

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

### تمهيد:

بدأت المنظمات تمارس نشاطها ومهامها في إطار عملية التغيير المستمرة والناجمة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها، وبذلك تحاول امتلاك مجموعة من القدرات والموارد لمواكبة هذا التغيير.

والرشاقة الإستراتيجية هي إحدى هذه الوسائل في إدارة هذا التغيير الحاصل، فالرشاقة الإستراتيجية تعني القدرة على البقاء والازدهار في بيئة متغيرة وإنتاج منتجات أو خدمات جديدة غير متوقعة، فالمنظمات التي تستخدم الرشاقة هي التي تملك المهارة اللازمة للتنقل في وسط الأعمال المتغيرة، وبما أن المنظمات الصناعية لها دور كبير في اقتصاديات الدول فهذا يتوجب عليها إيجاد استراتيجيات مناسبة تعزز فاعليتها التنظيمية.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية حول الرشاقة الإستراتيجية

إن الرشاقة الإستراتيجية تمثل القدرة على إدراك مزايا التي توفرها البيئة من خلال التخطيط، وتنفيذ التغيير الذي يحدث في أعمال المنظمة حيث تتمثل في قدرة المنظمة على الاستمرار والإدراك والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة فقد ظهرت الرشاقة الإستراتيجية بوصفها توجهها منتظما نحو التغيير عندما يكون مطلوباً.

### المطلب الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية

قبل البدء بتعريف الرشاقة الإستراتيجية يجب علينا أولاً معرفة مفهوم الإستراتيجية حيث لم يتفق الباحثين على تعريف محدد للإستراتيجية فتطلق على الغايات التي لها طبيعة أساسية، وكذلك على مجموعة الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. ومن هنا نعطي تعريفاً مختصراً للإستراتيجية.

#### أولاً- مفهوم الإستراتيجية :

يمكن أن تكون الإستراتيجية ( فن ) كما هي علم وذلك أثناء تطبيقها وممارستها علمياً. حيث تم تعريف الإستراتيجية على أنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها.<sup>1</sup>

#### ثانياً- مفهوم الرشاقة الإستراتيجية:

عرفها الصانع ( 2013م بأنها اكتمال عملية التغيير و تبني مفهوم الرشاقة في ظل المؤسسات بما يساهم في زيادة نقاط القوة و توفير كل ما هو مهم للمحافظة على المؤسسة وديمومتها.<sup>2</sup>

وتعرف الرشاقة الإستراتيجية أيضاً (حسب التعريفات الجزئية بأنها تلك الإجراءات و العمليات التي تتخذها البنوك التجارية القطرية كي تتكيف مع المتغيرات التي تحيط ببيئة عملها ، وبما يمكنها من تشكيل إستراتيجيتها لتحقيق النجاح الاستراتيجي)<sup>3</sup>.

ويظهر مفهوم الرشاقة الإستراتيجية حرص المنظمة على الإحاطة بالتغيرات المتوقعة، من خلال نشرها لموردها ومعرفتها على النحو الأمثل، لتطوير حلول مبتكرة تمكنها من تكوين ميزة تنافسية قصيرة و طويلة الأجل .

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية. دار الكتاب الجامعي. صنعاء. الطبعة الثانية. 2011. ص 27

<sup>2</sup> - تامر حربي مقاط، البراعة التنظيمية كمغير وسيط بين الرشاقة الاستراتيجية و التميز التنظيمي، رسالة نيل درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، سنة 2020، ص 13

<sup>3</sup> - سامر عبد المجيد البشاشة، اثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد عشرون، العدد الأول، سنة 2020، ص 3

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

وقد اقترح العديد من الباحثين تعريفات لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية ، ويمكن عرض عدد من هذه التعريفات ، وذلك وفق الجدول التالي :<sup>4</sup>

الجدول رقم (01): تعريفات الرشاقة الإستراتيجية

المؤلف	التعريفات
Denning (2017)	حدد أربعة عوامل رئيسية في تعريف الرشاقة الإستراتيجية وهي (السرعة. المرونة. الاستجابة. الكفاءة. ويمكن تبني هذه العوامل وتطبيقها من خلال تكامل موارد المنظمة وتطبيقها للمعرفة التي تمتلكها في ابتكار منتجات تلبي حاجيات العملاء في بيئة أعمال متقلبة بشكل مستمر.
Queiroz (2017)	قدرة المنظمة على التفاعل بطريقة رشيقة مع التهديدات والفرص التي تواجهها
Battistella (2017)	تحفيز المنظمة على تعديل نموذج أعمالها ليتواءم مع تغييرات لا يمكن التنبؤ بها في بيئة الأعمال
Attafar Ghandehari et Momeni	قدرة المنظمة على إعادة التكوين، مع استخدامها لعناصرها الهيكلية وبنيتها التحتية

المصدر: سامر عبد المجيد البشاشة، مرجع سبق ذكره، ص30

وبالنظر إلى التعاريف السابقة نجد أنها قد اجتمعت حول مفاهيم قدرة المنظمة على التكيف والمرونة التي تظهرها تجاه المتغيرات البيئية التي تواجهها، وعلى ضرورة امتلاك المنظمات استراتيجيات تمكنها من ذلك.

