحلة تصميم العمليات لإنتاج منتجات تناسب الحاجات الفردية للزبائن باتباع استراتيجية مختلطة تجمع بين قيادة الكلفة والتمايز (Akiner, 2015: 8)، وهي بهذا تعكس كفاءة المنظمة في أعداد عمليات تصنيع مرنة وادارة الهياكل التنظيمية لإنتاج منتجات بأجزاء معيارية يتم تجميعها وفقا للاحتياجات الفردية للزبائن، وهذا يمثل اندماج بين المرونة (اضفاء الطابع الشخصي) على الانتاج وتنميته إلى مستوى الانتاج الواسع، وهو اتجاه جديد للإنتاج بكلف أقل (Hsu & Nguyen, 2018: 436)، وبهذا الشأن يرى (Jensen, 2020: 23) أن مبررات تطوير تقنية الايصاء الواسع تتمثل ب 1) وجود تقنيات التصنيع والمعلومات الجديدة المرنة التي تمكن انظمة الانتاج من تقديم تنوع عالي من المنتجات بكلفة اقل، 2) الطلب المتزايد من السوق على تنوع المنتجات وجعلها تناسب الحاجات الفردية للزبائن، 3) قصر دورة حياة المنتج وزيادة حدة المنافسة أدى إلى تغييرات في العديد من الصناعات الكبيرة من خلال سعيها الى اعتماد استراتيجيات للإنتاج تركز على الحاجات الفردية للزبائن.

وعلى العموم وبهدف التوصل إلى فهم افضل لتقنية الايصاء الواسع، يعرض الباحث ما اتيح من وجهات نظر الكتاب والباحثين المهتمين بهذا الموضوع تمهيدا لتحديد مفهوم تقنية الايصاء الواسع لأغراض البحث الحالي، إذ عرفها (Olsson & Martinsson, 2015: 5) بأنها طريقة لتقديم قيمة مضافة من خلال تقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات للزبائن، بمعنى تقديم منتجات تناسب الحاجات الفردية للزبائن على نطاق واسع، وأشار (Hsu & Nguyen, 2018: 436) الاستفادة من القدرات التقنية لتقديم منتجات تلبي الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة والفريدة للزبائن وبكفاءة وكلفة الانتاج الواسع، وعبر عنها (Pedzik et al., 2020: 3) بأنها مدخل يسمح بإنتاج منتجات تلبي احتياجات وتفضيلات الزبائن الفردية مع الحفاظ على الكلفة مقارنة بالمنتجات المنتجة بكميات كبيرة، وذكر (Jensen, 2020: 23) بانها تطوير وانتاج وتسويق وتقديم منتجات قليلة الكلفة مع ما يكفي من التنوع والايصائية بحيث يجد كل زبون تقريباً ما يريده بالضبط، وعرفها (حنا وياسين، 2022: 659) بأنها مجموعة من القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من استخدام انظمة وتقنيات حديثة لإنتاج منتجات فردية تلبي حاجات الزبائن من خلال انتاج منتجات متنوعة وبكميات كبيرة وكلف منخفضة وكفاءة تشغيل عالية.

مما تقدم يلاحظ أن تقنية الايصاء الواسع تمثل قدرة المنظمة على استغلال قدراتها التقنية لاعتماد عمليات انتاج مرنة تمكنها من انتاج منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن الفردية على نطاقٍ واسع وبكلف منخفضة، وهو التعريف الاجرائي لأغراض البحث الحالي.

**رابعاً. مداخل تقنية الايصاء الواسع:** يتطلب من المنظمات الساعية لاعتماد تقنية الايصاء الواسع تحديد نوع الايصاء الذي يناسب نموذج أعمالها ويتوافق مع احتياجات زبائنها، والكتاب والباحثين أمثال (Olsson & Martinsson, 2015: 6)، (Pollard et al., 2016: 102)، (الرحيم والمهدي، 2017: 55)، (Jensen, 2020: 25)، يتفقون على أن هناك أربعة مداخل للايصاء الواسع وهي (المدخل التعاوني، المدخل التكيفي، المدخل التجميلي، المدخل الشفاف)، وفيما يأتي عرضا لمضامين كل مدخل وبما يناسب أهداف البحث الحالي:

أ. **المدخل التعاوني:** وفق هذا المدخل فأن المنظمة تجري حوارا مع الزبائن لتحديد المنتج المطلوب بدقة والذي يخدم احتياجات الزبائن على افضل وجه، إذ تستخدم معلومات هذا الحوار لتحديد وتصنيع منتج يناسب حاجات الزبون (Harmsel, 2012: 21)، وهو بهذا الوصف يكون مناسب عندما لا يمكن للزبائن الافصاح أو التعبير عن ما يريدونه بسهولة ومحبطين من كثرة العروض (الخيارات) المقدمة لهم، وهذا يعني أنه يقلل من تضحية الزبون (وتعرف بأنها الفجوة بين ما يرغب به الزبون وما يحتاجه فعلا) وإن امكانية التأثير في تصميم المنتج يسمح بتقليص الفجوة (الرحيم والمهدي، 2017: 55)، واليوم تستخدم المنظمات مجموعة ادوات بمساعدة الحاسوب تجمع من خلالها احتياجات الزبائن من حيث الخصائص والمميزات والخيارات لإعادة ارسالها إلى المصنع لإنتاج هذا الطلب الخاص (Jensen, 2020: 25).

