

التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وأثرها في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل

أ.د. أكرم أحمد الطويل م. غانم محمود أحمد الكيكي م.م. علي وليد حازم العبادي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

Purchase commitments according to (Five Rights) and its impact on the to the implementation of the manufacturing strategies: exploratory study for the managers opinions in the national company of housing furniture manufacturing in mosul

Prof. Dr Akram A. AL.T Lec. Ghanim M. A.AL.K
Assis. Lec. Ali W. Al - Abaade
College of Administration & Economics / University of Mosul

المستخلص:

سعى البحث إلى دراسة التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) (*) وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بينها وبين تنفيذ استراتيجيات الإنتاج في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل. إن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج يساهم في تحسين الواقع الحالي لعمل الشركة لتقديم منتجات تلبي متطلبات الزبائن، فضلاً عن أنه يتيح للشركة إمكانية البقاء والنمو في عالم الأعمال. ولمحدودية الدراسات التي تناولت علاقات الارتباط والتأثير بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثون إلى تضمين بحثهم الحالي هذه الإبعاد بمتغيراتها ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بينهما. وبشكل عام يحاول البحث الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي عن التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights)، فضلاً عن تنفيذ استراتيجيات الإنتاج؟

٢- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج في الشركة قيد البحث؟

وتوصل الباحثون إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: تحقق وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج في الشركة قيد البحث، واعتماداً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها فقد قدم الباحثون عدداً من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات مع آليات تنفيذها.

الكلمات المفتاحية: الشراء وفقاً لـ (Five Rights)، التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights)،

استراتيجيات الإنتاج.

Abstract:

The research sought to study Purchase commitments according to (Five Rights) and determine correlation relationship and the impact between it and between the implementation of the manufacturing strategies in the national company of housing furniture manufacturing in mosul. That the interest increase of the company's with Purchase commitments according to (Five Rights) and the implementation of the manufacturing

(*) يقصد بـ (Five Rights) الخمسة الصحيحة.

strategies contributes to improvement situated present to work the company's to providing products of meet requirements of customers, At the same time allows the company the possibility to stand before the competition, survival and growth in the business world. and in view of to limited the studies which tackle the relations of correlation and the impact between Purchase commitments according to (Five Rights) and the implementation of the manufacturing strategies in the Iraqi environment, the researchers effort in present research included these dimensions with there variables in terms of total framework as an attempt to analyze the relationship and impact between them. generally The research also tries to answer the following questions:

- 1-Is there a clear imagination for the managers in the national company of housing furniture manufacturing about the Purchase commitments according to (Five Rights) in addition to implementation of the manufacturing strategies?
- 2-What is the relationship nature of the correlation and impact between Purchase commitments according to (Five Rights) and the implementation of the manufacturing strategies in the company under research?

The researchers has reached to a set of conclusions and the most important are: Verify the existence of correlation relations and moral effect between Purchase commitments according to (Five Rights) and the implementation of the manufacturing strategies in the company under research, Depending on the conclusions that have been reached, the researchers presented a number of recommendations are consistent with these conclusions with steps carrying out it.

Keywords: Purchase according to (Five Rights), Purchase commitments according to (Five Rights), manufacturing strategies.

المقدمة:

تسعى الشركات الصناعية إلى اعتماد استراتيجيات الإنتاج المناسبة لها بناءً على حدسها وتوقعاتها وتنبؤاتها بالطلب على منتجاتها أو استجابة لطلبات الزبائن. وتعد هذه الاستراتيجيات إحدى الوسائل المهمة في تحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو في الأمد الطويل، فضلاً عن مساهمتها الفاعلة في تعزيز مركزها التنافسي خاصةً وأن هذه الشركات باتت تواجه بيئة سريعة التغيير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب على منتجاتها، فضلاً عن ما تواجهه من منافسة حادة في السوق. ويتأثر تنفيذ استراتيجيات الإنتاج بمجموعة من المتغيرات منها التزامات الشراء

وفقاً للخمسة الصحيحة (Five Rights) والتي تتضمن الشراء بالجودة الصحيحة، والشراء بالكمية الصحيحة، والشراء بالسعر الصحيح، والشراء بالوقت الصحيح، والشراء من المجهز الصحيح. الأمر الذي يتطلب من إدارة الشركات الاهتمام بالتزامات الشراء وفقاً للخمسة الصحيحة والعمل على تنفيذها بشكل كفوء ليتسنى لها تنفيذ استراتيجيات الإنتاج المعتمدة لديها. بناءً على ما تقدم ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في البيئة العراقية حسب علم الباحثين، واستناداً إلى أهمية التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وما يمكن أن تُمثله من دور في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج وجدنا من المناسب دراسة هذه المتغيرات وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بينها في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل. وفي هذا السياق تضمن البحث المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية البحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- مشكلة البحث:

يعد تنفيذ استراتيجيات الإنتاج من الوسائل الأساسية لتحقيق أهداف الشركة في البقاء والنمو في عالم الأعمال. ويتأثر تنفيذ استراتيجيات الإنتاج بالعديد من المتغيرات ومنها التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights). ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون للشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل خلال المدة ١٣- ١٦ / ٤ / ٢٠١٤ تبينت محدودية معرفة المديرين في هذه الشركة بالتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج، فضلاً عن عدم معرفتهم لعلاقات الارتباط والتأثير بينهما. الأمر الذي دفع الباحثين إلى تناول هذه المشكلة والسعي لعلاجها في بحثهم الحالي. وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

١- هل هناك تصور واضح لدى المديرين في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي عن

التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights)، فضلاً عن تنفيذ استراتيجيات الإنتاج؟

٢- ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ

استراتيجيات الإنتاج في الشركة قيد البحث؟

ثانياً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

١- بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها كما حددها بعض الكتاب من أجل زيادة

معرفة المديرين في الشركة قيد البحث بها .

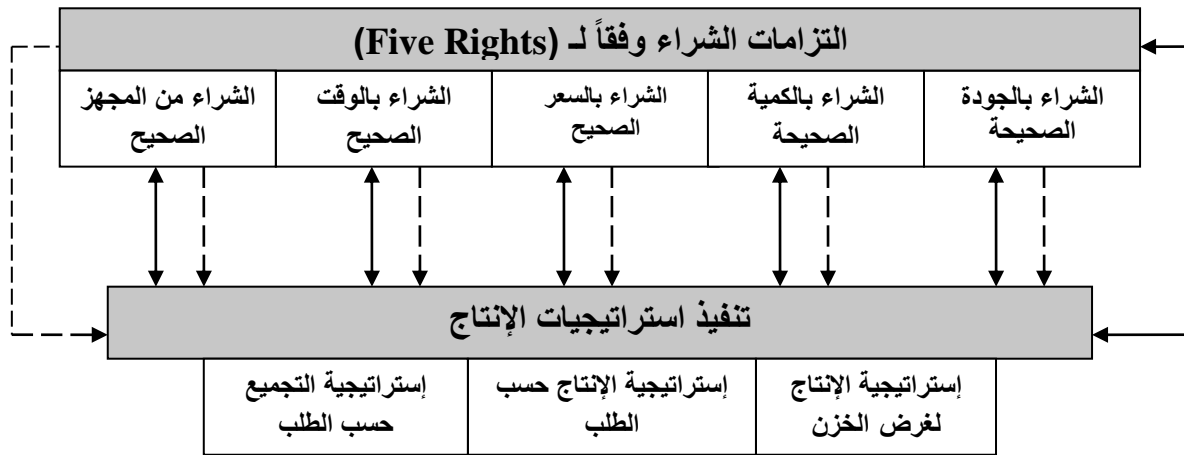
٢- تحديد علاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات

الإنتاج في الشركة قيد البحث.

٣- تحديد تأثير التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج في الشركة قيد البحث.

ثالثاً- مخطط البحث:

تم تصميم مخطط افتراضي في الشكل (١)



شكل رقم (١)

مخطط البحث الافتراضي

يشير إلى علاقات التأثير

←

يشير إلى علاقات الارتباط

↔

رابعاً- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعةً وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً في الشركة قيد البحث. **وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً في الشركة قيد البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لالتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعةً في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً في الشركة قيد البحث. **وتنبثق عنها الفرضية الفرعية الآتية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لكل التزام من التزامات الشراء المبينة وفقاً لـ (Rights Five) في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً في الشركة قيد البحث.

خامساً- منهج البحث:

اعتمد الباحثون على المنهجين الوصفي والتحليلي في كتابة الجانب النظري ووصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن وصف وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات وآليات تنفيذها.

سادساً- حدود البحث:

١- **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل وذلك لتعاون إدارة الشركة مع الباحثين.

٢- **الحدود الزمانية:** حددت مدة البحث بمدة الدراسة الاستطلاعية، فضلاً عن مدة كتابة الجانب النظري ومدة توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين واستلامها منهم ولحين إنجاز البحث. وقد استمرت هذه المدة من ٢٠١٤/١/١٥ - ٢٠١٥/٤/٦.

سابعاً- أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحثون في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث على الأساليب الآتية:

١- **الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية:** كالكتب والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني له.

٢- **استمارة الاستبانة(*):** تم استخدام استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الوحيدة للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث. وقد تم إعداد العبارات المتعلقة بمتغيرات التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) على بعض الكتاب ومنهم: (Lu,2007) (Bildsten, 2011)(Muchiri, 2011)(Mhlarhi, 2009) (Lysons & Farrington, 2012). كما تم إعداد العبارات المتعلقة بتنفيذ استراتيجيات الإنتاج على بعض الكتاب ومنهم: (العزاوي، ٢٠٠٦) (Telsang,2007) (محسن، والنجار، ٢٠٠٩) (Schroeder ,et.al ,2011) (Krajewski ,et.al ,2013).

ثامناً- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في وصف الأفراد المبحوثين وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث بهدف استخلاص النتائج: (التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد ومعامل التحديد والانحراف الخطي البسيط والمتعدد) وجرت المعالجة باستخدام برنامج SPSS Ver18.

تاسعاً- اختبار ثبات الاستبانة:

بهدف التعرف على صلاحية المقياس وثبات الاستبانة تم استخدام مقياس (Alpha-Cronbach). وقد بلغت قيمة معامل المقياس (0.825) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى قوة ثبات الاستبانة.