وتصف الرشاقة الإستراتيجية قدرة المنظمة على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال التطوير الاستراتيجي، وتشجيع الإبداع في التصميم والعمليات والخدمات ووظائف الأعمال ذات الصلة، ولقد تم تصور الرشاقة كعنصر لا غنى عنه في قدرة المنظمة على التأقلم مع التغييرات بسرعة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ونتيجة لذلك يجب على المؤسسات انتهاز التطوير والابتكار لضمان بقائها، عن طريق وجود قوى عاملة لديها قدرات وخبرات للمواجهة هذه التقلبات، والرشاقة الإستراتيجية هي أفضل منهج يجب على المؤسسة العمل به للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

<sup>4</sup> - المرجع السابق ص 4.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

### المطلب الثاني: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

أن حالة عدم التأكد و الاستقرار و عدم اليقين في البيئة المحيطة بأي نشاط اقتصادي من السمات اللازمة للمنظمات، وذلك بسبب المنافسة المتزايدة، والتكنولوجيا المتطورة، وهنا تكمن أهمية الرشاقة الإستراتيجية في مواجهة هذا التغيير السريع:<sup>5</sup>

- فهم الكفاءات الأساسية و تحديد قدراتها.
- معرفة البيئة و من حولها بوضوح و تحديد الحلفاء و المنظمات النظيرة لها.
- مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بدقة.

ويوجد أيضا:<sup>6</sup>

- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- تمنح للمنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق.
- تجسد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر من خلال توليد مجموعة من البدائل و المهارات.

بالإضافة إلى هذه الأهمية نذكر بعض آخر منها:<sup>7</sup>

- الرشاقة الإستراتيجية تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة .
- توجب على منظمات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة و اقتناص الأفضل منها.
- إن المنظمة التي لا تحافظ على الرشاقة الإستراتيجية ستصبح بمرور الزمن منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرار.

### المطلب الثالث: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة استراتيجيا لتحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في العلاقة بين نموذج الرشاقة الإستراتيجية و قدرات المنظمة المتمثلة ب( الأفراد، التكنولوجيا، العمليات ).

<sup>5</sup>- محمد أنور رشيد هنية، مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء التنافسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص12

<sup>6</sup>- نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>7</sup>- هبة محمد عمرو، الرشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين، رسالة نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، سنة 2016. ص21

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

و تتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول التالي و هي:<sup>8</sup>  
الجدول رقم (02): العلاقة بين نموذج الرشاقة و قدرات المنظمة

نموذج الرشاقة الإستراتيجية	قدرات المنظمة (الأفراد، التكنولوجيا، العمليات)
الاستجابة السريعة للتغيير	<ul style="list-style-type: none"> <li>الفهم الجيد للمتغيرات التي تؤدي إلى التغيير</li> <li>الإدراك و الفهم للبيئة التي تعمل بها المنظمة</li> </ul>
توليد الثقة بين أفراد المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشر رسالة واضحة في كل مكان في المنظمة</li> <li>ممارسات قيادية فعالة في كافة العمليات في المنظمة</li> </ul>
البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظام فعال لتحديد الأولويات في الأعمال</li> <li>الثقافة المشجعة على الانحياز نحو العمل</li> </ul>

المصدر: نوي، طه، وضيف، احمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة الاقتصادية، بحث في ملتقى دولي، جامعة سعد دحلب، الجزائر، 2011، ص64.  
بالإضافة إلى أهداف أخرى منها:<sup>9</sup>

الجدول رقم(1-2): نموذج المقارنة بين رشاقة المنظمة و قدراتها

نموذج الرشاقة الإستراتيجية	قدرات المؤسسة (أفراد، التكنولوجيا، العمليات)
تحرير الفكر	<ul style="list-style-type: none"> <li>المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع</li> <li>تحسين العمليات و المنتجات</li> </ul>
تقييم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير بطاقة الأداء المتوازن</li> </ul>

المصدر: ضيف و نوي ، مرجع سبق ذكره، ص 66.

