

# التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية

أ. أحمد موسى أحمد فرج الله

د. صديق بلل إبراهيم

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني الشركات الصناعية الفلسطينية للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم، والكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين كل من التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وتحقيق المرونة الإنتاجية في تلك الشركات، إضافة إلى تحديد ما إذا كان التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم يؤثر على المرونة الإنتاجية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبيان كأداة للدراسة تم توزيعه على عينة الدراسة البالغة (231) موظف وموظفة من الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية. وقد أظهرت النتائج: تعمل الشركات الصناعية الفلسطينية على تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم بدرجة كبيرة. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية. وقد أوصت الدراسة: ضرورة القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على مواكبتها. التأكيد على أهمية تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم معاً، لما لها من أثر واضح في تطوير المرونة الإنتاجية مما ينعكس إيجاباً على الشركات من حيث تحقيق الربحية والمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها. الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، الأداء، الأداء التشغيلي، الشركات الصناعية.

## **Abstract:**

This study aimed to identify the extent of adopting market and learning orientation in Palestinian industrial companies, and reveal the nature of relationship and direction between each of market and learning orientation and Production Flexibility in those companies, In addition to determine whether the interaction between market orientation and learning orientation affect Production Flexibility. To achieve study objectives, the researcher designed a questionnaire as a study tool, was distributed on sample of (231) employee selected from the senior management in Palestinian industrial companies. The results shows: Palestinian industrial companies are working on adopting market and learning orientation significantly. There is a positive impact with a statistical significance for adopting market orientation on Production Flexibility in Palestinian industrial companies. There is a positive impact with a statistical significance for adopting learning orientation on Production Flexibility in Palestinian industrial companies. Results revealed a positive impact with a statistical significance for the interaction between market and learning orientation on Production Flexibility. The Main recommendations: Needing to do periodic studies to identify the changes and developments in the Palestinian industry environment, and working to keep up with those changes. Emphasize the importance of adopting market and learning orientation together, because of their obvious effect in Production Flexibility, Which will reflect positively on the companies by profitability and maintaining market share and to increase it.

Key words: strategic orientation, performance, operational performance, industrial companies.

## مقدمة:

يعد تطوير القطاع الصناعي هدفاً رئيسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة في مختلف المجتمعات، حيث يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية لأي دولة، حيث يلعب دوراً رئيسياً مع باقي قطاعات الإنتاج في زيادة الناتج المحلي، وتشغيل الأيدي العاملة، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي (واقع القطاع الصناعي في فلسطين، 2014). ويمثل العاملون في القطاع الصناعي ما نسبته (17%) من إجمالي الأيدي العاملة الفلسطينية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2016).

كما ويشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية وخصوصاً في مجال الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي تلك المنظمات للتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات استراتيجية حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه.

ويعتبر التوجه بالسوق بأنه ثقافة تؤثر على سلوكيات وأداء الأفراد وتوجههم نحو تحقيق الأهداف (Dobni & Lufman, 2000). ويعرف على أنه ثقافة تعني وضع العميل في مركز الاهتمام وتسخير كافة إدارات المنظمة للعمل لمقابلة متطلباته وتوقعاته مع العمل على تحقيق الأرباح والالتزام بالسلوكيات المطلوبة لإنجاز الأعمال وتحقيق الاستجابة للمعلومات الاستخبارية والعمل على نشرها وتبادلها في كافة أرجاء المنظمة (Langerak, 2003). كما ويلعب التوجه بالتعلم دوراً جوهرياً في تنمية وتطوير المنظمات حيث تكمن أهميته في أنه يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها (Tallon, 2008). حيث يعرف بأنه عبارة عن العمليات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (Wang, 2008).

ومن ناحية أخرى تعتبر المرونة الإنتاجية أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة، حيث أنه في بيئة التصنيع المتقدمة لا تقل أهمية سرعة التسليم عن أهمية الجودة في كسب الزبائن الجدد أو الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لذا يسعى الكثير من المصنعين باتجاه تحقيق المرونة الإنتاجية (حسين، 2000).

ومن جانب آخر، وبمراجعة أدبيات الدراسة فإن عدد قليل من الدراسات تناول دراسة التأثير المباشر للتوجه بالسوق على الأداء، فقد أشارت دراسة ولقد أشارت دراسة (Lukas & Ferrell 2000) إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق. ودراسة (Erdil, et al., 2004) التي أشارت إلى ان التوجه بالسوق يعمل

على تطوير أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين، ولكن لم تعمل أي من الدراسات في حدود علم الباحثان- على دراسة الأثر المباشر للتوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية. كذلك وجود ندرة في الدراسات التي تناولت أثر التوجه بالتعلم على الأداء، فقد وضحت دراسة (Calantone, et al., 2002) ودراسة ( Nybakk, 2012) والتي وضحت دور التوجه بالتعلم في تحسين الأداء ولكن أي من الدراسات لم تتناول أثر التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية، ولكن لم تعمل أي من الدراسات - في حدود علم الباحثان- على دراسة الأثر المباشر للتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية. إلا وأنه على الرغم من وجود أهمية للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم والذي أشارت إليه دراسة (الدليمي، 2009) ودراسة (العطوي، 2014) التي أشارت إلى وجود علاقة تفاعلية بين التوجه بالتعلم والتوجه بالسوق تؤثر على الأداء، وكذلك دراسة (Sinkula & Baker, 2002) والتي بينت التأثير غير المباشر للمنظمات المتوجهة نحو التعلم على تحسين جودة سلوكيات توجيهها بالسوق، إلا أن أي من الدراسات لم تتناول الأثر التفاعلي للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية وفي قطاع الشركات الصناعية على وجه الخصوص، وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات النادرة التي تهدف إلى ردم الفجوات البحثية وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما دور التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحسين المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية". وانسجاماً مع أسئلة الدراسة فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في توضيح مدى تبني إدارات الشركات الصناعية الفلسطينية للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم، والتعرف على مستوى إدراك الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية لتحقيق المرونة الإنتاجية، وكذلك الكشف عن طبيعة العلاقة واتجاهها بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في الشركات الصناعية الفلسطينية، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كان التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم يؤثر على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية. وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف جاءت هذه الدراسة على النحو التالي (مفهوم التوجه بالسوق، مفهوم التوجه بالتعلم، مفهوم المرونة الإنتاجية، نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات، منهجية الدراسة، الإجراءات الإحصائية، مناقشة النتائج، محددات الدراسة، الدراسات المستقبلية)

