

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

المدرس

حسين وليد حسين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

hussainsmart431@yahoo.com

المستخلص:-

الغرض الرئيسي لهذا البحث يبرز في توضيح انعكاس ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمات، إذ يشكل التفكير الرشيق للموارد البشرية الاتجاه المعاصرة لتوفير الجهد والوقت والمال في اتخاذ القرارات الصحيحة والسريعة لدعم اهداف المنظمة، كما ان اليقظة الاستراتيجية تشكل احدى المتطلبات الرئيسة لضمان مواكبة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة الديناميكية المعاصرة التي تعمل في اطارها المنظمات. وعليه اشارت مشكلة البحث الى وجود قصور واضح وقلة وعي بأهمية توظيف ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة، ولمعالجة مشكلة البحث وتحقيق الاهداف التي يسعى اليها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب التطبيقي للبحث إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث والتي تم اعدادها بالاستفادة من افكار عدد من الدراسات السابقة في هذا المجال، والتي تم توزيعها على عدد من التدريسيين العاملين في كلية الاسراء الجامعة والبالغ عددهم (١١٧) تدريسي، اما لتحليل بيانات البحث فقد استخدم كل من البرامج الاحصائية الجاهزة (SPSS) (EXCEL)، وقد اسفرت ادوات التحليل الاحصائية عن عدد من النتائج التي اكدت معظمها صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها البحث وعليه استنتج الباحث بان ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تشكل احدى المحركات الرئيسة لكافة عمليات اليقظة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، وعليه اوصى الباحث بضرورة الاهتمام بكيفية توظيف وتنمية ممارسات التفكير الرشيق للموارد البشرية من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال وتوظيف ذلك في تعزيز

(٥٨٢).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة لتعزيز قدرتها على التكيف مع كافة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

المقدمة:

تؤدي ادارة الموارد البشرية دور مهم في تصميم الوظائف وتزويد المنظمة بالأفراد اللازمين لمساعدتها على تنفيذ انشطتها ومن ثم تحقيق اهدافها، كما تمارس دور مهم في تهيئة البيئة اللازمة لضمان استخدام الموارد المتاحة لديها بأفضل شكل ممكن، ومن هنا برزت اهمية الاهتمام بالتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية لضمان توفير الوقت والجهد والموارد في اتخاذ القرارات الصحيحة لهذه الإدارة (السماك والسمان، ٢٠١٢: ١٠). كما شهدت المنظمات تغييرات سريعة كانعكاس للمحيط البيئي التي تعمل ضمنه وما رافقه من شدة في التنافس وتوسع وتزادي احتياجات ورغبات الزبائن، الامر الذي تطلب منها اعتماد تقنيات ومفاهيم معاصرة تتوافق مع هذه التوجهات المعاصرة، لذا فان المرونة والسرعة والمقدرة على التكيف مع هذه المتغيرات اصبح امر ضروري للحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة، ومن هنا تبرز اهمية اليقظة الاستراتيجية في اطار البيئة الديناميكية التي تعمل فيها المنظمات في وقتنا الحالي (بلحاج، ٢٠١٧: ١٩٣). ومن هنا برزت فكرة هذا البحث في التعرف على دور التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة، إذ يقسم هذا البحث الى اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول فقرتين، في الاولى تم عرض المنهجية العلمية للبحث، في حين حاول الباحث في الفقرة الثانية مناقشة مجموعة من الجهود الفكرية السابقة التي تمكن من مراجعتها وبقدر تعلق الامر بالأهداف الرئيسة للبحث، في حين يقسم المبحث الثاني الى ثلاثة فقرات خصصت الاولى للتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية والثانية لليقظة الاستراتيجية في حين جاءت الثالثة لتوضيح العلاقة بين المتغيرات المبحوثة من الناحية النظرية، اما المبحث الثالث فقد خصص لتشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية في الفقرة الاولى منه، فضلاً عن محاول اختبار فرضياته الرئيسة والفرعية من خلال تحليل علاقات الارتباط والتأثير في الفقرة الثانية، واخيراً حاول المبحث الرابع مناقشة اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٥٨٣)

الكلمات المفتاحية: التفكير الرشيق، ادارة الموارد البشرية، اليقظة الاستراتيجية، منظمات الاعمال، البيئة.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث وبعض الدراسات السابقة

أولاً: المنهجية العلمية للبحث: حاول الباحث في هذه الفقرة التعرف على مشكلة الرئيسة للبحث واهم تساؤلاته مع توضيح الاهمية العلمية والتطبيقية له واهدافه التي يسعى الى تحقيقها، مع محاولة الباحث توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراته الرئيسة وابعاده الفرعية في النموذج الفرضي للبحث ومن ثم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث، فضلاً عن التعرف على أهم الادوات والمقاييس المعتمدة في جمع وتحليل البيانات واخيراً توضيح بعض خصائص العينة المبحوثة:

أولاً-١: مشكلة البحث.

تسبب البيئة الديناميكية التي تعمل في حدودها المنظمات مجموعة من التحديات التي يتوجب على المنظمة التكيف معها، لذا فهي بحاجة الى الاستفادة من ممارسات التفكير الرشيق ولكون المورد البشري هو المحرك الاساسي لكافة النجاحات التي تحقّقها المنظمة، فقد برزت أهمية تطبيق ممارسات التفكير الرشيق على ادارة الموارد البشرية لكونها تسهم وبشكل فعال في دعم المنظمات وضمان بقاءها في العمل هذا من جانب، ومن جانب آخر لكي تتمكن المنظمة من رصد التحديات البيئية يتوجب عليها تحديد ابرزها وجمع المعلومات اللازمة عنها وتوفيرها بالوقت والمكان المناسب لضمان اتخاذ القرارات الصحيحة وهنا تبرز أهمية اليقظة الاستراتيجية. وهنا تبرز مشكلة البحث في وجود قصور واضح في معرفة أهمية الاستفادة من ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة في اطار البيئة الديناميكية التي تعمل في اطارها، من هنا يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال صياغة التساؤلات الآتية:

١- هل يوجد وعي كاف لدى المنظمة المبحوثة بأهمية تطبيق ممارسات التفكير الرشيق على ادارة الموارد البشرية؟

(٥٨٤).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

٢- هل يوجد وعي كاف لدى المنظمة المبحوثة بأهمية تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية؟

٣- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وتعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟

أولاً-٢: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تشكل توجهات حديثة في مجال الإدارة والاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، إذ يشكل التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية أهم التوجهات المعاصرة في تنفيذ المهام والواجبات والأنشطة الخاصة بالعاملين لدى المنظمة بأقل وقت وجهد وموارد من جهة. كما تشكل اليقظة الاستراتيجية واحدة من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المنظمة في رصد ومتابعة كافة التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل ضمن أطوارها الداخلية والخارجية. كما يحاول الباحث التعرف على واقع التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية واليقظة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة من خلال اجابات افراد العينة المبحوثة على فقرات الاستبانة التي قام الباحث بأعدادها بالاستفادة الى افكار عدد من المقاييس الجاهزة بعد تكييفها لتلائم مع البيئة العراقية. ومن ثم تم التوصل الى عدد من النتائج حول المتغيرين المبحوثة التي تساعد الباحث على تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات المتعلقة بالمتغيرات المبحوثة، كما يمكن تحديد أهمية البحث في ضوء قطاع ومجتمع وعينة البحث، إذ يمثل قطاع البحث القطاع التعليمي، اما مجتمع البحث فتألف من العاملين في كلية الاسراء الجامعة في حين تضمنت عينة البحث عدد من الاساتذة الجامعيين حملة الشهادات العليا في الكلية المذكورة.

أولاً-٣: اهداف البحث

يمكن تحديد ابرز الاهداف التي يحاول هذا البحث تحقيقها من خلال الاتي:

- ١- تقديم اضافة متواضعة نظرية للمكتبة العراقية فيما يخص المتغيرات المبحوثة.
- ٢- التعرف على واقع واهمية التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة مع محاولة التعرف على أهم مرتكزاته وادواته وكيفية تعزيزها

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٥٨٥)

٣- تعميق معرفة الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بأهمية اليقظة الاستراتيجية ودورها في تزويدها بمعلومات تعكس كافة المستجدات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية.

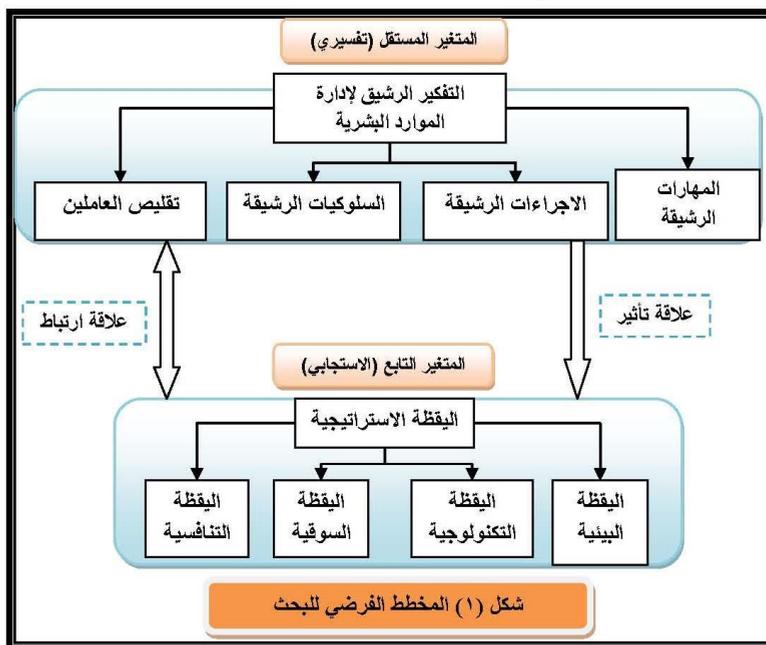
٤- تشخيص درجة اسهام التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.

٥- تقديم مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن من خلالها التعرف على الواقع الفعلي لمتغيرات البحث.

٦- الخروج بمجموعة من التوصيات التي من شأنها معالجة المشكلات التي تواجه الواقع الفعلي في المنظمة المبحوثة وبقدر تعلق الامر بمتغيرات البحث.

أولاً-٤: المخطط الفرضي للبحث

يمكن توضيح الفكرة الرئيسة للبحث من خلال نموذج الفرضي بالتركيز على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري التي يمثل التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وانعكاس ممارستها في تعزيز المتغير الاستجابي وهو اليقظة الاستراتيجية للمنظمة يتلاءم مع المستجدات البيئية التي تعمل ضمنها المنظمة، وكما يوضحه الشكل (١):



أولاً-٥: فرضيات البحث

ينطلق هذا البحث من فرضيتان رئيستان تتفرع منها ثمانية فرضيات فرعية وكما يأتي:

١- الفرضية الرئيسة الاولى تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة)، وتتفرع من هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية وهي:

• الفرضية الفرعية الاولى تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات الرشيقة وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

• الفرضية الفرعية الثانية تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاجراءات الرشيقة وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

• الفرضية الفرعية الثالثة تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوكيات الرشيقة وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

• الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقليص العاملين وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

٢- الفرضية الرئيسة الثانية تنص على (يؤثر التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة)، وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الخامسة تنص على (يؤثر بعد المهارات الرشيقة تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

• الفرضية الفرعية السادسة تنص على (يؤثر بعد الاجراءات الرشيقة تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

• الفرضية الفرعية السابعة تنص على (يؤثر بعد السلوكيات الرشيقة تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

• الفرضية الفرعية الثامنة تنص على: (يؤثر بعد تقليص العاملين تأثيراً ذا دلالة معنوية

من في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

أولاً-٦: أداة جمع البيانات

اعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات هذا البحث لكونها تتوافق مع المنهج العلمي المعتمد فيه وهو المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة بعد ان تم تعديلها واعادة صياغة افكارها لتلائم مع اغراض البحث الحالي (الملحق)، ويمكن من خلال الجدول (١) توضيح متغيرات الاستبانة الرئيسة وإبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة في إعدادها:

