

Impact of Strategic Orientation on Agility Management, Descriptive Analytical Research in the Iraqi Ministry of Education

Abdul Hakim Daham Khalaf, Dr. Salah Abdul Qader Ahmed

University of Baghdad, College of Economic and Administration, Public Administration

تأثير التوجه الاستراتيجي في الإدارة الرشيقية دراسة استطلاعية لآراء عينة في وزارة التربية العراقية

DOI:10.37648/ijrssh.v13i04.006

¹Received: 29 August 2023; Accepted: 15 October 2023; Published: 17 October 2023

ABSTRACT

The research aimed to test the impact of the strategic orientation of the leadership of the Ministry of Education in improving Agility management, as the research problem was crystallized by the main question (were the leaders of the Ministry of Education able to employ the strategic orientation in improving Agility management?), as well as identifying the dimensions that the education organizations under study adopt and practice for each The variable (strategic orientation and agile management) and its impact on the level of general performance, in addition to identifying the most interconnected ones. The research sample included (215) observations in the various education directorates. The research concluded with the most prominent result that concerns the traditional nature of the ministry and its consideration as a government institution. The margin of flexibility in formulating a message the organization is considered a minor margin, which is normal, since the Ministry is subject, in all its strategic performance, to government instructions. One of the most important recommendations was the necessity of working to spread the culture of management and lean production through quality circles, through bulletins, explanatory media, periodic meetings and workshops, and working to clarify terminology that many employees find strange. Such as Six Sigma, 5S, zero defects, etc., as a person is an enemy of what he does not know, and therefore the first step in effective application processes lies in adopting the correct mechanisms to spread the culture.

المستخلص

هدف البحث الى اختبار تأثير التوجه الاستراتيجي لقيادات وزارة التربية في تحسين الإدارة الرشيقية ، اذ تبلورت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس (هل استطاعت قيادات وزارة التربية من توظيف التوجه الاستراتيجي في تحسين الإدارة الرشيقية ؟) ، فضلاً عن تحديد الابعاد التي تتبناها منظمات التعليم قيد الدراسة وتمارسها لكل متغير (التوجه الاستراتيجي والإدارة الرشيقية) وتأثيرها في مستوى الأداء العام، فضلاً عن

¹How to cite the article: Khalaf A.K.D., Ahmed S.A.Q.; October 2023; Impact of Strategic Orientation on Agility Management, Descriptive Analytical Research in the Iraqi Ministry of Education; *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, Vol 13, Issue 4, 46-61, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i04.005>

تحديد اكثرها ترابطاً ، وشملت عينة البحث (215) مشاهدة في مديريات التربية المختلفة، وقد خلص البحث، لابرز نتيجة والمعنية بالطبيعة التقليدية للوزارة واعتبارها مؤسسة حكومية فان هامش المرونة في صياغة رسالة المنظمة يعد هامش بسيط وهو امر طبيعي كون الوزارة خاضعة بمجمل أدائها الاستراتيجي للتعليمات الحكومية ، وكان من اهم التوصيات ضرورة العمل على نشر ثقافة الإدارة والإنتاج الرشيق من خلال حلقات الجودة ومن خلال النشرات والوسائل التوضيحية واللقاءات والورش الدورية والعمل على توضيح المصطلحات التي يراها الكثير من الموظفين غريبة مثل **Six Sigma** او **S5** او العيوب الصفرية وغيرها اذ ان المرء عدو لما جهل وبالتالي فان الخطوة الأولى في عمليات التطبيق الفعال تكمن في تبني الاليات الصحيحة لنشر الثقافة .

الكلمات الدالة: التوجه الاستراتيجي، الإدارة الرشيقة، وزارة التربية العراقية

المقدمة :

تبلورت مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيس (الى أي مدى يؤثر طبيعة التوجه الاستراتيجي المتبنى في تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في وزارة التربية العراقية؟) ويهدف البحث الى تحديد الابعاد التي تتبناها منظمات التعليم قيد الدراسة وتمارسها لكل متغير (التوجه الاستراتيجي والإدارة الرشيقة) وتأثيرها في مستوى الأداء العام، فضلاً عن تحديد اكثرها ترابطاً ، وشملت عينة البحث (215) مشاهدة في مديريات التربية المختلفة ، وتضمن البحث أربعة مباحث كان الأول شاملاً لابرز نقاط المنهجية فيما شمل الثاني استعراضاً للآثار النظري ويمثل المبحث الثالث الدراسة الميدانية وأخيراً يتضمن المبحث الرابع ابرز الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات .

المبحث الأول -أولاً - مشكلة البحث :

جاءت ظروف الجائحة التي مر بها العراق والعالم لتوضح حجم الفجوة المعلوماتية والإدارية والفنية المتخصصة التي وضعت الإدارات العاملة في القطاع التعليمي امام تحديات واشكاليات معقدة، كل ما ذكر من عوامل شكلت الأساس الذي تتجلى من خلاله مشكلة البحث في اطارها الميداني، والتي يمكن التعبير عنها من خلال التساؤلات الآتية :

- 1- الى أي مدى يؤثر طبيعة التوجه الاستراتيجي المتبنى في تطبيق منهج الإدارة الرشيقة في وزارة التربية العراقية؟
- 2- هل تتبنى وزارة التربية ومديرياتها المختلفة توجهاً استراتيجياً محددًا؟ وما مستوى استيعاب الإدارات العاملة لماهية التوجه الملائم واليات تبنيه الفعالة؟
- 3- هل يؤدي اعتماد التوجه الاستراتيجي في دعم متطلبات الإدارة الرشيقة الى إيجاد فرص جديدة امام الوزارة في مواجهة التحديات ؟

ثانياً- أهمية البحث:

- يمكن ابراز أهمية البحث في جانبها النظري من خلال النقاط الآتية :
- 1- يسهم البحث في بيان ملامح التوجهات الاستراتيجية التي يفترض بالادارات العاملة تفهمها على المدى الاستراتيجي، اعتماداً على مفاهيم معاصرة في مجال الإدارة الرشيقة والحس التنظيمي.
 - 2- تبرز أهمية البحث بوصفه محاولة للافادة من متغيرات البحث في المنظمات العامة بشكل عام وفي وزارة التربية على نحو خاص، بما يساعد على تطورها وزيادة الفهم والادراك للمتغيرات المبحوثة وتطبيقها في الجانب العملي اليومي من ناحية تبني التوجه الاستراتيجي الملائم والأفضل وتعزيزها للممارسات الرشيقة للإدارة.

