

الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الممارسات والتطبيقات

إعداد الباحث

خالد أحمد عبد الجواد عطية سليمان

إشراف أستاذ دكتور

محمد عبدالنواب البكري شاهين

أستاذ مساعد ورئيس قسم العلوم السلوكية وإدارة الأفراد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الملخص :-

تمثل الرشاقة التنظيمية مستقبل المنظمات الرائدة، فحتى تظل المنظمة قادرة علي المنافسة؛ يجب أن تكون لديها القدرة علي التكيف باستمرار مع تغيرات السوق، وتغيرات توقعات الأعمال، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والقدرة علي الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية من خلال تعديل عروض المنتجات والخدمات بسرعة كما أصبحت الرشاقة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

ولكي تكون المؤسسة قادرة علي صناعة المستقبل ينبغي أن تتصف بصفات أهمها الابداع والتنافسية والشفافية والاتجاه نحو الجودة، فحتمية التغيير تفرض علي المؤسسات أن تكون قادرة علي المنافسة، وليس أمامها خيار سوي مواجهتها والتعامل معها، وهذا الامر يدفع بها للبحث عن كيفية رفع قدراتها التنافسية وبناء مزايا تنافسية تضمن لها التفوق والاستمرار .

فبسبب التغيرات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية وتداعيات العولمة اليوم يتعين علي المنظمات التعامل مع تلك التغيرات الكبيرة والسريعة، لذلك تعد الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية أمراً مهماً جداً في عالم الاعمال اليوم لمساعدتها علي النمو، حيث أدت التحديات التنافسية إلى جعل العديد من المؤسسات رشيقة في نهجها لتحقيق التمييز وجذب المستثمرين .

ونظراً لازدياد حدة المنافسة ولضمان مسايرة التطور ، وتجويد العمليات والمخرجات ، كان لا بد للمؤسسات من تبني أساليب ومنهجيات تحقق لها الاداء التنافسي حيث لم

يعد التخطيط الاستراتيجي والسياسات الادارية التقليدية مصدراً للميزة التنافسية. فقد ظهرت واحدة من أحدث المفاهيم في مجال الادارة الاستراتيجية ويطلق عليها "الرشاقة التنظيمية" وهي من أحدث الوسائل في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها المنظمات، والتي تعني القدرة علي البقاء في ظل بيئة تنافسية وذلك من خلال التفاعل والاستجابة السريعة لمتطلبات الاسواق المتعددة والمتغيرة .

نستعرض في هذا البحث الاطار النظرى للرشاقة التنظيمية وبرزت الدراسات السابقة والادبيات التي تناولت الموضوع بالبحث والدراسة والنتائج التي توصلت اليها ونعرض التوصيات لتحسين الممارسات والتطبيقات الهادفة لتنمية وتطوير الرشاقة التنظيمية في منظمات الاعمال .

كلمات افتتاحية

الرشاقة التنظيمية / رشاقة الاستشعار / رشاقة اتخاذ القرار / رشاقة التنفيذ

Abstract:

Organizational agility represents the future of the leading organizations, so that the organization remains competitive; it must be able to adapt continuously to market changes, changes in business expectations, and to keep pace with the tremendous advances in information technology and the ability to respond flexibly to environmental changes by rapidly adjusting product and service offers. Regulatory agility has become critical to achieving a sustainable competitive advantage.

In order for the enterprise to be able to make the future, it must be creative, competitive, transparent and quality-oriented. In order to change, enterprises must be competitive and have no choice but to confront and deal with them. This drives them to look at how to raise

their competitiveness and build competitive advantages that guarantee them excellence and continuity.

Because of the political, social and technological changes and the repercussions of globalization today, organizations have to deal with those major and rapid changes, so a rapid response to external changes is very important in today's business world to help them grow, as competitive challenges have made many institutions graceful in their approach to achieving discrimination and attracting investors.

Given the increasing intensity of competition and to ensure pro-development, improved processes and outputs, enterprises had to adopt competitive performance methods and methodologies, as strategic planning and traditional administrative policies were no longer a source of competitive advantage.

In this research, we review the theoretical framework of organizational elegance, highlight previous studies and literature that have examined the subject, study and findings, and present recommendations for improving practices and applications aimed at developing and developing Organizational Agility in business organizations.

Key words:

Organizational Agility/ Sensing Agility / making-Decision Agility / Acting Agility

أولاً : نشأة وتطور الرشاقة التنظيمية :-

يعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الادارية الجديدة التي شاعت في الوسط الاكاديمي. وفي الادب الاداري نشأت الرشاقة التنظيمية في عام ١٩٧٧ علي أساس الوعي بأن بيئة الشركات بدأت في التحرك بشكل أسرع من قدرة تلك الشركات علي التكيف (Etal 1999). حيث قدم مفهوم الرشاقة agility لأول مرة في معهد اياكوكا Iacocca بجامعة ليهاي University Lehigh الامريكية في عام ١٩٧٧ حيث صاغ أربعة باحثين في معهد اياكوكا في جامعة ليهاي مصطلح الرشاقة التنظيمية (agility organizational) كجزء من إستجابتهم لطلب الكونغرس الامريكي إعداد تقرير عن استراتيجية الشركات الصناعية في القرن الحادي والعشرين وأكد تقريرهم علي أن النظام الحالي لهذه الشركات لم يكن كافياً لضمان التطوير ومواكبة المنافسة، وخلص الباحثون إلى أن هناك حاجة إلى الرشاقة التنظيمية لكي تظل المنظمات قادرة علي المنافسة، وبحلول منتصف التسعينات، كانت أكبر الشركات الامريكية قد اعتمدت مفهوم الرشاقة التنظيمية . وفي أوائل التسعينات اكتسب هذا المفهوم إعترافاً بين الممارسين والباحثين في تطبيقه علي المشاريع حيث الحاجة إلي التكيف التنظيمي في مواجهة ظروف السوق المتغيرة والمتطورة وبالسرع المطلوبة . فبرز مصطلح الرشاقة كمفهوم في مجال التصنيع، ثم ما لبث أن أنتشر علي نطاق أوسع، ومهد لظهور مفهوم الرشاقة التنظيمية، وقد أوصي تقرير معهد "اياكوكا Iacocca" بجامعة ليهاي University Lehigh الامريكية في عام ١٩٧٧ باعتماد نموذج التصنيع الرشيق الذي ينطوي علي أسس تنافسية وخصائص وعناصر الرشاقة، واكد أن القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة التنظيمية هي التغيير، وهذا التقرير مهد لظهور عديد من الكتابات حول الرشاقة، وقد ساهمت تلك الكتابات الاكاديمية والممارسات في تطوير المفهوم

كما أن هذا التقرير **يحدد ثلاث نقاط رئيسة لمفهوم الرشاقة التنظيمية وهي:**

- البيئة التنافسية المتجددة والتي تدفع المنظمات للتغيير التنظيمي .

● الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن، وتقديم منتجات مخصصة للغاية وبجودة عالية والتي تعد أسبقية تنافسية وإستعمال التقنيات المرنة، مع القوي العاملة عالية المعرفة والمهارة، إستمر تعريف وطبيعة الرشاقة التنظيمية في التطور بمرور الوقت وعبر التخصصات من سرعة إتخاذ القرار إلى المرونة ثم المرونة الإستراتيجية وأخيراً إلى الرشاقة .

حيث تم تحديد أحد الأبعاد الأولى للرشاقة التنظيمية في الإدارة الاستراتيجية من قبل (Miller and Judge 1991) استناداً إلى مفهوم صنع القرار الاستراتيجي في البيئات عالية السرعة كسرعة صنع القرار. ومن الأبعاد الرئيسية الأخرى التي برزت بعد ذلك المرونة، وقد عرفت Bahrami 1992 المرونة بأنها القدرة علي التغيير السريع للاستفادة من الفرص الناشئة أو التهديدات الجانبية. وقد وسع (Pisano and Hayes 1994) هذا المفهوم في إداره العمليات كمرونة استراتيجية، متعللين بأنه عندما تنتقل المنظمات من بيئات مستقرة إلى بيئات مضطربة ، يتحول الهدف التنظيمي من الاستراتيجية التنافسية إلى إستراتيجيات المرونة، وعلي الرغم من أن كل من المرونة والمرونة الاستراتيجية يتضمنان عنصر السرعة ، فإن تركيز تعريفاتهما علي سهولة التغيير أكثر من سرعة التغيير.

وقد تطورت البحوث المعاصرة بصورة متزايدة من بناء المرونة الاستراتيجية إلى بناء الرشاقة ، التي تتميز جميع تعاريفها تقريباً ببعدين هما: إستشعار البيئة، و الاستجابة للتغيير.

ويعتبر (Sambamurthy et al 2003) أول من قام بالانتقال من المرونة الاستراتيجية إلى الرشاقة، حيث عرفوا الرشاقة بأنها "القدرة علي إكتشاف فرص الابتكار و التنافسية و اغتنام فرص السوق .