### الإطار النظري

**مفهوم التوجه بالسوق:** نظراً لسرعة نمو الاسواق واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة التقدم التكنولوجي والابتكار، أصبح دور التسويق لا يقتصر فقط على استغلال السوق القائمة من خلال تقنيات التسويق، بل امتد إلى البحث عن منافذ أخرى لتطوير منتج

أو توسيع منتجات الشركة والبحث عن أسواق جديدة وميزة تنافسية مستدامة وتصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة، فمن هذا المنطلق نبعت ضرورة إدراج البعد الاستراتيجي في التوجه نحو السوق (سعيداني، 2009). ويعرف التوجه بالسوق على أنه "جزء من التفكير الاستراتيجي للمنظمة، يبنى عليه الأسلوب الإداري الذي تتبعه المنظمات بهدف التفوق على المنافسين في تحقيق رضا العملاء والحصول على حصة سوقية أفضل وزيادة الأرباح، وتحقيق المبيعات على المدى الطويل" (ميا وآخرون، 2013).

ولقد قسم التوجه بالسوق إلى قسمين رئيسيين أحدهما توجهاً ثقافياً والآخر توجهاً سلوكياً بين العاملين لجعل العملاء في مركز اهتمام عمليات المنظمة (الامام، 2004). أولاً/ التوجه الثقافي بالسوق: تعتبر ثقافة المنظمة من الموارد المهمة التي لا بد من استثمارها لتحقيق مركز تنافسي متقدم، حيث يعتبر التوجه بالسوق بمثابة معرفة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة على الفكر التسويقي الحديث وبالتالي ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتجديد لمواجهة التغيرات المتسارعة، والأزمات في عالم الأعمال، وبالتالي فإن نوع الثقافة التنظيمية السائدة وشكلها في المنظمات الصناعية سيحكم على تطبيق التوجه بالسوق لديها إما بالنجاح أو بالفشل (ميا وآخرون، 2013). ثانياً/ التوجه السلوكي بالسوق: إن التوجه بالسوق كمفهوم سلوكي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي جمع معلومات السوق وتطوير استراتيجية التوجه نحو السوق وتنفيذ استراتيجية التوجه نحو السوق (Upadhyay & Baber, 2013).

**مفهوم التوجه بالتعلم:** بدأت مفاهيم التعلم خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (Argote, 2011). ولقد أشار برغمان (Berghman, 2006) بأن أهمية التوجه بالتعلم تكمن في أنه يعمل على زيادة فاعلية القدرات الديناميكية للمنظمة، ومن ثم القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الاستراتيجي فيها. ويضيف تالون (Tallon, 2008) إلى أن أهمية التعلم الاستراتيجي تكمن في أنه يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها وفي إطار ذلك يرى (Thomas, et al., 2001) بأنه يعد أرضية تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

ومن ناحية أخرى يجب أن يكون التعلم داخل المنظمة يساوي أو يفوق التغيير خارج المنظمة، وإلا فإن المنظمة لن تستطيع الاستمرار والنمو. إذ أنه في ظل هذا العصر

الذي يتسم بالتغيير السريع ستنتهي حياة المنظمات العاجزة عن التكيف مع المشكلات بعد وقت قصير، ولا يمكن تحقيق هذا التكيف إلا بالتعلم، وستحتاج هذه المنظمات إلى إعادة تحويل نفسها بشكل مستمر لتصبح منظمات متعلمة، ولتصبح أيضاً أماكن يشترك فيها الأفراد والجماعات بعمليات تعليمية مستمرة ( Shwandt & Marquardt, 2000). وقد أوجز باكر وسنكولا (Baker & Sinkula, 2002) مجموعة من المبررات الرئيسية للتوجه بالتعلم والمتمثلة في التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة، التطور الفكري في وصف المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، التطورات التقنية الهائلة.

**مفهوم المرونة الإنتاجية:** في ظل نظم التصنيع الحديثة فإن أهم الدعائم الأساسية لاستراتيجية التصنيع الحديثة هو مرونة الإنتاج، حيث يقصد بالمرونة هو القدرة على سرعة تغيير تشكيل المنتجات وتقليل زمن الإنتاج وعادة ترتبط المرونة بسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء، وتتوقف مرونة الإنتاج بالمنشأة على أداء نشاط هندسة الإنتاج بدرجة كبيرة (أبو خشبة، 2001). كما وتعتبر المرونة الإنتاجية واحدة من أهم الخصائص التي تميز المنظمات في البيئات الصناعية المتقدمة والتي تتضمن قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، كما أن تحقيق المرونة الإنتاجية يتوقف على مجموعة من العوامل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم، والنواحي الهندسية للمنتج، قدرة الشركة على الابتكار والتجديد، وحتى يمكن الحكم على نجاح الشركة في تحقيق المرونة الإنتاجية فإنه يمكن من خلال صياغة المقاييس الفرعية لهذه العوامل ويمكن أن يتوافر دليل على مدى تمتع الشركة بميزة تنافسية في تحقيق المرونة الإنتاجية (محمود، 2000)، ويمكن عرضها كالآتي:

أ. العوامل المتعلقة بالفترة الزمنية لدورة التسليم: وتمثل مقاييس أداء التسليم في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة أهمية بالغة بالنسبة للعميل حيث أن تسليمه المنتج أو الخدمة بدرجة عالية من الجودة وفي أسرع وقت ممكن تعتبر من الدعائم الأساسية في تقييم أداء المنشآت في ظل نظم التصنيع الحديثة (أبو خشبة، 2001). ويضيف الجنابي (2011) بأن وجود البعد التنافسي للفترة الزمنية لدورة التسليم يحقق ميزة التكلفة لأن إعادة تصميم العمليات والأنشطة لغرض تحقيق السرعة في الاستجابة لطلبات الزبائن وتقليص وقت الانتظار ووقت التطوير ستؤدي إلى الوصول إلى تكاليف أقل، كما أن الحصول على تلك الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة الحركة السريعة والتكيف السريع وذلك من خلال تبني ثلاث مهمات وهي (سرعة التعلم، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير).

ب. العوامل المتعلقة بالنواحي الهندسية للمنتج: إن مقدره الشركة على تحقيق المرونة الإنتاجية من خلال السرعة في إجراء التغييرات في خصائص المنتج تعتبر دالة في النواحي الهندسية للمنتج والتي تتعلق بمكوناته ومستويات المواد الداخلة في صنعه وإمكانية التغيير في مراحل عمليات الإنتاجية، وأهم المقاييس المستخدمة في ذلك: (متوسط عدد العمليات التي يمر بها المنتج، متوسط عدد أجزاء المنتج، مستوى المواد الخام الداخلة في صنع المنتج، عدد الأجزاء المستخدمة في تجميع المنتج).

ج. العوامل المتعلقة في قدرة الشركة على الابتكار والتجديد: يرى أبو خشبة (2001) بأن الابتكار هو قدرة المنظمة على تقديم سلع جديدة تساعد على زيادة المنافسة وزيادة الحصة السوقية للمنشأة، إذ تتطلب المنافسة استمرار الشركات في التحسين والابتكار، ومن هنا لا بد من تطوير منتجات جديدة وإنتاجها كي تحل محل تلك المنتجات ذات الطراز، وكذلك تطوير عمليات جديدة بهدف جعل المنتجات أكثر فاعلية. ويشير الختاتنة والسعايدة (2009) بأنه في عملية الابتكار والتجديد تقوم المنظمة بإجراء دراسات وأبحاث للكشف عن حاجات المستهلك المستترة، ومن ثم إيجاد منتجات او خدمات تلبي هذه الاحتياجات، وتتألف عملية الابتكار والتجديد من عنصرين اساسيين هما: اجراء ابحاث على السوق المستهدف، وذلك للحصول على معلومات تفيد في عملية التخطيط واتخاذ القرارات، وكذلك توظيف عمليات المنظمة الداخلية لتلبية احتياجات المستهلك التي تم تحديدها، لتصبح المعلومات التي تم جمعها عن السوق وتفضيلات المستهلك امراً حيويّاً وفاعلاً.

#### نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

لتحقيق هدف الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن ثم ربطها بالعلاقات ما بين متغيرات الدراسة ولذلك من أجل تطوير نموذجاً للدراسة وكذلك استنتاج الفرضيات المتعلقة به.

**العلاقة بين التوجه بالسوق والمرونة الإنتاجية:** لقد توصلت دراسة (القراي و ابراهيم، 2014) والتي طبقت على عينة من الادارة العليا والمتوسطة في الشركات السودانية إلى وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي ببعديه (التوجه السوقي، التوجه الإبداعي) والأداء المؤسسي. كما وأشارت دراسة (Lukas & Ferrell, 2000) والتي طبقت على عينة من الشركات الصناعية الأمريكية، والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق. وقد توصلت دراسة (Erdil, 2004 et al.) إلى أن التوجه بالسوق يعمل على تطوير أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين. وباستعراض الدراسات السابقة -وفي حدود علم الباحثان- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة أثر التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة



إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

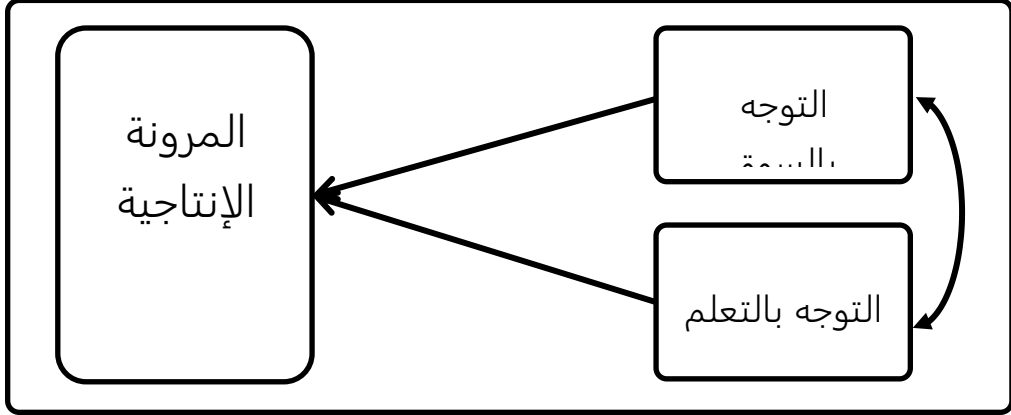
العلاقة بين التوجه بالتعلم والمرونة الإنتاجية: لقد أصبح تبني التوجهات الاستراتيجية مطلباً للمنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية، حيث أصبحت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية تبني توجهات استراتيجية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي عملت على زيادة حدة المنافسة، لقد أشارت دراسة (Sanz-Valle, et al., 2011) إلى أن تبني التوجه بالتعلم يعمل على دعم الابتكار مما يسهم في التفوق على المنافسين، كما ويشير (Hill & Jones, 2001) إلى أن التوجه بالتعلم يعتبر أحد أهم الوسائل للتحسين المستمر للكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات الزبون، ويضيف (Hitt, 2001) إلى أنه وبدون تطبيق التوجه بالتعلم لن تتمكن المنظمات من صقل مهاراتها وقدراتها الفريدة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. كما وأضافت دراسة (Brown & Dguid, 1991) إلى أن التوجه بالتعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع، وقد توصلت دراسة (Lee et. al, 2014) والتي طبقت على عينة من مدراء الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم في كوريا إلى أن التوجه الاستراتيجي والذي التوجه بالتعلم أحد أبعاده تؤثر بشكل كبير على الابتكار في الشركات. وباستعراض الدراسات السابقة –وفي حدود علم الباحثان- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى دراسة أثر التوجه بالتعلم وأثرها على المرونة الإنتاجية. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