**ب. المدخل التكيفي:** تقوم المنظمة وفق هذا المدخل بتقديم منتجات قياسية، تم تصميمها بطريقة يمكن للزبائن تغيير اجزائها او خياراتها لاحقاً بأنفسهم من أجل تلبية احتياجاتهم الخاصة، إذ يكون هذا المدخل مفيداً عندما يرغب الزبائن في أداء المنتج بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف مختلفة، حيث يتيح تصميم المنتج ووظيفته للزبون تخصيصه وفقاً لتفضيلاته الخاصة (Olsson & Martinsson, 2015: 6)، كما أن اكتشاف تفضيلات الزبائن ورغباتهم وفق هذا المدخل يكون في ضوء دراسات لتصميم المنتج وسلوك السوق وليس بشكل تفاعلي أثناء الانتاج (حنا وياسين، 2022: 661).

**ج. المدخل الشفاف:** يوفر هذا المدخل للزبائن عروضا دقيقة وفريدة من المنتجات لكنه يبقيهم منفصلين عن العملية، إذ ليس من الضروري أن يعرف الزبون أنه يتم تقديم منتج مخصص له، حيث يكون هذا المدخل مناسب عندما لا يمتلك الزبون القدرة على توضيح ما يريده، وبهذا فإن الاعتماد على المعلومات للتنبؤ باحتياجات الزبائن يعد أمر ضروري للعملية (Olsson & Martinsson, 2015: 6)، وبالتالي فأن هذا المدخل يقدم للزبائن منتجات فردية بطريقة غير محسوسة من قبل الزبائن ومن دون السماح لهم بمعرفة أن الايصاء قد حدث، وهذا المدخل يكون مفيد للمنظمات التي لها القدرة على التنبؤ باحتياجات الزبائن وخاصة عندما يكون الزبائن منزعجين من التعاون المباشر مع المنظمة، فبدلا من مشاركة الزبائن في تكوين المنتج فالمدخل الشفاف يراقب سلوكيات الزبائن بمرور الوقت وبالتالي التنبؤ باحتياجاته وتفضيلاته (الرحيم والمهدي، 2017: 55).

**د. المدخل التجميلي:** وفق هذا المدخل تنتج المنظمة منتجا قياسياً ولكنها تقدمه بأشكال مختلفة للزبائن المختلفين (Pollard et al., 2016: 102)، وعليه فان هذا المدخل يعتمد عندما يكون المنتج معياري ويرضي جميع الزبائن إلا أن المظهر الخارجي للمنتج أو طريقة تقديمه تحتاج أن تكون ايصائية فقط وبهذا يكون هذا المدخل مناسب عند استخدام الزبائن للمنتج بالطريقة نفسها ويكونوا مهتمين فقط

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 163-182
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.9

بالطريقة الفريدة لكيفية تقديمه، وبهذا فأن الايصاء التجميلي يحدث في الغالب بالقرب من نهاية سلسلة القيمة (الساعاتي وعبدالرزاق، 2014: 99).

## المحور الثالث: الجانب الميداني

**اولاً. وصف الميدان المبحوث:** يعد معمل ولدي أحد معامل مصنع الالبسة الجاهزة في الموصل والتابع للشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في بغداد، احد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وتأسس هذا المعمل عام (1980م)، وبدأ التشغيل الفعلي في العام (1983م)، وتبلغ مساحته (17500) متر مربع، يتضمن ثلاثة خطوط انتاجية فضلا عن أقسام (التصميم، التكنولوجيا، الفصال، الانتاج، الصيانة، السيطرة النوعية، مخزن للمواد الاولية، ومخزن للسلع تامة الصنع)، وينتج المعمل الالبسة الرجالية والنسائية والولادية وبمختلف الاحجام ولمختلف مواسم السنة فضلا عن انتاج الكمامات الطبية وبدلات العمل وحسب التعاقد مع وزارة الصحة ووزارات الدولة الأخرى.

**ثانياً. مجتمع البحث وعينته:** تم اختيار المعمل انف الذكر ميداناً للبحث، ومثل العاملين فيه والبالغ عددهم (350) فرداً مجتمعه، أما عينة البحث فتمثلت بعينة قصدية شملت العاملين فيه ضمن مسميات (مدير المعمل، مديري الاقسام والوحدات الانتاجية، ومشرفي الخطوط الانتاجية)، فضلا عن الفنيين من حملة شهادة البكالوريوس ولديهم خدمة تزيد عن عشرة سنوات)، بلغ عددهم (50) فرداً، وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرجاع (45) استبانة صالحة للتحليل اي بنسبة استجابة (90%)، والجدول رقم (1) يوضح خصائص الأفراد عينة البحث.