ثانياً - مفهوم الرشاقة التنظيمية :

يعد مفهوم الرشاقة مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما إنه يعتبر مفهوم متعدد الجوانب والأشكال ، إذ ان هناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم. ولقد تم تقديم عدة محاولات من قبل الكتاب والباحثين لوضع تعريف شامل للرشاقة التنظيمية يشمل جميع الجوانب والأبعاد :

إذ عرف الأفراد الذين أوجدوا مفهوم (الرشاقة) في معهد (Iacocca) في جامعة (Lehigh) ولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الرشاقة أنه: نظام تصنيعي مع قدرات التكنولوجيات المادية وغير المادية، والموارد البشرية، والإدارة المثقفة والمعلومات لتلبية الاحتياجات المتغيرة السريعة للسوق «السرعة، المنافسين، الموردين، البنية التحتية، والاستجابة». وهو نظام ينتقل بسرعة بين نماذج المنتجات او بين خطوط الانتاج ، من الناحية المثالية في الوقت الحقيقي ويستجيب لطلب العملاء (

أوضحت العجري ٢٠١٧ أن الرشاقة التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغييرات المتوقعة و الغيرمتوقعة الحادثة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيد والتشابك وعدم التأكد ، على أن يصاحب إعادة هذا الاستشعار قيام المنظمة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات من خلال العمليات، وإعادة توزيع الموارد التنظيمية، وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي. وقد لخص شيري ٢٠٠٨ العناصر الرئيسة لمختلف تعريفات الرشاقة التنظيمية، وذلك على النحو التالي:

- السرعة والمرونة
- الاستجابة إلى التغيير وعدم اليقين.
- منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية.
- تجميع التكنولوجيات المختلفة.
- التكامل بين المؤسسات داخليًا، والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض. وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية «خفة الحركة»، فإن جميع تعريفات «الرشاقة التنظيمية» تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات

الأساسية لرشاقة المنظمة. والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغير وعدم اليقين .

كما أنها تعنى الاستجابة الشاملة للتحديات فى سوق العمل، والاستفادة من التغييرات السريعة لصالح المؤسسة، وذلك بتحقيق الجودة العالية والاداء المتميز والخدمات الجيدة أما (Roy ، ٢٠١٣ ، ١١٦٦) فقد عرفها بالتكامل الفعال بين قدرة المؤسسة على الاستجابة وكيفية إدارتها للمعرفة من حيث السرعة والكفاية والتكيف مع أى تغييرات غير متوقعة، و الاستفادة من الفرص دون الاخلال بنوعية المنتج أو العمليات المستخدمة أو زيادة التكلفة.

ويعرف (et al Singh ٢٠١٣,٧) الرشاقة بأنها تغيرات مستمرة ومنهجية في مخرجات المنظمة أو هيكلها أو عملياتها التي يتم تحديدها وتخطيطها وتنفيذها كاستراتيجية مدروسة لاكتساب ميزة تنافسية . وهي القدرة على الاستجابة والتعامل مع التغييرات فى بيئة العمل الخارجية بسرعة وفى الوقت المناسب، كما أنها تهتم بالتنسيق التنظيمى الوثيق مع إحتياجات سوق العمل المتغيرة، من أجل اكتساب ميزة تنافسية .

كما تعد الرشاقة تطبيق ناجح لمبادئ المنافسة (السرعة والمرونة والإبتكار والجودة والربحية)، وتكامل الموارد والتدابير المناسبة في بيئة المعرفة والتغيرات السريعة من خلال توفير منتجات وخدمات ملائمة للأعمال)

ثالثا : تعريف الرشاقة التنظيمية :-

اختلف مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility طبقا لنوع المؤسسة أو مجال العمل الذى يتبنى تطبيقه ، ومن تلك التعريفات تعريف من Jin Shan and Deliang بأنها مجموعة من القدرات التنظيمية التى تسمح للمؤسسة بإستشعار التغييرات فى بيئة العمل بفعالية، والاستجابة لتلك التغييرات فى الوقت المناسب، من خلال المواعمة المستمرة بين القدرات والموارد بفعالية، وتحقيق الكفاءة مع الاخذ فى الاعتبار لعامل التكلفة، ويتفق معه (Paz and Seo ٢٠١١) حيث عرفا الرشاقة التنظيمية كمجموعة من العمليات التي تسمح للمؤسسة إستشعار التغييرات فى البيئة الداخلية والخارجية

، والاستجابة لها بكفاءة وفعالية في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة ، والتعلم من التجربة لتحسين كفاءات منظمة. كما تعني قدرة المؤسسة علي الاحساس بالبيئة الخارجية (الاستشعار والاستجابة بشكل ناجح للفرص والتهديدات المتاحة في السوق وفي الوقت المناسب لها بسهولة)

وكذلك قدرتها علي رد الفعل عن طريق إعادة تشكيل استراتيجياتها ومواردها، وعملياتها، والتعامل والاستجابة للتغيرات البيئية الغير متوقعة من خلال إستغلالها كفرص للنمو والازدهار كذلك وتعبير عن قدرة المنظمة علي الاستجابة المتعمدة والسريعة و أيضاً من خلال اغتنام الفرص وقدرة المنظمة علي العمل الاستباقي والتعلم والابتكار .

وفي دراسة (shiri ٢٠١٤ ٨٧) تعني القدرة علي تحقيق النجاح وسرعة الاستجابة والتفاعل مع التغيرات البيئية ، كما تعرف (etal, Trinh 2012B, 172) أنها: قدرة المنظمة علي إستشعار التغيرات البيئية الغير متوقعة والاستجابة لها بفعالية وهناك من يري أن الرشاقة ال تعني فقط القدرة علي الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وأما تشمل أيضاً القدرة علي التصرف بشكل استباقي لمواجهة التغيرات ، فالمنظمة الرشيقة ليست فقط "مرنة فهي أيضاً قادرة علي الاستجابة والتكيف مع الاستجابة للتغيرات التي يمكن التنبؤ بها ولكن التغيرات غير متوقعة بسرعة وكفاءة فهي نتيجة متكاملة لكل من الانتباه للتغيرات الداخلية والبيئية من فرص وتحديات علي حد سواء، والقدرة علي استخدام الموارد في الاستجابة (الفعل ورد الفعل) لمثل هذه التغيرات، كل ذلك في الوقت المناسب، وبشكل مرن، وبتكلفة معقولة .

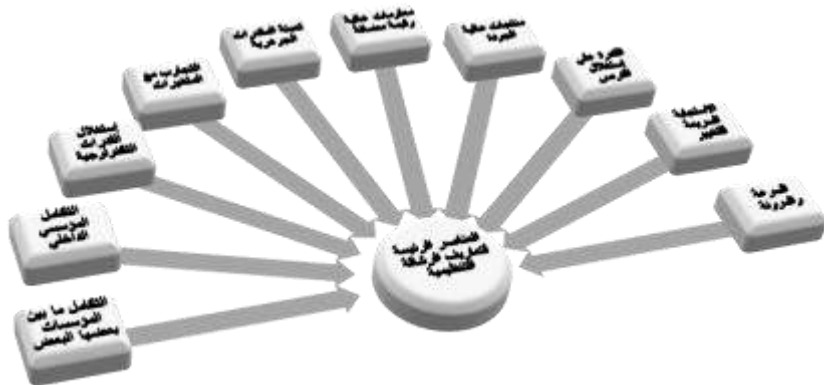
وعرف كمال أحمد (٢٠٠٨) الرشاقة التنظيمية علي أنها قدرة المنظمة علي تعظيم امكانياتها، والاستفادة من الفرص المتاحة لها بما يمكنها من معالجة أوجه مواردها و القصور الداخلية، ومواجهة التهديدات الخارجية، بهدف إستمرارية بقائها، و تحقيق ميزات تنافسية .

كما عرفها علي العابدي (٢٠٠٨) بأنها قدرة المنظمة علي تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح إلي تحقيقها عن طريق تطوير منتجاتها وزيادة معرفة مواردها البشرية،

مما ينعكس بدوره علي تنمية المنظمة وجعلها خفيفة الحركة في بيئة مضطربة سريعة التغيير. وعلى الرغم من الاختلافات بين مفاهيم الرشاقة التنظيمية ، فإن جميع تعاريف الرشاقة التنظيمية تؤكد على السرعة والمرونة كأحد أهم السمات الأساسية لرشاقة المنظمة. والسمة الثانية المهمة للرشاقة هي الاستجابة الفعالة للتغير .

