



اسم المقال: ادارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنـت العراقيـة / معاونـية السـمنـت الشـمـالية

اسم الكاتب: ثـائـر اـحـمـد سـعـدـون السـمـانـ، زـهـراء غـازـي ذـنـون الدـيـاغـ

<https://political-encyclopedia.org/library/3664>

تـارـيخ الـاستـرـدادـ: 2025/05/14 03:22 +03

الموسوعـة السـيـاسـية هي مـبـادـرة أـكـادـيمـية غـير هـادـفـة لـلـرـيحـ، تـسـاعـدـ الـبـاحـثـينـ وـالـطـلـابـ عـلـىـ الوـصـولـ وـاـسـتـخـدـامـ وـبـنـاءـ مـجـمـوـعـاتـ أـوـسـعـ مـنـ

الـمـحـتـوىـ الـعـلـمـيـ الـعـرـبـيـ فـيـ مـجـالـ عـلـمـ السـيـاسـةـ وـاـسـتـخـدـامـهـاـ فـيـ الـأـرـشـيفـ الـرـقـمـيـ الـمـوـثـقـ بـهـ لـإـغـنـاءـ الـمـحـتـوىـ الـعـرـبـيـ عـلـىـ الـإـنـتـرـنـتـ.

لـمـزـيدـ مـنـ الـمـعـلـومـاتـ حـوـلـ الـمـوـسـوعـةـ السـيـاسـيـةـ – Encyclopedia Political، يـرجـىـ التـواـصـلـ عـلـىـ

info@political-encyclopedia.org

استـخدـامـكـمـ لـأـرـشـيفـ مـكـتبـةـ الـمـوـسـوعـةـ السـيـاسـيـةـ – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة
الموسوعـة السـيـاسـيةـ مـسـتـوـفـياـ شـرـوـطـ حـقـوقـ الـمـلـكـيـةـ الـفـكـرـيـةـ وـمـتـطلـبـاتـ رـخـصـةـ المشـاعـ الإـبدـاعـيـ الـيـنـضـوـيـ المـقـالـ تـحـتـهـاـ.





Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 39, No. 125
March 2020

© University of Mosul |
College of Administration and
Economics, Mosul, Iraq.



TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

Citation: Al-Samman, Thaeir A. S. & Al-Dabbagh, Zahraa G. Th. (2020). "Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System - an Exploratory Study of Opinions (A sample of Workers in the General Company for Iraqi Cement)". **TANMIYAT AL-RAFIDAIN**, 39 (125), pp.63-86
<https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164506>

P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

Research Paper

Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System - an Exploratory Study of Opinions (A sample of Workers in the General Company for Iraqi Cement -Northern Cement Cooperation)

Thaeir A. S. Al-Samman¹, Zahraa G. Th. Al-Dabbagh²

^{1&2} College of Administration and Economics, University of Mosul

Corresponding author: Zahraa G. Th. Al-Dabbagh. College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq, Zahr2a@yahoo.com.

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164506>

Article History: Received: 10/2/2020; Revised: 8/3/2020; Accepted: 8/3/2020;
Published: 1/3/2020.

Abstract

The research sheds light on the role of the lean green management in strengthening the organizational immune system that is being adopted in the General Company for Iraqi Cement/Northern Cement Cooperation. Persons, the questionnaire was built on a questionnaire that was built according to what is presented in theoretical frameworks as a main tool for collecting data and information that was analyzed by a number of ready-made statistical programs (SPSS, and Amos). The research reached a set of conclusions, including: management impact Lean green moral direct on the organizational immune system in the Northern Cement Cooperative through the use of green lean forms that focus on the internal and external environment of the organization and diagnose the surrounding viruses and identify appropriate vaccines and treatments to avoid the problems they face, and based on these conclusions presented proposals aimed at strengthening the reality of the variables discussed in the field searched.

Keywords

lean Green, lean Green Management, Organizational Immune System.



ورقة بحثية

ادارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية للاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمن

العراقية/معاونية السمنت الشماليه

ثائر احمد سعدون السمان¹, زهراء غاري ذنون الدباغ²

^{2&1} كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المؤلف المراسل: زهراء غاري ذنون الدباغ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، Zahr2a@yahoo.com.

DOI: <https://doi.org/>

تاريخ المقالة: الاستلام: 10/2/2020؛ التعديل والتتفيج: 8/3/2020؛ القبول: 3/8/2020؛ النشر: 1/3/2020.

مجلة

تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية، دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (39)، العدد (125)،

ادار 2020

© جامعة الموصل |

كلية الادارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع المقالة في أي وسيلة نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: السمان، ثائر احمد سعدون، الدباغ، زهراء غاري ذنون (2020). "ادارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية للاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمن العراقية/معاونية السمنت الشماليه". *تنمية الرافدين*، 39 (125)، ص. 86 - 63، <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.164506>

الكلمات الرئيسية

الرشيق الأخضر، إدارة الرشيق الأخضر، نظام المناعة التنظيمية.

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

tanmiyat.mosuljournals.com



١- المقدمة:

اصبحت الاستدامة في الآونة الأخيرة من القضايا المهمة في مجال الأعمال نتيجة المخاوف من استنزاف الموارد الطبيعية ونضوبها وعدم التكافؤ في مستويات الثروة والمسؤولية الاجتماعية، هذا التركيز أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الوعائية بيئياً أو ما يسمى بإدارة الرشيق الأخضر Lean Green Management ، وهو من المداخل التي تبنتها المنظمات وروجت لها عبر العقود القليلة الماضية، وقد طبقت جوانب منها بهدف تكوين قيمة أفضل من خلال السلع والخدمات التي تتتصف بالجودة، وفي الوقت نفسه تحاول هذه المنظمات تشخيص الهدر في الموارد البيئة بطرق مختلفة، فهي مبادرات متطابقة بسبب تركيزها المشترك على الاستخدام الكفوء للموارد والتركيز على تلبية حاجة الزبائن بأوًلأ كلفة ممكنة، إذ بفضل النظام المناعي يمكن للإنسان البقاء على قيد الحياة على الرغم من تعرضه إلى عدد كبير من الجراثيم والفiroسات فالنظام المناعي مسؤول عن حماية الجسم من المواد الضارة والكائنات المجهرية المسببة للمرض، مستلهمين من النظام المناعي الإحيائي يمكننا القول إن المنظمات تعاني أشكالاً مختلفة من الفايروسات في بيئتها الداخلية والخارجية المتمثلة بكل شيء دخيل إلى المنظمة، كما إن للمنظمات نظمها المناعي الخاص بها لقاوم من خلاله أشكالاً عديدة من المخاطر والأزمات في بيئتها. ومن هذا المنطلق استمد الباحثان الفكرة الأساسية لهذا البحث في محاولة لتقديم معطيات فكرية ونظيرية للمنظمة المبحوثة عن تأثير إدارة الرشيق الأخضر في تعزيز نظام المناعة التنظيمية، وعليه تناول البحث الحالي المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجة البحث

المحور الثاني: إدارة الرشيق الأخضر

المحور الثالث: نظام المناعة التنظيمية

المحور الرابع: الجانب العملي للبحث

المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترنات

٢- منهجة البحث:

١- مشكلة البحث.

في الوقت الحاضر يجب على المنظمات التي تود أن تبقى تنافسية ومزدهرة على المدى الطويل أن تركز في مسعى مستمر على استخدام إستراتيجيات وعمليات فاعلة ومدعومة بمنطق توفير الطاقة والموارد الأخرى واستخدام تكنولوجيا وقدرات بشرية مناسبة، إذ إن الحفاظ على الموارد البيئية بالتركيز على تقليل الضياعات والهدر من أجل اجراء المعالجات اللازمة لها يعد أساس إدارة الرشيق الأخضر، كذلك تواجه منظمات الأعمال وبدون استثناء العديد من التحديات التي تعرقل عملها وتتشلّح حركتها. وعليه لابد من وجود



جدار حماية لمواجهة هذه التحديات متمثلًا بتكوين عملية الدفاع المضاد الذي يتحقق من خلال وجود نظام مناعة للمنظمة.

استناداً إلى ما سبق يمكن تأثيره في مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما مدى تصور المدربين في الشركة العامة للسمنت العراقية/معاونية السمنت

الشمالية عن مفهوم المنظمة الرشيقه الخضراء؟

2. ما مستوى توجيه الشركة العامة للسمنت العراقية/معاونية السمنت الشمالية لتطبيق

إدارة الرشيق الأخضر، بهدف تعزيز نظام المناعة التنظيمية في القطاع الذي تعمل
فيه؟

3. هل تمتلك الشركة العامة للسمنت العراقية/معاونية السمنت الشمالية تصوراً واضحاً
عن نظام المناعة المنظيمية؟

4. ما تأثير إدارة الرشيق الأخضر في نظام المناعة التنظيمية في الشركة العامة
للسمنت العراقية/معاونية السمنت الشمالية؟

2- اهداف البحث.

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى المتغيرين (إدارة الرشيق الأخضر والمناعة التنظيمية) في الشركة
العامة للسمنت العراقية/معاونية السمنت الشمالية عن طريق الكشف عن ممارستها وصفياً.

2. تحديد العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الرشيق الأخضر في الشركة العامة للسمنت
العراقية/معاونية السمنت الشمالية.

3. تناول طروحات الباحثين حول نظام المناعة التنظيمية ومؤشراته.

4. توضيح فهم أوسع وأفضل حول كيفية بناء نظام المناعة التنظيمية.

5. تقديم مجموعة من المقترنات لمعاونية السمنت الشمالية اعتماداً على نتائج البحث
الميدانية.

3- أهمية البحث.