الأثر المشترك للتوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية: لقد أشارت دراسة (الدليمي، 2009) إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقلين (التوجه السوقي والتعلم المنظمي)، فضلاً عن وجود أثر معنوي للعلاقة بينهما في أداء الأعمال، في حين تبين أن أثر كل متغير من هذه المتغيرات ضعيفاً في تحسين الأداء بصورة منفردة، كما وتوصلت دراسة (العطوي، 2014) إلى وجود علاقة بين التوجه بالتعلم والتوجه بالسوق، بالإضافة إلى دراسة (Sinkula & Baker, 1999) والتي بينت التأثير غير المباشر للمنظمات المتوجهة نحو التعلم على تحسين جودة سلوكيات توجيهها بالسوق، كما يؤكدان على أن تعميم التعلم في المنظمات يطل بصفة مباشرة الابتكارات في المنتجات و الإجراءات والأنظمة. وباستعراض الدراسات السابقة – وفي حدود علم الباحثان- لم تتطرق أي من الدراسات السابقة إلى التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرها على المرونة الإنتاجية. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

## لتبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في محافظات قطاع غزة.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثين

منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والآثار التي تحدثها. ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها (572) شركة، بحسب إحصائيات الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية بعد استثناء الورش. ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (231) مفردة من موظفي الإدارة العليا بواقع استبانة للتطبيق الدراسة ميدانياً، والوصول إلى إجابات لتساؤلات وفروض الدراسة، وبعد توزيع الاستبانات يدوياً حسب معرفة الباحثان تم استرداد (215) استبانة بنسبة (93.1%)، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية الخاصة بالقيم المفقودة والقيم الشاذة تم حذف (8) استبانات، لتصبح الاستبانات التي خضعت للتحليل (207) استبانة بنسبة (89.6%) من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (1): عينة الدراسة موزعة حسب القطاع الصناعي الشركة

القطاع الصناعي	شركات	النسبة المئوية	القطاع الصناعي	شركات	النسبة المئوية
الغذائية	14	6.8 %	المنيوم	11	5.3 %
الخشبية	27	13 %	نسيج	6	2.9 %
كيميائية	13	6.3 %	معدنية	21	10.1 %
ورقية	7	3.4 %	انشائية	33	15.9 %
بلاستيك	26	12.6 %	خياطة	49	23.7 %
			المجموع	207	100 %

ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون، وللوصول إلى الاستبانة بشكلها النهائي، أتبعنا الخطوات التالية: تحديد الهدف من الاستبانة والذي تمثل في الكشف عن التفاعل ما بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عباراتها حيث تم الاعتماد على صياغة عبارات مجال التوجه بالسوق بالاعتماد على مقياس (ميا وآخرون، 2013) والذي تكون من (6) فقرات، أما مجال التوجه بالتعلم فتم تطويره بناءً على مقياس (عجيلات، 2013) والذي تكون من (8) فقرات، بينما محور المرونة الإنتاجية والذي تكون من (6) فقرات بالاعتماد على مقياس (الصمادي والجوازنة، 2011)، كما وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعني الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً ولها خمس درجات، كبيرة ولها أربع درجات، متوسطة ولها ثلاث درجات، بدرجة قليلة ولها درجتان، قليلة جداً ولها درجة واحدة). كما وتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبانة للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها.

**حدود الدراسة:** لكل دراسة سواء علمية أو نظرية حدود موضوعية، وحدود بشرية، وحدود مكانية، وكذلك حدود زمانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي: أولاً/ الحد الموضوعي: حيث اقتصرنا الدراسة على الكشف عن التفاعل بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية. ثانياً/ الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وذلك بسبب الظروف السياسية الصعبة، والحصار المفروض على قطاع غزة، وعدم قدرة

الباحثين علي جمع البيانات من الشركات الصناعية الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية للأسباب السابقة. ثالثاً/ الحد البشري: ركزت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العليا. وأخيراً الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال العام الجامعي (2015/2016م).

### المعالجات الإحصائية:

استعان الباحثان بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى (Macro Process for SPSS & SAS V2.15) وذلك لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، معتمداً سلم التقدير الخماسي، وهو الموافقة على درجة التحسين بدرجة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

### التحليل العاملي:

لقد تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis)، والذي يعمل على تجميع متغيرات ذات طبيعة واحدة في تركيبة متجانسة مرتبطة داخلياً فيما بينها في تكوين يسمى عاملاً بحيث يرتبط كل متغير من هذه المتغيرات بهذا العامل، وفي هذه الدراسة خضعت جميع المتغيرات للتحليل العاملي وهي (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم، المرونة الإنتاجية)، واستخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principle Component) وطريقة تدوير العوامل (Varimax) من أجل تحديد معاملات الإشباع (Factor Loading) ويحدد (أمين، 2008) بضرورة توافر مجموعة من الشروط لقبول نتائج التحليل العاملي للبيانات وهي كالاتي: قيمة مقياس (KMO) لاختبار كفاية حجم العينة المأخوذة في تفسير الظاهرة المدروسة وأقل قيمة لكفاية قبول نتائج التحليل هي (0.6). وإجراء اختبار (Bartlett) بوصفه مؤشراً للعلاقة بين المتغيرات، إذ يجب أن تكون قيمته دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05). بالإضافة الى أن تشبع العامل (Factor Loading) يجب ألا يقل عن (0.5)، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0.5) في العوامل الأخرى.