3- يعد البحث محاولة لترسيخ حالة التعشيق بين المؤسسات الأكاديمية والميدانية، من خلال المساهمة في محاولة تقليل الفجوة ما بين الأدبيات النظرية المتمثلة بمتغيرات البحث والواقع العملي الذي تعيشه المنظمات، ووضعها على الجادة الصحيحة بما يساعد على تطبيق البحث وفق المحددات البيئية التي تعيشها تلك المنظمات.

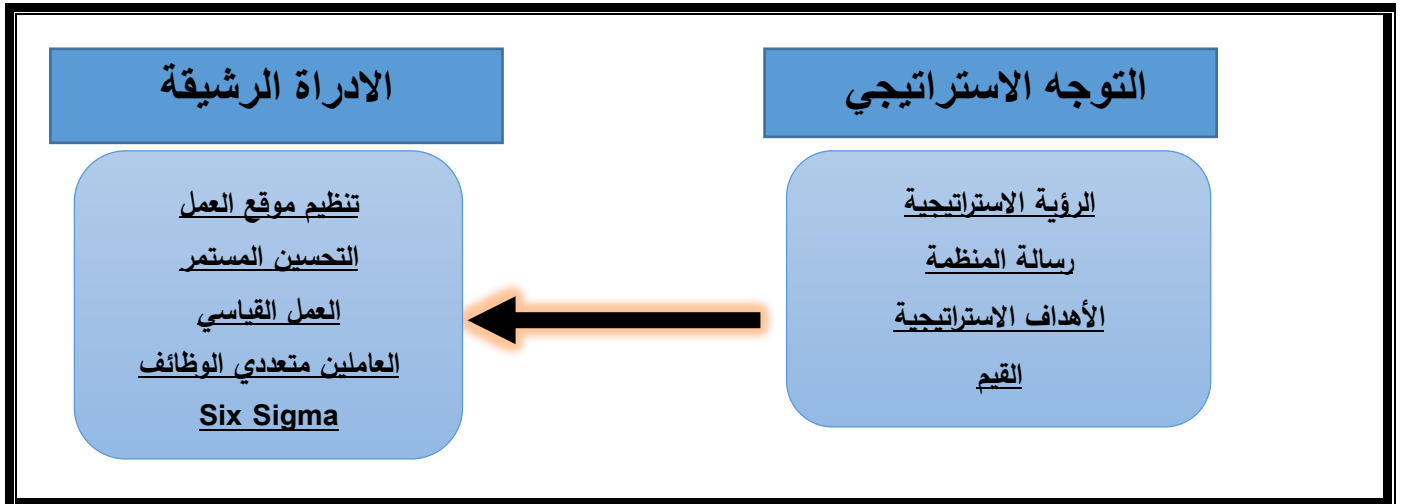
ثالثاً – أهداف البحث:

فيما يأتي الأهداف الأساسية التي يسعى الباحثان الى الوصول اليها:

- 1- بناء اطار نظري يعطي رؤية واضحة لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية من خلال تتبع الجهود المعرفية والفكرية التي قدمها الكتاب والباحثين لتحديد المفاهيم الدقيقة لهذه المتغيرات ومعرفة نوع وطبيعة التداخل الفكري والمعرفي فيما بينها.
- 2- تقديم التوصيات التي من شأنها المساهمة في معرفة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والإدارة الرشيقة في وزارة التربية والمنظمات التعليمية بشكل عام، وذلك لضمان القدرة على الاستقرار والنجاح واستمرارها في أداء مهماتها بفاعلية وكفاءة افضل..
- 3- التأكد من مستوى العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث .
- 4- تحديد الابعاد التي تتبناها منظمات التعليم قيد الدراسة وتمارسها لكل متغير (التوجه الاستراتيجي والإدارة الرشيقة) وتأثيرها في مستوى الأداء العام، فضلاً عن تحديد اكثرها ترابطاً.

رابعاً – المخطط الفرضي للبحث:

- يجمع هذا المخطط الجانب الكمي والكيفي لشكل هذه العلاقة وفق المتغيرات التالية وكما في الشكل (1) .
- 1- المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) ويتمثل بـ (الرؤية الاستراتيجية، رسالة المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) .
 - 2- المتغير المعتمد (الإدارة الرشيقة) ويتمثل بـ (تنظيم موقع العمل 5s، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، Six Sigma) .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : الشكل من اعداد الباحث

خامساً -فرضيات البحث: يمكن تحديد فرضية البحث الرئيسية والفرعية من خلال الآتي:

- 1-يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي في الإدارة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
1-1- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد تنظيم موقع العمل تأثير معنوي احصائياً.

- 1-2 - يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد التحسين المستمر تأثير معنوي احصائيا.
- 1-3 - يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد العمل القياسي تأثير معنوي احصائيا.
- 1-4 - يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد العاملين متعددي الوظائف تأثير معنوي احصائيا.
- 1-5 - يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد Six Sigma تأثير معنوي احصائيا.

سادسا – منهج البحث :

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من الطرائق المعتمدة للحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع وتسهم في تحليل ظواهره.

سابعا حدود البحث :وقد تضمنت الاتي:

- 1-الحدود المعرفية: تمثلت الحدود المعرفية بثلاث محاور غطت الجانب النظري من البحث ضمن حقل المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) ويتمثل في اربعة ابعاد فرعية، والمتغير المعتمد (الإدارة الرشيقة) ويتمثل في ستة ابعاد فرعية
- 2-الحدود المكانية: ركز البحث الحالي على احدى الوزارات المهمة في العراق، والمتمثلة بوزارة التربية وعدد من المديرية التابعة لها .
- 3-الحدود الزمانية: وتمثلت الحدود الزمانية بالمدة الزمنية التي استغرق فيها انجاز البحث والمتمثلة بالجانب النظري والعملي الميداني بعد اقرار موضوع البحث، فضلا عن مدة اعداد استمارة الاستبيان ثم تحكيمها وتوزيعها وجمعها وتحليلها واستخراج نتائجها، وكانت المدة المستغرقة لذلك من مطلع الشهر السادس لعام 2022 الى مطلع الشهر الخامس من عام 2023.
- 4-الحدود البشرية: والمتمثلة بالفئة المستهدفة للباحث في بحثه الحالي وهي العينة العشوائية الطبقية وتمثلت (215) موظف لمسميات مختلفة (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم، مسؤول شعبة).