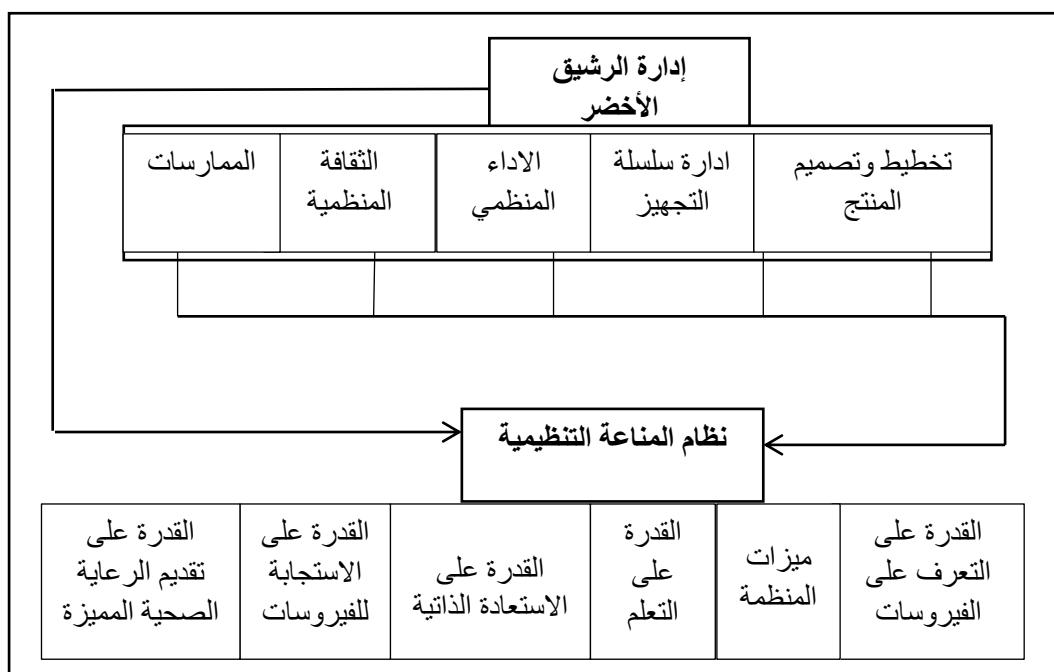
تأتي أهمية البحث من أهمية القطاع المبحوث وهو (الشركة العامة للسمنت العراقية/معاونية
السمنت الشمالية) الذي يعد من أهم مرتكزات البنية التحتية من خلال المنتجات المقدمة إلى المجتمع، فضلاً
عن التكيف بأهمية المناعة التنظيمية والتوجه لتشييدها في المنظمات بوصفها أحد الأنظمة التي تحافظ
على توازن المنظمة واستقرارها، فضلاً عن تقديم منهجية نظرية وعملية تساعد الشركة العامة للسمنت
العراقية/معاونية السمنت الشمالية على فهم كيفية اعتماد إدارة الرشيق الأخضر لقوية المناعة المنظيمية،
فضلاً عن الأهمية الحيوية لمتغيرات البحث بوصفها مداخل معاصرة تتسمج مع متطلبات أعمال المنظمات



المعاصرة وتساعد معاونية السمنت الشماليّة على مواكبة التغييرات المستمرة في مجال المداخل الحديثة والاعتماد عليها من أجل تحقيق المناعة التطبيقيّة.

2-4 مخطط البحث الافتراضي

بغية تحقيق اهداف البحث وتوجهاته تم تصميم نموذج البحث الافتراضي الذي يضم المتغير التفسيري (ادارة الرشيق الأخضر) ومتغير (نظام المناعة التنظيمية) بوصفه متغيراً مستجيباً والذي يوضحه الشكل 1.



الشكل (1): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث

2-5 فرضية البحث.

الفرضية الأولى H_0 : لا يوجد تأثير معنوي لإدارة الرشيق الأخضر على نظام المناعة التنظيمية.

H_1 : يوجد تأثير معنوي لإدارة الرشيق الأخضر على نظام المناعة التنظيمية.

الفرضية الثانية H_0 : لا يوجد تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد إدارة الرشيق الأخضر على نظام المناعة التنظيمية.

H_2 : يوجد تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد إدارة الرشيق الأخضر على نظام المناعة التنظيمية.



2-6 الحدود المكانية والزمانية للبحث.

1. الحدود الزمانية: تم انجاز البحث للفترة من 1/10/2019 لغاية 1/12/2019.
2. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في الشركة العامة للسمن트 العراقية/معاونية السمنت الشمالية.

2-7 عينة البحث.

تمثلت الحدود البشرية للبحث بالأشخاص الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، وشملت مجموعة من مديري الأقسام والوحدات والفنين العاملين في الشركة العامة للسمن트 العراقية/معاونية السمنت الشمالية.

2-8 عينة البحث.

تأسست الشركة العامة للسمن트 الشمالية عام 1953 تحت اسم شركة سمنت الراذفدين بخطين إنتاجيين يعملان بالطريقة الرطبة لإنتاج السمنت البورتلاندي العادي، وبasher الخط الأول بالانتاج عام 1955، والخط الثاني عام 1957، وتعتبر المعاونية ثاني شركة تم تأسيسها لإنتاج السمنت في العراق وأول شركة تقوم بإنتاج السمنت بالطريقة الجافة. تم توسيع معامل السمنت في بادوش وحمام العليل، ليكون الاسم بعد ذلك المعاونية العامة للمواد البناءية في الموصل عام 1975 ثم المنشأة العامة للمواد البناءية في الموصل عام 1978، وبعد فك الارتباط الإداري لمعامل الكتل الكونكريتية والأعمدة والطابوق ولفتح المجال للمنشأة للتركيز على صناعة السمنت فقط. ثم تغيير الاسم إلى المنشأة العامة للسمن트 في نينوى، ثم بدأت بعد ذلك مرحلة جديدة لتوسيع معامل بادوش وحمام العليل مع انشاء معمل سنجار بطاقة إنتاجية عالية وبنقنيات عالية للتشغيل والسيطرة النوعية وتغيير اسم المعاونية إلى المعاونية العامة للسمن트 الشمالية. (الكراس التعريفي للمنظمة المبحوثة).

3- الخافية النظرية:

أولاً: إدارة الرشيق الأخضر

3-1 ماهية إدارة الرشيق الأخضر.

الرشيق الأخضر مبادرة انطلقت في منطقة Alsace في فرنسا وتنسق من وكالة التنمية الاقتصادية في Bas-Rhin وذلك عام 2010 ، وقد اعتمد المشروع على أصحاب مصالح من عدة ميادين علمية وصناعية وشركات بحثية واستشارية وشركات صغيرة ومتوسطة وشركات كبيرة، تمثل الشبكات الصناعية في هذه المنطقة، وهدف المشروع إلى تسليط الضوء على أفضل الممارسات الصناعية من خلال الربط ما بين التصنيع الرشيق والتنمية المستدامة. والهدف الرئيس هو كيفية التعامل مع صعوبات توجهات الزيان والتطلبات القانونية وفي الوقت نفسه دعم الركائز الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في الاستدامة. إن ربط الأداء الصناعي مع ضغوط الاستدامة يقود الصناعات إلى تعزيزها لاستراتيجيات كفؤة بيئياً ويدوّن ان الربط ما بين التصنيع الرشيق والاهتمامات البيئية طريقة ملموسة لمواجهة هذه المتطلبات، وقد لاقت اهتماماً متزايداً



من قبل الأكاديميين والعلميين في الصناعة. (Verrier *et al.*, 2016, 2) وقد أخبرت الحركة تجاه العمليات الخضراء المنظمات إلى البحث عن بدائل للجمع بين الإجراءات التقليدية في الأداء والربحية والفاءة ورضا الزبون والجودة والاستجابة مع المبادرات الخضراء، وكان الرشيق الأخضر نتاجة هذا التوقيف. وعند النظر إلى الرشيق الأخضر يبدو تزامنهما متمحور حول تقليل الهدر، ولكن نتائجهما تكون نحو السعي إلى نظام أكثر كفاءة لنقليل إنتاج منتجات غير مرغوبة وتقليل الأثر البيئي في سلسلة التجهيز والعمليات الداخلية. إن الممارسات التي تدعم الأخضر والرشيق هي ممارسات متشابهة وتولد نظاماً كفءاً ومنظماً مكرساً للتحسين المستمر، حيث يساعد مفهوم (إدارة الرشيق الأخضر) في تحسين العمليات على المستوى التشغيلي، ويقلل كلفة العمليات، لذا من الممكن القول بأنه أداة فاعلة لتحسين العمليات وتقليل الهدر، وليس فقط من خلال تقليل النشاطات التي لا تضيف قيمة بل أيضاً تقليل الهدر المادي الذي ينتجه النظام. (Reyes , 2015 , 231)، إن لإدارة الرشيق الأخضر أهمية كبيرة بسبب تركيزها على تقليل الهدر والاستخدام الكفاءة للموارد والتركيز على تلبية أو إرضاء حاجة الزبون بأوطأ تكاليف ممكنة. وتعد ممارسات الرشيق الأخضر في إدارة البيئة متآزرة بالنسبة إلى تركيزها على تقليل الهدر وتقليل عدم الكفاءة. ومن الجوانب المهمة حول هذه العلاقة هي أن الرشيق قادر على أن يعزز منفعة المناهج الوقائية أمام التلوث، فالنفايات البيئية تعد جزءاً من أشكال الهدر السبعة التي أشار إليها Ohno أو أنها ترتبط بها، لذا ومن خلال توسيع نظرية الرشيق لتشمل أشكال الهدر البيئي يظهر بوضوح تطبيقاً جديداً لممارسات الرشيق وأدواته، حيث يمكن لبرامج الإدارة الخضراء أن تعظم مكاسبها عند تطبيق طرائق الرشيق تجاه نشاطات معينة للوقاية من التلوث، وقد تساعد أدوات الرشيق على أن تصبح مناهج الوقاية من التلوث أكثر تنافسية، لذا تشارك إدارة الرشيق الأخضر في تحقيق هدف يتمثل في تعزيز مؤشرات الأداء في المنظمة فكلا المنهجين يسعian إلى تحسين الجودة وتقليل التكاليف بهدف توليد قيمة أكبر. (Hallam and Contreras, 2016, 7) والجدول 1 يوضح آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة الرشيق الأخضر.