(*) أنموذج استمارة الاستبانة في الملحق (١) .

المبحث الثاني: الجانب النظري

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- مفهوم الشراء وفقاً لـ (Five Rights):

تمثل الشركة نظاماً مفتوحاً، لذا فإنَّ قدرة إدارة الشراء في أداء أعمالها يزيد من قدرة إدارة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية الصحيحة وبالجودة الصحيحة بعيداً عن العيوب، ولذا فإنَّ كل تحسين في أداء إدارة الشراء يزيد من كفاءة إدارة الإنتاج (زويلف، والعلونة، ١٣، ٢٠١٣). وبصدد مفهوم الشراء وفق الالتزامات الخمسة الصحيحة فقد أوضح (Mesfin, 2007, 8) بأنه الحصول على المادة الصحيحة في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح، في الكمية الصحيحة، في السعر الصحيح. ويرى (Toppari, 2009, 13) أن الشراء وفق الالتزامات الخمسة الصحيحة يتمثل بسلسلة من الأنشطة للحصول على المواد بالكمية الصحيحة من المجهز الصحيح إلى المكان الصحيح في الوقت الصحيح وبالسعر الصحيح. وأشار (Dahwa, 2010, 1) بأن الشراء وفق الالتزامات الخمسة الصحيحة هو الحصول على المواد الأولية المطلوبة من قبل الشركات من المجهز الصحيح بالجودة الصحيحة وبالكمية الصحيحة وبالسعر الصحيح والوقت الصحيح. وأوضح (Oladele, 2010, 1) أن شراء المواد يعد شريان حياة الشركات فيجب أن تكون ذات كمية صحيحة ومتوفرة في الوقت الصحيح وذات جودة صحيحة وفي الموقع الصحيح والسعر الصحيح. اتساقاً مع ما تقدم نرى بأنَّ مفهوم الشراء وفق الالتزامات الخمسة الصحيحة يعبر عن حصول الشركة على احتياجاتها من المواد والمعدات والمستلزمات الأخرى اللازمة لعملياتها المختلفة بالجودة الصحيحة وبالكمية الصحيحة وبالسعر الصحيح وبالوقت الصحيح ومن المجهز الصحيح.

ثانياً- أهداف الشراء وفقاً لـ (Five Rights):

أوضح (Herrera, et.al, 1999, 3) بأنه يمكن تقسيم أهداف الشراء وفق الالتزامات الخمسة الصحيحة إلى:

- ١- الحصول على المنتجات بالكمية والجودة المطلوبتين.
 - ٢- الحصول على المنتجات بأقل تكلفة.
 - ٣- ضمان أفضل خدمة ممكنة وسرعة تسليم من قبل المجهز.
 - ٤- المحافظة على مجهز جيد، فضلاً عن تطوير علاقات مع مجهزين محتملين. وأشار (Dahwa, 2010, 2-3) بأن أهداف الشراء وفق الخمسة الصحيحة تتمثل بالآتي:
- ١- **الجودة:** العمل الصحيح منذ البدء عن طريق تجهيز مواد خالية من الأخطاء، والجودة تقلل من التكاليف وتزيد من الاعتمادية، والجودة المتميزة تعني أقل الأخطاء.

٢- **السرعة:** العمل بسرعة لتقليل الوقت بين الطلب على المواد لحين توفير المنتجات النهائية، وهذه السرعة تدعمها المرونة في تنظيم عملية الشراء فضلاً عن تقليل المخزون وتقليل المخاطر المتعلقة بعملية التجهيز.

٣- **الاعتمادية:** العمل على تسليم المنتجات النهائية للزبائن في الوقت المناسب، ونقل الاعتمادية من التكاليف المرتبطة بعملية التأخير في الوقت.

٤- **المرونة:** تعني إمكانية أن تتكيف الشركات مع الظروف المتغيرة بسرعة وبدون إضاعة الوقت والموارد الإضافية الخاصة بها.

٥- **الكلفة:** تتأثر كلف الشراء بالأهداف الأربعة السابقة الذكر.

ثالثاً- الإلتزامات الخمسة الصحيحة للشراء:

اتفق (Lysons and Farrington, 2012, 53) و (Nortey, et.al, 2012, 4) و (Bildsten, 2011, 33) و (Muchiri, 2011, 15) و (Mhlarhi, 2009, 2) و (Larooij, 2009, 26) و (Lu, 2007, 5) و (Khumalo, 2006, 23) على أن الإلتزامات الخمسة الصحيحة للشراء تتمثل بالآتي:

١- **الشراء بالجودة الصحيحة:** يُعد الشراء بالجودة الصحيحة من أساسيات الشراء ويمكن تحديد فيما لو كانت الشركة تشتري بالجودة الصحيحة أم لا وذلك من خلال احتساب عدد الوحدات المرفوضة أو التي لم يتم استخدامها نتيجة عدم مطابقتها للمواصفات (الديوه جي، وآخرون، ٢٠٠٢، ٤٤٣). ويبيّن (Slack, et.al, 2004, 450) تقليدياً كان المجهزون لا يعتمدون على توفير المواد بالجودة الصحيحة بل كانوا يعتمدون على الفحص للتأكد من مطابقة المواد للمواصفات المطلوبة ولكن مؤخراً فإنّ المجهزين تشجعوا إلى التأكد من أخذ المسؤولية بأنفسهم لغرض تقديم المواد بالوقت الصحيح وبالجودة الصحيحة، وأحياناً منحوا شهادة رسمية من قبل الشركة لمساعدتهم في تحسين الجودة وهذه الشهادة مستندة على الثقة لأن هذه العملية تتطلب وقت ومال، وإن ضمان جودة المجهز هي برامج لمراقبة وتحسين مستويات جودته وتقييم قابليته فيما يخص معداته، وأنظمته وإجراءات التدريب. وأوضح (Jeppsson, et.al, 2005, 23) أهمية الربط بين الجودة والشراء واعتباره كنسبة مئوية من المنتجات النهائية التي يتم شراؤها، وعندما تبين الشركة مواصفات المنتج الذي يجب أن يصنع من قبل المجهز فعلى إدارة المشتريات أن توضح للمجهز المواصفات المطلوبة، وبالتالي تتمكن الشركة من تقييم المجهزين على أساس الجودة. وترى (كشمولة، ٢٠٠٧، ٧) بأن الشراء بالجودة المناسبة هو فلسفة فكرية وتطبيقات ميدانية لها من قبل إدارة الشركة على النحو الذي يضمن لها توفير احتياجاتها المناسبة من المواد تحقيقاً لأهدافها. وأشار (القطب وآخرون، ٢٠١٢، ٦٥) إلى أن الشراء بالجودة الصحيحة هو الحصول على أفضل

مستوى من المادة بأقل كلفة وترتبط الجودة دائماً بموازنة الشركة لأن هناك اعتبارات فنية تدخل بها واعتبارات اقتصادية متعلقة بالكلفة الخاصة بالتصميم والإنتاج. تأسيساً مع ما تقدم نرى بأن الجودة الصحيحة هي إحدى الخصائص المهمة التي تعتمدها إدارة الشراء في الشركة، إذ من خلال الشراء بالجودة الصحيحة يمكن توفير احتياجات الشركة حسب المواصفات التي يتم تحديدها بموجب إستراتيجية الإنتاج المعتمدة من قبلها لإنتاج منتجات بالجودة الصحيحة.

٢- الشراء بالكمية الصحيحة: أوضح (منديل، ٢٠٢١، ٢٠٠٢) بأن الكمية الصحيحة للشراء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوقت الصحيح الذي تتم فيه عملية الشراء، كما أن الوقت الذي يتم فيه الشراء هو الذي يحدد السعر الذي يدفعه المشتري. ويرى (موسى، وحسين، ٢٠٠٨، ١٤٧) بأن الشراء بالكمية الصحيحة يتطلب الموازنة بين توفير الاحتياجات من ناحية، وجعل تكاليف الشراء والتخزين أقل ما يمكن من ناحية أخرى. وأكد (Mesfin, 2007, 12) على أن الكمية الصحيحة هي الكمية ذات العلاقة المباشرة بعملية الشراء في الشركة سواء كانت للاستهلاك أم للتصنيع وتزويد الشركة بالمواد بصورة مستمرة وبكلفة منخفضة. وأشار (العدوان، وآخرون، ٢٠١٠، ٦٤) بأن قرار الشراء بالكمية الصحيحة يعد من القرارات المهمة والصعبة التي تتخذها إدارة الشراء؛ لأن الشراء بكميات أكبر من الاحتياجات يعني تجميد وتعطيل رأس المال المستثمر فضلاً عن تعريض المواد لمخاطر التلف والتقادم وخطورة انخفاض الأسعار، وقد يؤدي الشراء بكميات أقل من اللازم إلى خطر توقف أو تذبذب الإنتاج ولهذا لا بد من التحديد الدقيق لكمية الشراء المناسبة. ويبيّن (البكري، ٢٠١١، ٤٣٨) أن الكمية الصحيحة تسمى كمية الطلب الاقتصادية والتي تمثل حالة الموازنة بين كلفة الفرصة المضيعة والتي تحدث عندما لا تلبى الشركة طلب الزبون، وتكاليف زيادة كميات الشراء وبقائها لمدة زمنية طويلة نسبياً وتحمل الشركة من جراء ذلك تكاليفاً للاحتفاظ بها، فضلاً عن التكاليف المتعلقة بطلب الشراء وكذلك اعتماد نظام دقيق لاحتساب وجبات الطلب وعدد الدفعات المتحققة من خلال الفترة الزمنية المعتمدة في الشراء.

وفي ضوء ما تقدم نرى بأن الكمية الصحيحة هي إحدى الخصائص المهمة للشراء التي تعتمدها الشركة، ومن خلالها يمكن توفير الكمية الصحيحة من كل صنف من أصناف المواد التي تحتاجها عمليات الشركة لتنفيذ إستراتيجية الإنتاج التي تعتمدها بكفاءة لإنتاج المنتجات المطلوبة.

