



تشخيص الرشاقة التنظيمية للقيادات العليا في وزارة الصناعة والمعادن -

الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات / بحث تحليلي

أ.م.د سهير عادل حامد

الباحث كرار عبدالحسين عجمي

جامعة بغداد

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تشخيص واقع الرشاقة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن فضلاً عن التعرف على مستويات توافرها وتوظيفها لتكون أكثر ملائمة لواقع التطور في الشركة وما مطلوب منها في ظل البيئة الصناعية الحالية في العراق ، وتم قياس متغير (الرشاقة التنظيمية) من خلال ابعادها (الاستشعار - اتخاذ القرارات - التطبيق/الممارسة) ، حيث اعتمد الباحث في جمع بيانات ومعلومات الجانب العملي على الاستبانة المحكمة علمياً بوصفها اداة للبحث وتم اعدادها وتوزيعها على الشركة المبحوثة ، فضلاً عن رفقها بمقابلات ميدانية اجرتها الباحث مع افراد العينة ، اذ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات ، وتمت تغطية الابعاد عبر (14) فقرة شملتها الاستبانة ، وكانت (118) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، واختبرت لذلك عينة قصدية طبقية من (المديرين ، المعاونين ، رؤساء الأقسام ، مسؤولي الشعب) العاملين في الشركة ، تم تحليل البيانات عبر استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي ، معامل الارتباط بيرسون ، التحليل العاملاني التوكيدى ، الانحراف المعياري ، الانحدار الخطى البسيط والمترعدد) ، اذ استخرجت النتائج باستعمال البرمجة الحاسوبية (SPSS v.24 , Excel , Amos v.24) ، وخرج البحث بنتائج أهمها يتضح بان بعد رشاقة الاستشعار هو الأكثر توافرا من بين ابعاد الرشاقة التنظيمية، في حين ان بعد رشاقة اتخاذ القرار هو ثانى الابعاد توافرا، اما بعد رشاقة التطبيق/ الممارسة هو الأقل بينهم توافرا.

الكلمات المفتاحية : الرشاقة التنظيمية ، وزارة الصناعة والمعادن ، الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات.

Abstract

The current research aims to diagnose the reality of organizational agility in the General Company for the Automotive Industry and Equipment, one of the formations of the Ministry of Industry and Minerals, as well as to identify the levels of its availability and employment to be more appropriate to the reality of development in the company and what is required of it in light of the current industrial environment in Iraq, and the variable (organizational agility) was measured) through its dimensions (sensing - decision making - application / practice), where the researcher relied in collecting data and information on the practical side on the scientifically controlled questionnaire as a tool for research and was prepared and distributed to the researched company, as well as providing it with field interviews conducted by the researcher with the sample members, as The researcher relied on the analytical descriptive approach in analyzing the data, and the dimensions were covered through (14) items included in the questionnaire. The (118) questionnaire was valid for statistical analysis, and a stratified intentional sample was chosen for that (managers, assistants, heads of departments, people officials) working in the company, the data was analyzed through the use of a set of statistical methods (arithmetic mean, Pearson correlation coefficient, confirmatory factor analysis ,



standard deviation, simple and multiple linear regression), as the results were extracted using computer programming (SPSS v.24, Excel, Amos v.24). The dimension of decision-making agility is the second dimension available, while the dimension of application/practice agility is the least available among them.

Keywords: organizational agility, the Ministry of Industry and Minerals, the General Company for the manufacture of cars and equipment

المقدمة

انطلاقاً من موضوع الرشاقة التنظيمية، وتواصلاً مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الآثراء الفكري في هذه الموضوعات، جاء هذا البحث ليؤكد ضرورة امتلاك القطاع الصناعي لنجبة من القيادة او المديرين ليصبحوا على مستوى عال من الحكم والجذارة، وعدها من الامور الملمسة في منظمات الادارة العامة، ومما لا شك فيه ان الاهتمام بمفهوم الرشاقة التنظيمية للعاملين يشكل عنصر اساسياً وحاصل من أجل النجاح الاستراتيجي ولاسيما في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة ، إذ تمثل أحد المتطلبات الاساسية للنجاح والتنافس في ظل متغيرات محكمة بالتسارع. وبعد موضوع دراسة الرشاقة التنظيمية في مجال القطاع الصناعي من الموضوعات الادارية التي لم تحظ باهتمام وافٍ من قبل الباحثين والمتخصصين في المجال الصناعي، ويركز هدف الدراسة في الارتفاع بمستوى قدرة القطاع الصناعي على وضع خطوات تكاملية في تبني هذا الموضوع وتمكن الافراد العاملين لممارسة رشاقتهم في العمل لزيادة ابداعهم في هذه المنظمات، وتحمل المسئولية من اجل المساهمة في الوصول الى تنمية صناعية مستدامة لواقع بلادنا العزيز.

المحور الأول : المبحث الأول : الاطار المنهجي للبحث أولاً : مشكلة البحث

في ظل الوضع الحالي الذي تشهد فيه المنظمات الإنتاجية سواء كانت عامة أو خاصة مستوى عال من المنافسة ، والاتجاه نحو تعزيز القطاع الخاص ، وفتح الباب أمام المستثمرين ، ورفع مستوى الدخل منه. كان ذلك قبل عقدين مما دفع المواطن ليكون مستهلكاً عالياً من أجل تلبية رغباته ، ومن هذا المنطلق بدأت المنظمات تتنافس ، مع بعضها البعض للوصول إلى حصة أكبر في السوق العراقي بشكل عام. ومن بين هذه القطاعات ، كان لقطاع السيارات والمعدات نصيب كبير من هذه الآثار ، ومن خلال النظر لواقع الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات والجولات ، الميدانية للباحث داخل اروقة الشركة ، لاحظ الباحث ان التراجع في مستويات الطلب الذي أدى إلى تراجع المبيعات وبالتالي حققت الشركة انخفاض في الايرادات السنوية لسنوات متعددة ومن أجل الكشف عن اسباب هذا التراجع المالي، الذي جاء نتيجة لأسباب ومشاكل، تعلق منها الشركة والتي تمثلت في مشكلة ضعف التخطيط وايضاًضعف في تصور نسب الانجاز التي تتأملها منهم الادارة العليا بالنسبة للموظفين وايضاً قلة الاهتمام بالأنشطة التي يقوم بها الموظفين ، والتركيز الادارة العليا الذي ينصب فقط على الانشطة الضرورية واهمال الانشطة الباقيه وايضا الشديد في بناء الهيكل القائم على النمطية المركزية الذي يقيد من نسب المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك انخفاض في قدرة الموظفين على تقسيم اوقات العمل بالشكل الصحيح من جهة ، اخرى فأن هذه الاسباب رافقها اسباب قد تكون مكملة لها ، ومنها ضعف عمليات الشركة على دراسة المعلومات التي قد تتحصل عليها من عمليات التقصي الخارجي والبحث، وتحويلها الى معارف قد تخدم عمل الشركة ، وايضا اهمال الصراحت التي قد تحدث ما بين الموظفين وعدم القدرة على حلها وكذلك ، قلة الدقة في توزيع المهام، حسب المعرفة الموظفين ومهاراتهم ، اذ تعتبر كل هذه الاسباب انعكست على مستوى التمييز لعمل هذه الشركة، قام الباحث بصياغة التساؤلات المبنية من مشكلة البحث وبالشكل الآتي :

١. ما مستوى الاهتمام بالرشاقة التنظيمية لدى عينة البحث؟
٢. هل تمتلك الإدارات العليا معرفة حول الرشاقة التنظيمية وابعاده لدى عينة البحث؟
٣. هل تسهم الرشاقة التنظيمية في تحسن وتطوير واقع الشركة لدى عينة البحث؟



