



دور الثقافة التنظيمية في انتقال المنظمات الصناعية إلى نظام التصنيع الرشيق

The role of organizational culture in the transition of industrial organizations to the lean manufacturing system

أ.د. مداني جميلة*

ط.د بن هني سمير

مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر 3

مخبر راس المال البشري و الاداء، جامعة الجزائر 3

الجزائر

الجزائر

madani.djamila@univ-alger3.dz

foukarimdad@outlook.fr

تاريخ الإرسال: 2023/10/09

تاريخ القبول: 2023/12/31

تاريخ النشر: 2023/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور الثقافة التنظيمية في مساعدة المنظمة الصناعية للانتقال إلى نظام التصنيع الرشيق، يتم التطرق من خلالها إلى المفاهيم النظرية الجديدة التي تبين الدور الاستراتيجي للثقافة التنظيمية الصحيحة في تنفيذ التصنيع الرشيق، و منه حاولت الدراسة تبين كيف يسهم التفكير الثقافي التنظيمي في الانتقال الصحيح إلى هذا النظام حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى عرض العديد من الأدبيات و النماذج العالمية المتعلقة بالموضوع؛ خلصت الدراسة بأنه لا يمكن للمنظمة الصناعية أن تنجح في المرحلة الانتقالية إلى نظام التصنيع الرشيق ما لم تتمتع بتفكير ثقافي تنظيمي استراتيجي، كذلك تبين أنه يمكن للمنظمة الصناعية الاعتماد في تقييم الثقافة التنظيمية الخاصة بها على نموذج تقييم ثقافة التصنيع الرشيق (LCAM) قبل تنفيذه من خلال تصميم نموذج الدمج المنهجي لقيم التصنيع الرشيق مع مبادئ الثقافة التنظيمية الكلمات المفتاحية: مناطق صناعية حرة؛ استثمار اجني مباشر؛ مصر.

Abstract :

This study aims to show the role of organizational culture in helping the industrial organization to move to the lean manufacturing system. Through it, we address new theoretical concepts that show the strategic role of the correct organizational culture in implementing lean manufacturing. From there, the study attempted to show how organizational cultural thinking contributes to the correct transition. To this system, I used the descriptive and analytical approach in addition to presenting many international literature and models related to the subject. The study concluded that an industrial organization cannot succeed in the transitional phase to a lean manufacturing system unless it has strategic organizational cultural thinking. It also shows that an industrial organization can rely in evaluating its organizational culture on the Lean Manufacturing Culture Assessment Model (LCAM) before implementing it through... Designing a model to systematically integrate the values of lean manufacturing with the principles of organizational culture

Key words : Culture.; Organization; Manufacturing systems; lean manufacturing; industrial organization;

JEL Classification M14,L23

* مرسل المقال: مداني جميلة (madani.djamila@univ-alger3.dz)

المقدمة :

يعرف العالم تغيرات وتحديات عالمية ومحلية جديدة ومستمرة، في كل الأنشطة الاقتصادية، أهمها توسع حدة المنافسة وتطورها خاصة في أنظمة التصنيع الجديد، الأمر الذي فرض على المنظمة الصناعية إجراء العديد من التغييرات في طرق التصنيع للاتجاه نحو تبني النظم الإنتاجية الجديدة للمحافظة على مكائتها في السوق، من أبرز هذه النظم الجديدة، نظام التصنيع الرشيق؛ فالمنظمات الصناعية الناجحة تتفاعل مع التغيرات التي تعرفها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باستمرار مع كل العناصر (مدخلات عملية التصنيع والإنتاج) التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في مخرجات المنظمة التي تضمن تحقيق مكانة سوقية مستدامة؛

بالرغم من نجاح بعض المنظمات الصناعية في العالم في التصنيع الرشيق ، إلا أنه لا توجد أسس واضحة وشاملة للكيفية الصحيحة لتنفيذه، حيث توصل البعض من المفكرين في مجال التصنيع إلى التركيز على المتغيرات والعوامل التي تؤثر في الانتقال الصحيح إلى نظام التصنيع الرشيق ، أهمها الثقافة التنظيمية ، و التي تختص بتحديد السياق العام لكافة العمليات و الأنشطة التي تقوم بها المنظمة و هو ما يجعلها تلعب دورا رئيسيا في نجاحها أو فشلها، بالإضافة إلى ذلك، تعد القيادة عامل رئيسي مؤثر في تفعيل أسس الثقافة التنظيمية في التصنيع الرشيق حيث لا يمكن تجاهل دور القيادة عند الحديث عن الثقافة التنظيمية، حيث تتطلب العمليات الرشيقة دورًا قياديًا كبيرًا من المديرين الذين يفهمون النظام تمامًا ويسعون جاهدين للاستفادة منه. بخلاف ذلك ركزت بعض الدراسات على متطلبات التصنيع الرشيق بناء على تدريب الأشخاص على التقنيات والأدوات في ظل الاهتمام الثانوي للعامل البشري . استنادا إلى ما سبق نتطرق إلى دراسة و تحليل نظام التصنيع الرشيق من خلال طرح الإشكالية التالية :

كيف يسهم التفكير الثقافي التنظيمي في الانتقال الصحيح الى نظام التصنيع الرشيق؟

لتحليل الإشكالية ودراستها نعتمد على الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: ترتبط الثقافة التنظيمية بالقرارات الاستراتيجية للمنظمة

الفرضية الثانية: يركز نجاح عملية الانتقال إلى التصنيع الرشيق على اختبار نموذج تقييم الثقافة التنظيمية في المنظمة الصناعية

لاختبار هذه الفرضيات لا بد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية للإشكالية المطروحة كما يلي

1- ما مفهوم التصنيع الرشيق

2- ما هو دور الثقافة التنظيمية في انتقال المنظمة إلى التصنيع الرشيق

3- ما هي أهم النماذج العالمية في تقييم الثقافة التنظيمية

أهمية البحث : يستمد البحث أهميته من الدور الفعال لنظام التصنيع الرشيق باعتباره من أنظمة التصنيع الجديدة لما لها من تأثير في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة الصناعية، إضافة إلى الثقافة التنظيمية التي لها من الدور الكبير في إنجاح عملية الانتقال إلى هذا النوع من التصنيع .

أهداف البحث : يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التصنيع الرشيق و عرض أهم نماذج تقييم الثقافة التنظيمية و التي تسهم في تنفيذ و تفعيل التصنيع الرشيق.

الأدوات المنهجية للدراسة:

بغيت تحقيق اهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المتعلق بالجانب النظري الذي يتطلب تحديد مختلف أسس الثقافة التنظيمية لصالح التصنيع الرشيق. بالتركيز على النظريات الجديدة التي من خلالها يتم التوصل إلى تقييم الثقافة التنظيمية للتصنيع الرشيق، بالإضافة إلى عرض العديد من الأدبيات التي توضح الدور الحاسم للثقافة التنظيمية في عملية الانتقال إلى التصنيع الرشيق.

محاور الدراسة:

المحور الأول: مبادئ نظام التصنيع الرشيق

المحور الثاني: مفاهيم حول الثقافة التنظيمية في المنظمة الصناعية

المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو نظام التصنيع الرشيق

خاتمة الدراسة : تتضمن استنتاجات و توصيات .