جدول (1): مفهوم إدارة الرشيق الأخضر

الكاتب	السنة	المفهوم
Inman & Green	(2018, 3)	يعرف الرشيق الأخضر: بأنه الإدارة التي توفر القدرات لتسهيل تنفيذ الممارسات البيئية، والجهود المبذولة للقضاء على النفايات الضارة بيئياً من خلال استخدام برامج تدعم تنفيذ هذه الممارسات
Barth & Melin	(2018,3)	العمليات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية وتقديم القيمة الاقتصادية والاجتماعية للزبون والمجتمع.
Dawood & Abdullah	(2018,193)	طريقة تستخدمها الإدارة لتقليل الهدر إلى أدنى مستوى (تحديد النشاطات التي لا تضيف قيمة إلى الزبون) واستخدام الحد الأدنى من الموارد



المفهوم	السنة	الكاتب
الطبيعية والمحافظة عليها للأجيال القادمة في ظل التحديات التكنولوجية والاقتصادية الحالية.		
(2019,273) منهج يقدم الهيكل الصحيح والعمليات الصحيحة لتقديم منتجات ذات قيمة عالية وصديقة للبيئة، بإنشاء بيئة تشغيلية مناسبة تستند إلى مبادئ الرشيق الذي يسهل تنفيذ الممارسات البيئية ويحسن الأداء البيئي للمنظمة.	2019,273	Abreu <i>et al.</i> 4
(2019,362) إستراتيجية تقدم حلول لتطوير العمل وتحقيق الأداء المستدام من خلال تطبيق نظام الإدارة البيئية الذي له نتائج إيجابية على مختلف المجالات في المنظمة.	2019,362	Leong <i>et al.</i> 5
(2019,5) ظاهرة تهدف إلى معالجة العمليات الرشيقية الخضراء من وجهاً نظر الزبون والمجهز والتي تختلف في الدوافع والإجراءات والنتائج وانعكاسها على الأداء المستدام.	2019,5	Huo <i>et al.</i> 6

وترى الباحثة أن إدارة الرشيق الأخضر تعرف بأنها: مدخل يكامل المبادئ والأنشطة الرشيقية مع الممارسات والإجراءات الخضراء بهدف تحسين كفاءة الموارد والتحول بثقافة المنظمة إلى مفاهيم تدعم الأداء البيئي وتضييف قيمة أكبر للزبون وتحقق أداء كلياً عالياً للمنظمة.

3-2 العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الرشيق الأخضر.

بين (7, Mishra, 2018) أن هناك عدد من النقاط يجب تحديدها قبل تطبيق مبادرات الرشيق الأخضر وهي على النحو الآتي:

1. **جاهزية المنظمات لتنفيذ إدارة الرشيق الأخضر:** قبل تطبيق مبادرات إدارة الرشيق الأخضر من المهم أن نفهم مدى جاهزية المنظمة بالاعتماد على الخبرة، اذ تدرك المنظمة طريقة تشخيص نقاط ضعفها ونقطتها وموقعها بالنسبة إلى استخدام طرائق الرشيق الأخضر وفق مستوى نضج معين ونتائج التشخيص سوف تظهر ما إذا كانت المنظمة في موقف يؤهلها لتطبيق مبادرات الرشيق الأخضر.

2. **الاختيار وأولويات المشروع:** من المراحل الحاسمة أثناء مبادرة الرشيق الأخضر هي الاختيار المناسب للمشروع ووضع الأولويات للمشاريع حيث يجب إعطاء الأولوية للمشاريع ذات أفضل عائد اقتصادي، لذا من الضروري اختيار المشروع المناسب وتطوير الثقة في قدرة الكادر والإدارة على تطبيقه وتشجيع المنظمات على الاستثمار بجهود المبادرة هذه، مع مراعاة أن يكون المشروع متواافقاً مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطلعات أصحاب المصالح.

3. إدارة كوادر متفرقة: تطبيق المبادرات من دون التزام مضيعة للوقت والطاقة، لذلك فإن التزام الإدارة أمر مهم، لأنه يلهم الموظفين، ويدعم الدور الاستراتيجي للمبادرة، لذا على الإدارة أن تضع الرؤية والرسالة الاستراتيجية وتطوير الثقافة في المنظمة لتعزز التحسين المستمر وتحسين الأداء المستدام لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمنظمة.

4. تسهيل الموارد والمهارات المطلوبة للتطبيق: إحدى أهم ضروريات تطوير واستدامة نشاطات التغيير في العمليات واستدامتها، مثلاً هي بناء رأس مال بشري بداعٍ من مجموعة مهارات مناسبة تتعلق بكيفية إعداد وإرشاد القائمين على المبادرة فعلى القائمين هؤلاء أن يمتلكوا القدرة على فهم واستخدام وسائل الرشيق ونظمها في عمليات متناسقة ويجب أن يُعطى لزملائهم الوقت ليفهموا وينفذوا ما هو مطلوب مع توفير الموارد الأساسية لتحقيق الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

5. التركيز على التقديرات والنتائج: لغرض نجاح تطبيق إدارة الرشيق الأخضر من الضروري وضع تقديرات الأداء، مثل الاستطلاعات، لأنها توضح المسار الحالي للمنظمة ونظرتها المستقبلية تجاه هدفها.

3-3 ابعاد إدارة الرشيق الأخضر

اتفق أغلب الباحثين منهم (Zhan et al, 2018) و(Ng, 2015) و(Dues et al, 2013) على أن أبعاد إدارة الرشيق الأخضر تتمثل بالآتي:

1. **تخطيط وتصميم المنتج:** إن الكثير من المنظمات تتبنى الرشيق ولا تظهر اهتماماً بالمشكلات البيئية إلا بعد مدة من ممارستها لنشاطها وربما يكون السبب هو نقص الموارد والمعرفة والخبرة التقنية أو نقص الاهتمام، لذا ينبغي استخدام الاستراتيجيات البيئية منذ ولادة المشروع والذي يقلل استخدام المواد، ويؤدي إلى تناقص أشكال الهدر المختلفة طبيعياً من خلال تطبيق مبادئ التصنيع الرشيق، إذ إن تطوير المنتج يؤدي دوراً مهماً في مسار المنظمة لتصبح منظمة تعمل وفق الرشيق الأخضر.

2. **إدارة سلسلة التجهيز:** يمكن للرشيق الأخضر أن يساعد إدارة سلسلة التجهيز لتشخيص تدفق المعلومات، وتسعى الاستراتيجيات اللوجستية إلى تقليل الحركة وتقليل الانبعاثات وزيادة نظام الاستجابة، فضلاً عن تقليل الكلف ووقت الانتظار. بما أن التعاون له أهمية كبيرة في سلسلة التجهيز فإن العلاقات عالية الموثوقية والاستجابة ضرورية لغرض إنجاز نشاطات الإنتاج في الوقت المطلوب وبالموارد المطلوبة وضمن السلوك السليم بيئياً.

3. **ادارة أداء المنظمة:** إن الرشيق يدعم إدارة الجودة الشاملة TQM والأخضر يدعم نظام إدارة البيئة كل. وبالنسبة إلى خصائص العمليات نجد أن تقليل التغير في المنتج سوف يقلل من استخدام المواد وهدر الطاقة ووقت القيام بنشاطات ذات قيمة مضافة قليلة، فضلاً عن زيادة دقة نشاطات الإنتاج ومنع حدوث إعادة العمل، بالنسبة إلى الخصائص البيئية يبدأ التغيير بتقليل

الهدر من خلال ممارسات الرشيق ودعمها باختيار شركات أكثر قوة في سلسلة التجهيز وتحميل الشركاء الاهتمامات نفسها وإلزامهم بالحصول على الشهادات أو الرخص البيئية ذات الصلة وتوسيع الالتزام البيئي لهم.

4. الثقافة التنظيمية: التكامل ما بين الرشيق والأخضر والثقافة المنظمية قد يولد تغييراً في الجوهر والرسالة والرؤية والقيمة، بل قد يغير تغييراً جزرياً ممارسات الإنتاج بالاعتماد على الفجوة الموجودة ما بين الوضع الراهن والحالة المستقبلية المرغوبة. عند البحث عن منتجات نظيفة تظهر أهمية هذه العلاقة، لأن خصائص النشاطات التي يؤديها المجهز لها تأثير مباشر على المنتجات التي توفرها المنظمة الرئيسة، لذا قد تفرض هذه المنظمة متطلبات الحصول على شهادات البيئة خاصة في شبكات الشركات الكبيرة وتفرض على المجهزين والشركاء لضمان استمرارية الالتزام في النشاطات والمنتوجات.

5. الممارسات: لقد تناولت البحوث حول ممارسات الأخضر والرشيق في السنوات الأخيرة، وقد درست نماذج عديدة لها وبحثت الدراسات ما إذا كان التوظيف المتتابع أو الآتي لهذه الممارسات أفضل. حيث تم تشخيص مجموعات من ممارسات الرشيق الأخضر مصممة لتحقيق أداء منظمي عالي، وقد تم تطويرها من بحوث تعامل مع عدة جوانب من الممارستين، فضلاً عن آراء الخبراء والشركات ذات العلاقة والمرتبطة بإدارة البيئة.

