



---

**Logic indicators according to the entrance of fitness for business organizations  
An applied study of a sample of the departments of the Ministry of Industry in Najaf  
Governorate**

تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الاعمال

دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الاشرف

\*م. بشرى شاكر عبد الحسين

\*م. د محمد ثابت الكرعوي

---

**Abstract** Business organizations generally face a complex and changing competitive environment, particularly in the departments of the Ministry of Industry. The emergence of the concept of strategic logic, which emphasizes the intrinsic capabilities in monitoring the competitive environment in which they operate, and how to identify the most significant changes that are expected and expected to work on them, Organizations, which have certain components to ensure their survival and continuity in the labor market. Therefore, the research aims to highlight the nature of the relationship between the indicators of strategic logic, which includes (resources, core processes, performance) and the entrance of agile organizations where he includes The field research is being carried out on a sample of departments of the Ministry of Industry in Iraq through a descriptive questionnaire prepared for the management of the company in question and related to the contents of the research, using the statistical tools and programs (SPSS), LISREL, In order to reach the most important results that benefit the research and achieve its objectives, the research reached a set of conclusions, most notably that the strategic logic is to determine the course of the work of industrial companies in their competitive environment through the role of agile organizations, to meet the challenges faced by industrial companies , Research and develop a set of scientific recommendations, notably that the company has a vision for

leadership cadres through which to implement an integrated program to strengthen the organizations that qualify elegans company to become superior in its industry and its surroundings

**المستخلص:-** تواجه منظمات الاعمال بصورة عامة الى بيئة تنافسية معقدة ومتغيرة وعلى وجه الخصوص في دوائر وزارة الصناعة ولعل ظهور مفهوم المنطق الاستراتيجي الذي يؤكد على القدرات الجوهرية في رصد البيئة التنافسية التي تعمل فيها وكيفية تحديد أبرز التغيرات الحاصلة والمتوقعة التي تعمل بها وفق الركيزة الأساسية لتعزيز دور مدخل الرشاقة للمنظمات والتي تتصف بمكونات معينة تضمن لها البقاء والاستمرارية في سوق العمل ،لذلك فان البحث يهدف الى ابراز طبيعة العلاقة بين مؤشرات المنطق الاستراتيجي والذي يتضمن ( الموارد ،العمليات الجوهرية، الاداء) ومدخل المنظمات الرشيفة حيث يتضمن (القيادة الرشيفة ،الثقافة الرشيفة ، الاتصالات الادارية الرشيفة ) ويجري تطبيق البحث ميدانيا لعينة من دوائر وزارة الصناعة في العراق عن طريق استمارة استبانة اعدت لتشمل الإداريين في الشركة المبحوثة وبما يرتبط بمضامين البحث مع الاستعانة بالوسائل والبرامج الإحصائية (SPSS) و (LISREL) من اجل الوصول الى اهم النتائج التي تفيد البحث وتحقق أهدافه ، وقد توصل البحث الى مجموعة استنتاجات ابرزها ان المنطق الاستراتيجي يهتم بتحديد مسار عمل الشركات الصناعية في بيئتها التنافسية عن طريق دور المنظمات الرشيفة ، من اجل مواجهة التحديات التي تواجهها الشركات الصناعية، ويضع البحث مجموعة توصيات علمية ابرزها ان تمتلك الشركة رؤية قيادية لكوادرها تستطيع من خلالها ان تنفذ برنامج متكامل لتعزيز المنظمات الرشيفة التي تؤهل الشركة ان تصبح متفوقة في صناعتها وبيئتها المحيطة.

**المقدمة:** أفرزت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية الحديثة مصطلحات تحت المنظمات على الاستجابة بما هو جديد ومميز ، وكان من بين تلك المصطلحات المنطق الإستراتيجي الذي يهدف إلى عملية تغيير وإعادة هيكلة العمليات المعرفية للمنظمة، وتحسين قدراتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها، من خلال عملياتها الجوهرية ، والمصطلح الآخر هو مدخل الرشاقة، الذي يمثل إعادة العمليات بين وحدات المنظمة أو بين المنظمة والبيئة المحيطة بمضامينها من أجل منافع حالية ومستقبلية، التي تعدّ جزءاً مكملاً لفعاليات ونشاطات المنطق الإستراتيجي. إذ يشكل هذان المصطلحان دعامتين أساسيتين لها انعكاساتها على نجاح منظمات الأعمال، بوصفها حلاً إستراتيجياً لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المنظمات في بيئة الأعمال، ولكون تفاعلها يسهم وبشكل كبير في تحقيق قيمة عالية لأعمال المنظمة من خلال الإسهام المباشر في رفع كفاءة إدارة الأعمال والنشاطات المختلفة في المنظمة.

انطلاقاً من أهمية هذه المتغيرات لمنظمات الأعمال، التي أضحت بأمس الحاجة إليها فقد جاء هذا البحث ليشكل إسهاماً يقدم العون للمنظمات العراقية الراغبة في تبني هذه المتغيرات مستهدفةً التعرف على مفهوم المنطق الاستراتيجي واختبار علاقته مع مدخل الرشاقة على أرض الواقع وبالمنهجية العلمية والتحليل في عينة من دوائر وزارة الصناعة العاملة في العراق والدور الهام الذي تمثله في تطوير المجتمع، ولممارسة هذه الدوائر بعضاً من تطبيقات عملية المنطق الاستراتيجي وذلك على وفق ما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجريت مع عدد من العاملين فيها، إذ كانت ميداناً ملائماً لاختبار مشكلة البحث التي تمثلت بتساؤلات عن مستوى المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة في هذه الدوائر، وطبيعة العلاقة والتأثير بينهما، وهكذا انبثقت من هذه الآلية العديد من الفرضيات التي تحاول أن تثبت العلاقة والتأثير أعلاه.

وبهدف تغطية مضامين البحث نظرياً وتطبيقياً، فقد تكونت هيكلته من أربع محاور رئيسة، استعرض الأول منها الإطار المنهجي للبحث، وتناول المحور الثاني الإطار النظري تلاها المحور الثالث الذي خصص لاستعراض الإطار العملي لتحليل نتائج البحث واختتم المحور الرابع من البحث الذي خصص لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات

### الإطار المنهجي للبحث

#### أولاً: مشكلة البحث

يمكن طرح مشكلة البحث في محورين أولهما معرفي وثانيهما ميداني، فالمحور المعرفي التي تواجه البحث هو الجدل العلمي بين الباحثين بشأن مؤشرات المنطق الاستراتيجي والتي يتطلب منها أن تمتلك مدخل الرشاقة للمنظمات إذ يعتقد بعض الباحثون أن العمليات الجوهرية للمنطق الاستراتيجي هي الخاصةية الأهم ويعتقد بعض آخر أن الموارد هي الخاصةية الأهم ويعتقد الباحثون الباقون أن الأداء هو الخاصةية الأهم وأن هذا الجدل بين الباحثين يولد المشكلة المعرفية التي يحاول هذا البحث إيجاد حل مناسب لها، أما بشأن المشكلة الميدانية فتكمن في رغبة المنظمات تطبيق مدخل الرشاقة التي تعمل في صناعة واحدة أن تمتلك مساحة كبيرة من المنطق الاستراتيجي لكنها لا تعرف كيف تحقق ذلك وأين تقع نقطة البداية وما هو مسار العملية التي يكسبها المنطق وفق مدخل الرشاقة وأن ذلك الغموض لدى المنظمات المعاصرة يولد المشكلة الميدانية التي يحاول هذا البحث أن يضع حلول مناسبة لها. من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