٣- الشراء بالسعر الصحيح: أوضح (Herrera, et.al, 1999, 4) يجب أن يكون المجهز قادراً على التجهيز بأسعار تنافسية وهذا لا يعني بالضرورة السعر الأدنى أي الأخذ بنظر الاعتبار قدرة المجهز على توفير المواد الضرورية بالكمية والجودة المطلوبتين، وفي الوقت المطلوب. وأكد (عبيدات، وشاويش، ٢٠١٠، ٥٦) على أن السعر الصحيح هو ذلك السعر الذي يُعدّ سعراً

عادلاً أو مناسباً لكل من الشركة والمجهز، وأن مندوب الشراء لا ينظر إلى انخفاض السعر دون النظر لجودة المنتج ومدى ملائمته لاستخدامه، والسعر الصحيح لا يكون بالضرورة أقل الأسعار فقد يستطيع المجهز عرض أقل الأسعار ولكن على حساب العناصر الأخرى كالجودة والوقت الصحيحين. في حين بيّن (Oladele,2010,13) أن السعر الصحيح هو السعر الذي يكون معقول وواضح بالنسبة للمشتري والبائع، والمشتري يجب أن يكون قادراً على شراء المواد بالسعر الذي يجعله من الممكن أن يحقق الربح عند بيع المنتجات للزبائن، فضلاً عن ذلك يجب أن يكون هناك ثقة بين المشتري والمجهز في بعض الحالات كأن يوافق المشتري على دفع سعر أكثر بقليل مقابل خدمة أفضل من المجهز في الجودة والتسليم، وعليه فإنّ السعر قد يكون ثابتاً وقد يتغير بحسب العوامل المؤثرة عليه. ويرى (Bichler,2013,7) بأن هناك مخاطرًا تقع على المشتريين في حالة عدم الشراء بالسعر الصحيح تتمثل بـ:

١- المادة المشتراة لا تقابل قيمة المال التي يمكن من خلاله الحصول عليها من أي مكان آخر في السوق.

٢- يجهز البائع المنتجات التي لا تقابل المواصفات المتفق عليها، بحيث أن المشتري يحصل على المنتجات التي لا تقابل احتياجاته.

بناءً على ما تقدم نرى بأنّ السعر الصحيح هو إحدى الخصائص المهمة التي تعتمدها إدارة الشراء في الشركة، وهو السعر المناسب لكل من المجهز والشركة ولكن ليس على حساب بعض المواصفات وبما يلبي احتياجات الشركة لتنفيذ إستراتيجية الإنتاج التي تعتمدها بكفاءة .

٤- الشراء بالوقت الصحيح: أكد (Kaynak,2002,208) على ضرورة إقامة علاقات تعاونية

طويلة الأمد مع المجهزين بغية الحصول على المواد بالجودة وبالوقت الصحيحين. وعند عملية الشراء في الوقت الصحيح تواجه الشركات تخفيضات كبيرة في عدد المجهزين إذ التعامل مع مجهز واحد أو عدد مُحدد منهم للحصول على مادة أو مواد معينة يساهم بشكل ملحوظ في إقامة علاقات طويلة الأمد مستقرة وحصول قناعة بين المجهز والمشتري، فضلاً عن ذلك فإنه من السهل أن تولي الشركات اهتماماً خاصاً بكل مجهز في حل مشاكل الجودة والوقت عندما تتعامل إدارة الشراء مع عدد قليل من المجهزين. وبيّن (موسى، وحسين، ٢٠٠٨، ١٦٣) إن عدم التقيد بالوقت الصحيح للشراء قد يؤدي إلى مشاكل متعددة منها عدم تحقيق أهداف الشراء الرئيسية وهناك احتمال أن تلجأ الشركة للشراء بأقل كمية وجودة وبأعلى سعر، فضلاً عن الشراء من مصادر غير صحيحة وهذا يمكن تجاوزه عند التقيد بالوقت الصحيح للشراء، فضلاً عن ذلك تأخير الإنتاج والاستجابة لطلبات الزبائن وهذا يترتب عليه فقدان الربح وقد يلجأ الزبائن للبحث عن شركة أخرى للتعامل معها وهذا له

تأثير على سمعتها وربحياتها. في حين يرى (الطويل، ٢٠٠٩، ٣٤) أن الشراء بالوقت الصحيح يؤدي إلى خفض كلفة الخزين من خلال تقادي شراء المواد الخاضعة للخزن قبل فترة طويلة من الحاجة لها، فضلاً عن أنه يساهم مساهمة فاعلة في ضمان التدفق المنتظم للمواد والمعدات وبالتالي تدفق المنتجات إلى السوق، فضلاً عن الاستخدام الصحيح للموارد المتاحة للشركة. وأوضح (Ozalp, et.al, 2010, 41) أن الشراء في الوقت الصحيح هو مفهوم جديد ويُعد كتطبيق لفلسفة إدارة الوقت الصحيح من خلال أربعة أجزاء رئيسية في الشراء هي: خدمات زبائن، ومعالجة الطلب، وإدارة المخزون، وإدارة النقل. وأشار (العدوان، وآخرون، ٢٠١٠، ٧٣) إلى أن الوقت الصحيح للشراء هو الوقت الذي يتم فيه تجهيز المواد والذي يتناسب مع برنامج الإدارة الطالبة لها وفي نفس الوقت يضمن عدم تعطل الإنتاج أو تأخير، فعدم الشراء في الوقت الصحيح قد يؤدي بالشركة إلى اللجوء للشراء بأسعار مرتفعة في أوقات غير صحيحة وبالتالي زيادة الكلفة عليها، الأمر الذي من شأنه الأضرار بالموقف التنافسي لها.

وفي ضوء ما تقدم نرى بأن الوقت الصحيح هو إحدى الخصائص المهمة التي تعتمد عليها إدارة الشراء في الشركة، ومن خلاله يمكن توفير احتياجات الشركة حسب التوقيتات المحددة في إستراتيجية الإنتاج المعتمدة من قبلها بهدف تنفيذها في الوقت الصحيح .

٥- الشراء من المجهز الصحيح: ذكر (Dobler & Burt, 1996, 214) بأن اختيار المجهز الصحيح يُعد مفتاح الحصول على المستوى المطلوب من الجودة، في الوقت الصحيح وبالسعر الصحيح، فضلاً عن المستوى الضروري من الدعم التقني والخدمة المطلوبة، ويجب على المشتري اعتماد إجراءات مهمة اتجه المجهز الصحيح منها:

- ١- الحفاظ والبقاء على قاعدة مجهز ناجح.
 - ٢- معالجة القضايا الإستراتيجية والتكتيكية المناسبة.
 - ٣- ضمان إمكانية تقييم المجهزين المحتملين بعناية.
 - ٤- تحديد فيما إذا كان استخدام التفاوض كقاعدة لاختيار المصدر.
 - ٥- اختيار المصدر الصحيح.
 - ٦- التعامل مع المجهز المختار لضمان التسليم الصحيح.
- وأوضح (Mhlarhi, 2009, 8) بأنه ليس هناك شيء أكثر أهمية من اختيار المجهز الصحيح، وهو في بعض الأحيان العامل الوحيد الأكثر أهمية في الشراء. وبين (Oladele, 2010, 13) إن اختيار المجهز الصحيح يُعد مفتاحاً للحصول على المواد بمستوى الجودة الصحيحة وفي الوقت والسعر الصحيحين وبالتالي يتقابل ذلك مع أهداف وسياسات الشراء

الخاصة بالشركة، فالشراء في الشركة قد يذهب إلى أبعد من مجرد اختيار المجهز لكل طلب شراء، فقد يذهب إلى:

١- استمرار العلاقات سواءً أكان مع المجهز المختار من قبل الشركة الذي هو في الواقع يجهزها بالمواد أم مع المجهز الذي قد سبق التعامل معه.

٢- اتخاذ القرارات حول كيفية تحديد الأعمال المتوفرة. واتفق (Mwikali&Kavale,2012,189) مع (Singh& Garg, 2011,1825) بأن العوامل

المؤثرة في اختيار المجهز الصحيح هي:

١- الكلفة: وتتضمن السعر وكلف التوزيع.

٢- القابلية للتقانية.

٣- ضمان الجودة.

٤- الملف التنظيمي.

٥- مستويات الخدمة.

٦- ملف المجهز: ويتضمن الوضع المالي واستجابة الزبائن وتاريخ أدائه.

٧- عامل الخطر: ويتضمن الموقع الجغرافي والاستقرار السياسي.

ويرى (زويلف، والعلونة، ٢٠١٣، ٧٩) أن المجهز الصحيح يتمتع بمرونة الطلب إذ يقدم المواد وفق متطلبات الشركة فهو قد يوفر ما تحتاجه من المواد عند زيادة الطلب على منتجاتها وبالقدر الذي تحتاجه، وقد يقلل من تجهيزه للمادة عندما يقل الطلب على منتجات الشركة، إن مرونة الطلب هذه لا يوفرها إلا المجهز الذي تربطه علاقة جيدة بالشركة.

بناءً على ما تقدم نرى بأن المجهز الصحيح هو القادر على تحقيق أهداف إدارة الشراء من خلال تقديمه عروض مناسبة للشركة مقارنة بالمجهزين الآخرين وبما يلبي احتياجاتها من المواد اللازمة لتنفيذ إستراتيجية الإنتاج المعتمدة من قبلها بكفاءة. فإن الشراء من المجهز الصحيح هو الذي يتم وفق التزامات مرضية لكل من الشركة والمجهز مما يحقق أهدافهما في البقاء والنمو .