جدول (١) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

| المقاييس | الفقرات | الإبعاد الفرعية | نوع المتغير | المتغيرات الرئيسية |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------|---------------------------------------|
| النموذج المعتمد في دراسة كل من العابدي، ٢٠١٢ Emma & Ian , 2015 | ٤-٣-٢-١ | المهارات الرشيقة | مستقبل (تفسيري) | التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية |
| | ٨-٧-٦-٥ | الاجراءات الرشيقة | | |
| | ١٢-١١-١٠-٩ | السلوكيات الرشيقة | | |
| | ١٦-١٥-١٤-١٣ | تقليص العاملين | | |
| النموذج المعتمد في دراسة كل من Mónus , 2018 محمود، ٢٠١٧ | ٢٠-١٩-١٨-١٧ | اليقظة البيئية | تابع (استجابي) | اليقظة الاستراتيجية |
| | ٢٤-٢٣-٢٢-٢١ | اليقظة التكنولوجية | | |
| | ٢٨-٢٧-٢٦-٢٥ | اليقظة التسويقية | | |
| | ٣٢-٣١-٣٠-٢٩ | اليقظة التنافسية | | |

ولضمان انسيابية التحليل وتفسير النتائج تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها وكما موضح في الجدول (٢):

جدول (٢) مدرج ليكرت الخماسي

| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
|------------|------|-------|---------|---------------|
| اتفق تماما | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماما |

وللتأكد من قدرة الاستبانة على مساعدة الباحث في تحقيق اهدافه فقد تم اخضاعها لاختبارات الصدق والثبات، إذ تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات ادارة الاعمال والقياس والتقييم البالغ عددهم (١٢) وفي ضوء ملاحظاتهم تم اعادة صياغة عدد من فقرات الاستبانة وحذف بعضها، وقد حصلت معظم فقرات الأستبانة على نسبة اتفاق بلغت (٩٤٪)، اما ثبات الاستبانة فقد تم التاكيد منه من خلال قيام الباحث بتوزيعها

(٥٨٨).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

على عينة استطلاعية قوامها (٢٣) فرد من مجتمع البحث، وبعد (١٤) أيام أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة نفسها، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا" Cronbach-Alpha (٩١٪) وهي مقبولة ودال إحصائياً في نفس الوقت وهو يعكس وبدلاله واضحة بان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم لتعكس نفس النتائج.

اولاً-٧: ادوات تحليل البيانات

بالإضافة الى استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات تم استخدام المنهج التحليلي الكمي في تحليل نتائج البحث وتفسيرها، إذ تم استخدام البرامج الإحصائي (SPSS) (Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث، ومن أهم الأدوات التي اعتمدت في تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة النسبة المئوية للاتفاق والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة حول فقرات الاستبانة، والانحراف المعياري لمعرفة مستوى تشتت أو الانسجام بين إجابات أفراد العينة المبحوثة واخيراً تم إيجاد معامل الاختلاف من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية المتغيرات المبحوثة. ومن اجل اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها البحث، تم تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث التفسيرية والاستجابي باستخدام معامل الارتباط لسبيرمان، اما علاقة التأثير فقد تم قياسها باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط للتعرف على اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

اولاً-٨: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار كلية الاسراء الجامعة كميدان للتطبيق لكونها احدى الكليات الاهلية الريادية في العراق والتي حققت نجاحات كبيرة خلال فترة قياسها من تأسيسها في عام ٢٠١١، فضلاً عن كونها تواصل تحقيق التقدم والازدهار في ظل الظروف الصعبة التي مر بها العراق، وبالتالي فان هذا يعطي مؤشراً على التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في هذه الكلية وتمتعها بدرجة عالية من اليقظة الاستراتيجية لمتابعة كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية. وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة من التدريسيين في الكلية وقد بلغ حجم العينة (١١٧) تدريسي من اصل (٤١٢) اي ما يعادل نسبة ٢٨٪ من مجتمع

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٥٨٩)

البحث وهي ضمن النسب المقبولة في الدراسات الادارية والاجتماعية وبموجب احصائيات الجهاز المركزي للإحصاء / وزارة التخطيط العراقية، ويعرض الجدول (٣) ابرز خصائص العينة المبحوثة:

جدول (٣) خصائص العينة المبحوثة

| سنوات الخدمة | | اللقب العلمي | | الشهادة | | النوع البشري | |
|--------------|--------------|--------------|-------------|---------|---------|--------------|------|
| ٤٧ | من ٥-١ سنوات | ٤٣ | مدرس مساعد | ٦٤ | دكتوراه | ٦٠ | ذكر |
| ٣٩ | ٨-٦ سنوات | ٣١ | مدرس | | | | |
| ٣١ | ٩ فاكتر | ٢٦ | استاذ مساعد | ٥٣ | ماجستير | ٥٧ | انثى |
| | | ١٨ | استاذ | | | | |

ويتبين من خلال الجدول (٣) ان نسبة الذكور والاناث في المنظمة المبحوثة متقاربة بالنسبة الى حجم العينة، وان نسبة افراد العينة المبحوثة من حملة شهادة الدكتوراه ٥٥٪ في حين كانت نسبة حملة شهادة الماجستير ٤٥٪، وفيما يخص الالقاب العلمية كانت اعلى نسبة لحملة لقب المدرس المساعد ٣٧٪ ومن ثم المدرس ٢٦٪ ثم الاستاذ المساعد ٢٢٪ واخراً الاستاذ بنسبة ١٥٪، كما اكدت نتائج التحليل بان معظم افراد عينة البحث لديهم خدمة اكثر من (٥) سنوات. وبالتالي فان هذا المؤشرات تحقق الدقة والقناعة في الاجابة على الاستبانة، وهذا بدوره يسهم في مساعدة الباحث وتعزيز قدرته على تحقيق اهداف بحثه.

ب: بعض الدراسات السابقة: خصصت هذه الفقرة لمناقشة توجهات بعض الجهود الفكرية والدراسات السابقة التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها وبقدر تعلق الامر بالاهداف الرئيسة لهذا البحث والتي يمكن توضيح ابرزها الاتي:

| الباحث والسنة | السمان والسماك، ٢٠١٢ |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة | متطلبات الهندسة البشرية وفق فلسفة التصنيع الرشيق |
| هدف الدراسة | الكشف عن تاثير التفكير الرشيق كاحد ابعاد متطلبات الهندسة البشرية في تقليص مخاطر العمل وفق فلسفة التصنيع الرشيق. |
| اسلوب الدراسة | اعتمد المنهج الوصفي التحليلي إذ اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات |
| مجتمع وعينة الدراسة | الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي، وتالف عينة البحث من المدراء العاملين في الشركة البالغ عددهم ٢٢ فرداً |
| النتائج | ان استخدام التفكير الرشيق في الهندسة البشرية يساعد على تامين البيئة الصحية الامنة التي تشكل اهم متطلبات التصنيع الرشيق |
| التوصيات | ضرورة قيام المنظمة بتوفير كافة الوسائل والاجراءات التي تدعم التفكير الرشيق للموارد البشرية وتساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت والمكان المناسب. |

(٥٩٠).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

| الباحث والسنة | Bamber , 2014 |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة | إدارة الموارد البشرية والعمليات الرشيقة والنتائج للموظفين |
| هدف الدراسة | التعرف على اثر استخدام ممارسات التفكير الرشيق في تطوير تقنيات جديدة لإدارة الموارد البشرية في الاماكن المختلفة داخل المنظمة. |
| اسلوب الدراسة | الدراسة المسحية وتحليلية |
| مجتمع وعينة الدراسة | جمع ثمانية مقالات خاصة بالتفكير الرشيق وتطبيق نتائجها على ادارة الموارد البشرية في بعض المنظمات الخدمية / جمهورية بيلو |
| النتائج | هناك علاقة واضحة بين كافة الابتكارات والابداعات التي تقدمها ادارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية وبين ممارسات التفكير الرشيق. |
| التوصيات | ضرورة دعم عمليات التفكير الرشيق وتطبيق ممارستها في كافة المنظمات الصناعية والخدمية في المناطق والمدن الاخرى للبلد. |

| الباحث والسنة | حسين، ٢٠١٥ |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة | العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية واثرا في توجهات ادارة التسويق |
| هدف الدراسة | التعرف على اهمية العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية وتأثيرهما في توجهات ادارة التسويق. |
| اسلوب الدراسة | الدراسة الاستطلاعية باعتماد الاستبانة في جمع البيانات |
| مجتمع وعينة الدراسة | شركة الخطوط الجوية العراقية، اما عينة البحث فتضمنت (١٦٠) فرداً من العاملين في الشركة. |
| النتائج | هناك تفاعل وتكامل على مستوى عالي بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية عززت من قدرة الشركة على مواجهة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة بها. |
| التوصيات | اعتماد فلسفة تسويق تتناسب مع طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية الخاصة بالشركة المبحوثة. |

| الباحث والسنة | داود وابراهيم، ٢٠١٧ |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة | اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية |
| هدف الدراسة | التركيز على استخدام انواع اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات التمريضية من خلال قياس علاقات الارتباط والتاثير بينهما. |
| اسلوب الدراسة | المنهج الوصفي التحليلي |
| مجتمع وعينة الدراسة | القطاع الصحي، الملاك التمريضي مستشفى الشهيد غازي الحريري |
| النتائج | وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرات المبحوثة |
| التوصيات | الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال المبحوثة ومحاولة توظيفها في البيئة العراقية للارتقاء بواقع ادايتها. |

| الباحث والسنة | Mónus , 2018 |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة | الانشطة التنافسية كمقاييس لليقظة والحذر |
| هدف الدراسة | التعرف على مجموعة من المؤشرات التي تشكل مقاييس للحذر واليقظة الاستراتيجية وانعكاسها في الانشطة التنافسية للمنظمة |
| اسلوب الدراسة | دراسة الحالة |
| مجتمع وعينة الدراسة | مراقبة سلوكيات عدد من المدراء في عينة من الشركات الامريكية |
| النتائج | هناك مجموعة من المقاييس التي يمكن اعتمادها في متابعة ورصد كافة العمليات ذات العلاقة باليقظة الاستراتيجية بعضها مؤشرات داخلية واخرى خارجية. |
| التوصيات | توظيف هذه المؤشرات في دعم الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة وضمان استدامتها من خلال الحذر في التعامل مع المنافسين للمنظمة في الصناعة. |

لقد شكلت الدراسات السابقة الاساس الذي انطلق منه الباحث في بحثه الحالي وساهمت بشكل فعال في تعميق رؤيته وقناعاته بأهمية المتغيرات المبحوث، فضلاً عن الافادة منها في تعزيز الجانب النظري للبحث وبناء المقياس المعتمد لجمع البيانات، والاساس الذي يمكن الاستناد اليه في تحديد حجم العينة المبحوثة، والتعرف على اهم الادوات التي من الممكن استخدامها في تحليل بيانات البحث وتفسير نتائجه لمساعدة الباحث على اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها البحث.

