



## 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 الى 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 ردها بمقابلات ميدانية اجراها الباحث مع افراد العينة ، اذ اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات ، وتمت تغطية الابعاد عبر ( 14 ) فقرة شملت الاستبانة ، وكانت ( 118 ) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي ، واختيرت لذلك عينة قصدية طبقية من ( المديرين ، معاونين ، رؤساء الأقسام ، مسؤولي الشعب ) العاملين في الشركة ، تم تحليل البيانات عبر استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية ( الوسط الحسابي ، معامل الارتباط بيرسون ، التحليل العاملي التوكيدي ، الانحراف المعياري ، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ) ، اذ استخرجت النتائج باستعمال البرمجة الحاسوبية ( SPSS v.24 , Excel , Amos v.24 ) ، وخرج البحث بنتائج أهمها يتضح بان بعد رشاقة الاستشعار هو الأكثر توافراً من بين ابعاد الرشاقة التنظيمية، في حين ان بعد رشاقة اتخاذ القرار هو ثاني الابعاد توافراً، اما بعد رشاقة التطبيق/الممارسة هو الأقل بينهم توافراً.

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 الرقابة التنظيمية، وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الاثراء الفكري في هذه الموضوعات، جاء هذا البحث ليؤكد ضرورة امتلاك القطاع الصناعي لنخبة من القادة او المديرين ليصبحوا على مستوى عال من الحكمة والجدارة، وعدّها من الامور الملموسة في منظمات الادارة العامة، ومما لا شك فيه ان الاهتمام بمفهوم الرقابة التنظيمية للعاملين يشكل عنصر اساسياً وحاسماً من أجل النجاح الاستراتيجي ولاسيما في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة ، إذ تمثل أحد المتطلبات الاساسية للنجاح والتنافس في ظل متغيرات محكومة بالتسارع. ويعد موضوع دراسة الرقابة التنظيمية في مجال القطاع الصناعي من الموضوعات الادارية التي لم تحظ باهتمام وافٍ من قبل الباحثين والمتخصصين في المجال الصناعي، ويركز هدف الدراسة في الارتقاء بمستوى قدرة القطاع الصناعي على وضع خطوات تكاملية في تبني هذا الموضوع وتمكين الافراد العاملين لممارسة رقابتهم في العمل لزيادة ابداعهم في هذه المنظمات، وتحمل المسؤولية من اجل المساهمة في الوصول الى تنمية صناعية مستدامة لواقع بلدنا العزيز.

### المحور الأول :

#### البحث الاول : 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 الإيرادات السنوية لسنوات متعددة ومن أجل الكشف عن اسباب هذا التراجع المالي الذي جاء نتيجة لأسباب ومشاكل، تعاني منها الشركة والتي تمثلت في مشكلة ضعف التخطيط وايضا الضعف في تصور نسب الانجاز التي تتأملها منهم الادارة العليا بالنسبة للموظفين وايضا قلة الاهتمام بالأنشطة التي يقوم بها الموظفون ، والتركيز الادارة العليا الذي ينصب فقط على الأنشطة الضرورية واهمال الأنشطة الباقية وايضا التشديد 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 فإن هذه الاسباب رافقتها اسباب قد تكون مكملتها ، 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 الصراعات التي قد تحدث ما بين الموظفين وعدم القدرة على حلها وكذلك ، قلة الدقة في توزيع المهمات، حسب المعرفة الموظفين ومهاراتهم ، إذ تعتبر كل هذه الاسباب انعكست على مستوى التميز لعمل هذه الشركة، قام الباحث بصياغة التساؤلات المنبثقة من مشكلة البحث وبالشكل الاتي :

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

**ثانيا : أهمية البحث**

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لمتغير مهم الا وهو الرقابة التنظيمية وكيفية قيام القيادات العليا بالشركة المبحوثة بتعزيز قدرات وامكانيات في مواجهة الصعوبات والتحديات المحيطة بها في ظل بيئة تمتاز بالتغيير السريع وتسارع الاحداث ، وتبرز أهمية البحث بما يلي .:

١. إسهامها في تكوين نظام معرفي وتطبيقي وبما يعزز من مقدرة القيادات الإدارية للشركة العامة لصناعة السارات و المعدات
٢. التعرف على الكيفية التي تكتسب بها المنظمات الصناعية ذات العلاقة معرفتها , وكيفية التصرف بهذه المعرفة وتوزيعها وتفسيرها لتحويلها الى مهارات لقيادتها الإدارية لمواجهة متطلبات السوق وتحقيق احتياجات الزبائن بصورة كفوة.
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 وتطوير المتغيرات للانسجام مع واقع وطبيعة عمل هيئة السياحة.
٤. يعد البحث الحالي محاولة متواضعة للمساهمة في رفد المكتبات العلمية بأن تكون مصدراً من المصادر العلمية للباحثين في هذا المجال مستقبلاً ، وذلك لما اغتنت به من مصادر اجنبية وعربية ومحلية ذات قيمة علمية ساهمت في زيادة الإثراء الفكري والمعرفي لمتغيرات البحث ، فضلاً عن كونه نموذج يقدم لأول مرة في وزارة العلوم والتكنولوجيا.