رابعاً- استراتيجيات الإنتاج (المفهوم والأنواع):

يرى (الغريبي، ٢٠١٣، ٨٥) بأن الكتاب في مجال إدارة الإنتاج قد اختلفوا في تحديد أنواع استراتيجيات الإنتاج، فقد قسمها البعض إلى نوعين وقسمها الآخر إلى ثلاثة أنواع، ولكون الشركات تسعى إلى أن يكون إنتاجها بناءً على توقعها وتنبؤاتها بالطلب المستقبلي فإن إدارتها تحاول الموازنة بين عدد من الأهداف المتضاربة المتمثلة في تحسين مستوى خدمة الزبون، وتقليل مقدار رأس المال المستثمر بهيئة خزين، وتعظيم كفاءة الشركة. وبين (Kaminsky&Kaya,2009,103) أن معظم الشركات تستخدم ثلاث استراتيجيات للإنتاج الأولى هي إستراتيجية الإنتاج لغرض الخزن والتي بموجبها يجب أن تكون الشركات قادرة على

التنبؤ بالطلب لتحديد كمية الإنتاج والخزن وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية تعتمد بشكل كبير على التنبؤات بالطلب، أما الثانية فهي إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب فبموجبها تنتج الشركات منتجاتها بالاعتماد على الطلب الفعلي للزبائن بدلاً من التنبؤ به وبذلك تزيل مخزون المنتجات النهائية، أما الثالثة فهي إستراتيجية تجمع ما بين الإستراتيجيتين السابقتين وتمتاز بالمرونة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن المتغيرة. وبين (Angell,et.al, 1997,1) بان الشركات لكي تنتج منتجاتها لا بد أن تعتمد ثلاث استراتيجيات وهي: إستراتيجية الإنتاج لغرض الخزن وإستراتيجية الإنتاج حسب الطلب وإستراتيجية التجميع حسب الطلب وان قرار اختيار واحدة من هذه الاستراتيجيات يعد من القرارات الإستراتيجية المهمة والذي يتأثر بدرجة كبيرة بضغوط المنافسة. ويرى (العزاوي، ٢٠٠٦، ١٨) بان المفاضلة في اختيار أي من الاستراتيجيات الثلاثة من قبل الشركة يتم وفقاً لنوع المنتجات التي تنتجها وحجم الطلب عليها. وبين (Gunasekaran&Ngai,2005,425) انه بسبب المنافسة المتزايدة وانخفاض هوامش الربح فإن معظم الشركات تتبع استراتيجيات إنتاج مختلفة وذلك لضمان حصة سوقية وزيادة الأرباح، وإن معيار نجاحها أو فشلها يتوقف على ما تتبعه من استراتيجيات. واتفق كل من (Krajewski,et.al,2013,116) و (Schroeder,et.al,2011,66) و (محسن، والنجار، ٢٠٠٩، ١٧٧) و (Telsang,2007,9) و (العزاوي، ٢٠٠٦، ١٨) ، على أن المنتجات يتم إنتاجها وفقاً لثلاث استراتيجيات يمكن توضيحها بالآتي:

١ - إستراتيجية الإنتاج لغرض الخزن: تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل الشركات التي تنتج بكميات كبيرة للمنتجات الميسرة (التي لا يبذل الزبون جهداً للحصول عليها) والتي يرغب بتوفرها بالزمان والمكان الذي يحتاجها فيه والتي يتكرر الطلب على شرائها كالمشروبات الغازية والمنتجات ذات الطلب الموسمي (العزاوي، ٢٠٠٦، ١٩). ويرى (Bertsimas & Paschalidis,2001,119) بأن هذه الإستراتيجية تستخدم من قبل العديد من الشركات وبموجبها تتم تلبية الطلب من خلال مخزون المنتجات النهائية الذي تحتفظ به في مخازنها وبكميات كبيرة، فصناعة السيارات، والأجهزة المنزلية، ورقائق السليكون، ومحركات الطائرات خير مثال على هذه الإستراتيجية. وبين (Davis,et.al,2003,157) إن الشركة وفق هذه الإستراتيجية تقوم بإنتاج منتجات نمطية وخزنها في مخازن المنتجات النهائية من أجل تسليمها الى الزبون بسرعة عند طلبها. وأوضح (Telsang ,2007,9) بأن هذه الإستراتيجية تستخدم لإنتاج منتجات نمطية وذات تنوع قليل ويتم الإنتاج بناءً على التنبؤ بوجود طلب على المنتجات ويكون الإنتاج بكميات كبيرة وبجودة صحيحة وبأسعار صحيحة، فضلاً عن إن إنتاج المنتجات لا يتم حسب الطلب، بمعنى أن الزبون ليس له الحق في التعبير عن تفضيلاته فيما يتعلق بتصميم وتصنيع المنتجات كما في صناعة المحركات، والسيارات، والتلفاز والألبسة الجاهزة.

ويرى كل من (Khuller,2006,11) و (MacCarthy & Brabazon ,2008,2) بأن هذه الإستراتيجية مهمة للشركات كونها تنتج منتجات بكميات كبيرة وبكلف منخفضة، فضلاً عن قدرتها المناسبة على تسليم المنتجات بسرعة إلى الزبائن نظراً لتوافرها في المخازن، ولكن ما يؤخذ عليها هو التنوع القليل للمنتجات، فضلاً عن إن إنتاج المنتجات لا يتم وفقاً لطلب الزبون وإنما وفقاً لجدول الإنتاج المخططة. وبين (Ramakrishnan ,2009,26) إن إتباع هذه الإستراتيجية من قبل الشركات يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات، وتقليل رأس المال العامل، وزيادة الإيرادات، فضلاً عن تحسين خدمة الزبائن من خلال توفير المنتجات عند طلبها وعدم جعلهم ينتظرون للحصول عليها.

تأسيساً مع ما تقدم نرى بأن إستراتيجية الإنتاج لغرض الخزن هي التي تعتمد من قبل الشركة لإنتاج المنتجات بناءً على وجود طلب متوقع عليها وتتصف المنتجات بموجبه بالنمطية وبالتنوع المحدود وبكلفة مناسبة وجودة مناسبة بسبب تكرار إنتاجها وهذا يعني ليس للزبائن حرية في اختيار المنتجات التي تنتجها الشركة بموجب هذه الإستراتيجية لمحدودية الخيارات أو البدائل المعروضة. وتركز هذه الإستراتيجية بشكل أساس على أسبقيتي خفض الكلفة وتحسين الجودة.

٢- إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب: تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل الشركات لإنتاج منتجات حسب طلبات الزبائن، ولا تخزن هذه المنتجات في المخازن وسبب ذلك يعود إلى أن كل منها ينتج حسب الطلب وتختلف هذه المنتجات فيما بينها، وتتصف هذه الإستراتيجية بأنها خاصة بالشركة وترتكز على أسبقية التسليم في الموعد المحدد وأسبقية الجودة حسب المواصفات المطلوبة مع القدرة على تغيير العمليات بمرونة عالية وفقاً لتغيير الطلب (محسن، والنجار، ٢٠٠٩، ١٧٧). وأوضح (Nicholas,1998,584) إن الشركات التي تستخدم هذه الإستراتيجية تنتج منتجات استجابة لطلبات الزبائن، ويمكنها أن تنتج العديد من المنتجات المختلفة وبكميات صغيرة من خلال استخدام مجاميع مختلفة من أنواع قليلة نسبياً من المكونات وتعد المستحضرات الصيدلانية خير مثال على ذلك. ويرى (Krajewski ,et.al,2013,116) بأن الشركات التي تنتج منتجات حسب مواصفات الزبائن، وبأحجام قليلة وتنوع عال تميل إلى استخدام إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب كما في صناعة السبائك والمعدات الطبية التخصصية . وبين (Telsang ,2007,10) بأنه يتم إتباع هذه الإستراتيجية من قبل الشركة في الحالات الآتية:

- ١- عندما يتم إنتاج منتجات وفقاً لمواصفات الزبائن.
- ٢- عندما تكون جدول التسليم طويلة بمعنى أن الزبائن عليهم الانتظار حتى يتم معالجة الطلب
- ٣- عندما تكون المنتجات غير نمطية ومكلفة عند تخزينها.

٤- عندما يكون هناك العديد من الخيارات المتاحة لتخزين المنتجات. وبين (Schroeder, et.al, 2011, 69) بأن هذه الإستراتيجية تختلف عن إستراتيجية الإنتاج لغرض الخزن بعدد من الخصائص كما في الجدول (١).

جدول رقم (١)

الاختلافات بين استراتيجية الإنتاج لغرض الخزن واستراتيجية الإنتاج حسب الطلب

الخاصية	الإنتاج لغرض الخزن	الإنتاج حسب الطلب
المنتج	منتجات متخصصة، تنوع قليل، أسعار منخفضة	زبائن خاصين، تنوع عالي، أسعار مرتفعة
الأهداف	الموازنة بين الخزين والطاقة والخدمة	إدارة المهل الزمنية للتسليم وإدارة الطاقة
مشاكل العمليات الرئيسية	التنبؤ، تخطيط الإنتاج، السيطرة على الخزين	التعهدات بالتسليم، وقت التسليم

Source: Schroeder, Roger G, Goldstein, and Susan Meyer and Rungtusanatham, Johnny, 2011, Operations Management: Contemporary Concepts and Cases, Mc Graw – Hill, Boston, p.69.

ويرى (العلي، ٢٠٠٠، ٧١) بأن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق قدراً أكبر من المرونة في تصميم المنتج لتلبية متطلبات الزبون فضلاً عن أنها تؤدي إلى تقليل نسبة المخاطرة المتعلقة بخزن منتجات بكميات قد تكون كبيرة في المخازن، فضلاً عن إنها تحقق السيطرة المحكمة على الجودة. وأشار (Gupta & Benjaafar, 2004, 529) إلى أن هذه الإستراتيجية تسعى لإزالة المخزون من المنتجات النهائية وتقلل من تعرض الشركة للمخاطر المالية ولكن ما يؤخذ عليها هو طول فترة الانتظار التي ينتظرها الزبون لإكمال المنتج، فضلاً عن تراكم الطلبات الكبيرة، والكلف المرتفعة للمنتجات.

وفي ضوء ما تقدم نرى بأن إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب هي التي يتم اعتمادها من قبل الشركة لإنتاج منتجات حسب المواصفات التي يحددها الزبائن أي أنها منتجات غير نمطية وتنتج بكميات قليلة وبتنوع عالٍ استجابة لطلبات الزبائن وبكلفة عالية نسبياً وبجودة تتوافق مع متطلباتهم. وتركز هذه الإستراتيجية بشكل أساسي على أسبقيات التسليم في الموعد المحدد للزبائن وتحسين الجودة.