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية: حاول الباحث في هذه الفقرة التعرف على مفهوم التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بعد مراجعة مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بفلسفة الانتاج الرشيق وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة وعليه فقد تم صياغة الفقرات التالية بالاستفادة من افكار هذه الدراسات وكما يأتي:

أولاً-١: مفهوم التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية واهدافه

من المفاهيم المعاصرة والمهمة في مجال ادارة الموارد البشرية والتي جذبت انتباه واهتمام المهتمين في هذا المجال هو التفكير الرشيق كونه احدى التوجهات اللازمة لمواجهة المستجدات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وبالتركيز على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة فقد عرف التفكير الرشيق الخاص بها بان القدرة النادرة والقيمة لهذه الإدارة غير القابلة للتقليد أو المحاكاة والتي تساعد على توليد ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة (Zolin et al., 2011: 1098)، وبالتركيز على جانب التحسين المستمر فقد عرفه بأنه طريقة للتفكير تعتمد لضمان التحسين المستمر لانشطة ادارة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة لكافة المستجدات التي تواجهها في العمل (Bamber at el , 2014: 2883)، اما من الناحية الفلسفية وبالتركيز على مفهوم الانتاج الرشيق يمكن تعريف التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بأنه فلسفة متكاملة لضمان التدفق والتفويض هذه الانشطة وفق خطوات ومراحل محددة مسبقاً (الموسوي والغرباوي، ٢٠١٥: ٧). والجدول (٤) يوضح بعض التعاريف التي تمكن الباحث من مراجعتها:

جدول (٤) بعض تعاريف التفكير الرشيق للموارد البشرية

| ت | الباحث والسنة | التعريف |
|---|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Bonavia & Marin, 2006: 505 | عملية عقلية تتعلق بإيجاد طرق جديدة لمتابعة المتغيرات البيئية لزيادة التركيز على المهم منها وتقليل الضياع والهدر بالموارد بالشكل الذي يعزز من قدرة المنظمة على إضافة القيمة الجديدة لزيائنها. |
| ٢ | Kazozcu , 2011: 447 | فترة ادارة الموارد البشرية على إعادة هيكلة أنشطتها ووظائفها وتنظيم مواردها وصياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التحديات البيئية. |
| ٣ | السمان والسماك، ٢٠١٢: ٢١ | أحد الأساليب المعتمدة لتقليل الهدر في الموارد من جهة وتوفير المرونة اللازمة لتنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية بأفضل شكل ممكن. |
| ٤ | Stevenson, 2012: 7 | فلسفة إدارية شاملة لتصميم الوظائف بطريقة مثلى لضمان تنفيذها بشكل سلسل ويمتشي مع انسيابية تدفق العمليات الأخرى التي تجري داخل المنظمة فضلاً عن وظيفة ادارة الموارد البشرية فضلاً عن التركيز على تقليل المخزون والموارد. |
| ٥ | حمدي ورووف، ٢٠١٣: ١٦٠ | أحدى الأدوات التي تعتمد عليها المنظمة لدعم نمو اعمالها وإزالة الترهل الذي من الممكن ان يعيق هذا النمو |
| ٦ | Al-Kindi , 2016: 740 | أحدى المداخل المعتمدة لتلبية متطلبات الجودة الخاصة بإدارة الموارد البشرية والارتقاء بمستوى ادائها بما يتلائم مع المعايير العالمية. |
| ٧ | Abdullah & Dawood , 2018: 86 | التوجه المعاصر لإدارة الموارد البشرية الذي يمارس دور مهم في مواكبة كافة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ودعم عمليات التحسين المستمر لكافة الوحدات التنظيمية الموجودة داخل المنظمة. |

المصدر: اعداد الباحث بالاطلاع على المصادر المذكورة اعلاه.

وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية كتعريف اجرائي لاغراض هذا البحث بانه التوجه المعاصر لتقليل الوقت والجهد والموارد المستخدمة في تنفيذ أنشطة ومهام ادارة الموارد البشرية بالتركيز على دعم كل من المهارات والسلوكيات والاجراءات الرشيقة فضلاً عن تقليص العاملين بهدف تعزيز الكفاءة والفاعلية الخاصة بالمنظمة. وفيما يخص اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة الموارد البشرية من خلال ممارسات التفكير الرشيق فيمكن تحديد أبرزها بالاتي وبالاستفادة من الافكار المشار اليها في دراسة (الحميداوي وبهية، ٢٠١٥: ٦٢):

- ١- تنظيم الوظائف والاعمال داخل المنظمة.
- ٢- دعم فرص التحسين المستمر وتقليل الهدر والضياع بالجهد والوقت والموارد.
- ٣- تحسين رؤية المنظمة تجاه زبائنها بالتركيز على الأنشطة المضيفة للقيمة.
- ٤- دعم عمليات الاتصال وتبادل المعلومات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- ٥- تعزيز قدرة المنظمة على استقطاب افضل المواهب والاحتفاظ بها.
- ٦- بناء ثقافة قوية بين كافة العاملين لدى المنظمة والإدارة العليا.

اولاً-٢: مرتكزات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وادواته

هناك مجموعة من المرتكزات التي يعتمد عليها التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في

المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديد أهمها بالاتي:

١- **الصيانة الشاملة:** تمثل استراتيجية فعالة تستخدم على نظام واسع من اجل تحسين الصيانة والمراجعة لكافة الانشطة الخاصة بادارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل تعزيز قدراتها التنافسية التي سوف تنعكس في مساعدة المنظمة على التصدي لحدة المنافسة في الصناعة (Faber,2004: 6).

٢- **تنظم مواقع العمل:** تعتبر من اهم ادوات التفكير الرشيق التي تؤكد على اهمية التحسين المستمر في العمل، والتي تركز على الترتيب المنهجي وتنظيف مكان العمل والانضباط الذاتي وتحاول تقليل الهدر في الجهد والوقت والموارد وهي من اهم الاهداف التي يسعى اليها التفكير الرشيق للموارد البشرية.

٣- **التغيير السريع:** يساعد تصميم الوظائف البسيط وتحليلها بتخفيض الجهد والطاقة المبذولة من قبل العاملين في تنفيذها من جهة، ومساعدة الإدارة على زيادة المرونة في التعامل مع المستجدات التي تواجهها وبالتالي المحافظة على جودة الخدمات التي تقدمها والذي ينعكس بدروه في تحسين رضا الزبون (Emma & Ian , 2014: 2957).

٤- **الترتيب الخلوي:** في هذا النوع من الترتيب تقوم ادارة الموارد البشرية بتجميع الافراد والوظائف التي تقوم بانجاز نفس المهام في مكان واحد مثل قسم التدريب وقسم الاجور وقسم التعيين من اجل تحقيق تنسيق عالي في التنفيذ وتخفيض التكاليف وغيرها من الفوائد (علي، ٢٠١٦: ٣٢٢).

ويمكن تحديد اهم الادوات التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق مبادئ التفكير الرشيق في ادارة الموارد البشرية بالاتي (المعموري ودهيرب، ٢٠١٨: ١٣٨):

١. اعتماد فرق العمل في اداء الوظائف
٢. تمكين العاملين ومشاركة المعلومات.
٣. تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في وظائف الموارد البشرية.
٤. الرقابة المرئية والإدارة بالاستثناء.

٥. بناء علاقات مع كافة الاطراف ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة.

اولا -٣: ابعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الابعاد التي من الممكن اعتمادها في قياس ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن تحديد ابرز هذه الابعاد من خلال الاتي وبجسب الاهداف التي يسعى هذا البحث لتحقيقها:

١- المهارات الرشيقة: يركز هذا البعد على مجموعة من الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية التي تستهدف مهارات العاملين وتساعدهم في تطوير قدراتهم بسرعة وسهولة للتلبية متطلبات الوظائف الحالية ومواجهة تحديات الوظائف المستقبلية، ومن اهم الجوانب التي يتم التركيز عليها في هذا المجال هو التنوع في المهارات والقدرة على تنفيذ سلسلة من الوظائف المتنوعة (Bamber at el , 2014: 2885).

٢- الاجراءات الرشيقة: يركز هذا البعد على كافة الاجراءات والسياسات والبرامج الخاصة بادارة الموارد البشرية والتي يتم تصميمها وتنفيذها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد بالنسبة لكل من العاملين في المنظمة وفي الوقت نفسه يساعد المنظمة على تحقيق الاهداف التي ترغب بها (Al-Kindi , 2016: 744).

٣- تقليص العاملين: وهي العمليات المنظمة والمخططة التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تنفيذها بهدف التخلص من اعداد كبير من الموارد البشرية غير المضيفه للقيمة بالنسبة للمنظمة أو كما تسمى بالخشب الميت، وبالشكل الذي يساعدها على استبدالهم بموارد بشرية نشطة لتفعيل عمليات الابداع والابتكار ولضمان تلاحق الافكار الجديدة دائما داخل المنظمة (Noe at el , 2016: 39).

٤- السلوكيات الرشيقة: في هذا البعد تركز ادارة الموارد البشرية على سلوكيات العاملين لتغيير توجهات في العمل وتعزيز قدراتهم الابداعية والابتكارية وروح التعاون والمبادرة من اجل تنمية الطموحات اللازمة لديهم لمواجهة المشكلات التي من الممكن ان تعيق تقدمهم في العمل وقدرة منظماتهم على تحقيق اهدافها (Abdullah & Dawood , 2018: 88).

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٥٩٥)

ومن جهة أخرى اشارة عدد من الباحثين الى انه يمكن قياس التفكير الرشيق للموارد البشرية من خلال التركيز على المرونة الداخلية والخارجية الخاصة بها وكما موضع في الشكل ادناه:

| | | مجال | |
|--------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | الخارجي | الداخلي |
| الكمي | الطبيعة | التعديلات في عدد العاملين. مرونة التعاقد (مثلاً، عقود قصيرة الأمد). | تعديلات في عدد ساعات العمل التي يعملها الموظفون. المرونة الوقتية (مثلاً، الوقت الإضافي) |
| | | التعديلات في محتوى العمل الذي ينفذه الموظفون الخارجيون. مرونة التعاقد (مثلاً، الاستشارة). | تعديلات في محتوى العمل للقوى العاملة الموجودة. المرونة الوظيفية (مثلاً، التناوب الوظيفي). |
| النوعي | | | |

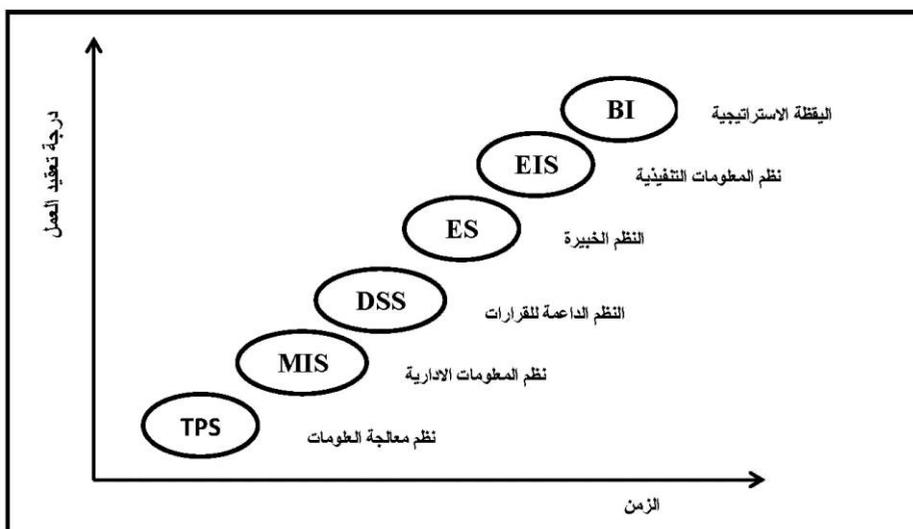
الشكل (٢) عرض للأبعاد المتعددة للتفكير الرشيق الموارد البشرية

المصدر: العابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٢) انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بحث غير منشور ، ص١٢٨.

ثانياً: اليقظة الاستراتيجية: بعد مراجعة عدد من المراجع العلمية الخاصة بموضوع اليقظة الاستراتيجية تبين وجود من الموضوعات ذات العلاقة بها، ولغرض التركيز على الاهداف المتواخاه من هذا البحث فقد حاول الباحث الاشارة في هذه الفقرة فقط الى مفهوم وابعاد اليقظة الاستراتيجية واهم مراحلها وكما في الفقرات الاتية:

ثانياً -١: مفهوم اليقظة الاستراتيجية واهدافها

يواجه الباحثين والمهتمين صعوبة واضحة في تحديد المفهوم الدقيق لليقظة الاستراتيجية. فمن الناحية التاريخية فان مفهوم اليقظة الاستراتيجية تمثل التطور التاريخي لنظم المعلومات المختلفة، اي انها تمثل المرحلة المعاصرة لمراحل نمو وتطور لأنظمة المعلومات السابقة وما رافقها من تطور في مجال البرامج والاليات المستعملة في معالجة المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وبشكل خاص بالاستفادة من تقنيات الانترنت لتعزيز قدرة المنظمة على جمع ومعالجة المعلومات المختلفة (Olszak, & Ziemba, 2007: 139)، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل (٣).



شكل (٢) مراحل التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية وفق منظور نظم المعلومات

المصدر: بلحاج، مريم (٢٠١٧) اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد ٢، العدد ١١، ص ١٩٤.