الجدول (1): خصائص الأفراد عينة البحث

| النوع الاجتماعي | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | | | | انثى | | | | | |
| عدد | | % | | عدد | | % | | | |
| 24 | | 53.3 | | 21 | | 46.7 | | | |
| العمر | | | | | | | | | |
| 25 سنة فأقل | | 35-26 | | 45-36 | | 55-46 | | 56سنة فأكثر | |
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| 2 | 4.4 | 11 | 24.4 | 15 | 33.3 | 10 | 22.3 | 7 | 15.6 |
| المستوى العلمي (المؤهل) | | | | | | | | | |
| اعدادية فما دون | | دبلوم/ معهد | | بكالوريوس | | شهادة عليا | | | |
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | | |
| - | - | 4 | 8.9 | 39 | 86.7 | 2 | 4.4 | | |
| مدة الخدمة | | | | | | | | | |
| 5-1 | | 10-6 | | 15-11 | | 20-16 | | 21 فأكثر | |
| عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % |
| 2 | 4.4 | 8 | 17.8 | 16 | 35.6 | 12 | 26.6 | 7 | 15.6 |
| المستوى الاداري | | | | | | | | | |
| ادارة تنفيذية | | ادارة وسطى | | | | ادارة عليا | | | |
| عدد | % | عدد | % | | | عدد | % | | |
| 33 | 73.4 | 11 | 24.4 | | | 1 | 2.2 | | |

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجية SPSS. V25.

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 163-182
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.9

من الجدول رقم (1) يلاحظ أن خصائص الأفراد عينة البحث كانت متجانسة من حيث الذكور والاناث، كما إن الغالبية العظمى منهم تتجاوز أعمارهم (36) سنة وهم من حملة شهادة البكالوريوس ولهم خدمة وظيفية تتجاوز (10) سنوات، كما تضمنت عينة البحث مختلف المستويات الادارية، مما يؤشر امتلاكهم الخبرة والمؤهلات الضرورية للإجابة على استمارة الاستبانة.

**ثالثاً. اختبار فرضيات البحث**

أ. اختبار علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية (اجمالا) وتقنية الايصاء الواسع (اجمالا وانفرادا)

الجدول (2): نتائج اختبار علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية (اجمالا) وتقنية الايصاء الواسع (اجمالا وانفرادا)

| المتغير المعتمد / المتغير المستقل | | المقدرات الجوهرية |
|---|---|---|
| تقنية الايصاء الواسع | المدخل التعاوني | 0.683* |
| | المدخل التكيفي | 0.290 |
| | المدخل الشفاف | 0.771* |
| | المدخل التجميلي | 0.287 |
| | المؤشر الكلي | 0.815* |

الجدول من اعداد الباحث في ضوء مخرجات البرمجية SPSS. V25، (*) معنوي عن (0.05).

يلاحظ من الجدول رقم (2) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (المقدرات الجوهرية) و(تقنية الايصاء الواسع)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (*0.815)، أما على المستوى الجزئي فيلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين (المقدرات الجوهرية) وكل من (المدخل التعاوني) و(المدخل الشفاف)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.683)، (*0.771) على التوالي وهذا ما يؤشر أن امتلاك المعمل ميدان البحث للمقدرات الجوهرية يسهم في تطبيق المدخل التعاوني والمدخل الشفاف أحد مداخل تقنية الايصاء الواسع، كما يلاحظ عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل من (المقدرات الجوهرية) وكل من (المدخل التكيفي) و(المدخل التجميلي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.290)، (0.287) على التوالي وهذا ما يؤشر أن المقدرات الجوهرية التي يمتلكها المعمل ميدان البحث لم يكن لها دور في تطبيق المدخل التكيفي والمدخل التجميلي أحد مداخل تقنية الايصاء الواسع.

وعلى هذا الأساس ترفض فرضية البحث الرئيسة الاولى وتقبل الفرضية البديلة.

**ب. اختبار علاقة التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في تقنية الايصاء الواسع (اجمالا):**

الجدول (3): نتائج التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في تقنية الايصاء الواسع (اجمالا)

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | المقدرات الجوهرية | | $R^2$ | T | | F | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B0 | B1 | | المحسوبة | Sig | المحسوبة | Sig |
| تقنية الايصاء الواسع | 0.595 | 0.815 | 0.665 | (9.234)* | 0.000 | (85.271)* | 0.000 |

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد في ضوء مخرجات البرمجية SPSS. V25.

* معنوي عند 0.05، N=45، df (1,43)

يلاحظ من الجدول رقم (3) وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في تقنية الايصاء الواسع (اجمالا)، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة *(85.271) وهي قيمة معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.000) وهو أقل من (0.05) بدرجتي حرية (1,43)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.665)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة *(9.234)، وهي قيمة معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يفسر أن المقدرات الجوهرية تسهم في تطبيق تقنية الايصاء الواسع.