**ثالثا : 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 وفكر وتوجهات ادارة المنظمة في توجيه قراراتها لبيئة استراتيجية تمكن العاملين في تحقيق اهداف طويلة الامد
٢. تقييم واقع تحقيق الرقابة التنظيمية ومتطلباتها وتطبيقها في المنظمة المبحوثة.
٣. إيجاد العلاقة و التأثير بين المتغيرات التابعة والمستقلة وما بين العامل الوسيط الذي يعد محور و قيد البحث
٤. التعرف على مستوى ممارسة القيادات العليا في الشركة لمتغير الرقابة التنظيمية.

**رابعا : فرضيات البحث**

تتكون فرضيات البحث من فرضية رئيسية وخمسة فرضيات فرعية تخص متغيرات البحث ومنها:

**الفرضية الرئيسة الاولى:-** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بابعادها والرقابة التنظيمية بابعادها . وقد تفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ( القيادة البارعة) والرقابة التنظيمية بابعادها ( رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق/الممارسة)
- ب- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ( التوجه الاستراتيجي ) والرقابة التنظيمية بابعادها ( رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق/الممارسة)
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (الملاحاة الاستراتيجية) والرقابة التنظيمية بابعادها ( رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق/الممارسة)
- ث- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ادارة المستقبل ) والرقابة التنظيمية بابعادها ( رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق/الممارسة)
- ج- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية (المعرفة الاستراتيجية) والرقابة التنظيمية بابعادها ( رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق/الممارسة)

**سادسا : منهج البحث:**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اغناء الجانب النظري واعداد الجانب العملي ، أذ يوصف هذا المنهج بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة كونه يعنى بتحديد الوضع القائم للظاهرة أو 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 وإيضاح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

**سابعا : مجتمع وعينة البحث**

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

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

**الجدول (1) معدل استجابة العينة**

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

**المبحث الثاني : الإسهامات المعرفية السابقة الخاصة الرقابة التنظيمية:  
الدراسات العربية**

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

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

٢- دراسة الدباغ، ٢٠١٧ عنوان الدراسة (تأثير الرقابة التنظيمية في الأداء العالي بحث تحليلي استطلاعي ) اما عينة ومجال الدراسة القيادات الادارية في كل من مصرف الرافدين والعقاري والصناعي والزراعي منهج الدراسة وصفي تحليلي أهم نتائج الدراسة ١. قلة اهتمام المصارف الحكومية بمتابعة تغييرات البيئة من حيث تحركات المنافسين من المصارف الأخرى لكونهم جهة حكومية وليست تنافسية مع الآخرين. ٢. ضعف اهتمام المصارف الحكومية بإدارة الجودة الشاملة وذلك لقلة الوعي لدى الإدارات العليا بأهميتها في تحسين جودة الخدمة والمنتج. ٣. وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد الرقابة التنظيمية والاداء العالي مما يشير الى دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الاداء العالي. ٤. وجود تأثير معنوي موجب للرقابة التنظيمية في الاداء العالي بأبعاده مما يدل على اهمية الرقابة التنظيمية في ترسيخ ابعاد الاداء العالي في المصارف المبحوثة. نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ١. استخدام استمارة الاستبانة في جمع البيانات. ٢. اشتركت مع الدراسة في تناولها لموضوع الرقابة التنظيمية. الاستفادة من الدراسة اغناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على ما ورد فيها من مضامين حول الرقابة التنظيمية

٣- دراسة النشيلي، ٢٠٢٠ عنوان الدراسة (دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي) اما عينة ومجال الدراسة جميع العاملين بشركة البويات والصناعات الكيماوية المعروفة باسم «باكين» والبالغ عددهم ١٤٠٩. اما منهج الدراسة وصفي تحليلي أهم نتائج الدراسة ١. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين «إجمالي أبعاد الرقابة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زادت عوامل الرقابة التنظيمية، كلما زاد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. ٢. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرقابة التنظيمية «رقابة الاستشعار،



رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي، مما يدل على أنه كلما اتسعت المنظمة بالرشاقة التنظيمية كلما ازداد شعور العاملين بالالتزام التنظيمي في المنظمة محل الدراسة. ٣. الدراسة كانت: يُعد «رشاقة الاستشعار» يليه يُعد «رشاقة اتخاذ القرار». بينما لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين يُعد «رشاقة الممارسة» والالتزام التنظيمي، حيث لم يثبت معنويته أما نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ان كلا من الدراسة المذكورة آنفاً ودراستنا الحالية قد طبق في بيئة متغيرة الاستفادة من الدراسة اغناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على ما ورد فيها من مضامين حول الرشاقة التنظيمية الدراسات الاجنبية:

#### ١- دراسة Allwein, 2017

عنوان الدراسة (The role of digital infrastructures in performances of organizational agility) دور البنى التحتية الرقمية في أداء الرشاقة التنظيمية اما منهج الدراسة وصفي تحليلي وأهم نتائج الدراسة ١. ترى هذه الأطروحة أن تكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبيرة هي بنية تحتية رقمية وسرعة تنظيمية كأداء بداخلها. يمكن لهذه البنية التحتية أن تدعم أداء خفة الحركة، ويُقترح التركيز على التفاعلات بين تكنولوجيا المعلومات والأشخاص الذين يستخدمونها ويصممونها. تم إجراء دراسة حالة داخل شركة تيلكو. ٢. وهي شركة اتصالات كبيرة في المملكة المتحدة. يقدم ثلاثة مشاريع موظفين يعتبرون رشيقيين. يتم تطبيق أنطولوجيا واقعية حاسمة من أجل تحديد الآليات التوليدية لخفة الحركة. تطور الأطروحة نظرية خفة الحركة كأداء داخل البنية التحتية الرقمية. يحتوي هذا على الآلية التوليدية المركزية للرشاقة - مما يجعل المنظمة أكثر مرونة من خلال تنمية البنية التحتية الرقمية وتدفق المعلومات من أجل الوصول إلى مستوى مناسب من المرونة. يتم دعم ذلك من خلال آليات المعلومات والبنية التحتية ذات الصلة. علاوة على ذلك، يوضح مفهوم المرونة المحدودة كيف أن الأشخاص في المؤسسات الكبيرة لا يسعون جاهدين لتحقيق المرونة دون تحفظ، وبدلاً من ذلك يهدفون إلى المرونة في مجالات محددة جيداً 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" ومواءمتها مع أنطولوجيا الواقعية النقدية. أخيراً، تساهم الآليات المقترحة في نظرية المدى المتوسط الناشئة للرشاقة التنظيمية والتي ستكون مفيدة للممارسين. نقاط التشابه مع الدراسة الحالية ١. استخدام استمارة الاستبانة في جمع البيانات. ٢. اشتركت مع الدراسة في تناولها لموضوع الرشاقة التنظيمية. الاستفادة من الدراسة اغناء الجانب النظري من خلال الاطلاع على ما ورد فيها من مضامين حول الرشاقة التنظيمية

#### المحور الثاني : الاطار النظري

##### اولاً: الرشاقة التنظيمية

ونقصد بها بأن رشاقة هي من مصدر (رَشَق) وهي خفة وسرعة حسب الوصف (من معجم الرائد) وتعتبر الترجمة الكلمية للرشاقة في قاموس (Oxford) يقصد بها الحركات الأذكى والقدرة على التحرك بسهولة وبالسرع الممكنة. قد تم تقديم المصطلح الرشاقة لأول مرة بصورة رسمية في عام ١٩٩١ عن طريق (معهد ايوكاكا الأمريكي) في تقرير بعنوان (أستراتيجيه الشركات الصناعية في القرن الواحد والعشرون)، وقد اكد هذا النظام الحالي للإنتاج 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 الأمريكي أنشاء عمليات مشتركة بين الوكالات المختلفة من أجل النظر في الصناعات داخل الولايات المتحدة، من أجل جعلها أكثر مقاومة للمنافسة. وقد دعا الكونجرس من جامعة ليهاي (الأمريكية)، هو تقديم بحوث عن المنظمات الادارة العامة المصنعة مثل (جنرال موتورز، وجنرال الكتريك، وبي أم دبليو)، أن الهدف الأبرز من البحث هو من أجل التعرف على (المنظمات الناجحة في القرن ٢١) وفي عام ١٩٩٣ طبقت (جنرال موتورز)، ولأول مرة نظم التصنيع الرشيق (yaghoubi&dahmardeh,2010:79). وأن التقرير الأولي تم تأسيس منتدى الرشاقة من أجل التقدم في الكشف عن مفهوم الرشاقة التنظيمية. وقد تم وضع الانموذج الرشاقة التنظيمية من أجل التصنيع. والتعامل مع التغييرات في جميع متطلبات الزبائن، وتقلبات الأسواق من خلال الاعتماد على مجموعة من تقنيات الإنتاج المرنة إلى جنب الدروس، والمحاضرات المستفادة من إدارة الجودة الشاملة (oosterhout,2010:14). و أن الرشاقة تعد نوع من الأنواع المتعددة للمرونة، وتعد بأنها القدرة على تنفيذ الأعمال الغير مخطط لها، والنشاطات المختلفة الجديدة، وأيضا العمل على الاستجابة للتحويلات البيئية التي تكون غير متوقعة في طلبات السوق أو طلبات الزبائن (الصائغ، ٢٠١٣: ١٤). وتشار الى الرشاقة بأنها فلسفة تعمل على حذف، التبذير والهدر للنشاطات الانتاجية المختلفة (العلاقات العامة، مراكز المبيعات، التكنولوجيه، إدارة المواد، المخزون) (السمان، ٢٠١١: ٨٩). أما رشاقة الأعمال فأنها قدرة الأعمال على الملائمة





بطرق تتميز بسرعة وفاعلية، من حيث التكلفة المنخفضة والاستجابة السريعة للتغيرات، التي تحدث في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية (www.Vmware.com,2011:2). وتعد الرشاقة ايضا قدرة المنظمة على توقع الاحداث، وايضا استكشاف المستقبل من خلال عملية الاستشعار للفرص 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 (الدباغ، ٢٠١٧).