I. مبادئ نظام التصنيع الرشيق

نشأ نظام التصنيع الرشيق من نظام إنتاج Toyota (TPS) واكتسب شهرة كواحد من أفضل الممارسات الاستراتيجية في قطاعات التصنيع، تم استخدام أدواته على نطاق واسع في كل من قطاعي التصنيع والخدمات بغض النظر عن الحجم والنشاط، جذب النجاح المؤكد لتويوتا الانتباه العديد من المديرين في جميع أنواع الأعمال لمحاكاة وتنفيذ النظام في مؤسستهم. (Emiliani, 2006, p. 171)

1. مفهوم و نشأة نضام التصنيع الرشيق :

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية ، واجهت الصناعة اليابانية جملة من المشاكل تمثلت في صعوبة إنتاج تشكيلة عالية من المنتجات من أجل سد الفجوة في السوق المحلية اليابانية بالإضافة لوجود عجز كبير في الموارد المادية ، المالية و البشرية حيث أن 80/ من الأراضي اليابانية مناطق جبلية تتسم بندرة الموارد فيها (الدباغ و صفوان، 2010، صفحة 101) ، مما دفع بالمنظمات الصناعية في اليابان و تحديدًا شركة TOYOTA على يد كل من eihhi toyoda و taiich ohon إلى ابتكار نظام إنتاج جديد مكنها من مواجهة هذا العجز في الموارد عرف هذا النظام بنظام تويوتا



TPS و الذي يقوم على عدة أسس و مبادئ تتكامل مع بعضها البعض لتخطيط الإنتاج و إدارة المخزون مما يقلل كل أشكال الضياع و التبذير أو ما يعرف بالهدر في العملية الإنتاجية ، و في سنة 1990 تم ابتكار مصطلح التصنيع الرشيق كوصف لنموذج التصنيع الناشئ بواسطة نظام إنتاج تويوتا و كان ذلك من قبل (Womack, James, Jones, Danial and Roos, Daniel) في كتابهما (The Machine That Change The World) ، فهو عبارة عن فلسفة تهدف الى تحقيق التدفق الجيد للإنتاج من خلال التخلص من الفاقد و زيادة قيمة الأنشطة .

و قد ظهر أول تعريف لفلسفة التصنيع الرشيق سنة 1990 من قبل Womack بأنه النظام الذي يستخدم مدخلات أقل من أجل خلق المخرجات نفسها التي قد تتحقق من استخدام بنظام الإنتاج الواسع التقليدي ، كما أن Womack قام بتحديد سمات هذه الفلسفة في النقاط التالية: (بهاء الدين، 2016، صفحة 75)

- فلسفة العمليات الرشيقة هي عملية ديناميكية للتغيير تتضمن مجموعة من المبادئ و الممارسات تهدف لتحقيق التحسين المستمر.
- فلسفة التصنيع الرشيق موجهة المنظمة ككل بدءا من الورش إلى الإدارات التنفيذية و من المورد إلى الزبون .
- تتطلب فلسفة التصنيع الرشيق إزالة كل الأنشطة التي لا تحقق قيمة مضافة .

و يعرف Farris و Kosandal التصنيع الرشيق بأنه نموذج عمل يركز على تخفيض الهدر في كل أنشطة الشركة ، بسحب (بدلا من دفع) المنتج ، ومن خلال الالتزام بالتحسين المستمر وتطوير القوة العاملة من قبل كل أفراد الشركة. (الكبيكي، 2012، صفحة 118)

كما يعرف التصنيع الرشيق بأنه مجموعة الأنشطة المتكاملة والمصممة لتصنيع منتجات بكميات كبيرة وبأقل ما يمكن من مخزون المواد الأولية، والمواد نصف المصنعة والمنتجات النهائية، إذ تصل الأجزاء والمكونات إلى محطة العمل وقت الحاجة إليها، وتتم معالجتها وتحريكها إلى المحطة الأخرى داخل العملية وبشكل سريع، وهو بذلك يستند إلى الفكرة التي تؤكد عدم القيام بالإنتاج ما لم تكن هناك حاجة . (عجراد، 2016، صفحة 360)

كما بين Mahoney بأن التصنيع الرشيق يؤدي إلى تحسين الإنتاجية بنسبة % 30 ، وتخفيض العيوب بنسبة % 20 وتخفيض وقت الانتظار بنسبة % 70 ، فضلا عن تخفيض المخزون بنسبة % 75. (الكبيكي، 2012، صفحة 119)



من خلال هذه التعاريف يلاحظ أن التصنيع الرشيق يهدف بدرجة أساسية إلى القضاء على كل أشكال الهدر ، حيث تقسم شركة TOYOTA الهدر إلى ثمانية أقسام :

- الهدر بسبب التخزين : أي الاحتفاظ بالمواد أكثر من الحاجة .
- الهدر بسبب الإنتاج الزائد .
- الهدر الناتج عن الحركة: حركة العمال و المواد التي لا تضيف قيمة للمنتج.
- الهدر بسبب أوقات الانتظار.
- الهدر بسبب المنتجات المعيبة.
- الهدر في التشغيل : القيام بالعمليات التشغيلية غير الضرورية أثناء عملية الإنتاج.
- الهدر بسبب النقل و مناولة المواد و المنتجات .
- عدم استغلال الأفكار الإبداعية للعمال .

يرى الباحثان بأن التصنيع الرشيق هو فلسفة لإدارة سلسلة التجهيز بهدف القضاء على كل مسببات الهدر سعيا إلى تقديم منتجات للزبائن ذات جودة عالية و في الوقت المناسب و بطرق فعالة و بأقل الأسعار من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.

و بغرض التوضيح أكثر للوصول إلى فهم أوسع لمفهوم التصنيع الرشيق يجب بمقارنته بأنظمة الإنتاج التقليدية ، الحرفي في أواخر القرن التاسع عشر و الإنتاج الواسع في القرن العشرين و الجدول التالي يوضح أوجه الاختلاف بين الأنظمة الثلاث:

الجدول 01 : "مقارنة نظام التصنيع الرشيق ونظم التصنيع الكلاسيكية"

المؤشر	الإنتاج الحرفي	الإنتاج الواسع	الإنتاج الرشيق
الآلات	يستخدم الآلات بسيطة لكنها مرنة	الآلات أحادية الغرض و باهظة الثمن	الآلات تتسم بمرونة عالية و مؤتمنة
العمال	يتسمون بمهارة عالية جدا	متوسط المهارة	فرق عمال متعددة المهارات
الهدف	إنتاج منتج واحد و حسب طلب الزبون	إنتاج منتجات نمطية و بحجم كبير	إنتاج منتجات بتنوع عال
الجدولة	تم بالاعتماد على التنبؤ	بالاعتماد على الطلب الفعلي للزبون	بالاعتماد على الطلب الفعلي للزبون
حجم الدفعة	دفعات كبيرة نسبيا مع إجراء مفاضلة بين كلف المخزون و كلف التهيئة	كمية صغيرة بحيث تسد النقص سواء في الإنتاج او الشراء	كمية صغيرة بحيث تسد النقص سواء في الإنتاج او الشراء
المهل الزمنية	طويلة	فصيرة	فصيرة
الجودة	ظهور منتجات معيبة (الهدر)	العيوب تقريبا صفرية	العيوب تقريبا صفرية



تمكين العاملين	منخفض	عال
الترتيب الداخلي	عل اساس العملية	على اساس المنتج
المخزون	يعد من الموجودات	يعد هدرًا

المصدر : من اعداد الباحثين بالاستناد على (الكبيكي، 2012، صفحة 119) و (عجراد، 2016، صفحة 362)

2. مركّزات التصنيع الرشيق :

بعد عملية المسح للأدبيات الخاصة بالتصنيع الرشيق التي تم القيام بها ، اتضح أن الباحثين في مجال إدارة الإنتاج و العمليات اجمعوا على وجود العديد من مركّزات التصنيع الرشيق ، إلا أنه سيتم التركيز في هذه الدراسة على خمس مركّزات أساسية و هي إدارة الجودة الشاملة TQM ، التحسين المستمر "continue L'amélioration". ، القضاء على مسببات الهدر MUDA ، تنظيم موقع العمل 5S، التصنيع الحلوي Cellular Manufacturing

1.2 إدارة الجودة الشاملة TQM :

هي طريقة فاعلة والتي تستطيع انجاز المهمة بمستويات الجودة العالمية وتزايد الإنتاجية، إن الغرض من إدارة الجودة الشاملة هو تنفيذ العمليات التي لها مدى طويل الأجل والتي تجلب معها مبادرات التحسين المستمر لمخرجات المنظمة، تعد إدارة الجودة الشاملة تقنية متكاملة لتقنيات أساسية ومبادئ انتشار وليفة الجودة، إن الهدف الأساسي لها هو اعتماد الجودة في جميع الوظائف وفي جميع أنشطة الوحدة الاقتصادية. (عزايبة، 2019، صفحة 591)

2.2 التحسين المستمر :