ثانياً: نظام المناعة التنظيمية

3-4 ماهية نظمه المناعة التنظيمية

النظام المناعي للمنظمة مشابه للنظام المناعي للإنسان يحمي من التغيير بوضع حاجز قوية، ويكون النظام المناعي في المنظمة من (الأفراد والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التي تمنع التغيير بغض النظر عن النتائج). الأفراد يشبهون بالخلايا التي تحمي الوضع الحالي للمنظمة، ويقاومون التغيير والأساليب المختلفة والنتائج المحتملة للسلوك الجديد، أما المديرون والعاملون والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة فتعد وسائل توفر السيطرة والاستمرارية والأمان، وتعمل على إدارة الوضع الحالي للمنظمة الذي يبدو مفضلاً بالمقارنة مع عدم التأكيد والمخاطر، إن أسلوب البقاء والحماية للنظام المناعي المنظمي له دور واضح، ولكن قد تكون له آثار سلبية عند هجوم أي شيء دخيل على المنظمة مع عدم الاهتمام بالمؤشرات الكلية للمنظمة، مثل على ذلك رفض فكرة جديدة في المنظمة، إذ تكون استجابة الفرد في المنظمة مثل استجابة الخلية من خلال حركة دفاعية فطرية بدون اعتبارات السلامة الكلية للمنظمة، حيث تقوم الخلايا بمعالجة المواد الداخلة وتحويلها إلى أجزاء أخرى من النظام المناعي للتعامل معها، كذلك يواجه الأفراد في المنظمة الأفكار الجديدة، ويصوغون آراء ومقترنات لها، ثم يقدمونها لموظفين آخرين لعرض قبولها أو رفضها. والتغيير المنظمي يعد تهديداً حقيقياً للموظفين حتى ولو كان هذا التغيير فيه إيجابيات بالنسبة لهم. (Gilley et al., 2009, 3)، وتظهر أهمية المناعة التنظيمية من حيث أنها تعد نظاماً ذاتي التنظيم معقداً ومنفتحاً



على تفاعلات المنظمة والبيئة وتطور مع المنظمة والبيئة. وتعد ضرورة مطلقة، فالنظام المناعي ضروري في جميع أشكال الحياة وبدون نظام مناعي كفء يموت الكائن الحي. كذلك الحال بالنسبة للمنظمة في بيئه تتتميز بالمخاطر ليست كل وظائف المناعة قادرة على أن تخلص من الأمراض المميتة، إذ إن الضرر الناتج عن المناعة الذاتية قد يكون مدمرًا لذا يجب أن يكون النظام المناعي حاميا للمنظمة، ولكن عندما يفشل هذا النظام في تشخيص العوامل الغريبة الفتاكه فسوف ينتج عن ذلك مرض يقتل المنظمة. (Wang *et al.*, 2013) وهناك عده مفاهيم للمناعة التنظيمية، إذ عرف (6) (Cnunlan *et al.*, 2012, 13) مناعة المناعة بأنها: القدرة على تشخيص المخاطر الداخلية والخارجية وتشخيص ذاكرة منظمية لاستدامة العمل الطبيعي في المنظمة. أما (Simmons, 2013, 16) فيرى بأنها: عبارة عن مجموعة من العمليات والآليات الداخلية التي تم تقويتها لحماية المنظمة من الاخطر التي تم تشخيصها والقضاء عليها، لأنها تهدد قيمة المنظمة الاقتصادية، فهو وظيفة تنظيمية داخلية تحد من تكاليف الرقابة على السلطة، وهو اقل تكلفة من الانظمة التقليدية. وعبر عنها (Al-Ta'i, 2016, 199) كونها منظومة من العمليات التنظيمية التي تقوم بها جميع أجزاء ووظائف المنظمة بهدف حمايتها من التهديدات الخارجية، حيث يعمل الجهاز المناعي على التعرف على العوامل المسببة للتهديد وتحديدتها بالشكل الصحيح، ومن ثم العمل على القضاء عليها. أما (Bhattarai, 2016, 15) فيرى أن المناعة التنظيمية هي نظام داخلي من الكيانات المنظمية الفاعلة والتي لها القدرة على التبادل بالتغييرات غير المستحبة للوضع الحالي في المنظمة ومقاومتها، وتهدف إلى حماية الإنجازات الحالية لمكونات المنظمة من الدخاء، والمناعة التنظيمية في أغلب الحالات موجهة بمشاعر الفرد المؤثر فيها، وتعتبر مناعة الفرد نظام استشعار يدير المنظمة من خلال أسباب القلق المتكرر أو المستمر، ويعمل النظام المناعي على محاربة جميع التغيرات غير المرغوبية التي هي خارج سيطرة إدارة المنظمة من جانب، ويحاول أن يبحث عن بدائل للتغيير، من جانب آخر. وترى الباحثة أن المناعة التنظيمية: هي منهج عمل متكامل يعمل على تشخيص كافة العقبات والتهديدات والمخاطر ونقاط الضعف التي تحبط بالمنظمة وايجاد العلاج المناسب لها لتكون بمثابة قوة تحمي المنظمة حال تعرضها لتلك العقبات.

3- خطوات بناء نظام المناعة التنظيمية

يتحدد النظام المناعي المنظمي بعدة طرائق تستخدم للكشف عن العوامل الغربية وإزالتها، وتسمى العملية هذه بالاستجابة المناعية، والهدف الرئيس هو وضع إستراتيجية لإدارة التهديدات الخارجية بالاعتماد على آليات المناعة. عندما تتأثر المنظمة بعوامل غريبة تشبه الفيروسات، فهي تخضع للنظام المناعي إلى مجابهة التهديدات أمام المنظمة، لذا عند الكشف عن الفيروس وتقديره من الضروري صنع القرار حول الاستجابة المناسبة له، وهذا ينفذ من خلال:

- أ. حالة التقليل: وتمثل تقليل أثر التهديد.



بـ. المداومة: في بعض الحالات من الضروري المداومة أمام التهديد فعندما يكون التهديد كبيراً بحيث لا يمكن تحويله أو تقليله لا يمكن لمدير المنظمة أن يجابهه، بل أن يصمد أمامه بالمداومة، ولكن احتمالية هكذا إصابات قليلة جداً.

تـ. إعادة التوجيه: وهذه طريقة اعتيادية تتمثل في إعادة توجيه التهديد إلى طرف ثانٍ، ومثال على ذلك هو استخدام العقود التي تحول التهديد إلى طرف آخر وأوسط الطرائق في إعادة توجيه التهديدات هي اللجوء إلى عقود التأمين. ويمكن اتباع الخطوات الآتية لآلية المناعية وهي:

1. تشخيص التهديد الحرج الذي يعود إلى مخطط باريتو pareto والذي لديه أهمية كبيرة مقارنة بالتهديدات الأخرى.

2. فحص سيناريوهات بديلة لإدارة التهديد (يتم اختبار سيناريو إدارة التهديدات الفردية أولاً، ثم تجرب كجزء من عملية معقدة).

3. تشكيل استجابة مناعية كاملة للتهديد بحسب مخطط باريتو مع الأخذ في الحسبان التفاعلات الأخرى. وهذه الخطوات تحتاج إلى المتطلبات الآتية:

- **النزاهة:** وهي درجة كافية من الاتساق تجعل المشروع متواافقاً مع بيئته التي سوف يعمل فيها وبعد جزءاً منها وليس عاملاً غريباً بل جزءاً طبيعياً.
- **آليات إدارة مشاريع سهلة:** كفاية النظام المناعي لإدارة المنظمة، أي إن كفاية النظام أو ملامعته يعني إمكانية استخدامه لتحقيق أهداف المنظمة وفق المعايير المطلوبة، وكفاية النظام تعني بأنه مكتمل بالكامل ودقيق وصحيح. (Bushuyev *et al*, 2017,29)

6-3 مؤشرات نظام المناعة التنظيمية

أوضح (Jianguang, 2012, 479) أن تقييم مناعة المنظمة هي مشروع نظمي يشمل عوامل معقدة وعوامل عدم التأكيد، لذلك تم تقديم أنموذج لنظام مناعة المنظمة يضم المؤشرات الآتية:

1. **القدرة على التعرف على الفيروسات Virus recognition ability:** إن المنظمات تعاني من أشكال مختلفة من الفيروسات في بيئتها الخارجية، كما إنها تمتلك النظام المناعي الخاص بها لتقاوم أشكالاً عديدة من المخاطر والازمات في بيئتها الخارجية، إذ إن الفيروس لا يحتاج سوى إلى القليل من الموارد للبقاء، وهو يصيب أعضاء المنظمة بالعدوى، إذ إن آلية العدوى تفسر كيف أن المنظمة تأثرت بجميع مكوناتها وهي مشابهة لـ DNA الفيروسي الذي يكون مصمماً بشكل كفء ودقيق كعامل عدوى، وأي تعديل على DNA الفيروسي ليس له تأثير، ويعارض ماتمتلكه المنظمة من قيم، وسوف يؤدي إلى ظهور نظام مناعي منظمي قوي يسبب تدمير الفيروس. (Ng *et al*, 2018,4-7)