**ج. اختبار علاقات التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في تقنية الايصاء الواسع (انفرادا):** يمكن توضيح علاقات التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في تقنية الايصاء الواسع (انفرادا) من خلال الآتي:

**1. اختبار علاقة التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التعاوني:**

الجدول (4): نتائج التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التعاوني

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | المقدرات الجوهرية | | $R^2$ | T | | F | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B0 | B1 | | المحسوبة | Sig | المحسوبة | Sig |
| المدخل التعاوني | 0.162 | 0.683 | 0.466 | (6.125)* | 0.000 | (37.521)* | 0.000 |

**الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد في ضوء مخرجات البرمجية SPSS.v25**

* معنوي عند 0.05، N=45، df (1,43)

يلاحظ من الجدول رقم (4) وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التعاوني، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة *(37.521) وهي قيمة معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.000) بدرجتي حرية (1,43)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.446)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين ان قيمة (t) المحسوبة *(6.125) وهي قيمة معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يفسر أن امتلاك المعمل ميدان البحث للمقدرات الجوهرية مكنه من اجراء حوار مع الزبائن وتبادل الافكار معهم لتحديد احتياجاتهم والحصول على معلومات يستفيد منها في تصميم وتصنيع منتجاته، فضلا عن تمكينه من استخدام برمجيات الحاسوب للمساعدة في تحديد المواصفات، وبالتالي اتاحة الفرصة امامه لتطبيق المدخل التعاوني أحد مداخل تقنية الايصاء الواسع.

**2. اختبار علاقة التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التكيفي:**

الجدول (5): نتائج التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التكيفي

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | المقدرات الجوهرية | | $R^2$ | T | | F | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B0 | B1 | | المحسوبة | Sig | المحسوبة | Sig |
| المدخل التكيفي | 0.223 | 0.290 | 0.084 | (1.987) | 0.053 | (3.948) | 0.053 |

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد في ضوء مخرجات البرمجية SPSS.v25

* معنوي عند 0.05، N=45، df (1,43)

يلاحظ من الجدول رقم (5) عدم وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التكيفي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.948) وهي قيمة غير معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.053) بدرجتي حرية (1,43)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.084)، ومن خلال متابعة

معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (1.987) وهي قيمة غير معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.053) وهي أكبر من (0.05)، وهذا ما يفسر أنه بالرغم امتلاك المعمل ميدان البحث للمقدرات الجوهرية إلا أنه لم يقدم لزبائنه منتجات قياسية يمكنهم تغيير خيارات استخدامها حسب رغباتهم، وبالتالي عدم القدرة على تطبيق المدخل التكيفي أحد مداخل تقنية الايصاء الواسع، وربما يعود ذلك إلى عدم ملائمة هذا المدخل لطبيعة منتجات المعمل، فقد يكون ملائم أكثر مع منتجات الاجهزة الكهربائية أو الاثاث المنزلية.

**3. اختبار علاقة التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل الشفاف:**

الجدول (6): نتائج التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التكيفي

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | المقدرات الجوهرية | | $R^2$ | T | | F | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B0 | B1 | | المحسوبة | Sig | المحسوبة | Sig |
| المدخل الشفاف | 0.480 | 0.771 | 0.594 | (7.928)* | 0.000 | (62.856)* | 0.000 |

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد في ضوء مخرجات البرمجية SPSS. V25.

* معنوي عند 0.05، N=45، df (1,43)

يلاحظ من الجدول رقم (6) وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل الشفاف، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة *(62.856) وهي قيمة معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.000) بدرجتي حرية (1,43)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.594)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة *(7.928) وهي قيمة معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا ما يفسر أن امتلاك المعمل ميدان البحث للمقدرات الجوهرية يسهم في تمكينه من التعرف على رغبات الزبائن ومتابعة سلوكياتهم بطريقة لا يشعرون بها أي عدم اشراكهم بشكل مباشر في تصميم منتجاته وبالتالي اتاحة الفرصة أمامه لتطبيق المدخل الشفاف أحد مداخل تقنية الايصاء الواسع.

**4. اختبار علاقة التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التجميلي:**

الجدول (7): نتائج التأثير للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التجميلي

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | المقدرات الجوهرية | | $R^2$ | T | | F | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | B0 | B1 | | المحسوبة | Sig | المحسوبة | Sig |
| المدخل التجميلي | 0.162 | 0.287 | 0.082 | (1.963) | 0.056 | (3.853) | 0.056 |

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد في ضوء مخرجات البرمجية SPSS.v25.

* معنوي عند 0.05، N=45، df (1,43)

يلاحظ من الجدول (7) عدم وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية (اجمالا) في المدخل التجميلي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.853) وهي قيمة غير معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.056) بدرجتي حرية (1.43)، وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.082)، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها، تبين أن قيمة (t) المحسوبة (3.853) وهي قيمة غير معنوية استنادا إلى مستوى المعنوية البالغ (0.056) وهي أكبر من (0.05)، وهذا ما يفسر أنه بالرغم من امتلاك المعمل ميدان البحث للمقدرات الجوهرية إلا أنه لم ينوع من طرق تغليف منتجاته واساليب تقديمها

إلى زبائنه، وبالتالي عدم القدرة على تطبيق المدخل التجميلي احد مداخل تقنية الايصاء الواسع، وربما يعود ذلك الى عدم ملائمة هذا المدخل لطبيعة منتجات المعمل فقد يكون ملائم اكثر مع المنتجات الغذائية والدوائية.