### المبحث الثاني: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية ومحدداتها

هناك متطلبات ضرورية لنجاح الرشاقة الإستراتيجية والمتمثلة في التكنولوجيات المساعدة التي يتم استخدامها في تنسيق النشاطات وترابط العاملين في مجالات العمل المختلفة:

### المطلب الأول: عناصر الرشاقة الإستراتيجية ومحدداتها

#### أولاً: عناصر الرشاقة الإستراتيجية

<sup>8</sup> - محمد احمد حمد الحريزات، اثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي، جامعة الشرق الوسط، الأردن، سنة 2015 ص21

<sup>9</sup> - هبة محمد عمرو، الرشاقة الإستراتيجية و علاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات و المعلومات العاملة في فلسطين، مرجع سابق، ص 23

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

يوجد العديد من عناصر الرشاقة الإستراتيجية منها:<sup>10</sup>

- **الحساسية الإستراتيجية:** هي مدى قدرة المنظمة على معرفة التغيرات و تحديدها و فهمها للبيئة التي تعمل فيها، أي أنها تشير إلى مدى إدراكها لاتجاهاتها، وكذا القوى المتقاربة وكيفية تجاوزها للقيود و العمل على تكوين رؤية مستقبلية مع الأخذ في عين الاعتبار التغيير المستمر للبيئة التي نعيش فيها . ويعرفها البدراني 2015 على أنها مدى الوعي بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة و إدراكها للمسلك الذي تستطيع من خلاله تحقيق رؤيتها و رسالتها و أهدافها الإستراتيجية، من خلال فهم الفرص المتاحة بسرعة و الرد و التصرف أسرع من المنافسين .
- **وضوح الرؤية:** هي توفر للمنظمة السرعة الضرورية لتنفيذ و استقرار المطلوب في استثمار و استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، وهي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة توفر لها السرعة و الرؤية اللازمة، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة وتدفعها نحو استغلال الفرص المتاحة (ABU-RADI 2013) .
- **الالتزام الجماعي:** يعد امراً ضروريا في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال اتخاذ القرارات التي تكون متكاملة أو اقرب إلى التكامل من غيرها مع فريق الإدارة بأكملها، وبمعنى آخر يكون النجاح الجماعي هو ناتج عن قيادة جميع أعضاء الفريق بدلا من القرار الفردي الناتج عن جدول الأعمال الشخصي.<sup>11</sup>

بالإضافة إلى بعض عناصر الرشاقة الإستراتيجية التي تمثل السمات التي تتصف بها المؤسسة الرشيقة وهي كما يلي:<sup>12</sup>

- **استشعار التغيير:** يعني قدرة المؤسسة على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغيرات التي قد تحدث في المستقبل و الاستعداد لها من خلال وضع رؤى و خطط واستراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار وابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة.
- **الإستباقية:** وتعني قدرة المؤسسة على اتخاذ إجراءات تسبق بها الأحداث و تكون سباقة في ذلك على مثيلاتها في سوق العمل، فلكي تحافظ المؤسسة على بقائها في عصر يتسم بالتغيير المستمر، فمن المهم إن تبادر بتقديم كل ما هو جديد لكي تواكبه،

<sup>10</sup>- محمود عبد الرحمان الشنطي، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير حكومية، مجلة جامعة العين للأعمال و القانون، المقالة 1، العدد 1 سنة 2020 ص14

<sup>11</sup>- نفس المرجع، ص15.

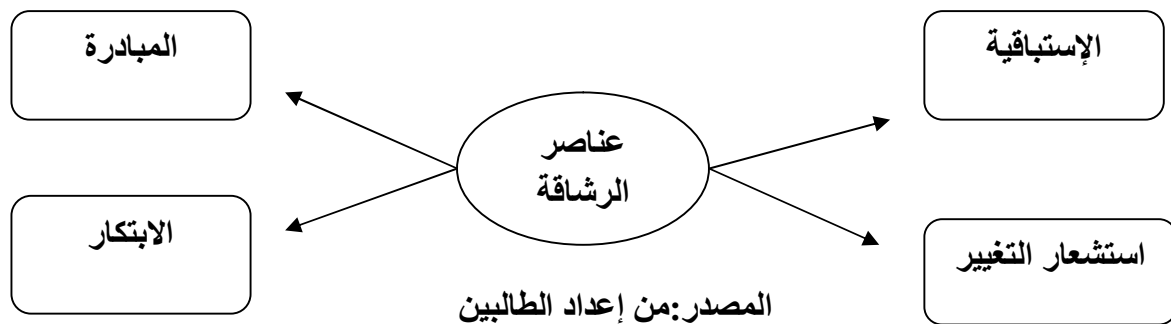
<sup>12</sup>- هالة أمين مغاوري، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري، المجلة الإدارية التربوية، العدد 10، سنة 2016، ص154، 153، 152.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

كتقديم خدمات جديدة، منتجات مبتكرة تسهم في تحقيق أهدافها بدلا من إن تكون مجرد رد فعل لما يحدث حولها من تغيير.

- **المبادرة:** وهي إن يتمتع الأفراد داخل المؤسسة بروح المبادرة في تقديم أفكارهم خاصة الجديدة و المبدعة منها، و التي قد تسهم في تطوير أساليب العمل أو معالجة النواحي السلبية فيه أو تدعيم النواحي الايجابية بما يحقق الأفضل للمنظمة مع الاستعداد لتحمل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق ذلك.
- **الابتكار:** وهي تعني قدرة المنظمة على المبادرة بطرح أفكار مبتكرة، و تشجيعها و دعمها و تحويلها إلى واقع حقيقي ملموس، كاستخدام طرق و أساليب عمل مبتكرة أو إنتاج و تقديم خدمات مبدعة و متميزة، و ابتكار فرص جديدة لكسب مزايا تنافسية جديدة، تؤهلها لان تسبق مثيلاتها في كسب رضا العملاء و من ثم تكون دوما في الصدارة .