أما من الناحية اللغوية فان مفهوم كلمة اليقظة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Vigilia) والتي تشير الى مراقبة كافة المتغيرات المحيطة بالمنظمة لمساعدتها على اتخاذ القرارات وخاصة غير مهيكلة منها التي تحتاج الى معلومات استراتيجية اكثر دقة، اي بعبارة اخرى تعني اليقظة حالة الوعي والتيقظ بما يحدث حول المنظمة (نور الدين، ٢٠١٢: ٢٦). وبالتأكيد على جانب عدم التاكيد في علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية فقد تم تعريف اليقظة الاستراتيجية

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٥٩٧)

بأنها أنشطة المنظمة التي تتصف الديمومة والاستمرارية التي تهدف الى جمع المعلومات اللازمة لتقليل عدم التأكد التي تعاني منه المنظمة في علاقتها مع المتغيرات المحيطة بها (Heintz at el , 2016: 2). ومن ناحية أخرى وبالتركيز على أهمية اليقظة الاستراتيجية فقد تم تعريفها بأنها وسيلة استراتيجية تعتمد المنظمة لتمشيه أمورها الحالية والتنبؤ بالقضايا المستقبلية من خلال توفير المعلومات الجيدة (عمر ولين، ٢٠١٧: ٥). كما يمكن من خلال الجدول (٥) توضيح بعض تعاريف اليقظة الاستراتيجية:

جدول (٥) بعض تعاريف اليقظة الاستراتيجية

| ت | الباحث والسنة | التعريف |
|---|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١ | Sans ,2008:18 | العملية النظامية التي تسعى المنظمة من خلالها الى جمع المعلومات الخاصة بالمزايا التنافسية ومعالجتها وتحليلها لضمان الحفاظ على حصتها السوقية. |
| ٢ | Attansey , 2012: 12 | عملية استراتيجية تعتمد المنظمة لمواجهة المنافسة الخارجية بالاعتماد على الاسس والمقاييس العلمية لمتابعة كافة المستجدات التي من الممكن ان تواجهها. |
| ٣ | El Qasmi , 2013: 29 | العملية التي يشارك فيها كافة الأفراد العاملين في المنظمة بطريقة اختيارية لتوفير ومشاركة المعلومات الخاصة بكافة المتغيرات التي من الممكن ان تؤثر على سير عمليات المنظمة. |
| ٤ | اميرة، ٢٠١٤: ٥ | مجموعة من الاساليب العلمية والعملية التي تعتمد المنظمة لتنظيم عملية جمع ومعالجة المعلومات لضمان استخدامها وتعزيز قيمتها بالنسبة لعمليات المنظمة. |
| ٥ | خديجة، ٢٠١٥: ٣ | عملية مستمرة لرصد المعلومات الخاصة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ثم معالجتها والقيام بنشرها لاستغلالها من قبل متخذي القرار لتعزيز قدرتهم على انتهاز الفرص وتقليل التهديدات. |
| ٦ | امينة، ٢٠١٦: ٤ | الاداة التي تعتمد المنظمة لاكتشاف المنافسين الحاليين والمحتملين التي من الممكن ان يؤثرها على اداء المنظمة وفي الوقت نفسه من الممكن ان يشكلوا فرص للنجاح. |
| ٧ | Mónus , 2018: 2 | المتابعة الذكية للمنظمة لمحيطها الخارجي بهدف جمع المعلومات الحالية والمستقبلية عن كافة الاطراف ذات العلاقة بعملها. |

المصدر: اعداد الباحث بالاطلاع على المصادر المذكورة اعلاه.

وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية كتعريف اجرائي لأغراض البحث الحالي بأنها مجموعة من الادوات العلمية والعملية التي تعتمد المنظمة لرصد كافة التغيرات التي تحدث في متغيرات كل من البيئتين الداخلية والخارجية لضمان جمع ومشاركة المعلومات من قبل كافة مواردها البشرية لإنجاز انشطتهم بأقصى كفاءة والتي تصب في تحقيق اهدافها بالفاعلية المطلوبة. وبعد الاطلاع على مفاهيم اليقظة الاستراتيجية يمكن تحديد ابرز الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من خلال الاتي (داود و ابراهيم، ٢٠١٧: ٥٠):

(٥٩٨).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

١- مساعدة المنظمة على متابعة وتحليل متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص نقاط القوة والضعف الخاصة بها.

٢- تحديد افضل المجالات التي يمكن للمنظمة تحقيق التفوق الاستراتيجي من خلالها.

٣- تحقيق الكفاءة في استخدام موارد المنظمة والفاعلية في تحقيق اهدافها.

٤- تقديم مجموعة من المعايير التي من الممكن استخدامها في تقييم الاداء الخاص بالمنظمة وبالمقارنة مع المنافسين لها.

ثانياً -١: خطوات اليقظة الاستراتيجية

هناك اتفاق بين عدد من الباحثين على وجود مجموعة من الخطوات أو الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ اليقظة الاستراتيجية في المنظمات المعاصرة والتي يمكن تحديد أبرزها بالآتي:

١- تحديد العوامل المستهدفة: تعتبر اول خطوات اليقظة الاستراتيجية تحديد اهم العوامل التي سوف تركز عليها المنظمة في عمليات البحث والاستقصاء بهدف ضمان الحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب وبالشكل الذي يتناسب مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها (Attanse, 2012: 17).

٢- جمع البيانات: في هذه المرحلة تقوم المنظمة بتحديد اهم الادوات العملية والعلمية التي تعتمد عليها في جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على عملياتها وانشطة لضمان توظيفها في تحقيق اهدافها التي تسعى اليها في اطار تلك المتغيرات (Qasmi, 2013: 32).

٣- معالجة البيانات: تعتبر البيانات هي المادة الخام ولكي يمكن الاستفادة منها لابد من معالجتها لتوفير المعلومات ومن هنا تظهر اهمية هذه المرحلة لكونها المصدر الرئيسي لتوفير المعلومات اللازمة لتنفيذ اليقظة الاستراتيجية (اميرة، ٢٠١٤: ١٥).

٤- اختيار المعلومات وتخزينها: في هذه المرحلة يقوم المهتمون باختيار افضل المعلومات التي تحتاجها المنظمة وحفظها في قاعدة البيانات لتكون جاهزة عند الحاجة اليها وفي

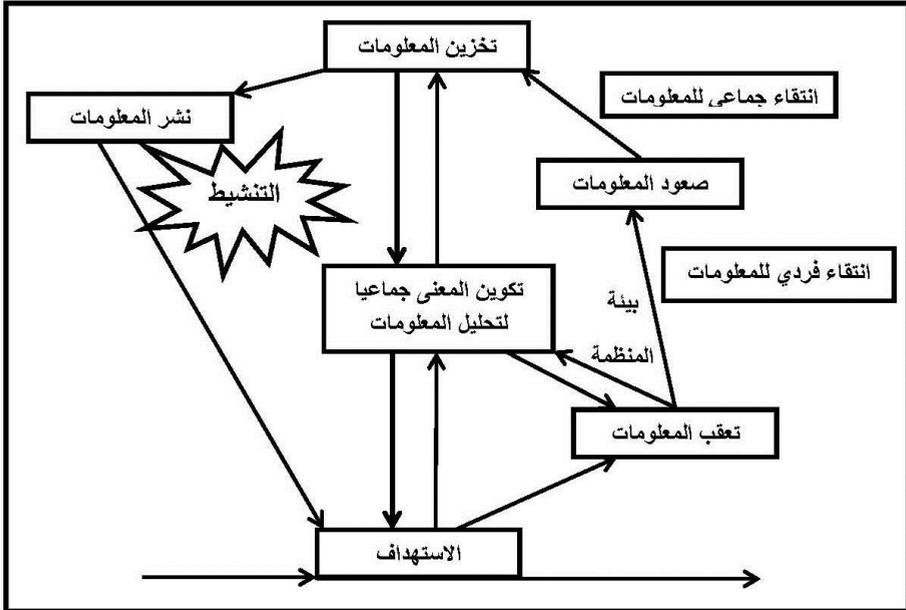
ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٥٩٩)

الوقت والمكان المناسب ومن هنا تظهر أهمية تخزين المعلومات وتحديثها اول باول
(Olson at el , 2014: 4).

٥- الاتصالات ومشاركة المعلومات: في هذه المرحلة تسعى المنظمة الى توزيع المعلومات بين كافة الوحدات التنظيمية التابعة وبالوقت المناسب والكمية المناسبة لضمان توفير نظرة اكثر شمولية حول متغيرات البيئتين الخاصة بها لضمان تحقيق التكامل والتفاعل الازم لنجاح عملية اليقظة الاستراتيجية (عمر ولمين، ٢٠١٧: ١٤).

٦- التنفيذ: تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الحاسمة لليقظة الاستراتيجية إذ يتم فيها استخدام المعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة أو التكيف مع التغيرات البيئية وبدون هذه الخطوة تعتبر الخطوات السابقة مجرد حبر على ورق وتكاليف زائدة للمنظمة (Mónus , 2018: 3).

ويمكن توضيح مراحل اليقظة الاستراتيجية ومن ناحية اخرى من خلال الشكل (٤):



شكل (٤) خطوات اليقظة الاستراتيجية

المصدر: عمر، ولد عابد ولمين، علواطي (٢٠١٧) آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد ١٧: ص ١٤.

ثانياً -٣: ابعاد اليقظة الاستراتيجية

سيتم اعتماد انواع اليقظة الاستراتيجية كابعاد لدراستها في الجانب التطبيقي لهذا البحث، والتي يمكن تحديد ابرز انواعها وبموجب المراجع التي تمكن الباحث من مراجعتها بالاتي والتي يمكن تقسيمها وبموجب راي الباحث الى نوعين:

أ - **اليقظة الداخلية:** والتي تسمى في بعض الاحيان باليقظة التنظيمية لكونها تهتم بمتابعة كافة التغييرات التي تحدث في الموارد والانشطة الداخلية التي تمتلكها المنظمة لمساعدتها في تحقيق اهدافها وبشكل خاص تلك ذات العلاقة بالموارد البشرية لكونها المصدر الرئيسي للمواهب والمعارف وراس المال الفكري الذي يشكل المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي تمتاز بها المنظمة للخصائص النادرة التي تمتاز بها (Olson at el , 2014: 4).

ب - **اليقظة الخارجية:** والتي تركز على متغيرات وعوامل البيئة الخارجية وتتضمن الانواع التالية:

١- **اليقظة التكنولوجية:** يؤكد هذا النوع من اليقظة على قدرة المنظمة في متابعة التطورات التكنولوجية الخاصة بنظم المعلومات والانترنت وغيرها من البرمجيات المعاصرة باعتبارها احد مكونات البيئة الخارجية لمساعدتها على تحديد الفرص والتهديدات المتعلقة بالجانب التكنولوجي وتوظيف ذلك في تعزيز القدرات التنافسية الخاصة بها (Savescu , 2014: 216)

٢- **اليقظة التنافسية:** مجموعة الانشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تعزيز مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنافسين لها الحاليين والمستقبليين من خلال متابعتهم ورصد كافة تحركاتهم بالشكل التي يمكن المنظمة من مواجهة كافة التحديات والتهديدات التي يمكن ان تصدر عن الجهات المنافسة لها (محمود، ٢٠١٧: ٢١٠)

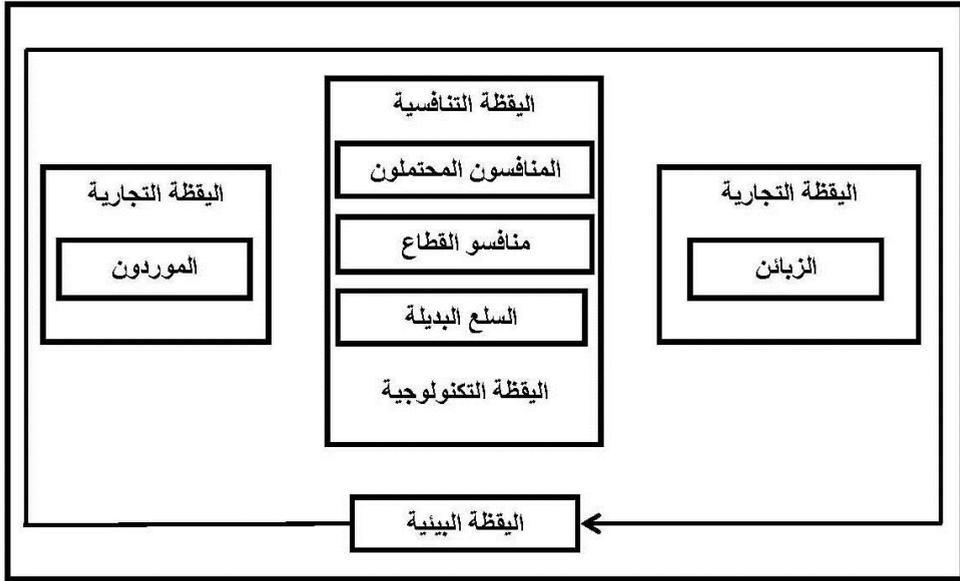
٣- **اليقظة السوقية:** يتعلق هذا النوع من اليقظة بالزبائن والتي تركز على تحديد احتياجاتهم وتلبيتها هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى تركز على المجهزين باعتبارهم المورد الرئيسي لكافة المواد الخام التي تحتاجها المنظمة في تنفيذ عملياتها المختلفة من

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٦٠١)

جهة اخرى، لذا يمكن للمنظمة من خلال هذا النوع من اليقظة بناء علاقات طويلة الامر معهم (4: 2016, Heintz at el).