وعلى أساس نتائج الاختبارات في (1، 2، 3، 4) اعلاه تقبل فرضية البحث الرئيسة الثانية لكل من (2، 4)، وترفض فرضية البحث الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة لكل من (1، 3).

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

**أولاً. الاستنتاجات:** في ضوء نتائج اختبار فرضيتي البحث، نعرض في ادناه اهم الاستنتاجات التي افضت اليها تلك النتائج وكما يأتي:

**أ. الاستنتاجات النظرية:**

1. تمثل المقدرات الجوهرية نقاط القوة الخاصة بالمنظمة فهي تعكس التعلم الجماعي وتنسيق مهارات الانتاج المتنوعة وادخال تقنيات تصنيع جديدة وهذا ما يؤكد اسهامها في تطبيق تقنية الايصاء الواسع.
2. تعد تقنية الايصاء الواسع استراتيجية لخلق القيمة لتقديم منتجات ترضي حاجات الزبائن الفردية وبكلفة منخفضة وهذا ما يؤشر امكانية اسهامها في الاحتفاظ بزبائن المنظمة فضلا عن زيادة حصتها السوقية.

**ب. الاستنتاجات الميدانية:**

1. امتلاك المعمل ميدان البحث للمقدرات الجوهرية يمكن أن يكون له الدور الواضح في مساعدته على تطبيق تقنية الايصاء الواسع.
2. وجود التأثير المعنوي الموجب بين المقدرات الجوهرية وكل من المدخلين (التعاوني، الشفاف) وهذا يؤشر امكانية توجه ادارة المعمل ميدان البحث نحو اعتماد هذين المدخلين لتطبيق تقنية الايصاء الواسع.
3. عدم وجود تأثير معنوي موجب للمقدرات الجوهرية في كل من المدخلين (التكيفي، التجميلي) مما يعني عدم امكانية توجه ادارة المعمل ميدان البحث نحو اعتماد هذين المدخلين لتطبيق تقنية الايصاء الواسع.

**ثانياً. التوصيات:** في ضوء ما جاء بالاستنتاجات يوصي البحث ادارة المعمل ميدان البحث ما يأتي:

**1.** ينبغي على ادارة المعمل ميدان البحث الاستمرار في تعزيز مقدراته الجوهرية المتمثلة ب (تمكين العاملين، الاتصال، العمل الجماعي، رأس المال البشري) التي اعتمدها البحث الحالي في ضوء النتائج التي اشرتها اختبار فرضياته.

**الية التنفيذ:** لنقل التوصية انفة الذكر يقترح البحث آلية التنفيذ الآتية:

أ. ضرورة تعزيز تمكين الافراد العاملين بالمعمل ميدان البحث من خلال منحهم مساحة من حرية التصرف وتخويلهم الصلاحيات اللازمة لذلك وتشجيعهم على اتخاذ القرارات التي تخص عملهم فضلا عن منحهم سلطة مراقبة الأعمال المكلفين بها.

ب. لابد من تحقيق الاتصال الفعال بين المستويات الادارية من أجل تبادل المعلومات فيما بينها، فضلا عن ضرورة تركيز ادارة المنظمة على تطوير مهارات الاتصال للأفراد العاملين.

ج. أهمية التركيز على أسلوب العمل الجماعي، فضلا عن ضرورة تدريب الافراد العاملين على مهارات العمل الجماعي.

د. الاهتمام برأس ماله البشري فهو مصدر المرونة والمعرفة والافكار الجديدة.

**2.** على ادارة المعمل ميدان البحث إذا ما أراد تطبيق تقنية الايصاء الواسع ضرورة اعتماد أحد المدخلين (التعاوني، الشفاف) أو كليهما.

**الية التنفيذ:** لنقل التوصية انفة الذكر يقترح البحث آلية التنفيذ الآتية:

أ. العمل باتجاه اجراء حوار مع الزبائن من أجل تبادل الافكار والحصول على معلومات يستفيد منها في تصنيع المنتجات، فضلا عن ضرورة استثمار برمجيات الحاسوب للمساعدة في تحديد مواصفات المنتج.

ب. مراقبة سلوكيات الزبائن باستمرار للتنبؤ برغباتهم والتعرف عليها بطريقة لا يشعرون بها.

**3.** على ادارة المعمل ميدان البحث إذا ما أراد تطبيق تقنية الايصاء الواسع عدم التوجه نحو اعتماد كل من المدخلين (التكيفي، التجميلي) كونهم لا يتوافقون مع طبيعة منتجات المنظمة.