**هل هنالك تأثير لمؤشرات المنطق الاستراتيجي في المنظمات الرشيقة في دوائر وزارة الصناعة؟**

#### ثانياً: أهمية البحث:

تتمحور أهمية البحث في حل مشكلته والوصول لهدفه حيث ركز البحث على موضوعين يحظى باهتمامهما الباحثين في مجال إدارة الأعمال عموماً وفي مجال الإدارة الاستراتيجية خصوصاً، إذ يتناول البحث موضوع المنطق الاستراتيجي وموضوع المنظمات الرشيقة ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

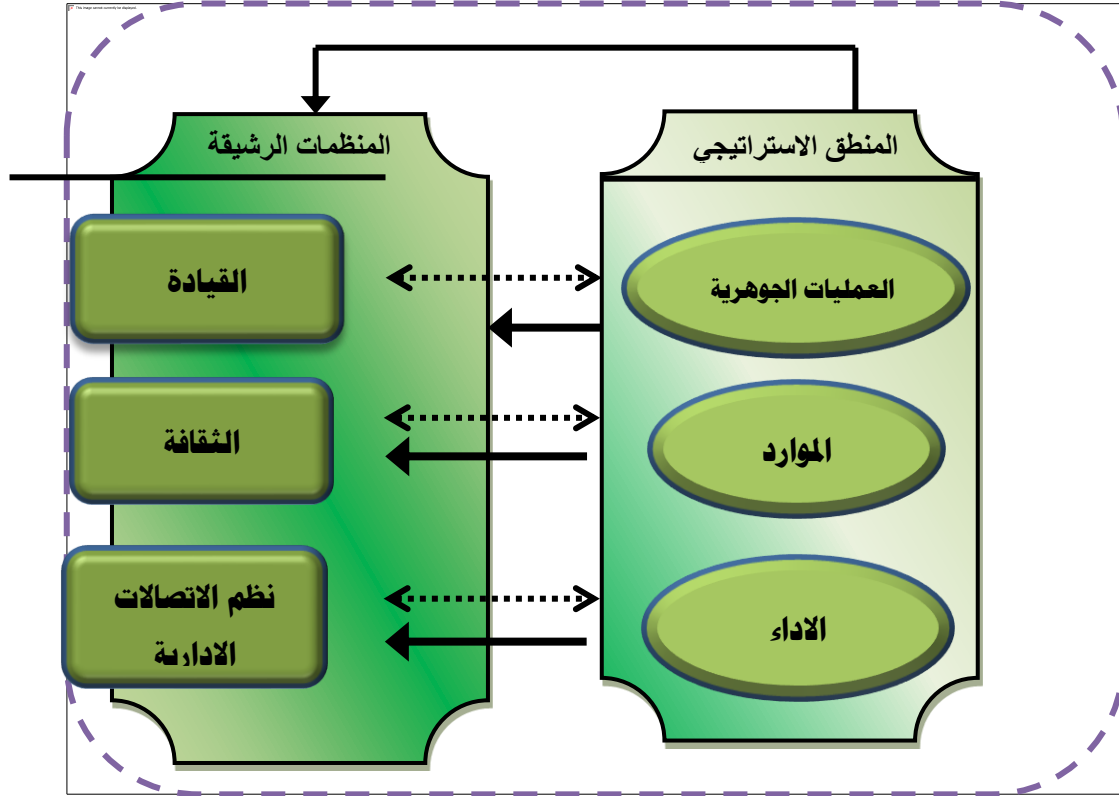
- 1- يسلط البحث الضوء على مضامين المنطق الاستراتيجي وعلى مكونات المنظمات الرشيقة.
- 2- يسهم البحث في اثراء وتعزيز المكتبات الحاضرة التي يفتقر معظمها للبحوث والدراسات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع المنطق الاستراتيجي من جهة وبموضوع المنظمات الرشيقة من جهة اخرى.

### ثالثاً: هدف البحث

يحاول البحث ان يصل الى تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة مؤشرات المنطق الاستراتيجي والمنظمات الرشيقة التي تتمثل القيادة، الثقافة، الاتصالات الادارية . وذلك من حيث تحديد علاقات الارتباط بينها فان وجدت يجري تحديد علاقات الأثر بينها والتعرف على اشد العلاقات وأضعفها من اجل التأكيد على المتغيرات ذات الأثر الأكبر في تحقيق واكتساب المنطق الاستراتيجي في المنظمات الرشيقة. كذلك الكشف عن مستوى ادراك العاملين في الدوائر المبحوثة لمدخل المنظمات الرشيقة واساليب المنطق الاستراتيجي في الدوائر عينة البحث . ويحاول البحث تحديد المدخل الأكثر تأثيراً واهمية في المنظمات الرشيقة والتي تسبقها تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي الاكثر والاقوى تأثيراً.

### رابعاً: المخطط الافتراضي للبحث:

يعد تصميم مخطط البحث الافتراضي كمحاولة في حل مشكلة البحث وكطريقة في الوصول الى هدف البحث وقد تم تصميمه كما في الشكل(1) لیتضمن المتغيرات المبحوثة . اذ يشكل متغير المنطق الاستراتيجي المتغير الرئيس المستقل والذي اشار اليه الباحثان . (Sanchez et al., 2004:60) المتمثل بالأبعاد (العمليات الجوهرية، الموارد، الاداء) الذي يستهدف البحث بشكل اساس عن طريق المتغيرات التابعة التي تشكلت على صورة متغير رئيس تابع هو مدخل الرشاقة ومتغيراتها الفرعية على وفق (Granban, 2009,136) الذي يشير الى مدخل المنظمات الرشيقة هي ( القيادة ، الثقافة ، ونظم الاتصالات الادارية ) . والشكل الاتي يوضح ذلك .



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

#### خامسا: فرضيات البحث

بموجب ما تمثله فرضيات البحث من حلول متوقعة تتسجم مع التساؤلات في مشكلته ، واستناداً لمضامين أنموذج البحث الفرضي والعلاقات بين متغيراتها الرئيسة وأبعادها الفرعية، يمكن عرض فرضيات البحث كما يأتي:  
الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (مؤشرات المنطق الاستراتيجي ) و(المنظمات الرشيقة). وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات الجوهرية والمنظمات الرشيقة

(2) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد والمنظمات الرشيقة .

(3) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاداء والمنظمات الرشيقة .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مؤشرات المنطق الاستراتيجي والمنظمات الرشيقة . وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

(1) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين العمليات الجوهرية والمنظمات الرشيقة

(2) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الموارد والمنظمات الرشيقة .