- ثانياً : أهمية البحث**
- تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لمتغير مهم الا وهو الرشاقة التنظيمية وكيفية قيام القيادات العليا بالشركة المبحوثة بتعزيز قدرات وامكانيات في مواجهة الصعوبات والتحديات المحيطة بها في ظل بيئه تميز بالتغيير السريع وتسرع الاحداث ، وتبذر أهمية البحث بما يلي :-
١. إسهامها في تكوين نظام معرفي وتطبيقي وبما يعزز من مقدرة القيادات الإدارية للشركة العامة لصناعة السيارات و المعدات
 ٢. التعرف على الكيفية التي تتکسب بها المنظمات الصناعية ذات العلاقة معرفتها ، وكيفية التصرف بهذه المعرفة وتوزيعها وتفسيرها لتحويلها الى مهارات لقيادتها الإدارية لمواجهة متطلبات السوق وتحقيق احتياجات الزبائن بصورة كفؤة.
 ٣. يسهم البحث في الاطلاع على التجارب الأخرى ذات العلاقة وفي كيفية تكييفها مع واقع المنظمات الصناعية العراقية عن طريق اختيار المقاييس العالمية المستعملة وتطويرها أو عن طريق تصميم مقاييس جديدة وعن طريق اتمام عملية التحليل والبحث وتطویع المتغيرات للانسجام مع واقع وطبيعة عمل هيئة السياحة.
 ٤. يعد البحث الحالي محاولة متواضعة للمشاركة في رفد المكتبات العلمية بأن تكون مصدراً من المصادر العلمية للباحثين في هذا المجال مستقبلاً ، وذلك لما اغتنت به من مصادر أجنبية وعربية و محلية ذات قيمة علمية ساهمت في زيادة الإثارة الفكرية والمعرفية لمتغيرات البحث ، فضلاً عن كونه انموذج يقدم لأول مرة في وزارة العلوم والتكنولوجيا.
- ثالثاً : اهداف البحث**
- يرمي البحث الى تحقيق عدد من الاهداف في ضوء المشكلة المتمثلة بالنقاط الآتية:-
١. تحقيق حالة من التكامل بين الفكر الاداري على مستوى الفرد العامل وفك و توجهات ادارة المنظمة في توجيه قراراتها لبيئة استراتيجية تمكن العاملين في تحقيق اهداف طويلة الامد
 ٢. تقييم واقع تحقيق الرشاقة التنظيمية ومتطلباتها وتطبيقاتها في المنظمة المبحوثة.
 ٣. إيجاد العلاقة و التأثير بين المتغيرات التابعه والمستقلة وما بين العامل الوسيط الذي يعد محور و قيد البحث
 ٤. التعرف على مستوى ممارسة القيادات العليا في الشركة لمتغير الرشاقة التنظيمية.

- رابعاً : فرضيات البحث**
- ت تكون فرضيات البحث من فرضية رئيسية وخمسة فرضيات فرعية تخص متغيرات البحث ومنها:
- الفرضية الرئيسية الاولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بابعادها والرشاقة التنظيمية بابعادها . وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (القيادة البارزة) والرشاقة التنظيمية بابعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق/الممارسة)
 - ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (التوجه الاستراتيجي) والرشاقة التنظيمية بابعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق/الممارسة)
 - ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الملاحة الاستراتيجية) والرشاقة التنظيمية بابعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق/الممارسة)
 - ث- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادارة المستقبل) والرشاقة التنظيمية بابعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق/الممارسة)
 - ج- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية (المعرفة الاستراتيجية) والرشاقة التنظيمية بابعادها (رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة التطبيق/الممارسة)

سادساً : منهج البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اغناء الجانب النظري واعداد الجانب العملي ، اذ يوصف هذا المنهج بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة كونه يعني بتحديد الوضع القائم للظاهرة او المشكلة المبحوثة، كما هي ووصفها بطريقة تعتمد على تحليل بنيتها الظاهرة وبيان العلاقات بين عناصرها او مكوناتها ، ويمكن الباحث من جمع المعلومات بشكل ادق وإجراء المقابلات مع المعنيين للحصول على معلومات دقيقة ، بالإضافة الى إعطاء تفسيرات منطقية عن النتائج وبيان أهميتها وايضاح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.



سابعاً : مجتمع و عينة البحث

مجتمع الدراسة: يتم تحديد المجتمع المستهدف في البحث قبل اختبار العينة وكما هو معروف يمثل مجتمع البحث جميع الاشخاص الذين يمكن ان يشكلوا الإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها مشكلة البحث المعروض بصورة أكثر واقعية في المجال الميداني والتطبيقي ، وبناء ما هو مطلوب من نموذج بحثي فرضي وبأتجاه تحقيق الأهداف الاساسية. فقد وقع اختيارنا على القطاع الصناعي — الشركة العامة لصناعة السيارات و المعدات مجالاً للدراسة ، وقد تمثل المجتمع الكلي (المديرين العامين ، ومعاوني المديرين ، ومسؤولي الاقسام ومسؤولي الشعب) من يمتلكون الصلاحية في صنع واتخاذ القرارات اشتغلت عينة الدراسة على المديرين في القطاع الصناعي

عينة الدراسة: إذ بلغ عدد افراد المجتمع (١١٨) فرداً وهم عينة يمثلون (المديرين العامين ، ومعاوني المديرين ، ومسؤولي الاقسام والشعب) : تم سحب عينة فرد من مستويات ادارية مختلفة من الادارة العليا والوسطى (مدير عام ، معاون مدير عام ، مدير قسم ، مسؤول شعبه). وتحمل العينة معلومات واسعة ، وذات صلة بمتغيرات الدراسة واستراتيجية المنظمة المبحوثة ورؤيتها و سياستها والجدول الاتي يوضح العينة بصورة تفصيلية .

الجدول (١) معدل استجابة العينة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
%100	155	عدد الاستبيانات الموزعة
%19	37	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
%81	118	عدد الاستبيانات المسترجعة

المبحث الثاني : الإسهامات المعرفية السابقة الخاصة الرشافة التنظيمية: الدراسات العربية

١- دراسة أحمد، ٢٠١٦ عنوان الدراسة (تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشافة التنظيمية).

عينة و مجال الدراسة وطبقت استبيانة على عينة بلغت (٢٤٠) فرداً من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بسبع كليات من جامعة جازان. منهج الدراسة وصفي تحليلي هدف الدراسة اما هدف الدراسة وضع تصور مقتراح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشافة التنظيمية، اما أهم نتائج الدراسة ١. جاءت درجة الرشافة التنظيمية بدرجة متوسطة بكليات جامعة جازان. ٢. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متخصصات أفراد العينة في محاور الرشافة التنظيمية كل تعزى لمتغير (الكلية) لصالح الكليات العملية بصفة عامة، وتعزى إلى متغير (النوع) لصالح عينة الذكور. ٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متخصصات أفراد العينة في محاور الرشافة التنظيمية كل تعزى إلى متغير (الجنسية) سعودي وغير سعودي. نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ١. استخدام استماراة الاستبيانة في جمع البيانات. ٢. اشتهرت مع الدراسة في تناولها لموضوع الرشافة التنظيمية. الاستفادة من الدراسة اغناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على ما ورد فيها من مضامين حول الرشافة التنظيمية

٢- دراسة الباغ، ٢٠١٧ عنوان الدراسة (تأثير الرشافة التنظيمية في الأداء العالي بحث تحليلي استطلاعي) اما عينة و مجال الدراسة القيدادات الإدارية في كل من مصرف الرافدين والعقاري والصناعي والزراعي منهج الدراسة وصفي تحليلي أهم نتائج الدراسة ١. قلة اهتمام المصادر الحكومية بمتابعة تغيرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصادر الأخرى لكونهم جهة حكومية وليس تنافسية مع الآخرين. ٢. ضعف اهتمام المصادر الحكومية بأدارة الجودة الشاملة وذلك لقلة الوعي لدى الادارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج. ٣. وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الرشافة التنظيمية والاداء العالمي مما يشير الى دور الرشافة التنظيمية في تحقيق الاداء العالمي. ٤. وجود تأثير معنوي موجب للرشافة التنظيمية في الاداء العالمي بأبعاده مما يدل على اهمية الرشافة التنظيمية في ترسیخ ابعاد الاداء العالمي في المصادر المبحوثة. نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ١. استخدام استماراة الاستبيانة في جمع البيانات. ٢. اشتهرت مع الدراسة في تناولها لموضوع الرشافة التنظيمية. الاستفادة من الدراسة اغناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على ما ورد فيها من مضامين حول الرشافة التنظيمية