### **ثانيا: اهمية وفوائد الرشاقة التنظيمية :**

لقد تطرق الكثيرون من الباحثين والكتاب الى اهمية 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 للانتاج 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 البيروقراطية.

وقد اضاف (Reid&Sanders,2011) اهمية الرشاقة التنظيمية تتجلى بالنقاط 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 وتقليل الوقت والعمل على التحسين المستمر، مع توفر فرص تسويقية جديدة للمنظمة .

أما عن الفوائد الرشاقة التنظيمية نذكرها حسب ( Hossein et al.,2013:2936 )

- ١- العمل على توفير الرضا للزبائن العاملين.
- ٢- تتمتع بالمرونة 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 إعادة تنظيم وظيفة أو مهنة جديدة.
- ٤- تحقيق الأبداعية وحل المشكلات وذلك من خلال القيام بالنشاطات المختلفة والتي تساعد على تطوير حلول مبتكرة وجديدة لحل المشاكل الصعبة.

### **ثالثا: خصائص الرشاقة التنظيمية**

بأن خصائص الرشاقة التنظيمية يمكن ايجازها بالآتي ( طروانة وآخرون ، 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 المنظمة 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 ثقل قوة وكاهل المنظمة ويضعف عملها .  
د - الالتزام الجماعي : أن يمثل اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الادارة بأكملها بحيث يقود اعضاء الفريق الى الوصول للنجاح الجماعي فان استراتيجية الرقابة قد تحتاج الى قرارات سريعة وجوهرية .  
هـ - سيولة الموارد المنظمة : وغالبا ما تشير الى ان المنظمة قد تكون قادرة على العمل و التحريك لمواردها بمرونة عالية من مكان لآخر في المنظمة و حسب الحاجة وبانسيابية .

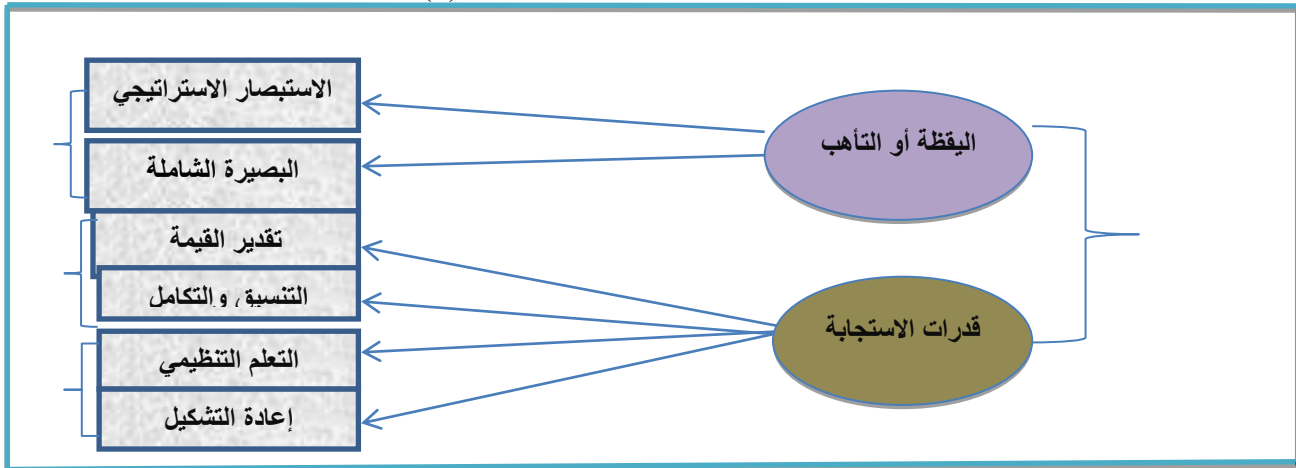
#### رابعاً: عناصر ومكونات الرقابة التنظيمية

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

- ١- القرارات اللامركزية في العمل.
- ٢- تمكن الموظفين في القيام بالعمل الجماعي ( فرق العمل المشتركة )
- ٣- تعمل على تكنولوجيا الحديثة والمعرفة المتراكمة وزيادة المرونة في الإنتاج 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 للتمتع بعدد كبير من المهارات والعمل على رعاية الموظفين وأحتضانهم.
- ٦- تحتضن المنظمات الادارة العامة الرشيفة التغيير وذلك عن طريق العمل على التحرك بصورة سريعة وحازمة وفاعلية من أجل الاستباق والشروع والاستفادة من التغيير وبالتالي فأنها تعمل على أن تستثمر الفرص بصورة ناجحة وتعمل على المحافظة على الأداء مع مرور الوقت والتغييرات في البيئة من خلال أستيعاب الرد على الاضطرابات الكبيرة وتبقى على اتصال مع أحتياجات العملاء (

( www.erconsultants.com,2010,13 )

تحدد مكونات الرقابة التنظيمية كما يراها Li بالشكل (١)



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

الشكل (1) يوضح مكونات الرقابة التنظيمية وهي تشمل الآتي (Li,2008:45):

- أ. **اليقظة أو التأهب:** وتشار إلى قدرة المنظمة للحصول على الفرص سواء كانت (داخلية أو خارجية).
- ب. **الاستجابة:** وهي قدرتها على تمكين من أجراء التغيير الذي يعد جزء اساسيا من الاجراءات التنظيمية وعليه فإن هذه اليقظة قد تساعد على اتخاذ قدرات الاستجابة.
- ج. **الاستبصار الاستراتيجي:** وقد تشار إلى توقع أجراءات التغيير في السوق وبيئته 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 ويعد هذا الارتباط ايجابيا بتقدير القيمة.