(3) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاداء والمنظمات الرشيقة

## سادسا : مقاييس البحث واساليب القياس

اعتمد الباحث في قياس مؤشرات المنطق الاستراتيجي على وفق نموذج ( Sanchez et al., 2004 ) والذي تم اعتماده في الكثير من الدراسات الاجنبية بما يتناسب مع طبيعة البحث والبيئة المبحوثة ، واعتمد الباحث مقياس ( Granban, 2009 ) لقياس المنظمات الرشيقة، وتم استخدام استمارة الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات في قياس هذه المتغيرات ، حيث تضمنت استمارة الاستبانة ضمن هذه المتغيرات ( 30 ) فقرة ،انظر الملحق (1) وفق مقياس تدرج ( Likert ) الخماسي ( انفق تماما-لا انفق تماما ) .

## سابعا: حدود البحث

يتحدد البحث بإطارين مكاني وزماني وكما يأتي:

1- الحدود المكانية للبحث: تم اختيار دوائر وزارة الصناعة محلا للبحث وذلك لكون الصلة المتماسكة بموضوع البحث وكذلك المواقع الإدارية الرئيسة للمنظمة المبحوثة تقع فيها.

2- الحدود الزمانية للبحث: امتدت المدة التي يتناولها البحث بالتشخيص والتحليل من 2 / 5 / 2017 ولغاية 15 / 7 / 2017.

## ثامنا: مجتمع البحث وعينته

اختير دوائر وزارة الصناعة كأسلوب قصدي وذلك لإمكانية البحث فيها كونها منظمة خاصة تتعاون مع الباحثين في توفير البيانات بشكل بسيط وغير معقد ، اما عينة البحث فتتضمن الموظفين الإداريين الذين يعملون في مقراتها الرئيسة في النجف الاشرف .وقام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان والتي بلغت (115) استمارة ،ويعد جمع استمارة الاستبيان ظهر بان هنالك (7) استمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي ،وبذلك تكون نسبة الاستمارات المستخدمة في البحث ( 108 ) استمارة اي بنسبة 97%.

## الاطار النظري للبحث

### ❖ مفهوم المنطق الاستراتيجي

يعتبر مفهوم المنطق الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال ادارة الاعمال بصورة عامة ومجال الإدارة الاستراتيجية خاصة ،فقد وردت العديد من المفاهيم الخاصة بهذا المفهوم والتي تبينه على انه ذلك النشاط المتكون من الإجراءات والأنشطة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفوء. وعلى أساس ذلك فقد أشار (Stacey,2007:55) إن المنطق الاستراتيجي يعني إن سلسلة من الإجراءات المقترحة والمرتبطة باستمرار إلى تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى قدرة المنظمة (بما في ذلك هيكلها ، وأنظمة التحكم وثقافتها ) وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة . بينما يرى (Sanchez et al.,2004) وزملائه مفهوم المنطق الاستراتيجي هو الأساس المنطقي أو المبرر لتحقيق أهداف المنظمة من خلال خلق القيمة. في حين بين (Jarillo,2003: 118) المنطق الاستراتيجي بانه القدرة على

تحليل ودراسة الأعمال التي تساعد على إعادة هيكلة الشركة في أداء الأعمال بشكل كبير من خلال إعادة بناء نموذجها التجاري .وبالتالي زيادة كفاءة أداء الشركة في ممارسة الأعمال التجارية وتقديم أفضل الممارسات المتاحة لفريق الدارة المتخصص . بينما اوضح (Stephan ,2011:112 ) مجموعة من الاستراتيجيات الناشئة التي تتخذها الشركة تعبير عن معلوماتها وحالتها من خلال الرموز او اللغة البسيطة لتحقيق اهدافها. وتميزها عن غيرها من الشركة الاخرى . ويرى الباحثان بأن المنطق الاستراتيجي هو الاساس المنطقي لمجموعة من الاستراتيجيات والاجراءات التي تتخذها الشركة من خلال خلق القيمة لتحقيق اهداف المنظمة لذا يعد المنطق الاستراتيجي من الأمور المهمة التي لا بد من توضيحها في مجال دراسته وتحليله وتطبيقه للشركات ومن الضرورة التمييز بين نوعين من التوجهات لهذا المفهوم، فقد أشار ( Kim & Mauborgne, 2014:105 ) وإن التمييز بين هذين المفهومين سيُبين لنا أهمية المنطق الاستراتيجي بالنسبة لمنظمات الأعمال أو المنظمات بصورة عامة ، ويمكن التمييز بين المنطق الاستراتيجي التقليدي ، والمنطق الاستراتيجي الحديث الذي يعتمد على ابتكار القيمة من خلال مجموعة من النقاط والأبعاد المُبينة في الجدول التالي :-

جدول ( 1 ) يوضح الفرق بين المنطق الاستراتيجي التقليدي والحديث

الأبعاد الاستراتيجية	الخمسة	المنطق التقليدي	منطق ابتكار القيمة
افتراضات الصناعة	الصناعة إذا ما توفرت الظروف	الصناعة من خلال تشكيل الظروف	
التركيز الاستراتيجي	الشركة يجب أن تبني مزايا تنافسية و الهدف منها هو التغلب على المنافسين	المنافسة ليست معياراً مطروحاً بل الشركة يجب أن تحقق نقلة نوعية في القيمة للسيطرة على السوق	
الزبائن	يجب على الشركة الاحتفاظ بزبائنها وتوسيع قاعدة خدمتهم من خلال مزيد من التجزئة والتخصيص ، وينبغي أن تركز على الاختلافات قيمة زبائنها	ابتكار القيمة يستهدف مجموعة من المشترين ويعمل على كسبهم بشكل طوعي لأن الشركة تركز على القواسم المشتركة الرئيسية في قيمة زبائنها	
الموجودات والقدرات	يجب على الشركة الاستفادة من الموجودات والقدرات الحالية لها	يجب على الشركة ألا تكون مقيدة بما قدمته من قبل و ما لديها بالفعل حيث لا بد وان	

تسأل نفسها ، ماذا كنا سنفعل لو كنا بدئنا من جديد؟		
ابتكار القيمة يقدم عدد من الحلول الكلية في السعي للحصول على الزبائن حتى لو كان ذلك من خلال العروض التقليدية الخاصة بالشركة	الحدود التقليدية للصناعة هي تحديد المنتجات أي السلع والخدمات التي تقدمها الشركة ، والهدف من ذلك هو تعظيم قيمة تلك العروض	المنتج و عروض الخدمة

recurs :Kim ,Chan & Mauborgne , Renee, 2014 "Value Innovation:The Strategic Logic of High Growth' by Journal of Business Venturing 29, Copyright from Harvard Business Review .p106

من الجدول السابق الذي أورده ( Kim & Mauborgne ) نلاحظ إن المنطق الاستراتيجي التقليدي ومنطق الابتكار القيمة يختلفان بشكل تام و على طول الأبعاد الخمسة الأساسية للاستراتيجية حيث إن هذه الاختلافات تحدد ما هي الفرص التي يراها مدراء الشركات والتي يجب عليهم متابعتها ، وكذلك كيفية تفهمهم للمخاطر .