يتضح من التعاريف السابقة للرشاقة التنظيمية ما يأتي :

- أن مفهوم الرشاقة مفهوم حديثاً في الفكر الإداري الحديث .
- توجد العديد من العناصر المشتركة في التعاريف السابقة للرشاقة التنظيمية مثل : الرشاقة قدرة، والرشاقة مطلباً ضرورياً لمواجهة التحديات المختلفة، والرشاقة سمة تميز المنظمات في ظل تغييرات اليوم المتجددة. وكذلك يتضح أن الرشاقة التنظيمية إذا ما طبقت في مجال مؤسسة ما فهي تعني قدرة المؤسسة علي إستشعار التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة المحيطة بها، وسرعة الابتكار، والاستفادة منها بإكتشاف فرص جديدة واستثمارها وتحويلها الاستجابة لها بفاعلية وإلي ميزة تنافسية تساعد علي النمو، ولخص (Sherehiy ٢٠٠٨) العناصر الرئيسة لمختلف تعاريف الرشاقة التنظيمية وهي :-



شكل رقم (١) العناصر الرئيسية لتعريف الرشاقة التنظيمية

- السرعة والمرونة ● الاستجابة السريعة للتغيير ● القدرة علي إستغلال الفرص المتاحة ● منتجات عالية الجودة ومخصصة للغاية ● منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة ● تعبئة المقدرات الجوهرية ● التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية ● إستغلال القدرات التكنولوجية ● التكامل المؤسسي الداخلي والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض .
- كما تمتد جذور مفهوم الرشاقة التنظيمية إلي جانبيين: الاول القدرة علي التكيف التنظيمي (الجانب التفاعلي) والثاني المرونة التنظيمية (الجانب الاستباقي) فالتكيف التنظيمي يركز علي كيفية تأثير شكل المؤسسة وهيكلها علي قدرتها علي التكيف بسرعة مع بيئة أعمالها أما المرونة التنظيمية فتمثل قدرة المؤسسة علي ضبط هيكلها الداخلية وعملياتها في إستجابتها للتغيرات البيئية ، لذلك مفهوم الرشاقة من أكثر المفاهيم تداخلا وارتباطاً مع مفهومي المرونة والتكيف التنظيمي،
- لذلك وجب التطرق الي الفرق بين الرشاقة التنظيمية والمرونة التنظيمية والتكيف التنظيمي . فالتكيف التنظيمي يعني تناسب العمليات التنظيمية مع متطلبات البيئة، أما المرونة فتعني جاهزية الموارد التنظيمية وسهولة تعبئتها، في حين أن الرشاقة تضم كلا من المرونة والقدرة على التكيف كما حددت دراسة (Li and Holsapple ٢٠٠٨) أربعة عناصر لفاعلية الرشاقة وهي: التوقيت، والمرونة، والملائمة، وتحمل التكاليف.
- ويشير التوقيت إلي إيصال القيمة في الوقت المناسب، ويختلف تماما عن مفهوم السرعة في تحقيق النتائج، وتشير المرونة إلي تنوع الطرق المتاحة لتحقيق نجاح المنظمة بدلا من الاقتصار علي خيارات قليلة محددة مسبقاً، وتضمن المرونة العالية القدرة والرغبة النشطة في التعرف علي خيارات جديدة، كما تشمل إدارة المخاطر من خلال إنتهاج خيارات جديدة، وتعتبر المرونة درجة من درجات الرشاقة، وتشير

الملائمة إلى التغلب على الجمود، وتتضمن فاعلية الرشاقة القدرة علي تحمل التكاليف وهي درجة عالية من الرشاقة تساعد علي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

رابعاً : أبعاد الرشاقة التنظيمية :

- توجد ثلاثة أبعاد للرشاقة التنظيمية، وهي: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الممارسة. ويعتبر عنصر الوقت في إدارة التوقعات مهماً ، ومقدار الوقت الذي يسمح للمنظمات لإنهاء مهمة دون تأخير بحيث لا يمكن أن تؤثر على مهام أخرى، وذلك كما يلي :



شكل رقم (٢) ابعاد الرشاقة التنظيمية

١ - رشاقة الاستشعار: Sensing Agility :

- هي القدرة التنظيمية لفحص ومراقبة والتقاط الاحداث من التغيرات البيئية (تغيير تفضيل الزبون، تحركات المنافسين الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة) في الوقت المناسب) ويشير الاستشعار إلى قدرة المنظمة على إكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة والنقاطها وتفسيرها ، والخطوة الاولى في الاستشعار هو الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك لتحقيق الإدراك التام باتجاهات التغيير ومصادره وأنواعه وخصائصه ، كما تعنى رشاقة الاستشعار قدرة المؤسسة ليس

فقط على تحديد عوامل التغيير الحادثة في بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية، بل تتجاوز ذلك إلى توقع التغييرات التي قد تحدث في المستقبل والاستعداد لها من خلال وضع رؤى وخطط و استراتيجيات قوية لمواجهة ذلك، وتطوير أدائها باستمرار و ابتكار أساليب عمل جديدة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وتجعلها قادرة على مواصلة جهودها لفترات طويلة .

٢ - رشاقة عملية إتخاذ القرار: **making-Decision Agility**

- تعني قدرة المنظمة على جمع وتنقية وهيكلة وتقييم المعلومات ذات الصلة من مصادر متنوعة لتفسير الآثار المترتبة على الاحداث الخاصة على الاعمال دون تأخير، وتحديد الفرص والتهديدات القائمة على تفسير الاحداث، ووضع خطط العمل التي توجه كيفية إعادة تكوين الموارد وعمل إجراءات تنافسية جديدة و تقوم رشاقة صنع القرار على العديد من الانشطة المترابطة، والتي تفسر الاحداث التي تم استشعارها، وذلك بتجميع وهيكلة وتقييم المعلومات المرتبطة بالاحداث والتغيرات البيئية، ومن خلال هذه الانشطة تحدد المنظمات الفرص والتهديدات المتعلقة بها، ثم تضع معايير عملية لتحقيق أقصى قدر من تأثير الفرص والتقليل من تأثير التهديدات
- والمنظمة الرشيقة تعرف متي تستجيب للتغيير ومتي تتخذ قراراتها، وعادة تتخذها في ضوء ثلاثة معايير وهي: سرعة إتخاذ القرار، إمكانية التنفيذ الفعلي للقرار، والاستجابة السريعة للتغيير، إلي جانب ذلك فإن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار يقلل من احتمالية مقاومة التغييرات المصاحبة للقرار، الا أن المشاركة قد تعرقل سرعة إتخاذ القرار، وهذا يتطلب من المنظمات تحقيق قدر من التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغييرات البيئية، والقيادة هي المسؤولة عن تحقيق ذلك التوازن .

٣ - رشاقة التطبيق / الممارسة Acting Agility:

- رشاقة الممارسة هي القدرة على إعادة تكوين الموارد التنظيمية بشكل حيوي وجذري وإعادة هيكلة العلاقات على أساس خطط فعلية وتقديم منتجات ، وتعديل العمليات، وخدمات جديدة ونماذج سعرية للسوق في الوقت المناسب . ومن وجهة نظر (Layer and Karwowski ,Sherehiy 2007) فإن رشاقة التطبيق واجراء والممارسة تعني تنفيذ المهام والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغييرات بكل كفاءة ، في أقصر وقت ممكن، وسرعة التغيير في النتائج، إضافة إلى سرعة طرح المنتجات الجديدة في السوق، وسرعة التسليم للمنتجات، وفي الوقت المناسب . وهذا البعد متعلق بالاستجابة والتي تشير إلى ردود الفعل السريعة والمناسبة للتغيرات البيئية ، ولنظم المعلومات هنا دور محوري في مساعدة المنظمات علي الاستجابة السريعة من خلال تقديم المعلومات الدقيقة والكافي فالاستجابة هنا إحتواء التغيير.
- وتشير الدراسات إلى أن هناك ترابط بين الاستجابة والاستشعار، فالاستجابة اذا لم تكن يجب أن تكون متناسقة مع الاستشعار، و المنظمة قادرة علي الاستشعار الفعال للفرص والتهديدات فإن ذلك يحد من قدرتها علي إتخاذ الاجراءات المناسبة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما أن التوافق بين الاستشعار و الاستجابة يساعد المنظمة علي الاستخدام الامثل لمواردها التنظيمية . فالمنظمات التي لديها مستوي عال من الاستشعار ولكنها منخفضة المستوي في الاستجابة لن تكون قادرة علي إغتنام الفرص لتحسين الاداء، بينما المنظمات التي لديها مستوي أعلي في الاستجابة ولكن مستوي منخفض من قدرات الاستشعار من شأنه أن يضيع مواردها ، بالإضافة إلى ذلك ذُكرت أبعاد وملامح للرشاقة التنظيمية في العديد من الدراسات (Dongback and Moshki and Nejatian and Zarei 2013) ودراسة (Ariel 2008) ودراسة (Teimouri ٢٠١٣) ودراسة ، (Zhang 2011) ودراسة ، (Sharifi and Zhang 2000)

خامساً : أهمية الرشاقة التنظيمية :

تعد الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المؤسسات اليوم وضمان بقائها وديمومتها، وهناك العديد من فوائد الرشاقة التنظيمية التي تجعل المنظمات والمؤسسات تتبناها ومنها :

- تساعد الرشاقة التنظيمية علي زيادة قدرة المنظمة علي الإستشعار والإستجابة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بما يحقق أهدافها الحالية والمستقبلية، وترتبط ارتباطاً متزايداً بالنجاح التنظيمي، وتعتبر كفاءة أساسية، وتميزاً يتطلب تفكيراً إستراتيجياً وعقلية مبتكرة .
- تعد ميزة تنافسية شاملة تتعلق بجميع مكونات المنظمة، مثل الرشاقة التكنولوجية، والرشاقة الإستراتيجية ورشاقة القوي العاملة، ورشاقة العمليات، ورشاقة إتخاذ القرار .
- تعتبر مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات ، وتعد استراتيجية تنمية لمساعدة المنظمات علي البقاء والاستمرار وتحقيق النجاح في البيئات سريعة التغير وتلعب دوراً هاماً في حياة المنظمة حيث أنها تزود الموظفين بالمعرفة والمهارات العالية، وتقوم علي إعادة الهيكلة التنظيمي والعمليات التنظيمية باستخدام التكنولوجيا الجديدة .
- تساعد علي تحسين وزيادة سرعة الأداء التنظيمي من خلال تحسين أداء العمليات، وتقييم الأنشطة وتحسين الكفاءة التنظيمية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة قدرة المنظمة في الإستجابة لإحتياجات المستفيدين، وبالتالي تحقيق أهدافها.
- يرى (hamanifard et al 2015,200) أن أهمية الرشاقة التنظيمية تتمثل في توقع المخاطر والفرص البيئية، سرعة إتخاذ القرارات وتنفيذها، التحسين المستمر وإدارة المخاطر ، القدرة علي التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، التخلص من القيود الهيكلية من خلال إعتداد الهياكل المرنة، توفير المناخ

الملائم للتجريب، والإبتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء. كما أضاف (Hossein et al 2013, 2936) أن من أهم فوائد الرشاقة التنظيمية ما يلي:

- توفير الرضا للعملاء والموظفين.
- التعامل مع المواقف الغير متوقعة والغير مؤكدة من خلال القدرة على التكيف .
- المرونة المهنية وتشير إلي القدرة والكفاءة للعمل في مهام مختلفة و فرق مختلفة في وقت واحد.
- الإبداعية وحل المشاكل من خلال القيام بأنشطة تساعد علي تطوير حلول مبتكر لها.
- مرونة التعامل مع الآخرين والقدرة علي التكيف بفاعلية مع زملاء و فرق العمل والعملاء.
- تعلم طرق ومهارات جديدة لأداء الوظائف والمهام، واعادة تنظيمها والتعامل مع المواقف الصعبة في العمل .