٣- إستراتيجية التجميع حسب الطلب: هي إستراتيجية مشتركة ما بين إستراتيجية الإنتاج لغرض

الخزن وإستراتيجية الإنتاج حسب الطلب وبموجبها فإن الأجزاء الأساسية يتم إنتاجها مقدماً ومن ثم تخزينها في المخازن وحين وصول طلب الزبون يتم سحبها وتجميعها على شكل منتج

نهائي وفقاً لهذا الطلب (Schroeder, et.al, 2011, 68). وبين (Iravani, et.al, 2004, 313) انه بموجب هذه الإستراتيجية فإن الأجزاء والمكونات الأساسية تنتج لغرض الخزن في حين أن التجميع النهائي للمنتج يتم تأخيره حتى يتم استلام طلب الزبون كما في صناعة الحاسبات الالكترونية. وأوضح (Evans & Collier, 2007, 260) أنه بموجب هذه الإستراتيجية فإن المنتجات النهائية التي تم تصنيعها (تجميعها) هي بالأساس تشكيلة من الأجزاء والمكونات الأساسية النمطية التي تم اختيارها من قبل الزبائن من مجموعة محددة كما في صناعة الحاسبات الالكترونية. ويرى (Krajewski, et.al, 2013, 116) بأن إستراتيجية التجميع حسب الطلب هي إستراتيجية تستخدم لإنتاج منتجات متنوعة من مجاميع ومكونات أساسية نمطية قليلة نسبياً بعد أن يتم تسلم طلبات الزبائن، وتركز هذه الإستراتيجية على أسبقيتين هما التنوع ووقت التسليم السريع. وبين (Iravani, et.al, 2003, 389) بأن هذه الإستراتيجية تسمح للشركات بتحقيق درجة عالية من التنوع للمنتجات، فضلاً عن تسليم المنتجات بسرعة للزبائن مع الاحتفاظ بمخزونات منخفضة.

وأشار (Zhao & Simchi-Levi, 2006, 706) إلى أن هذه الإستراتيجية تمكن الشركات من تزويد الزبائن بمنتجات متنوعة وبالوقت المحدد وبدون تحمل كلف مخزونات المنتجات النهائية، لذا فإن هذه الإستراتيجية لديها القدرة على تحسين خدمة الزبائن وفي نفس الوقت تخفيض كلف العمليات. ويرى (Nadar, et.al, 2010, 1) انه بسبب التطورات التقنية المتسارعة وقصر دورة حياة المنتجات المتنوعة والطلب المتزايد عليها فإن العديد من الشركات اتجهت نحو استخدام هذه الإستراتيجية والتي من خلالها يمكن تقديم منتجات حسب الطلب وتسليمها بسرعة للزبائن وتخفيض كلف الخزين، فضلاً عن تخفيض وقت الدخول إلى الأسواق.

تأسيساً مع ما تقدم نرى بان إستراتيجية التجميع حسب الطلب هي الإستراتيجية المشتركة ما بين إستراتيجيتي الإنتاج لغرض الخزن والإنتاج حسب الطلب والتي يتم اعتمادها من قبل الشركة التي تنتج المنتجات الخاصة بكميات كبيرة نسبياً، إذ تحدد الشركة مواصفات عامة للمنتجات في حين يحدد الزبائن المواصفات التفصيلية. بمعنى آخر بموجب هذه الإستراتيجية يتم إنتاج منتجات متنوعة من مجاميع ومكونات أساسية قليلة نسبياً بعد استلام الطلبات من الزبائن. وتركز هذه الإستراتيجية بشكل أساس على أسبقيات التنوع ووقت التسليم السريع للزبائن.

المبحث الثالث: الجانب الميداني

بهدف بيان علاقات الارتباط والتأثير بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ إستراتيجيات الإنتاج يستلزم الأمر اختبار فرضيات البحث من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تمّ جمعها بواسطة الاستبانة في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل. ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً- وصف مجتمع وعينة البحث:

١- وصف الشركة مجتمع البحث ومبررات اختيارها (*) : تم اختيار الشركة الوطنية لصناعات

الأثاث المنزلي في الموصل ميداناً لإجراء البحث لأسباب عديدة أهمها:

أ - كونها من الشركات الصناعية الكبيرة نسبياً في محافظة نينوى مقارنة بالشركات الأخرى.

ب - تنوع أصناف منتجاتها المقدمة للزبائن.

ت - الأهمية النسبية لمنتجات الشركة التي تغطي أسواق محافظة نينوى والمحافظات الأخرى

كمحافظة دهوك وصلاح الدين باحتياجاتها من الأثاث المنزلي والمكتبي. والجدول (٢) يعطي

تعريفاً مبسطاً للشركة قيد البحث.

جدول رقم (٢)

تعريف مختصر للشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي

الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة	منتجات الشركة
الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي	هي إحدى شركات القطاع المختلط حيث تأسست هذه الشركة عام ١٩٨٦ بعد أن تحولت من القطاع الاشتراكي (شركة أخشاب الشمال وتم تغيير موقع الشركة وتحديث الخطوط الإنتاجية فيها، تهدف الشركة إلى تشجيع الاستثمار في حقل التنمية الصناعية ومجال صناعة الأثاث، كما يتمثل نشاطها بتأسيس الشركات الصناعية اللازمة لإنتاج الأثاث المنزلي بمختلف أنواعه، فضلاً عن مساهمتها بصفة مؤسس في شركتي الخازر والتأميم لإنتاج المواد الإنشائية، ويبلغ عدد العاملين فيها في الوقت الحالي (١٦٠) منتسب.	أثاث استقبال، أثاث مكتبي، أثاث أطفال، غرف نوم، غرف طعام.... وغيرها.

(*) الكراس التعريفي للشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي.

٢- وصف الأفراد المبحوثين: تم اختيار الأفراد العاملين في الشركة قيد البحث الذين يمتلكون معلومات عن مهام الشركة وقراراتها والذين لهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وبموجب هذا التصور تمثلت عينة البحث بالمدير المفوض للشركة وأعضاء مجلس الإدارة ومعاون المدير ومديري الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية في الشركة والمشرفين على خطوط الإنتاج، إذ وزعت (٤٠) استمارة على أفراد عينة البحث واسترجعت (٣٦) استمارة صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة قد بلغت (٩٠%). والجدول (٣) يعرض وصفاً لأفراد عينة البحث في الشركة قيد البحث حسب المركز الوظيفي والتحصيل الدراسي ومدة الخدمة في الشركة.

جدول رقم (٣)

خصائص الأفراد المبحوثين في الشركة قيد البحث

المركز الوظيفي للمبحوثين							
إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة دنيا			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
8	22.2	13	36.1	15	41.7		
التحصيل الدراسي							
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس			
العدد	%	العدد	%	العدد	%		
10	27.8	13	36.1	13	36.1		
مدة الخدمة في الشركة (سنة)							
1-5		6-10		11-15		16 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	13.9	4	11.1	14	38.9	13	36.1

(*) الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة

يظهر الجدول (٣) المركز الوظيفي للأفراد المبحوثين إذ تبين أن الإدارة العليا للشركة تمثل (22.2%) في حين أن الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا شكلت (77.8%) من إجمالي أفراد عينة

البحث، ويدلل مؤشر المركز الوظيفي للمبحوثين على أنهم كانوا من مختلف المستويات الإدارية وهذا مؤشر حسن يشير إلى عدم حصر الاستبانة بمستوى إداري دون آخر إذ تم الحصول على آراء من مختلف المستويات الإدارية. ويشير الجدول (٣) إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين وتبين أن (72.2%) يحملون مؤهلاً علمياً جيداً يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل سليم. كما يوضح الجدول (٣) بأن (75%) من المبحوثين لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات في الشركة، وهي سنوات يكتسب من خلالها المديرون المعرفة والخبرة في كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العقبات التي تواجههم.

ثانياً/ اختبار فرضيات البحث:

تم تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج في الشركة قيد البحث، وفق الآتي:

١- اختبار علاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات

الإنتاج على مستوى الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل: بهدف التعرف على طبيعة واتجاه علاقات الارتباط بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج على مستوى هذه الشركة، تم إعداد الجدول (٤).

جدول رقم (٤)

نتائج علاقة الارتباط بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً على مستوى الشركة قيد البحث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	
	تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً	
التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights)	التزام الشراء بالجودة الصحيحة	0.625*
	التزام الشراء بالكمية الصحيحة	0.611*
	التزام الشراء بالسعر الصحيح	0.590*
	التزام الشراء بالوقت الصحيح	0.510*
	التزام الشراء من المجهز الصحيح	0.585*
	المؤشر الكلي	0.668*

$P^* \leq 0.05$

N=36

(*) الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

ويشير الجدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التزامات الشراء مجتمعةً بوصفها متغيراً مستقلاً وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً بوصفها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.668^*). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث بالتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) سيسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً بكفاءة. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الشركة قيد البحث.

ولتحديد المؤشرات التفصيلية بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل التزام من التزامات الشراء وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً وكالاتي:

- علاقة الارتباط بين التزام الشراء بالجودة الصحيحة وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً: يشير

الجدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام الشراء بالجودة الصحيحة وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.625^*) عند مستوى معنوية (0.05). وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزام الشراء بالجودة الصحيحة سيسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً بكفاءة. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (كشمولة، ٢٠٠٧) والتي أشارت فيها إلى أن الشراء بالجودة الصحيحة هو فلسفة فكرية وتطبيقات ميدانية من قبل إدارة الشركة على النحو الذي يضمن توفير احتياجاتها المناسبة من المواد تحقيقاً لأهدافها.

- علاقة الارتباط بين التزام الشراء بالكمية الصحيحة وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً: يشير

الجدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام الشراء بالكمية الصحيحة وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.611^*) عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزام الشراء بالكمية الصحيحة سيسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mesfin, 2007) والتي أشار فيها إلى أن الكمية الصحيحة هي الكمية ذات العلاقة المباشرة بعملية الشراء في الشركة سواء كانت للاستهلاك أم للتصنيع وتزويد الشركة باحتياجاتها من المواد المناسبة لها.

- علاقة الارتباط بين التزام الشراء بالسعر الصحيح وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة: يشير الجدول (٤) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام الشراء بالسعر الصحيح وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.590^*) عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزام الشراء بالسعر الصحيح سيسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة بكفاءة. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Oladele, 2010) والتي أشار فيها إلى أن السعر الصحيح هو السعر الذي يكون مناسب وواضح لكل من المشتري والبائع.

- علاقة الارتباط بين التزام الشراء بالوقت الصحيح وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة: يشير الجدول (٤) إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام الشراء بالوقت الصحيح وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.510^*) عند مستوى معنوية (0.05). وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزام الشراء بالوقت الصحيح سيسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (الطويل، ٢٠٠٩) والذي أشار فيه إلى أن الشراء بالوقت الصحيح يؤدي إلى خفض كلفة الخزين من خلال تفادي شراء المواد الخاضعة للخرن قبل فترة طويلة من الحاجة لها، وضمان التدفق المنتظم للمواد المختلفة ومن ثم تدفق المنتجات المطلوبة إلى السوق.