٣- دراسة النشيلي، ٢٠٢٠ عنوان الدراسة (دور الرشافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي) اما عينة و مجال الدراسة جميع العاملين بشركة البويا و الصناعات الكيماوية المعروفة باسم «باكن» وباللغة عدهم ١٤٠٩ . اما منهج الدراسة وصفي تحليلي أهم نتائج الدراسة ١. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين «إجمالي أبعاد الرشافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زادت عوامل الرشافة التنظيمية، كلما زاد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. ٢. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشافة التنظيمية «رشافة التنظيم» و«الاستشعار»،



رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي، مما يدل على أنه كلما اتسمت المنظمة بالرشاقة التنظيمية كلما أزداد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. ٣ . الدراسة كانت: بُعد «رشاقة الاستشعار» يليه بُعد «رشاقة اتخاذ القرار». بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بُعد «رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي، حيث لم يثبت معنويتهAMA من نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ان كلا من الدراسة المذكورة آنفًا ودراستنا الحالية قد طبق في بيئه متغيرة الاستفادة من الدراسة اثناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على ما ورد فيها من مضامين حول الرشاقة التنظيمية الدراسات الأجنبية:

١- دراسة Allwein, 2017

عنوان الدراسة (The role of digital infrastructures in performances of organizational agility) دور البنى التحتية الرقمية في أداء الرشاقة التنظيمية أما منهج الدراسة وصفي تحليلي وأهم نتائج الدراسة ١ . ترى هذه الأطروحة أن تكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبيرة هي بني تحتية رقمية وسرعة تنظيمية كأدء بداخلها. يمكن لهذه البنى التحتية أن تدعم أداء خفة الحركة، ويقترح التركيز على التفاعلات بين تكنولوجيا المعلومات والأشخاص الذين يستخدمونها ويصممونها. تم إجراء دراسة حالة داخل شركة تيلکو. ٢ . وهي شركة اتصالات كبيرة في المملكة المتحدة. يقدم ثلاثة مشاريع موظفين يعتبرون رشيقين. يتم تطبيق أنطولوجيا واقعية حاسمة من أجل تحديد الآليات التوليدية لخفة الحركة. تطور الأطروحة نظرية خفة الحركة كأدء داخل البنى التحتية الرقمية. يحتوي هذا على الآلية التوليدية المركزية للرشاقة - مما يجعل المنظمة أكثر مرنة من خلال تتميم البنى التحتية الرقمية وتتدفق المعلومات من أجل الوصول إلى مستوى مناسب من المرونة. يتم دعم ذلك من خلال الآليات المعلومات والبنية التحتية ذات الصلة. علاوة على ذلك، يوضح مفهوم المرنة المحدودة كيف أن الأشخاص في المؤسسات الكبيرة لا يسعون جاهدين لتحقيق المرنة دون تحفظ، وبدلًا من ذلك يهدون إلى المرنة في مجالات محددة جيدًا لا تعرض الشركة للخطر. تشكل نظرية خفة الحركة هذه ومفهوم خفة الحركة المحدودة المساهمات النظرية الرئيسية لهذه الأطروحة. كما أنه يساهم في وضع تعريفات واضحة لمصطلحي "المعلومات" و"البيانات" ومواعمتها مع أنطولوجيا الواقعية النقدية. أخيرًا، تساهم الآليات المقترنة في نظرية المدى المتوسط الناشئة للرشاقة التنظيمية والتي ستكون مفيدة للممارسين. نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ١. استخدام استماراة الاستبانة في جمع البيانات. ٢. اشتراك مع الدراسة في تناولها لموضوع الرشاقة التنظيمية. الاستفادة من الدراسة اثناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على ما ورد فيها من مضامين حول الرشاقة التنظيمية

المحور الثاني : الاطار النظري او لا: الرشاقة التنظيمية

ونقصد بها بأن رشاقة هي من مصدر (رُشق) ، وهي خفة وسرعة حسب الوصف (من معجم الرائد) وتعتبر الترجمة الكلمية للرشاقة في قاموس (Oxford) يقصد بها الحركات الاذكى والقدرة على، التحرك بسهولة وبالسرعة الممكنة . قد تم تقديم المصطلح الرشاقة لأول مرة بصورة رسمياً في عام ١٩٩١ عن طريق، (معهد ايوكاكا الأمريكي) في تقرير يعنـوان (أستراتيجيه الشركات الصناعية في القرن الواحد والعشرون) وقد أكد هذا النظام الحالى للانتاج الشامل، بأن غير كافٍ من أجل ضمان مساعدة عدد من المؤسسات على القدرة من مواكبة المنافسين ،لاسيما المنافسات القائمة من الشركات الآسيوية والعالمية ، وتلخص أن التقارير الى بأن المنظمات الادارة العامة تكون بحاجة الى فنون الرشاقة التنظيمية، لتظل قادرة على المنافسة الداخلية والخارجية (young,2013:5). اقر الكونجرس الامريكي انشاء عمليات مشتركة بين الوكالات المختلفة من أجل النظر في الصناعات داخل الولايات المتحدة، من أجل جعلها أكثر مقاومة للمنافسة . وقد دعا الكونجرس من جامعة ليهابي (الأمريكية)، هو تقديم بحوث عن المنظمات الادارة العامة المصنعة مثل (جنرال موتورز، وجنرال الكتريك، وبى أم دبليو)، أن الهدف الابرز من البحث هو من أجل التعرف على (المنظمات الناجحة في القرن ٢١) وفي عام ١٩٩٣ طبقت (جنرال موتورز)، ولأول مرة نظم التصنيع الرشيقة (yaghoubi&dahmardeh,2010:79) . وأن التقرير الأولى تم تأسيس منتدى الرشاقة من أجل التقدم في الكشف عن مفهوم الرشاقة التنظيمية، وقد تم وضع الانموذج الرشاقة التنظيمية من أجل التصنيع، و التعامل مع التغيرات في جميع متطلبات الزبائن ،وتقلبات الأسواق من خلال الاعتماد على مجموعة من تقنيات الانتاج المرنة إلى جنب البروس، والمحاضرات المستفادة من إدارة الجودة الشاملة (oosterhout,2010:14). وأن الرشاقة تعد نوع من الأنواع المتعددة للمرنة ، وتعد بأنها القدرة على تنفيذ الأعمال الغير مخطط لها، والنشاطات المختلفة الجديدة ، وأيضا العمل على الاستجابة للتحولات البيئية التي تكون غير متوقعة في طلبات السوق أو طلبات الزبائن (الصانع ٢٠١٣ :١٤). وتشار الى الرشاقة بأنها فلسفة تعمل على حذف، التبذير والهدر للنشاطات الانتاجية المختلفة (العلاقات العامة، مراكز المبيعات ، التكنولوجيه ، ادارة المواد ، المخزون) (السمان، ٢٠١١ ، المخزون) . أما رشاقة الأعمال فأنها قدرة الأعمال على الملائمة



طرق تتميز بسرعة وفاعلية، من حيث التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة للتغيرات، التي تحدث في بيئه الأعمال الداخلية والخارجية (Vmware.com,2011:2 www.).). وتعد الرشاقة ايضا قدرة المنظمة على توقع الاحداث، وايضا استكشاف المستقبل من خلال عملية الاستشعار لفرص الحالية والمستقبلية والاستجابة السريعة لكافة التغيرات، والعمل على إعادة هيكلة الموارد والعمليات للمنظمة ، والعمل على تنمية مهارات العاملين في المنظمة ،وايضا تعزيز المسؤولية المشتركة بينهم وبين المنظمة(الدばاغ ٢٠١٧،)

ثانياً: أهمية وفوائد الرشاقة التنظيمية :

لقد تطرق الكثيرون من الباحثين والكتاب الى أهمية الرشاقة التنظيمية والكثير قد لخص على ذكر بعض مما تطرق اليه الباحثون (Drew,1994: 6) ومنها ما ذكره:

١- تساعد الرشاقة على عملية التخفيض والقيام باحتواء جميع الكلف: وذلك من خلال أيجاد آليات عمل مختلفة قد تؤدي إلى الاستعمال العادل والامثل للموارد المتاحة للمنظمة ، وكذلك العمل على رفع مستوى العام للإنتاج أو الخدمة العامة المقدمة.