### التحليل العاملي للمتغير المستقل (التوجه بالسوق)

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.901) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة. كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (72.53) من التباين الكلي. ولقد استوفت الشروط جميع العبارات للشروط.

**جدول (2): نتائج التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالسوق)**

#	الفقرة	العامل 1
1	يعتبر تحقيق رضا العميل هو من أهم أهداف الشركة	0.835
2	يتم تحديث وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحات العملاء	0.887
3	تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع	0.838
4	تتبادل الأقسام والإدارات في الشركة المعلومات استجابة لحاجة العملاء	0.852
5	تراقب الشركة الأنشطة التسويقية لمنافسيهم في السوق دورياً	0.866
6	تبذل الشركة جهداً لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر	0.830
نسبة التباين المفسر (%)		72.53
اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.901
اختبار (Bartlett)		0.000

**التحليل العاملي للمتغير المستقل (التوجه بالتعلم)**

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.885) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة. كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (71.53) من التباين الكلي. ولقد تم حذف عبارتين لعدم تحقق شروط التشبع، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

**جدول (3): نتائج التحليل العاملي للمتغير الوسيط (التوجه بالتعلم)**

#	الفقرة	العامل 1
1	تعتبر الشركة قدرتها على التعلم هو مفتاح ميزتها التنافسية	0.854
2	يشكل التعلم في الشركة عنصر أساسي لتحسين الأداء	0.857
3	ينظر الى التعلم في الشركة كعنصر أساسي لضمان النمو	0.810
4	يدرك العاملين في الشركة أن الطريق للنجاح هو العمل الدؤوب	0.911
5	يعتبر الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها	0.804
6	تهتم الشركة بتحسين طريقة التفكير للعاملين فيها	0.834
نسبة التباين المفسر (%)		71.53
اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)		0.885
اختبار (Bartlett)		0.000

**التحليل العاملي للمتغير التابع (المرونة الإنتاجية)**

يتبين من النتائج أن قيمة مقياس "KMO" تساوي (0.827) وهذا يدل على زيادة الاعتمادية للعوامل التي سنحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة، كما نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار "Bartlett" تساوي (0.000) وهذا يعني أن مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة، ولقد تم استخلاص عامل واحد والذي يفسر ما نسبته (70.44) من التباين الكلي. ولقد تم حذف عبارة واحدة لعدم تحقق شروط التشبع، أما باقي العبارات فلقد استوفت الشروط.

**جدول (4): نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع (المرونة الإنتاجية)**

#	الفقرة	العامل 1
1	تسعى الشركة إلى تطوير تقنيات تسليم المنتج الى الزبون	0.822
2	حققت الشركة تحسينات مهمة في أوقات توريد المنتجات	0.854
3	تسعى الشركة على إطلاق منتجات جديدة في الأسواق	0.858
4	هناك سرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج	0.823
	نسبة التباين المفسر (%)	70.44
	اختبار كفاية حجم العينة (Kaiser-Meyer-Olkin)	0.827
	اختبار (Bartlett)	0.000

ثبات أداة الدراسة: لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات.

**جدول رقم (5): قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ**

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
التوجه بالسوق	6	0.943
التوجه بالتعلم	6	0.896
المرونة الإنتاجية	4	0.917

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمتغير "التوجه بالسوق" حيث بلغت (0.943)، بينما بلغت (0.896) لمحور التوجه بالتعلم، وكذلك كانت مرتفعة لمحور المرونة الإنتاجية حيث بلغت (0.917)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

### تحليل خصائص عينة الدراسة

من خلال البيانات العامة التي تم جمعها عن المبحوثين والبيانات الخاصة بالشركة بواسطة القسم الثاني من الاستبيان، وباستخدام التكرارات الإحصائية تم تحديد خصائص عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات مجتمع المبحوثين من حيث التركيبية العلمية والعملية والاجتماعية، إضافة إلى خصائص الشركة ومجال الصناعة التي تعمل بها، حيث إن هذه الصفات تمثل متغيرات قد يؤثر تغييرها في نتيجة هذه الدراسة إذا ما أعيد تطبيقها في وقت لاحق، كذلك قد يؤثر تغييرها في نتائج الدراسات المماثلة إذا ما طبقت على نفس مجتمع هذه الدراسة، واتخذت نتيجة هذه الدراسة كمحك لنتائجها. والآتي التوزيعات التكرارية للبيانات المتعلقة بالموظفين، والبيانات المتعلقة بالشركات.

أولاً/ البيانات الخاصة بالموظفين: لقد تم استخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص موظفي الإدارة العليا الذين تم جمع البيانات الميدانية من خلالهم، وذلك بهدف التعرف على صفاتهم من حيث التركيبية العلمية والعملية والاجتماعية.

### جدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب المبحوثين

المجموع			أنثى	ذكر	الجنس
207			26	181	عدد التكرارات
% 100			% 12.6	% 87.4	النسبة المئوية
المجموع	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم فأقل	الدرجة العلمية
207	3	108	64	32	عدد التكرارات
% 100	% 1.4	% 52.2	% 30.9	% 15.5	النسبة المئوية
المجموع	50 سنة فأكثر	40 - أقل من 50	30- أقل من 40	أقل من 30 سنة	العمر
207	44	89	45	29	عدد التكرارات
% 100	% 21.3	% 43.0	% 21.7	% 14	النسبة المئوية
المجموع		أكثر من 5 سنوات	2- أقل من 5	أقل من 2 سنوات	الخدمة في الإدارة
207		108	82	17	عدد التكرارات
% 100		% 52.2	% 39.6	% 8.2	النسبة المئوية

ثانياً/ البيانات الخاصة بالشركات: لقد تم استخدام التكرارات الإحصائية لتحديد خصائص الشركات الصناعية موضع الدراسة، وذلك بهدف التعرف على صفات تلك

الشركات من حيث حجمها، والشكل القانوني للشركة، وعمر الشركة، وعدد المنافسين المحتملين للشركة.

جدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب بيانات الشركات

الشكل القانوني	أفراد	مساهمة خاصة	مساهمة عامة	تضامن	المجموع
عدد التكرارات	131	36	25	15	207
النسبة المئوية	63.3%	17.4%	12.1%	7.2%	100%
حجم الشركة	أقل من 50	50 إلى 100	أكثر من 100		المجموع
عدد التكرارات	135	63	9		207
النسبة المئوية	65.2%	30.4%	4.3%		100%
عدد المنافسين	أقل من 5	5 إلى 10	أكثر من 10		المجموع
عدد التكرارات	15	88	104		207
النسبة المئوية	7.2%	42.5%	50.2%		100%
عمر الشركة	أقل من 10 سنوات	10 إلى 20	20 إلى 30	30 فأكثر	المجموع
	18	76	64	49	207
	8.7%	36.7%	30.9%	23.7%	100%

#### الارتباطات بين متغيرات الدراسة

تم إجراء تحليل الارتباطات بين متغيرات ومحاور الدراسة الميدانية للوقوف على الصورة المبدئية للارتباطات البينية بين متغيرات الدراسة، وتستخدم للكشف عن وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multi-Collinearity) والمتمثل في عدم استقلالية المتغيرات المستقلة، أي وجود ارتباط خطي شديد بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة المفسرة لتغيرات المتغير التابع، بحيث يصعب معه عزل تأثير كل منها على المتغير التابع، مما يفقد معاملات الانحدار المحسوبة بطريقة المربعات الصغرى معنوياتها. ويتضح من الجدول التالي عدم وجود لمشكلة الارتباط الخطي المتعدد حيث بلغت قيمة الارتباط (0.501) بين المتغيرات المستقلة، مما يدل على استقلالية تلك المتغيرات.



**جدول (8): معاملات الارتباط بين أبعاد ومحاور الدراسة**

الأبعاد والمحاور	التوجه بالتعلم	التوجه بالسوق	المرونة الإنتاجية
التوجه بالتعلم	1		
التوجه بالسوق	**0.501		
المرونة الإنتاجية	**0.402	**0.712	1

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

**مدى توافق متغيرات الدراسة**

لقد تم تحليل المحاور الرئيسية للدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (T test) للعينة الواحدة لكل محور من المحاور.

**جدول (9): نتائج تحليل متغيرات الدراسة**

الأبعاد والمحاور	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قيمة T	قيمة Sig.
التوجه بالسوق	0.76	3.86	16.20	0.00	
التوجه بالتعلم	0.67	3.90	19.34	0.00	
المرونة الإنتاجية	0.75	3.88	16.96	0.00	

يتضح من الجدول السابق أن مستوى تبني التوجه بالسوق جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة الباحثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.76). كما وجاء مستوى تبني الشركات للتوجه بالتعلم مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة الباحثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.67)، وأخيراً أظهرت النتائج أن مستوى المرونة الإنتاجية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88) ويدل الانحراف المعياري على أن استجابة الباحثين لم تكن متباينة بشكل كبير وكانت متقاربة حول وسطها الحسابي حيث بلغ الانحراف المعياري (0.75).

## اختبار الفرضيات

تحليل الانحدار بين تبني (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم) على المرونة الإنتاجية لاختبار صحة الفرضيات قام الباحثان بإجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (المرونة الإنتاجية) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم). كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب اصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح

## جدول (10): نتيجة اختبار الفرضيات (الأولى، الثانية)

المرونة الإنتاجية						متغيرات الدراسة
Sig.	قيمة (T)	Beta	Sig.	قيمة (T)	Beta	
-	-	-	0.000	13.10	0.675	التوجه بالسوق
0.000	13.46	0.761	-	-	-	التوجه بالتعلم
<b>0.685</b>		<b>0.675</b>		<b>R</b>		معامل الارتباط
<b>0.469</b>		<b>0.456</b>		<b>R<sup>2</sup></b>		معامل التحديد
<b>0.466</b>		<b>0.453</b>		<b>Adj. R<sup>2</sup></b>		معامل التحديد المعدل
<b>181.0</b>		<b>171.6</b>		<b>F</b>		قيمة اختبار
<b>5</b>		<b>8</b>		<b>Sig.</b>		الدلالة الإحصائية
<b>0.000</b>		<b>0.000</b>				

ويلاحظ من الجدول أعلاه بأن نتيجة الفرضية الأولى كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adj. R^2$ ) (0.453)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (171.68) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

كما ويتبين بأن نتيجة الفرضية الثانية كانت كالاتي حيث بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $Adj. R^2$ ) (0.466)، كما بلغت قيمة (F) للنموذج (181.05) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومما سبق يمكن قبول الفرضية

الرئيسية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الفلسطينية بقطاع غزة".

**تحليل التفاعل ما بين تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية**

يهدف الكشف أثر التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وقد تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير.

ولقد كشفت النتائج على أن إدخال التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم ساهم في تحسين القدرة التوجيهية للنموذج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (60.8%) بزيادة في معامل التحديد قدرها (15.5%) عن أثر التوجه بالسوق منفرداً على المرونة الإنتاجية، وأيضاً بزيادة في معامل التحديد قدرها (14.2%) عن أثر التوجه بالتعلم منفرداً على المرونة الإنتاجية، كما بلغت قيمة (F) للنموذج الكامل (105.20) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على معنوية النموذج ككل. ومما سبق يتضح للباحثين بوجود أثر معنوي موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية.