2. ميزات المنظمة Enterprise Features: هناك أربعة توجهات ومدارس فكرية في توضيح ميزات المنظمة، إذ يركز التوجه الأول والثاني على الخصائص الداخلية لرجال الأعمال والمنظمات، حيث جوهر الأنماذج الأول هو صاحب الأعمال وكيفية تدريسه ودفافعه باعتباره القوة الدافعة الوحيدة لرفع مستوى المنظمة، أما الأنماذج الثاني فيوضح خصائص المنظمة بما تضمه من معايير، حيث نلاحظ أن معدل نمو العمالة تميل إلى الانخفاض مع تقدم عمر المنظمة، ونلاحظ أن موقع المنظمة يؤدي كبرياً في ممارسة النشاط التجاري والنمو بشكل سريع، فضلاً عن وجود العديد من القطاعات التي يمكن أن تعمل فيها المنظمة وبتكليف متباعدة، في حين يوضح التوجه الثالث والرابع العوامل الخارجية والشبكات الشخصية والمهنية وبيئة الأعمال. (Milagrosa, 2014, 16)

3. القدرة على التعلم Learning ability: يوجد نوعان من التعلم التنظيمي التعلم بالحلقة المنفردة يعزز تنوع المعرفة باستغلال محتوى المعرفة الحالية، وذلك يحدث عندما يشارك عاملو المعرفة ويتبادلون ويعملون المعرفة تحت منصات معينة، والأخر التعلم مزدوج الحلقة، فهو يحول البحث الأولي من استغلال المعرفة الحالية تجاه استكشاف معرفة جديدة مثل قدرات جديدة وإبداع ومخاطرة، إن التعلم بالحلقة المنفردة والحلقة المزدوجة آلية خلوية يتعرف فيها الجهاز المناعي على الأجسام الغريبة وسببات الأمراض والقضاء عليها. (Huang, 2013, 237)

4. القدرة على الاستعادة الذاتية Self-recovery capability: إن طبيعة المنظمة تملي وجود عدة أبعاد يجب أن تأخذها في الحسبان عند تقييم حالة الاستعادة الذاتية للمنظمة، إذ يمكن أن تعتبر المنظمة سليمة عندما ترضي حاجة الزبائن، بتوفير قيمة كبيرة للزبائن، لذا تكسب شرعية وجودها وقدرتها على استدامة نفسها وعلى نحو مستمر من خلال التدفق المستمر في الواردات. وترضي حاجة أعضائها بصنع بيئية يتطور فيها أعضاؤها (يتحققون نمواً)، فهي تلبى أهداف الأفراد أثناء تحقيق أهداف المنظمة. وتلبى المتطلبات الاقتصادية (مقارنات مرجعية مالية مثل الربحية والتي تفرض عليها بشكل رئيس من خلال الأسواق وواضعى القوانين) وذلك باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية في سعيها إلى الأهداف. وتقيم توازنًا بين الأهداف الثلاثة هذه من خلال تطوير هيكل وثقافة يشجعان الأوجه الثلاثة في الوقت نفسه عند صنع القرار. (Verina and Secapramana , 2016, 7)

5. القدرة على الاستجابة للفيروسات Virus response ability: إن المسألة المهمة التي تؤثر في حالة المنظمة للاستجابة للفيروسات هي السبب الرئيس في تحفيز أحداث وعمليات داخلية في المنظمة قد تتأثر بحدوث هذه الأحداث، لذا لحماية المنظمة من التدهور من الضوري تشخيص مصادر الخلل المحتمل، فضلاً عن الحلقات الضعيفة في سلسلة العمليات الوظيفية في المنظمة. إن تشخيص السبب الرئيس لتحفيز هذه الحوادث قد يكون مسألة فيها تحدٍ بسبب طبيعة العوائد التي قد تتغير بحسب الظروف. والافتقار إلى الطرائق النظمية التي تساعد



على المراقبة المستمرة للمصادر المحتملة للحدث المحفز . والمستوى المنخفض من التباين بالموارد المحتملة الموجودة للحوادث المحفزة خاصة في حال كانت خارجية غير مسيطر عليها بالنسبة إلى المنظمة.

6. قدرة المنظمة على الرعاية الصحية: Enterprise Healthcare Capacity

الاقتصادية على المدى الطويل للمجتمع تعتمد على الحصول على الرعاية الصحية الأقل تكلفة وأكثر كفاءة وذات فاعلية لنظام التوصيل لها، حيث إن المديرين التنفيذيين والمسؤولين عن توجيهه منظماتهم يجب عليهم التركيز على التخطيط الجيد للأهداف ومواجهة التحديات المقبلة للعوامل الرئيسية التي تؤدي إلى الدفع القائم على القيمة وأنموذج التسليم، حيث اعتمدت منظمات الرعاية الصحية على أدوات الشفافية لتزويد المرضى والأفراد بمعلومات حول التكلفة ونوعية الرعاية، إذ تم استخدام التكنولوجيا لتقديم المعلومات لزيائن حول مقارنة اسعار الاجراءات الطبية الشائعة، فضلاً عن تقديم المعلومات لاصحاب العمل والمسؤولين عن الدفع من أجل العمل الناقلات.

هذه

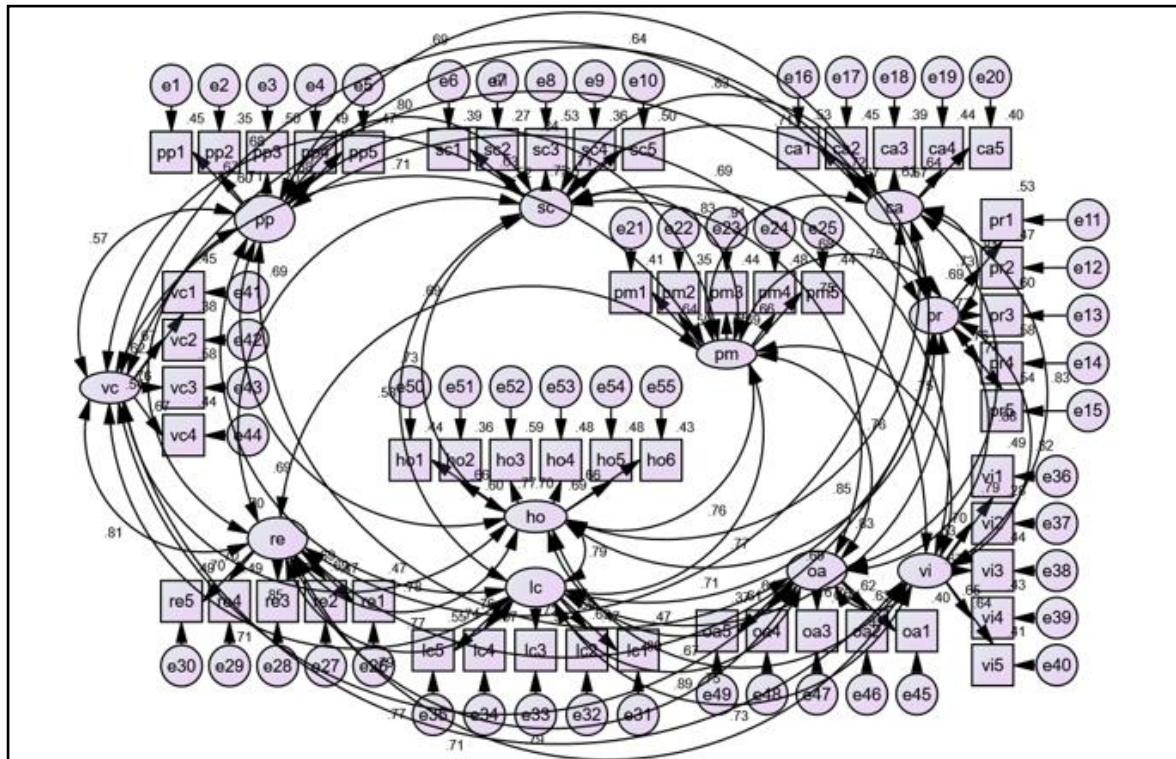
تخفيض

على

(Kaufman, 2016, 5)

4- الجانب الميداني:

بهدف اختبار الصدق تم التحقق من البناء العامل لمتغيرات البحث عن طريق التحليل العائلي التوكيدية CFA (Confirmatory Factor Analysis) وهو أحد تطبيقات أنموذج المعادلة البنائية SEM (Structural Equation Modeling) وقد تم الاعتماد على طريقة الاحتمالية العظمى Maximum likelihood من خلال البرنامج الاحصائي SPSS, Amoss V24 للتحقق من فقرات المتغير المستقل (ادارة الرشيق الأخضر) والبالغ عددها (25) فقرة، والمتغير المعتمد (نظام المناعة التنظيمية) والبالغ عددها (30) فقرة والموضحة في الشكل 2 ويعتمد التحليل على مؤشرات جودة الأنماذج والتي يتم على أساسها قبول الأنماذج المفترض أو رفضه والجدول 2 يوضح هذه المؤشرات



