

[أثر الرشاقة الإستراتيجية على الفاعلية التنظيمية]

[الباحثة: خديجة الشمري]

[دكتوراة – ادارة عامة – جامعة الملك عبدالعزيز – المملكة العربية السعودية] 2017 – 2018 م

[khadija83@gmail.com]

الملخص للدراسة

على الشركة أو المنظمة أن تكون سبّاقة للتغير بدلاً من اللجوء إلى ردة الفعل من أجل التصدي بسرعة وفعالية مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال المعقدة، كما عليها أيضاً تفويض صنع القرار لجميع الموظفين، وضمان أن الجميع في المنظمة لديه الشعور بالانتماء، وأن يكون الدافع هو المساهمة في الأداء التنظيمي العام.

كما وأنه ينبغي على المنظمة أن تكون واثقة بأن الرشاقة الاستراتيجية تحقق الفاعلية التنظيمية التي بدورها تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة والتي تسعى إليها جميع المنظمات، تغيير السياق التنظيمي وجعله أكثر مرونة يساعد على تهيئة نشوء الرشاقة الاستراتيجية في المنظمة والتي لا يمكن ممارستها في بيئة هرمية.

إن من الضروري تعزيز استخدام مفهوم الرشاقة الاستراتيجية لدى المنظمات والعمل على تطويرها من خلال وضع برامج تدريبية متخصصة ومستمرة، بهدف صقل المنظمات ورفع درجة الوعي بأهمية الرشاقة الاستراتيجية للمساهمة في مواجهة التغيرات والتحديات.

لا شك أن الحوافز تدفع الموظف إلى زيادة تفاعله في عمله وتفاعله في لمؤسسة التي يعمل فيها، لذا فإنها من عناصر الرشاقة الاستراتيجية، لأن وجودها في المنظمة يزيد من فاعلية وأداء موظفيها.

مصطلحات البحث: الرشاقة، الإستراتيجية، الفاعلية، التنظيمية.

Abstract:

The company or organization must be proactive in changing rather than resorting to the reaction in order to respond quickly and effectively to the changes that occur in the complex business environment, and it must also delegate decision-making to all employees, and ensure that everyone in the organization has a sense of belonging, and that the motivation is Contribute to the overall organizational performance.

Also, the organization should be confident that strategic agility achieves organizational effectiveness that in turn leads to the sustainable competitive advantage that all organizations seek, changing the organizational context and making it more flexible helps to create the emergence of strategic agility in the organization that cannot be exercised in a hierarchical environment.

It is necessary to promote the use of the concept of strategic agility among organizations and work to develop them through the development of specialized and continuous training programs, with the aim of refining organizations and raising awareness of the importance of strategic agility to contribute to facing changes and challenges.

There is no doubt that the incentives drive the employee to increase his interaction in his work and interaction in the institution in which he works, so it is one of the elements of strategic agility, because its presence in the organization increases the effectiveness and performance of its employees.

Keywords: Agility, Strategy, Effectiveness and Organizational.

المقدمة

إن الرشاقة الاستراتيجية هي إحدى الوسائل في إدارة التغيير في المؤسسة، وإدارة المخاطر التي تواجهها الشركات في ظل هذا التغيير، فالرشاقة الاستراتيجية تعين القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات أو منتجات جديدة غير متوقعة. وهي أيضاً القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة. فالمنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، ولذلك التنظيم المتطور والنجاح من خلال استراتيجيات رشيقة تؤثر على الاستجابة بفعالية. (الصانع، 2013م)

أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تهتم بشكل كبير جداً برشاقته وسرعة الاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، حيث أصبح هذا المفهوم من الموجهات الرئيسية والملحة لبقاء واستمرار منظمات الأعمال، فالمنظمات سابقاً كانت تسعى جاهدةً من أجل تعظيم أرباحها وزيادة قيم أسهمها فقط، ثم جاء التوجه من أجل إرضاء أصحاب المصالح، وهكذا استمر التجديد من أجل تحقيق أهداف أخرى وإرضاء أطراف متعددة والتوجه صوب المصلحة العامة، بالإضافة إلى المصلحة الخاصة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة وغيرها. (الزبدة، 2018م)

الرشاقة الاستراتيجية:

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغيير، وهي التي عرفت على أنها القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغير. (عبد الرزاق، 2018م)

أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الرشاقة الاستراتيجية في الآتي: (الكبيسي ونوري، 2013م)

- مواجهة التغيير السريع في النشاط الاقتصادي، فهي مطلوبة في جانبين الأول داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، والثاني خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها.
- أنها مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة.
- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة.

أسباب حاجة المنظمات للرقابة الاستراتيجية:

من أهم أسباب حاجة المنظمات للرقابة الاستراتيجية ما أورده (الزين، 2013م):

حيث تمتاز بعض المنظمات في مرحلة معينة من دورة حياتها بالكفاءة، ولاستمرار التفوق والتميز ينبغي على هذه المنظمات الاعتماد على الرقابة الاستراتيجية كوسيلة فعالة للحفاظ على هذا التفوق.