**المصادر**

**اولاً. المصادر العربية:**

1. احمد، سامر فارس وحمد، عامر علي، (2022)، أثر المقدرات الجوهرية في البراعة الاستراتيجية/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (58)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
2. جثير، سعدون حمود وجهاد، عدي صلاح، (2018)، تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية/ بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (24)، العدد (106)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. حنا، ابتسام اسماعيل وياسين، مثنى سعد، (2022)، استراتيجيات الهندسة المتزامنة وأثرها في اعتماد تقنية الايصاء الواسع: دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل الالبسة الولادية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (60)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
4. خشان، ثائر خلف وصبر، علي نصيف وماجد، زيد صادق، (2021)، استراتيجيات الترشيق التنظيمي وأثرها في المقدرات الجوهرية/ دراسة استطلاعية على عينة من موظفي مركز دراسات البصرة والخليج العربي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، العدد (62)، جامعة الجلالي ليابس بلعباس.
5. الدليمي، عراك عبود وعواد، احمد حاتم، (2021)، تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي/ بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (13)، العدد (4)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
6. الرحيم، اياد محمود والمهدي، مهدي هامل، (2017)، استعمال منهجية Design for six sigma لتطوير استراتيجيات الايصاء الواسع- دراسة حالة في شركة ابن الوليد- موقع الكاظمية، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة (40)، العدد (113)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. رؤوف، رعد عدنان وسليمان، عبدالله محمد، (2020)، دور المقدرات الجوهرية في تعزيز مرونة التصنيع/ دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركات كرونجي/ محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (51)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.

8. الساعاتي، عفاف حسن وعبدالرزاق، نور قصي، (2014)، تأثير بعض ادوات الانتاج الرشيق في اختيار استراتيجية الايصاء الواسع – بحث استطلاعي تحليلي في الشركة العراقية لصناعة وتجارة الكارتون ومستلزماتها وشركة صناعة الاصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (20)، العدد (77)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
9. عاصي، رسول روضان واللامي، حسام علي، (2022)، تأثير المرونة الاستراتيجية في المقدرات الجوهرية/ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء القيادات الوسطى في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد (14)، العدد (2)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بابل.
10. عبدالله، حيدر طه، (2019)، المقدرات الجوهرية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة/ بحث ميداني لآراء عينة من الكوادر الادارية في المراكز الصحية في الفلوجة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (11)، العدد (27)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار.
11. عبيد، احمد هادي وخالد، بسام علي وبحر، ميسم رياض، (2021)، دور استثمار المقدرات الجوهرية في الحد من مؤشرات التصحر الوظيفي/ بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات الصحية في مستشفى بابل التعليمي للنسائية والاطفال في مدينة الحلة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (56)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت.
12. عيدان، افراح رحيم، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي/ دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (27)، العدد (1)، جامعة بابل.

**ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Akiner, (2015), Online Mass Customization: A Study on Consumers' Preferences on The Representation of Online Mass Customizable Products, Mster Thesis, The Graduate School of Natural and Applied Sciences, Middle East Technical University.
2. Fundira, M., (2021), The Efficacy of Core Competencies at Private Tertiary Colleges in South Africa, Global Scientific Journal, Vol. (9), Issue (9).
3. Harmsel, Maarten, (2012), Mass Customization as A Solution for The Service Industry/ A Case Study of Mass Customization for Service Organizations, Master Thesis, University of Twente, School of Management and Governance.
4. Hsu, Yi & Nguyen, Le, 2018, Factors Affecting Mass Customization and The Positively Impact on Customer Re-Purchase Intention in Logistics Service Companies, International Review of Management and Business Research, Vol (7), Issue (2).
5. Jensen, Kim, (2020), Mass Customization in Building & Construction, Doctor Dissertation, Faculty of Engineering and Science, Aalborg University.
6. Kahwaji, Ahmad & Eddin, Hayan & Palalić, Ramo, (2020), Strategic Leadership, Strategic Performance and Core Competencies in Lebanon's Education, Periodicals of Engineering And Natural Sciences, Vol. (8), No. (4).
7. Kawshala, Hirindu, (2017), Theorizing the Concept of Core Competencies: An Integrative Model Beyond Identification, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume (7), Issue (2).

8. Krishnan, Deven & Islam, Rafikul, (2019), Enhancing Financial and Strategic Performance Through Core Competencies and Competitive Advantage: A Thematic Analysis, SBE Journal, Vol. (22), No. (1).
9. Lee, Chaohsien & Wu, Chihkang & Jong, Din, (2022), Understanding the Impact of Competitive Advantage and Core Competency on Regional Tourism Revitalization: Empirical Evidence In Taiwan, Frontiers In Psychology, Vol. (13).
10. Moga, Sarah, (2021), Core Competencies and Performance of Firms in The Service Industry: A Case Of Micro Cap Holdings, Master Thesis, School of Business, Kenyatta University.
11. Olsson, Gustav & Martinsson, Kristina, (2015), Customer Value Analysis of mass customization, master thesis, the Swedish school of textiles, university of boras.
12. Pedzik, Marta& Bednarz, Joanna & Kwidzinski, Zdzisław & Rogozinski, Tomasz & Smardzewski, Jerzy, 2020, The Idea of Mass Customization in the Door Industry Using the Example of the Company Porta KMI Poland, sustainability journal, No. (12).
13. Pollard, Dennis & Chuo, Shirley & Lee, Brian, (2016), Strategies For Mass Customization, Journal Of Business & Economics Research, Vol. (14), No.(3).

## الملحق (1)

**جامعة الموصل**
**كلية الادارة والاقتصاد**
**قسم الادارة الصناعية**
**م/ استمارة الاستبانة**
**السيد المجيب على اسئلة الاستمارة المرفقة المحترم:**
**تحية طيبة وبعد:**

الاستمارة التي بين يديك هي جزء من متطلبات اعداد البحث الموسوم (**المقدرات الجوهرية للمنظمة الصناعية مدخل لتطبيق تقنية الايصاء الواسع بالتطبيق على مصنع الالبسة الجاهزة في الموصل- معمل ولدي**).