تطلق فلسفة التحسين المستمر أساساً من مبدأ التغيير نحو الأفضل، حيث أن مفهوم التحسين المستمر مشتق من كلمة Kai وتعني التغيير والجزء الآخر Zen وتعني نحو الأفضل ، أي أن كلمة Kaizen تعني التغيير نحو الأفضل فهي مرتبطة بشكل رئيسي بالتحسينات الصغيرة لكنها تنفذ على أساس واسع ومستمر وهي تشمل كل العاملين في المنظمة حيث يتطلب هذا النظام استثمارات قليلة ، فأساس التحسين المستمر يعبر عن فلسفة تنصب على جعل جميع مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها (الراعي، 2021، صفحة 54) ، إذ يتم تجزئة العمليات المعقدة إلى مجموعة فرعية بسيطة ومن ثم يتم العمل على التحسين لهذه المجالات البسيطة من خلال تكاليف منخفضة أو حتى بدون تكلفة بحيث تعمل هذه المنهجية على تجاوز استخدام أساليب معقدة تحتاج لتكلفة عالية، إذ أن من أهم مميزات هذه المنهجية هي تركيزها على التحسين لكل فرد في المنظمة وتطبق على جميع جوانب العمل ، وبالتالي فإن التحسين المستمر يهدف إلى جعل العمل المنجز كاملاً وخالٍ من العيوب و الهدر. (الراعي، 2021، صفحة 54)

2. 3 القضاء على مسببات الهدر MUDA :

ركزت فلسفة التصنيع الرشيق على تقليل الهدر، إذ هناك مصادر مختلفة للهدر منها، العيوب في المنتجات، إنتاج أجزاء غير ضرورية أو منتجات بكميات أكبر من المطلوب، التخزين فوق الحاجة الإنتاجية، الحركة غير الضرورية للعاملين، النقل غير الضروري، كثرة الانتظار للمدخلات لبدء العمل، التصميم التي لا تلي احتياجات وطلبات العملاء ، فمصطلح "Muda" هو المصطلح الياباني الوحيد الذي لا بد ألا يغفله أي باحث في مجال التصنيع المرن، فهو يعنى "بالهدر" الذي يشمل كل النشاطات البشرية التي تستهلك الموارد ولا تضيف قيمة . (مداح عرايبي و بوطيبة، 2016، صفحة 63)

2. 4 تنظيم موقع العمل 5S :

هو أحد الأدوات الفاعلة للتصنيع الرشيق ويطلق عليها 5S و هو منهجية تتضمن خمس ممارسات لتنظيم موقع العمل: الفرز والتنظيم والترتيب المنهجي، تنظيف مكان العمل، التمييز و الانضباط الذاتي والتي تعد الأساس للمنظمة الرشيقة و الخطوة الأولى باتجاه تخفيض الهدر حيث يرتبط هذا المفهوم في جعل مكان العمل مريحاً للعاملين من خلال التنظيم الدقيق لهذا الموقع بما يفضي إلى تحسين إنتاجية العاملين وتخفيض الهدر الذي قد ينتج عن العمل . (الراعي، 2021، صفحة 54)

2. 5 التصنيع الخلوي Cellular Manufacturing :

التصنيع الخلوي والذي يرمز له (CM) يمثل نظام تصنيع يعتمد على مجموعات من العمليات والأفراد والآلات لإنتاج عائلة محددة من المنتجات بتصنيفات ماثلة لخصائص التصنيع. فهو يحقق فوائد أهمها: تخفيض تكلفة مناولة المواد ، تدفق المواد المنظم ، تخفيض المخزون تحت التصنيع ، تخفيض وقت الإعداد، مهل زمنية أفضل واستجابة سريعة ، تحسين استخدام الموارد ، تحسين إنتاجية النظم ، تحسين الجودة، تحسين خدمة الزبائن . (علي الطائي و السبعواي، 2020، صفحة 310)

II. الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مجازياً لأنه يتصل أصلاً بالأفراد والمجموعات وهو يشير إلى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة، وبشكل أكثر تحديداً يعبر المفهوم عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية.



1. مفهوم الثقافة التنظيمية :

مفهوم الثقافة التنظيمية خلافا للمفاهيم الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي لا يوجد له مفهوم واحد مقبول على نطاق واسع، فالمفاهيم إما اتسمت بكونها واسعة جدا أو كونها شديدة التحديد ويمكن عرض بعض هذه المفاهيم في الجدول التالي :

الجدول 02 : "مفاهيم الثقافة التنظيمية"

الباحث و السنة	المفهوم	التركيز
1992, Schien	مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الإدماج الداخلي ثم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة تصحيحية للإدراك و التفكير	الافتراضات المشتركة
David,1997	أنماط من السلوك تم تطويره من قبل المنظمة للتغلب على مشكلات التكيف الخارجي و الاندماج الداخلي ، و التي تحدد الطريق الصحيح للأعضاء الجدد	الانماط السلوكية
Claver et al,1999	مجموعة القيم و الرموز المشتركة بين أعضاء المنظمة و التي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات و المسؤوليات الداخلية ، و كيفية ارتباط المنظمة بالزبائن و البيئة	القيم و الطقوس المشاركة
Dewitt,2001	الوسيلة التي تربط المنظمة معا	وسيلة لربط المنظمة
Mowet,2002	تقنية مخفية للتنسيق ولتوجيه كل فرد نحو الهدف العام	تقنية للتنسيق والتوجيه
Buchanan & Huczynski, 2004	مجموعة القيم و المعتقدات و التقاليد و التطبيقات (الممارسات) الموحدة ذات الثبات النسبي المشتركة بين أعضاء المنظمة و التي تنتقل من جيل الحالي للعاملين إلى الجيل اللاحق	تطبيقات موحدة
khan,2005	مجموعة المبادئ و الأسس التشغيلية التي تحدد تصرفات الأفراد ضمن إطار المنظمة	مبادئ و أسس تشغيلية
Wheeln & Hunger,2008	وسيلة ذات تأثير قوي على كل من سلوك العاملين بالمنظمة وعلى قابلية المنظمة على تحويل اتجاه استراتيجيتها	وسيلة للتأثير
A.pitts & lei,2006	نظام من القواعد غير المكتوبة التي تحدد الكيفية التي يعمل بها الأفراد وتحدد الترابط الداخلي بينهم	قواعد غير رسمية
ADB,2009	الاتجاهات، الخبرات، المعتقدات، القيم التي تكتسب عبر التعلم الاجتماعي والتي توجه طريقة تفاعل الأفراد داخليًا وخارجيًا	قيم مكتسبة
Tkefela,2010	نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسؤولية صنع القرار	معتقدات مشتركة

المصدر : (عبد الجبار الطائي، 2017، صفحة 65)

2. خصائص الثقافة التنظيمية :

تميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص منها: (نهي عثمان، 2022، صفحة 168)

1.2 الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة : تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، فقد تكتسب الثقافة من البيت؛ ومن المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه، ومن خلال الثقافة التنظيمية نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد العاملين.

2.2 عملية انسانية : يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3.2 الثقافة متغيرة : الثقافة لا تتغير بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه بصعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

4.2 للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد : تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبيا في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

5.2 الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر: فالثقافة موروثة تنتقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

6.2 عملية إرضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس و الضمير، وتشعر الفرد بأنه مقبول في الجماعة.

تفاوت السمات الثقافية للمنظمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم و هي كونها :

- **نظام مركب :** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها و تشمل الجانب المعنوي (المعتقدات و الأفكار) و جانب سلوكي (العادات و التقاليد) و الجانب المادي (المباني و الأدوات ...الخ) .
- **نظام متكامل :** فهي تتجه دائما إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة و من ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي .
- **نظام تراكمي :** يحث يعمل كل جيل إلى إيصاله إلى الأجيال اللاحقة و يتم تعليمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة .
- **نظام مكتسب متغير و متطور :** فاستمراريتها لا يعني تناقلها كما هي عليه و لا تنتقل بطريقة غريزية بل انها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .



- لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان و حاجاته و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و هناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها و الالتزام بها في التنظيم و أهم هذه الخصائص هي: (عباس، 2012، صفحة 134)
- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل و حرية التصرف .
- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة .
- درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- شكل و مدى الرقابة المتمثل في الاجراءات و التعليمات و إحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .

III. دور الثقافة التنظيمية في التحول نحو نظام التصنيع الرشيق

إن الخطوة الأولى و الأساسية لخلق ثقافة التصنيع الرشيق يجب أن تأتي من الإدارة العليا والمتوسطة ومن قائد المنظمة ، هذا ما توصلت إليه أغلب الأدبيات و الباحثون في مجال التصنيع، كما تعتبر مشاركة الأفراد و العاملين من العوامل الرئيسية المساعدة على الانتقال الصحيح لنظام التصنيع الرشيق، ومن أجل دعم هذا الانتقال تحتاج الإدارة العليا إلى إظهار الالتزام الكامل بتوفير الدعم المطلوب والموارد الكافية والاستثمار في تدريب الموظفين. لذلك من المهم أن تقوم المنظمة بتقييم الثقافة التنظيمية و دراسة العوامل التي لها تأثير مباشر عليها.

1. مميزات ثقافة تويوتا

بالنظر إلى النجاحات الكبيرة الباهرة التي حققتها شركة Toyota بعد أن طورت نظام التصنيع الرشيق . أصبحت كنموذج يحتذى به من قبل المنظمات التي تريد الانتقال الى هذا النظام ، إلا أن أغلب هذه المنظمات فشلت في عملية الانتقال رغم محاولتها محاكاة نموذج Toyota كونها تجهل الثقافة الداخلية للمنظمة (Spear & Bowen, 1999, p. 05) حيث كان من الواجب عليها البحث عن السبب الجوهري وراء نجاحها و فهم فلسفتها المتبعة في الإدارة التنظيمية ، بالإضافة إلى فهم طبيعة العلاقة التي تؤسسها شركة toyota بين الأشخاص الأساسيين (العمال والعملاء والموردين) و فهم الطريقة التي حققت بها عملية التحسين المستمر للثقافة ، كما أن معظم المنظمات التي سعت



إلى الانتقال إلى نظام التصنيع الرشيق كانت تنظر إليه كنظام تصنيع بحت لا كنظام إدارة ، ما أدى إلى فشلها في عملية الانتقال. (Emiliani, 2006, p. 169)

لذلك سيتم ذكر أهم مميزات فلسفة و ثقافة toyota في النقاط التالية :

* إن قوة toyota مستمدة من موظفيها حيث يطلق على كل موظف اسم "عضو الفريق" و يكون كل واحد منهم على دراية بالخطة السنوية للمنظمة وخططها المستقبلية والمشاركة فيها من أجل تحقيق النجاح المنشود ، كما يعمل كل عامل وفقاً لفلسفة الشركة ومبادئها و لا يتم قبول الحركات أو السلوكيات العشوائية، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية الكفاءة الأساسية لشركة Toyota، و المتمثلة في فهم قيم الأفراد و احترامهم و التركيز على عملية التحسين المستمر، فإن الأشخاص الأساسيين بما في ذلك الجميع مثل الموظفين والموردين والعملاء والمستثمرين والمجتمعات مشمولين في ثقافة التماسك التنظيمي (Liker & Hoseus, 2010, p. 03)

* كما أن سمة "ثقافة التعلم" تعتبر هي الأخرى سمة مميزة لشركة toyota التي ترتبط مباشرة بإدارة العملاء حيث يمكنهم التعامل مع تقلبات طلب العملاء بسرعة ، وقد لا يكون من السهل تقليد ذلك وتمثيله بشكل خاص في الظروف الصعبة للشركات التي ترغب في إتباع خطوات أو ممارسات Toyota. جاء نجاح Toyota في الحفاظ على بيئة منظمة تعليمية من فلسفتهم في فهم الناس وإدراكهم للعوامل التحفيزية للموارد البشرية في أي منظمة صناعية. وهذا يمكنهم من تعزيز القيادة والعمل الجماعي والثقافة التي ساعدت تويوتا على ذلك بناء علاقة قوية مع مورديها (Liker & Hoseus, 2010, p. 03)

* إن الاستثمار في العامل البشري هو مفتاح من مفاتيح نجاح toyota، لذلك تنص فلسفتها و ثقافتها على أن القادة في المنظمة يجب أن يجعلوا العمال و الموظفين محل ثقة تامة، و أن يعملوا على تأسيس علاقة قوية فيما بينهم و التواصل معهم في الأقسام المختلفة منذ المرحلة المبكرة و هذا سعيًا لجعلهم يشعرون بأنهم جزء من Toyota و هي جزء منهم (Liker & Hoseus, 2010, p. 04)

* دفعت العديد من السمات والمواقف شركة Toyota إلى النجاح وجعلت عمالها مختلفين عن غيرهم من العمال حول العالم، بعض هذه السمات البارزة هي الإحساس بالعدالة و الأمن في العمل، حيث لا يوجد حواجز بين الإدارة العليا و العاملين كما أن لديهم فرصة للترقية إلى مناصب إدارية و التوظيف مدى الحياة ، لقد عززت المواقف والسمات العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين وجعلتهم وحدة قوية. (Sugimori, Kusunoki, S., & Uchikawa, 2007, p. 554)



* يعتبر عامل التحفيز عاملا أساسيا في ثقافة toyota حيث أنها تقدم حوافز ومكافآت و رؤية طويلة المدى لمساعدة المديرين في تشجيع الأفراد على المشاركة بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، تؤمن المنظمة أيضًا بأخطاء الأفراد وتقبلها خاصة في التجارب حيث يؤدي هذا الاعتقاد إلى التحسين المستمر، كما أن الثقة في ثقافة toyota تعتبر عاملا جوهريا، حيث أنها في المنظمة لم تتحقق من خلال الكلمات ؛ بل من خلال السياسة والتفاعل اليومي بين الأعضاء ، مما شجعهم في النهاية على الشعور بأنهم جزء من عائلة Toyota. (Liker & Hoseus, 2010, p. 04).

* نظراً لحقيقة أن الأشخاص هم الأصول الرئيسية للمنظمة ، فإن نهج Toyota هو اختيار الأشخاص بحكمة والتحلي بالصبر في تطوير قدراتهم، حيث تعتقد أنه بإمكان الأشخاص قيادة عجلة التحسين المستمر التي ستقود المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية. (Liker & Hoseus, 2010, p. 05).

* هناك خاصية أخرى تجعل toyota مميزة بشكل استثنائي وهي علاقتها بالموردين، حيث أنها تؤمن بأن الموردين هم حجر الزاوية في نظامها الإنتاجي ، فمن غير الممكن تنفيذ نظام التصنيع الرشيق بدون وجود علاقة قوية مع الموردين ، وهناك مجموعة من الممارسات بين كلا الطرفين للمساعدة في نقل المعرفة والتعلم بشكل أسرع في الهندسة والتصميم والتصنيع .

* نظرا لعدم فهم العديد من المنظمات للمبادئ الأساسية لشركة toyota مثل الثقافة التنظيمية ، لم تكلل محاولاتهم محاكات نظامها التصنيعي بالنجاح ، فهناك أربع قواعد أساسية يجب على المنظمة مراعاتها لكي تنجح في أعمال التصنيع و هي : (Spear & Bowen, 1999, p. 06)

كيف يعمل الناس ؛ كيف يتواصل الناس ؛ كيف يتم توصيل خط الإنتاج ؛ كيف تتحسن. إن القواعد الأربعة هي المفاتيح الأساسية لشركة Toyota التي دفعت بها إلى النجاح على مر السنين. بموجب هذه القواعد، توضح تويوتا لموظفيها طرق العمل على أساس يومي لتجنب الغموض وسوء الفهم ، وذلك من خلال غرس روح العمل الجماعي لدى كل موظف ، وتطبيق إستراتيجية تعمل على مواءمة الموارد وتشرح بالضبط الأهداف المصممة لتحقيقها ؛ لذلك ، يعمل كل عامل ويساهم في تحقيق نفس المستوى من النتائج. (Spear & Bowen, 1999, p. 06)

2. نماذج تقييم الثقافة التنظيمية :

لقد تطرق العديد من الباحثين في المجال إلى نماذج الثقافة التنظيمية مثل نموذج هامبدن تيرنر ونموذج هوفستد ونموذج هول وترومبينارس ، إلا أن هناك نموذجين قد اثبتا قوتها في فهم وقياس الثقافة التنظيمية و هما نموذج شايين (Schien) و نموذج دينيسون (Denison) .