٢- العمل على رفع مستويات الابداع التنظيمي: وذلك من خلال العمل على القيام بالتحسين المستمر لكافة العمليات الانتاجية او الخدمة العامة و التي سوف تقدم للزبون.

٣- السرعة في عملية اتخاذ القرارات المهمة للمنظمة والعمل على التقليل من البير وقراطية.
وقد اضاف (Reid&Sanders,2011) اهمية الرشاقة التنظيمية تتجلى بال نقاط ادناه :

أ- من الناحية العملية وقد تشمل :

- العمل على تخفيض وتقليل زمن الانتظار في الاعمال .

تساعد على عملية تخفيض المخزون تحت التشغيل التام من أجل زيادة الخدمات التي تقدم للزبون .

العمل على زيادة المخرجات للمنظمة من الخدمات والعمل على تخفيض كلف الانتاجية بنسبة ٥٠ %.

تعمل على ارتفاع مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون .

ب- من الناحية الادارية وقد تشمل :

تساعد على تقليل وقت انتظار الزبون للمنتج من خلال تبسيط اجراءات وجود وجودة الخدمة .

تساعد على تخفيض الاعمال الورقية للعاملين والتي تكون خاصة بمجالات المكتب .

العمل على تخفيض اعداد الافراد الكبيرة للعاملين وذلك من خلال القيام بعملية التعيين وهي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

ج - الناحية الاستراتيجية وتشمل :

يساعد تطبيق الرشاقة التنظيمية على زيادة الحصة السوقية للمنظمات الادارة العامة الناجحة وذلك من خلال التعلم عن كيفية تسويق المزايا الناتجة عن الرشاقة التنظيمية .

العمل على تخفيض التكاليف للمنتجات وتقليص الوقت والعمل على التحسين المستمر، مع توفر فرص تسويقية جديدة للمنظمة .

اما عن الفوائد الرشاقة التنظيمية ذكرها حسب (Hossein et al.,2013:2936)

١- العمل على توفير الرضا للزبائن العاملين.

٢- تتمتع بالمرنة المهنية وايضا تشير إلى الكفاءة في العمل في المهام المختلفة وعن طريق فرق عمل مختلفة في وقت واحد.

٣- القدرة على التعلم بطرق مختلفة و جديدة من أجل أداء الوظائف والمهام العامة والعمل على تعلم مهارات جديدة من أجل أعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة.

٤- تحقيق الأبداعية وحل المشاكلات وذلك من خلال القيام بالنشاطات المختلفة والتي تساعده على تطوير حلول مبتكرة و جديدة لحل المشاكل الصعبة.

ثالثاً: خصائص الرشاقة التنظيمية

بأن خصائص الرشاقة التنظيمية يمكن ايجازها بالأتي (طروانة وأخرون ، ٢٠١٢ ، ١٣٢:):

أ- التنسيق بين اعمال المنظمة : إن عملية القضاء على التكرار والازدواجية هو التنسيق بين جميع جهود الادارات والاقسام المختلفة في المنظمة .

ب- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة : أن هناك اختلافات بين النشاطات المنظمية والادارية وفق الاولويات المحددة من حيث تواجد الانشطة الرئيسية للمنظمة .



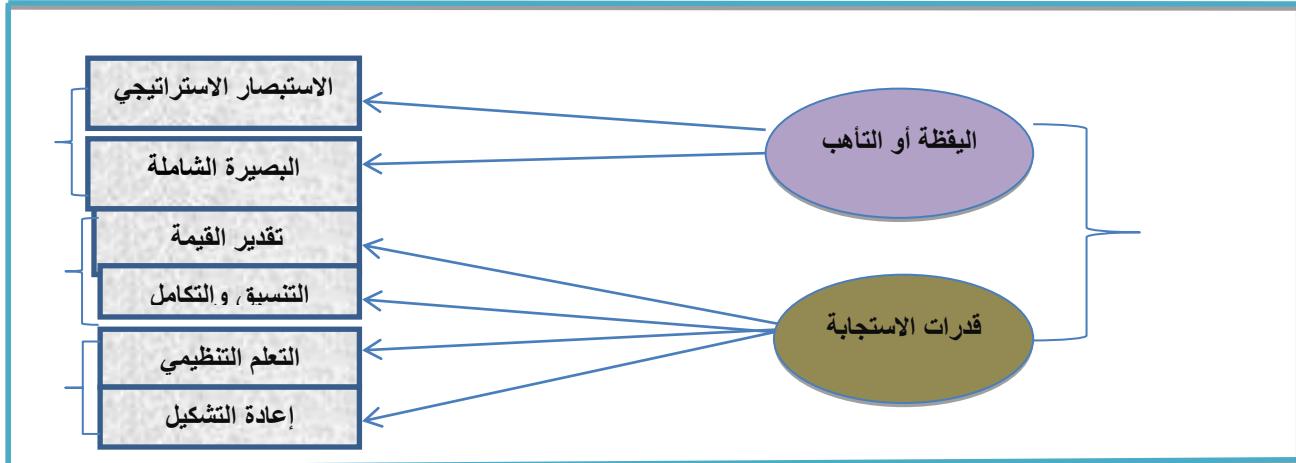
ج - عدم الاسراف : تعد حالة عدم الاسراف هي القيام بإنشاء وحدات تنظيمية الزائدة التي تعتبر لها اهمية كبيرة للمنظمة لأن الاسراف من شأنه أن يؤدي الى نقل قوة وكاهل المنظمة ويفسر عملها .
 د - الالتزام الجماعي : أن يمثل اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الادارة بأكملها بحيث يقود اعضاء الفريق الى الوصول للنجاح الجماعي فان استراتيجية الرشاقة قد تحتاج الى قرارات سريعة وجوهرية .
 ه - سبولة الموارد المنظمة : غالبا ما تشير الى ان أنه المنظمة قد تكون قادرة على العمل و التحرير لمواردها بمرونة عالية من مكان لاخر في المنظمة و حسب الحاجة وبasisية .

رابعاً: عناصر و مكونات الرشاقة التنظيمية

قد تلخص على أهم المكونات الرشاقة التنظيمية في النقاط الآتية حسب :- (Abbaspour et al.2015:630)

- ١- القرارات الالامركزية في في العمل.
- ٢- تمكن الموظفين في القيام بالعمل الجماعي (فرق العمل المشتركة)
- ٣- تعمل على تكنولوجيا الحديثة والمعرفة المتراكمة وزيادة المرونة في الانتاج والمبيعات .
- ٤- التعاون يعمل على تحقيق العلاقات المبنية على الثقة مع الزبائن والموردين .
- ٥- تقديم المنتجات التي تتميز بالابتكار و تقوم على رضا الزبائن .
- ٦- التدريب والتعليم المستمر للموظفين يعطي للموظفين رغبة للتعلم بعدد كبير من المهارات والعمل على رعاية الموظفين وأحتضانهم .
- ٧- تحضن المنظمات الادارة العامة الرشيقه التغيير وذلك عن طريق العمل على التحرك بصورة سريعة وحازمة وفاعليه من أجل الاستباق والشروع والاسفادة من التغيير وبالتالي فأنها تعمل على أن تستثمر الفرص بصورة ناجحة و تعمل على المحافظة على الأداء مع مرور الوقت والتغيرات في البيئة من خلال استيعاب والرد على الاضطرابات الكبيرة وتبقى على اتصال مع احتياجات العملاء (www.erconsultants.com,2010,13)

تتحدد مكونات الرشاقة التنظيمية كما يراها Li بالشكل (١)



Sources: Li,xun, (2008), Understanding organizational Agility: A work-Design Perspective,Doctoral candidate,p.7

الشكل (١) يوضح مكونات الرشاقة التنظيمية وهي تشمل الآتي (Li,2008:45) :

- أ. **البيقة أو التأهب:** وتشير إلى قدرة المنظمة للحصول على الفرص سواء كانت (داخلية أو خارجية) .
- ب. **الاستجابة:** وهي قدرتها على تمكين من إجراء التغيير الذي يعد جزء اساسيا من الاجراءات التنظيمية وعليه فإن هذه البيقة قد تساعد على اتخاذ قدرات الاستجابة .
- ج. **الاستبصار الاستراتيجي:** وقد تشار إلى توقع اجراءات التغيير في السوق وببيته العامة والفرص والتهديدات الذي سوف يؤدي الى معرفة البدائل المناسبة لموارد المنظمات الادارة العامة
- د. **البصيرة الشاملة:** وهي الذي يقصد بها معرفة الترابط بين موارد المنظمة العامة من جهة والفرص والتهديدات في الاسواق المختلفة من جهة أخرى وبعد هذا الارتباط ايجابيا بتقدير القيمة .