وتعد مقياسا يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، فمشاركتكم سيكون لها اثر ايجابي في اخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب.

ارجو تفضلكم بالإجابة على الاسئلة الواردة فيها بالتأشير على بديل الاجابة ازاء كل سؤال (فقرة) الذي تعتقد بانه يعبر عن وجهة نظرك الشخصية، علما ان الاجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا لذا لا ضرورة لذكر الاسم او التوقيع.

**شاكرين تعاونكم معنا**

**ملاحظات عامة:**

1. يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع الفقرات اولا، ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.
2. يرجى عدم ترك اي سؤال، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.
3. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسبا ويمثل وجهة نظرك.
4. الباحث على استعداد للإجابة على اي استفسار يخص اسئلة الاستمارة.

الباحث

Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 19, No. 62, Part (1): 163-182
**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.9

**اولاً. بيانات عامة للأفراد المجيبين على اسئلة الاستبانة:**

**أ. النوع الاجتماعي:** ☐ **ذكر** ☐ **انثى**

**ب. العمر:** ☐ **(25 سنة فأقل)** ☐ **(26-35)** ☐ **(36-45)** ☐ **(46-55)** ☐ **(56 فأكثر)**

**ج. المستوى العلمي (المؤهل):** ☐ **اعدادية فما دون** ☐ **دبلوم/ معهد** ☐ **بكالوريوس** ☐ **شهادة عليا**
**اخرى تذكر.....**

**د. مدة الخدمة:** ☐ **(1-5) سنوات** ☐ **(6-10) سنوات** ☐ **(11-15) سنة** ☐ **(16-20) سنة** ☐ **(21 فما فوق)**

**ه. المستوى الاداري الحالي:** ☐ **ادارة تنفيذية** ☐ **ادارة وسطى** ☐ **ادارة عليا**

**ثانياً. المقدرات الجوهرية:** مجموعة من الموارد والمعرفة والمهارات والمعلومات والقيم التي لا تتضمن فقط تكامل وتطبيق المعرفة والموارد والمهارات الحالية ولكنها تتضمن ايضا معرفة كبيرة بمتطلبات السوق، والتأكيد على استغلال الفرص السوقية، فضلا عن تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات القيمة وبالوقت المناسب (Lee et al., 2022: 4)، وتتضمن المقدرات الجوهرية عدة ابعاد تتمثل بالاتي:

أ. **تمكين العاملين**: منح العاملين المزيد من الصلاحيات والسلطة في ممارسة الرقابة واستغلال امكانياتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملهم فهي تشير الى المشاركة بين العاملين والادارة العليا (رؤوف وسليمان، 2020: 302).

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X11 | تمنح ادارة معملنا العاملين الصلاحيات الضرورية لتنفيذ الاعمال المكلفين بها | | | | | |
| X12 | تشجع ادارة معملنا العاملين على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملهم | | | | | |
| X13 | تعطي ادارة معملنا العاملين حرية التصرف في الاعمال التي يقومون بها | | | | | |
| X14 | تؤمن ادارة معملنا بمفهوم الرقابة الذاتية للعاملين | | | | | |
| X15 | تمنح ادارة معملنا العاملين سلطة مراقبة الاعمال المكلفين بها واتخاذ الاجراءات التصحيحة | | | | | |

ب. **الاتصال**: عملية نقل وتبادل المعلومات بين العاملين واتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذا ما يتطلب من الادارة ايلاء اهتمام أكبر بمختلف الوسائل الفعالة لتحقيق الاتصال بين العاملين وعلى جميع المستويات لتحقيق اهداف المنظمة (رؤوف وسليمان، 2020: 302).

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X21 | تتواصل ادارة معملنا باستمرار مع مستوياتها الادارية | | | | | |
| X22 | تستخدم ادارة معملنا وسائل متعددة للاتصال مع مستوياتها الادارية | | | | | |
| X23 | تشجع ادارة معملنا تبادل المعلومات بين مستوياتها الادارية | | | | | |
| X24 | تركز ادارة معملنا على تطوير مهارات الاتصال للعاملين | | | | | |
| X25 | تعتقد ادارة معملنا ان الاتصال يمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق اهدافه | | | | | |

ج. **العمل الجماعي:** مجموعة من جهود العاملين واجراءاتهم لتحقيق هدف او اهداف محددة من خلال استثمار مهارات العمل الجماعي والتي تتمثل ب (احترام مساهمات الافراد، اعتماد المشورة، التواصل، الخطاب المقنع، والمرونة) (عبيد واخرون، 2021: 444).