#### ❖ مؤشرات المنطق الاستراتيجي

اشارة (Sanchez et al., 2004:60) الى ثلاث مؤشرات للمنطق الاستراتيجي وهي

1. **العمليات الجوهرية** : تعدّ العمليات الجوهرية هي تركيبة مميزة من موارد المنظمة، مثل التكنولوجيا التطبيقية، ومجاميع المهارات، وعمليات الأعمال، والتي نشأت عبر الزمن كاستجابة موجهة لتلبية حاجات الزبائن وإرضائها، وعلى نحو عام أصحاب المصالح الرئيسيين . وعليه فإن إدراك ما تمتلكه المنظمة من قدرات وماهية المقدرات الجوهرية المطلوبة لتحقيق المنظمة قيمتها في السوق يعدّ أمراً أساسياً لتطوير الإستراتيجية، والشيء الذي يمكن أن يمثل تحدياً هو تكامل وانسجام القدرات المختلفة المطلوبة لتحقيق النتائج المرغوبة في البقاء وخدمة الزبائن (الكرعاوي، 2015: 96) وان المنظمات التي تسعى لرضى أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل ، اذ تقوم المنظمة بإنجاز أعمالها بوساطة أقسامها الفرعية ، إذ يعمل كل قسم على تعظيم أهدافه الخاصة التي قد لا تتطابق مع أهداف المنظمة ، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءتها ، ان المنظمات عالية الأداء هي في تركيز متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد ، او جذب الزبائن والاحتفاظ بهم ، فضلا عن قيامها بإعادة هندسة الأعمال وبناء فرق العمل. ( 40-42 Kotler, 2000).

2- **الموارد** : أن مدخل النظرة المستندة إلى الموارد ظهر على مراحل عدة بدءاً على يد (Penrose) عندما أكدت على أهمية موارد المنظمة في رسم استراتيجيتها، إلا أن هذا المفهوم كان مقتصرًا على



الموارد المادية في المنظمة، وهذا ما عمد إليه (Aaker) عندما طور هذا المفهوم من خلال إضافة الموارد الأخرى للمنظمة المتمثلة بالخبرة والمهارة إلى جانب الموارد في تصميم ووضع الاستراتيجية، والذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة الناجحة تكون في وضعها على أساس الموارد والقابليات (Derjer, 59-60: 2002) لذا تقدم هذه النظرة مساهمة معتبرة في إدخال الموارد البشرية كأساس لتحديد الخيارات الاستراتيجية على المدى الطويل، وليس كنتيجة لهذه الخيارات. وقد أكدت النظرة المستندة إلى الموارد على أنه لا يمكن تحقيق التفوق وتجاوز شدة المنافسة الحالية بالاعتماد فقط على المتغيرات الخارجية، ولكن يجب إعادة الاخذ بالحسبان المتغيرات الداخلية المتعلقة بالموارد ولاسيما الاستراتيجية منها والتي يمكن التحكم فيها ومراقبتها. ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق ميزتها التنافسية على مستوى الموارد فإنه يشترط فيها المعايير آنفة الذكر، وهنا يؤكد كل من (Barney & Hesterly, 2010: 78) إلى ضرورة إضافة معيار التنظيم، أي الكيفية التي يتم بها تنظيم الموارد بما فيها الأفراد حتى تتمكن المنظمة من الحصول على ميزتها التنافسية، كما أكد أيضاً على ضرورة ربط القابليات بشكل أساسي بالأفراد. لذا تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات ان تمتلك او تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات إلى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون ان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءة الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة، ومن اهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية (40-42, Kotler, 2000).

**3- الاداء:** يشير الاداء إلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المالية والاجتماعية والأخلاقية، والاداء في الشركة يعتمد على عدد من العوامل الخارجية والداخلية. فالعوامل الخارجية هي خارج سيطرة الشركة في حين يمكن التحكم في العوامل الداخلية من الإدارة، وتؤثر الإدارة العليا على المنتج والثقافة التنظيمية وخدمة إدارة الجودة والتوجه نحو السوق (Susitsa, 2010: 55) وأن بيئة الأعمال اليوم أصبحت مضطربة والاداء الإستراتيجي وسيلة مهمة للشركات كونه مرتبطاً بالعملية التوجيهية نحو تحقيق أهدافها المالية وغير المالية مما يجعلها أن تحافظ على مؤشرات عوامل النجاح الحاسمة للاداء الرئيسي لتكون قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية للحفاظ على الشركة ومسايرها الصحيح، ومن جانب آخر تساعد على تطوير المهارات والكفاءات فضلاً عن تحسين خدمة الزبائن والجودة والعمليات الإنتاجية (Karima, 2008:1)

## ❖ المنظمات الرشيقة

### 1- مفهوم المنظمة الرشيقة

أن مصطلح الرشاقة الذي أطلق عليه لأول مرة من قبل الباحثين James Womack و Daniel Jones في العام 1990 إلا أن أصول هذا المدخل تعود إلى ما قبل ذلك لسنوات عديدة إذ تباين الباحثون في نشأة هذا المدخل، فقد (David, 2009, 242) على أنه تقليص عدد العاملين أثناء

عمليات النقل والتنسيب الخارجي وحواجز التقاعد المبكر والتناقص الطبيعي وإعادة الانتشار وإعادة التدريب وتجميد التعيينات والعمل لساعات قصيرة، فضلاً عن تخفيض ساعات العمل الإضافي . بينما **وضح ( Hasan and Steven, 2017:8 )** بأنها مفهوم معقد، متعدد الأبعاد، والسياق محددة، تتألف من القدرة على الشعور التغير البيئي وسرعة الاستجابة لتغير غير متوقع عن طريق تجميع بمرونة الموارد، والعمليات، والمعرفة، والقدرات . في حين **وضح ( Gary, 2007, 2 )** بأنه نظام متكامل يتضمن تطوير القوى البشرية، الأدوات التقنية، المداخل الإدارية، وكذلك الفلسفة التي تعمل جميعها نحو خلق منظمة رشيقة. في حين **إشارة (Jimmerson, et. al., 2004, 2-4)** بأن مدخل الرشاقة هو تنظيم ريادي مبني على أسس ومبادئ هندسة وفلسفة تنتقد الهدر بأي صيغة كانت مع وجود الإبداع التشغيلي لتحقيق الكفاءة وزيادة جودة المنتج في الوقت نفسه. في حين **وضح (Cranban, 2000, 19)** مجموعة أدوات ونظام إداري وطريقة للتحسين المستمر والتزام العاملين فضلاً عن أنه المدخل الذي يسمح لنا بحل المشكلات التي تعد مهمة بالنسبة للمدراء وللمنظمة. لذا تبرز أهمية مدخل الرشاقة من خلال كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة، إذ يساهم بشكل كبير في مقابلة توقعات المستفيد ومتطلباته، كما إن اعتماد المدخل الرشيق يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات لكي تصبح إبداعية مما يسمح للموارد البشرية بأن تعيد تعيين نشاطات تكون أكثر إضافة للقيمة **(Bell, 2006, 34-51)**

#### ❖ متطلبات مدخل الرشاقة

يتضمن مدخل الرشاقة مجموعة من المتطلبات التي تعتمد على الوصول إلى القمة في مجالات الجودة وإبداع التي تقدمها لكي تكون قادرة على تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته لذا ركز الباحثان على ثلاث متطلبات لمدخل الرشاقة والتي لاقه أكثر اتفاقاً من الباحثين **(Granban,2000:136)** وفي ما يأتي شرح لكل من هذه المتطلبات والأدوات.