٥. **تقدير القيمة:** استكمالاً للفقرة السابقة حيث يتم التقييم لكافة القرارات العامة التي سوف تتخذ أو التي اتخذت ومستوى تحقيقها للميزة التنافسية
- و. **التنسيق والتكامل:** وهي قدرة إدارة المنظمات الإدارية العامة على الترابط ما بين الموارد ، الحوافز ، الروتين.
- ز. **التعلم التنظيمي:** ويتضمن خلق وأنشاء أفكار مختلفة وجديدة لمنظمات الإدارة العامة .
- ح. **أعادة التشكيل:** وهي قدرة على إجراء كافة التعديلات العامة على هيكل الموجودات وأنجاز عدة تعديلات داخلية وخارجية.

خامساً : أبعاد الرشاقة التنظيمية

- أن الأبعاد الرشاقة التنظيمية بأنواعها الثلاثة حدها كل من (Park, 2011: 23) وهي كالتالي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) ويرى الباحث بأنها متوافقة مع أهمية واهداف البحث الحالي والتي توضح للابعد اعلاه:
١. **رشاقة الاستشعار**

وهو رصد واقتراض كافة الاحداث من التغيرات البيئية مثل ذلك (الابتكارات - تكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب، وتملك هذه القدرة او القوة التي تسعى اليها المنظمات الادارة العامة من أجل امتلاكها في سوق المنافسة الشديدة ، وقد يشمل الاستشعار الكثير من الانشطة والأعمال مثل الحصول، على المعلومات الكافية والتي لها علاقة موقته ووطيدة بالأحداث الجارية والعمل من أجل تنقية كافة الاحداث غير الضرورية، وأن هناك العديد من القدرات الاساسية التي تعمل المنظمات الادارة العامة لحفظها عليها ، والاستشعار على سبيل المثال هو يقطة فكرية استراتيجية تكون عالية الدقة وتعد لتمكن الحوار الداخلي للعاملين المستند الى جودة عالية من الاعمال. وأن الاستشعار هو يعد القدرة التنظيمية من أجل فحص ومسح ومراقبة والتقط وتصوير كافة الاحداث من التغيرات البيئية المتواصلة ومنها (التغير في ذوق الزيتون، دخال التكنولوجيا الجديدة ، تحركات المنافسين في سوق المنافسة في الوقت المناسب) (Park,2011:25) . ويرى (Kharabe,2012:52) أنها العمل على الكشف عن كافة الفرص والابتكارات والعمل على اغتنام النجاحات عن تلك الفرص المتاحة في السوق التنافسية الشديدة والعمل على تجميع كافة الأصول المطلوبة والمعرفية وتحديد كافة العلاقات مع السرعة والمفاجأة ، والعمل على بناء طرائق متعددة القدرة من أجل الاستشعار ومنها القدرة العمل على توصيل المعلومات المطلوبة إلى كافة أعضاء الفريق والعمل على صنع القرارات، والعمل على تحليلها ، وايضا العمل كذلك على القدرة الاستباقية وهي (تعني القدرة على التنبؤ والرصد) وأن هذا قد يتطلب اجراء مسح بيئي شامل للأعمال لمعرفة العامة واقتراض الفرص المتاحة والمحتملة في المنظمات الادارة العامة. (TrinPhuong et al.,2012:5) وأن من الملاحظ انه كلما أصبحت قدرة منظمات الادارة العامة العمل على قراءة و تحليل بيئتها الخارجية والداخلية وبشكل صحيح والعمل على تفسير وعرض تحليل الاحداث الذي قد يعمل على مساعدتها من أجل توليد العديد من البدائل وأنه كلما كانت على استعداد من أجل مواجهة كافة التهديدات المحتملة والتي قد تتعرض لها وأيضا اضافة الى امكانية المنظمات العامة من استغلال الفرص المتاحة التي قد تتيحها البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .

٢. **رشاقة اتخاذ القرار**

أن القرارت الاستراتيجية تمر عبر سياق مهم وهو عنصري الاقدام والإبتسار ، والذين يشكلان الخارطة الإدراكية لمستخدمي القرارات، وأنه يعني الإبتسار، هو الذي يتم بهتوقع ردود الأفعال المستقبلية لكافة القرارات العامة ، فضلاً عن المشاهدة المحتملة لكافة سيناريوهات الحالية و المستقبلية وهو يعتبر عنصري الرديف من أجل العمل على إدراك البيئة الخارجية أما الأقدام فتعني المعرفة التامة في الواقع الحالي للمنظمات الادارة العامة ويعتبر هو رديف ادراك البيئة الداخلية لمنظمات الادارة العامة. وقد تعبّر الرشاقة اتخاذ القرارات عن القدرة العامة على القيام بجمع كافة المعلومات ودراسة الهيكلة وتقييم المعلومات الوظيفية المطلوبة من مصادر متعددة، من أجل تفسير كافة الآثار العامة المترتبة على كافة الأحداث دون تأخير مع تحديد الفرص والتهديدات في البيئة القائمة على العمل على تفسير كافة الأحداث ، وذلك من أجل وضع خطط ، عامة من أجل العمل والقيام في توجيه كيفية إعادة العمل تكوين الموارد الاولية ، والعمل على توليد كافة الاجراءات التنافسية جديدة (park,2011:28). وعلى العموم فإن الرشاقة هي عملية اتخاذ القرار بشكلها المبسط، وهي أيضا عملية اختيار لأحد البدائل الموجودة في ظل الظروف الغير مؤكدة وقد تتضح اهمية الرشاقة في وجود الكثير من الأهداف والبدائل المتاحة وأن المطلوب هو المفاضلة فيما بينها ، وقد تختلف من عدة انشطة و تكون مترابطة والتي قد يتطلبها ظهورها للقرار الى حيز الوجود والتنفيذ وقد تتضمن عدة خطوات من أجل التعرف على، المشكلة، وأيضا تحديدها، والقيام بتحليلها للمشكلة ، والعمل على تقييمها، ووضع معايير المناسبة من أجل القياس وأيضا جمع المعلومات والبيانات العامة والعمل على اقتراح الحلول المناسبة وتقدير كل حل على حدة من أجل الوصول الى افضل الحلول (Thomas et al.,1993: 239)

**٣- رشاقة التطبيق/الممارسة**

وتكون المهام هي ممارسات مجموعة من نشاطات من أجل إعادة تجميع كافة الموارد الطبيعية و التنظيمية والعمل على تعديل جميع العمليات من الأعمال على أساس مبادئ العمل القائمة على عملية صنع القرار من أجل التصدي للتغيير البيئي ، ومن الممكن للمنظمات العمل على تغيير كافة عملياتها والعمل وفق الأجراءات والموارد المختلفة، أو العمل على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمات الادارة العامة (الدهان، ٢٠١٥: ٢٠١). وقد تشار إلى قرابة منظمات الادارة العامة على العمل على إعادة تكوين ديناميكية من الموارد التنظيمية فيها بشكل حيوي، والعمل على تعديل العمليات، والقيام باعادة هيكلة كافة العلاقات كتغير التوريد، والعمل وفق خطط عمل فعلية جديدة، والعمل على تقديم منتجات وخدمات عامة مناسبة في التسويق، وادخالها في السوق بالوقت المناسب ، ويمكن منظمات الادارة العامة ان تعمل على تغيير العمليات التجارية المختلفة والقيام بالاجراءات والمواد او العمل على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي او يكون من خلال العمل على اجراء بعض التعديلات العامة في مضمون العمل وفقاً لمؤهلات العامل، او يمكن من خلال قدرتها في العمل على تغيير عدد من العاملين او تغيير في ساعات العمل، أما في الزيادة أو النقصان تماشيا مع حجم الكلي للإنتاج المطلوب، وذلك عندما يكون هناك ضرورة من أجل الزيادة في الحجم الكلي للإنتاج، ولذلك فإن ذلك قد يتطلب من منظمات الادارة العامة أن تعمل على توفير عدد من العاملين، وايضاً قد تعمل على تأجير من المنظمات العاملة في هذا المجال نفسه لكي تتمكن من العمل على سد النقص في الطلبات المتكررة و تعديل حجم المنتجات أو خدماتها وفقاً لعدة متطلبات السوق المتغيرة والعمل على تغيير السياسات و العمل والتخطيط مع الشركاء الاستراتيجيين وكبار الزبائن والتحالفات الاستراتيجية أو الاندماجات والمرونة في التعامل مع المنظمات الادارة العامة الاخرى (Park, 2011:27).