سادساً : ركائز الرشاقة التنظيمية :

قام مجموعة من الباحثين بجامعة كولورادو الأمريكية University of Northern Colorado باعداد تقرير عن الرشاقة التنظيمية؛ جاء فيه أن للرشاقة التنظيمية عدة ركائز تختلف من مؤسسة لأخرى، طبقاً لطبيعة مجالها ووفقاً لإحتياجاتها الأساسية ، وهذه الركائز يمكن إستخدامها كمقياس لقابلية المنظمة للتكيف مع البيئية والإستجابة للتغيير



شكل رقم (٣) ركائز الرشاقة التنظيمية

- ١ - ثقافة الإبداع : تعد ثقافة الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة التنظيمية، فهي تدل علي عقلية تنظيمية واعية ، والمنظمة التي تتبنى ثقافة الإبداع تكون أكثر قدرة علي التغيير، كما أن ثقافة الإبداع تعني أن المظمة تقوم بتقييم مستمر للنظم، والهيكل ، ودائماً ما تكون بحاجة ملحة للتغيير فى الإجراءات ، وفرق العمل، والمكونات التنظيمية الأخرى لإيجاد طريقة جديدة لأداء بعض الوظائف أو توفير بعض الخدمات
- ٢ - تمكين العاملين: التمكين هو الركيزة التي تصف العلاقة بين القيادة والموظفين من خلال السلطة والحكم الذاتي، كما تشير إلي درجة توزيع صلاحيات القادة علي الموظفين ولا تزال المفاضلة قائمة بين فعالية الإستجابة، والتي عادة ما تكون في النظم اللامركزية، وبين توقيت الإستجابة التي تتسم بها النظم المركزية، وبصفة عامة غالباً ما تكون اللامركزية الأكثر فاعلية لكن الميزة في صنع القرار على المستوى الإدارى الأقل وهو مستوي الموظفين يتمثل في زيادة فاعلية ومعنويات الموظفين نتيجة للحكم الذاتي، مما يزيد من الرشاقة التنظيمية الشاملة للمنظمة.

٣ - مواجهة المخاطر: يجب على المنظمات الرشيقة أن تنجح في مواجهة المخاطر والتحديات الداخلية والخارجية وتعتبر هذه الركيزة ماثلة لركيزة ثقافة الإبداع فهي ثقافة تتجاوز حدود المستويات، التنظيمية، وليس هناك طريقة صحيحة واحدة للاستجابة للمخاطر والتحديات، وهو ما يعني القدر القدرة على المرونة الحاسمة للتعامل مع تحديات السوق واقتصاد المعرفة والمنافسة العالمية؛ مما يساعد على النجاح في إتخاذ القرارات المناسبة

٤ - الرؤية الاستراتيجية: تمثل الرؤية الدليل النهائي والموحد للمنظمة، وتحدد مستقبلها، وللرؤية صلة وثيقة بالرشاقة التنظيمية، غير أن وجود رؤية للمنظمة لا يعني أن المنظمة رشيقة لكن الالتزام بالرؤية والتركيز على تحقيقها يساعد على جعل المنظمة أكثر رشاقة، بشرط أن تكون الرؤية واقعية، وتعد الرؤية المحددة بوضوح امر حاسم للنجاح التنظيمي؛ حيث أنها توفر للمديرين والموظفين الهدف الأسمى للعمل الجماعي المستمر.

٥ - الإتجاه الإستراتيجي: يتم تأسيس الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة عن طريق الرؤية، فوجود نص صريح للرؤية يجعل المنظمة ذات توجه إستراتيجي واضح. ووضوح الاتجاه يساعد المنظمة على الإستجابة بطرق فعالة ورشيقة من خلال بناء إطار توجيهي للقرارات والإستجابة للعوامل الخارجية.

٦ - ادارة التغيير: المنظمة الرشيقة هي التي يمكنها أن تدير التغيير بنجاح، فإدارة التغيير تساعد المنظمات على مواجهة الضغوط المختلفة. وتشتمل إدارة التغيير في المنظمات الرشيقة على ثلاثة مراحل: ادراك التغيير، تنفيذ التغيير، واختبار التغيير، ويشير إدراك التغيير إلي استعداد المنظمة للكشف عن التغييرات المحتملة الداخلية والخارجية علي حد سواء والمنظمات الرشيقة تدرك التغيير بشكل أسرع وأكثر دقة، أما تنفيذ التغيير هو عملية تحول القرار إلي نتائج قابلة للتنفيذ والمنظمات الرشيقة تنفذ التغيير بشكل أسرع وأكثر سلاسة ودقة، ويتطلب تنفيذ التغيير اختبار فاعليته، من حيث إعادة النظر في دقة وصحة التغيير واكتشاف مجالات التحسين على الإستجابة للبيئة والفرص والقدرة على الإستجابة للبيئة.

٧ - مرونة الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار التوجيهي الذي يوجه أداء المنظمة بشكل رئيسي، ويحدد الروابط وقنوات الاتصال التي تؤثر تأثير عميقاً على رؤية المنظمة.

٨ - الاتصال التنظيمي الفعال: هناك أهمية لتواصل المنظمة داخلياً وخارجياً مع المساهمين والعملاء والأطراف ذات الصلة في السوق، وتستخدم الاتصالات الداخلية في تعميم المعلومات في جميع أنحاء المنظمة، ويمكن القول أن المنظمات الأكثر نجاحاً هي تلك القادرة على الجمع بين أساليب الاتصالات الفعال والمتعددة الاتجاه في جميع أنحاء المنظمة .

٩ - التحليل البيئي والإستجابة: الهدف العام من هذه الركيزة تسهيل الرشاقة، وفي الواقع يعد تحليل السوق والإستجابة لتحدياته مقياساً لكيفية تقييم المنظمة للبيئة الخارجية ، وتوفر هذه الركيزة الأدوات والمقاييس لتحليل البيئة الخارجية، كما تسلط الضوء على أهمية العلاقات التي تحدث داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تعزز فرص نجاح المنظمة.

١٠ - تطوير منظمة التعلم (التعلم التنظيمي) : تشجع منظمة التعلم أعضائها على التعلم، وتسعي دائماً للتحسين، وتجنب احتمالات ركود الأداء التنظيمي العام، ويرتبط التعلم والتحسين المستمر في هذه المنظمات بالإستجابة، وتجسد فكرة ان كل تجربة تواجه المنظمة سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم، ويعرف الباحثون طريقتين للتعلم: التعلم الفردي، والتعلم الثنائي.

١١ - مرونة العمليات: لتوسيع بعض القدرات التنظيمية التي ترتبط دائماً بزيادة الرشاقة داخل المنظمة، لا بد من أن تكون عمليات المنظمة على قدر كبير من المرونة

سابعاً : مقياس مستوى رشاقة المنظمات من خلال : -

١ - المساءلة (Accountability) هي تعني تقديم إجابات متعلقة بثلاث قدرات مترابطة يأتي في مقدمتها: استشعار التغيرات، الإدراك أي القدرة على الإدراك والمعالجة: وهي القدرة على القيام بالمعالجات اللازمة لإشارات الواردة من البيئة الخارجية لتكوين فهم عام حول إتجاه التغيير وعمقه عن طريق تحويل البيانات المكتسبة من الاستشعار البيئي إلي

معلومات تساعد علي إثراء الذاكرة التنظيمية للمنظمة وزيادة قدرة المنظمة علي إتخاذ القرارات ورسم الخطط، ومن ثم الاستجابة؛ وهي القدرة علي تحديد طبيعة الاستجابة المناسبة للتغيير.

٢- التوافقية: (Aligning) تعني إعادة ترتيب وتنظيم العمليات والموارد بما يتناسب مع التغييرات البيئية والاهداف الجديدة في الوقت المناسب و بسرعة ودقة وأقل تكلفة .