٤- اليقظة البيئية: قدرة المنظمة على متابعة التطورات التي تحدث في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمقراطية وتلك ذات العلاقة بالمتغيرات الدولية والعالمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشر بعملياتها لتعزيز قدرتها على التكيف مع هذه المتغيرات وتوظيفها في تحقيق النجاح التنظيمي الخاص بها (امبر، ٢٠١٤: ٢٦).

ويمكن تحديد ابرز انواع اليقظة الاستراتيجية وبالتركيز على نموذج بورتر للقوى الخمسة من خلال الشكل (٥):



شكل (٥) انواع اليقظة الاستراتيجية بحسب نموذج بورتر للقوى الخمسة

المصدر: محمود، زيد خوام (٢٠١٧) اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية / كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٣، العدد ٩٦، الصفحات ٢٠٣-٢٢٥.

ثالثاً: العلاقة بين التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية واليقظة الاستراتيجية.

أكد بعض الباحثين بان هناك علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتفكير الرشيق للإدارة سواء كانت ادارة الموارد البشرية أو الإدارة العليا في المنظمة، إذ اليقظة الاستراتيجية تهتم

(٦٠٢).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

رصد كافة التغييرات التي تحدث في متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة وبالتالي فهي عملية مستمرة ومنظمة تحدد قابلية الإدارة على التفكير واتخاذ القرارات (Carretie´ at el , 2004: 121)، فإذا كانت اليقظة الاستراتيجية تقوم بجمع البيانات فإن هذه العملية تحتاج الى تحليل ونشر للمعلومات لضمان استخدامها كمؤشرات لاتخاذ القرارات التي تتوافق مع اهداف وتوجهات المنظمة وهنا يبرز دور التفكير الرشيق للإدارات (السماك والسمان، ٢٠١٢: ٢٣). ومن هنا تبرز طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتفكير الرشيق، وقد تم التوصل الى التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تمارس دور حيوي في تلبية متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتي بدورها تسهم في تعزيز مستويات اليقظة الاستراتيجية للمنظمات لمواكبة كافة التحديات التي تواجهها (Emma & Ian , 2014: 2959). وبالاستناد الى ما ذكر يتضح طبيعة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة والتي على اساسها تم صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تضمنها هذا البحث.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

خصص هذا المبحث لغرض تحليل النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي للبحث بالاستناد الى البيانات التي تم جمعها من خلال العينة المبحوثة، إذ يقسم هذا المبحث إلى فقرتين وكما يأتي:

أولاً: تشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة: تركز هذه الفقرة على تشخيص واقع المتغيرات المبحوثة وأهميتها في إطار إجابات أفراد عينة البحث باستخدام الأدوات الإحصائية التالية (النسبة المئوية للاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف):

أولاً-١: تشخيص واقع متغير التفكير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها

تم قياس متغير اليقظة الاستراتيجية من خلال اربعة ابعاد: (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة السوقية، اليقظة التنافسية) وقد تم قياس كل بعد من هذه الأبعاد من خلال اربعة فقرات وكما موضح في الملحق، والجدول (٦) يوضح نتائج التحليل لهذه الفقرات:

جدول (٦) واقع وأهمية متغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وأبعادها الفرعية

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية للاتفاق* | ابعاد التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية |
|----------------|-------------------|---------------|-------------------------|----------------------------------------------------|
| ٠.٢٢ | ٠.٨١ | ٣.٧ | %٨٣ | المهارات الرشيقة |
| ٠.١٩ | ٠.٧٦ | ٤.١ | %٨٧ | الاجراءات الرشيقة |
| ٠.١٨ | ٠.٧٤ | ٤.٢ | %٨٩ | السلوكيات الرشيقة |
| ٠.٣٥ | ١.٠٨ | ٣.١ | %٧٣ | تقليل العاملين |
| ٠.٢٤ | ٠.٨٥ | ٣.٨ | %٨٣ | اجمالي متغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية |

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

١- المهارات الرشيقة: تضمن هذا البعد (٤) فقرات، ويتضح من الجدول (٦) أن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (%٨٣) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق والبالغة (%٦٦.٧)، وهذه النتائج تعكس تأكيد اغلبية إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تفكر بشكل مستمر بتوفير الادوات والانشطة اللازمة لتعزيز المهارات المتنوعة لدى العاملين لديها بالشكل الذي يساعدهم على داء العديد من الوظائف دون الحاجة الى المزيد من الموارد الاضافية، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٧) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨١) وهي تعكس وجود انسجام مقبول بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وجاءت هذه النتائج متوافقة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (٠.٢٢).

٢- الاجراءات الرشيقة: تم قياس هذا البعد في ضوء (٤) فقرات، يتبين من الجدول (٦) أن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (%٨٧) وهي نسبة جيد جداً وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تؤكد بان ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تعمل على سن مجموعة من القوانين والتعليمات الرشيقة التي تتواءم مع المستجدات التي تسعى المنظمة لاعتمادها في التعامل مع مواردها البشرية، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (٤.١) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (٠.٧٦) وهي تعكس وجود انسجام جيد بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا

البعد، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٠.١٩).

٣- السلوكيات الرشيقة: قيس هذا البعد من خلال (٤) فقرات، ويتضح من الجدول (٦) أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (٨٩٪) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج توضح بان ادارة الموارد البشرية الى تسعى الى تنمية السلوكيات الرشيقة لدى العاملين في المنظمة من خلال ممارسات التفكير الرشيق التي تقوم بها، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (٤.٢) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (٠.٧٤) وهي تشير إلى وجود انسجام جيد بين إجابات أفراد عينة البحث، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (٠.١٨).

٤- تقليص العاملين: تم قياس هذا البعد من خلال (٤) فقرات، وكما يتبين من الجدول (٦) أن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (٧٣٪) وهي نسبة جداً وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تؤكد بان ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تعمل على تقليص عدد العاملين وبشكل خاص ذوي المهارات المتقدمة والذين يشكل عائق امام تقدم المنظمة وقدرتها على مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي (٣.١)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (١.٠٨) وهي تعكس وجود انسجام ضعيف بين إجابات أفراد عينة البحث حول فقرات هذا البعد، اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (٠.٣٥).

وبالرجوع إلى الجدول (٦) لتشخيص واقع متغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية واهميته في المنظمة المبحوثة نجد أن النسبة المئوية للاتفاق حوله بلغت (٨٣٪) وهي نسبة جيدة جداً وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤكد وبدلالة واضحة اهتمام المنظمة المبحوثة بدعم ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية من خلال البرامج والاجراءات التي تعمل على صياغتها وبالشكل الذي يساعدها على استثمار هذه الموارد النادرة بالكفاءة المطلوبة من اجل ضمان تحقيق اهدافها باقصى فاعلية ممكنة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.٨) وهي أيضاً أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٨٥) وبمعامل اختلاف (٠.٢٤).

أولاً-٢: تشخيص واقع متغير اليقظة الاستراتيجية وأهميتها

تم قياس متغير اليقظة الاستراتيجية من خلال اربعة ابعاد: (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة السوقية، اليقظة التنافسية) وقد تم قياس كل بعد من هذه الابعاد من خلال اربعة فقرات وكما موضح في الملحق، والجدول (٧) يوضح نتائج التحليل لهذه الفقرات:

جدول (٧) واقع وأهمية متغير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها الفرعية

| معامل الاختلاف | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | النسبة المئوية للاتفاق* | ابعاد اليقظة الاستراتيجية |
|----------------|-------------------|---------------|-------------------------|----------------------------------|
| ٠.٣٣ | ١.٠٥ | ٣.٣ | %٨٧ | اليقظة البيئية |
| ٠.٢٥ | ٠.٩٦ | ٣.٧ | %٧٧ | اليقظة التكنولوجية |
| ٠.١٧ | ٠.٧٦ | ٤.١ | %٨٤ | اليقظة السوقية |
| ٠.٢٠ | ٠.٨٦ | ٤.٢ | %٨١ | اليقظة التنافسية |
| ٠.٢٤ | ٠.٩١ | ٣.٨ | %٨٢ | اجمالي متغير اليقظة الاستراتيجية |

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

١- **اليقظة البيئية:** قيس هذا البعد من خلال (٤) فقرات، وكما نلاحظ من الجدول (٧) أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (%٨٧) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق والبالغة (%٦٦.٧)، وهذه النتائج تعكس بدلاله واضحة تأكيد معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن المنظمة المبحوثة تعمل على رصد كافة التغييرات التي تحدث في متغيرات البيئة الخارجية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية باعتبارها احدى المحركات الاساسية لمصادر الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد البالغة (٣.٣) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (٣)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (١.٠٥) وهي تشير إلى وجود انسجام ضعيف من الناحية الاحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٠.٣٣).

٢- **اليقظة التكنولوجية:** تم قياس هذا البعد من خلال (٤) فقرات، إذ يتبين من الجدول (٧) أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (%٧٧) وهي نسبة جيد وأعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وتشير بدلاله واضحة تأكيد معظم أفراد عينة البحث

بان المنظمة المبحوثة تسعى الى مواكبة كافة المستجدات في مجال التكنولوجيا والبرمجيات والانترنت في تحديث برامجها للاستفادة من الفوائد التي تقدمها هذه التقنيات، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (٣.٧) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (٠.٩٦) وهي تشير إلى وجود انسجام ضعيف ايضا من الناحية الإحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث على فقرات هذا البعد، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٠.٢٥).

٣- اليقظة السوقية: تضمن هذا البعد (٤) فقرات لقياسه، ويتضح من الجدول (٧) أن النسبة المئوية للاتفاق حول هذا البعد بلغت (٨٤٪) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج توضح وبدلاله واضحة بان المنظمة المبحوثة تعمل على اعتماد مجموعة من البرامج والسياسات لمتابعة كافة المستجدات التي تحدث في رغبات وحاجات الزبائن الداخليين والخارجيين لتعزيز قدرتها على تلبية احتياجاتهم وبأفضل شكل ممكن بالمقارنة مع المنافسين لها في نفس القطاع، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (٤.١) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (٠.٧٦) وهي تشير إلى وجود انسجام جيد من الناحية الاحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (٠.١٧).

٤- اليقظة التنافسية: قيس هذا البعد من خلال (٤) فقرات ايضا، يتبين من الجدول (٧) أن النسبة المئوية للاتفاق لهذا البعد بلغت (٨١٪) وهي أعلى من القيمة المعيارية للاتفاق، وهذه النتائج تعكس بدلاله واضحة بأن المنظمة المبحوثة تعمل على رصد كافة تحركات المنظمات المنافسة لهذا من حيث طبيعة الخدمات التي تقدمها، أو في مجال التنافس على الموارد البشرية النادرة على اعتبارها المحرك الاساسي لنجاحاتها، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة الوسط الحسابي البالغة (٤.٢) وهي جيد جداً، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لإجمالي هذا البعد (٠.٨٦) وهي تشير إلى وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية لإجابات عينة البحث على فقرات هذا البعد، وجاءت هذه النتائج متسقة مع قيمة معامل الاختلاف البالغة (٠.٢٠).