ثامنا – مصادر جمع البيانات:

- يعتمد هذا البحث على مجموعة من الادوات المتناسقة بغية انجازه وتحقيق اهدافه، ابتداء من المشكلة وانتهاء بالاستنتاجات والتوصيات، وهي كالاتي :
- 1- الجانب النظري واعتمد فيه على المصادر المختلفة
 - 2- الجانب العملي ويتضمن :
 - أ-المقابلات الشخصية
 - ب-الوثائق والسجلات
 - ت-الاستبانة : وتتضمن استمارة الاستبيان ماياتي :
 - الجزء الاول ويشمل (النوع، العمر، التحصيل العلمي، العنوان الوظيفي، سنوات الخدمة، والمنصب الوظيفي (لغرض وصف عينة البحث .
 - الجزء الثاني والذي يخص المحاور الرئيسية (التوجه الاستراتيجي، الإدارة الرشيقة)، كما موضحة في الجدول (1) ادناه.

الجدول (1) المحاور الرئيسية والابعاد الفرعية والفقرات ومصادر المقياس المعتمد

متغيرات الدراسة	المتغيرات الفرعية	المصدر
التوجه الاستراتيجي	1- الرؤية الاستراتيجية 2- رسالة المنظمة 3- الأهداف الاستراتيجية 4- القيم	- Hussain J. & Khan A.& Khan M.I. , 2019 - Hakala . H. , 2021 -Mercy Ejoywokeoghene et al,2018
الإدارة الرشيقة	1- تنظيم موقع العمل 2- التحسين المستمر 3- العمل القياسي 4- العاملين متعددي الوظائف 5- Six Sigma	- Gálová , K. et al, 2018 -Sinha , N. , & Matharu , M. , 2019 .

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان

تاسعا - الصدق والثبات : ويشمل

أ- اختبار الصدق الظاهري او ما يسمى بصدق المحكمين (Trustees validity) : وهو يستهدف التحقق من مدى انتماء الفقرة الى مجالها، اذ توزع الاستبانة بعد الانتهاء من صياغتها على مجموعة من الخبراء في مجال الاختصاص للاخذ بتوصياتهم فيما يخص تعديل بعض الفقرات أو حذف البعض الآخر أو الابقاء عليها .

ب- صدق المحتوى : مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي، اذ تغطي المساحة لمجالها، اذ استعملت معادلة (Alpha - Cronbach) وبعد تطبيق هذه المعادلة ظهرت لنا النتائج كما موضحة في الجدول (2)، اذ تؤكد صحة المقياس وصلاحيته تطبيقه.

الجدول (2) نتائج معادلة (Alpha Cronbach) لقياس صدق المحتوى

المحاور	التوجه الاستراتيجي	الإدارة الرشيقة	المقياس الكلي
Alpha Cronbach	0.784	0.912	0.85
N# item	14	30	61

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

2- اختبار الثبات : يتم اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split Half) ، وتتضمن هذه الطريقة ايجاد معامل الارتباط بين الفقرات للمقياس، فاما ان يتم تقسيمها الى فقرات زوجية واخرى فردية، او ان يتم تقسيمها بالنصف، كذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة Spearman - Brown ، وبعد اعتماد هذه الطريقة من مخرجات برنامج (SPSS) تبين ان قيمة (Alpha Cronbach) للجزء الاول (0.897) والجزء الثاني (0.912) اذ تضمن تقسيم الفقرات الى (22) للجزء الاول و (23) للجزء الثاني، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.795) وهي أعلى من الارتباط الفرضي (0.5) ، كذلك تم اجراء تصحيح معامل الارتباط بمعادلة (Spearman - Brown) اذ بلغت قيمته (0.886) وهذا ما يجعل الاستبانة

بمجموع محاورها وابعادها وفقراتها ذات ثبات عالي ويمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للافراد انفسهم وتعطي نفس النتائج .

عاشرًا - مجتمع وعينة البحث

يتبين من خلال الاطلاع على الجدول ادناه عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة والتي تمثل العينة النهائية التي أجريت عليها عمليات التحليل الاحصائي والبالغة (215) مشاهدة .

الجدول (3) عينة البحث وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

ت	مجتمع البحث	العدد	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة
1	مدير عام	10	10	10
2	معاون المدير العام	12	12	10
3	مدير قسم	57	57	55
4	مسؤول شعبة	145	141	140
	المجموع	224	220	215

حادي عشر- وصف عينة البحث:

اعتمد وصف البحث على مجموعة من الفقرات التي تخص (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، سنوات الخدمة، المنصب الوظيفي) للتعرف على عينة البحث المقصودة، وهي كما مبين في الجدول (4) وكالاتي:

الجدول (4) وصف مجتمع البحث

وصف المجتمع	التفاصيل الفرعية	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	152	70.7%
	انثى	63	29.3%
العمر	اقل من 30	33	15.5%
	30- اقل من 40	62	28.8%
	40- اقل من 50	32	14.8%
	50- اقل من 60	48	22.3%
	60 فاكتر	40	18.6%
التحصيل العلمي	اعدادية	3	1.4%
	دبلوم	25	11%
	بكالوريوس	149	69.3%
	دبلوم عالي	7	3.3%
	ماجستير	22	10.2%

%4.2	9	دكتوراه	سنوات الخدمة
%1.4	3	أقل من 5	
%12	26	10-6	
%34	73	15-11	
%14.4	31	20-16	
%13.5	29	25-21	
%24.7	53	26 فاكتر	
%4.6	10	مدير عام	الموقع الوظيفي
%4.6	10	معاون مدير عام	
%25.8	55	مدير قسم	
%65	140	مدير شعبة	