٣- الكفاءة: (competency) هي مجموعة القدرات التي تساعد المنظمة علي تحقيق أهدافها ، الكفاءة تؤثر علي جميع أبعاد الرشاقة التنظيمية الاستشعار، و المعالجة، والاستجابة، والتوافقية، والتعلم الا ان تلك الابعاد هي جزء منها الكفاءة تشمل كفاءة الرؤية الاستراتيجية، كفاءة إستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، وكفاءة إدارة التغيير، والكفاءة المعرفية، وكفاءة العمليات، وتمكين العاملين، والتعاون الداخلي والخارجي، وكفاءة المنتجات والخدمات، وكفاءة استخدام أساليب ضمان الجودة .

٤- التعلم التنظيمي: (Learning organizational) ويقصد به قدرة المنظمة علي الاستفادة من المعرفة والخبرة في التحسين المستمر والاستعداد الافضل للتعامل مع الظروف المتغيرة، فمن المهم للمنظمات أن تتعلم باستمرار وفاعلية من نتائج عملياتها الداخلية لتحديد الممارسات الخاطئة، وتعزيز الجيد منها

٥- الاستباقية: (Proactive) وهي القدرة علي إيجاد طرق أكثر فعالية لاداء الوظائف، ووضع مبادئ توجيهية للعمل، والقدرة علي التنبؤ والبحث عن فرص لتحسين الاداء .

٦- المرونة: (flexibility) وهي القدرة علي تحقيق أهداف متعددة، وتنظيم الموارد البشرية والبيئة التنظيمية، وتشمل مرونة التنظيم، والعمليات، ومرونة العاملين في الاستجابة للتغيير .

٧- السرعة: (Flexibility) تعني القدرة علي تنفيذ الاعمال في أقصر وقت ممكن (Zhang ٢٠١١ ٣٠٥) وتشمل سرعة العمليات التنظيمية، وسرعة تقديم الخدمات والمنتجات للسوق، والاهتمام بالتوقيت المناسب للانجاز .

٨- المشاركة (Participation): تلك العملية التوافقية التي يتم من خلالها السماح للعاملين بالمساهمة في صنع القرارات الادارية والمشاركة في تنفيذها .

٩- التركيز علي رضا المستفيدين (Focus on customers) تعني القدرة علي إدراك توقعات المستفيدين وفهم إحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، والسعي لتلبية تلك الإحتياجات والتوقعات بأقصى درجات السرعة والمرونة

١٠- الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility) هي القدرة علي تعديل أو إعادة تشكيل استراتيجية المنظمة بطريقة ديناميكية للتوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة، وذلك بالاعتماد علي الاستشعار المستمر للبيئة والسعي لتحقيق التكيف مع إحتياجات ورغبات المستفيدين وذلك في ضوء رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافه .

في ضوء ماسبق يتضح أن الرشاقة التنظيمية تقوم علي أبعاد وأهمها ما جاء في دراسة (park 2011) فإذا ماطبقت في المؤسسة تكون كالاتي:

الاستشعار أي إدراك المؤسسة التام للتغيرات المحيطة بها ومحاولة إكتشاف الفرص المتاحة أمامها وتفسيرها ، ثم رشاقة إتخاذ القرار فالمؤسسة الرشيقة تعرف متي تستجيب للتغيير ومتي تتخذ قراراتها .

اما بالنسبة لرشاقة الممارسة أي ردود الفعل المناسبة للتغيرات البيئية عرضتها دراسات وأبحاث أخرى للرشاقة التنظيمية وأعتبرتها بمثابة مقياس لمستوي رشاقة المنظمة يمكن تطبيقها علي المؤسسة فيما يلي: -

- المسائلة أي القدرة علي إكتشاف التغييرات والاستجابة السريعة لها .
- التوافقية أي إعادة ترتيب وتنظيم عمليات وموارد المنظمة بما يتناسب مع التغييرات البيئية والاهداف الجديدة .
- الكفاءة وتشمل كفاءة الرؤية الاستراتيجية وادارة التغيير والعمليات والمنتجات والخدمات التي تستخدم التقنيات التكنولوجية الحديثة .

ثامناً : الخطوات الأساسية لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية بالمنظمات:

١ - تحسين الرشاقة التنظيمية تحتاج المنظمة إلى :-

المرحلة الاولى : تحليل البيئة التنظيمية ، ويتم ذلك من خلال مراجعة الرؤية والغايات والاهداف والسياسات والاجراءات والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي ودرجة التغير البيئي .

المرحلة الثانية : وفيها يتم تحديد العوامل والمؤثرات التي تضغط عليها لتواجه التغير وتتوافق معه .

المرحلة الثالثة : ويتم فيها تحديد القدرات اللازمة لاجراء التغيير والتكيف معه .

والحفاظ علي استدامة الرشاقة التنظيمية يتطلب الاستفادة القصوي من الموارد التنظيمية لزيادة القدرة الديناميكية وذلك يتحقق من خلال النظرة الاستراتيجية والنظرة النظامية والتعلم التنظيمي والمشاركة والاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات .

٢ - هناك طريقتان أساسيتان لزيادة الرشاقة بالمؤسسات وهما .

توظيف خدمات تكنولوجيا المعلومات كمصادر لتقليل وقت الخدمة، وتنفيذ مشروعات تكنولوجيا المعلومات، مثل التواصل مع العمال واكتشاف بيئة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم وتحديد الموارد المراد إدارتها- .

تقليل تكاليف التنسيق اللازمة للتواصل مع المشاركين في عمليات المنظمة وتعزيز خدمات التنسيق

٣ - وقد وضع (Shahaie and Jafarnejad ٢٠٠٨) نموذج لتحسين رشاقة المنظمات يشتمل علي ثلاثة مراحل

وهي :-

المرحلة الاولى :- تحديد مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: ويتحدد مستوي الرشاقة المطلوب في ضوء إحتياجات ودواعي الرشاقة، والهدف الاستراتيجي لتحسين الرشاقة، والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الرشاقة والتي تتمثل في الاستباقية ورد الفعل

المرحلة الثانية : تحديد القدرات اللازمة لتحقيق مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه :وهي مجموعة القدرات اللازمة للمنظمة من أجل تحقيق الاستجابة الفعالة للتغيرات والاستفادة من الفرص التي تطرحها، وتتمثل في (الاستجابة، الكفاءة، المرونة ، السرعة)

المرحلة الثالثة : تحديد المتطلبات أو العوامل المساعدة اللازمة لتحقيق مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه أو الوصول إليه: وهي تلك الاحتياجات الا لزم توافرها لتحقيق مستوي الرشاقة المطلوب تحقيقه، وتتمثل في مرونة الممارسات و الاساليب والادوات والتقنيات، وتوفر المعلومات الكافية، وتبني ثقافة الابتكار.

٤ - كما قدم(Direction Strategic 2019,26-27) إطارا لرفع مستوي الرشاقة التنظيمية بالمنظمات ، يشتمل علي

ثلاثة أبعاد أساسية كالآتي :-

البعد الاول : مهام خاصة بوضع استراتيجية خاصة بالرشاقة، وهذه الخطوة مهما جدا لانها تضمن التركيز علي سبب الحاجة للرشاقة، وما يجب فعله لتطويرها، وخلال هذه المرحلة لابد أن يراعي المدراء الآتي :

العوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بالرشاقة، وكيف يمكن أن يختلف تأثيرها مع تطور القدرة التنافسية للمؤسسة ومتطلبات العمال والتكنولوجيا

استراتيجية المنظمة وأهدافها المتعلقة بالرشاقة، ويتم تشكيل هذه الاجراءات في ضوء خصائص بيئة التشغيل الخاصة بها، وكذلك يستلزم التأكد من مستوى الرشاقة المطلوب

تحديد نقاط القوة والضعف الحالية – المتعلقة بإحتياجات الرشاقة – في جميع أنحاء المنظمة. كما يجب أن تهدف الأنشطة المضطلع بها إلي تطوير القدرة التنظيمية للاستشعار بالتغيرات والاستجابة لها بسرعة وفاعلية. * تنفيذ الاجراءات اللازمة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة مسبقاً

البعد الثاني : يختص بالاجراءات والعمليات ويشمل:

تعديل العمليات الحالية للمساعدة في تسهيل بناء الرشاقة علي مختلف المستويات والوظائف التنظيمية.

تحديد الاجراءات والعمليات الجديدة لتحديد أولوياتها في تحقيق أو تعزيز الرشاقة، علي سبيل المثال الاجراءات المرتبطة بحل المشكلات، أو التحسين المستمر، أو تطوير القدرات

تزويد أفراد المنظمة بالمعرفة و المهارات والمواقف الخاصة بالرشاقة.

التأكد من وجود التقنيات والنظم التكنولوجية بالاضافة إلي الكفاءات والدعم المناسب، كما هناك حاجة إلي موارد بشرية فعالة إذا أريد لنظم المعلومات أن تحقق نتائج الرشاقة المرجوة.

البعد الثالث : يرتبط بتقييم أداء الرشاقة التنظيمية، ومن الامور الحيوية في هذه المرحلة استخدام مؤشرات مناسبة لاجراء تقييم دقيق لتطوير الرشاقة و تحديده بالمنظمة، ويمكن هذا الاجراء من تقييم الجوانب الرئيسية للاداء والمواصفة بين أهداف العمل والرشاقة وتحديد كيفية زيادة تأثير الرشاقة علي مقاييس الاداء المختلفة.