- علاقة الارتباط بين التزام الشراء من المجهز الصحيح وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة: يشير الجدول (٤) إلى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التزام الشراء من المجهز الصحيح وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.585^*) عند مستوى معنوية (0.05). وتشير هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزام الشراء من المجهز الصحيح سيسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة بكفاءة. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (زويلف، والعلونة، ٢٠١٣) والذي أشارا فيه إلى أن المجهز الصحيح هو الذي يتمتع بمرونة الطلب إذ يقدم المواد وفق متطلبات الشركة، ويوفر ما تحتاجه من المواد عند زيادة الطلب على منتجاتها وبالكمية التي تحتاجها ومن جهة أخرى قد يقلل من تجهيزه للمواد إلى الشركة عندما ينخفض الطلب على منتجاتها.

وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث.

٢- اختبار علاقات التأثير بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج على مستوى الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل:

يوضح الجدول (٥) تأثير التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعةً بوصفها متغيراً مستقلاً في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج بوصفها متغيراً معتمداً على مستوى الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل. يتبين من الجدول (٥) وجود تأثير معنوي لالتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعةً كمتغير مستقل في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً كمتغير معتمد إذ بلغت قيمة F المحسوبة (22.342^*) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.125) عند درجتي حرية (1,34) وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.610) لها. وهذا يعني أن (61%) من الاختلافات المفسرة في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج تعود إلى تأثير التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعةً ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (3.081) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.691) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,34). وهذه النتيجة تشير إلى أن تحسين التزامات الشراء مجتمعة يؤدي دوراً بالغ الأهمية في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة.

جدول رقم (٥)

نتائج تأثير التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعةً في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً على مستوى الشركة قيد البحث

التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعةً					المتغير المستقل
F الجدولية	F المحسوبة	R^2	B_1	B_0	المتغير المعتمد
4.125	22.342*	0.610	0.576 (3.081)*	1.342	تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً

P*≤0.05

N=36

DF=(1 , 34)

() يشير إلى قيمة t المحسوبة

(*) الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى الشركة قيد البحث.
أما عن علاقات التأثير التفصيلية وفي ضوء الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية فإن الجدول (٦) يوضح تأثير كل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة في الشركة قيد البحث، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (٦)

نتائج تأثير كل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة في الشركة قيد البحث

F		R ²	التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعة					B ₀	المتغير المستقل
الدرجة	المحسوبة		التزام الشراء من المجهر الصحيح B ₅	التزام الشراء بالوقت الصحيح B ₄	التزام الشراء بالسعر الصحيح B ₃	التزام الشراء بالكمية الصحيحة B ₂	التزام الشراء بالجودة الصحيحة B ₁		المتغير المعتمد
2.492	9.521*	0.665	0.510 (1.998*)	0.490 (2.011*)	0.592 (2.152*)	0.547 (2.750*)	0.611 (2.931*)	0.526	تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة

P*≤0.05

N=36

DF=(5 , 30)

() يشير إلى قيمة t المحسوب

(*) الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتبين من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لكل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة على مستوى الشركة قيد البحث، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.521*) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.492) عند درجتي حرية (5,30) وبمستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.665) لها. ومن خلال متابعة قيم معاملات (β) واختبار (t) لها تبين أن أعلى تأثير لتلك الالتزامات في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة يتركز في التزام الشراء بالجودة الصحيحة وأن أدنى تأثير لتلك

الالتزامات يتركز في التزام الشراء بالوقت الصحيح. والآتي توضيح تأثير التزامات الشراء من الأعلى إلى الأدنى حسب أولوية تأثيرها:

- تأثير التزام الشراء بالجودة الصحيحة في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة: يتّضح من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لالتزام الشراء بالجودة الصحيحة كمتغير مستقل في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة كمتغير معتمد، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.521^*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.492) عند درجتي (5,30) وبمستوى معنوية (0.05)، ومن خلال متابعة معاملات (β_1) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (2.931^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.691) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (5,30). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (القطب، وآخرون، ٢٠١٢) والذي أشاروا فيه إلى أن شراء المواد بالجودة الصحيحة يسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج بشكل صحيح فيما يتعلق بتصميم ومواصفات المنتجات المطلوبة.

- تأثير التزام الشراء بالسعر الصحيح في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة:

يتّضح من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لالتزام الشراء بالسعر الصحيح كمتغير مستقل في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة كمتغير معتمد، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.521^*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.492) عند درجتي (5,30) وبمستوى معنوية (0.05)، ومن خلال متابعة معاملات (β_3) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (2.152^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.690) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (5,30). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (عبيدات، وشاويش، ٢٠١٠) والذي أشارا فيه بأن السعر الصحيح يعد مناسباً لكل من الشركة والمجهز ويمكن الشركة من تنفيذ إستراتيجية الإنتاج التي تعتمد عليها وتسعير منتجاتها بشكل مناسب.

- تأثير التزام الشراء بالكمية الصحيحة في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة:

بيّن الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لالتزام الشراء بالكمية الصحيحة كمتغير مستقل في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة كمتغير معتمد، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.521^*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.492) عند درجتي (5,30) وبمستوى معنوية (0.05)، ومن خلال متابعة معاملات (β_2) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (2.750^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.690) عند مستوى معنوية

(0.05) ودرجتي حرية (5,30). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (العدوان، وآخرون، ٢٠١٠) والذي أشاروا فيه إلى أن الشراء بالكمية الصحيحة يسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج وإنتاج الكمية الصحيحة من المنتجات المطلوبة.

- تأثير التزام الشراء من المجهز الصحيح في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً: بين الجدول

(٦) وجود تأثير معنوي لالتزام الشراء من المجهز الصحيح كمتغير مستقل في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً كمتغير معتمد، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.521^*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.492) عند درجتي (5,30) وبمستوى معنوية (0.05)، ومن خلال متابعة معاملات (β_5) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (1.998^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.690) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (5,30). وتتفق هذه النتيجة مع رأي (Oladele,2010) والذي أشار فيه إلى أن اختيار المجهز الصحيح يسهم في توفير احتياجات الشركة المطلوبة مما يمكنها من تنفيذ إستراتيجية الإنتاج التي تعتمدها بشكل صحيح.

- تأثير التزام الشراء بالوقت الصحيح في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً:

بين الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لالتزام الشراء بالوقت الصحيح كمتغير مستقل في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعةً كمتغير معتمد، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (9.521^*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.492) عند درجتي (5,30) وبمستوى معنوية (0.05)، ومن خلال متابعة معاملات (β_4) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (2.011^*) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.690) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (5,30). وتلتقي هذه النتيجة مع رأي (Ozalp,et.al, 2010) والذي أشاروا فيه إن الشراء في الوقت الصحيح يسهم في تنفيذ إستراتيجية الإنتاج في الشركة في الوقت الصحيح.

وفي ضوء ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثانية والفرضية الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

- ١- إن إدراك إدارات الشركات بعمامة والصناعية بخاصة لالتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج للشركة سيسهم في إمكانية إيجاد العلاقة التي تربط بين هذه الالتزامات وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج ومساعدة الشركة في تحقيق أهدافها في البقاء والنمو في بيئة المنافسة في السوق.
- ٢- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعة وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة في الشركة قيد البحث، وهذا يشير إلى أن زيادة اهتمام إدارة الشركة بالتزامات الشراء سوف يسهم في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج التي تعتمد عليها بكفاءة.
- ٣- تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) منفرداً وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة في الشركة قيد البحث. وهذا يدل على الدور المهم الذي تمتلكه التزامات الشراء في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج، وعلى الرغم من قدرة جميع التزامات الشراء في الارتباط مع تنفيذ الاستراتيجيات إلا أن القدرة الأكبر كانت للالتزام الشراء بالجودة الصحيحة وأن القدرة الأدنى كانت للالتزام الشراء بالوقت الصحيح.
- ٤- تحقق وجود تأثير معنوي بين التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) مجتمعة وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة في الشركة قيد البحث، مما يجيز القول بأن تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة تتأثر بالتزامات الشراء مجتمعة.
- ٥- تحقق وجود تأثير معنوي لكل التزام من التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) منفرداً وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة في الشركة قيد البحث، وأن التأثير المعنوي الأكبر كان للالتزام الشراء بالجودة الصحيحة في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج مجتمعة، وأدنى تأثير معنوي كان للالتزام الشراء في الوقت الصحيح.
- ٦- تمثل الاستنتاجات التي تم التوصل إليها مؤشرات تقود إلى استنتاج نهائي مفاده تحقق الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركة قيد البحث.

ثانياً - التوصيات:

١- التوصية الأولى: زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث بدراسة مضامين الفكر الإداري فيما يتصل بالتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة الشركة لتحقيق أداء أفضل يضمن لها البقاء والنمو في عالم الأعمال.

آليات التنفيذ:

أ- إعداد برنامج ثقافي وإداري سنوي متكامل يتضمن المحاضرات والحلقات النقاشية والندوات واستضافة تدريسيين مختصين من كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل وغيرها بإدارة الشراء فضلاً عن مختصين باستراتيجيات الإنتاج والعمليات.

ب- إنشاء مكتبة خاصة في الشركة قيد البحث وتزويدها بأدبيات الإدارة بعامة وإدارة الشراء واستراتيجيات الإنتاج بخاصة من كتب ومجلات وأدلة استرشادية في العلوم الإدارية.

٢- التوصية الثانية: زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث بتعميق الوعي لدى المديرين والعاملين لديها حول مفهوم وأهداف والتزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights)، فضلاً عن مفهوم وأنواع استراتيجيات الإنتاج بهدف ضمان استمرارية الشركة في إنتاج وتقديم منتجات حسب متطلبات الزبائن.

آلية التنفيذ: توسيع آفاق المديرين والعاملين حول التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights)، واستراتيجيات الإنتاج من خلال توفير ما هو جديد في هذين المجالين لمواكبة التطورات الحاصلة فيهما لزيادة معرفتهم وإدراكهم بهذين المتغيرين.

٣- التوصية الثالثة: ترصين جوانب القوة في الشركة قيد البحث فيما يتعلق بالتزامات الشراء واستراتيجيات الإنتاج، فضلاً عن معالجة نقاط الضعف فيهما.