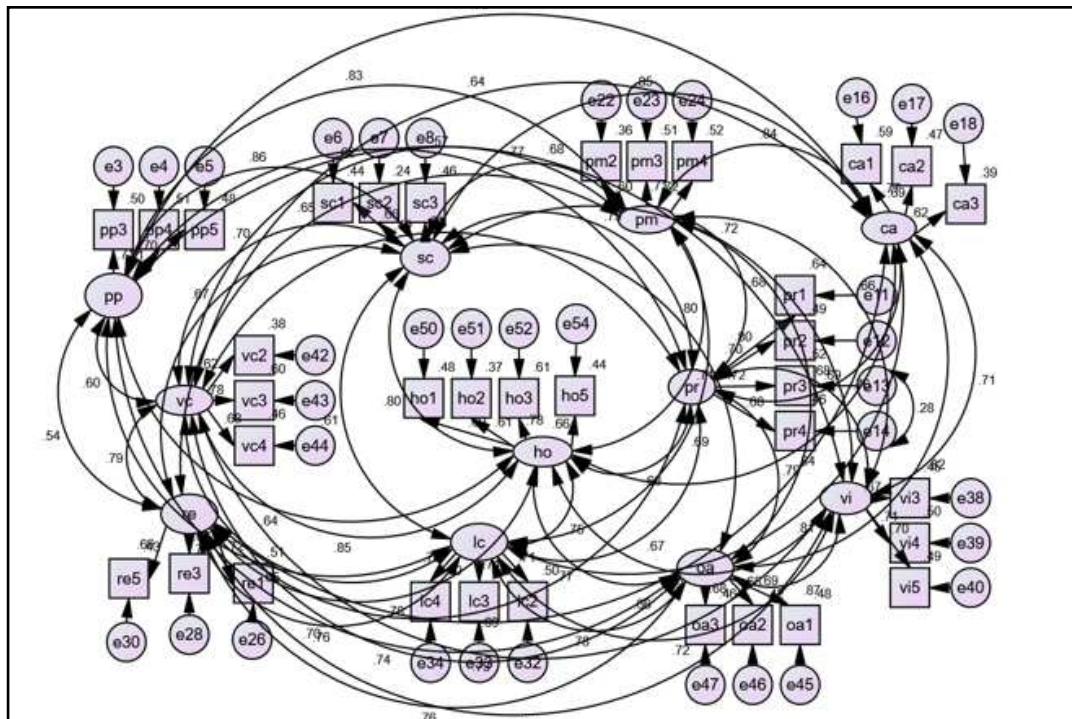
الشكل (2): نتائج المرحلة الاولى لاختبار انموذج البحث

جدول (2): نتائج مؤشرات جودة نموذج البحث في المرحلة الاولى

نوع المطابقة	نوع المطابقة	مؤشرات نموذج البحث	حدود القبول	مؤشرات جودة المطابقة	نوع المطابقة
غير جيدة	غير جيدة	3097.2	كلما قل أفضل و P<0.05	مؤشر كاي سكوير Chi-square	1
رفض المطابقة		P=000	مطابق تماماً	النسبة بين قيم χ² و درجات الحرية	2
		2.25	أقل من 0.05 جيد	CIMN/df	
			أقل من 0.02 مطابق	مؤشر جودة المطابقة GFI	3
غير مطابق	غير مطابق	0.79	أعلى من 0.05 مرفوض	مؤشر جودة المطابقة AGFI	4
			أكثر من 0.90 مطابق	المصحح AGFI	
مطابقة	غير مطابق	0.76	قيمة مقبولة 0.85	مؤشر جذر متوسط RMR	5
			أكثر من 0.90 مطابقة جيدة	مربعات الباقي RMSEA	
جيدة	مطابقة	0.04	تعني مطابقة تامة	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريري RMSEA	6
			أقل من 0.05 مقبولة		
			أقل من 0.05 مطابق		
			(0.08-0.05) جيد		
			(0.10-0.08) متوسط		
			أعلى من 0.10 مرفوض		
غير مطابق	غير مطابق	0.054	أعلى من 0.10 مرفوض	مؤشر المطابقة المعياري NFI	7
			أكثـر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن CFI	8
			أكثـر من 0.95 مطابق		
			أكثـر من 0.90		
			أكثـر من 0.95 مطابق		

نوع المؤشرات	نوع المؤشر	قيمة المؤشر	حدود القبول	نوع المؤشر	قيمة المؤشر
غير مطابق	IFI	0.85	أكثـر من 0.90	مؤشر المطابقة المتزايد	9
غير مطابق	TLI	0.84	أكثـر من 0.90	مؤشر تايكـر لويس	10

نلاحظ من الجدول 2 أن مؤشرات جودة مطابقة الأنماذج غير جيدة باستثناء مؤشر جذر متوسط مربعات الباقي RMR ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التفريقي RMSEA، حيث بلغت نسبتهما (0.054) على التوالي، وهي قيمة جيدة ضمن حدود القبول للمؤشرات، ونتيجة لعدم مطابقة الأنماذج لمعايير جودة المطابقة سيتم العمل على تحسينه عن طريق الاعتماد على مؤشرات تعديل الأنماذج (Modification Indices (M.I.)) بهدف تشخيص المتغيرات التي أدت إلى ضعف الأنماذج، ثم العمل على ربط المتغيرات أو القيام بعمليات حذفها التي تكون تشبعاتها (معاملات ارتباطها) ضعيفة، وذلك بسبب أن العامل الكامن الذي تشبع عليه بهذه الصورة لم يقدر على تفسير جزء كبير من التباين الحاصل في الفقرة. (Byrne, 2016, 85)، والشكل 3 يوضح الأنماذج بعد إجراء التعديلات اللازمة التي يعرضها الجدول 3.

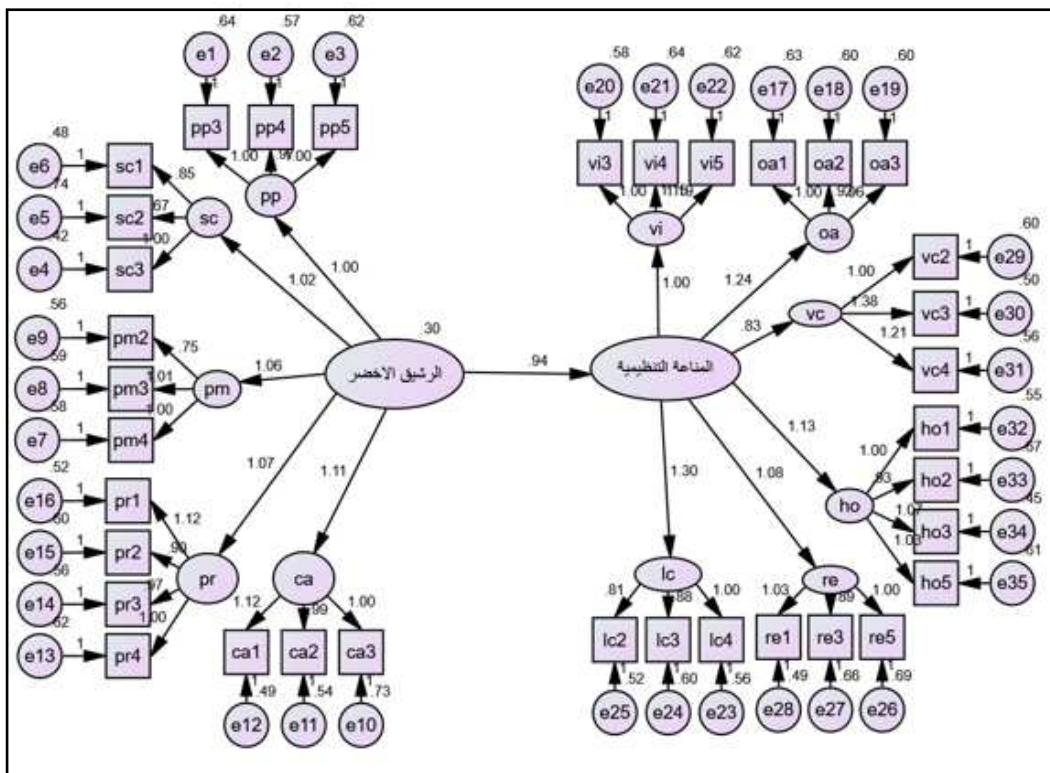


الشكل (3): الانماذج بعد التعديل

جدول (3): نتائج مؤشرات جودة نموذج البحث بعد اجراء التعديل

نوع المؤشرات بعد اجراء التعديل	مؤشرات النموذج الابلي	حدود القبول	مؤشرات جودة المطابقة	رقم الجدول
859.7	3097.2	كلاً أقل فأفضل و P أكبر من 0.05	مؤشر كاي سكوير Chi-square	1
P.000	P=000	مطابق تماماً		
1.69	2.25	أقل من 0.05 جيد	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية	2
		أقل من 0.02 مطابق	CIMN/df	
		أعلى من 0.05 مرفوض		
0.90	0.79	أكثـر من 0.90 مطابق	مؤشر جودة المطابقة GFI	3
0.88	0.76	قيمة مقبولة 0.8 أكـثر من 0.90 مطابـقة جـيدة	مؤشر جودة المطابـقة AGFI	4
0.034	0.04	0 تعني مطابـقة تـامة	مؤشر جذر متوسط RMR	5
0.04	0.054	-0.05 من 0.05 مطابـق (-0.08 جـيد) (0.10-0.08) متوسط أعلى من 0.10 مرفوض	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التـقريبي RMSEA	6
.88	0.77	أكـثر من 0.90 أكـثر من 0.95 مطابـق	مؤشر المطابـقة المعيـاري NFI	7
.94	0.85	أكـثر من 0.90 أكـثر من 0.95 مطابـق	مؤشر المطابـقة المقارـن CFI	8
.94	0.85	أكـثر من 0.90 أكـثر من 0.95 مطابـق	مؤشر المطابـقة المتـزاـيد IFI	9
.93	0.84	أكـثر من 0.90 أكـثر من 0.95 مطابـق	مؤشر تـايـكر لوـيس TLI	10