المحور الثالث : الجانب العملي**اولاً : عرض وتحليل وتشخيص متغير الرشاقة التنظيمية**

قيس المتغير الرشاقة التنظيمية عبر ابعادها الرئيسية (الاستشعار ، اتخاذ القرارات ، التطبيق الممارسة) ومن خلال (١٤) فقرات وإجابات (١١٨) من قيادات الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات للواسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف من وجهة نظر العينة فيعكس الوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير الرشاقة التنظيمية البالغ (٣,٣٦٨) بانحراف معياري قدره (٠,٦٨٢)، ومعامل اختلاف قدره (٢٠,٢٣٪) وان توافره مرتفع (٦٧,٣٧٪) مما يدل على ان الرشاقة التنظيمية تطبق في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات، اضافة لمؤشر الانحراف المعياري اذ كان ذو تشتيت قليل ، مما يدل على توافق مرتقب للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (٣,٦٣٪) وان سببها هو قلة الاهتمام بالتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية والتي تتطلب تطوير استجابة ديناميكية كون ان الشركة تعتمد على مبدأ عدم وجود شركات مصنعة للسيارات داخل البلد. تم قياس مستوى فقرات رشاقة الاستشعار للمتغير الرشاقة التنظيمية المكون من خمسة فقرات ، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات رشاقة الاستشعار ، ان الوسط الحسابي البالغ (٣,٤٤٩) واقل معامل اختلاف نسبي (٤٩٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٣٩) ذات الفحوى (تواكب ادارة الشركة (الادارة العليا) التطورات التكنولوجيا وخاصة في مجال اختصاصها) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (٠,٩٤٨) مما يدل على توافر عالي من قبل افراد العينة حول ان الشركة تعمل على المواكبة المستمرة للتطورات التكنولوجيا كونها تساعد على تقليل استهلاك الطاقة في منتجاتها وتحقق التوازن وتحسين أداء المنتجات التي يطلبها الزبائن وبناء بنية تحتية للانماء الصناعية المستدامة التي تواكب هذا التطور وتكون باتجاه التسويق الأخضر الصديق البيئي. ان رشاقة الاستشعار جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير الرشاقة التنظيمية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٤٢-٣٨) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (٣,٣٩٥) أي بتتوفر معتدل ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (٩٩٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر رشاقة الاستشعار (٦٧,٩٠٪) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (٠,٧١٣) ، وان حجم الفجوة بلغت (١٠٪). وان الوسط الحسابي البالغ (٣,٣٤٧) وباعلى معامل اختلاف نسبي (٣٥٪) ويشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر الفقرة رقم (٤٠) ذات الفحوى (الاستجابة السريعة من قبل الشركة للتغيرات البيئية سواء البيئة الداخلية للشركة او البيئة الخارجية) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (١,٠١٦) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول التزام المدراء في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال توقع التغير البيئي الحاصل وتحديد حجمه واتجاهاته وبالتالي معالجته ، واجراء الدراسة للآليات والوسائل التي تساعد على ملاحة وتشخيص هذه التغيرات البيئية ومدى تأثيرها وبناء الاستراتيجيات التي تمكن الشركة من الاستجابة لمثل هذه التغيرات. وتم قياس مستوى فقرات رشاقة اتخاذ القرارات للمتغير الرشاقة التنظيمية المكون من خمسة فقرات ، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف



والانحرافات المعيارية لفقرات رشاقة اتخاذ القرارات ، ان الوسط الحسابي البالغ (٣,٣٨١) واقل معامل اختلاف نسبي (٢٦,٢٠٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٤٣) ذات الفحوى (تنفذ ادارة الشركة خطة عمل لمواجهة المنافسين وتحركاتهم بسرعة) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقرب في ارائهم بانحراف معياري (0.886) مما يدل على توافر معتدل من قبل افراد العينة حول قيام مدراء وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات بوضع خطط جديدة والاعتماد على استراتيجيات متعدلة التي تمنح الشركة القراءة على السباحة بعيدا عن منافسيها من خلال معرفة امكانيات الشراء لعملائهم والاستفادة من البيانات لتقديم حلقات الرopian. ان رشاقة اتخاذ القرارات جاء في الترتيب الثاني من بين ابعاد المتغير الرشاقة التنظيمية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٤٧-٤٣) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (3.417) أي بتتوفر عالي ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (21.45٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر رشاقة اتخاذ القرارات (٣٤,٦٨٪) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.733) ، وان حجم الفجوة بلغت (٦٦,٣١٪). وان الوسط الحسابي البالغ (٣,٤١٥) وباعلى اختلاف نسبي (٢٧,٦٩٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٤) ذات الفحوى (تصاحف القرارات الاستراتيجية في الشركة من خلال مشاركة المعنيين بالقرار) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقرب في ارائهم بانحراف معياري (0.946) مما يدل على توفر عالي من قبل افراد العينة حول قيام الشركة بعمل اجتماعات تمكن الاعضاء المعنيين في صياغة القرارات الاستراتيجية المهمة للشركة للاستماع الى ارائهم وافكارهم وتقديراتهم من التعبير عنها بصراحة واستخدام النقد البناء وتوفير كافة المستلزمات المطلوبة لتهيئة الأجواء لذلك. وتم قياس مستوى فقرات رشاقة التطبيق/ الممارسة للمتغير الرشاقة التنظيمية المكون من خمسة فقرات ، وحساب الاوساط الحسابية ومعاملات الاختلاف والانحرافات المعيارية لفقرات رشاقة التطبيق/ الممارسة ، ان الوسط الحسابي البالغ (٣,٣٠٥) واقل معامل اختلاف نسبي (٢٨,١١٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر الفقرة رقم (٥٠) ذات الفحوى (تمتاز ادارة الشركة بالمرؤنة بالعمل وفق التغيرات الحاصلة في البيئة وبالوقت المناسب) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقرب في ارائهم بانحراف معياري (0.929) مما يدل على توافر معتدل من قبل افراد العينة حول امتلاك المدراء لوزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات الى إمكانية التكيف والسرعة المطلوبة في مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئه الشركة وباتجاهات متعددة كمرؤنة المنتجات والخدمات والموارد البشرية. وان رشاقة التطبيق/ الممارسة جاء في الترتيب الثالث من بين ابعاد المتغير الرشاقة التنظيمية ، وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٥٢-٤٨) في استبانة الدراسة ، وحاز على وسط حسابي (3.293) أي بتتوفر معتدل ، وبمعامل اختلاف نسبي قدره (24.20٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر رشاقة التطبيق/ الممارسة (٨٦,٦٥٪) في الشركة المبحوثة ، وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.797) ، وان حجم الفجوة بلغت (١٤,١٧٨٪). وان الوسط الحسابي البالغ (٣,١٧٨) وباعلى اختلاف نسبي (٥٨,٣٣٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٥٢) ذات الفحوى (تحرص ادارة الشركة على الإبداع في أعمالها ألروتينية لتطويرها) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقرب في ارائهم بانحراف معياري (1.067) مما يدل على توافر معتدل من قبل افراد العينة حول ان قيام وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات اعتماد الابداع من خلال السمات التي يمتلكها افرادها كالذكاء والثقة في النفس وامتلاك التأهيل والثقافة والقدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية واستبطاط الأمور من خلال الظواهر الحاصلة في الشركة وتحليلها وبيان علاقتها .