**جدول (11): نتيجة اختبار التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثره على المرونة الإنتاجية**

المرونة الإنتاجية			متغيرات الدراسة
Sig.	قيمة (T)	Beta	
0.000	4.356	0.963	التوجه بالسوق
0.000	3.886	0.925	التوجه بالتعلم
0.031	2.166	0.129	التفاعل ما بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم
<b>0.780</b>			معامل الارتباط R
<b>0.608</b>			معامل التحديد R2
<b>105.20</b>			قيمة اختبار F
<b>0.000</b>			الدلالة الإحصائية Sig.

**مناقشة النتائج:**

توصلت الدراسة إلى ارتفاع المستوى العلمي للموظفين العاملين في الإدارة العليا في الشركات الصناعية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة الماجستير، مما يعني الكفاءة والمستوى العلمي المتميز الذي يتمتعون به، مما يسهم في تطوير الشركات بناءً على الأسس والنظريات العلمية. كما ويشار إلى أن هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة في الإدارة العليا بأكثر من خمسة سنوات، مما يدل على وجود خبرات إدارية لديهم وتمرسهم في عملية صنع القرارات. كما ويلاحظ أن ما نسبته (91.3%) من الشركات لديها خبرة تزيد عن 10 سنوات وهذا مؤشر ايجابي على خبرة هذه الشركات في مجال عملها، بالإضافة إلى وجود نسبة كبيرة من الشركات والتي بلغت (92.7%) لديها 10 شركات منافسة وأكثر، وهذا مؤشر قوي على حجم هذه الشركات تعمل في مناخ من المنافسة مما يحتم عليها تبني التوجهات الاستراتيجية من أجل تطوير أدائها والحصول على ميزة تنافسية.

ولقد بينت نتائج الدراسة أن الشركات الصناعية الفلسطينية تتبنى التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم بدرجة كبيرة، مما يعني وجود فهم ووعي لدى إدارة الشركات بأهمية تلك التوجهات في تحقيق الأداء المتميز، وكذلك مستوى إدراكهم للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية. كما ويتبين وجود مستوى كبير من الإدراك لدى الإدارة العليا بالشركات الصناعية الفلسطينية لأهمية تحقيق المرونة الإنتاجية، والتي تظهر من خلال تحقيقها تحسينات مهمة في اوقات توريد المنتجات، والعمل على زيادة السرعة في الاستجابة لشكاوى العميل حول المنتج.

ولقد أفرزت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالسوق على المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (القراي و ابراهيم، 2014) والتي أشارت وجود علاقة ايجابية بين التوجه السوقي والأداء المؤسسي، ودراسة (Lukas & Ferrell 2000) والتي توصلت إلى أن الإبداع والابتكار في المنتج يتغير مع التوجه بالسوق، وكذلك دراسة (Erdil, et al., 2004) إلى ان التوجه بالسوق يعمل على تطوير أداء الشركات ويسهم في التفوق على المنافسين. كما وكشفت نتائج التحليل عن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة لتبني التوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (Sanz-Valle, et al., 2011) ودراسة (Cohen & Levinthal, 1990) التي أشارت إلى أن التوجه بالتعلم يعمل على دعم الابتكار مما يسهم في التفوق على المنافسين. كما ويتفق مع دراسة (Morgan et al., 2009) والتي أشارت إلى علاقة التوجه بالتعلم وتحقيق

الربحية للمؤسسة. بالإضافة إلى دراسة (Lee et. al, 2014) والتي أشارت إلى أن التوجه بالتعلم يؤثر على الابتكار في الشركات. ومن ناحية أخرى فقد كشفت نتائج الدراسة بأن وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة للتفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم بما يسهم في تحسين المرونة الإنتاجية، في حين تبين أن أثر كل متغير من هذه المتغيرات ضعيفاً في تحسين المرونة الإنتاجية بصورة منفردة، مما يؤكد الدور الحيوي والمهم الذي يلعبه التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحقيق مستويات كبيرة من المرونة الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (العطوي، 2014) و دراسة (الدليمي، 2009) ودراسة (Sinkula& Baker, 2002) والتي اتفقت على أهمية التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحقيق مستوى أداء مرتفع.

وبناء على ما تقدم من نتائج أوصت الدراسة ضرورة العمل على تبني التوجهات الاستراتيجية (التوجه بالسوق، التوجه بالتعلم)، إذا ما أرادت تلك الإدارة تحقيق التفوق والنجاح لمنظمتها والعمل في بيئة شديدة المنافسة، وكذلك الاعتماد على المنهج العلمي والميداني لحل ومعالجة المشكلات. والاستمرار في تعزيز العنصر البشري في الشركات وذلك من خلال اعتبار الموظفين في الشركة كشركاء في رسم الاتجاه الاستراتيجي لها، والاهتمام بتحسين طريقة التفكير لديهم، وكذلك الاهتمام بتعزيز العلاقات مع الزبائن لكسب ولائهم ولا سيما من خلال بذل الجهود المضنية لمعرفة احتياجات العملاء المستقبلية وبشكل مستمر، وتطوير منتجات الشركة اعتماداً على مقترحاتهم، وكذلك زيادة الاهتمام بخدمات ما بعد البيع.

كما وحثت الدراسة على القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في بيئة الصناعة الفلسطينية، والعمل على تبني التوجهات الاستراتيجية كي تتمكن تلك الشركات من مواكبة التغيرات المتسارعة، والعمل على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، وذلك بهدف الاحتفاظ بالزبائن في ظل البيئة شديدة المنافسة، وكذلك التأكيد على أهمية تبني التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم معاً من قبل الشركات الصناعية الفلسطينية، وذلك لما لها من أثر واضح في تطوير المرونة الإنتاجية مما يسهم بتحسين الأداء بشكل عام مما ينعكس ايجاباً على الشركة من حيث تحقيق الربحية والمحافظة على الحصة السوقية والعمل على زيادتها.