- هـ. **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 الادارة العامة على الترابط ما بين الموارد ، الحوافز ،الروتين.
- ز. **التعلم التنظيمي:** ويتضمن خلق وأنشاء افكار مختلفة وجديدة لمنظمات الادارة العامة .
- ح. **أعادة التشكيل:** وهي قدرة على إجراء كافة التعديلات العامة على هيكل الموجودات وأنجاز عدة تغييرات داخلية وخارجية.

#### خامسا : أبعاد الرشفة التنظيمية

أن الأبعاد الرشفة التنظيمية بأنواعها الثلاثة حددها كل من (Park, 2011: 23) وهي كالآتي (رشفة الاستشعار, رشفة اتخاذ القرار, رشفة الممارسة) ويرى الباحث بأنها متوافقة مع اهمية واهداف البحث الحالي والاتي توضيح للابعد اعلاه:

##### ١. رشفة الاستشعار

وهو رصد واقتناص كافة الاحداث من التغيرات البيئية مثال 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 موثقة ووطيدة بالأحداث الجارية والعمل من أجل تنقية كافة الاحداث غير الضرورية, وأن هناك العديد من القدرات الاساسية الي تعمل المنظمات الادارة العامة للحفاظ عليها , والاستشعار على سبيل المثال هو بقطعة فكرية استراتيجية تكون عالية الدقة وتعد لتمكين الحوار الداخلي للعاملين المستند الى جودة عالية من الاعمال. وأن الاستشعار هو يعد القدرة التنظيمية من أجل فحص ومسح ومراقبة والتقاط وتصوير كافة الاحداث من التغيرات البيئية المتواصلة ومنها (التغير في ذوق الزبون, أدخل 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 أغتنام 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 الأعمال لمعرفة العامة واقتناص 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 وايضا اضافة الى امكانية المنظمات العامة من استغلال الفرص المتاحة التي قد تتيحها البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة .

##### ٢. رشفة اتخاذ القرار

أن القرارات الاستراتيجية تمر عبر سياق مهم وهو عنصري الاقدام والابتسار ,والذين يشكلان الخارطة الإدراكية لمستخدمي القرارات, وأنه يعني الابتسار, هو الذي يتم به توقع ردود الافعال المستقبلية لكافة القرارات العامة , فضلاً عن المشاهدة المحتملة لكافة سيناريوهات الحالية والمستقبلية 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 تعبر الرشفة اتخاذ القرارات عن القدرة العامة على القيام بجمع كافة المعلومات ودراسة الهيكلية وتقييم المعلومات الوظيفية المطلوبة من مصادر متنوعة, 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 الرشفة هي عملية اتخاذ القرار بشكلها المبسط, وهي أيضا عملية اختبار لاحد البدائل الموجودة في ظل الظروف الغير مؤكدة وقد تتضح اهمية الرشفة في وجود الكثير من الأهداف والبدائل المتاحة وأن المطلوب هو المفاضلة فيما بينها , وقد تتألف من عدة أنشطة وتكون 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 وتقنين 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 الإجراءات والموارد المختلفة، أو العمل على إعادة تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمات الادارة العامة (الدهان، ٢٠١٥: ١٧). وقد تشار إلى قدرة منظمات الادارة العامة على العمل على اعادة تكوين ديناميكية من الموارد التنظيمية فيها بشكل حيوي. والعمل على تعديل العمليات، والقيام باعادة هيكلة كافة العلاقات كتغيير التوريد، والعمل وفق خطط عمل فعلية جديدة، والعمل على تقديم منتجات وخدمات عامة مناسبة في التسعير، وادخالها في السوق بالوقت المناسب، ويمكن لمنظمات الادارة العامة ان تعمل على تغيير العمليات التجارية المختلفة والقيام بالاجراءات والموارد او العمل على اعادة تصميم الهيكل التنظيمي او يكون من خلال العمل على اجراء بعض التعديلات العامة في مضمون العمل وفقا لمؤهلات العامل، أو يمكن من خلال قدرتها في العمل على تغيير عدد من العاملين أو تغيير في ساعات العمل، أما في الزيادة أو النقصان تماشياً مع حجم الكلي للنتاج المطلوب، وذلك عندما يكون هناك ضرورة من أجل الزيادة في الحجم الكلي للنتاج. ولذلك فإن ذلك قد يتطلب من منظمات الادارة العامة أن تعمل على توفير عدد من العاملين، وايضا قد تعمل على تأجير من المنظمات العاملة في هذا المجال نفسة لكي تتمكن من العمل على سد النقص في الطلبات المتكررة و تعديل حجم المنتجات أو خدماتها وفقا لعدة متطلبات السوق المتغيرة والعمل على تغيير السياسات والعمل 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