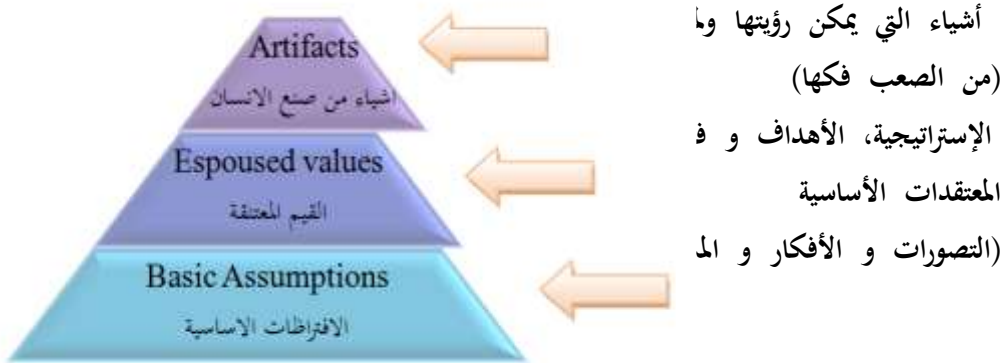
• **نموذج دينيسون (Denison) :** وفقا لدينيسون ، فإن الثقافة التنظيمية قابلة للقياس ويمكن أن تكون مرتبطة بالنتائج التنظيمية، لذلك يعتبر هذا النموذج نموذجًا عمليًا حيث أنه يعتمد على ردود

الفعل من التنظيم بأكمله، فهو يمكن القادة من قياس نقاط ضعفهم و قوتهم التنظيمية و يمكنهم من تحديد الخطأ الذي يحدث في المنظمة قبل محاولة البحث عن أي حل أو تنفيذ أي تغيير. و يمكن قياسه بناءً على أربعة متغيرات هي المشاركة، الاتساق، القدرة على التكيف والرسالة، ومع ذلك، قد لا يكون هذا النموذج فعالاً بما يكفي في حد ذاته لفهم ثقافة التصنيع الرشيق مالم يتم معرفة المتغير الذي يمكن أن يؤثر على عملية تنفيذ التصنيع الرشيق ومعالجته قبل محاولة التغيير. (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2012, p. 21)

• نموذج شايين (Schien) :

يساعد نموذج Schien في فهم الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال ثلاث مستويات مختلفة، أين يصف كل مستوى الدرجة التي تكون فيها الظواهر الثقافية مرئية للمراقب من الأكثر وضوحاً إلى الأقل وضوحاً، و الشكل التالي يوضح المستويات الثلاث :

الشكل رقم 01 : "مستويات الثقافة التنظيمية"



- أشياء من صنع الإنسان (Artifacts) : من السهل إدراك هذا المستوى حيث ينظم الأشياء المادية

- القيم المعتمدة (Espoused values) : القيم و المعايير الظاهرة التي تكون مفضلة من قبل المنظمة و التي تصبح استراتيجيات و أهداف و فلسفات باعتبارها مصدراً للهوية و الرسالة الجوهرية للمجموعة

- الافتراضات الأساسية (Basic Assumptions) : و هي تعني العقل الباطن و الاعتقادات و التصورات و الأفكار و المشاعر و التي تعتبر المستوى الأعمق للثقافة التنظيمية للمؤسسة. يقوم هذا النموذج بطرح سلسلة من الافتراضات الأساسية يتم استخدامها من قبل الموظفين لحل المشكلات المرتبطة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، يتم بعد ذلك نقل الافتراضات الناجحة إلى

الموظفين الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور عند مواجهة مشاكل تنظيمية ، كما أن هذا النموذج يتعلق بالمراقبة أكثر من جمع البيانات، فهو يساعد في تقييم الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال مراقبة سلوكيات الأفراد و طرق التعامل فيما بينهم و كذا قواعد اللباس الخاص بهم ، و مع ذلك يعتقد Schien انه قد لا تكون هذه الأمثلة علمية لفهم ثقافة التصنيع الرشيق، كما انه لن يكون النموذج وحده كافيًا لمعرفة المسافة التي تفصل المؤسسة عن نظام التصنيع الرشيق ،

كلاهما ، نموذج دينيسون (Denison) وشين (Schien) جديران بالثناء ، ومع ذلك ، يُعتقد أن فهم الثقافة التنظيمية ليس بالأمر السهل ما لم يتم تطوير نموذج لتقييم الثقافة التنظيمية وقياس مدى تأثيرها في الانتقال إلى نظام التصنيع الرشيق.

1.2 نموذج تقييم ثقافة التصنيع الرشيق (LCAM) :

قد يساعد نموذج schien المنظمة على فهم ثقافتها و كيفية تكوينها حيث يعتبر مفيدا بشكل خاص للنظر بعناية في الثقافة التنظيمية و فهمها و تحديد الطرق التي تطورت بها على مدار الفترة الزمنية ، لائن بالمقابل إذا نظرنا إلى نموذج Denison نجد انه قد يساعد المنظمات في مقارنة أنفسهم بالمنظمات الأخرى و قياس أدائهم بالمقارنة معها، لذلك يمكن القول أنهما ليسا بالفعالية الكافية فيما يتعلق بنظام التصنيع الرشيق عند اختبارها منفردين بالرغم من اعتبارهما مقبولين لقياس الثقافة التنظيمية (Guidroz, Luce, & Denison, 2010, p. 09) لذلك كان من الضروري تطوير نموذج آخر يمكن المنظمة من معرفة مدى بعدها عن ثقافة التصنيع الرشيق

تم تطوير نموذج تقييم ثقافة التصنيع الرشيق (LCAM) ، بناءً على عوامل التمكين الهامة التي جعلت ثقافة تويوتا قوية للغاية من أجل معرفة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تساعد في التحول نحو التصنيع الرشيق ، قام دينيسون (Denison) بتطوير بعض الأبعاد لتمكين فهمها بطريقة أفضل حيث انه يعتقد أن الأبعاد الأربعة (المشاركة والقدرة على التكيف والرسالة والاتساق) لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية الأساسية، كما أن LCAM قد يساعد المنظمات على مواجهة افتراضاتها الأساسية ومعرفة مدى ابتعادها عن ثقافة التصنيع الرشيق.

يساعد نموذج تقييم ثقافة التصنيع الرشيق LCAM المنظمات على فهم العوامل التي تجعل ثقافتهم أقرب بوجه عام إلى ثقافة المنظمات التي حققت نجاحا بعد احتضانها لنظام التصنيع الرشيق ، و بوجه خاص إلى ثقافة تويوتا. بتعبير أدق ، من المهم معرفة ما إذا كانت هذه العوامل يمكن أن تتماشى مع مبادئ التصنيع الرشيق.



يساعد نموذج LCAM في تحديد نقاط قوة و ضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة مما يمكنها من معرفة ما إذا كانت هذه الثقافة صحيحة بما يكفي للانتقال إلى نظام التصنيع الرشيق ، فمن خلال LCAM يمكن إلقاء نظرة على الثقافة من الناحية النوعية و تحديدها عن طريق قياس الأبعاد الأربعة ، و التي يعتقد أنها تتعلق بشكل مباشر بالرشاقة .

لذلك فإن نموذج تقييم ثقافة التصنيع الرشيق LCAM مستوحى من نموذج Schein في فهم الثقافة ومن نموذج Denison لقياس الثقافة، و الهدف منه هو السماح للقادة بمعرفة بعد منظمتهم عن ثقافة التصنيع الرشيق.

إن الأبعاد الأربعة التي طورها Denison (المشاركة والقدرة على التكيف والرسالة والاتساق) و التي تعتبر مكونات نموذج LCAM، لكل منها تنبؤات من شأنها أن تمكن المنظمات من معرفة مواقفها تجاه التصنيع الرشيق، تلعب هذه الأبعاد في النموذج المقترح دوراً في مواجهة أبرز 8 عوامل في الثقافة التنظيمية و الضرورية للانتقال الصحيح لنظام التصنيع الرشيق وهي الإدارة العليا والقيادة والتمكين وتقوية العلاقة بين العملاء والموردين والتدريب وعلاقة الإدارات والعمل الجماعي ، حيث إذا ما تم تناول هذه العوامل بالشكل الصحيح تتمكن المنظمة من أن تخلق الثقافة التنظيمية المطلوبة .