الشكل رقم(02): بعض عناصر الرشاقة الإستراتيجية



### ثانيا: محددات الرشاقة الإستراتيجية

يوجد العديد من محددات الرشاقة الإستراتيجية منها:<sup>13</sup>

<sup>13</sup> - ايمان سالم الصانع، أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية، رسالة استكمال لنيل درجة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2013، ص38

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

- **التخطيط:** يعدد ضروري للقيام بالأنشطة وانجازها وضمان بلوغها إلى أهدافها ذلك لان التخطيط يساعد على تحديد الأهداف والإمكانيات البشرية و المادية اللازمة لتنفيذ الأهداف بالإضافة إلى انه يساعد في التنسيق بين الأعمال والرقابة عليها وله ضرورة حتمية لنجاح أي عمل من الأعمال وهو يختص بتحديد الأهداف والوسائل والإمكانيات المطلوبة لتحقيقها وتوضيح دور كل فرد في الإدارة.
- **التنظيم:** يكتسب التنظيم أهمية من خلال تأثيره الفعال في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وتسهيل أعمالها وفعاليتها حيث يعتبر وسيلة توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأقسام المختلفة للمنظمة ويساعد العاملين على العمل سوية لانجاز الأهداف وعلى أساس ذلك فإن المنظمة لا تؤدي وظيفتها عندما لا يؤدي جزء أو أكثر وظيفته بصورة صحيحة.
- **الأفراد:** هم الذين يعملون في المنظمة من رؤساء ومرؤوسين جرى توظيفهم لأداء وظائف تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحققي رسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- تهتم الشركات من زيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ عمل مناسب،ذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتدعيمها.
- **التكنولوجيا:** لاشك أن التكنولوجيا وقدراتها وتطبيقاتها والمهارات المطلوبة فيها قد أسهمت في تحسين قدرة المنظمة على امتلاك مقومات الرشاقة الإستراتيجية بوصفها استجابة مناسبة للتغيير الذي قد تشهده هذه المنظمات المتواجدة في بيئة مضطربة هنا نطرح سؤال جوهري كيف يمكن استخدام الرشاقة الإستراتيجية من أجل الاستجابة للتغير؟يمكن أ تعتمد منظمات الأعمال نموذج الرشاقة الإستراتيجية بمفاهيمها فضلا عن مجموعة القدرات منها التكنولوجيا.



### المطلب الثاني: أسباب حاجة المؤسسة للرشاقة الإستراتيجية

إن الكثير من مؤسسات الأعمال تنتهي و تتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، و إنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد، فلم يعد أمام المدراء التنفيذيين الوقت الكافي في إدارة مؤسساتهم حيث أن مدة خدمتهم تكون اقل، ومطلوب منهم أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغيير السريع في البيئة ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له المؤسسة و فرق إدارتها فان الرشاقة الإستراتيجية هي المفتاح الرئيسي لذلك.

وتوجد بعض أسباب حاجة المؤسسة إلى الرشاقة الإستراتيجية<sup>14</sup>:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** تعمل الرشاقة الإستراتيجية على تجديد الحيوية داخل جماعات العمل فهو يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى سيادة، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الاقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدول مشاركة ايجابية.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** الرشاقة الإستراتيجية تحتاج دائما إلى جهة للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض و كلى النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم تعمل الرشاقة الإستراتيجية على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب شكلا و مضمونا.
- **إثارة الرغبة في التطوير:** تعمل الرشاقة الإستراتيجية على تفجير المطالب و إثارة الرغبات و تنمية الدافع و الحافز نحو الارتقاء و التقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي.
- **التوافق مع متغيرات الحياة:** تعمل الرشاقة الإستراتيجية على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة و مع ما تواجهه من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة و بيئة تفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الاتجاهات و القوى و المصالح المتغيرة باستمرار فيجب على المنظمة التكيف و التماشي مع كل هذه المتغيرات.
- **زيادة مستوى الأداء:** تعمل الرشاقة الإستراتيجية على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء و معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل عمليات التحفيز وتحسين مناخ العمل و زيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين و الولاء و الارتباط بالعمل.
- **التجديد الذاتي:** وهو تجديد المنظمة لنفسها باستمرار من خلال الوعي الذاتي والتأمل الذاتي و نتيجة لهذه السلوكيات الفردية فإنها تسعى إلى التأثير على الابتكار و التجديد و

<sup>14</sup>-عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، سنة 2018، ص 171، 170

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

تعمل على ترسيخ التغيير المستدام حيث أن التجديد الذاتي يمكن من مساعدة المنظمات من أجل تحسين أعمالها الأساسية و تحفيز البراعة لديها.

### المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

تشير الرشاقة الإستراتيجية بشكل عام، إلى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بعد، والتكيف مع متغيراتها ( Von Bertalanffy ) 1994 أما ( Correa 1994 ) فيرى أن الرشاقة الإستراتيجية سمة مميزة للمنظمة، تظهر من خلالها قدرتها على الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية .

لقد اهتم ( Dixon et Al 1990 ) بالرشاقة الإستراتيجية وربطها بالأبعاد التالية: <sup>15</sup>

- **النوعية:** وتشمل في الرشاقة المادية والتي تشير إلى القدرة على التعامل مع الاختلافات في المواد والمشتريات، ومرونة المخرجات والتي تبين المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة.
- **المنتج:** وتشمل رشاقة المنتج الجديد والتي تشير إلى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبكلفة منخفضة بشكل نسبي، ومرونة التعديل أي المقدرة على تعديل المنتجات الحالية.
- **الخدمة:** وتشمل رشاقة التسليم إلى المقدرة على تغيير محتوى الطلبية أو تاريخ التسليم، و مرونة الحجم أي المقدرة على تغيير كمية الإنتاج الكلي، ومرونة المزيج، والتي تبين المقدرة على تعديل جودة المنتجات في فترة معينة من الوقت مع إضافة تكاليف محدودة.
- **الكلفة:** وتشمل مرونة العامل أي المقدرة على تغيير مزيج المواد والجهد و رأس المال المستخدم في الإنتاج، وهناك بعض أبعاد للرشاقة الإستراتيجية منها: <sup>16</sup>
- **القدرة على تكوين الأفكار الجديدة:** تعد عملية من أهم الاستراتيجيات التي لا بد من تنميتها، ولاسيما من قبل الأفراد داخل التنظيم.
- **القدرة على التجديد الاستراتيجي:** أي أن استثمار الفرص يمثل قدرة المنظمة على تحسين الأنشطة لتوليد قيمة في الأمد القريب أو البعيد
- **القدرة على التجديد الاستكشافي:** يمثل السعي إلى التغيير والبحث عن الفرص المتاحة في تغيرات السوق وحالة السوق و المنافسة و الزبائن
- **أنشطة التجديد الاستراتيجي على مستوى السياق والعمليات:** يتضمن الأعمال الإستراتيجية الداخلية مقابل الخارجية و تكرار الأعمال الإستراتيجية

<sup>15</sup>-بسمه وليد سليم الشيخ يحي، أثر المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، سنة 2011، ص 28، 27

<sup>16</sup>-حسام كامل أبو عجوة، قدرة أنشطة التجديد الاستراتيجي لمتخذي القرارات المالية في الحد من الشيوخة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، سنة 2016، ص 11

## المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية حول الفاعلية التنظيمية

تعتبر الفاعلية التنظيمية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث العلمي، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفاعلية التنظيمية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين في كثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات نفسها.

### المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية

يوجد الكثير من الاختلافات حول تحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بها وتتعدد مداخل دراستها تبعاً لاختلاف المناهج التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، ومن هنا نعطي بعض مفاهيم حول الفاعلية التنظيمية: فهي تعرف على أنها العمل على بلوغ أعلى درجات الإنجاز و تحقيق أفضل النتائج.<sup>17</sup>

ويوصف القادة بالفاعلية عندما تكون النتائج التي يحصلون عليها أكثر و أحسن من المدخلات أي الجهود والتكاليف والموارد التي تم استثمارها وكلما كانت المدخلات أقل من المخرجات كانت الفاعلية أقوى درجة وأعظم أثراً. وقد اختلفت التعاريف وفقاً لمعايير التي قيست بواسطتها الفاعلية التنظيمية وهنا سنقوم باستعراض بعض المفاهيم منها: <sup>18</sup>

تعرف على أنها استعداد وطاقة المؤسسة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية، وكذا ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من الناحية تقنية اقتصادية

وكذلك يعتبرها Etzioni على أنها عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين

ومن خلال التعاريف السابقة نرى أن العلماء و الباحثين حاولوا إعطاء تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم الفاعلية التنظيمية باعتبار هذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الفكر التنظيمي و عليه نرى أن هذا الاختلاف في التعاريف راجع إلى تنوع المداخل السلوكية والنظريات التي تناولت هذه الأخيرة.

ومن خلال التعاريف السابقة التي ذكرها الباحثان في تعريف الفاعلية التنظيمية حاولوا الاهتمام بدرجة الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة و مدى قدرتها على النمو والاستمرار.

<sup>17</sup>-Robert Albanes, ManagingM Toward Accountability For Performance. 3<sup>rd</sup> ed. (Homewood, Illinois, 1981) P. 16

<sup>18</sup>-سمية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجيهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018، ص 81.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

وفي بعض المراجع تعرف الفاعلية التنظيمية على أنها:<sup>19</sup>

- تعد الفاعلية التنظيمية من المقاييس الأساسية في قياس أداء المنظمات أو النشاطات التي تنجزها Strkirng et Elliott .
- عرفت على أنها المدى الذي يسهم به نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

من خلال هذان التعريفان يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية هي عبارة عن مقياس يساهم في تنظيم المعلومات الإدارية وتحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل الأجل.