أيضاً ذكر (المعاضبي، 2011م) أن صعوبة إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي قد حتم على المنظمات اعتماد الرقابة الاستراتيجية على اعتبار أنها مدخلاً بديلاً للتعامل مع التغييرات المتسارعة.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية:

حددت دراسة (أويديجو، 2012م) أبعاد الرقابة الاستراتيجية كالآتي:

- التخطيط: حيث يعتبر أحد أهم الوظائف الإدارية، ويعتبر من مهام القيادات في الإدارات، وينتج عنه هيكلًا متكاملًا من الخطط تغطي كافة أنشطة المنظمة، وقد استخدم الباحثون بنود في قياس البعد التخطيطي للرقابة الاستراتيجية وهي تحديد الأهداف على المدى الطويل ووضع خطط العمل والأهداف على المدى القصير.
- التنظيم: ومهمته تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم في المنظمة، وتفويض السلطات واختيار الموارد في المنظمة، وهناك خصائص للتنظيم منها التخصص عند تعيين المهام والمجموعات للأنشطة داخل كل قسم، وتفويض السلطات واختيار الموارد.
- التكنولوجيا: تعد تقنية المعلومات الجزء الأساسي في قدرة المنظمة على كشف متغيرات السوق والاستجابة لها، وأن التكنولوجيا تعد عاملاً محدداً لقدرة المنظمة على الاستجابة للمخاطر أو الفرص البيئية، حيث أن القدرات الخاصة للتكنولوجيا تسمح للمنظمة القيام بأعمال مختلفة لمواجهة تغيير ظاهرة في بيئتها باستمرار فضلاً عن الحاجة إليها لتحقيق الرقابة الاستراتيجية المطلوبة.

متطلبات تطبيق الرقابة الاستراتيجية:

ذكر (حريزات، 2015م)، أن لنجاح تطبيق الرقابة الاستراتيجية هناك متطلبات لا بد من توافرها والتي هي:

- التكنولوجيا الحديثة: وتمثل الجوانب التطبيقية للتكنولوجيات المساعدة التي يتعين استخدامها في تنسيق النشاطات.
- التناسق: وتعني التناسق والترابط بين العاملين في مجالات العمل المختلفة.

مميزات المنظمات الرشيقة:

لخص (أودران، 2011م) الخصائص التي تميز المنظمة الرشيقة عن المنظمة التقليدية بالآتي:

- الهيكل التنظيمي شبكي وذو شكل أفقي مسطح.
- تتوزع فيها المهام بناءً على التخصصات والكفاءات.
- المعلومات والقرارات التي تصدر في المنظمة غير مركزية، دون تقيد بانتظار قرار إداري.
- المدراء في المنظمات الرشيقة دورها قائم على التنسيق بين الإدارات والتسوية بين الموظفين.
- الأفراد فيها يتحملون المسؤولية ويستشعرونها، ويتمتعوا بالاستقلالية عن الإدارة، ولديهم القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة.

عناصر الرشاقة الاستراتيجية:

للرشاقة الاستراتيجية عناصر رئيسية، هي: (الزبدة، 2018م)

- الاستجابة السريعة للتغيير.
- منتجات ذات جودة عالية.
- التكامل المؤسسي الداخلي.
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.
- القدرة على استغلال الفرص.
- السرعة والمرونة.
-

الفاعلية التنظيمية:

مفهوم الفاعلية التنظيمية:

هي إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها، ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع

للمحركات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لأغراض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي. (بنات، 2002م)

العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية:

إن فاعلية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها تتأثر بمجموعة من العوامل: (بن نوار، 2006م)

- 1- النظام السياسي: تظهر أهميته في قدرة المؤسسة على ربط قراراتها بحاجات العاملين لديها.
- 2- النظام الرقابي: تتأثر الفاعلية التنظيمية تأثراً بالغاً حيث أن المؤسسة التي تتمتع بنظام رقابي قائم على جزاءات حازمة غالباً ما تساعد على فعالية المؤسسة مقارنة بتلك التي لا تتمتع بأي نظام من هذا القبيل.
- 3- النظام البيئي: حيث عن كبر حجم المؤسسة له أهمية لأن ذلك يؤثر إيجابياً على فعالية التنظيم.

أبعاد الفاعلية التنظيمية:

يمكن تحديد الأبعاد المختلفة للفاعلية التنظيمية في المؤسسة والمعايير المرتبطة بها فيما يلي (السويسي، 2004م)

- الأبعاد الاقتصادية للفاعلية التنظيمية: تستخدم عدة معايير من أجل تقييم الشكل الاقتصادي منها: الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، الربحية، القيمة المضافة.
- الأبعاد الاجتماعية للفاعلية التنظيمية: يستخدم لأجل قياسها عدة معايير منها: طبيعة العلاقات الاجتماعية، مستوى رضا العمال، درجة وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية، درجة الدوران أي المشاركة في تظاهرات واجتماعات المؤسسة والحوار مع أعضائها.
- الأبعاد الإنسانية للفاعلية التنظيمية: يستخدم لأجل قياسها عدة معايير منها: إنتاجية العمال، الالتزام والولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين، سرعة اتخاذ القرارات.
- الأبعاد التنظيمية: وهناك عدة عوامل للفاعلية التنظيمية وهي: احترام الهيكل الرسمي، العلاقات بين المصالح، جودة انتقال المعلومة، مرونة الهيكل.