2.2 مكونات نموذج تقييم الثقافة التصنيع الرشيق (LCAM) : (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006, p. 08)

- أ . الرسالة : " توضح الغرض والمعنى من خلال تحديد الدور الاجتماعي والأهداف الخارجية للمنظمة ، فيجب على الإدارة العليا و القيادة تقييم المنظمة من أجل فحص ما يلي :
- ما إذا كان الموظفون على دراية باتجاهات المنظمة من حيث وضوح استراتيجياتها و وضوح مهمتهم اتجاه عملهم .
 - ما إذا كانت الأهداف التنظيمية واضحة ومتفق عليها من قبل الموظف .
 - ما إذا كانت الأهداف التي وضعها القادة واقعية وقابلة للتحقيق.
 - ما إذا كان هناك مؤشر رئيسي يظهر إلى أي مدى تبعد الشركة عن تحقيق أهدافها .
 - ما إذا كان الأشخاص المعنيون قد فهموا ما يجب القيام به من أجل تحقيق الأهداف .
 - التحقق مما إذا كانت الرسالة قد تم شرحها بشكل صريح للموظفين ، و هل هي واضحة التقسيم إلى أهداف قصيرة وطويلة المدى لذي يجب طرح مثل هذه الأسئلة من أجل التحقق مما إذا كانت الثقافة التنظيمية سليمة مع بيان مهمتها

ب . القدرة على التكيف : تمتلك المنظمات نظاماً من القواعد والمعتقدات التي تدعم قدرتها على تلقي الإشارات من بيئتها و تفسيرها وترجمتها إلى تغييرات سلوكية داخلية تزيد من فرصها في البقاء



من أجل قياس هذا البعد (القدرة على التكيف) ، يلزم النظر إلى نقطة جوهرية و هي علاقة المنظمة مع العملاء و الموردين، فتعتبر شركة toyota أنها منظمة تعليمية بامتياز حيث أنها تمنح الأولوية القصوى دائما للعملاء ، كما تعتبر منظمة قابلة للتكيف حيث وجدت أنها تستجيب لتقلبات السوق ، والهدف من قياس هذا البعد هو :

- مدى قدرة المنظمة على الاستجابة لتقلبات العملاء وطلب السوق .
- معرفة درجة المرونة التي تتمتع بها المنظمة .
- معرفة مدى التعاون بين الإدارات في مختلف المستويات في المنظمة خاصة عند الحاجة إلى التغيير .
- علاوة على ذلك ، يمكن طرح بعض الأسئلة لمعرفة اتجاه هذا البعد في المنظمة :
- هل المنظمة تولي اهتمامًا لعملائها و تفهم احتياجاتهم ؟
- هل المنظمة تقوم بجمع آراء من العملاء ؟
- هل الموظفون على دراية باحتياجات العملاء ؟
- هل هناك علاقة قوية مع الموردين من حيث تبادل المعرفة وإشراكهم في تصميم المنتج ؟
- هل المنظمة تتمتع بمرونة كافية مع مورديها ؟

د. المشاركة : " يجب على القادة تشجيع و بقوة مشاركة الموظفين وخلق شعور بالملكية والمسؤولية" يتوجب على أي منظمة تحقيق مشاركة الأفراد في عملية التصنيع بأكملها لتكون قادرة على الانتقال الصحيح لنظام التصنيع الرشيق باعتبار أن المشاركة هي احد أهم مفاتيح الانتقال الناجح إلى هذا النظام ، لذلك يوضح هذا البعد مدى مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة ، و من أجل قياسه يجب طرح عدد من الأسئلة :

- أين تتخذ القرارات ؟ في القسم أو تأتي من الإدارة العليا إلى الأسفل؟
- هل المعلومات متاحة بسهولة وفي الوقت المناسب للأفراد ؟
- هل يؤمن الموظفون بأنفسهم لإحداث تأثير إيجابي على المنظمة ؟
- هل يشارك الأفراد في تخطيط الأعمال؟
- هل هناك نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على الخروج بأفكار مبتكرة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؟

ج. الاتساق: "يوفر الاتساق مصدرًا مركزيًا للتكامل والتنسيق والتحكم" .

تم العثور على عامل قوي آخر في ثقافة Toyota ، حيث تم اكتشاف من الأدبيات أن Toyota تعمل بجد لغرس روح العمل الجماعي وتشجيع الأشخاص على العمل مع الأقسام المختلفة من أجل التوصل إلى اتفاق مشترك.



من أجل قياس الاتساق في مختلف جوانب إجراءات المنظمات ، من المهم النظر إلى العمل الجماعي والعلاقة بين الإدارات. يمكن هذا النقاد من قياس الاتساق في نهج المنظمات. على سبيل المثال ، يمكن ملاحظة ما إذا كانت المنظمة تترجم مبادئها في الممارسة أم لا. علاوة على ذلك ، يلزم إجراء تقييم لمعرفة ما إذا كانت المنظمات متسقة في حل المشكلة ، وطرق التعامل مع أي خلاف حدث داخل قسم معين. كيف تُظهر المنظمة الاتساق في مبادئها وممارساتها. كيف تتعاون وجهات النظر المختلفة لتحقيق هدف مشترك؟

3. دور الثقافة التنظيمية في التحول نحو نظام التصنيع الرشيق:

في عالم الأعمال الحالي، حيث لا توجد حدود للمنافسة، أحدث التصنيع الرشيق العديد من التغيرات في ممارسات الإدارة بهدف تعزيز رضا العملاء و الفعالية و الكفاءة التنظيمية، لكن عادة ما تنظم عملية الانتقال إلى هذا النظام تغييرات جذرية من حيث الهيكل و الاستراتيجية و الممارسات الفنية، فمن الضروري فهم كيفية التعامل مع هذه التغيرات لضمان نجاح عملية الانتقال، إلا أن المنظمات لديها فرصة ضئيلة في نجاح هذه العملية ما لم يولوا نفس الاهتمام على الأقل لخلق الثقافة التنظيمية الصحيحة التي تدعم عملية الانتقال ، و التي تعتبر العامل الحاسم للتصنيع الرشيق الذي ناقشته العديد من الأدبيات الحديثة ، حيث ستركز في هذا المحور على ما تضمنته هذه الأدبيات من الدور الفعال و الضروري الذي تساهم به الثقافة التنظيمية في الانتقال إلى نظام التصنيع الرشيق .

جادل العديد من الباحثين و المختصين في التصنيع بأن الانتقال من التصنيع التقليدي إلى التصنيع الرشيق يتطلب تغيير الثقافة داخل المنظمة قبل تغيير تقنيات التصنيع أو المشكلات الفنية، حيث ذكر Philip 2010 أنه لا يمكن أن يوجد التصنيع الرشيق في منظمة حيث الثقافة ضدها و أن الثقافة التنظيمية تحدد نجاح التصنيع الرشيق أو أي مبادرة تغيير أخرى ، لذلك يرى أنه من المعقول أن يتم اقتراح تنفيذ التصنيع الرشيق سيكون تحويليا و يغير تماما ثقافة المنظمة .

يرى جيمس 2006 إن الانتقال إلى التصنيع الرشيق مليء بالتحديات الهائلة و على الأخص فهم الجوهر الحقيقي لمفهوم و فلسفة التصنيع الرشيق من جهة ، و فهم طريقة التعامل مع الاختلافات الثقافية من جهة أخرى، حيث ارجع اغلب الباحثين سبب سوء فهم هذين العنصرين إلى الاختلافات الثقافية التي تحدث أثناء عملية الانتقال .

اقترح MAN 2005 انه من المقبول عند عملية الانتقال إلى التصنيع الرشيق البدء بالتغيرات المادية للتصنيع و لكن يجب تغيير أنظمة الإدارة و الديناميكيات الثقافية في نفس الوقت ، و أحسن طريقة للسماح بهذا الانتقال هو بناء ثقافة كاملة للتصنيع الرشيق حيث يمكن القيام بذلك من خلال تحديد النموذج الثقافي الحالي و سد الفجوة من اجل خلق حالة ثقافية مستقبلية مثالية .