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٦٠٧)

وبالاستناد الى النتائج الموضحة في الجدول (٧) الخاصة بتحديد الأهمية الإجمالية لمتغير اليقظة الاستراتيجية نلاحظ أن النسبة المئوية للاتفاق لهذا المتغير (٨٢٪) وهي نسبة جيدة جداً وأعلى من القيمة المعيارية، وعليه فان هذه النتيجة تؤكد وبدلالة واضحة اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية الخاصة بها لكونها تزودها بالمعلومات اللازمة عن كافة المستجدات التي تطرأ على المتغيرات المحيطة بها سواء الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية التي تعمل ضمنها، وللتأكيد على النتائج السابقة تم إيجاد قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير والتي بلغت (٣.٨) وهي أعلى من القيمة الفرضية للوسط الحسابي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩١) وهي تؤكد النتائج السابقة لأبعاد هذا المتغير والتي تشير الى وجود انسجام مقبول من الناحية الاحصائية حول فقراتها، كما بلغت قيمة معامل اختلاف (٠.٢٤) وهي ايضاً متسقة مع النتائج السابقة.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث: سيتم في هذه الفقرة الثانية اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي انطلق منها البحث من خلال التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة وابعادها الفرعية وكما في الفقرتين التالية:

ثانيا- ١: تحليل علاقات الارتباط بين التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية واليقظة الاستراتيجية

يوضح الجدول (٨) قيم علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية لمتغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في المستوى العامودي، وبين المتغير التفسيري وابعاده الفرعية (اليقظة الاستراتيجية) والتي تمثل المستوى الافقي من الجدول، وفيما يأتي توضيحاً مفصلاً لهذه النتائج:

جدول (٨) قيم علاقات الارتباط بين التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية واليقظة الاستراتيجية

| العلاقات المعنوية | العلاقات المعنوية | | اليقظة التنافسية | اليقظة السوقية | اليقظة التكنولوجية | اليقظة البنينة | المهارات الرشيفة |
|---------------------------------------|-------------------|-------|------------------|----------------|--------------------|----------------|------------------|
| | الاهمية النسبية | العدد | | | | | |
| المهارات الرشيفة | ١٠٠٪ | ٥ | *٠.٤٣ | *٠.٤٧ | **٠.٦٢ | **٠.٥٦ | |
| الاجراءات الرشيفة | ١٠٠٪ | ٥ | *٠.٤٩ | **٠.٥١ | **٠.٦٧ | **٠.٥١ | |
| السلوكيات الرشيفة | ١٠٠٪ | ٥ | **٠.٦١ | **٠.٦٩ | *٠.٤٩ | **٠.٦٢ | |
| تقليص العاملين | ١٠٠٪ | ٥ | *٠.٣٩ | ٠.٣٨ | *٠.٤٣ | *٠.٤١ | |
| التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية | ١٠٠٪ | ٥ | **٠.٥٢ | *٠.٤٨ | **٠.٥٢ | **٠.٥٣ | |
| العلاقات المعنوية | ١٠٠٪ | ٥ | ٥ | ٥ | ٥ | ٥ | العدد |
| الاهمية النسبية | ١٠٠٪ | ٥ | ١٠٠٪ | ١٠٠٪ | ١٠٠٪ | ١٠٠٪ | الاهمية النسبية |

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

* الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠٥
** الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ٠.٠١

١- تحليل علاقة الارتباط بين بعد المهارات الرشيقة ومتغير اليقظة الاستراتيجية وابعاده: يتضح من الجدول (٨) ان قيم علاقات الارتباط بين بعد المهارات الرشيقة وابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية بلغت (٠.٥٦، ٠.٦٢، ٠.٤٧، ٠.٤٣) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) (٠.٠١) وهذه النتائج تؤكد بان مرونة المهارات المطلوبة في كافة انواع اليقظة الاستراتيجية وبشكل خاص اليقظة التكنولوجية إذ كانت اقوى علاقات الارتباط بينهما، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد المهارات الرشيقة واجمالي متغير اليقظة الاستراتيجية (٠.٥٢) وهي ايضا علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وعليه تعكس هذه النتائج بان المهارات الرشيقة تسهم وبشكل فعال تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة وعليه فان في مبرر لقبول الفرضية الفرعية الاولى التي انطلق منها هذا البحث والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المهارات الرشيقة وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

٢- تحليل علاقة الارتباط بين بعد الاجراءات الرشيقة وبين اليقظة الاستراتيجية وابعاده: يتضح من الجدول (٨) ان قيم علاقات الارتباط بين بعد الاجراءات الرشيقة وابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية بلغت (٠.٥١، ٠.٦٧، ٠.٤٩، ٠.٥١) وهي علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) (٠.٠١) وكانت اقوى العلاقات مع بعد اليقظة التكنولوجية ايضاً، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد الاجراءات الرشيقة وإجمالي متغير اليقظة الاستراتيجية (٠.٥٥) وهي علاقة موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وعليه تؤكد هذه النتائج اهمية الدور الذي تمارسه الاجراءات الرشيقة في تعزيز قدرة المنظمة على السرعة والدقة في رصد كافة التغيير التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ومن ثم تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية الخاصة بها، وبالاستناد الى هذه النتائج فان هناك مبرر لعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تضمنها هذا البحث والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاجراءات الرشيقة وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

٣- تحليل علاقة الارتباط بين بعد السلوكيات الرشيقة وبين متغير اليقظة الاستراتيجية وابعاده: يتبين من الجدول (٨) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد السلوكيات الرشيقة وابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية بلغت (٠.٦٢، ٠.٤٩، ٠.٦٩، ٠.٦٣) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) (٠.٠١) وقد كانت اقوى علاقات الارتباط مع بعد اليقظة السوقية، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد السلوكيات الرشيقة وأجمالي متغير اليقظة الاستراتيجية (٠.٦١) وهي ايضا علاقة موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١)، وعليه تؤكد هذه النتائج بان السلوكيات الرشيقة تؤدي وبشكل معنوي دور مهم في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة من خلال التأثير في سلوكيات كافة الموارد البشرية العاملة لديها، وبالتالي فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تضمنها هذا البحث والتي نصت على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد السلوكيات الرشيقة وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

٤- تحليل علاقة الارتباط بين بعد تقليص العاملين وبين اليقظة الاستراتيجية وابعاده: يتضح من الجدول (٨) ان قيم معاملات الارتباط بين بعد تقليص العاملين وابعاد متغير اليقظة الاستراتيجية بلغت (٠.٤١، ٠.٤٣، ٠.٣٩، ٠.٣٨) وقد كانت اقوى العلاقات مع بعد اليقظة التكنولوجية واطرف العلاقات مع بعد اليقظة التنافسية، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد تقليص العاملين واطرف اليقظة الاستراتيجية (٠.٣٩) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥)، وهذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة بان الدور الذي يمارسه بعد تقليص العاملين في تعزيز اليقظة الاستراتيجية اقل بالمقارنة مع الابعاد الاخرى للتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية، ومع ذلك فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تضمنها هذا البحث والتي نصت على: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقليص العاملين وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

وبالرجوع إلى الجدول (٨) نجد أن قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية واطرف اليقظة الاستراتيجية بلغت (٠.٥٢) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير

(٦١٠).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

حاضنات الأعمال فقد حققت (٢٥) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير اليقظة الاستراتيجية وابعادها، اي ما يعادل نسبة (١٠٠٪) من اجمالي علاقات الارتباط، كما بلغت علاقات الارتباط مع هذه الابعاد الفرعية (٠.٥٣، ٠.٥٥، ٠.٥٢، ٠.٤٨) وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) (٠.٠١)، وهذه النتائج تؤكد اهمية ودور التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة، وعليه فان هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الأولى للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية وبين تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

ثانياً -٢: تحليل تاثير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية

يوضح الجدول (٩) نتائج تحليل اثر التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي:

جدول (٩) اثر التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية

| مستوى المعنوية | F | R 2 | B | a | | |
|----------------|-------------------------------------|-------|------|-------------------------------------|------|---------------------------------------|
| يوجد تأثير | ٠.٠١ | ٣٦.٨٩ | ٠.٢٧ | ٠.٦٧ | ٠.١٩ | المهارات الرشيقة |
| يوجد تأثير | ٠.٠١ | ٣٨.٧١ | ٠.٣٠ | ٠.٦٢ | ٠.٢٤ | الاجراءات الرشيقة |
| يوجد تأثير | ٠.٠١ | ٤٣.٧١ | ٠.٣٧ | ٠.٥٧ | ٠.٢٤ | السلوكيات الرشيقة |
| يوجد تأثير | ٠.٠٥ | ١٩.٥١ | ٠.١٥ | ٠.٥٥ | ٠.٣٣ | تقليص العاملين |
| يوجد تأثير | ٠.٠١ | ٣٤.٧١ | ٠.٢٧ | ٠.٦٠ | ٠.٢٥ | التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية |
| n=117 | F الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠١ = ٧.٠٨ | | | F الجدولية بمستوى دلالة ٠.٠٥ = 4.05 | | |

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى نتائج التحليل.

١- تحليل اثر بعد المهارات الرشيقة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية: نلاحظ من خلال الجدول (٩) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (36.89)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٠٨) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعده المهارات الرشيقة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية. كما يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت (a=0.19) وهذا يعني أن هناك وجوداً لليقظة الاستراتيجية مقداراه (٠.١٩) حتى

وأن كان بعد المهارات الرشيقة يساوي صفراً. اما قيمة (($B=0.62$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد المهارات الرشيقة سيؤدي الى تغيير في اليقظة الاستراتيجية مقداره (0.62). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.27)، وهذا يعني أن بعد المهارات الرشيقة يفسر ما مقداره (27%) من التباين الحاصل في اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، وأن (73%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأ نموذج. واستناداً للنتائج اعلاه يتضح بان المهارات الرشيقة التي تعمل ادارة الموارد لبشرية على تعزيزها لدى العاملين من خلال ممارسات التفكير الرشيق الخاصة بها تسهم وبشكل معنوي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة لهذا البحث والتي اشارت الى (يؤثر بعد المهارات الرشيقة تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

٢- تحليل اثر بعد الاجراءات الرشيقة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية: يتبين من خلال الجدول (٩) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (38.71)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبمحدود ثقة (99%)، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعء الاجراءات الرشيقة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية. كما يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت ($a=0.24$) وهذا يعني أن هناك وجوداً لليقظة الاستراتيجية مقداره (0.24) حتى وأن كان بعد الاجراءات الرشيقة يساوي صفراً. اما قيمة (($B=0.62$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في بعد الاجراءات الرشيقة سيؤدي الى تعزيز اليقظة الاستراتيجية مقداره (0.62). اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ مقداره (0.30)، وهذا يعني أن الاجراءات الرشيقة تفسر ما مقداره (30%) من التباين الحاصل في اليقظة الاستراتيجية، وأن (70%) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأ نموذج. وعليه فان هذه النتائج تعكس وبدلالة واضحة اهمية اسهام الاجراءات الرشيقة التي تقوم ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة باتخاذها لتنفيذ الانشطة والمهام الموكلة اليها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة للبحث والتي نصت على: (يؤثر بعد الاجراءات الرشيقة تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

٣- تحليل اثر بعد السلوكيات الرشيقة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية: نلاحظ من خلال الجدول (٩) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (43.71)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٧.٠٨) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذا يؤكد وجود تأثير لبعده السلوكيات الرشيقة في تعزيز اليقظة الاستراتيجية. كما يمكن ملاحظة ان قيمة الثابت (a=0.24) وهذا يعني أن هناك وجوداً لليقظة الاستراتيجية مقداره (24٠.٠) حتى وأن كان بعد السلوكيات الرشيقة يساوي صفراً. اما قيمة ((B=0.57) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد السلوكيات الرشيقة سيؤدي الى تغيير في اليقظة الاستراتيجية مقداره (0.57). اما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.37)، وهذا يعني أن بعد السلوكيات الرشيقة تفسر ما مقداره (٣٧٪) من التباين الحاصل في اليقظة الاستراتيجية للمنظمة، وأن (٦٧٪) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل الأ نموذج. واستناداً للنتائج اعلاه يتضح بان السلوكيات الرشيقة التي تعمل ادارة الموارد لبشرية على تعزيزها لدى موارد البشرية من خلال ممارسات التفكير الرشيق الخاصة بها تسهم وبشكل معنوي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة المنبثقة لهذا البحث والتي اشارت الى (يؤثر بعد السلوكيات الرشيقة تأثيراً ذا دلالة معنوية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

٤- تحليل اثر بعد تقليص العاملين في تعزيز اليقظة الاستراتيجية: يتضح من خلال الجدول (٩) أن (f) المحسوبة بلغت (١٩.٥١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤.٠٥) بمستوى معنوية (٠.٠٥)، وبحدود ثقة (٩٥٪)، وهذا يعكس وجود تأثير لبعده تقليص العاملين في تعزيز اليقظة الاستراتيجية. كما بلغت قيمة الثابت (a=0.33) وهذا يعني أن هناك وجوداً لليقظة الاستراتيجية مقداره (٠.٣٣) حتى وأن كان بعد تقليص العاملين يساوي صفراً. أما قيمة ((B=0.55) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في بعد تقليص العاملين سيؤدي الى تغيير في اليقظة الاستراتيجية مقداره (0.55). كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغ مقداره (0.15)، وهذا يعني أن بعد تقليص العاملين يفسر ما مقداره (١٥٪) من التباين الحاصل في اليقظة الاستراتيجية الذي دخل الأ نموذج، وأن (٨٥٪) هو تباين مُفسّر من قبل