(2) عرض وتحليل بعد الرشاقة التنظيمية (n=118)

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة التوافر	حجم الفجوة	ت
الاستشعار	3.395	0.713	20.99%	67.90%	الاول	1
اتخاذ القرارات	3.417	0.733	21.45%	68.34%	الثاني	2
التطبيق/ الممارسة	3.293	0.797	24.20%	65.86%	الثالث	3
متغير الرشاقة التنظيمية	3.368	0.682	20.23%	67.37%		



ثانياً : تحليل وفحص علاقة الارتباط لمتغير الرشافة التنظيمية اختبار الفرضية الاولى التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها والرشافة التنظيمية بأبعادها)

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (.828). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (24.35) ذات المعنوية (0.005). وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجية الامواج المتداخلة مع الرشافة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز استراتيجية الامواج المتداخلة، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشافة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبيّن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها والرشافة التنظيمية بأبعادها".

الجدول (3) معامل الارتباط بين القيادة البارعة والرشافة التنظيمية

الرشافة التنظيمية						المتغير
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	استراتيجية الامواج المتداخلة
118	.005	24.35	.034	.000	.828	

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (القيادة البارعة) والرشافة التنظيمية بأبعادها (رشافة الاستشعار – رشافة اتخاذ القرار – رشافة التطبيق/الممارسة)

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (.707). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (13.34) ذات المعنوية (0.009). وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد القيادة البارعة مع الرشافة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز القيادة البارعة، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشافة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبيّن قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (القيادة البارعة) والرشافة التنظيمية بأبعادها (رشافة الاستشعار – رشافة اتخاذ القرار – رشافة التطبيق/الممارسة)".

الجدول (4) معامل الارتباط بين القيادة البارعة والرشافة التنظيمية

الرشافة التنظيمية						المتغير
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	القيادة البارعة
118	.009	13.34	.053	.000	.707	

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (التوجه الاستراتيجي) والرشافة التنظيمية بأبعادها (رشافة الاستشعار – رشافة اتخاذ القرار – رشافة التطبيق/الممارسة)

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (.754). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (9.85) ذات المعنوية (0.005). وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد التوجه الاستراتيجي مع الرشافة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز التوجه الاستراتيجي، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشافة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبيّن قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (التوجه الاستراتيجي) والرشافة التنظيمية بأبعادها (رشافة الاستشعار – رشافة اتخاذ القرار – رشافة التطبيق/الممارسة)".



الجدول (5): معامل الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية						المتغير
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	التوجه الاستراتيجي
118	.005	9.85	.045	.066	.650	

٤. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (الملاحة الاستراتيجية) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة))

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.772). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (19.80) ذات المعنوية (0.007) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد الملاحة الاستراتيجية مع الرشاقة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز الملاحة الاستراتيجية، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (الملاحة الاستراتيجية) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة)".

الجدول (6): معامل الارتباط بين الملاحة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية						المتغير
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	الملاحة الاستراتيجية
118	.007	19.80	.039	.000	.772	

٥. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (ادارة المستقبل) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة))

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.806). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (21.21) ذات المعنوية (0.006). وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد ادارة المستقبل مع الرشاقة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز ادارة المستقبل، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (ادارة المستقبل) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة)".

الجدول (7): معامل الارتباط بين ادارة المستقبل والرشاقة التنظيمية

الرشاقة التنظيمية						المتغير
N	المعنوية P	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	ادارة المستقبل
118	.006	21.21	.038	.000	.806	

٦. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (المعرفة الاستراتيجية) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة))

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (0.785). قوية، وبمستوى معنوية (0.000). وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (16.35) ذات المعنوية (0.012). وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند



مستوى المعنوية (0.05) بين بعد المعرفة الاستراتيجية مع الرشاقة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز المعرفة الاستراتيجية، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (المعرفة الاستراتيجية) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة)".

الجدول (8): معامل الارتباط بين المعرفة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية

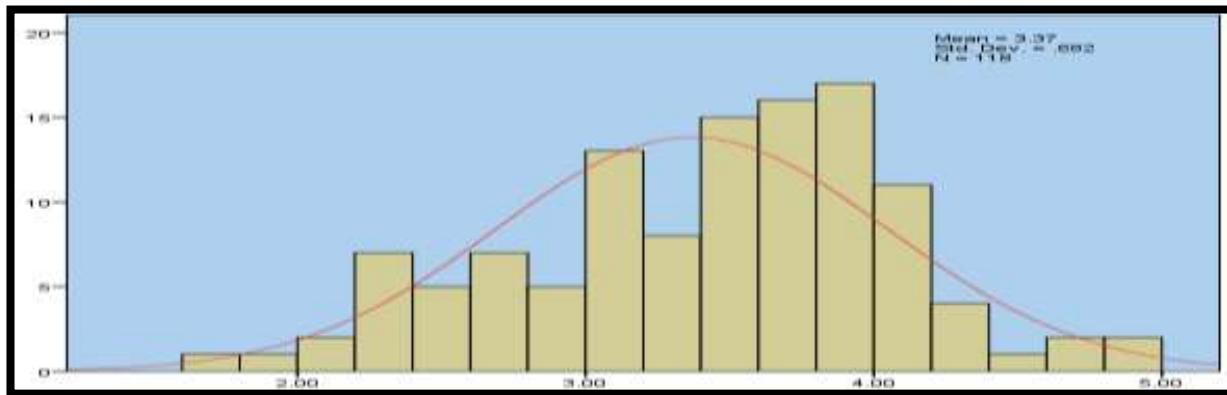
الرشاقة التنظيمية						المتغير
N	المعنوية P	النسبة الحرجية C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	المعرفة الاستراتيجية
118	.012	16.35	.048	.000	.785	

ثالثاً: التوزيع الطبيعي للمتغير الرشاقة التنظيمية

لتوضيح ان المتغير الرشاقة التنظيمية يتبع او لا يتبع التوزيع الطبيعي استعمل الاختبار -Komogorove-Simirnov ()، وهو مبين في الجدول رقم (9)، والشكل (2) ومنهما يتضح من نتائج الاختبار لمتغير الرشاقة التنظيمية في ان مستوى المعنوية الإحصائي بلغ (0.146). للمتغير الرشاقة التنظيمية وهو أقل من المستوى المعياري البالغ (0.05) ويعني انه غير دال معنويًا وعليه يتضح ان المتغير الرشاقة التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكن الباحث في استخدام اختبارات الإحصاء المعملي في اكمال نتائج التحليل.