1- القيادة : تلعب القيادة الرشيقة دوراً أساسياً في عملية التقدم والاستدامة من خلال إزالة العوائق التي يواجهها تطبيق مدخل الرشاقة إذ ينبغي أن تصرفات (أفعال) القادة هي أفعال نابعة عن حسن التصرف والفاعلية في أداء أدوارهم، فضلاً عن التأكيد على أن تصرفات الأفراد العاملين لا بد وأن تقوم على أساس التمكين **(Smith & Hawkins, 2004, 121)**. وتشمل الآثار الأبحاث الأولية لهذه الدراسة الدعم لنموذج السلوك القيادي الذي ينسجم مع مجموعة كبيرة من البحوث النفسية، فضلاً عن تطوير دراسة التي يمكن استخدامها للتقييم المستقبلي للنموذج **(Parkes,2017:1-2)** لذا تستند القيادة على نظرية التبادل الاجتماعي، فإنها تؤكد في المقام الأول على رفاة القيادة والتي يمكن تحديد العديد من النتائج السلوكية الإيجابية في الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية. ومع ذلك، لا يزال الباحثون يسعون للتعرف بدقة على بناء القيادة والعناصر المكونة لها. **(2017:2)**،  
**(Dhar)** وإن من الأساسيات المهمة لنجاح قيادات المنظمات الرشيقة هو خلق الأجواء الثقافية المناسبة والحفاظ عليها، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى إسناد المهام الصعبة إلى الأفراد ذوي الصفات القيادية، والأهم من ذلك دعم المنظمات للأفراد بغض النظر عن النجاح أو الفشل، فإن لم يكن

الأفراد يرغبون بالمخاطرة أو الانتقال إلى وظيفة ذات مخاطر عندها فإن القيادة الرشيفة سوف يحكم عليها بالفشل .

2- **الثقافة** : أن الثقافة الرشيفة هي من السمات سهلة الفهم ولكنها صعبة التنفيذ من خلال ترجمة هذه الثقافة إلى سلوكيات (Mann, 2009, 1)، فلكي تصبح منظمة رشيفة فإن هذا يتطلب عمليات ضبط أساسية في التفكير والمواقف والسلوك وتبني لمجموعة من المبادئ التحويلية والثقافية، فالمنظمات الرشيفة تؤمن بأن مبادئ الثقافة الرشيفة هي أساس منظماتهم، ولذلك فإن الإيمان بمبادئ هذه الثقافة يؤدي إلى اكتشاف أدوات الرشاقة وممارستها، وهذا الإيمان هو الذي يسمح لهذه المنظمة (بأن تبتدع) أدوات وممارسات الرشاقة، فما أن تحصل المنظمة على الثقافة الرشيفة فإن تطبيق الأدوات الرشيفة يصبح أمراً طبيعياً، ولذلك فإن الثقافة تعد من الأولويات المهمة (Carroll, 2008, 14).

3- **الاتصالات الإدارية** : أن عملية الاتصالات في المنظمات الرشيفة هي عملية حوارية ذات اتجاهين وليست عملية باتجاه واحد (Drew, et. al., 2004:94) وفي المقابل عندما تكون اتصالات المنظمة ضعيفة فإنها تكون ذات تأثير سلبي على كيفية تنظيم الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض في المنظمة (Martin, 2010: 15).

ويرى (Schipper and Swets, 2010: 49) بأن أهمية الاتصالات تزداد عندما تكون هناك عدة أفراد يعملون بالتوازي مع بعضهم البعض ويكمن الخطر في ذلك في أن فرداً ما سوف ينتظر تدفق مخرجات الأفراد الآخرين لغرض إنجاز أعماله. إذ يشكل التدفق أحد الجوانب الأساسية في عملية الاتصالات في المنظمة الرشيفة، وهذا التدفق يمكن أن ينقسم إلى ثلاثة أقسام: (Harris & Harris, 2008, 4-5) (تدفق المعلومات. تدفق المواد. وتدفق الأفراد).

#### الجانب التحليلي لفرضيات البحث

سنركز في هذه الجانب على كشف ومعرفة مستوى فقرات وابعاد البحث باستخدام الوصف الاحصائي من وسط حسابي وانحراف معياري، كما سيكشف ايضا عن مقدار وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها الرئيسية والفرعية، (المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة)، وفق الآتي:

**أولاً: الوصف الاحصائي واختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية :**  
يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله إختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة) كما سيتم التعرف على مستوى ابعاد المنطق الاستراتيجي وابعاد مدخل الرشاقة لدى **العينة المبحوثة**، وسيتم اختيارها حسب ورودها في المخطط البحث الفرضي وهي كالاتي:

وحسب جدول (2) في ادناه الذي يظهر مستوى ابعاد المنطق الاستراتيجي وابعاد مدخل الرشاقة لدى عينة البحث من خلال الوصف الاحصائي المتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وتبين ان واقع المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة في **المنظمة المبحوثة** وحسب الوسط الفرضي هو (2) فهو مقبول.

جدول (2) الوصف الاحصائي ومصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

معامل الارتباط R								انحراف معياري	وسط حسابي	الابعاد	
8	7	6	5	4	3	2	1				
.874**	.814**	.134	.827**	.812**	.769**	.235*	1	0.49	4.24	العمليات الجوهريّة	1
.256*	.686**	.916**	.293**	.721**	.528**	1		0.50	4.20	الموارد	2
.686**	.844**	.514**	.665**	.930**	1			0.47	4.26	الاداء	3
.737**	.952**	.638**	.724**	1				0.40	4.23	المنطق الاستراتيجي	4
.805**	.846**	.125	1					0.47	4.21	القيادة	5
.038	.555**	1						0.56	4.22	الثقافة	6
.819**	1							0.57	4.15	الاتصالات الادارية	7
1								0.39	4.19	مدخل الرشاقة	8

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

لذا يلاحظ من جدول (2) ان المنطق الاستراتيجي حقق وسط حسابي اكبر من (3) وهذا يعني هناك وجود للمنطق الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، اما ابعاد مدخل الرشاقة حققت اوساط حسابية اعلى من (3) وهذا يدل على وجود كذلك لمدخل الرشاقة.

سيتم اختبار فرضيات البحث التي تخص علاقات الارتباط بين المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة أي هل هناك علاقة ارتباط بين المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة، كما يظهرها جدول (1) وسيتم اختبار هذه الفرضية كما وردت في المخطط الفرضي.

وحسب جدول (2) سيتم التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وهي كالآتي:

1- **الفرضية الرئيسية الاولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة ارتباط وموجبة (0.74) ،اما مستوى المعنوية كانت مقبولة على مستوى (0.01) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2- **الفرضية الفرعية الاولى** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العمليات الجوهرية ومدخل الرشاقة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.87) ،اما مستوى المعنوية كانت مقبولة على مستوى (0.01) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3- **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد ومدخل الرشاقة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.69) ،اما مستوى المعنوية كانت مقبولة على مستوى (0.01) وهي اصغر من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

4- **الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاداء ومدخل الرشاقة على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول(1) اتضح وجود علاقة ارتباط وموجبة (0.26) ،اما مستوى المعنوية كانت مقبولة على مستوى (0.05) وهي مساوية لمستوى المعنوية المحددة من قبل الباحثين (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

**ثانيا: التحليل العاملي التوكيدي.** كما اعتمد البحث على النسب المستخرجة بأسلوب تحليل العوامل الأساسية ( Principals Component Analysis ) باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) لبناء نموذج التحليل العاملي من خلال طريقة المكونات الرئيسية الاعتيادية، التي في ضوءها تجري عملية تحديد نسب التشبع لكل فقرة من فقرات الاستبانة .