### المطلب الثاني: خصائص ومداخل ومؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية أولاً: خصائص الفاعلية التنظيمية

يوجد العديد من الخصائص منها:<sup>20</sup>

- تعتبر مقياس لقياس أداء المنظمة
- تتعلق بمخرجات النظام وتحقيق الأهداف
- لها ثلاث أبعاد القدرة والاستقرار والتكيف
- تعبر على مدى تحقيق أهداف المنظمة
- تعتبر من أهم مقومات نجاح المنظمة
- مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية

### ثانياً: مداخل قياس الفاعلية التنظيمية

تهتم هذه المداخل في تقييم فاعلية المنظمات حيث باستطاعة هذه المنظمة بالحصول على مواردها وفقاً لمداخل قياس الفاعلية التنظيمية المعاصرة:<sup>21</sup>

#### 1. مدخل القدرة على التوفيق بين القيم والمصالح المختلفة:

ينطلق مؤيدو هذا الأسلوب في تحديد الفاعلية التنظيمية من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفاعلية التنظيمية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولعل أولوية بعضها على البعض الآخر.

<sup>19</sup> - أسماء مروان الفاعوري، أثر فاعلية تخطيط موارد المنظمة في تمييز الأداء المؤسسي، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص15

<sup>20</sup> - نفس المرجع، ص41.

<sup>21</sup> - سومية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 83.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

إذ أن معيار الفاعلية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية التي تقوم بعملية التقييم. لذلك لابد من تحديد كافة المصالح المختلفة وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة عملها.

### 2. مدخل القيم التنافسية:

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي نستخدمه في قياس الفاعلية يعتمد على الشخص ورغباته والقيم التي يفضلها وليس غريباً إن رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للقيم الذي يقدمه مدير الحسابات أو مدير الإنتاج.

يمكننا القول أن الفاعلية التنظيمية لها عدة معايير معاصرة تعتمد على المناخ التنظيمي السائد يرتبط بقيم الفرد ورغباته .

### ثالثاً: مؤشرات الفاعلية التنظيمية

لغرض اعتماد الفاعلية من قبل إدارة المنظمات كوسيلة لقياس درجة تحقيق الأهداف، وتطورها، فلا بد من اعتماد مجموعة من المؤشرات لقياس الفاعلية التنظيمية وهي:<sup>22</sup>

- **تحقيق الأهداف:** هي حصيلة مجموعة الأهداف التي تصب في المنظمة لتحقيقها سواء كانت هذه تمثل غاية وجودها في البيئة أو تعكس واقعية الأهداف العملية ذات الطابع الفعلي لمحاولات المنظمة في استثمار الطاقات
- **التكيف مع البيئة:** يعكس هذا المؤشر قدرة المنظمة في توقع المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها في المستقبل وإمكانية إيجاد السبل الكفيلة للسيطرة عليها.
- **نوعية المخرجات:** تعتمد نوعية المخرجات من منظور الدراسة الحالية على عدة عوامل من حيث الإنتاج (الخطة الزمنية ،درجة التخصيص )وعامل الكفاءة وعامل الأداء، حيث يعتبر كل من:<sup>23</sup>

- عامل الإنتاج هو توقع مستقبلي لنوعية وكمية المنتجات.
- عامل الكفاءة هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- عامل الأداء هو البحث عن الفاعلية وتحقيق نمو دائم للأداء.

### المطلب الثالث : مجالات الفاعلية التنظيمية وأبعادها

#### أولاً: مجالات الفاعلية التنظيمية

يعد موضوع الفاعلية موضوعاً حيويًا في الفكر التنظيمي، كون المنظمات تسعى لأن تكون ذات فاعلية في تحقيق أهدافها المرسومة عن طريق تأدية مهامها وأعمالها بمستوى

<sup>22</sup>- نفس المرجع، ص84.

<sup>23</sup>- المرجع السابق، ص83.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

- النجاح الذي يتمثل في تحقيق الربحية ورضا الزبون مع تحقيق منفعة اجتماعية للبيئة وفي هذا العنصر سنتطرق إلى بعض مجالات الفاعلية التنظيمية منها:<sup>24</sup>
- **فاعلية الفرد:** يقاس بمجالها كل من القابلية، المهارة، المعرفة...
  - **فاعلية الجماعة:** يقاس بمجالها كل من القيادة، القيم، الأدوار...
  - **فاعلية المنظمة:** يقاس بمجالها كل من البيئة، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي...