الجدول (9): اختبار Komogorove-Simirnov test

الرشاقة التنظيمية	Tests of Normality		
	Statistic	Df	Sig.
	.087	118	.146



الشكل (2): المدرج التكراري لبيانات لمتغير الرشاقة التنظيمية

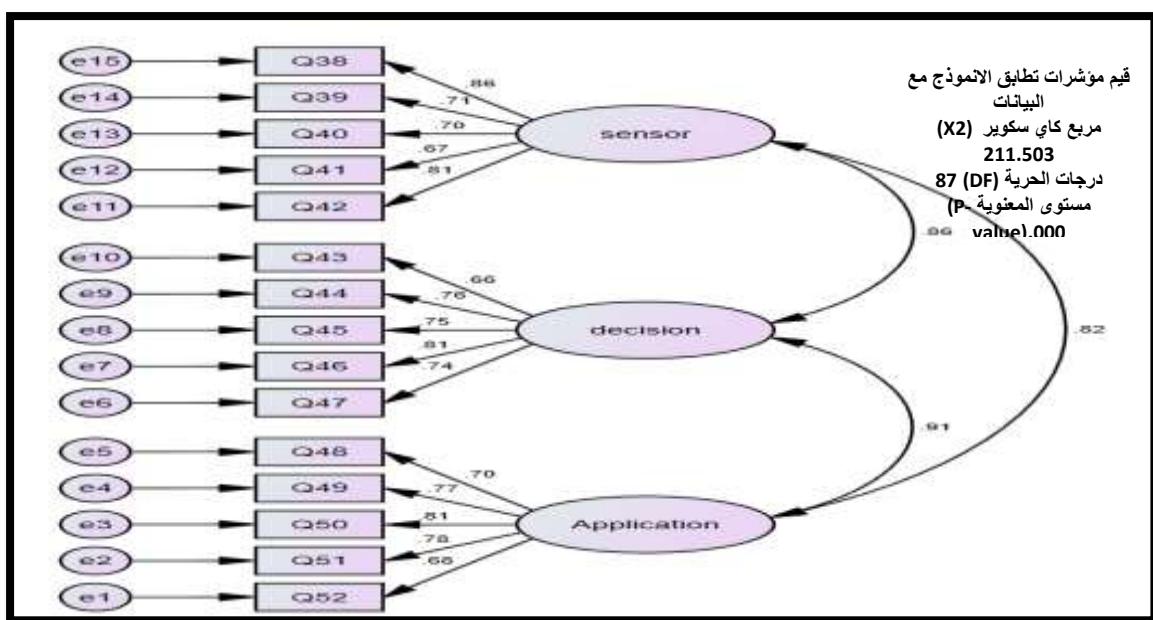
رابعاً : صدق البناء التوكيدى لمتغير الرشاقة التنظيمية:

ويتضح با ان تشبعت فقرات البعد رشاقة التطبيق/ الممارسة تراوحت (0.685-0.807) وجميعها تحت مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05)، والقيم الخاصة بـ (t) المحسوبة لجميع الفقرات الخاصة بالبعد رشاقة التطبيق/ الممارسة تراوحت بين (5.185-7.965) وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (t) والبالغة (1.96)، أي هذه دلالة كافية بتمتع فقرات بعد رشاقة التطبيق/ الممارسة بالصدق وإمكانية استخدامها بالتحليل الاحصائي لاحقاً.

الجدول (10) الوزن الانحداري وقيم t المحسوبة والخطأ المعياري لبيانات فقرات ابعد الرشاقة التنظيمية



P	المحسوبة C.R.	الخطأ المعياري للبيان S.E.	البيان المقدر Estimate	الابعاد	<---	الفقرات	البعد
0.000	9.258	0.093	0.861	Sensor	<---	Q38	رساقه الإسماعيلية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية الإنجليزية
0.000	7.245	0.098	0.71	Sensor	<---	Q39	
0.000	5.205	0.117	0.609	Sensor	<---	Q40	
0.000	6.481	0.104	0.674	Sensor	<---	Q41	
0.000	8.069	0.101	0.815	Sensor	<---	Q42	
0.000	5.446	0.121	0.659	Decision	<---	Q43	
0.000	5.969	0.128	0.764	Decision	<---	Q44	
0.000	5.937	0.126	0.748	Decision	<---	Q45	
0.000	6.618	0.123	0.814	Decision	<---	Q46	
0.000	5.767	0.129	0.744	Decision	<---	Q47	
0.000	5.185	0.135	0.7	Application	<---	Q48	
0.000	5.401	0.142	0.767	Application	<---	Q49	
0.000	6.160	0.131	0.807	Application	<---	Q50	
0.000	5.723	0.137	0.784	Application	<---	Q51	
0.000	7.965	0.086	0.685	Application	<---	Q52	



الشكل (3): يوضح التحليل العائلي التوكيدى لابعد المتغير الرشاقة التنظيمية

**المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات****أولاً: الاستنتاجات**

١. يتضح بان بعد رشاقة الاستشعار هو الأكثر توافرا من بين ابعاد الرشاقة التنظيمية، في حين ان بعد رشاقة اتخاذ القرار هو ثانوي الابعاد توافرا، اما بعد رشاقة التطبيق/ الممارسة هو الأقل بينهم توافرا.
 ٢. هنالك ضعف في التعامل بصورة ابوية وتقريب العاملين الى الادارة العليا مما ينعكس ذلك على أداء بسيط لا يصل الى الكفاءة العالية في انجاز الاعمال.
 ٣. وجد بان النجاح الاستراتيجي يرتبط بعلاقة قوية وطردية مع الرشاقة التنظيمية، وكذلك ارتباط قوي وطريدي لابعد النجاح الاستراتيجي بشكل منفرد (الرؤية الاستراتيجية، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، التنظيم الاقفي) مع الرشاقة التنظيمية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية الخمسة.
- ثانياً: التوصيات**
- ١- ادخال مدراء الشركة في دورات تخصصية حول المعرفة بالرشاقة التنظيمية والتقنيات الحديثة المرتبطة بها واليات تطبيقها والاستفادة منها.
 - ٢- اجراء مؤتمرات وملتقيات حول أهمية الرشاقة التنظيمية الأساليب العلمية وبيان دورها في وضع السيناريوهات والاستعداد الى الازمات والتحديات التي من الممكن ان تحصل في المستقبل.

المصادر العربية

١. الدباغ، أيناس نهاد كامل (٢٠١٧)، "تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي بحث تحليلي استطلاعي رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الادارة العامة
٢. الدهان، جنان مهدي شهيد، (٢٠١٥)، "العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسها في تنفيذ الاستراتيجية المنظمية" دراسة تحليلية في شركتي زين وأسيا سيل للاتصالات، اطروحة دكتوراة غير منشورة في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء
٣. السمان، شائز احمد سعدون، (٢٠١١)، "التصنيع الرشيق وانعكاساته على نظام الادارة البيئية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لكريت المشرقاً"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٤. الصائغ ، نبيل ذنون ، ٢٠١٢ ، الادارة ومبادئ واساسيات ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اربد-الأردن.
٥. طراونة ، حسين احمد ، واخرون ، ٢٠١٢ ، نظريّة المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان –الأردن .

المصادر الاجنبية

- 1- Abbaspour,Abbas,&,Golabdoust,Alireza,& Golabdoost, Naeimeh, and, Golabdoust,Tayebeh,(2015)," A Study on The Relationship Between Organizational Intelligence and Organization Agility in TehranUniversity of Medical Sciences", International Journal of Asian Social Scienc
- 2- Drew,Stephen A.W.,(1994),Downsizing to Improve strategic position Management Decision VOL,(32),NO,(1).
- 3-Hossein,SeyyedAbdolrasoul,&,Zare,Farjam,&,Nematollahi,Khalil, and,Avatefi, Ehsan,(2013),"The Role of Servant Leadership in Organizational Agility:A Case Study in Fars Social Security Organization ",European Online Journal of Natural and Social Sciences,Vol 2,No 3.
- 4- Kharabe,Amol T,(2012)," Organizational Agility and Complex Enterpri Systems Innovations: Amixed Methods Study of The Effects of Enterprise Systems on organizational Agility", Submitted in partial fulfillment of the requirements For the degree of Doctor of Philosophy
- 5- Li,Xun,(2008),Understanding Organizational Agility Awork-Deign Persoective University of Kentucky Lexington,Gotton College of Business of Management.



- 6- Oosterhout,Marcel Van,(2010),"Business Agility and Information Technology in Service Organization ",College Voor Promoties, Erasmns Universiteit Rotterdam
- 7- Pak, Young Ki,(2011),The dynamics of opportunity and threat Management turbulent environments: the role infomation technologies,Doctor Dissertation
- 8- Pournasir, Shahin "Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran", Journal of International Studies, Vol. 6, No 2, 2013, pp. 65-78.
- 9- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- 10- TrinPhuong,Thao,&,Molla,Alemayehu,and,Peszynski,Konrad, (2012)," Enterprise System- Enabled Organizational Agility Capability:A Construct and Measurement Instrument", Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS).
- 11- Yaghoubi, Nour Mohammad and Dahmardeh, Mahboobeh Rahat,(2010)," Analytical Approach to Effective Factors on Organizational Agility", Journal of Basic and Applied Scientific Research
- 12- Young,Alethea G,(2013),Dentfyng the lmpact of leader ship praces on Organizational Agility,Master of science in Organization Developmeny

الموقع الالكتروني
<https://www.erconsultants.com>