وكما هو مبين في الجدول (3)، إذ تأتي أهمية العامل من خلال مقدار تفسيره للتباين وكذلك مقدار الزيادة التي يضيفها عامل بوجود عوامل أخرى وقد شكلت هذه العوامل (87.013) من التباين الكلي للبيانات. أما نسب التشعب لكل فقرة وقيمة (Alpha) لقياس مدى ثبات الاستبانة موضح في جدول (3):

**جدول (3) التوزيع الطبيعي والتحليل العملي التوكيدي لابعاد المنطق الاستراتيجي**

التحليل العملي				
ت	فقرات العمليات الجوهرية	نسبة التشعب	قبول او الرفض	قيمة Alpha
1	X11	.831	مقبول	0.82
2	X12	.944	مقبول	
3	X13	.981	مقبول	
4	X14	.871	مقبول	
5	X15	.945	مقبول	
ت	فقرات الموارد	نسبة التشعب	قبول او الرفض	قيمة Alpha
1	X21	.871	مقبول	0.85
2	X22	.940	مقبول	
3	X23	.869	مقبول	
4	X24	.984	مقبول	
5	X25	.851	مقبول	
ت	فقرات الاداء	نسبة التشعب	قبول او الرفض	قيمة Alpha
1	X31	.931	مقبول	0.87
2	X32	.633	مقبول	

	مقبول	.944	X33	3
	مقبول	.981	X34	4
	مقبول	.871	X35	5

كما في جدول (3) تبين ان جميع فقرات الاستبانة المنطق الاستراتيجي ذات تناسق داخلي مقبول ما دامت الفقرات سجلت نسب تشبع اكبر من 50% وهذا يدل على صدق الاستبانة ، اما ثبات الاستبانة تم احتسابه وفق قيم الفا كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية اعلى من 68% لذا هذه الاستبانة هي ذات ثبات جيد.

#### جدول (4) التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي لابعاد مدخل الرشاقة

التحليل العاملي				
ت	فقرات القيادة	نسبة التشبع	قبول او الرفض	قيمة Alpha
1	Y11	.945	مقبول	0.89
2	Y12	.849	مقبول	
3	Y13	.510	مقبول	
4	Y14	.821	مقبول	
5	Y15	.857	مقبول	
ت	فقرات الثقافة	نسبة التشبع	قبول او الرفض	قيمة Alpha
1	Y21	.895	مقبول	0.81
2	Y22	.807	مقبول	
3	Y23	.843	مقبول	
4	Y24	.686	مقبول	



ت	فقرات الادارية	الاتصالات	نسبة التشبع	قبول او الرفض	قيمة Alpha
5		Y25	.871	مقبول	
1		Y31	.940	مقبول	0.84
2		Y32	.869	مقبول	
3		Y33	.984	مقبول	
4		Y34	.851	مقبول	
5		Y35	.931	مقبول	

كما في جدول (4) تبين ان جميع فقرات الاستبانة مدخل الرشاقة ذات تناسق داخلي مقبول ما دامت الفقرات سجلت نسب تشبع اكبر من 50% وهذا يدل على صدق الاستبانة ، اما ثبات الاستبانة تم احتسابه وفق قيم الفا كرونباخ والتي سجلت جميع المتغيرات الفرعية اعلى من 68% لذا هذه الاستبانة هي ذات ثبات جيد.

**ثالثا: اختبار وتحليل علاقات التأثير لمتغيرات البحث** تم استعمال تحليل الانحدار البسيط في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تاثير (المنطق الاستراتيجي) في (مدخل الرشاقة ) ، كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع (مدخل الرشاقة ) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل (المنطق الاستراتيجي) ، وتم الاعتماد على معامل التحديد ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، كما ان مقارنة بين قوة تاثير كل متغير من المتغيرات المستقلة قد قيست من خلال (t-test) والذي يشير الى معنوية النتائج ، فضلا عن استعمال اختبار (f) للتعرف على معنوية نموذج الانحدار ، وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير ، حيث تم مقارنة مستوى معنوية المحتسبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية اذا كان مستوى المعنوية المحتسبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت فرضية رئيسة واحدة التي نصت على وجود تاثير ذات دلالة معنوية للمنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة . وتفرعت من هذه الفرضية (3) فرضيات فرعية .

اولاً: الفرضية الرئيسية الثانية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تآثير ذات دلالة احصائية موجبة للمنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة على المستوى الكلي. يبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التآثير المنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة .

جدول (5) نتائج تحليل تآثير المنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة

المتغيرات	الثابت	R <sup>2</sup>	قيمة F	P	معنوية	معامل	قيمة	P.	معنوية
	ت	معدل	F	Value	نموذج	الانحدار	T	Value	معامل
	(a)			ue	الانحدار	ر			الانحدار
					ر	Beta			
المنطق الاستراتيجي	-	0.54	101.9	0.000	معنوي	0.74	10.1	0.000	معنوي

حسب جدول (5) يؤشر معامل التحديد المعدل (Adjusted R<sup>2</sup>) من أن نسبة المفسر للمنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة بلغت (54%) وهي نسبة جيدة تدل على أن (54%) من الاختلافات الكلية في مدخل الرشاقة تتحدد من خلال المنطق الاستراتيجي والنسبة المتبقية (46%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (101.9) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة . وان قيمة معامل الانحدار (Beta) بينهما بلغت (0.74) وتم اختبار معنويته من خلال اختبار (T) حيث بلغت قيمتها المحسوبة (10.1) وهي معنوية عند مستوى (0.05). وبناءً على ذلك فان النتيجة تؤكد صحة وقبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تآثير ذات دلالة إحصائية معنوية وموجبة للمنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة).

ثانياً: الفرضيات الفرعية: افادة هذه الفرضية بوجود علاقة تآثير ذات دلالة احصائية موجبة لابعاد المنطق الاستراتيجي (العمليات الجوهرية والموارد والاداء) في مدخل الرشاقة على المستوى الكلي. يبين الجدول (6) نتائج اختبار علاقات التآثير ابعاد المنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة .

جدول (6) نتائج تحليل تأثير ابعاد المنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة

المتغيرات	الثابت (a)	R <sup>2</sup> معدل	قيمة F	P Value	معنوية نموذج الانحدار	معامل الانحدار Beta	قيمة T	P. Value	معنوية معامل الانحدار
العمليات الجوهرية	0.72	0.47	76.65	0.000	معنوي	0.87	16.7	0.000	معنوي
الموارد						0.26	2.46	0.016	معنوي
الاداء						0.69	8.76	0.000	معنوي

حسب جدول (6) يؤشر معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ ) من أن نسبة المفسر لابعاد المنطق الاستراتيجي في مدخل الرشاقة بلغت (47%) وهي نسبة جيدة تدل على أن (47%) من الاختلافات الكلية في مدخل الرشاقة تتحدد من خلال ابعاد المنطق الاستراتيجي والنسبة المتبقية (53%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير الداخلة في أنموذج البحث أو متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. فضلاً عن ذلك فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (76.65) وهي معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يدل على أن نموذج الانحدار (معادلة الانحدار) مقبولة يفسر العلاقة بين ابعاد المنطق الاستراتيجي، مدخل الرشاقة. وفي ادناه اختبار الفرضيات الفرعية حسب نسب التأثير ومستوى المعنوية بعد ثبات ان النموذج يفسر التباينات بين متغيرات البحث، وهي كالآتي:

1- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير للعمليات الجوهرية في مدخل الرشاقة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية ( $X1$ ) وعلى وفق إختبار (t) بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (16.7) اكبر من قيمتها الجدولية (1.645).

أما قيمة الميل الحدي للعمليات الجوهرية على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $B1=0.87$ ) والمرافقة لـ ( $X1$ ) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في العمليات الجوهرية تؤدي إلى تغيير ايجابي في مدخل الرشاقة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير للموارد في مدخل الرشاقة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية ( $X2$ ) وعلى وفق إختبار ( $t$ ) بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة على مستوى عينة البحث ( 2.46) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.645).

أما قيمة الميل الحدي للموارد على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $B2=0.26$ ) والمرافقة ل( $X2$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الموارد يؤدي إلى تغيير ايجابي في مدخل الرشاقة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

3- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير للاداء في مدخل الرشاقة على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (6) تبين القيمة المعنوية ( $X3$ ) وعلى وفق إختبار ( $t$ ) بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة على مستوى عينة البحث ( 8.76) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.645).

أما قيمة الميل الحدي للاداء على مستوى عينة البحث فقد بلغ ( $B3=0.69$ ) والمرافقة ل( $X3$ ) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الاداء يؤدي إلى تغيير ايجابي في مدخل الرشاقة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا : الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات في ضوء نتائج الجانب العملي وكالاتي:

- 1- اتضح ان هنالك علاقة ارتباط موجبة عالية بين المنطق الاستراتيجي ومدخل الرشاقة مما يستوجب اهتمام الدوائر المعنية بالمنطق الاستراتيجي لما تلعبه الدور الكبير لمكونات الرشاقة .
- 2- تؤكد نتائج البحث على اهمية مرتكزات المنطق الاستراتيجي لانها اساس في دوائر عينة البحث والتي ركزت " العمليات الجوهرية ،الموارد ،الاداء )وهذا ما كان واضح من خلال تقبل افراد عينة البحث اتجاه مدخل الرشاقة في الدائرة .
- 3- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي على صحة الفرضية الاولى للبحث بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مؤشرات المنطق الاستراتيجي والمنظمات الرشيقة ،وهذا يعني بان ادراك العاملين في ادوائر عينة البحث لابعاد الرشاقة سوف يسهم في جعل مؤشرات المنطق الاستراتيجي اكثر ايجابية لتحقيق اهداف تنظيمية لدوائر .
- 4- اثبتت نتائج التحليل الاحصائي على صحة الفرضية الثانية للبحث يوجد تأثير ارتباط معنوية بين مؤشرات المنطق الاستراتيجي والمنظمات الرشيقة ،وهذا يعني بان ادراك العاملين في الدوائر عينة البحث لأبعاد المنظمات الرشيقة سوف يسهم في جعل المنطق الاستراتيجي اكثر ايجابية لتحقيق اهداف تنظيمية للدوائر

- 5- هنالك تأثير متفاوت لامؤشرات المنطق الاستراتيجي على مدخل الرشاقة مما يستوجب على الدوائر المبحوثة الاهتمام والتركيز على الإبعاد ذات التأثير الضعيف
- 6- أشارت نتائج الانحدار البسيط الى وجود تأثير ذات دلالة معنوية لمؤشرات المنطق الاستراتيجي على المنظمات الرشيقة بإبعادها مما يدل على مساهمة المنطق الاستراتيجي في المنظمات الرشيقة .

#### ثانيا: التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات يتقدم الباحثان بمجموعة من التوصيات التي يأمل من خلالها تطوير عمل الشركات المبحوثة .وكما يلي

- 1- يتوجب على الشركات وضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق مؤشرات المنطق الاستراتيجي من قبل الإدارة لمواكبة الاتجاهات الحديثة في العمل .
- 2- ضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجمع وتحليل واستخدام المعلومات في الدوائر المبحوثة .وممارسة الأنشطة الضرورية التي تسهم في تبني نظاما فاعلا للمنظمات الرشيقة .
- 3- تشكيل فريق عمل استراتيجي في الدوائر المبحوثة تحديدا ومنظمات الأعمال عموما .لغرض تفعيل بعض الإبعاد ذات التأثير الضعيف لغرض زيادة فاعلية تأثير المنطق الاستراتيجي على المنظمات الرشيقة .
- 4- تشجيع الافراد العاملين على الاندماج في العمل من خلال نشاطاتهم وبذل مزيد من القوه والجهد في العمل من خلال نشاطهم عن طرق تهيئة البيئية المناسبة لهم لوضوح الاداء

#### المصادر

- 1-الكرعاوي ،محمد ثابت" إستراتيجية ريادية الأعمال لتبني إنموذج المنظمات الذكية من خلال بناء قدرات الموارد البشرية " اطروحة دكتوراه غير منشوره /جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد .2015
- 1- Barney, Jay B & Hesterly, William S., (2010), **Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases**, 3<sup>rd</sup> Edition, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- 2- Bell, Steve, 2006, Lean Enterprise system Using IT for Continuous Improvement, John & Sons Inc, New Jersey, USA.
- 3-
- 4- Carroll, Brian, 2008, Lean performance ERP Project Management Implementing the Virtual Lean Enterprise, Second Edition, Taylor & Francis Group, New York, USA.

- 5- David, Fred R., (2009), Strategic Management Concepts and Cases, 12<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA.
- 6- – Drew, John, McCallum & Roggenhofer, Stefan, 2004, Journey to Lean Making Operation Change Stick, Palgrave Macmillan, New York, USA.
- 7- Drejer, Anders, (2002), **Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application**, 1<sup>st</sup> Edition, Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Westport, USA.
- 2- Jarillo, Carlos,(2003),"**STRATEGIC LOGIC**", by palgrave macmillan ,London.
- 3- Sanchez et al. , 2004 , ***The new strategic management: Organization, competition and competence*** .
- 4- Stephan E Chenoweth, 2011 Why civil resistance works: The strategic logic of nonviolent conflict
- 8- 5- Stacey , Ralph . D , 2007 " ***strategic management and organizational Dynamics the challenge of complexity.***
- 6- Gary, Convis, "Role of Management in a Lean Manufacturing Environment," Society of Automotive Engineers, <http://www.sae.org/manufacturing/lean/column/leanjul01.htm> (accessed December 20, 2007).
- 7- Kim ,Chan & Mauborgne , Renee, 2014 "*Value Innovation:The Strategic Logic of High Growth*" byJournal of Business Venturing 29,Copyright from Harvard Business Review .p106
- 8-Steven H. Appelbaum Rafael Calla Dany Desautels Lisa Hasan , (2017)," The challenges of organizational agility (part 1) ", Industrial and Commercial Training, Vol. 49 Iss 1 pp. 6 – 14
- 9- Jimmerrson, Cindy, Weber, Dorothy & Sobek, Durword. K., 2004, Reducing Waste & Errors: Piloting Lean Principles at IHC, Joint Commission Journal on Quality & Safety.