٥ - كما قدمت دراسة (2018 Wahyono) رؤية شاملة لتنمية الرشاقة التنظيمية بالمنظمات تشتمل علي ثلاثة خطوات /أبعاد وهم: صياغة استراتيجية الرشاقة، و تنفيذ إجراءات الرشاقة، ثم التحقق من أداء الرشاقة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
صياغة استراتيجية الرشاقة : وهي البعد الاول الحاسم لبناء الرشاقة، حيث يسمح تحديد الاستراتيجية للمنظمة بإجراء مسار عمل واضح لما يجب القيام به. وتقييم القدرات المطلوبة والمفقودة و تتمثل فيما يلي :-

دوافع الرشاقة وعوامل التغيير (يعالج هذا الجانب المحددات الحقيقية لبناء الرشاقة ويمكن العثور عليها في البيئة الخارجية وضمن السياق التنظيمي، وتشمل التغييرات في السوق والمنافسة ومتطلبات العمال ومسارات التكنولوجيا، وديناميكيات الابتكار والاتجاهات الاجتماعية والسياسية

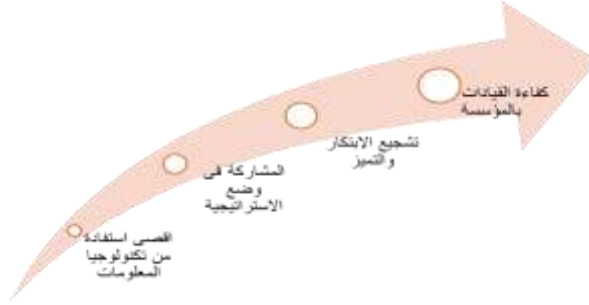
استراتيجية الاستجابة وأهداف الرشاقة يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الخطوة التوصل إلى بيان شامل لتصميم استراتيجية الرشاقة، حيث يتعلق هذا الجانب بتحديد الأولويات والاهداف الاستراتيجية التي تريد المنظمة تحقيقها. فيما يتعلق ببناء الرشاقة، فكل مؤسسة لها وجهة نظرها الخاصة حول الرد على التغييرات أو توقعها، ويعد تطوير الرشاقة بمثابة "رد فعل" على بيئة الاعمال المتغيرة،

قدرات الرشاقة (يتعلق هذا البعد بتحديد متطلبات التنفيذ الأساسية من حيث القدرات اللازمة للعمل. فالرشاقة التنظيمية عبارة عن قدرة المنظمة تشمل الهياكل التنظيمية وأنظمة المعلومات والعمليات، فبمجرد أن تترك المنظمة مستوى احتياجاتها من الرشاقة، ينبغي تقييم قدراتها الحالية ونقاط قوتها.

تنفيذ إجراءات الرشاقة: ترتبط هذه الخطوة بالتنفيذ العملي لاستراتيجية الرشاقة (مثل تحديد فريق العمل وأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتوقيت النشاط والمعالم). وفي هذه الخطوة، تصبح الاهداف الاستراتيجية أبعاد عملية التنفيذ، بغرض تحديد الممارسات أو المبادرات المطلوبة وبالتالي فإن معظم إجراءات التنفيذ تهدف إلى تطوير العمليات التي تحركها الرشاقة، وكفاءات الموارد البشرية والتكنولوجيا، مع الهدف النهائي وهو تعزيز الاداء التنظيمي الشامل. ويندرج تحت هذه الخطوة ثلاثة عناصر مرتبطة بها وهم: إعادة هندسة العمليات لسرعة الحركة، كفاءات الموارد البشرية، التكنولوجيا والبنية التحتية لسرعة الحركة).

تقييم أداء الرشاقة: ترتبط هذه المرحلة بتحديد المؤشرات المناسبة القادرة على تقييم كفاءة وفعالية مبادرة بناء الرشاقة. وهذه الخطوة مهمة في التحقق مما إذا كان الاداء أم الناتج مرضي، واتخاذ القرارات والاجراءات المناسبة. تاسعاً: أهم المقومات التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات:

ذكرت هالة مغاوري ٢٠١٨ أهم المقومات الأساسية التي قد تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات ومنها مايلي :-



شكل رقم (٤) أهم المقومات التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسات

١ - الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات:

تعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً ومحدداً لقدرة المنظمة علي مواجهة التحديات والمخاطر البيئية وكذلك إستغلال الفرص المتاحة، كما تعد مرونة تقنية المعلومات من الامور الهامة عندما تمتلك المنظمة القدرة علي الكيفية والوقت المناسبين للاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها واستخدام التكنولوجيا يؤثر إيجابياً علي مستوى رشاقة المنظمات) . (حيث تسهل التكنولوجيا عمليات الاستشعار وعمليات الاستجابة وتزيد نسبة التعاون والمشاركة ونثري الذاكرة التنظيمية، وأن من أهم أبعاد رشاقة المنظمات هو مرونة النظام التكنولوجي وبنية التحتية) وأكدوا (Pinsonneault and Tallon ٢٠١١) أن مرونة تكنولوجيا المعلومات لها تأثير ايجابي كبير على الرشاقة التنظيمية. وتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية يتطلب تحديث التكنولوجيا لتحقيق الاستجابة السريعة للبيئة المتغيرة . فمن الممكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاتصال الفعال بين كافة المستويات الادارية والاقسام المتنوعة داخل المؤسسة، أو بينها وبين غيرها من المؤسسات المناظرة والربط بينهم، وتتيح تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها، مما يضمن سهولة وأسياب البيانات والمعلومات التي يحتاجها الافراد في عملهم، مما يحقق لهم المزيد من المرونة، وكذلك التوافق والانسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة ، مما يدعم من تحقيق الرشاقة التنظيمية بها .

٢ - مشاركة جميع الافراد في وضع استراتيجية المنظمة :

إن وجود استراتيجية واضحة تتحدد فيها رؤية المنظمة ورسالتها و الاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها ليس كافيا لكي تحقق الرشاقة التنظيمية بها، بل من المهم أن تتعاون القيادات مع جميع العاملين والموظفون في وضعها، وأن تتيح لهم الفرصة الحقيقية للمشاركة في تحديدها، والاخذ بالرأى الصائب وتشجيع الافكار المتميزة والاستعانة بها، مما يضمن تفاعل الجميع وسعيهم بإيجابية لتحقيق تلك الاستراتيجية بعد إقرارها، فبالرغم من أهمية وجود استراتيجية محددة مفهومة للافراد

واستيعابهم لها بدرجة كافية إلا أنه من المهم أيضاً تحقيقها وذلك من خلال المساهمة الفعالة في وضعها، كما أن وضوحها للجميع يسهم في تفويم الأداء باستمرار على ضوءها

٣ - تشجيع المناخ الداعم للابتكار وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة:

ان الابتكار ركن أساسي للرشاقة التنظيمية كى تكون أكثر قدرة علي مواجهه التغيير، والا هم من الابتكار هو تبنى ثقافة الابتكار ونشرها حيث يعتبر أمر هام لنجاح المنظمات وتحسين مستوى رشاقته التنظيمية، ورغبة الادارة في الابتكار هي الشرارة التي تحفز علي التغيير، كما أن إستحداث حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات القائمة، أو إستحداث عمليات وطرق عمل جديدة يحتاج إلى التجريب، فمن المهم تشجيع ثقافة تجريب الأفكار الجديدة مع تفويمها باستمرار، من خلال دعمها إذا أثبتت فعاليتها، ومعالجة أى سلبيات قد تطرأ أثناء التجريب، وهذا يعتمد على وجود بيئة عمل مشجعة للتغيير نحو الافضل .

٤ - كفاءة القيادات بالمؤسسات:

من المهم توفر قدرات متميزة لدى القيادات بشكل مناسب، ومنهم قدرتهم على حث المؤسسة فى التعامل مع التغيير والافراد العاملين على مواجهة التغيير بدلا من مقاومته، وتوفير كافة السبل والاساليب التى تساعدهم على مواكبة التغيير والاستفادة منه لصالح المؤسسة التعليمية، والاهتمام بتحقيق إحتياجاتهم لتحقيق رضاهم الوظيفى الذى سيؤثر إيجابيا على سرعة إنجاز العمل، وتشجيعهم على تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة .

المبحث الثاني : تحسين الممارسات والتطبيقات :-

أولاً : الدراسات والادبيات السابقة :

إن الإطار الفلسفي للرشاقة التنظيمية وفي نطاق علاقته بالأداء الوظيفي بشكل عام هو إطار واسع ومتشعب ولا بد لتطبيقه من الإلمام بكافة عناصره ومقوماته فضلاً عن تبنى أهميته منذ البداية وإن ذلك تناولته بعض الدراسات العربية الحديثة

ومنها:

م	اسم الدراسة	الهدف من الدراسة	نتائج الدراسة
١	دراسة (عبد الصمد ٢٠٢١)	استهدفت دراسة العلاقة بين الرشاقة التنظيمية بإعدادها (روح المبادرة، والتفاعلية، ونقل ومشاركة الرؤية الاستراتيجية، وتقييم الأداء وتقديره وتطوير المهارات ومشاركة المعرفة، والابتكار والتنمية المستمرة، وتفويض السلطات، والتعاون الداخلي، والتعاون الخارجي، وتوقع التغييرات المرتبطة بالعملاء (لجهات حكومية الإسلامية وأثرها في رضا العميل في رضا العملاء، وكذلك التعرف على مدى اختلاف درجات رضا عملاء اجهات حكومية الإسلامية محل الدراسة	وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف عن ان مستوى الرشاقة التنظيمية في اجهات حكومية محل الدراسة مرتفع نسبياً، ووجود درجة مرتفعة من الرضا لدى عملاء تلك اجهات حكومية، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لكل من الرشاقة التنظيمية وكل بعد من أبعادها العشرة في رضا عملاء اجهات حكومية الإسلامية محل الدراسة، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العميل هو بعد توقع التغييرات المرتبطة بالعملاء، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية في درجة رضا العملاء وفقاً لاختلافهم في كل من: النوع، وعدد سنوات التعامل مع البنك.