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الثاني – الاطار النظري للبحث

أولاً – التوجه الاستراتيجي

1- المفهوم :

ارتبط التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation) بالطريقة التي تختارها المنظمة ضمانا للبقاء والاستمرار في أداء النشاط ضمن محيط أعمال دينامي، وهو يعد من المتغيرات المهمة لدى الإدارات على اختلاف مستوياتها وبيئات نشاطها(العالمي، 2015: 139) ، وعادة ما تبدأ عمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي، فهو بمثابة فلسفة المؤسسات ويمثل الطموح للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن يتم تأدية الوظائف مع مجموعة من القيم والمعتقدات(الشريفي، 2019: 84) ويعرف التوجه الاستراتيجي على انه "السمة الأساسية لإستراتيجية المنظمة، التي توضح طريقة توجيه الأنشطة نحو الابتكار وصنع القرار، فضلا عن، تعزيز البيئة التي تفضي إلى وضع وصياغة استراتيجيات فاعلة تتبعها المنظمة". (الشريفي ، ٢٠١٩ : ١٩٢) فيما عرف كذلك على انه "الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الاستراتيجية في سبيل التكيف مع بيئتها والتغيرات في مظاهرها لجعلها مؤاتية وكذلك الكيفية التي يتم بها تحديد الأهداف الإستراتيجية والعمل على تنفيذها لتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمنظمة ، في نفس الوقت تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية" (سعد ، ٢٠١٩ : ٨٥) بناء على ماتقدم يمكن تعريف التوجه الاستراتيجي اجرائيا على انه:

خارطة طريق بعيدة الامد، تنطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي يتم في ضوئها، تحديد المظاهر التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية ضمن إطار تصوراتها المستقبلية الناتجة عن فهم عميق للقابليات وطبيعة وامكانية المنظمة باعطاء الأولوية لاهداف البقاء والنمو في اطار المسؤولية الاجتماعية، وبوصفه مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويق شرعية وجودها .

2- الأبعاد :

تم اختيار وتبني عدد من الأبعاد بما يتسق وطبيعة البحث الحالي والبيئة الميدانية المستوعبة للمتغير والابعاد والتي يمكن بيانها في النقاط التالية

- أ- الرؤية الاستراتيجية: وتعرف على انها (حالة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف والمتمثلة في ذهن فريق الإدارة العليا) (كامل، 2019: 49)
- ب- رسالة المنظمة: وتعرف على انها (تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها وهي بمثابة صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة) (الياسري، 2018: 57)
- ت- الأهداف الاستراتيجية: وعرفها (الياسري، 2018: 57) على انها (الغاية المرتبطة مباشرة برسالة المنظمة وعناصرها، وهو بمثابة الإجابة على التساؤل الرئيس ما الذي تسعى الشركة أن تنجزه على المدى الطويل والمتوسط والقصير)
- ث- القيم: ويمكن تعريفها على انها (مجموعة المعتقدات التي يتقاسمها أعضاء هذه المنظمة لما هو صحيح، او جميل أو جيد، الا ان هذه القيم تبقى ذاتية باعتبارها خاصة بمنظمة ما، في المقابل تتبنى منظمة أخرى مجموعة من القيم قد توصف بأنها مناقضة لقيم الأولى خاصة اذا كانت منافسة لها) (كامل، 2019: 49).

ثانياً – الإدارة الرشيقة :

حاز موضوع الإدارة الرشيقة ما ينطوي عليه هذا المنهج من أفكار ورؤى وتطبيقات على اهتمام الباحثين والمختصين والمنظمات العالمية في شتى المجالات باعتباره المنهج الأكثر انسجاماً مع توجهات العالم البيئية والاقتصادية والإنتاجية الحديثة وتعرف على انها "طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للاعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب اقرب للكمال" (جاسم، 2016: 39)

ويرى الباحثان انه يمكن تعريف الإدارة الرشيقة اجرائياً على أنها:

منهج منظم يتكون من عدد من المبادئ والممارسات والأساليب المتطورة، التي تهدف الى تقليل الموارد المستخدمة إلى اقصى حد ممكن عند الانتاج، بهدف زيادة القيمة المضافة للزبون، فضلاً عن التخلص من جميع انواع الهدر والضياعات في (الوقت، الجهد، والمواد).

2- الأبعاد : ويمكن بيان ابرز الابعاد (الأدوات) الأساسية في النقاط التالية :

أ-تنظيم موقع العمل (5S) : يعد هذا البعد واحداً من الأدوات او التقنيات المهمة التي تساهم في تحقيق النمو للمنظمات الصناعية ويشير الى خمس مكونات تبدأ بحرف (S) وهي (التصنيف او التنظيم Sort - Seiri / الترتيب المنهجي او التجميع حسب الطلب Set in Order - Seiton / تنظيف مكان العمل Sweep and Shine - Seison / التنميط او المعيارية Standardize - Seiketsu / الاستدامة Sustainability - Shitsuke) (عباس، 2016: 105)

ب- التحسين المستمر : ينطلق مفهوم التحسين المستمر من المصطلح الياباني (Kaizen) وهي فلسفة تؤكد على التحسين المستمر في كافة انحاء العملية الإنتاجية للمنظمة، وفي الأصل هي كلمة تتكون من مقطعين (Kai) تعني التغيير و (Zen) تعني الأفضل، وعلى هذا الأساس فتركيب عنصر هذه الكلمة أصبح لدينا عبارة (التغيير نحو الأفضل) (الغريبوي، 2015: 48)

ت- العمل القياسي : ويعرف على انه (الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل وأنه يشير إلى توحيد الإجراءات التنفيذية في موقع العمل لضمان رضا الزبائن أي يبين هذا الاسلوب ماذا ؟، اين ؟، متى ؟، من ؟ وكيف ؟ ينبغي القيام بالمهام لضمان الخروج بأفضل النتائج). (Krichbaum, 2008: 21)