آليات التنفيذ:

أ- إجراء استطلاع حول إدراك المديرين والعاملين في الشركة قيد البحث بأهمية تطبيق التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج ومحاولة إقناعهم بضرورة الالتزام والتطبيق الكفوء لهما.

ب- تشكيل لجنة خاصة بالتزامات الشراء واستراتيجيات الإنتاج تهتم بنشر الوعي لكلا المتغيرين بين المديرين والعاملين وتحاول إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تظهر في عمليات التطبيق لهما في الشركة.

٤- **التوصية الرابعة:** زيادة اهتمام إدارة الشركة قيد البحث بالتزامات الشراء وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج وحسب علاقات الارتباط والتأثير بينهما.

آليات التنفيذ:

أ- تحديد العلاقة والتأثير بين كل التزام من التزامات الشراء مع تنفيذ استراتيجيات الإنتاج والسعي نحو الاستفادة القصوى من إمكانية التطبيق حسب العلاقة بينهما ومتابعة النتائج المتعلقة بهما للتأكد من إحداث التحسين في هذا المجال.

ب- تشجيع وتحفيز الباحثين المختصين وكل من لديه طموح وإمكانية بحثية في تحسين الجوانب المتعلقة في مجالي التزامات الشراء وتنفيذ استراتيجيات الإنتاج من خلال التعاون معهم وتوفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بتحقيق عملية التحسين.

ت- منح الباحثين المختصين بالتزامات الشراء واستراتيجيات الإنتاج الصلاحيات التي تمكنهم من النهوض بالواقع الميداني للشركة من خلال دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بينهما باستمرار لتحديد نقاط القوة وتعزيزها فضلاً عن تحديد نقاط الضعف ومعالجتها.

المصادر

أولاً: العربية

- ١- البكري، ثامر، ٢٠١١، إدارة التسويق، ط٤، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢- الديوه جي، أبي سعيد، والطويل، أكرم أحمد، صادق، درمان سليمان، ٢٠٠٢، إدارة المواد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق.
- ٣- زويلف، مهدي حسن، والعلاونة، علي سليم، ٢٠١٣، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، ط١، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤- الطويل، أكرم أحمد، ٢٠٠٩، إدارة المواد، دار زهران للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
- ٥- عبيدات، سليمان خالد وشاويش، مصطفى نجيب، ٢٠١٠، إدارة المواد الشراء والتخزين، ط٣، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٦- العدوان، محمد والمشاقبة، علي، والزعبي، هيثم، ٢٠١٠، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث لإدارة المواد، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٧- العزاوي، محمد، ٢٠٠٦، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٨- العلي، عبد الستار محمد، ٢٠٠٠، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، ط ١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩- الغريزي، سامي ذياب عبد الرزاق، ٢٠١٣، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة زين الحقوقية والأدبية، بيروت.
- ١٠- القطب، محي الدين يحيى وأرتميه، هاني جزاع والقضاة، شاكر أحمد، ٢٠١٢، مدخل إلى إدارة المواد، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١١- كشمولة، ندى عبدالباسط عبدالرزاق، ٢٠٠٧، شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- ١٢- محسن، عبد الكريم والنجار، صباح مجيد، ٢٠٠٩، إدارة الإنتاج والعمليات، ط ٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- مندیل، عبد الجبار، ٢٠٠٢، أسس التسويق الحديث، ط ١، الدار العلمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- ١٤- موسى، غانم فنجان وحسين، محمد عبد، ٢٠٠٨، إدارة المشتريات، ط ١، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً: الأجنبية

- 1- Angell, William M. and Goddard, Walter and Layden , John and Schaefer, Randall, 1997, Strategy Determination and Production Requirements.
- 2- Benjaafar, Saif and El Hafsi , Mohsen , 2006 ,Production and Inventory Control of a Single Product Assemble-to-Order System with Multiple Customer Classes, Management Science , Vol. 52, No. 12.
<http://isye.umn.edu/faculty/pdf/gb04-published.pdf>
- 3- Bertsimas, Dimitris and Paschalidis, Ioannis CH., 2001, Probabilistic Service Level Guarantees in Make – TO- Stock Manufacturing Systems, Operations Research, Vol. 49, No. 1.
[http://www.mit.edu/~dbertsim/papers/OperationsManagement/Probabilistic % 20 service%20level%20guarantees%20in%20make-tostock%20manufacturing %20system.pdf](http://www.mit.edu/~dbertsim/papers/OperationsManagement/Probabilistic%20service%20level%20guarantees%20in%20make-tostock%20manufacturing%20system.pdf)
- 4- Bichler, Marc, 2013, Procurement For Local Development, a Guide to Best Practice in Local Government Procurement in Least Developed Countries, Printer: Advanced Printing Service Co., Ltd, Printed by means of environmentally-compatible technology on recycled paper, UN Capital Development Fund, Two United Nations Plaza, New York.

<http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/procurement.pdf>

- 5- Bildsten, Louise, 2011, towards partnerships in industrialized housing, linköping studies in science and technology, Thesis, department of management and engineering, linköping university, sweden.
<http://liu.divaportal.org/smash/get/diva2:407355/COVER01.pdf>
- 6- Dahwa, Masimba Phillip, 2010, Investigation of How Procurement Practices Influence Business Survival: Analysis of Buyer - Supplier Relationships in Zimbabwe's Banking Industry, Dissertation Doctor of Business Administration, Faculty of Business, University of Southern Queensland, Australia.
http://eprints.usq.edu.au/19483/2/Dahwa_2010_whole.pdf
- 7- Davis, Mark M and Aquilano, Nicholas J and Chase, Richard, 2003, Fundamentals of Operations Management, 4th .ed, McGraw-Hill Higher Education, Boston.
- 8- Dobler, Donald W& Burt, David, 1996, Purchasing and Supply Management Text and Cases, 6thed. A Division of the McGraw hill inc.
- 9- Evans, James R and Collier, David A ,2007, Operations Management ,Thomson South - Western ,U.S.A.
- 10- Gunasekaran A. and Ngai E.W.T.,2005, Build-to-order supply chain management: a literature review and framework for development, Journal of Operations Management 23.
http://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/businessinnovationresearchcenter/publications/bosc_review.pdf
- 11- Gupta, Diwakar and Benjaafar ,Saif , 2004 ,Make-to-order, make-to-stock, or delay product differentiation? A common framework for modeling and analysis.
<http://www.isye.umn.edu/faculty/pdf/ATO-published.pdf>
- 12- Herrera, Francisco & López, Enrique & Mendaña, Cristina & Rodríguez, Miguel A., 1999, A Linguistic Decision Model to Suppliers Selection in International Purchasing, This research has been partially supported by Dgicyt Pb95-0058.
<http://sicodinet.unileon.es/misyg/pscript/doc14.pdf>
- 13- Iravani, S.M.R. and Luangkesorn, K.L. and Simchi - Levi D., 2004, A General Decomposition Algorithm for Parallel Queues with Correlated Arrivals.
http://users.iems.northwestern.edu/~iravani/ATO_2.pdf

- 14- Iravani, S.M.R. and Luangkesorn, K.L. and Simchi - Levi D., 2003, On assemble-to-order systems with flexible customers.
http://users.iems.northwestern.edu/~iravani/ATO_first.pdf
- 15- Jeppsson, peter & paulson, Andreas & Ullmar, per, 2005, the Banking Market – the New competition from a Business and customer perspective, master thesis in business administration, strategic management, 10 swedish credits.
- 16- Kaminsky, Philip and Kaya, Onur, 2009, Combined make-to-order/make-to-stock supply chains.
http://ieor.berkeley.edu/~kaminsky/Reprints/PK_OK_09.pdf
- 17- Kaynak, Hale, 2002, The Relationship Between Just-in-Time Purchasing Techniques and Firm Performance, Ieee Transactions on Engineering Management, Vol. 49, No.3.
<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=1046055&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F17%2F22415%2F01046055>. [www. IVSL.org](http://www.IVSL.org).
- 18- Khuller, Bhuvnaesh, 2006 ,A Comparison of Traditional and Extended Information Kanban Control Systems Using Dedicated and Shared Kanbans, Master Thesis, Oklahoma State University.
<http://digital.library.okstate.edu/etd/umi-okstate-1689.pdf>
- 19- Khumalo, Francis Manhombho, 2006, Critical success factors for an out sourcing strategy in the Mpumalanga coal mining industry, Master of Business Administration, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
<http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd03302010155415/unrestricted/dissertation.pdf>
- 20- Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P and Malhotra, Manoj K, 2013, Operations Management, Pearson Education Limited, Boston.
- 21- Larooij, Joost, 2009, Improving Sustainability of Road Infrastructure Projects by Procurement, Master Thesis, In fulfilment of the requirements for the Degree of Master of Science, Faculty of Technology, Policy and Management, at Delft University of Technology, carried out at Arcadis.
<https://www.google.iq/search?hl=ar&noj=1&q=Larooij%2C+Joost%2C+2009>.
- 22- Lu, Wan, 2007, Comparing The Purchasing Process in Finnish and Chinese University Libraries, Dissertation Doctor of Business

Administration, Laurea university of applied sciences Laurea hyvinkää.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21278/>

Comparing the Purchasing Process in Finnish and Chinese University Libraries .pdf

- 23- Lysons, Kenneeth & Farrington, Brian, 2012, Purchasing and Supply Chain Management, 8thed, British library cataloging in publication data, Pearson Education Limited, England.
- 24- MacCarthy B L and Brabazon P G, 2008 ,Order fulfillment in high variety production environments. [http://eprints.nottingham.ac.uk/956/2/MacCarthyBrabazon_Intell_Man_EPRINTS .pdf](http://eprints.nottingham.ac.uk/956/2/MacCarthyBrabazon_Intell_Man_EPRINTS.pdf)
- 25- Mesfin, Tewodros, 2007, Evaluation of The Purchasing Management At Addis Ababa University College of Commerce, Thesis In Partial Fulfillment for the Requirements of MBA Degree, Addis Ababa University School of Graduate Studies.
<http://etd.aau.edu.et/dspace/bitstream/12349/1142/1/ALL%20TOGETHER.pdf>
- 26- Mhlarhi, Jonas Embrose, 2009, Unleashing the latent potential of procurement as an element of supply chain management, Master of Business Administration, Graduate School of Business, Faculty of Management Studies, university of kwazulu – natal.
[http://researchspace.ukzn.ac.za/xmlui/bitstream/handle/10413/4539 / Mhlarhi Jonas _Embrose_2009.pdf](http://researchspace.ukzn.ac.za/xmlui/bitstream/handle/10413/4539/Mhlarhi_Jonas_Embrose_2009.pdf)
- 27- Muchiri, Kiyo Mwenda, 2011, Procurement Ethics and Quality Of Products Procured In The Public Sector: A Case Study Of The Ministry Of Works and Transport, Degree Bachelor Of Commerce, Makerere University.
[http://cees.mak.ac.ug/sites/default/files/projects/PROCUREMENT ETHICS.](http://cees.mak.ac.ug/sites/default/files/projects/PROCUREMENT_ETHICS)
- 28- Mwikali, Ruth & Kavale, Stanley, 2012, Factors Affecting the Selection of Optimal Suppliers in Procurement Management, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 14, Centre for Promoting Ideas, USA.
[http://www.ijhssnet.com/journals /Vol_2_No_14_Special_Issue_July_2012/2.](http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_2_No_14_Special_Issue_July_2012/2)
- 29- Nadar, Emre and Akan, Mustafa and Scheller-Wolf, and Alan, 2010, Inventory Control in an Assemble-to-Order Production System with Lost Sales.