#### مضامين الدراسة:

تم تقسيم أهمية الدراسة الحالية إلى أهمية نظرية وأخرى عملية:  
**المضامين النظرية:** لقد عملت هذه الدراسة على دراسة التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم حيث لم يسبق لأي دراسة -في حدود علم الباحثان- أن تناولت هذا التفاعل أو درجة تأثيره على المرونة الإنتاجية، وكذلك سلطت هذه الدراسة الضوء

على تحقيق المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية الفلسطينية، مما يسهم في زيادة الناتج المحلي، حل مشاكل البطالة وتحقيق الاستقلال الاقتصادي. **المضامين التطبيقية:** العمل على تزويد الفائمين على الشركات الصناعية الفلسطينية بدرجة مساهمة التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم في تحقيق المرونة الإنتاجية. بالإضافة إلى تزويد الإدارة العليا للشركات الصناعية الفلسطينية بتوصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية تساعد في تحقيق المرونة الإنتاجية بما يسهم في تحقيق الشركات للميزة التنافسية.

**محددات الدراسة:** لقد اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية (الأعضاء في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية) العاملة في قطاع غزة، ولم تشمل الشركات الصناعية العاملة في الضفة الغربية وذلك لصعوبة التواصل والاعلاقات الإسرائيلية وعدم التمكن من الوصول الى الضفة الغربية، وبالتالي هذا يحد من تعميم النتائج على جميع الشركات الصناعية الفلسطينية. كما أنه قد تم تناول التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية، لكن من المحتمل أن يكون هناك عوامل أخرى ينصح بدراسة تؤثر على المرونة الإنتاجية.

#### المراجع:

- أبو خشبة، عبد العال (2001). مدخل مقترح لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة من خلال التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، **مجلة البحوث المحاسبية**، 5(2)، 107-164.
- الإمام، وفقى (2004). نموذج للعلاقة بين التوجه بالعميل الداخلي والتوجه بالسوق: دراسة تطبيقية، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية بجامعة بنها**، 2(2).
- أمين، أسامة (2008). **التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS**، ط1، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- الجنابي، خلف (2011). الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة، **مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية**، 7(21)، 1-33.
- حسين، أحمد (2000). **المحاسبة الادارية المتقدمة**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الختاتنة، وحيد؛ السعيدة، منصور (2009). مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الاهداف المتوازنة في تقييم الاداء، **المجلة الاردنية في إدارة الاعمال**، 5(1)، 1-18.
- الدليمي، عماد (2009). **أثر التوجه السوقي والتعلم المنظمي في أداء الأعمال** دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

- سعيداني، نبيلة (2009). نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بتانة، الجزائر.
- الصمادي، زياد؛ الجوازنة، بهجت (2011). أثر الممارسات الانتاجية على الاداء التشغيلي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسن الصناعية في اربد، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 33(2)، 29-55.
- عجيلات، دانا (2013). أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم على الابداع التقني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- العطوي، مهند (2014). إمكانية القابلات التسويقية في تعزيز استراتيجية التوجه نحو السوق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(30)، 1-19.
- القراري، حاتم؛ ابراهيم، صديق (2014). التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 15(2)، 81-97.
- محمود، ايمان (2000). إطار مقترح لتقييم الاداء في ظل نظم التصنيع الحديثة لغرض تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر.
- ميا، علي؛ ديب، صلاح؛ دغمان، لبنى (2013). التوجه بالسوق واثره على تعظيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على المنظمات الحاصلة على الايزو في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 35(8)، 197-218.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Baker, W., & Sinkula, J. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of market-focused management*, 5(1), 5-23.
- Berghman, L. (2006). Strategic innovation capacity: a mixed method study on deliberate strategic learning mechanisms, PhD. Dissertation, University of Rotterdam.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Dobni, C., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577-585.
- Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
- Hendrick, R. (2003). Strategic planning environment, process, and performance in public agencies: A comparative study of departments in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.
- Lee, D., Choi, S., & Kwak, W. (2014). The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small-and medium-size enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78-96.
- Hill, C. & Jones, G. (2001), Strategic management Theory, New York: Houghton Mifflin Co..
- Hitt, M. , Ireland, R. , Camp, S., & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2), 239-247.



- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293.
- Nybakk, E. (2012). Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. *International Journal of Innovation Management*, 16(05), 1-34.
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997-1015.
- Schwandt, D., & Marquardt, M. (2000). Organizational learning: From world-class theories to global best practices. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Tallon, P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
- Thomas, J., Sussman, S., & Henderson, J. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sense making. *Organization science*, 12(3), 331-345.
- Upadhyay, Y., & Baber, R. (2013). Market Orientation and Organizational Performance in Tourism and Travel Industry. *Journal of Business and Management*, 10(2), 17-27.
- Wang, C. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.

### ثانياً. المراجع الأجنبية:

- 1.Coombs, W. T. ( 2012). " Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding", (3rd ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- 2.Hellriegel, D. (1992); Slocum, J. and Woodman, R. Organizational Behavior (6Th ed.), New York: West Publishing Company,m.
- 3.Ladner, Andreas,(2015), "Managing the crises – how did local governments react to the financial crisis in 2008 and what explains the differences? The case of Swiss municipalities", International Review of Administrative Sciences, January.
4. Taneja, Sonia, "Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention" , Journal of Management Policy and Practice, vol. 15,N.
5. Tej, Juraj, (2014), "Crisis awareness of the municipal district resident: implication for crisis management at the local governorate level", Quality innovation prosperity.
- 6.Twomey, patrick Mark, (2009), "Analysis of crisis Management planning in Illionois public schools," Doctor Dissertation, Western Illionois University, (UMI).
- 7.Youssef, G. S., (2005),"Stress Management" Cairo: CAPSCU, 1st ed.
- 8.<http://www.pec.ps/>