ث- العاملين متعددي الوظائف : وعرفه (Sinha & Matharu ,2019 :305) على انه (العاملين الذين ينفذون اكثر من مهمة او عملية في بيئة العمل)

ج- Six Sigma : وتعرف بانها (مجموعة متكاملة من الأدوات الإدارية والإحصائية ومناهج التفكير الحديثة التي تساعد على إضافة تغيير جوهري في رضا العملاء، والإنتاجية الخاصة بالعمليات، والقيمة المقدمة إلى المساهمين والملاك، وذلك من خلال تحسين العمليات ومستوى الجودة ومحاولة تخفيض درجة التباين والعيوب بين العمليات الخاصة بالمنظمة). (سعيد وجابر ، 2020 : 145)

المبحث الثالث : الجانب الميداني

يشكل العمل الميداني في أي بحث الصورة المهمة التي يتم عرضها والتي نترجم واقع المنظمات المبحوثة وهي انعكاس للأراء المستطلعة، في هذا الفصل سيتم توضيح تفاصيل الجانب الميداني والذي يترجم ما تم اعداده والتوصل اليه من خلال التأصيل النظري.

أولاً- عرض وتحليل نتائج متغيري البحث على مستوى قيادات وزارة التربية:

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل نتائج متغيرات البحث ، وهي ابعاد التوجه الاستراتيجي ، والإدارة الرشيفة وصناعة الحس التنظيمي ، من خلال التحليلات الوصفية لهذه المتغيرات الرئيسية الثلاث وابعادها الفرعية ، بما في ذلك عرض احصائي لنتائج متغيرات البحث مع تفسير تلك النتائج .
اعتمد البحث على تجزئة المتغيرات الفرعية لكل متغير وفقراته الفرعية في جدول ومخطط توضيحي يبين قيمة الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لتحديد ترتيب المتغيرات والفقرات، استندت استبانة البحث على مقياس ليكرت (الخماسي) (لا اتفق تماماً ، لا اتفق ، غير متأكد ، اتفق ، اتفق تماماً) ويوضح المبحث التحليلات الاحصائية الوصفية للمتغيرات الرئيسية والفرعية وفقاً لإجابات العينة ، اذ تكمن اهميته في توضيح نسبة اتفاق العينة على الاجابة على محور او بعد او فقرة معينة .
وقبل عرض نتائج تحليل إجابات المبحوثين لابد من الإشارة الى انه تم احتساب المدى للإجابات والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التريج الخماسية ، وكانت نتيجة ذلك على النحو الآتي

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = 0.80$$

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة - أصغر قيمة)

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ويهدف تحديد المدى للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين إلى التخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله قبول العبارة ضمن المقياس المحدد لها.

والجدول (7) يعرض نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (وحدة القياس) وكما يأتي:

الجدول (7) نتائج قياس مدى المتوسط الحسابي

الفئات	المتوسط	النسبة المئوية	الرأي السائد
الفئة الأولى	1-1.80	20% - 36%	لا تسهم ابدا
الفئة الثانية	1.81- 2.60	37% - 52%	لا تسهم
الفئة الثالثة	2.61-3.40	53%-68%	تسهم بدرجة محدودة
الفئة الرابعة	3.41 – 4.20	69% - 84%	تسهم بدرجة كبيرة
الفئة الخامسة	4.21- 5.00	85%- 100%	تسهم بدرجة كبيرة جدا

المصدر : الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

1- عرض وتحليل نتائج متغير التوجه الاستراتيجي : الجدول ادناه يبين ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي مجتمعه وكما يأتي:

الجدول (8) ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير التوجه الاستراتيجي

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب حسب معامل الاختلاف
1	بعد الرؤية الاستراتيجية	3.83	0.84	0.22	الثالث
2	بعد رسالة الوزارة	4.51	0.62	0.14	الأول
3	بعد الأهداف الاستراتيجية	3.79	0.82	0.21	الثاني
4	بعد القيم	3.30	1.01	0.31	الرابع
5	التوجه الاستراتيجي	3.86	0.82	0.21	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتبين من خلال الجدول أعلاه ان المتغير حقق وسط حسابي (3.86) درجة وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.82) وبمعامل اختلاف (0.21) وهو ما يؤشر اتساق الإجابات بشأن المتغير باطرافها العام وعلى صعيد المتغيرات الفرعية جاء (رسالة الوزارة) بالترتيب الأول وهو ما يؤشر الأهمية التي يتمتع بها هذا البعد في ذهن افراد العينة وفي الترتيب الأخير جاء بعد (القيم) وهو ما يوجب على الإدارات العمل بشأن رفع مستوى العمل القيمي في المنظمة التربوية بشكل عام والوزارة المسؤولة عن القطاع على وجه التحديد.

2- عرض وتحليل نتائج متغير الإدارة الرشيقة

اعتمد هذا المحور على خمسة أبعاد (تنظيم موقع العمل 5S/ التحسين المستمر /العمل القياسي العاملين متعددي الوظائف/Six Sigma) ويمكن توضيح ابعاد خصائص الإدارة الرشيقة والاحصائيات الوصفية المتمثلة بالوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للابعاد والفقرات التابعة لها ويظهر الجدول (9) يبين قيم الإحصاء الوصفي لابعاد متغير الإدارة الرشيقة

الجدول (9) ترتيب ابعاد متغير الإدارة الرشيقة

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الابعاد بحسب معامل الاختلاف
1	تنظيم موقع العمل 5S	3.65	0.84	0.23	الثاني
2	التحسين المستمر	3.89	0.82	0.21	الأول
3	العمل القياسي	3.26	1.01	0.31	الثالث
4	العاملين متعددي الوظائف	3.28	0.97	0.30	الرابع
5	Six Sigma	3.58	1.32	0.37	الخامس
	الإدارة الرشيقة	3.53	0.99	0.28	