#### اولا : عرض وتحليل وتشخيص متغير الرشاقة التنظيمية

قيس المتغير الرشاقة التنظيمية عبر ابعادها الرئيسة ( الاستشعار , اتخاذ القرارات , التطبيق الممارسة ) ومن خلال (14) فقرات وإجابات (118) من قيادات الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات للاوساط 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 تشتت قليل , مما يدل على توافق مرتفع للنتائج. وان حجم الفجوة بلغت (٣٢,٦٣٪) وان سببها هو قلة الاهتمام بالتغييرات 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 (٢٧,٤٩٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٣٩) ذات الفحوى (تواكب ادارة الشركة (الادارة العليا) التطورات التكنولوجية 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 التكنولوجية كونها تساعد على تقليل استهلاك الطاقة في منتجاتها وتحقق التوازن وتحسين أداء المنتجات التي يطلبها الزبائن وبناء بنية تحتية للأنماط الصناعية المستدامة التي تواكب هذا التطور وتكون باتجاه التسويق الأخضر الصديق للبيئة. ان رشاقة الاستشعار جاء في الترتيب الاول من بين ابعاد المتغير الرشاقة التنظيمية , وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٣٨-٤٢) في استبانة الدراسة , وحاز على وسط حسابي (٣,٣٩٥) أي بتوفر معتدل , وبمعامل اختلاف نسبي قدره (٢٠,٩٩٪) 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 (٣٢,١٠٪). وان الوسط الحسابي البالغ (٣,٣٤٧) وباعلى معامل اختلاف نسبي (٣٠,٣٥٪) ويشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٤٠) ذات الفحوى (الاستجابة السريعة من قبل الشركة للتغيرات البيئية سواء البيئة الداخلية للشركة أو 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 ملاحقة 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 وتقارب 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 متنوعة التي تمنح الشركة القدرة على السباحة بعيدا عن منافسيها من خلال معرفة أنماط الشراء لعملائهم والاستفادة من البيانات لتفهم حاجات الزبائن. ان رشاقة اتخاذ القرارات جاء في الترتيب الثاني من بين ابعاد المتغير الرشاقة التنظيمية , وقيس من خلال خمسة فقرات ذات التسلسل (٤٣-٤٧) في استبانة الدراسة , وحاز على وسط حسابي (3.417) أي بتوفر عالي , وبمعامل اختلاف نسبي قدره (21.45%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر رشاقة اتخاذ القرارات (٦٨,٣٤٪) في الشركة المبحوثة , وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.733) , وان حجم الفجوة بلغت (٣١,٦٦٪) . وان الوسط الحسابي البالغ (٣,٤١٥) وباعلى اختلاف نسبي (٢٧,٦٩٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٤٤) ذات الفحوى (تصاغ القرارات الاستراتيجية في الشركة من خلال مشاركة المعنيين بالقرار) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (0.946) مما يدل على توفر عالي من قبل افراد العينة حول قيام الشركة بعمل اجتماعات تمكن الأعضاء المعنيين في صياغة القرارات الاستراتيجية المهمة للشركة للاستماع الى ارائهم وافكارهم وتمكينهم 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 للفقرة رقم (٥٠) ذات الفحوى (تمتاز ادارة الشركة بالمرونة بالعمل وفق التغيرات الحاصلة في البيئة وبالوقت المناسب) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب 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 بيئة الشركة وبتجاهات متنوعة كمرونة 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 (٤٨-٥٢) في استبانة الدراسة , وحاز على وسط حسابي (3.293) أي بتوفر معتدل , وبمعامل اختلاف نسبي قدره (24.20%) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر رشاقة التطبيق/ الممارسة (٦٥,٨٦٪) في الشركة المبحوثة , وكذلك تقارب اراء العينة الذي بينه الانحراف المعياري (0.797) , وان حجم الفجوة بلغت (٣٤,١٤٪). وان الوسط الحسابي البالغ (٣,١٧٨) وباعلى اختلاف نسبي (٣٣,٥٨٪) يشير الى اتفاق وتجانس في اراء العينة حول توفر للفقرة رقم (٥٢) ذات الفحوى (تحرص ادارة الشركة على الإبداع في أعمالها الروتينية لتطويرها) خاصة وان افراد العينة اتفقوا بتجانس وتقارب في ارائهم بانحراف معياري (1.067) مما يدل على توفر معتدل من قبل افراد العينة حول ان قيام وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات اعتماد الإبداع من خلال السمات التي يمتلكها افرادها كالذكاء والثقة في النفس وامتلاك التأهيل والثقافة والقدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية واستنباط الأمور من خلال الظواهر الحاصلة في الشركة وتحليلها وبيان علاقتها .