### ثانيا: أبعاد الفاعلية التنظيمية

حدد بان دورا ثلاث أبعاد للفاعلية التنظيمية وهي:<sup>25</sup>

- **قدر الفاعلية:** ويقصد بها مستوى قوة دوافع المنظمة للأداء في المجالات والمواقف المختلفة، ويختلف هذا المستوى تبعا لطبيعة أو صعوبة الموقف، ويبدو قدر الفاعلية بوضوح عندما تكون المهام مرتبة وفقا لمستوى الصعوبة والاختلافات بين الموارد في توقعات الفاعلية، ويمكن تحديدها بالمهام البسيطة المتشابهة، ولكنها تتطلب مستوى أداء شاق في معظمها.
- **العمومية:** وتعني انتقال توقعات الفاعلية إلى مواقف مشابهة، فالأفراد غالبا ما يعممون إحساسهم بالفاعلية في المواقف المشابهة للمواقف التي يتعرضون لها. وفي هذا الصدد يذكر بان دورا أن العمومية تتحدد من خلال مجالات الأنشطة المتسعة في مقابل المجالات المحددة، وأنها تختلف باختلاف عدد من الأبعاد مثل: درجة تشابه الأنشطة، الطرق التي تعبر بها عن الإمكانيات أو القدرات السلوكية، والمعرفية، والوجدانية ومن خلال التفسيرات الوصفية للمواقف...
- **القوة أو الشدة:** بين بان دورا أن قوة الشعور بالفاعلية تعبر عن المثابرة العالمية والقدرة المرتفعة التي تمكن من اختيار الأنشطة التي سوف تؤدي بنجاح كما يذكر أيضا أنه في حالة التنظيم الذاتي للفاعلية فإن الناس سوف يحكمون على ثقتهم في أنهم يمكنهم أداء النشاط بشكل منظم في خلال فترات زمنية محددة.

<sup>24</sup> -<https://www.researchgate.net/publication/339783019>

<sup>25</sup> - ولاء سهيل يوسف، فاعلية الذات وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية، رسالة لنيل درجة ماجستير، جامعة دمشق، سنة 2016، ص 37

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات العربية

✓دراسة (يوسف 2006) بعنوان "العلاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وأثرهما في فاعلية منظمات الأعمال": أجريت هذه الدراسة على ثلاث شركات صناعية مختلفة النشاط من القطاع الصناعي العراقي المختلط. نوع الدراسة: تطبيقية. هدف الدراسة وأهميتها: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة القائمة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والإستراتيجية واتجاهها وحجمها ومدى تأثير هذه العلاقة في تحقيق الفاعلية التنظيمية في منظمات الأعمال وتتجسد أهمية هذه الدراسة في الهيكل التنظيمي يعد بعدا مهما في رؤية الإدارة المعاصرة كونه يمثل وسيلة فاعلة في تحقيق انسياب الكفاءة لتدفق الأعمال وهو مع الإستراتيجية كمفهوم حيوي ومؤثر ومعاصر يشكلان جانبا أساسيا في تحقيق فاعلية منظمات الأعمال.

أما أهم نتائج الدراسة فهي:

- ازدياد حالة الميل في الشركات الصناعية العراقية نحو التخصص العالي.
- تزداد فاعلية الشركات الصناعية العراقية العامة قوة بزيادة إنتاجها وتطبيق الإستراتيجيتين المنقبة والمستجيبة.

ركز في هذه الدراسة على أهمية الهيكل التنظيمي وعلاقته بالإستراتيجية حيث أنه تحقيق الفاعلية التنظيمية في منظمات الأعمال يكون على أساس تكامل الإستراتيجية ومرونة الهيكل التنظيمي واستفيد من هذه الدراسة في الحديث عن تفويض السلطات في البعد التنظيمي للرشاقة الإستراتيجية، والتأكيد على وجود علاقة تكاملية بين الإستراتيجية من جهة والفاعلية التنظيمية من جهة أخرى.

حيث أهملت هذه الدراسة العديد من الركائز كأهمية أداء الموارد (بشرية، مالية...) وعنصر الزمن في تحقيق الأهداف وإستباقية الأحداث والتماشي مع التغيرات الداخلية والخارجية.

✓دراسة (الكبيسي ونوري، 2013 م): "تأثير مبادئ حلقة القرار على خفة الحركة الإستراتيجية": هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مستوى علاقة وتأثير مبادئ حلقة القرار في خفة الحركة، الإستراتيجية وقد تم انتقاء مستشفى مدينة الطب، ومستشفى اليرموك كمرجع لدراسة، وقد تم اختيار الأطباء العاملين في أقسام الطوارئ كعينة لمبحث، حيث شملت 26 طبيب من مستشفى مدينة الطب، و 27 طبيب من اليرموك، ليبلغ إجمالي مجموع العينة 53 طبيب، وبتطبيق عدد من الأساليب الإحصائية توصل الباحث إلى الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أبررها وجود علاقة ارتباط وتأثير واضح لمبادئ حلقة القرار في خفة الحركة الإستراتيجية، كما تبين حسب وجهة نظر الأطباء في أقسام الطوارئ في المستشفيات التي خضعت للدراسة أن ارتفاع مستويات سرعة التغيير في