معايير قياس الفاعلية التنظيمية:

حددت عدة معايير لقياس الفاعلية التنظيمية وفقاً لرأي (عبوي، 2006م) وهي كالتالي:

- التأكيد على الإنجاز.
- الاهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الانتاجية من خلال مشاركة العاملين.

- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع التنظيمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصر الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.

أهمية الفاعلية التنظيمية:

تنبع أهمية الاهتمام بمعرفة الفاعلية التنظيمية من جانبين هما: (بنات، 2002م)

- أن أفعال المديرين هي وراء الفاعلية التنظيمية بشكل أساسي.
- أن الاهتمام بالفاعلية التنظيمية يحتم على المديرين أن يكونوا أكثر حساسية وتقبلاً للأحكام والآراء الصادرة من الآخرين حول تنظيماتهم، حيث إن المجموعات المختلفة من جماهير المنظمة التي تصدر أحكاماً على الفاعلية التنظيمية هي أكثر قدرة على رؤية هذه الفاعلية من زوايا وأبعاد متعددة.
- يعتبر قياس الفاعلية التنظيمي بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة.

خصائص المنظمة الفاعلة:

يمكن إجمال خصائص المنظمة الفاعلة في عدة جانب رئيسية كما ذكرها (غيات، 2003م)، وهي:

- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم.
- موارد بشرية كفأه.
- كمية الانتاج ومستوى جودته.

عناصر فاعلية التنظيم:

لتوافر الفاعلية التنظيمية لابد من توافر عناصر رئيسية، وهي: (عجمي، 2016م)

- 1- الإنتاجية: وتعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- 2- الكفاءة: وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل: تكلفة الوحدة المنتجة، والعائد على رأس المال، ومعدل الضياع من المواد والخامات، والوقت الضائع.

- 3- الأداء الجيد: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي والاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الأداء الجيد، وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.
- 4- الروح المعنوية: وتعكس الحالة المعنوية للمورد والتي تحتاج لتوفير الامكانيات اللازمة من أجل زيادتها قصد الوصول للأهداف المسطرة.

الخاتمة

إن الرشاقة الاستراتيجية هي إحدى الوسائل في إدارة التغيير الغير متوقع وإدارة المخاطر التي تواجهها الشركات في ظل هذا التغيير، فالرشاقة الاستراتيجية تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار عن طريق التفاعل بسرعة مع الأسواق المتغيرة، وإنتاج خدمات ومنتجات جديدة غير متوقعة، وهي أيضاً القدرة على تغيير عمليات التشغيل بكفاءة، والاستجابة لظروف السوق المتغيرة والغير مؤكدة. فالمنظمات التي تستخدم الرشاقة الاستراتيجية هي التي تمتلك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، لذلك التنظيم المتطور والناجح من خلال استراتيجيات رشيقة هادفة تؤثر على الاستجابة بفاعلية.

عندما نتحدث عن فاعلية المنظمة فإننا نتحدث عن تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وبأنها القابلية التي تتمتع بها المنظمة باستثمار بيئتها من أجل الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتأدية وظيفتها، فالاهتمام بالفاعلية تركز في جانب كبير منه على محاولة تفسير هذه الظاهرة والتنبؤ بآثارها، وأدى ذلك إلى تعدد واضح في طرق قياسها وتنوع مناهج البحث فيها، وتباين أساليب وصفها، كل ذلك قاد إلى ظهور مداخل تباينت في اتجاهاتها.

المراجع

مراجع اللغة العربية

- الصانع، إيمان (2013)، "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية-دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الزبدة، مها (2018م)، "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- عبد الرزاق، رغدان (2018م)، "أنماط القيادة وأثرها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الاسلامية، كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد، العدد 20، العراق.
- الكبيسي، صلاح ونوري، أسماء (2013م)، "تأثير مبادئ حلقة القرار OODA على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد"، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد في جامعة بغداد، العدد 3.
- الزبن، نور (2013م)، "أثر خصائص المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الخفة الاستراتيجية ودور القدرات الاستراتيجية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على شركة أبا هاوس في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حريزات، حمد (2015م)، "أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي: دراسة تطبيقية لشركات الصناعات الهندسية في الأردن"، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المعاضبيدي، وعد (2011م)، "قدرات تقنية المعلومات وأثرها في خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمستلزمات الطبية، نينوي" المجلة العراقية للعلوم الإدارية: عدد 29.
- بنات، ماهر (2002م)، "الفاعلية التنظيمية للجامعات الفلسطينية: دراسة حالة"، الجامعة الإسلامية-غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- بن نوار، صالح (2006م)، "فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية"، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
- السويبي، عبد الوهاب (2004م)، "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- عبوي، زيد (2006م)، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- غيات، بو فلجة (2003م)، "فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير"، دار الغرب للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، الجزائر.
- عجمي، سمية (2016م)، "دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة: دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري-أم البواقي"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة أم البواقي، الجزائر.