<p>وتوصل البحث إلى أن درجة ممارسة الرشاقة التنظيمية بكيالات الجامعة (متوسطة) بنسبة ٩٧٪ ، ويمتد متوسط حسابي بلغ ٨٢,٢٪ ، وتوصل البحث إلى مجموعة من المقترحات تسهم في تحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية بكيالات الجامعة من أهمها : تشكيل وحدة خاصة في كل كلية لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعمل الجامعة، ونشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة ، وتعزيز اتخاذ القرارات الاستباقية لمواجهة واستغلال التغييرات المحيطة وضرورة منح أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري مزيداً من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كليات الجامعة أو إدارتها، ومنح إدارة الكليات الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة، ونشر ثقافة التغيير والابتكار من خلال عقد البرامج للتدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والجهاز الإداري</p>	<p>ستهدف دراسة تقديم مقترحات تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكيالات جامعة جنوب الوادي</p>	<p>(عمر ، ٢٠٢٠)</p>	<p>٢</p>
<p>أشارت نتائج البحث أن المستوى العام للرشاقة التنظيمية جاء متوسطاً وأن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعاً، كما أوضحت نتائج البحث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية ككل على الأداء الاستراتيجي، وبينت النتائج وجود تأثيرات لرشاقة الممارسة واتخاذ القرار على الأداء الاستراتيجي وأبعده، مع استثناء بعد رشاقة الاستشعار فلم تظهر أي أثر على الأداء الاستراتيجي، وأخيراً طرحت البحث مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في الاهتمام بالرشاقة التنظيمية وتفعيل دورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي بالشركة محل البحث</p>	<p>التعرف على مستوى توافر أبعاد الرشاقة التنظيمية (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة، ومدى توافر أبعاد الأداء الاستراتيجي (التعلم الاستراتيجي، سرعة الاستجابة للإداعات (المستمرة في شركة سوت لإنتاج النفط والغاز، كما هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد الرشاقة التنظيمية في تحقيق الأداء الاستراتيجي في المنظمة محل البحث</p>	<p>(الصوفي، ٢٠٢٠)</p>	<p>٣</p>
<p>، وتوصل البحث إلى استنتاجات محددة من وجود علاقة ارتباط وتأييد إيجابي للرشاقة التنظيمية في سلوك مواطني العملاء في مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة، فضلاً عن وجود فروق معنوية بين المصرفين في مستوى الرشاقة التنظيمية بإبعادهما.</p>	<p>سعت دراسة إلى تشخيص مستوى انعكاس الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطني العملاء وذلك عن طريق تقديم إطار فكري بخصوص متغيرات البحث معززاً بالجانب التطبيقي</p>	<p>(صبر وأخرون، ٢٠٢٠)</p>	<p>٤</p>
<p>توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، منها تؤثر أبعاد الرشاقة التنظيمية رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار) ذات دلالة إحصائية في مدى تحقيق الالتزام التنظيمي الإلزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري في الشركة محل البحث، بينما لا توجد علاقة تأثيرية بين رشاقة الممارسة والالتزام</p>	<p>استهدفت فحص العلاقة بين متغيرات الرشاقة التنظيمية والالتزام التنظيمي</p>	<p>النشيلي، ٢٠٢٠</p>	<p>٥</p>
<p>وتوصلت البحث إلى وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية في الإدارة العاملة للجمارك في الكويت، كما أن هناك أثر لتنوع القوى العاملة في الإبداع الإداري في الإدارة العاملة للجمارك في الكويت، وأخيراً وجود أثر لتنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري وسيط في الإدارة العاملة للجمارك في الكويت</p>	<p>وسعت دراسة إلى تحديد أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الإبداع الإداري في الإدارة العاملة للجمارك في الكويت</p>	<p>(العزي، ٢٠١٨)</p>	<p>٦</p>

<p>انتهت البحث في نتائجها إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد النزاهة العاطفي التنظيمي الذات - الدافعية - التعاطف - المهارات الاجتماعية) على الرشاقة التنظيمية ورشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الاستجابة للسوق في مجموعة المناسبات الأرنئية وفي ضوء هذه النتيجة أوصت البحث بضرورة التوعية بأهمية استغلال النزاهة العاطفي ببلعه المحددة في المحافظة على الرشاقة التنظيمية في مجموعة المناسبات الأرنئية وتطويرها كأحد أهم محاور التميز وضرورة إعداد البرامج التدريبية الخاصة بتنمية النزاهة العاطفي عند العاملين في المؤسسة وتوعيتهم بأهميته في تحقيق التميز والتفرد للمجموعة</p>	<p>واستهدفت دراسة بيان أثر النزاهة العاطفي على الرشاقة التنظيمية</p>	<p>(الحنطي، ٢٠١٨)</p>	<p>٧</p>
<p>توصلت البحث إلى مجموعة من النتائج كل من أبرزها وجود دور وسيط ذو دلالة إحصائية لكفايات نكاه الأعمال الإدارية والكفايات التقنية والكفايات الثقافية في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية</p> <p>بالاستمرار في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والقدرة الخاصة لما لها من أهمية تنعكس على الرشاقة التنظيمية في القطاع الحكومي ونشر ثقافة نكاه الأعمال وإدراجها ضمن استراتيجيات القطاع الحكومي</p>	<p>وقام بدراسة الدور الوسيط لكفايات نكاه الأعمال في العلاقة بين كفايات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية</p>	<p>(السوايعر، ٢٠١٧)</p>	<p>٨</p>
<p>وتوصلت البحث الي أن درجة الرشاقة التنظيمية بكليات الجامعة متوسطة وان الكليات ذات الطبيعة العملية أقرت علي تطبيق الرشاقة التنظيمية واخيرا يأتي التصور المقترح لتطبيق الرشاقة التنظيمية مستندا إلى أبعاد المنطلقات العلمية والإقليمية والمحلية لاستخدام الرشاقة التنظيمية لتحسين الأداء الإداري بكليات الجامعة</p>	<p>واستهدفت دراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية من خلال تحديد الأسس النظرية للرشاقة التنظيمية في ظل الأبيات الإدارة المعاصرة والبحث في إمكانية تحسين الأداء الإداري باستخدام الرشاقة التنظيمية فضلا عن بحث واقع الرشاقة التنظيمية في كليات جامعة جازان</p>	<p>عبد الوهاب، (٢٠١٧)</p>	<p>٩</p>
<p>وتوصلت البحث إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة على التكيف في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإبداع في حل المشكلات في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمرونة المهنية في الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتناغم مع ضغوط العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتعلم مهارات العمل في تحقيق الخفة الاستراتيجية</p>	<p>وسعت دراسة إلى التعرف إلى أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الاستراتيجية</p>	<p>الصباح، (٢٠١٧)</p>	<p>١٠</p>
<p>وانتهت البحث في نتائجها الي موافقة أفراد البحث على أن الرشاقة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على أبعاد نظام التشغيل الخاص بالعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية بمصر وأكدت النتائج كذلك على حاجة المنظمات لممارسة الرشاقة التنظيمية حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة المعاصرة لما تلعبه الرشاقة التنظيمية من دور فعال في تعزيز نظام التشغيل المؤسسي</p>	<p>تحديد أنواع الرشاقة التنظيمية لرشاقة الاستشعارية لرشاقة صناعة القرار ورشاقة (الأداء ودورها كلفة في تعزيز النجاح التنظيمي المؤسسي</p>	<p>٢٠١٦ Nafei</p>	<p>١١</p>