بعد أن قضى Liker عشرين عامًا فهم نظام إنتاج Toyota (TPS) خلص بان جميع الأدوات الشهيرة لهذا النظام تم تصميمها بحيث تجعل من السهل اكتشاف المشكلات، حل المشكلات، و التعلم من الأخطاء بسهولة، ولتسهيل التعلم من الأخطاء ، تحتاج المنظمة إلى تغيير موقفها اتجاه الأفراد، و هذا هو التحول الثقافي اللازم لنظام التصنيع الرشيق ، حيث يرى في كتابه "2004 the toyota way" أن فلسفة التصنيع الرشيق تتطلب احترام الأفراد والتحسين المستمر ونظرة طويلة المدى ومستوى من الصبر والقدرة على فهم الفرد و نمط تطوره. (Liker J. K., 2004, p. 07)

أوضح (Angelis et al. 2011) أن التزام الموظف هو المحرك الرئيسي للتصنيع الرشيق؛ ومع ذلك ، لن يلتزم الموظفون بشدة ما لم يتمتعوا بالدعم والاحترام والمعاملة العادلة والمشاركة. بالإضافة إلى إدراكهم أنهم هم لاعبون مركزيون في المنظمة عامل حاسم أيضاً، (Angelis, Conti, Cary, & Colin, 2011, p. 571) ، بالإضافة إلى ذلك هناك عدد من الباحثين. على سبيل المثال ، (Womack et al. 1990)، (Fullerton et al. 2001) و (Schonberger 2007) يدعيان الحجة ويعتقدان أن مشاركة الموظف أمر حيوي أثناء تنفيذ Just In Time (JIT) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) اللذان يعتبران من أهم مميزات التصنيع الرشيق.

يعتبر Wong 2007 إن التكيف الثقافي مفتاح التنفيذ الناجح للتصنيع الرشيق. (Wong, 2007, p. 419) كما أنه يعتبر ان الثقافة التنظيمية هي الشرط الرئيسي لبناء وتحقيق مؤسسة رشيقة ممتازة ، فيرى ان الثقافة التنظيمية يجب أن تبنى على تمكين الأفراد ، والشراكة مع أصحاب المصلحة و التركيز على طريقة التحسين المستمر حيث يشارك جميع الموظفين في عملية صنع القرار اليومية، يساعد هذا المنظمة على تحقيق رضا العملاء وجني الفوائد المرجوة من نظام التصنيع الرشيق. ويعتقد أنه إذا تم بناء الثقافة التنظيمية على هذا النحو يمكن للقائد أن يتخلص تدريجياً من أسلوب التصنيع التقليدي و التحول نحو التصنيع الرشيق، فلو نظرنا إلى الأهداف والمبادئ الأساسية لشركة Toyota لوجدناها مبنية على القضاء على الهدر وتعزيز الكفاءة في الإنتاج بالإضافة إلى احترام الموارد البشرية. وفي الوقت نفسه ، يتطلب احترام الافراد وجود قائد ذكي يستمع إلى الموظفين وينقل الرؤية التنظيمية إليهم حتى يتمكنوا من المشاركة بكثافة في العملية. تسمى هذه الممارسات ثقافة تنظيمية صحية حيث يلعب كل جزء من المنظمة دوراً رئيسياً نحو مهمة التحسين المستمر، هذه الممارسات كفيلة بتعبيد الطريق للانتقال المنشود. (Ohno, 1988, p. 88)



يصف Dahlgaard- park و Dahlgaard أن القيادة ، وإشراك الناس ، والعلاقة القوية مع العملاء والموردين بالإضافة إلى الإدارة الوظيفية المتقاطعة ضرورية لخلق ثقافة رشيقة ؛ مع ذلك ، التمكين هو الشرط المسبق لخلق الثقافة المرغوبة.

يعرّف (Schein, 1992) الثقافة التنظيمية على أنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تم تعلمها أثناء حل المشكلات ، والتي عملت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة ، وبالتالي ، يتم تدريسها للأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك ، التفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشاكل "، يتوافق هذا التعريف بشكل كبير مع المفهوم التصنيع الرشيق ، فيرى شين Schein أنه من غير المرجح أن تحقق الانتقال الصحيح ما لم تكن المنظمات مستعدة للتعلم من أخطائها وتطوير عادة حل المشكلات على نهج يومي، قد لا يكون تطوير عادة حل المشكلات أمراً سهلاً لأن هذا يتطلب قدرًا كبيرًا من التضحيات والجهود المستمرة ليس فقط من القادة والمديرين ولكن أيضًا من التنظيم بأكمله. (Schein, 1992, p. 14)

يعتقد Höök و Stehn أن مفتاح تبني ثقافة التصنيع الرشيق هو وجود استراتيجيات إدارة عليا واضحة بالإضافة إلى التركيز على الأفراد فيما يتعلق بإشراكهم وتمكينهم وتخفيفهم، هذه الأشياء ضرورية لمنظمة ترغب في الحصول على فوائد التصنيع الرشيق. (Höök & Stehn, 2008, p. 31) كما أن Arumugam. يخلص في مقاله إلى أن عوامل النجاح الحرجة في عملية الانتقال إلى التصنيع الرشيق تتطلب قيادة قوية والتركيز على العميل كأولوية ، وتوفير التدريب للعمال ، وبناء علاقة مع الموردين، وإدارة العمليات والعمل الجماعي. (Arumugam, Mojtahedzadeh, & Malarvizhi, 2011, p. 313)

تم استكشاف وشرح قدر كبير من العوامل والأساليب السلوكية من قبل عدد من الباحثين ، مما يساعد في تعزيز ثقافة التصنيع الرشيق. أبرز العوامل التي ظهرت في مراجعة الأدبيات ، والتي قد تؤثر على الرحلة نحو التصنيع الرشيق من الناحيتين السلبية والإيجابية ؛ الإدارة العليا الملتزمة ، والقيادة الحكيمة ، ومشاركة الموظفين المتفانية والرؤية الواضحة والاستراتيجية ، وتمكين وتخفيف الأفراد ، والعمل الجماعي ، والحوافز والمكافآت ، والأمن الوظيفي والتواصل. وقد اعتمدت تويوتا غالبية هذه العوامل التمكينية .

4. اختبار فرضيات الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور الثقافة التنظيمية في الانتقال الصحيح إلى نظام التصنيع الرشيق، لذلك و بغيت دراسة الاشكالية سيتم اختبار فرضيات الدراسة و اختبار صحتها من عدمه :

* الفرضية الاولى : " ترتبط الثقافة التنظيمية بالقرارات الاستراتيجية للمنظمة "



بالنظر الى النجاحات التي حققتها كبرى المنظمات الصناعية العالمية و التي تعتمد فلسفتها على تطوير و تمكين مواردها البشرية باعتبارها مصدر قوتها ، و بالإضافة إلى طبيعة العلاقة التي تؤسسها هذه المنظمات بين الأشخاص الاساسيين (العمال، العملاء، الموردون)، نجد أنها قد عملت على إعطاء أهمية قصوى للعوامل الاساسية للثقافة التنظيمية (الإدارة العليا والقيادة والتمكين وتقوية العلاقة بين العملاء والموردين والتدريب وعلاقة الإدارات والعمل الجماعي) حيث تعتبرها من القرارات الاستراتيجية للمنظمة ، بناءً على ذلك ، نقول ان الفرضية الاولى صحيحة

* **الفرضية الثانية:** "يرتكز نجاح عملية الانتقال إلى التصنيع الرشيق على اختبار نموذج تقييم الثقافة التنظيمية في المنظمة الصناعية"

تم تطوير نموذج تقييم ثقافة التصنيع الرشيق (LCAM) بناءً على العوامل التمكينية التي جعلت تويوتا قوية للغاية ، حيث يعتبر هذ النموذج مستوحى من نموذج Schien في فهم الثقافة التنظيمية و من نموذج Denison في قياس الثقافة التنظيمية و هذا بهدف السماح للقادة بمعرفة بعد المنظمة عن ثقافة التصنيع الرشيق ، فالأبعاد الاربعة التي طورها Denison (المشاركة والقدرة على التكيف والرسالة والاتساق) و التي تعتبر مكونات النموذج المقترح LCAM، تلعب دورًا اساسيا في مواجهة أبرز 8 عوامل في الثقافة التنظيمية و الضرورية للانتقال الناجح و الصحيح لنظام التصنيع الرشيق وهي الإدارة العليا والقيادة والتمكين وتقوية العلاقة بين العملاء والموردين والتدريب وعلاقة الإدارات والعمل الجماعي ، لذلك عملت اغلب المنظمات الرائدة في مجال التصنيع الرشيق و على راسها تويوتا على اختبار نموذج تقييم ثقافة التصنيع الرشيق (LCAM) بغرض الانتقال الصحيح لهاد النظام، من هذا المنطلق نقول أن الفرضية الثانية صحيحة .