<https://student3k.tepper.cmu.edu/GSIADOC/WP/2010E19.pdf>

- 30- Nicholas, John M, 1998 , Competitive Manufacturing Management, McGraw-Hill , Boston.
- 31- Nortey, Emelia & Appiah, Rhoda E & Vanderpuye, Yvonne & Bondzi, Thomas K, 2012, Pricing in Public Procurement, Public Procurement Authority: Electronic Bulletin Mar—Apr, Vol. 3, Issue 2, Republic of Ghana.
<http://www.ppaghana.org/documents/Bulletins/PPAE-BulletinMar-Apr 2012 .>
- 32- Oladele, Ishola, Timoty, 2010, Procurement And Supply Management, 1thed, National Open University of Nigeria Headquarters, Ahmadu Bello Way Victoria Island Lagos.
www.nou.edu.ng/NOUN_OCL/pdf/SMS/BUS%20428.pdf
- 33- Ozalp, Inan & Suvaci Bahar & Tonus H. Zumrut, 2010, A New Approach In Logistics Management: Just In Time- Logistics (JIT-L), International Journal Of Business And Management Studies Vol. 2, No. 1.
http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/archieves/2010_1/05inan_ozalp.pdf
- 34- Ramakrishnan, Subbu, 2009, Manufacturing Finance with SAP® ERP Financials, Galileo Press, Boston.
http://www.sappress.de/download/dateien/1777/sappress_manufacturing_finance_with_sap_financials.pdf
- 35- Schroeder, Roger G. and Goldstein, Susan Meyer and Rungtusanatham, Johnny, 2011, Operations Management :Contemporary Concepts and Cases, McGraw – Hill , Boston
- 36- Singh, Sultan & Garg, Dixit, 2011, Comparative analysis of Japanese Just-in- Time Purchasing and Traditional Indian Purchasing System, International Journal of Engineering Science and Technology (IJEST), Vol. 3 No. 3.
<http://www.ijest.info/docs/IJEST11-03-03-001.pdf>
- 37- Slack, Nigel & Chambers, Start & Johnsten, Robert, 2004, Operation Management, 4thed, prentice – Hall Companies, New York, U.S.A.
- 38- Telsang, Martand, 2007, Production Management, S.Chand & Company LTD, New Delhi .
- 39- Toppari, Mari, 2009, Analysis of the Purchasing Process, Dissertation Doctor of Logistics Engineering, School of Technology, Jamk University of Applied Sciences.

- 40- Zhao, Yao and Simchi-Levi, David ,2006,Performance Analysis and Evaluation of Assemble-to-Order Systems with Stochastic Sequential Lead Times, Operations Research, Vol. 54, No. 4.
<http://zhao.rutgers.edu/ato6-final-or.pdf>

الملحق (١) أنموذج استثمار الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم الإدارة الصناعية

م/ استثمار الاستبانة

السيد المدير المحترم/ نهدكم أجمل تحياتنا

تمثل هذه الاستثمار جزءاً من مشروع بحث في الإدارة الصناعية بعنوان (التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights) وأثرها في تنفيذ استراتيجيات الإنتاج: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في الموصل) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب. لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن البيانات لمدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، نشركم على حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالنجاح الدائم في أعمالكم.

الباحثون

أولاً: بيانات عامة

١- بيانات تخص الشركة:

أ- تاريخ تأسيس الشركة ب- عدد العاملين في الشركة ت- عدد المنتجات التي تنتجها الشركة.

٢- بيانات تتعلق بالمستجيب على الاستثمار:

أ- المنصب (المركز الوظيفي) ب- التحصيل الدراسي (الشهادة) ت- مدة الخدمة بالشركة
 ث- مدة الخدمة بالمنصب الحالي ج- العمر

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تعتقد بأنها أكثر ملائمة من وجهة نظركم.

ثانياً: التزامات الشراء وفقاً لـ (Five Rights):

أ - الشراء بالجودة الصحيحة :					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
١.	يعد حصول شركتنا على احتياجاتها من المواد بالجودة الصحيحة من المبادئ الأساسية لمفهوم الشراء وفقاً لـ (Five Rights).				
٢.	تحدد شركتنا الجهات المعنية بتأشير جودة المواد التي تستخدم في عملياتها المختلفة.				
٣.	تضع شركتنا جودة المواد المشتراة للاستخدام في سلم أسبقياتها.				
٤.	تشتري شركتنا المواد التي تتوافر فيها مقومات الجودة الصحيحة.				
ب- الشراء بالكمية الصحيحة:					
٥.	تعتمد شركتنا أسلوب الشراء وفق الكمية الصحيحة عند الشراء.				
٦.	سعي شركتنا لشراء احتياجاتها من المواد بالكمية الصحيحة يسهم في استمرارية عملياتها المختلفة.				
٧.	تحرص شركتنا على شراء المواد بكميات تسمح لها بالحصول على خصم الكمية.				
٨.	تعتمد شركتنا أسلوب الشراء بالكمية الصحيحة لتجنب تعرض المواد لمخاطر التلف والتقادم والسرقة.				
ت- الشراء بالسعر الصحيح:					
٩.	يعد السعر الصحيح للمواد المطلوب شراؤها من العوامل الأساسية لنجاح عمليات الشراء في شركتنا.				
١٠.	تعمل شركتنا باستمرار على شراء احتياجاتها من المواد بالسعر الصحيح.				

١١.	تعتمد شركتنا معيار السعر الصحيح كأساس في اختيار مجهزها.				
١٢.	ترى شركتنا إن السعر الصحيح هو السعر الذي يعد سعراً مناسباً لها وللمجهز.				
ث - الشراء بالوقت الصحيح					
١٣.	تعد شركتنا الشراء بالوقت الصحيح عنصراً حاسماً في استمرارية عملياتها المختلفة.				
١٤.	تسعى شركتنا إلى شراء احتياجاتها من المواد في الوقت الصحيح.				
١٥.	يوفر مجهزي شركتنا المواد في الوقت الصحيح.				
١٦.	تسعى شركتنا إلى توفير الإمكانيات المالية والمادية والمعلوماتية لضمان حصولها على احتياجاتها من المواد في الوقت الصحيح.				
ج- الشراء من المجهز الصحيح					
١٧.	ترى شركتنا ان اختيار المجهز الصحيح يعد الأساس لنجاح عمليات الشراء فيها.				
١٨.	تسعى شركتنا لوضع مجموعة من البدائل عند التعامل مع المجهزين.				
١٩.	تمارس إدارة التجهيز المادي في شركتنا دورها في تقليص وقت التجهيز للمواد المشتراة باستمرار.				
٢٠.	لدى شركتنا معلومات واضحة عن المجهزين لها من المواد.				

ثالثاً: استراتيجيات الإنتاج

أ - إستراتيجية الإنتاج لغرض الخزن					
ت	العبرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق بشدة
٢١.	تقوم شركتنا بتلبية الطلب من خلال مخزون المنتجات تامة الصنع.				
٢٢.	تنتج شركتنا منتجات نمطية يمكن خزنها ومن ثم تسليمها إلى الزبائن بسرعة عبر منافذها التوزيعية.				

٢٣.	تعتمد شركتنا هذه الإستراتيجية في الإنتاج بناءً على التنبؤ بوجود طلب على منتجاتها.				
٢٤.	تستخدم شركتنا هذه الإستراتيجية لإنتاج المنتجات بكميات كبير وبتنوع قليل.				
٢٥.	تسعى شركتنا إلى تحسين خدمة الزبائن من خلال توفير المنتجات لهم عند طلبها.				
ب- إستراتيجية الإنتاج حسب الطلب					
٢٦.	تنتج شركتنا بموجب هذه الإستراتيجية منتجات غير نمطية ووفقاً للمواصفات التي يحددها الزبائن.				
٢٧.	إتباع إدارة شركتنا لهذه الإستراتيجية يحقق لها قدراً أكبر من المرونة في تصميم المنتجات.				
٢٨.	تستخدم شركتنا هذه الإستراتيجية لإنتاج المنتجات بكميات قليلة وبتنوع عالٍ.				
٢٩.	تسعى إدارة شركتنا إلى إزالة المخزون من المنتجات تامة الصنع من خلال إتباع هذه الإستراتيجية.				
٣٠.	تسعى إدارة شركتنا للاستفادة من مرونة تقانة عملياتها لتلبية الحاجات والطلبات الفردية للزبائن.				
ت- إستراتيجية التجميع حسب الطلب					
٣١.	تمكن هذه الإستراتيجية إدارة شركتنا من تقديم منتجات متنوعة إلى الزبائن في الوقت المناسب لهم.				
٣٢.	تعتمد إدارة شركتنا هذه الإستراتيجية لتخفيض وقت الدخول إلى الأسواق.				
٣٣.	لدى شركتنا قدرات إنتاجية تتلاءم مع المتطلبات التي يحددها الزبائن.				
٣٤.	تسعى إدارة شركتنا إلى تقديم تصاميم متطورة لمنتجاتها اعتماداً على ما تمتلكه من أجزاء أساسية.				