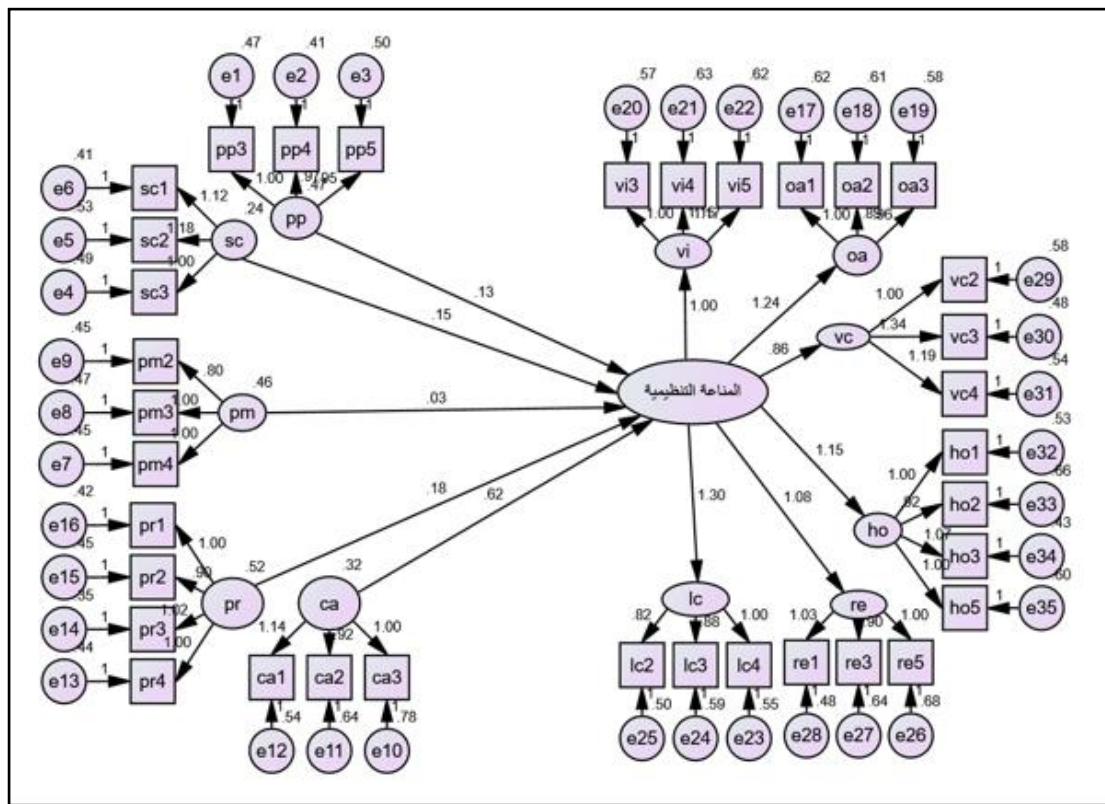
نلاحظ من الجدول 3 أن هناك تحسناً في مؤشرات جودة مطابقة الأنماذج، حيث بلغت قيمة Chi-square (859.7) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة CIMN/df (1.69) وهي أقل من 2 والتي تعكس مستوى الملاءمة الجيد للأنماذج، وارتفاع مؤشر جودة المطابقة GFI ومؤشر جودة المطابقة المصحـح AGFI ليصبح (0.90) و(0.88) على التوالي والتي تدل على المطابـقة الجـيدة للبيانـات مع الأنـماذج، ونلاحظ انخفاضـاً في مؤشر جذر متوسط مربعات الـبواقي RMR، إذ أصبحـت نسبة (0.034)، فضـلاً عن مؤشر جذر متوسط مربع الخطـأ التقـريـبي RMSEA، أـذ أصبحـت النـسبة (0.04)، وهي قـرـيبة من الصـفـرـ، كما ارتفـعت قـيمـ مؤشرـاتـ المـطـابـقةـ (NFI,CFI,IFI,TLI) لـتصـبحـ (0.88,.94,.94,.93). على التـوـاليـ، وهي تـؤـشرـ جـودـةـ المـطـابـقةـ وـصـدـقـ فـقـراتـ الـقـيـاسـ، وـبعـدـ الـانتـهـاءـ منـ تعـديـلـ الأنـماـذـجـ وـالـوصـولـ إـلـىـ أـفـضـلـ المؤـشـراتـ لـقـيـاسـ جـودـةـ مـطـابـقةـ الأنـماـذـجـ سـوـفـ نـخـبـرـ فـرـضـيـاتـ الـبـحـثـ، حـيـثـ يـوـضـحـ الشـكـلـ 4ـ الفـرـضـيـةـ الأولىـ (لـاـيـوجـدـ تـأـثـيرـ تـأـثـيرـ مـعـنـويـ مـباـشـرـ بـيـنـ إـدـارـةـ الرـشـيقـ الأـخـضرـ وـنـظـامـ الـمنـاعـةـ التـنظـيمـيـةـ)، وـيـعـرـضـ الجـدـولـ 4ـ نـتـائـجـ التـأـثـيرـ.



الشكل (4): الفرضية الأولى

جدول (4): معاملات التأثير المعيارية وغير المعيارية للمتغير (ادارة الرشيق الأخضر) في المتغير (المناعة التنظيمية)

معامل الانحدار	نسبة الخطأ	معامل الانحدار غير المعيارية	المتغير المؤثر به	اتجاه التأثير	المتغير المؤثر			
المعيارية SRW	Label	P	الحرجة C.R.	القياس S.E.	Estimate			
.90	par_34	***	9.77	.96	.938	OI	<---	GLM



الشكل (5): الفرضية الثانية

جدول: (5) معاملات التأثير المعيارية وغير المعيارية (لأبعاد متغير إدارة الرشيق الأخضر) في المتغير (المناعة التنظيمية)

معامل الانحدار المعيارية SRW	Label	P	النسبة الحرجية C.R.	خط القياس S.E.	معامل الانحدار غير المعيارية Estimate	المتغير المؤثر به	اتجاه التأثير	المتغير المؤثرة
.227	par_30	***	4.82	.027	.130	OI	<---	PP
.193	par_31	***	3.92	.039	.154	OI	<---	SC
.160	par_32	***	1.98	.024	.035	OI	<---	PM
.891	par_34	***	65.5	.08	.621	OI	<---	CA
.337	par_33	***	7.726	.028	.183	OI	<---	PR

نلاحظ من خلال الجدول 5 أن هناك تأثيراً معنوياً مباشر لأبعاد المتغير المستقل إدارة الرشيق الأخضر (تخطيط وتصميم المنتج، إدارة سلسة التجهيز، الأداء المنظمي، الثقافة التنظيمية، الممارسات) في المتغير المناعة التنظيمية بدلالة قيمة التأثير غير المعيارية اذ بلغت (130,.154,.035,.621,.183). على التوالي



وقيمة التأثير المعيارية (4.82, 3.92, 227, 193, 160, 337, 891) على التوالي، وبلغت قيمة CR (7.72, 6.50, 1.98, 1.96) على التوالي، وهي أكبر من القيمة المعيارية 0.05 عند مستوى معنوية 0.05 لذلك يتم رفض فرضية عدم قبول الفرضية البديلة لأبعاد المتغير المستقل إدارة الرشيق الأخضر في المناعة التنظيمية.

وهذا يتوافق مع دراسة (Ball & Lunt, 2018) التي توضح كيف يمكن للمنظمة التغلب على الحاجز لحفظ الأداء البيئي من خلال اعتماد الرشيق الأخضر وامتلاك المعرفة أحد أبعاد المناعة التنظيمية لفاءة الموارد والطاقة وتقليل الحاجز والمخاطر من خلال اعتماد العوامل التمكينية التنظيمية التي تقلل التأثير وتخفض الكلفة. وتدعم ذلك دراسة (Marchi et al, 2018) التي توضح زيادة فاعلية سلسلة التجهيز الخضراء أحد أبعاد الرشيق الأخضر من خلال القدرة على تعلم أحد أبعاد المناعة التنظيمية لتكنولوجيا الانتاج والاستثمارات البيئية التي تحسن اداء سلسة التجهيز وتحقق نتائج أفضل، وبذلك سوف يتم رفض فرضية عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير معنوي مباشر للرشيق الأخضر وأبعاده على المناعة التنظيمية.

5 - الاستنتاجات والمقترحات:

1-5 الاستنتاجات.

1. يمثل الرشيق الأخضر فلسفة وليس مجموعة أدوات وتقنيات، ولكن توجد العديد من الأدوات والتقنيات التي تحسن التطبيق الجيد للرشيق الأخضر.
2. أظهر البحث أن الأداء المنظمي يسهم في تعزيز إدارة الرشيق الأخضر، وأن أفضل تطبيقات الأداء كانت من خلال تضمين مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، ودعم المنتجات الصديقة للبيئة مع مراعاة قيود الموارد.
3. أظهرت نتائج التحليل عدم الاهتمام بمميزات المنظمة والقدرات التي تمتلكها والأنشطة التي تمارسها للتميز عن المنظمات الأخرى من خلال الاعتماد على مصادر تمويل متعددة، وهذا يعود إلى عائدية تمويل معاونية السمنت الشمالية إلى وزارة الصناعة ضمن بنود ميزانية محددة.
4. أكدت النتائج اهتمام معاونية السمنت الشمالية بتقديم الرعاية الصحية المتميزة من خلال امتلاك مراكز رعاية صحية أولية في المعامل التابعة لها والكشف الدوري على العاملين في الخطوط الانتاجية ومعالجات إصابات العمل وهذا بدوره يزيد من درجة الولاء والاخلاص في العمل.
5. أكدت النتائج تأثير إدارة الرشيق الأخضر المعنوي المباشر على المناعة التنظيمية في معاونية السمنت الشمالية من خلال استخدام نماذج الرشيق الأخضر التي تركز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص الفيروسات المحيطة بها، وتحدد اللقاحات والعلاجات المناسبة لتقادي المشكلات التي تواجهها.

6. يمكن الاستدلال على أنه كلما زاد تركيز الميدان المبحوث على أبعاد إدارة الرشيق الأخضر والمتمثلة بكل من (الثقافة التنظيمية، الممارسات، إدارة سلسلة التجهيز، الاداء التنظيمي، تخطيط وتصميم المنتج) على الترتيب بحسب الأهمية أسمهم ذلك في تعزيز المناعة التنظيمية لديها، وذلك بسبب التأثير المعنوي المباشر لتلك الأبعاد على المناعة التنظيمية.