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للرشاقة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية

العمليات والأنشطة وردود الفعل السريعة يزيد من خفة الحركة الإستراتيجية في أقسام الطوارئ، وأن التغير الذي يحصل ينعكس إيجابياً في إحداث المزيد من خفة الحركة الإستراتيجية ، كما نتج عن الدراسة أن زيادة مستويات التنوع في تقنيات العمل، والهياكل التنظيمية، والقدرات والموارد البشرية، يؤدي إلى زيادة في رفع مستويات خفة الحركة الإستراتيجية كما نتج عن الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية كان ضعيفاً. أهم التوصيات هناك حاجة واضحة لأن يدرك القائمون على أقسام الطوارئ في مستشفيات بغداد لتحفيز سرعة تقديم خدماتهم والاستجابة للأحداث البيئية لمتدخل السريع عند الطلب، بما يسمح في إحداث مزيد من التعزيزات وإحداث المزيد من التغييرات الإيجابية.

✓ دراسة العجالين (2015) بعنوان: "أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية": أطروحة دكتوراه، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية. وتكون مجتمع الدراسة مجموعة من المدراء العاملين أو من ينوب عنهم في الشركات المتوسطة والصغيرة في المدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية، والبالغ عددهم (141) مديراً أو من ينوب عنهم وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والبسيط وتحليل المسمار المدعوم عنهم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية للمديرين تحمل المخاطر في الفاعلية التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الريادية تحمل المخاطرة في التوجهات الإستراتيجية بأبعادها المختلفة ووجود أثر للتوجهات الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.

ركزت هذه الدراسة على جانب الخصائص الريادية ودور الوسيط، حيث تناست جانب الموارد البشرية والحاجة إلى زيادة دورها في الشركات والحاجة إلى المرونة في دور الوسيط الإستراتيجي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### ✓ The public 2012 khurana&Arora Relations Practice & Impact on Effectiveness of al-Basheer Hospital in Jordan

وهي الدراسات التي أجرت في البيئة الأردنية، حيث ربطت الدراسة بنشاطات وممارسات العلاقات العامة وفاعلية أداء مستشفى البشير في مدينة عمان، حيث تم توزيع الاستبانة على 596 مريض من مراجعي المستشفى. أظهرت نتائج الدراسة التي اعتمدت على إدراك المرضى وآرائهم أن نشاطات العلاقات العامة في المستشفى فشلت في تحقيق الفاعلية التنظيمية.



يتضح من خلال هذه الدراسة أنه تم إهمال جانب العلاقات العامة خاصة م ناحية المرضى مما أدى فشل تحقيق الفاعلية التنظيمية في هذا المستشفى. وعليه يجب مراجعة وإعادة النظر في هذا الجانب والأخذ بعين الاعتبار الجانب البشري فيه.

✓ Mahadeen, Al-Dmour, Obeidat & Tarhini, (2016) Examining the Effect of the organizations Internal Control System Organizational Effectiveness: A Jordanian Empirical Study, International Journal of Business Administration

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير نظام الرقابة الداخلية ( بيئة التحكم، الاتصال، إدارة المخاطر، أنشطة الرصد والمراقبة) على الفاعلية التنظيمية في الأردن. وقد تم دراسة الفاعلية التنظيمية من خلال ثلاث مناهج هي: القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها (نهج الهدف)، والقدرة التنظيمية على التحكم في الموارد المطلوبة والمحافظة عليها(نهج نظم الموارد) و(نهج أصحاب المصلحة) الذي يتناول القدرة التنافسية التنظيمية، والرضا الوظيفي، ورضا العملاء والشكاوى. وتكونت عينة الدراسة من (151) موظفا يشغلون مستويات إدارية مختلفة في الأردن. أظهرت نتائج الدراسة تأثيرا إيجابيا كبيرا لمتغيرات الدراسة على الفاعلية، أوصت الدراسة بتحسين الوعي بأهمية مكونات نظام الرقابة الداخلية.

تميزت هذه الدراسة بتناول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ضمن محددات الرشاقة وهي على النحو التالي: حيث أن أغلب الدراسات اعتمدت على بعض محددات الرشاقة و أهملت بعضها بينما جمعت الدراسة الحالية كل هذه المحددات ودراسة مدى أثرها في الشركة الصناعية محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل والعناصر التي عرضناها تبين لنا أهمية ومكانة الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة والتي تعد أحد أهم مفاتيح النجاح، حيث تم تقديم أساسيات للرشاقة الإستراتيجية ومدى تأثيرها على فاعلية المنظمة وهذا ما يؤدي إلى اكتساب العاملين معارف ومهارات جديدة والذي يمنح للمنظمة ميزة البقاء والاستمرار.

كما تناولنا جانب من الفاعلية التنظيمية حيث قدمنا مفاهيم عامة وبعض المجالات والمؤشرات .