10– Graban, Mark, 2000, Lean Hospitals Improving Quality Patient Safety & Employ Satisfaction, Taylor & Francis Group, New York, USA.

11

12– Mann, David, 2009, Sustaining Lean Case Studies in Transforming Culture, Taylor & Francis Group, New York, USA.

14

15– Marten, James William, 2010, Measuring & Improving Performance Information Technology Applications in Lean System, Taylor & Francis Group, New York, USA.

16– Schipper, Timothy & Swets, Mark, 2010, Innovation Lean Development How to Create, Implement & Maintain A Learning Culture Using Fast Learning Cycles, Taylor & Francis Group, New York, USA.

17– Harris, Chris & Harris, Rick, 2008, Lean Connections Making in Formation Flow Efficiently & Effectively, Taylor & Francis Group, New York, USA.

18–

20– Smith, Ricky & Hawkins, Bruce, 2004, Lean Maintenance: Reduce Costs, Improve Quality & Increase Market Share, Elsevier Inc, Oxford, UK.

21– Kotler P., (2000), *Marketing Management*, New Jersey – Prentice Hall.

22– Susitsa, Asree.,(2010),"Challenges in the Globle supply chain ", A dissertation doctoral of philosophy in manufacturing management and engineering ,**university of Toledo**,U.S.A .

23– Karima, Kourtit.,(2008),"strategic performance management in practice", VU university amstedam , Maastricht school of management ,July,31. the Netherlands

24–Neeraj Kumar Jaiswal Rajib Lochan Dhar , (2017)," The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity ", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 lss 1 pp. –

Permanent link to this document:

<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>

25- Peter H Langford Cameron B Dougall Louise P Parkes , (2017)," Measuring leader behaviour: evidence for a 'big five' model of leadership ", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 38 Iss 1 pp. -

Permanent link to this document:

<http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0103>



ملحق رقم ( 1 )

م/ استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..

أطرح بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت لاستكمال البحث الموسوم (تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الاعمال - دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في النجف الاشرف ) والتي تهدف إلى تحديد توجهاتكم ومواقفكم نحو تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي في الدائرة وذلك وفق مدخل الرشاقة لمنظمات الاعمال . ونظراً لما تتميزون به من خبرة ومعرفة في مجال تخصصكم ، وبما إنكم المعنيون بالأمر نرجو منكم الإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (√) تحت الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم .شاكرين تعاونكم معنا وذلك بتخصيص جزءا من وقتكم الثمين دعماً للبحث العلمي في بلدنا العزيز .وان إجابتم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ،وان الباحث مستعد للإجابة عن استفساراتكم حول عبارات الاستبانة .

مع خالص التقدير والاحترام،،،،،،

الباحث

المدرس الدكتور

محمد ثابت فرعون الكرعاوي

معلومات خاصة بالدائرة المبحوثة

1	الجنس	ذكر	أنثى
2	العمر	أقل من 30 سنة	30-39 40-49 50 فأكثر
3	المؤهل العلمي	دبلوم تقني	بكالوريوس دبلوم عالي
		ماجستير	دكتوراه أخرى تذكر
4	مدة الخدمة في الدائرة	10-15 أقل من 10 30 فأكثر 20-25 15-20	
5	المنصب الحالي في الدائرة	مدير دائرة	مدير قسم مدير إدارة مدير شعبة

 <p data-bbox="1045 145 1133 190">موظف</p>		
---	--	--

أولاً: مؤشرات المنطق الاستراتيجي

1- العمليات الجوهرية :

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اطلاقاً
1	يملك المعمل تكنولوجيا حديثة في العمليات الانتاجية					
2	لدى العاملين المهارات الكافية في انجاز مهامهم					
3	يتم تقديم المنتجات حسب حاجة السوق او رغبات الزبائن					
4	يتم جدولة العمليات الانتاجية بشكل منظم وتسليمه لكل قسم					
5	يتم اعادة ترتيب الالات والمعدات والافراد بين حين واخر					

2- الموارد :

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اطلاقاً
6	يملك المعمل موارد مادية متميزة من البنى التحتية.					
7	لدينا موارد لا يمكن للمنافس ان يقلدها بسهولة					

					8	يملك العاملون قابليات قادرة على مواكبة التغيرات الخارجية
					9	يتم استغلال الموارد المتوفرة بشكل مثالي
					10	يتم تحديد نقاط الضعف بالموارد باستمرار ومعالجتها

3- الاداء:

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفقا
11	تحدد ادارة المعمل الاهداف المالية ويتم تحقيقها					
12	يحافظ المعمل على تحقيق الاهداف الاجتماعية والاخلاقية					
13	يتم تقييم النتائج المتحققة ومقارنتها مع المخططة باستمرار					
14	يتم اجراء التعديلات بشكل مستمر في العمليات الانتاجية					
15	يتم مكافاة العاملين حسب ادائهم					

ثانيا :مدخل الرشاقة

1- القيادة

ت	الفقرات	اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق

اطلاقا	اتفق		تماما		
					11 تمتلك ادارة المعمل رؤية واضحة عن المستقبل
					12 تحدد قيادة المعمل الاهداف المهمة التي ترغب بتحقيقها
					13 تلتقي قيادة المعمل بالعاملين للتعرف عن المشاكل التي تواجههم
					14 تشترك القيادة مع العاملين في وضع الحلول للمشاكل التي تعيقهم
					15 تحدد القيادة المهام الرئيسة وتوكلها للأشخاص المناسبين لها

## 2- الثقافة

لا	لا	محايد	اتفق	اتفق تماما	الفقرات	ت
					16 ترسخ ادارة المعمل مفهوم تقليل الهدر في الموارد والوقت دائما	
					17 تؤمن ادارة المعمل بالاستثمار في التكنولوجيا التي تزيد من جودة المنتج وتقلل من الجهد البشري	
					18 يتم الاستغناء عن العاملين الذين ليس لديهم مهام مناسبة	
					19 يقدم المعمل تدريبا مكثفا للعاملين لزيادة انتاجهم الفردي	
					20 يحدد المعمل اعضاء فريق العمل بشكل مثالي	

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
16	توفر ادارة المعمل حزمة من الادوات لتسهيل تدفق المعلومات بين العاملين والادارة العليا					
17	هناك تعليمات تسهل عملية نقل الموارد بين الاقسام عند الحاجة					
18	يوجد تصميم المعمل يسهل عملية حركة العاملين داخله					
19	يقيم المعمل الندوات وورش عمل تمكن من التفاعل بين العاملين					
20	تتوفر في المعمل اماكن تتيح عملية تبادل الافكار والمعرفة.					