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٦١٣)

عوامل اخرى. وبالاستناد الى هذه النتائج فان هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثامنة والتي اشارت الى (يؤثر بعد تقليص العاملين تأثيراً ذا دلالة معنوية من في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

وبالرجوع الى الجدول (٩) لتحديد اثر اجمالي متغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، نجد ان قيمة (f) المحسوبة بلغت (٣٤.٧١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبحدود ثقة (٩٩٪)، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر للتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة الثابت (a=٠.٢٥) وهذا يعني هناك وجود لليقظة الاستراتيجية بمقدار (٠.٢٥) حتى وان كان متغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية يساوي صفر، وبلغت قيمة (B=٠.٦٠) اي ان تغيير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في اليقظة الاستراتيجية بمقدار (٠.٦٠)، أما قيمة (R2) فقد بلغت (٠.٢٧)، وهذا يعني أن ما مقداره (٢٧٪) من التباين الحاصل في اليقظة الاستراتيجية هو تباين مفسر بفعل التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية الذي دخل الأتمودج، وأن (٧٣٪) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل أتمودج الانحدار. وان عدد الابعاد التي حققت أثر ذات دلالة معنوية وكما موضحة في جدول (١) بلغت (٤) نماذج من أصل (٤)، اي ان نسبتها تساوي (١٠٠٪) من اجمالي العلاقات التأثيرية ذات الدلالة معنوية، وبما ان إجمالي متغير التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية حقق أثر معنوي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، فأن هناك مبرر لقبول الفرضية الرئيسة الثانية للبحث والتي مفادها: (يؤثر التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية تأثيراً ذا دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة المبحوثة).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات..

خصصت هذه الفقرة لعرض اهم الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث وبالاستناد الى نتائج التحليل الموضحة في المبحث السابق وكما في النقاط الاتية:

(٦١٤).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

١- اكدت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعمل على دعم ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية من خلال تهيئة كافة الموارد والظروف المناسبة لتنميتها.

٢- نلاحظ من خلال نتائج التحليل بان ادارة الموارد البشرية الى تسعى الى تنمية السلوكيات الرشيقة لدى العاملين في المنظمة من خلال ممارسات التفكير الرشيق التي تقوم بها

٣- اكدت نتائج التحليل بأن ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تفكر بشكل مستمر بتوفير الادوات والانشطة اللازمة لتعزيز المهارات المتنوعة لدى العاملين لديها بالشكل الذي يساعدهم على داء العديد من الوظائف دون الحاجة الى المزيد من الموارد الاضافية.

٤- يتبين من خلال نتائج التحليل بان ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تعمل على سن مجموعة من القوانين والتعليمات الرشيقة التي تتواءم مع المستجدات التي تسعى المنظمة لاعتمادها في التعامل مع مواردها البشرية.

٥- يتضح من نتائج التحليل بان ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة تعمل على تقليص عدد العاملين وبشكل خاص ذوي المهارات المتقدمة والذين يشكل عائق امام تقدم المنظمة وقدرتها على مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

٦- تؤكد نتائج التحليل وبدلالة واضحة اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية الخاصة بها لكونها تزودها بالمعلومات اللازمة عن كافة المستجدات التي تطرأ على المتغيرات المحيطة بها سواء الخاصة بالبيئة الداخلية أو الخارجية التي تعمل ضمنها.

٧- تبين من نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعمل على رصد كافة التغييرات التي تحدث في متغيرات البيئة الخارجية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية باعتبارها احدى المحركات الاساسية لمصادر الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة.

٨- اكدت نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تسعى الى مواكبة كافة المستجدات في مجال التكنولوجيا والبرمجيات والانترنت في تحديث برامجها للاستفادة من الفوائد

التي تقدمها هذه التقنيات.

٩- يتضح من خلال نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعمل على اعتماد مجموعة من البرامج والسياسات لتابعة كافة المستجدات التي تحدث في رغبات وحاجات الزبائن الداخليين والخارجيين لتعزيز قدرتها على تلبية احتياجاتهم.

١٠- استنتج الباحث من خلال الاطلاع على نتائج التحليل بان المنظمة المبحوثة تعمل على رصد كافة تحركات المنظمات المنافسة لهذا من حيث طبيعة الخدمات التي تقدمها، أو في مجال التنافس على الموارد البشرية النادرة على اعتبارها المحرك الاساسي لنجاحاتها.

١١- تؤدي ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية دور مهم في تعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة إذ كانت جميع علاقات الارتباط بين ابعادهم الفرعية موجبة.

١٢- يؤدي بعد مرونة السلوكيات دور اكبر بالمقارنة مع الابعاد الاخرى للتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة إذ حقق اقوى علاقة ارتباط.

١٣- يؤدي بعد تقليص العاملين اضعف دور بالمقارنة مع الابعاد الاخرى للتفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة إذ حقق اضعف علاقة ارتباط.

١٤- يسهم التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية بشكل معنوي في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمات وبشكل خاص من خلال السلوكيات الرشيقة وهذا ما اكدت عليه علاقات التأثير.

ثانياً: التوصيات

يسعى الباحث في هذه الفقرة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها مساعدة المنظمة على معالجة المشكلات التي تواجهها في المجال المبحوث.

١- ينبغي على المنظمة المبحوثة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التفكير

(٦١٦).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

الرشيق لإدارة الموارد البشرية وتوظيف ذلك للارتقاء بمستوى اليقظة الاستراتيجية الخاصة بها.

٢- توفير البرامج التدريبية والتأهيلية والكوادر المتخصصة اللازمة لتنمية المهارات والسلوكيات الرشيقة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

٣- يتوجب قيام المنظمة المبحوثة بتحديد الاجراءات الرشيقة اللازمة لبناء وتعزيز التفكير الرشيق لمواردها البشرية.

٤- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد مجموعة من السياسات التي تعتمدها في تقليص العاملين لديها للتخلص من الكوادر المتقادمة وادخال دماء جديدة للمنظمة.

٥- ينبغي على المنظمة المبحوثة وجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية عن اهم المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال التفكير الرشيق واليقظة الاستراتيجية.

٦- قيام المنظمة بالاعتماد على مجموعة من البرامج التحفيزية التي من شأنها تعزيز دافعية العاملين لديها على متابعة ورصد كافة المستجدات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

٧- ضرورة قيام المنظمة بتخصيص الموارد اللازمة لبناء قواعد البيانات التي تعمل على توفير المعلومات التي تحتاجها صناع القرار في الوقت والمكان المناسب.

٨- يتوجب على المنظمة المبحوثة الاستعانة بالخبراء والمختصين من الخارج لتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها عن المستجدات التي تحدث في بيئتهم الخارجية.

٩- زيادة الاهتمام بتوظيف ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في متابعة وتعزيز عمليات اليقظة الاستراتيجية للمنظمة.

Abstract:-

The main purpose of this research is to demonstrate the reflection of lean human resource management practices in enhancing strategic vigilance of organizations. The lean thinking of human resources is the contemporary direction of providing the effort, time and money to make the right and quick decisions to

support the objectives of the organization. Keep abreast of all the developments that occur in the contemporary dynamic environment within which organizations operate.

Therefore, the problem of research indicates that there is a clear lack of awareness and awareness of the importance of employing rational thinking practices to manage human resources in enhancing the strategic vigilance processes of the organization in question. In order to address the problem of research and achieve the objectives sought, the analytical descriptive approach was adopted in the practical aspect of research. The research, which was prepared by drawing on the ideas of a number of previous studies in this field, which was distributed to a number of teaching staff working in the Faculty of Isra University (117) teaching, either to analyze the search data has been used both (EXCEL) (SPSS). The statistical analysis tools have resulted in a number of results, most of which confirmed the validity of the main hypotheses and sub-hypotheses included in the research. The researcher concluded that the rational thinking practices of human resources management constitute one of the main engines of all the strategic alert operations in the organization. The researcher recommended that attention be paid to how to employ and develop lean thinking practices for human resources through benefiting from the experiences of developed countries in this field, and to use this in enhancing the strategic vigilance of the organization to enhance its ability to adapt with sufficient Variables that occur in the surrounding environment.

Key words: Lean thinking, human resource management, strategic vigilance, business organizations, the environment.

قائمة المصادر والمراجع

- ١- أميرة، محاط (٢٠١٤) اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- ٢- بلحاج، مريم (٢٠١٧) اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد ٢، العدد ١١، ص ١٩٢-٢٠٦.

(٦١٨).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

٣- حسين، انتصار عزيز (٢٠١٥) العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية واثرها في توجهات ادارة التسويق، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

٤- حمدي، سالم حامد ورؤوف، رعد عدنان (٢٠١٣) ابعاد التسويق الرشيق ودورها في تعزيز الكفاءة التسويقية: دراسة حالة في شركة اسياسيل للاتصالات في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد ١١٤، المجلد ٣٥، الصفحات ١٥٦-١٧٠.

٥- الحميداوي، فارس جعاز شلاش وبهية، طاهر حميد عباس (٢٠١٥) توظيف التصنيع الرشيق في إعادة تصميم الخدمة: دراسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٢، الصفحات ٥٤-٨٤.

٦- خديجة، بوخرصة (٢٠١٥) اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغافم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران.

٧- داود، فضيلة سلمان و ابراهيم، حسين علي (٢٠١٧) اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية: بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٣، العدد ٩٦، الصفحات ٤٧-٦٥.

٨- السمان، ثثار احمد سعدون والسماك، بشار عز الدين (٢٠١٢) متطلبات الهندسة البشرية وفق فلسفة التصنيع الرشيق: دراسة استطلاعية في ورش الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد ٣٤، العدد ١٠٨، الصفحات ٩-٢٩.

٩- العابدي، علي رزاق جواد (٢٠١٢) انعكاسات نظم عمل الأداء العالي في المخرجات الوظيفية بإطار ممارسات مرونة الموارد البشرية: دراسة تجريبية بتطبيق نظرية تعدد المستويات لعينة من الجامعات العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، بحث غير منشور.

١٠- علي، سوزان عبد الغني (٢٠١٦) اثر مركاتزات التصنيع الرشيق في تعزيز الميزة التنافسية للشركة العامة للدوية في سامراء: دراسة تحليلية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٨، العدد ١٥، الصفحات ٣١٤-٣٤٣.

١١- عمر، ولد عابد ولين، علواطي (٢٠١٧) آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد ١٧: الصفحات ٣-١٥.

١٢- محمود، زيد خوام (٢٠١٧) اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة / وزارة الصناعة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد ٢٣، العدد ٩٦، الصفحات ٢٠٣-٢٢٥.

ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة... (٦١٩)

١٣- المعموري، علي محمد و دهيرب، محمد سمير (٢٠١٨) أثر تطبيق التفكير الرشيق على ترشيد التكاليف وتحقيق رضا الزبون: بحث تطبيقي في شركة أور العامة للصناعات الكهربائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثالث عشر العدد 43، الصفحات ١٣٣-١٤٩.

١٤- الموسوي، عباس نوار كحيط والغرباوي، سجاد مهدي عباس (٢٠١٥) استعمال ادوات المحاسبة الرشيقة في دعم نظم الانتاج الرشيق وتقييم اداء الوحدات الاقتصادية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة واسط، العدد ١٧، الصفحات ١-٣٠.

١٥- نور الدين، فوجيل (٢٠١٢) دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار-عنابة.

١٦- يامينة، مرابطي (٢٠١٦) دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الازمات التسويقية للمؤسسات الخدمية: دراسة حالة مؤسسة موبيليس وحدة ورقلة، رسالة ماجستير، كلية علوم اقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

17. Abdullah , Zuher. H & Dawood , Lamyaa Mohammed (2018) **Assessment of Lean-Green Integration Throughout Manufacturing Transportation Activities** , Journal of Thi-Qar University Vol.13 No.1: pp84-98.

18. Al-Kindi , Luma A.H (2016) **Sustainability for Heavy Engineering Equipment Industries Using Lean Concepts** , Eng. &Tech. Journal, Vol. 34, Part (A), No. 4: pp739-753.