5-2 المقترنات

1. ضرورة امتلاك معاونية السمنت الشماليّة الفهم الواضح لدورها تجاه حماية البيئة وعدم الضرر بها، وأن تمتلك برامج فاعلة لتحقيق الرشيق الأخضر تعمل على تطبيقها، وبما يعود عليها والبيئة من منافع باعتبار ذلك من مسؤولياتها الأخلاقية والقانونية.
2. يجب أن تستخدم معاونية السمنت الشماليّة إحدى أدوات تطبيق الرشيق الأخضر بما يقلل من الضرر الواقع على البيئة، ويحقق لها منافع إضافية من ذلك، ويمكن في هذا المجال الاستفادة من رسم خارطة جدول القيمة الخضراء التي تشخص المواد والطاقة والنشاطات التي لا تضيف قيمة، أو أي أداة أخرى تراها مناسبة لتطبيق الرشيق الأخضر.
3. ضرورة إيلاء معاونية السمنت الشماليّة أهمية أكبر لممارسات الرشيق الأخضر ولاسيما مشاركة الأفراد العاملين باعتبارها ترتبط بالدرجة الأولى بتحقيق الأهداف والتعامل مع الزبائن، مما يتعمّن على إدارة معاونية السمنت الشماليّة الاهتمام بقدرات وخبرات ومهارات مديرى الإدارات والمعامل التابعه لها لتحقيق فاعلية المورد البشري.
4. يجب على معاونية السمنت الشماليّة ان تسعى إلى تحقيق التميز في انشطتها والتعمق في فهم وتحليل دراسة توجهات المنافسين، بما يمكنها من وضع انماط وطرق جديدة في العمل، وتحديد مسار مستقبلي مختلف يحقق التميز والتوقع لها باعتماد مصادر تمويل من جهات استثمارية تؤدي إلى رفع الأداء المالي لها، ونقل المخاطر المتعلقة بهذا الجانب.
5. على إدارة معاونية السمنت الشماليّة ان تولي اهتماماً بالأصول المعرفية لديها من خلال تطوير أنموذج يجري من خلاله تشارك المعرفة ضمن فرق وظيفية داخل المعاونية ومع مصادر خارجية كالزيائـن مثلـ لإدارة مجالـات المعرفـة المختـلفـة والقدرة على الاستـفـادة منها واستـرجـاعـها عند التـعرض للأـخطـار وكـيفـيـة تـحلـيلـ الفـايـروـسـاتـ واـيجـادـ العـلاـجـ لهاـ.
6. يجب أن تهتم معاونية السمنت الشماليّة بالتغييرات البيئية وحاجتها إلى إدارات تعي وتدرك أهمية التهديدات الخارجية من خلال اتباع صيغ مرنة في الإدارة بإشراك الإدارات الوسطى في الحصول على المعلومات لتخفيض العبء على الإدارة العليا لتتصرف بالتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات ذات الصلة ببقاء المعاونية سليمة دون الإصابة بالأمراض.



5- آلية تنفيذ المقترنات

1. إجراء حملات توعية لزيادة الوعي لدى الأفراد العاملين تجاه مفهوم إدارة الرشيق الأخضر وتوضيح ابعاده والعمل على تنفيذها.
2. تمكين العاملين في المنظمة ومنهم الثقة والتوقف عن حركة الملاكات والتقلبات داخل المنظمة من أجل تعزيز شعورهم بالأمان والاطمئنان والعمل ضمن فرق مستقرة.
3. توثيق وتصنيف المشكلات والتهديدات وإيجاد الحلول المناسبة لها من أجل توفير اللقاحات الخاصة بها لضمان عدم تكرارها.
4. توزيع نسبة من الأرباح والمكافآت على الأفراد العاملين وإجراء دورات تدريبية تزيد من قدرتهم على تحسين أدائهم لمواجهة الأمراض المنظمية.

شكر وتقدير - اذ وجد

تضارب المصالح

لا يوجد أي نوع من أنواع تضارب المصالح.

References

- Abreu M . Florentina ,Alves,Anabela c. ,Moreira ,Francisco (2019). The Lean-Green BOPSE Indicator to Assess Efficiency and Sustainability, *Springer Nature Switzerland*.
- Al-Ta'i, Youssef Hajim, Sajjad, Mohamed Attia, Al-Ali, Ali Hamid, (2016). Knowledge of culture and its role in achieving regulatory immune Empirical Study in Men / Najaf garment factory, *Journal of the Islamic University College Volume 1-11 Issue 37*.
- Ball, Peter & Lunt, Peter(2018). Enablers for Improving Environmental Performance of Manufacturing Operations, *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT v1*.
- Barth H, Melin M,(2018). A Green Lean approach to global competition and climate change in the agricultural sector – A Swedish case study, *Journal of Cleaner Production vol 9*.
- Bhattarai, Raj Kumar (2016). Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal, *OUTLINES - CRITICAL PRACTICE STUDIES, Vol. 17, No. 1*.
- Bushuyev, S.D. & Bushuiev D.A.,& Yaroshenko, R.F. & Chernova ,L.S.(2017). Threats management principles for development programs of high technology industries in turbulent environment, *Organizational IZarzadzanie z105*.



- Byrne, B.M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming* (3nd ed.). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Chunlan, Dai& Quan, Peng& Xiaoshu, Ding (2012). *Construction on Internal Control Evaluation System in Perspective of Organization Immunity*, Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management, Wuhan University of Technology Press Wuhan, China.
- Chunlan, Dai& Quan, Peng& Xiaoshu, Ding(2012). *Construction on Internal Control Evaluation System in Perspective of Organization Immunity*, Proceedings of the 9th International Conference on Innovation & Management, Wuhan University of Technology Press Wuhan, China.
- Dawood, Lamyaa Mohammed& Abdullah, Zuher Hassan (2018). managing wast throughout lean-green perspective, *Journal of University of Babylon, Engineering Sciences*, Vol.(26), No.(1).
- Dues, C.M., Tan, K.H., Lim, M.,(2013). Green as the new Lean: How to use Lean practices as a catalyst to greening your supply chain, *Journal of Cleaner Production* Vol. 40.
- Gilley, Ann& Godek, Marisha&Gilley, Jerry W(2009). The University Immune System:Overcoming Resistance to Change, *Contemporary Issues In Education Research – Third Quarter Volume 2, Number 3*.
- Huang, J. J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory—a perspective of an immune system, *Knowledge Management Research & Practice*, vol (11) N(3).
- Hallam,Cory.& Contreras,Carolina, (2016). Integrating lean and green management, *Management Decision*, Vol. 54 Iss 9.
- Huo B, Gu M, Wang Z, (2019). Green or lean? A supply chain approach to sustainable performance, *Journal of Cleaner Production*, vol. 216.
- Inman ,R. Anthony & Green, Kenneth W. (2018). Lean and green combine to impact environmental and operational performance, *International Journal of Production Research Volume 56, Issue 14*.
- jianguang, Zhang (2012). Demsptere-Shafer Evidence Theory in Enterprise Immunity Evaluation, *Systems Engineering Procedia N. 4*.
- KAUFMAN, KENNETH (2016). *Focus on Finance:10 Critical Issues for Healthcare Leadership*, A Governance Institute Signature Publication, Second Edition.
- Marchi,B& Zanoni, S.& Zavanella, L.E.& Jaber, M. Y.(2018). Green supply chain with learning in production and environmental investments, *International Federation of Automatic Control, Hosting by Elsevier Ltd. All rights reserved*,vol 51(11).
- Milagrosa, Aimée Hampel (2014). *Micro and Small Enterprise Upgrading in the Philippines: The role of the entrepreneur, enterprise, networks and business environment*, German Development Institute / Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).



- Mishra, Mrigendra Nath. (2018). Identify critical success factors to implement integrated green and Lean Six Sigma, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Ng R, Low JSC, Song B, (2015). Integrating and Implementing Lean and Green Practices based on Proposition of Carbon-Value Efficiency Metric, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 95.
- Ng, Evelyn & Grafton ,James& Tan ,Barney& Ter Chian Tan, Felix (2018). *Doing More with Less: The Virality of ITEnabled Frugal Innovation*, Thirty ninth International Conference on Information Systems, San Francisco.
- Reyes JA, Garza (2015). Lean and Green – A systematic review of the state of the art literature, *Journal of Cleaner Production* vol. 102.
- Salvador, R., Piekarski, C.M., de Francisco, A.C. (2017). Approach of the Two-way Influence Between Lean and Green Manufacturing and its Connection to Related Organisational Areas, *International Journal of Production Management and Engineering*, 5(2).
- Simmons ,Omari Scott (2013). The Corporate Immune System: Governance From The Inside Out, *Law Review*, No. 3.
- Verina,L & Secaprrunana,H (2016). *ORGANIZATIONAL HEALTH AS A CORPORATE CULTURE AND FOUNDATION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT*, The 13th UBAYA International Annual Symposium On Management MARKET INTEGRATION IN ASEAN:SUSTAINABLE GROWTH AND CROSS CULTURAL ISSUES, Ho Chi Minh City, Vietnam 18th-20th March.
- Verrier, Brunilde& Rose, Bertrand& Caillaud, Emmanuel (2016) . Lean and Green strategy: The Lean and Green House and Maturity deployment model, *Journal of Cleaner Production* vol. 116.
- Wang, Cao, Wu, Guo, Lv, (2010). *Concepts of Organizational Immunity*, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing.
- Zhan ,Yuanzhu,& Tana, Kim Hua, & Jib,Guojun,& Chungc, Leanne,& Chiud, Anthony S.F. (2018). Green and lean sustainable development path in China:Guanxi, practices and performance, *Resources, Conservation and Recycling* VOL. 128.