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

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



**ثانيا : تحليل وفحص علاقة الارتباط لمتغير الرشاقة التنظيمية**  
**اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها والرشاقة التنظيمية بأبعادها)**  
 يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (.828) قوية، وبمستوى معنوية (.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقية النسبة الحرجة (24.35) ذات المعنوية (.005) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين المتغير الرئيس المستقل استراتيجية الامواج المتداخلة مع الرشاقة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز استراتيجية الامواج المتداخلة، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الثانية التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها والرشاقة التنظيمية بأبعادها".

الجدول (3) معامل الارتباط بين القيادة البارعة والرشاقة التنظيمية

الرشاقة 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 الاولى التي تنص: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (القيادة البارعة) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة)

يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (.707) قوية، وبمستوى معنوية (.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقية النسبة الحرجة (13.34) ذات المعنوية (.009) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد القيادة البارعة مع الرشاقة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز القيادة البارعة، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الاولى التي تنص "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (القيادة البارعة) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة)".

الجدول (4) معامل الارتباط بين القيادة البارعة والرشاقة التنظيمية

الرشاقة 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) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة التطبيق/الممارسة)

٣. يتضح للباحث وجود علاقة ارتباط طردية معنوية موجبة (.754) قوية، وبمستوى معنوية (.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقية النسبة الحرجة (9.85) ذات المعنوية (.005) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند مستوى المعنوية (0.05) بين بعد التوجه الاستراتيجي مع الرشاقة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز التوجه الاستراتيجي، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرشاقة التنظيمية، والعكس صحيح. ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها يتبين قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الامواج المتداخلة بأبعادها (التوجه الاستراتيجي) والرشاقة التنظيمية بأبعادها (رشاقة الاستشعار – رشاقة اتخاذ القرار – رشاقة 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 (.772) قوية، وبمستوى معنوية (.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (19.80) ذات المعنوية (.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 اليها 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 (.806) قوية، وبمستوى معنوية (.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (21.21) ذات المعنوية (.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 (.785) قوية، وبمستوى معنوية (.000) وهي اقل من قيمة المعنوية (0.05)، وبقيمة النسبة الحرجة (16.35) ذات المعنوية (.012) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) عند



مستوى المعنوية (0.05) بين بعد المعرفة الاستراتيجية مع الرقابة التنظيمية، فعندما تهتم الشركة بتعزيز المعرفة الاستراتيجية، فإنها سوف تهتم تلقائياً في تعزيز الرقابة 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) والرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار – رقابة اتخاذ القرار – رقابة التطبيق/الممارسة)".

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

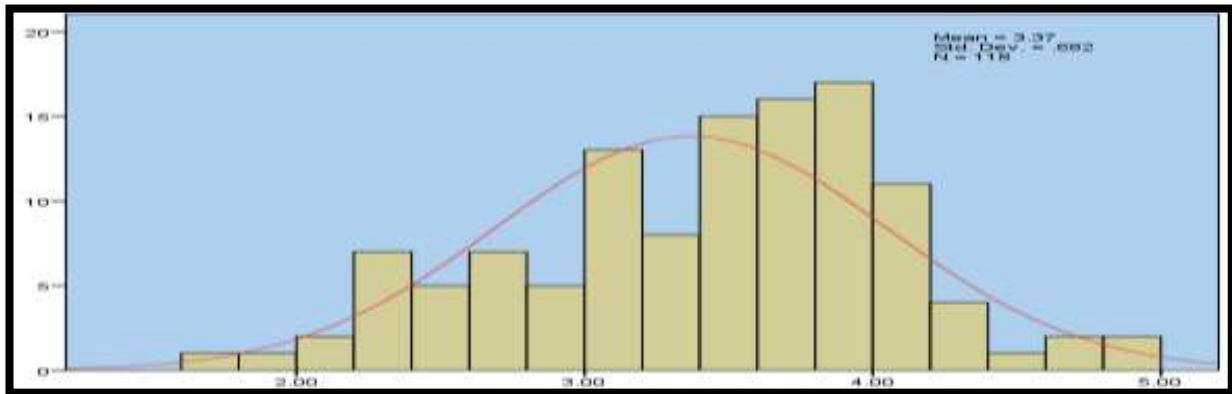
الرقابة التنظيمية						المتغير
N	المعنوية P	النسبة المئوية C.R	الخطأ المعياري S.E	المعنوية P	معامل الارتباط	المعرفة الاستراتيجية
118	.012	16.35	.048	.000	.785	

ثالثاً: التوزيع الطبيعي للمتغير الرقابة التنظيمية

ولتوضيح ان المتغير الرقابة 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 الرقابة التنظيمية في ان مستوى المعنوية الاحصائي بلغ (0.146). للمتغير الرقابة التنظيمية وهو اقل من المستوى المعياري البالغ (0.05) ويعني انه غير دال معنوياً وعليه يتضح ان المتغير الرقابة التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي، مما يمكن الباحث في استخدام اختبارات الإحصاء المعلمي في اكمال نتائج التحليل.