19. Attanseý , Matthew Ignatius (2012) **Vigilance Versus Complacency: Communication Strategies Used During Fargo's Recent Major Floods To Confront Risk Fatigue** , In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor Of Philosophy , Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the North Dakota State University of Agriculture and Applied Science.

20. Bamber , Greg.J (2014) **Human resource management, Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda** , The International Journal of Human Resource Management , Volume 25 , - Issue 21: pp 2881-2891.

21. Bonavia, Tomas & Marin, Jouan Antonio (2006) **An Empirical study of lean production in the ceramic tile industry in Spain**, Emerald international Journal of operations & Production management, vol. 26, No.5, PP: 505-531.

22. Carretie´ , Luis & Mercado , Francisco & Hinojosa , J.A.Jose´ A. & Marti´n-Loeches , Manuel & Sotillo , Mari´a (2004) **Valence-related vigilance biases in anxiety studied through eventrelated potentials** , Journal of Affective Disorders , Vol 78 , pp 119-130.

23. El Qasmi , Mohamed Jaouad (2013) **management par processus & la veille stratégique** , Journal of the Royal Society Interface, VOL 67.
24. Emma , Thirkell & Ian , Ashman (2014) **Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education** , International Journal of Human Resource Management, 25 (21). pp. 2957: 2977.
25. Faber. John Cornelius Jacobus,(2009) **Evaluating the success of TotalProductive Maintenance at Faurecia Interior Systems**,Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters in Business Administration At NelsonMandela Metropolitan University (NMMU) Business School.
26. Kazozcu, Secil Bayraktar, (2011) **Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A resource based approach**, Procedia Social and Behavioral Sciences , 7th International Strategic Management Conference, vol 24, 444–459.
27. Heintz , Christophe & Karabegovic , Mia & Molnar , Andras (2016) **The Co-evolution of Honesty and Strategic Vigilance** , journal of Frontiers in Psychology | www.frontiersin.org , Vol 7: pp1-13.
28. Noe , Raymond A & Hollenbeck , John R. & Gerhart , Barry & Wright , Patrick M. (2016) **fundamentals of Human Resource Management** , Sixth Edition, McGraw Hill Education.
29. Mónus , Ferenc (2018) **Competing activities as measures of fear and vigilance** , journal Animal Sentience , Vol 114: pp1-5.
30. Olson , Randal S. & Haley , Patrick B. & Dyer , Fred C. & Adami , Christoph (2014) **Exploring the evolution of a trade-off between vigilance and foraging in group-living organisms** , Journal of the Royal Society Interface , vol 8: pp 1-26.
31. Olszak , Celina M. & Ziemba , Ewa (2007) **An Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems**, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol 2, pp 136-152.
32. Savescu, H (2014) **Mediating role of Strategic Supply Management on Performance**, Journal of the Royal Society Interface , vol.2, pp: 89.
33. Stevenson, William J. (2012) **Operations Management**, Theory and Practice, 11th Edition, Mc Graw – Hill, Irwin, New York.
34. Zolin, Roxanne and Kuckertz, Andreas, Kautonen, Teemu, (2011) **Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams**, Journal of Business Research, Published by Elsevier Inc.

الاستبانة

يروم الباحث اجراء بحث بعنوان (ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة)، ولإتمام البحث يرجى تعاونكم معنا من خلال ملئ فقرات هذه الاستبانة بالدقة المطلوبة وحسب قناعتكم بأهمية فقراتها، علما ان هذه المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم... ومن الله التوفيق.

أولاً: المعلومات التعريفية

- ١- النوع البشري
- ٢- الشهادة
- ٣- اللقب العلمي
- ٤- سنوات الخدمة

ثانياً: التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية: التوجه المعاصر لتقليل الوقت والجهد والموارد المستخدمة في تنفيذ أنشطة ومهام ادارة الموارد البشرية بالتركيز على دعم كل من المهارات والسلوكيات والاجراءات الرشيقة فضلاً عن تقليص العاملين بهدف تعزيز الكفاءة والفاعلية الخاصة بالمنظمة.

هوامش البحث

- ❖ تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (٢) في منهجية البحث.
- ❖ تم ايجاد النسبة المئوية للاتفاق من خلال جمع النسبة المئوية للتكرار على الاجابات (اتفق تماماً واتفق) وكما موضح في الجدول (٢) في منهجية البحث.

(٦٢٢).... ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة

| ت | الفقرات | اتفق تماما | اتفق | نوعا ما | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|---------|---------|---------------|
| | المهارات الرشيقية: مجموعة من الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية التي تستهدف مهارات العاملين وتساعد في تطوير قدراتهم بسرعة وسهولة للتلبية متطلبات الوظائف الحالية ومواجهة تحديات الوظائف المستقبلية. | | | | | |
| ١ | تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على توفير التدريب المتعدد الوظائف لمواردها البشرية لضمان تنوع المهارات؟ | | | | | |
| ٢ | ترتبط إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الحوافز والمكافأة مع تنوع المهارات وتمتعها لدى مواردها البشرية؟ | | | | | |
| ٣ | تدعم إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة قدرات التعلم والتعليم وبرامج التحسين المستمر لضمان عدم تقادم مهارات مواردها البشرية؟ | | | | | |
| ٤ | تتابع إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة كافة المستجدات التي تحدث في مجال تطوير المهارات لنقل التجارب وتوظيفها في تنمية مهارات مواردها البشرية؟ | | | | | |
| | الاجراءات الرشيقية: كافة الاجراءات والسياسات والبرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية والتي يتم تصميمها وتنفيذها بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد بالنسبة لكل من العاملين في المنظمة. | | | | | |
| ٥ | تعتمد المنظمة المبحوثة على تنفيذ سلسلة من اجراءات المناوبه بين الوظائف لمواردها البشرية؟ | | | | | |
| ٦ | تدعم إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة العمل الفرقي من خلال توفير كافة التسهيلات التي تدعم ذلك؟ | | | | | |
| ٧ | تكيف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة استراتيجياتها بالشكل الذي يتلائم مع التغييرات البيئية؟ | | | | | |
| ٨ | تعطل إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة اجراءاتها وسياساتها وبرامجها خلال فترة زمنية قصيرة جدا؟ | | | | | |
| | السلوكيات الرشيقية: في هذا البعد تركز إدارة الموارد البشرية على سلوكيات العاملين لتغيير توجهات في العمل وتعزيز قدراتهم الابداعية والابتكارية وروح التعاون والمبادرة ممن أجل تنمية الطموحات اللازمة لديهم لمواجهة مشكلاتهم في العمل. | | | | | |
| ٩ | تدعم برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الحرية الشخصية لمواردها البشرية لتشجيعهم على طرح وتنفيذ الافكار الجديدة. | | | | | |
| ١٠ | تتوافق القيم والاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة مع الثقافة العامة السائدة فيها. | | | | | |
| ١١ | تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة على تجنب السلوكيات المعيارية وإنما تدعم التجدد فيها. | | | | | |
| ١٢ | تشجع إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة التعلم ونقل التجارب التي من شأنها تعزيز السلوكيات الايجابية في العمل وتقليل السلبيات منها. | | | | | |
| | تقليص العاملين: العمليات المنظمة والمخططة التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تنفيذها بهدف التخلص من اعداد كبير من الموارد البشرية غير المضيفه للقيمة بالنسبة للمنظمة. | | | | | |
| ١٣ | تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى تقليص العاملين للتخلص من الموارد البشرية غير المضيفه للقيمة؟ | | | | | |
| ١٤ | تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى تقليص العاملين لادخال دماء جديدة الى المنظمة ومن ثم تعزيز عمليات الابداع والابتكار فيها؟ | | | | | |
| ١٥ | تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى تقليص العاملين من أجل تعزيز التعاون بين الوحدات التنظيمية المختلفة الموجودة داخل المنظمة؟ | | | | | |
| ١٦ | تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة الى تقليص العاملين من أجل تعزيز القيمة المدرجة للإدارة العليا اتجاه مواردها البشرية؟ | | | | | |

ثالثاً: اليقظة الاستراتيجية: مجموعة من الأدوات العلمية والعملية التي تعتمدها المنظمة لرصد كافة التغييرات التي تحدث في متغيرات كل من البيئتين الداخلية والخارجية لضمان جمع ومشاركة المعلومات من قبل كافة مواردها البشرية لإنجاز انشطتهم بأقصى كفاءة والتي تصب في تحقيق اهدافها بالفاعلية المطلوبة.

| ت | الفقرات | اتفق تماما | اتفق | نوعا ما | لا اتفق | لا اتفق تماما |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|---------|---------|---------------|
| | اليقظة البيئية: قدرة المنظمة على متابعة التطورات التي تحدث في المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمقراطية وتلك ذات العلاقة بالمتغيرات الدولية والعالمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشر بعملياتها. | | | | | |
| ١٧ | تسعى المنظمة الى متابعة كافة المستجدات التي تحدث في البيئة المحيطة من خلال جمع وبناء قواعد البيانات؟ | | | | | |
| ١٨ | تعتمد المنظمة على مصادر متنوعة في جمع البيانات التي تساعد على التعامل مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية ؟ | | | | | |
| ١٩ | تسعى المنظمة الى انشاء علاقات متعددة مع كافة الاطراف ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل في اطارها؟ | | | | | |
| ٢٠ | تشخص المنظمة وبشكل دقيق عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات ذات العلاقة بالبيئة التي تعمل ضمنها ؟ | | | | | |
| | اليقظة التكنولوجية: قدرة المنظمة في متابعة التطورات التكنولوجية الخاصة بنظم المعلومات والانترنت وغيرها من البرمجيات المعاصرة باعتبارها احد مكونات البيئة الخارجية لمساعدتها على تحديد الفرص والتحديات المتعلقة بالجانب التكنولوجي. | | | | | |
| ٢١ | تسعى المنظمة الى مواكبة كافة المستجدات في مجال تكنولوجيا المعلومات ؟ | | | | | |
| ٢٢ | تعمل المنظمة على تحديث البنى التحتية والمعدات الخاصة بها وبما يتوافق مع التطورات التكنولوجية المعاصرة؟ | | | | | |
| ٢٣ | تدعم المنظمة كافة برامج البحث والتطوير وتوظيفها في تعزيز مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنظمات الاخرى في الصناعة؟ | | | | | |
| ٢٤ | تعتمد المنظمة على التقنيات والبرمجيات المعاصرة في تنفيذ برامج الإدارة الالكترونية داخلها؟ | | | | | |
| | اليقظة السوقية: يتعلق هذا النوع من اليقظة بالزيانن والتي تركز على تحديد احتياجاتهم وتلبية هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى تركز على المجهزين باعتبارهم المورد الرئيسي لكافة المواد الخام التي تحتاجها المنظمة في تنفيذ عملياتها المختلفة من جهة اخرى. | | | | | |
| ٢٥ | تعمل المنظمة على تشخيص اهم احتياجات ورغبات الزيانن وتصميم منتجاتها بما يتوافق معها ؟ | | | | | |
| ٢٦ | تدعم المنظمة برامج بحوث التسويق للوقوف على كافة المستجدات التي تعمل في السوق ؟ | | | | | |
| ٢٧ | تعتمد المنظمة ادوات معاصرة في ترويج منتجاتها وبالشكل الذي يساعدها على تعزيز حصتها السوقية؟ | | | | | |
| ٢٨ | تسعى المنظمة الى تصميم برامجها بالشكل التي يعمل على تلبية وارضا وتعزيز ثقة زياننها الداخليين والخارجيين للحفاظ على ولائهم وعدم خسارتهم؟ | | | | | |
| | اليقظة التنافسية: مجموعة الانشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف تعزيز مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنافسين لها الحاليين والمستقبليين من خلال متابعتهم ورصد كافة تحركاتهم. | | | | | |
| ٢٩ | تسعى المنظمة الى تطوير منتجاتها بشكل مستمر للحفاظ على ميزتها التنافسية؟ | | | | | |
| ٣٠ | تعتمد المنظمة على انشاء علاقات مع كافة اصحاب المصالح لتعزيز ميزتها التنافسية؟ | | | | | |
| ٣١ | تسعى المنظمة الى ان تكون الرائد في مجال الابداع للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق؟ | | | | | |
| ٣٢ | تراقب المنظمة بكل مستمر كافة التحركات التي يقوم بها المنافسين الاخرين في الصناعة التي تعمل ضمنها؟ | | | | | |