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X31 | تركز ادارة معملنا على الاهتمام بمهارات العمل الجماعي | | | | | |
| X32 | تشكل ادارة معملنا فرق العمل لتنفيذ مهام محددة | | | | | |
| X33 | تؤمن ادارة معملنا بان العمل الجماعي يسهل من بلوغ اهدافه | | | | | |
| X34 | لدى ادارة معملنا ثقة عالية بمجاميع العمل التي يشكلها في قدرتها على حل المشكلات | | | | | |
| X35 | تدرب ادارة معملنا العاملين على مهارات العمل الجماعي | | | | | |

د. **رأس المال البشري**: العاملون الذين يتميزون بالكفاءات والقدرة على اجراء التغييرات وادخال الافكار الجديدة واتقان الاساليب الجديدة في العمل باعتماد مفهوم التحسين المستمر، فضلا عن امتلاكهم معرفة كبيرة تجعل المنظمة قادرة على الاستجابة السريعة لحاجات الزبون واستغلال الفرص المتاحة (عبدالله، 2019: 829).

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X41 | تهتم ادارة معملنا بتطوير رأس ماله البشري | | | | | |
| X42 | يمتلك العاملون في معملنا المرونة على اجراء التغييرات حسب متطلبات العمل | | | | | |
| X43 | لدى العاملون في معملنا القدرة على اعتماد افكار جديدة في العمل | | | | | |
| X44 | يتميز العاملون في معملنا بالقدرة على اتقان اساليب العمل الجديدة | | | | | |
| X45 | يمتلك العاملون في معملنا المعرفة الكافية للتفاعل الايجابي مع حاجات الزبائن المتنوعة | | | | | |

**ثالثاً. الايصاء الواسع:** تطوير وانتاج وتسويق وتقديم منتجات قليلة الكلفة مع ما يكفي من التنوع والايصائية بحيث يجد كل زبون تقريباً ما يريده بالضبط (Jensen, 2020: 23). وتتضمن هذه التقنية عدة مداخل تتمثل بالآتي:

أ. **المدخل التعاوني:** المنظمة وفق هذا المدخل تجري حوارا مع الزبائن لتحديد المنتج المطلوب بدقة والذي يخدم احتياجات الزبائن على أفضل وجه، اذ تستخدم معلومات هذا الحوار لتحديد وتصنيع منتج يناسب حاجات الزبون (Harmsel, 2012: 21).

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Y11 | تجري ادارة معملنا حوارا مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم | | | | | |
| Y12 | تسعى ادارة معملنا من خلال اجراء حوار مع الزبائن الحصول على معلومات يستفيد منها في تصنيع منتجاته | | | | | |
| Y13 | تستخدم ادارة معملنا برمجيات الحاسوب لمساعدة الزبائن في تحديد مواصفات المنتج | | | | | |
| Y14 | تسعى ادارة معملنا الى تبادل الافكار مع الزبون بشأن تحديد مواصفات منتجاته | | | | | |

ب. **المدخل التكيفي:** المنظمة وفق هذا المدخل تقدم منتجات قياسية، ولكن تم تصميمها بطريقة يمكن للزبائن تغيير اجزائها او خياراتها لاحقاً بأنفسهم من اجل تلبية احتياجاتهم الخاصة، (Olsson & Martinsson, 2015: 6).

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Y21 | تقدم ادارة معملنا منتجات قياسية ترضي رغبات/ تفضيلات زبائنها | | | | | |
| Y22 | تصمم ادارة معملنا منتجاتها بطريقة يمكن للزبائن تغيير خيارات استخدامها | | | | | |
| Y23 | تجري ادارة معملنا باستمرار دراسات على تصاميم منتجاتها لتتوافق مع رغبات/ تفضيلات الزبون | | | | | |
| Y24 | تتابع ادارة معملنا باستمرار سلوك السوق لاكتشاف رغبات/ تفضيلات الزبائن | | | | | |

ج. **المدخل الشفاف:** يوفر هذا المدخل للزبائن عروضا دقيقة وفريدة من المنتجات لكنه يبقيهم منفصلين عن العملية، اذ ليس من الضروري ان يعرف الزبون انه يتم تقديم منتج مخصص له، (Olsson & Martinsson, 2015: 6).

**Doi:** www.doi.org/10.25130/tjaes.19.62.1.9

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Y31 | تراقب ادارة معملنا باستمرار سلوكيات الزبائن للتعرف على رغباته | | | | | |
| Y32 | تتنبأ ادارة معملنا باستمرار برغبات الزبائن | | | | | |
| Y33 | تحاول ادارة معملنا التعرف على رغبات الزبون بطريقة لا يشعر بها | | | | | |
| Y34 | لا تشرك ادارة معملنا زبائنه بشكل مباشر في تصميم المنتج | | | | | |

د. **المدخل التجميلي:** تنتج المنظمة وفق هذا المدخل منتجا قياسياً ولكنها تقدمه بأشكال مختلفة للزبائن المختلفين (Pollard et al., 2016: 102).

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | غير متأكد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Y41 | تقدم ادارة معملنا منتجاته الى الزبائن بأساليب متنوعة | | | | | |
| Y42 | تركز ادارة معملنا على جمالية غلاف منتجاته | | | | | |
| Y43 | تهتم ادارة معملنا بتنويع طرق تغليف منتجاته | | | | | |
| Y44 | تتكيف ادارة معملنا في تقديم منتجاته للزبائن طبقا لطلباتهم | | | | | |