الجدول (9): اختبار Komogorove-Simirnov test

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



الشكل (2): المدرج التكراري لبيانات للمتغير الرقابة التنظيمية

رابعا : صدق البناء التوكيدي لمتغير الرقابة التنظيمية:

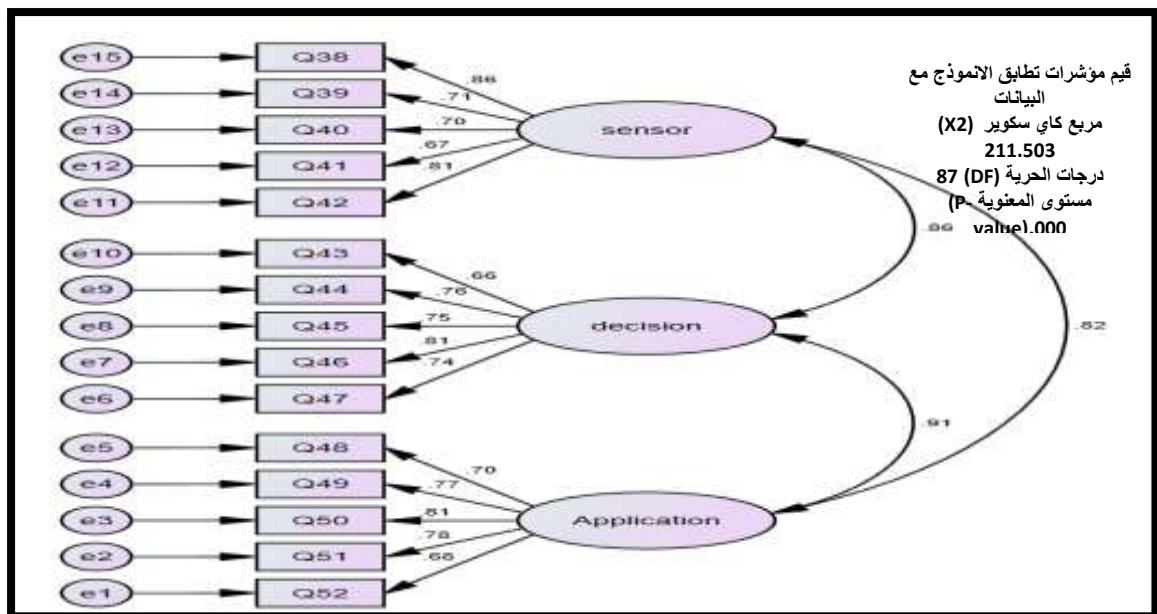
ويتضح بان تشبعات فقرات البعد رقابة التطبيق/ الممارسة تراوحت (0.685-0.807) وجميعها تحت مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05)، والقيم الخاصة بـ (t) المحسوبة لجميع الفقرات الخاصة بالبعد رقابة التطبيق/ الممارسة تراوحت بين (5.185-7.965) وهي أكبر من القيمة الجدولية لـ (t) والبالغة (1.96)، أي هذه دلالة كافية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

الجدول (10) الوزن الانحداري وقيم t المحسوبة والخطأ المعياري لبيانات فقرات ابعاد الرقابة التنظيمية





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



الشكل (3): يوضح التحليل العامل التوكيدي لابعاد المتغير الرشفة التنظيمية



#### المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يتضح بان بعد رشاقة الاستشعار هو الأكثر توافراً من بين ابعاد الرشاقة التنظيمية، في حين ان بعد رشاقة اتخاذ القرار هو ثاني الابعاد توافراً، اما بعد رشاقة التطبيق/ الممارسة هو الأقل بينهم توافراً.
  ٢. هنالك ضعف في التعامل بصورة ابوية وتقريب العاملين الى الإدارة 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 وطردية لابعاد النجاح الاستراتيجي بشكل منفرد (الرؤية الاستراتيجية، التنفيذ الفعال، الثقافة التحفيزية، التنظيم الافقي) مع الرشاقة التنظيمية، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسة 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 المنظمة" دراسة تحليلية في شركتي زين وأسيا سيل للاتصالات، اطروحة دكتوراة غير منشورة في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء
٣. السمان، ثائر احمد سعدون، (٢٠١١)، "التصنيع الرشيق وانعكاساته على نظام الادارة البيئية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لكبريت المشراق"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل
٤. الصائغ، نبيل ذنون، ٢٠١٢، الادارة ومبادئ واساسيات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اردن- الاردن.
٥. طراونة، حسين احمد، وآخرون، ٢٠١٢، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الاردن .

#### المصادر الاجنبية

- 1- Abbaspour, Abbas, & Golabdoost, Alireza, & Golabdoost, Naeimeh, and, Golabdoost, Tayeb, (2015), " A Study on The Relationship Between Organizational Intelligence and Organization Agility in Tehran University 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, Seyyed Abdolrasoul, & 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 Enterprise Systems Innovations: A mixed 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 A work-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 oppartinity and threat Management turbulent environnts: the role infonmation 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), Dentfying the lmpact of leader ship praces on Organizational Aglity, Master of science in Organization Develomeny

المواقع الالكترونية

[/https://www.erconsultants.com](https://www.erconsultants.com)