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

من خلال الاطلاع على الجدول أعلاه يظهر أن المتغير بشكل عام حقق وسط حسابي موزون قدره (3.53 درجة وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ويقع ضمن فئة الاتفاق الجيد ، وبأنحراف معياري (0.99) وهو يبين اتفاق العينة على الاجابة وبمعامل اختلاف قدره (0.28) وعلى صعيد الابعاد الفرعية جاء بعد التحسين المستمر بالترتيب الأول وهو مؤشر سعي الوزارة الحثيث على متابعة كافة المستجديات في الواقع التربوي على المستوى العالمي والإقليمي ومحاولة الاخذ باليات التطوير وان بشكلها الاولي كما هو الحال في تحديث المناهج او ادخال البرامج التعليمية الحديثة كالأساليب التفاعلية وغيرها الا انها بحاجة الى مزيد من الجهود في هذا المجال ، فيما جاء بعد Six Sigma في الترتيب الأخير وهو أمر واقعي وقريب الى حقيقة العمل التربوي في العراق وذلك بحسب الأطر التي لازالت ضمن وصف التقليدي أو على الأقل ان اغلبها ضمن هذا التوجه وبالتالي مثل هذه الثقافة المتمثلة بالعيوب الصفرية تكاد تكون معدومة في طبيعة المخرجات للعمل التربوي والذي لايزال بعيد عن واقع البيئة العراقية الا انه على الرغم من ذلك لايمكن الانكفاء بعيدا عن مثل هذه المناهج والانفتاح بشانها وان بخطوات بسيطة وبالية أولية تبدأ بنشر الثقافة لتصل الى عمليات التطبيق الفعلية .

ثانيا - اختبار علاقة التأثير بين متغيري البحث يسعى الباحثان من خلال هذا المبحث الى اختبار الفرضيات المتعلقة بقياس تأثير المتغير التفسيري (التوجه الاستراتيجي) بالمتغير المستجيب (الإدارة الرشيقة) ، باستعمال أنموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) وكما يأتي :

1-1- يوجد تأثير للتوجه الاستراتيجي في الإدارة الرشيقة، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
1-1-1 يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد تنظيم موقع العمل تأثير معنوي احصائيا.
 يظهر الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لابعاد المتغير المستقل على بعد تنظيم موقع 5S، اذ بلغت قيمة الثابت α (0.701) وهذا يعني عندما يكون التوجه الاستراتيجي صفر فان تنظيم موقع العمل لن يقل عن هذه القيمة .
 الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التوجه الاستراتيجي في بعد تنظيم موقع العمل 5S

بعد المتغير التابع	β	α	R ²	F	Sign.	ابعاد المتغير المستقل
تنظيم موقع العمل 5S	0.138	0.701	0.327	25.502	.000	الرؤية الاستراتيجية
	0.060					رسالة المنظمة
	0.277					الأهداف الاستراتيجية
	0.319					القيم

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

من خلال الجدول أعلاه يتبين ان قيمة (β) لبعدها الاستراتيجية بلغت (0.138) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى تغير في بعد تنظيم موقع العمل 5S بمقدار هذه القيمة ، اما قيمة (β) لبعدها رسالة المنظمة بلغت (0.060) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في تنظيم موقع العمل 5S كذلك قيمة (β) لبعدها الأهداف الاستراتيجية بلغ (0.277) (بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في تنظيم موقع العمل 5S ، وقيمة (β) لبعدها القيم بلغت (0.319) بمعنى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بعد تنظيم موقع العمل 5S ، اما قيمة معامل التحديد R² فقد بلغت (0.327) بمعنى ان (32%) من التغيرات الحاصلة في تنظيم موقع العمل 5S هو تباين مفسر بفعل التوجه الاستراتيجي وان ما قيمته (68%) هو بفعل عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار ، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (25.502) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة أكبر من الجدولية ، اي ان التوجه الاستراتيجي يؤثر في بعد تنظيم موقع العمل 5S وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى

1-2- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد التحسين المستمر تأثير معنوي احصائيا. يظهر الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لابعاد المتغير المستقل على بعد التحسين المستمر ، اذ بلغت قيمة الثابت α (0.788) وهذا يعني عندما يكون التوجه الاستراتيجي صفر فإن التحسين المستمر لن يقل عن هذه القيمة

الجدول (11) نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التوجه الاستراتيجي في التحسين المستمر

بعد المتغير التابع	β	α	R^2	F	Sign.	ابعاد المتغير المستقل
التحسين المستمر	0.212	0.788	0.374	31.339	.000	الرؤية الاستراتيجية
	0.057					رسالة المنظمة
	0.286					الأهداف الاستراتيجية
	0.295					القيم

من خلال الاطلاع على ماورد في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة β (لبعدها الرؤية الاستراتيجية بلغت) (0.212) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى تغيير في بعد التحسين المستمر بمقدار هذه القيمة ، اما قيمة β (لبعدها رسالة المنظمة بلغت) (0.057) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير بمقدار هذه القيمة في الرؤية الاستراتيجية ، كذلك قيمة β (لبعدها الأهداف الاستراتيجية بلغ) (0.286) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير بمقدار هذه القيمة في التحسين المستمر ، وقيمة β (لبعدها القيم بلغت) (0.295) بمعنى ان التغيير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغيير بمقدار هذه القيمة في التحسين المستمر ، اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.374) بمعنى ان (37 %) من التغيرات الحاصلة في التحسين المستمر هو تباين مفسر بفعل التوجه الاستراتيجي وان ما قيمته (63 %) هو بفعل عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار ، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (31.339) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة أكبر من الجدولية ، أي أن التوجه الاستراتيجي يؤثر في بعد التحسين المستمر وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية .

1-3- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد العمل القياسي تأثير معنوي احصائيا. يظهر الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لابعاد المتغير المستقل على بعد العمل القياسي ، اذ بلغت قيمة الثابت α (1.569) وهذا يعني عندما يكون التوجه الاستراتيجي يساوي صفر فإن العمل القياسي لن يقل عن هذه القيمة .

الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير التوجه الاستراتيجي في بعد العمل القياسي

بعد المتغير التابع	β	α	R^2	F	Sign.	ابعاد المتغير المستقل
بعد العمل القياسي	0.207	1.569	0.164	10.282	.000	الرؤية الاستراتيجية
	0.052					رسالة المنظمة
	0.034					الأهداف الاستراتيجية
	0.288					القيم

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة (β) لبعد الرؤية الاستراتيجية بلغت (0.207) بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى تغير في بعد العمل القياسي بمقدار هذه القيمة ، اما قيمة (β) لبعد رسالة المنظمة بلغت (0.052) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بعد العمل القياسي ، كذلك قيمة (β) لبعد الأهداف الاستراتيجية بلغ (0.034) بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بعد العمل القياسي ، وقيمة (β) لبعد القيم بلغت (0.288) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار القيمة في بعد العمل القياسي اما قيمة معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.164) بمعنى ان (16 %) فقط من التغيرات الحاصلة في العمل القياسي هو تباين مفسر بفعل التوجه الاستراتيجي وان ما قيمته (84%) هو بفعل عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار ، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (10.282) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة أكبر من الجدولية ، اي ان التوجه الاستراتيجي يؤثر في العمل القياسي وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة

1-4- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد العاملين متعددي الوظائف تأثير معنوي احصائيا .

يظهر الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لابعاد المتغير المستقل على بعد العاملين متعددي الوظائف ، اذ بلغت قيمة الثابت α (0.935) وهذا يعني عندما يكون التوجه الاستراتيجي صفر فإن بعد العاملين متعددي الوظائف لن يقل عن هذه القيمة

الجدول (13) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التوجه الاستراتيجي في بعد العاملين متعددي الوظائف

بعد المتغير التابع	β	α	R^2	F	Sign.	ابعاد المتغير المستقل
العاملين متعددي الوظائف	0.466	0.935	0.240	16.541	.000	الرؤية الاستراتيجية
	0.042					رسالة المنظمة
	0.005					الأهداف الاستراتيجية
	0.92					القيم

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يظهر الجدول أعلاه ان قيمة (β) لبعد الرؤية الاستراتيجية بلغت (0.466) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى تغير في بعد العاملين متعددي الوظائف بمقدار هذه القيمة ، اما قيمة (β) لبعد رسالة المنظمة بلغت (0.042) بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في العاملين متعددي الوظائف ، كذلك قيمة (β) لبعد الأهداف الاستراتيجية بلغ (0.005) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في العاملين متعددي الوظائف ، وقيمة (β) لبعد القيم بلغت (0.092) بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بعد العاملين متعددي الوظائف ، اما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.240) بمعنى ان (24 %) من التغيرات الحاصلة في العاملين متعددي الوظائف هو تباين مفسر بفعل التوجه الاستراتيجي وان ما قيمته (76 %) هو بفعل عوامل أخرى لم تدخل في أنموذج الانحدار ، أما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (16.541) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من

(0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة أكبر من الجدولية ، اي ان التوجه الاستراتيجي يؤثر في بعد العاملين متعددي الوظائف وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى .

1-5- يوجد تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي في بعد Six Sigma تأثير معنوي احصائيا.

يظهر الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لابعاد المتغير المستقل على بعد Six Sigma ، اذ بلغت قيمة الثابت α (1.503) وهذا يعني عندما يكون التوجه الاستراتيجي صفر فإن بعد Six Sigma لن يقل عن هذه القيمة. الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير التوجه الاستراتيجي في Six Sigma

بعد المتغير التابع	β	α	R ²	F	Sign.	ابعاد المتغير المستقل
Six Sigma	0.217	1.503	0.136	8.281	.000	الرؤية الاستراتيجية
	0.105					رسالة المنظمة
	0.201					الأهداف الاستراتيجية
	0.073					القيم

المصدر : الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

من خلال ماورد من قيم في الجدول أعلاه يتبين ان قيمة (β) بعد الرؤية الاستراتيجية قد بلغت (0.217) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى تغير في بعد Six Sigma بمقدار هذه القيمة ، أما قيمة (β) لبعد رسالة المنظمة بلغت (0.105) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في Six Sigma ، كذلك قيمة (β) لبعد الأهداف الاستراتيجية بلغ (0.201) بمعنى ان التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في Six Sigma ، وقيمة (β) لبعد القيم بلغت (0.073) بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة لهذا البعد يؤدي الى تغير بمقدار هذه القيمة في بعد Six Sigma ، اما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.136) بمعنى ان (13 %) فقط من التغيرات الحاصلة في Six Sigma هو تباين مفسر بفعل التوجه الاستراتيجي وان ما قيمته (87 %) هو يفعل عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار ، اما قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (8.281) بمستوى معنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) بمعنى ان (F) المحسوبة أكبر من الجدولية ، أي أن التوجه الاستراتيجي يؤثر في Six Sigma وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

ان ما ورد من نتائج خاصة بالفرضيات الفرعية يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى والخاصة بتأثير التوجه الاستراتيجي في الإدارة الرشيقة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
أولاً - الاستنتاجات :

- 1- تتسم عمليات صياغة الرؤيا الاستراتيجية في الوزارة بانها غالبا ما تتم بشكل يقتصر على القيادات العليا وهو ما يعني تضاؤل دور المستويات الإدارية الدنيا في الاشتراك في وضع مثل تلك الرؤى وهو ما لا ينسجم وطبيعة الأداء العام للمؤسسات التربوية في منظمات اليوم .
- 2- نتيجة الطبيعة التقليدية للوزارة واعتبارها مؤسسة حكومية فان هامش المرونة في صياغة رسالة المنظمة يعد هامش بسيط وهو امر طبيعي كون الوزارة خاضعة بمجمل أدائها الاستراتيجي للتعليمات الحكومية .
- 3- على الرغم من حالة التطور الكبير الذي تشهده المنظمات الحكومية عموما الا ان الوزارة لاتزال بعيدة عن سمات مهمة في الأداء الرشيق ومنها تبسيط إجراءات العمل اذ بقيت الإجراءات الروتينية التي يلفها الكثير من التعقيد السمة الغالبة التي تلون تفاصيل الأداء العام في الوزارة .