الخلاصة :

إن ضرورة التحسين المستمر للعمليات و التركيز على العملاء و تخفيض التكاليف و تقليل كل أشكال الهدر و تقليل أجال التسلم و إدخال التحسينات اللازمة على السلع و الخدمات و تحسين بيئة العمل و تطوير مهارات و كفاءات العمال تعتبر مبادئ و أسس رئيسية في إنجاح التصنيع الرشيق الذي يعتبر بدوره من أحدث نظم التصنيع التي تضمن للمنظمات مزايا تنافسية عديدة. لكن حتى يتم التطبيق الجيد لمرتكزات هذا النظام يجب أن تبني ثقافة تنظيمية صحيحة .

تقدم الأدلة من مراجعة الأدبيات التي استعرضتها هذه الدراسة بان نظام التصنيع الرشيق هو أكثر فلسفية من كونه تقنية لذلك توجب على المنظمات الفهم الجيد و الشامل لهذا النظام قبل تنفيذه ، الأهم من ذلك ، يجب إنشاء بيئة مواتية داخل المنظمة من خلال توظيف الأشخاص المناسبين ذوي الرؤية الواضحة و إرساء ثقافة تنظيمية صحيحة و التي تبين في هذه الدراسة أنها من القرارات الاستراتيجية للمنظمة ، و هذا من أجل تحقيق النتائج المتوقعة من التصنيع الرشيق .



خلصت الدراسة إلى أن هناك 8 عوامل رئيسية يجب على المنظمات مراعاتها ، وهذه العوامل هي: الإدارة العليا والقيادة والتمكين والتدريب والموارد وعلاقات العملاء والعلاقات بين الإدارات والعمل الجماعي. و هذا باعتبار أن اغلب المنظمات الكبرى التي طبقت نظام التصنيع الرشيق بنجاح أها قوية في هذه المجالات، كما خلصت الدراسة كذلك إلى أنه على المنظمات الراغبة في الانتقال إلى نظام التصنيع الرشيق بنجاح أن تعتمد على LCAM لتقييم ثقافتها التنظيمية قبل تطبيق هذا النظام ، و الذي تم تطويره LCAM استنادًا إلى ثقافة Toyota و مركّزات التصنيع الرشيق بالإضافة إلى النموذج الثقافي لدينيسون.

بناءً على ما سبق يمكن تقديم جملة من التوصيات كما يلي :

- زيادة اهتمام المنظمات الصناعية بالتصنيع الرشيق كونه فلسفة إنتاجية جد متطورة و لما له من أهمية كبيرة في إزالة أشكال الهدر و الضياع في العملية الإنتاجية والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي وإنتاج منتجات بجودة عالية لتحقيق رضا العملاء.
- أن تقوم المنظمات الراغبة في تبني نظام التصنيع الرشيق بإعطاء أهمية كبيرة لتحسين الثقافة التنظيمية.
- أن تقوم المنظمات بتقييم الثقافة التنظيمية لها و محاولة سد الفجوة قبل الانتقال الى نظام التصنيع الرشيق.

قائمة المراجع :

- Angelis, J., Conti, R., Cary, C., & Colin, G. (2011). Building a high-commitment lean culture. *Journal of Manufacturing Technology Management* , 22 (05), 569-586.
- Arumugam, V., Mojtahedzadeh, R., & Malarvizhi, C. (2011). Critical Success Factors of Total Quality Management and their impact on Performance of Iranian Automotive Industry. *European journal of economies finance and administrative sciences* , 14, 312-316.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. *international institute for management development Consulté le 06 21, 2023, sur researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method*
- Denison, D., Nieminen, L. R., & Lindsey, K. (2012). Diagnising organizational cultures : A conceptual and empirical review of cultures effectiveness surveys. *European journal of work and organisational psychology* , 23 (01).
- Emiliani, M. (2006). Origins of lean management in America The role of Connecticut businesses. *Journal of Management History* · April 2006 , 12 (02).



- Guidroz, J. A., Luce, K. W., & Denison, D. R. (2010). Integrated change: creating synergy between leader and organizational development. *Industrial and Commercial Training*, vol 42 (n 03), 150/155.
- Höök, M., & Stehn, L. (2008). Lean principles in industrialized housing production: the need for a cultural change. Consulté le 06 2023, 17, sur researchgate: https://www.researchgate.net/publication/228433776_Lean_principles_in_industrialized_housing_production_The_need_for_a_cultural_change
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Liker, J. K., & Hoseus, M. (2010). Human Resource development in Toyota culture. *International journal. Human Resources Development and Management*, , 10 (01).
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System Beyond Large-Scale Production*., London: CRC Press is an imprint of the Taylor & Francis Group A PRODUCTIVITY PRESS BOOK.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JOSSEY BASS A Wiley Imprint .
- Spear, S., & Bowen, K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. *Harvard Business Review*, 77 (05).
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., S., F. C., & Uchikawa. (2007). Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15 (06), 553-564.
- Wong, M. (2007). The Role of Culture in Implementing Lean Production System. in IFIP International Federation for Information Processing ,vol 246 Consulté le 06 2023, 18, sur springer link: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-74157-4_49
- الحاج مداح عرايبي، و عبد الرحمان بوطيبة. (2016). متطلبات تطبيق مركات التصنيع المرن لتدنية تكاليف المؤسسات الصناعية دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية. *مجلة التنظيم و العمل*، المجلد 05 (العدد 03)، 58-73.
- الكيكي، غ. م. (2012). إمكانية تطبيق عناصر النتاج الرشيق دراسة ميدانية في معمل اللبسة الولدية في الموصل. *مجلة تكريت للعلوم الدارية واقتصادية*، المجلد 08، (26)، 115-140.
- بسام منيب علي الطائي، و إسرائ وعد الله قاسم السبعواوي. (20-21 نوفمبر، 2020). دور مركات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. *سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر؛*.



- بماء الدين، م. س. (2016). متطلبات تطبيق مدخل التصنيع المرن في الشركات المصرية المنتجة للأدوية . Consulté le 07 2023, 30
EGEPTIAN JOURNALS: https://journals.ekb.eg/article_62495.html
- سارة عزازية. (2019). أثر تطبيق مرتكزات التصنيع الرشيق في تعزيز الأداء البيئي المستدام دراسة استطلاعية في شركة الإسمنت تسسة - . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، المجلد 13 (العدد 01)، 587-604.
- سمير، عباس. (2012). الثقافة التنظيمية و استراتيجيات التغيير في المنظمات. قسنطينة، الجزائر/قسنطينة: دار الهدى للطبع و النشر و التوزيع.
- عبد الجبار الطائي، م. ح. (2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. المجلة العربية الادارة ، 37(3)، 59-79.
- عجراد، ش. (2016). التصنيع الرشيق كاداة لتحسين القدرات التنافسية للمؤسسة في اطار تطبيقات ادارة الجودة الشاملة المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية و السياسية ، المجلد 53، العدد 02 Consulté le 07 30, 2023, sur ASJP: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83142>
- محمد ابراهيم الراعي. (2021). أثر التصنيع الرشيق على تكاليف الإنتاج بشركات التصنيع الغذائي الكبرى في قطاع غزة دراسة تطبيقية على مجموعة مصانع سا ربو الوادية للصناعات الغذائية. مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال ، المجلد 02 (العدد 02)، 47-71.
- محمد منيب محمود الدباغ، و ياسين حسن صفوان. (2010). متطلبات تطبيق التصنيع الرشيق في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى. مجلة تنمية الرفادين ، المجلد 32 (97).
- نهي عثمان، أ. (2022). واقع الثقافة التنظيمية في جامعة العلوم و التقنية بالخرطوم و علاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الاداريين العاملين في الجامعة. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية و الانسانية ، 163-183, 02 (15).