4- لاتزال الوزارة وبكافة تفاصيل الهيكل العامل فيها الى ترسيخ لمفاهيم الإدارة الرشيقة والتعرف على الكثير من المتبنيات في هذا الاطار ومن ابرزها Six Sigma ونشر ثقافات هذه المنهج المهم والحديث والذي يتم تبنيه في الكثير من المنظمات العاملة

5- من خلال الاختبار الاحصائي تبين صحة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية وبالتالي تحقق حالة التأثير لمتغير التوجه الاستراتيجي في الإدارة الرشيقة في الوزارة عينة البحث. ثانياً – التوصيات والمقترحات

أ- التوصيات

1- ضرورة ان تعمل الإدارات العاملة في الوزارة والمديريات على تفعيل اليات المشاركة في صياغة الرؤى الاستراتيجية من خلال تنشيط برامج العمل الرسمي وشبه الرسمي المعتمده على بناء فرق العمل التشاركية ،اذ ان صياغة رؤى واهداف متفق عليها يعني تأمين مستوى عالي من الشرعية كونها نابعة من قناعات الافراد انفسهم وبما يضمن سعيهم الحثيث لتحقيقها .

2- يتوجب على الفرق الإدارية المتقدمة في الوزارة والمديريات تحقيق هامش أوسع من المرونة في بناء خطاب رسالة المنظمة وبما لا يتعارض والطبيعية الحكومية وشكل التبعية الرسمي الذي تنسم به الإدارة الا ان صفة المرونة واجبة في اليات العمل المنظمي في العالم في وقتنا الحالي.

3- ضرورة ان ترسيخ الوعي لدى الكوادر الإدارية في الوزارة بان نجاح العمل الحقيقي يرتكز على مبدأ تبسيط الإجراءات وتقليل حلقات الروتين الزائد والتركيز على تقليص التشعبات الإدارية غير المرغوبة والتي لا تؤدي بالنهاية الا لتعقيد العمل وافشال التجربة التربوية بشكل كامل ويجب ان يكون ذلك وفق اليات تنفيذية فعلية معتمدة على رسم خارطة طريق مرحلية يتم وفقها الغاء الحلقات الزائدة وفق جداول زمنية واليات مجدولة بشكل منهجي وعلمي .

4- العمل على نشر ثقافة الإدارة والإنتاج الرشيق من خلال حلقات الجودة ومن خلال النشر والوسائل التوضيحية واللقاءات والورش الدورية والعمل على توضيح المصطلحات التي يراها الكثير من الموظفين غريبة مثل Six Sigma او S5 او العيوب الصفرية وغيرها اذ ان المرء عدو لما جهل وبالتالي فان الخطوة الأولى في عمليات التطبيق الفعال تكمن في تبني الاليات الصحيحة لنشر الثقافة

5- ضرورة تفعيل اليات تحديد التوجه الاستراتيجي المتسق مع طبيعة التطورات العالمية التي تشهدها ساحة العمل التربوي والذي يقضي بتبني البرامج الحديثة ومنها الإدارة الرشيقة .
ب- المقترحات :ويمكن بيانها في النقاط التالية :

- 1- تأثير معايير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي .
- 2- تأثير التوجه الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية
- 3- تأثير عمليات صناعة القرار الاستراتيجي في تبني الإدارة الرشيقة – الدور الوسيط للتراصف الاستراتيجي

المصادر :

- 1- الشريفي ،على كاظم حسين ، (٢٠١٩) ، دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق ، المجلد ٢٥ ، العدد 113 .
- 2- العامري ، فراس محمد إسماعيل ، (٢٠١٥) ، التوجه الاستراتيجي للمنظمات في اطار التفاعل بين القدرات القيادية وممارسات نظرية الفوضى ، أطروحة دكتوراه جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد
- 3- الغزبائي ، حازم عبد عزيز ، 2015 ، توافق نظرية القبول والتحسين المستمر (كايزن) وانعكاسه على التكلفة ووالانجاز – دراسة في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية – رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

- 4- الياسري ، حبيب مرواح ناصر ،(2018)، انعكاس الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي بتوسيط فاعلية فرق العمل- بحث ميداني،رسالة ماجستير غير منشورة ، علوم في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 5- جاسم ، رغد جمال ، (٢٠١٦)، تأثير منهج الإدارة الرشيقة على بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية - بحث استطلاعي في عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في بغداد ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- 6- سعيد، سناء عبد الرحيم و جابر، زينب جعفر ،2020 ، تأثير Six Sigma في تحسين أداء أطباء الاسنان في المركز التخصصي لطب الاسنان في البلديات ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26 ، العدد 119 .
- 7- عباس ، علي هيمس ، (٢٠١٦) ، متطلبات التحسين المستمر لتطوير العمل البلدي في محافظة القادسية باستخدام أنموذج مالكولم بالدرج للتفوق المؤسسي - بحث ميداني ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
- 8- كامل ، سيف علي ،2019 ، الدور الوسيط للفراسة الاستراتيجية في تعزيز تايثير القيادة الروحية في الصحة التنظيمية – بحث تحليلي ، رسالة ماجستير ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 9- موات ، علي سعد ، (٢٠١٩) ، انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العراق ، المجلد ٢٥ ، العدد ١١٢ .
- 10- Gálová, K. & Rajnoha, R. & Ondra, P. (2018), The use of industrial lean management methods in the economics practice : An empirical study of the production companies in the Czech Republic. Polish Journal of Management Studies.
- 11- Hussain, J, Khan, A.A, Khan, M.I. (2019). "The effect of strategic orientations on organizational performance of SMEs : Empirical evidence from Pakistan." J. Innov. Sustain 10, 48-58
- 12- Krichbaum, Brian D (2008): Standardized Work: The Power of Consistency, White paper, Process Coaching Inc., USA.
- 13- Mercy Ejovwokeoghene Ogbari & Ayodotun Stephen Ibidunni & Oluseye Olaleke Ogunnaike & Maxwell Ayodele Olokundun & Augusta Bosede Amahian, (2018), A Comparative Analysis of Small Business Strategic Orientation: Implications For Performance, Academy of Strategic Management Journal, 17 (1)
- 14- Sinha, N., & Matharu, M. (2019), A comprehensive insight into Lean management: Literature review and trends, Journal of Industrial Engineering and Management, 12 (2): 302-317.