خالد أحمد محمد الجواد عطية سليمان

<p>النتائج التي توصلت إليها البحث وضع توصيات وأليات إجرائية مقترحة لتحسين القدرة المؤسسية بالتعليم الجامعي المصري على ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية ومنها اتباع أساليب تشاركية حديثة في القيادة بالمؤسسات التعليمية، وتفعيل دور وحدة إدارة الجودة الداخلية بالمؤسسات التعليمية</p>	<p>سعت دراسة إلى تحديد دور الرشاقة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي بالتعليم الجامعي المصري، وقد هدفت هذه البحث إلى التعرف على مفهوم الرشاقة التنظيمية وتحديد أهم المصطلحات المرتبطة به وتحديد عناصر الرشاقة التنظيمية التي تتميز بها المنظمة الرشيقة وكذلك دراسة المقومات الأساسية التي تسهم في تحقيق الرشاقة التنظيمية بالمؤسسة والتعرف على مفهوم القدرة المؤسسية وتحديد أهم معاييرها وتم استخدام المنهج الوصفي</p>	<p>(مغوري ٢٠١٦)</p>	<p>١٢</p>
<p>أكدت نتائج البحث امتلاك الشركة البيت تنظيمية ليست بالمستوى المطلوب، تم تحسين وإجراء بعض التغييرات الإيجابية عليها، مما أدى إلى تقليل نسب المعيب في منتجات عينة البحث، وتحسين مستوى الجودة، وزيادة قدرتها التنافسية فضلاً عن زيادة معدلات رضا العميل الخارجي وأن الشركة حققت جانباً من البيت الرشاقة التنظيمية وقد أوصى البحث باعتماد الشركة</p>	<p>البحث عن أثر استعمال البيت الرشاقة التنظيمية في تحسين جودة المنتجات من خلال تقليل الهدر أو الحد منه والتي تعد السبب الرئيس لعدم الكفاءة وانخفاض الإنتاجية وانخفاض الأداء الوظيفي وكذلك الكشف عن أثر الرشاقة التنظيمية في مواكبة اتجاهات السوق المتجددة والتي ستعكس بالمحصلة النهائية بشكل إيجابي في تحسين جودة الانتاج والمنافسة كما هدف البحث الى وضع البيت واجراءات محدنة نسبيا للتأقلم مع التغييرات الداخلية والخارجية في الشركة محل البحث</p>	<p>أندراوس ، ٢٠١٦</p>	<p>١٣</p>

ثانياً : النتائج والتوصيات :-

في ضوء استعراض الدراسات السابقة والادبيات التي تناولت موضوع الرشاقة التنظيمية - فضلاً عن ملاحظة الباحث تبين الآتي :

١-النتائج :-

- معظم الجهات الحكومية تعاني ضعفاً شديداً في قدرتها التنافسية المتعلقة بالتنافسية الحالية وكذلك المتعلقة بالتنافسية الكامنة أو المستقبلية وإذا كان المقصود من التنافسية قياس ورفع إنجاز المؤسسة الوظيفي في العديد من ميادين المنافسة .
- النظرة بعيدة الأمد تقتضي الاهتمام بالعناصر التي تشكل أسس نجاح التنافسية، ويقصد بها البنية التحتية متعددة الأوجه بشرية وعلمية وتكنولوجية وتنظيمية، والتي تكفل جميعاً نمواً متواصلاً في الأداء الوظيفي للمؤسسة .
- سمات الرشاقة التنظيمية تمثل الهيكل الأساسي للمنظمة الرشيقة حيث يجب اعتماد سمات الرشاقة من أجل خلق بيئة مواتية تنافسية وبالتالي فإن القوة الدافعة الرئيسية وراء الرشاقة هي التغيير .
- طبيعة الأداء المؤسسي تتسم بالعمق وكثرة الإجراءات المترابطة، فأدائها يتسم بالتكامل ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، كما أن الأداء الداخلي لا يرتبط ارتباطاً فعلياً وثيقاً بمخرجات الأداء. حيث يؤدي عدم وجود

خالد أحمد محمد الجواد عطية سليمان

علاقة فعلية بين مخرجات النظام المالي وبين مقاييس الأداء غير المالي إلى خلل في التوازن في استخدام المقاييس مما يجعل اتخاذ أي قرار يعتمد على مؤشرات نسبية في الكشف عن الأداء الفعلي للجهات الحكومية التجارية .

● المنطق الأساسي في السعي إلى تحقيق وتحسين الرشاقة التنظيمية هو أن تكون المؤسسة في حالة تأهب لادراك الاشارات الواردة من بيئتها الداخلية والخارجية ، بعد ذلك تحتاج المؤسسة إلى معالجة الاشارات والاستجابة لها بشكل مناسب، مع إدراك التأثير الذي قد تحتويه كل معلومة .

● تتضمن الاستجابة على نحو نشط واستباقي اعادة تنظيم الموارد والعمليات وحتى الاهداف إذا كانت التغييرات كبيرة، ومع معالجة المعلومات الواردة، تكون اتمؤسسة لديها الفرصة للتقدم وتحسين كفاءاتها.

٢ - مقترحات لتحسين ممارسة الرشاقة التنظيمية في مؤسسات الاعمال الحكومية :

يمكن تعزيز وتحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية داخل مؤسسات الاعمال من خلال ما يلي:

● تحسين مستوى رشاقة الاستشعار / الادراك من خلال :

- تشكيل وحدة خاصة في كل مؤسسة لتحديد أنواع ومصادر التغييرات الخارجية التي ترتبط بعملها .
 - الاستمرار في عقد الشراكات الاستراتيجية مع المجتمع المحلي.
 - اعتماد سياسة واضحة في التعامل مع التغييرات المؤثرة علي عمل المؤسسة.
 - تتبع التغييرات الحادثة في محيط المجتمع المصري وتأثير ذلك علي المؤسسة
 - تدريب أعضاء هيئة الادارة والعاملين علي تحليل التغييرات البيئية وما بها من فرص وتهديدات.
 - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لزيادة قدرة أفراد الادارة علي استشعار التغييرات البيئية وتحسين مهاراتهم المتعلقة بتحليل وتفسير وفهم المعلومات التي يتم الحصول عليها
- تحليل أسباب التغييرات الحادثة في مستوى متطلبات المجتمع من خدمات ومخرجات المؤسسة، ومحاولة التنبؤ بهذه المتطلبات.
- إعداد وتطبيق أدوات مقننة لرصد الاحتياجات الفعلية للمجتمع المحيط بالجامعة، وأهم متطلباته ومتغيراته

● تعزيز الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع الداخلي والخارجي من خلال :

- نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- بناء شراكات استراتيجية فاعلة مع هيئات المجتمع المحيط بالمؤسسة

- إعداد لوائح للبرامج والخدمات الجديدة التي يقبل عليها سوق العمل.
- تحديد سبل الاستجابة الفعالة للتغيرات المحيطة بالمؤسسة والاستفادة من الفرص التي قد تطرحها.
- تفعيل دور مجالس شئون البيئة وخدمة المجتمع في تحديد احتياجات المجتمع ومحاولة الاستجابة لها بفعالية.
- وضع قواعد وآليات واجراءات وخطط عملية لتلبية رغبات المستفيدين من المؤسسة .
- تحسين مستوى رشاقة اتخاذ القرار والرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال :-
- عقد ندوات وورش عمل للتوعية بأهمية اتخاذ القرارات الاستباقية ودورها في مواجهة التغيرات المحيطة
- عقد لقاءات وندوات لتنمية الوعي العام باللامركزية وأهميتها في اتخاذ القرارات.
- ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار.
- تطوير سياسات وأنظمة وقوانين الجامعة بما يتناسب مع الانظمة المحلية والعالمية والتغيرات المحيطة.
- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح المديرين مزيدا من الصلاحيات لاتخاذ القرارات في مجال عملهم.
- تدريب أعضاء الإدارة علي وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة للمؤسسة للتكيف مع مختلف الظروف والتغيرات البيئية المحيطة
- وضع آليات وخطط إجرائية لضمان التوافق المستمر بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوي المختلفة لعملية التغيير.
- عقد لقاءات دورية مع الموظفين والإدارة لتبادل الافكار حول آليات واجراءات تنفيذ استراتيجيية المؤسسة .
- تحسين مستوى الرشاقة التكنولوجية، ورشاقة إدارة التغيير في المؤسسة من خلال مايلي:
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات .
- تطوير قواعد البيانات واستيفائها لكافة أنشطة المؤسسة .
- تدريب أعضاء المؤسسة علي سبل توظيف التكنولوجيا في انجاز الاعمال المختلفة داخل المؤسسة ومواجهة التحديات أو استغلال الفرص المحيطة بها .
- تدريب الموظفين علي طرق توظيف التكنولوجيا في اثناء الذاكرة التنظيمية في تحقيق الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة

- تدريب الموظفين علي الاستفادة من التكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .
- توفير وسائل اتصال حديثة تضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب لجميع أفراد المجتمع المؤسسي وتسهل إجراءات العمل.
- نشر ثقافة إدارة التغيير بين العاملين بالجامعة .
- الاعتماد علي وسائل اتصال فعالة وكافية لانجاز عمليات التواصل بين ادارات المؤسسة المختلفة .
 - تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية للمؤسسة من خلال ما يلي:
 - تطبيق الاساليب الادارية الحديثة لتحقيق التميز في الاداء
 - إخضاع كافة عمليات وأنشطة المؤسسة للتقييم والمتابعة والتحسين المستمر .
 - تقديم الدعم الفني للادارات لتطوير خططها و هيكلها التنظيمية ومواردها المالية والمادية .
 - إعداد خطط فعلية لرفع كفاءة الكوادر البشرية من مختلف الدرجات والتخصصات في المؤسسة .
 - تنمية مهارات وقدرات الموظفين عن طريق تقديم دورات وبرامج تدريبية لتطوير ادائهم
 - تحسين مستوى المرونة التنظيمية للمؤسسة من خلال ما يلي:
 - منح إدارة المؤسسة الصلاحيات الكافية للتعامل مع المشكلات والظروف الطارئة
 - تدريب قيادات المؤسسة علي وضع قواعد واجراءات تنظيمية مرنة لزيادة قدرة قطاعاتهم علي مواجهة التغييرات والمشكلات الطارئة .
 - تعديل الهياكل التنظيمية الهرمية إلي هياكل تنظيمية شبكية مرنة تضمن تبادل الخبرات بين جميع المستويات التنظيمية
 - تدريب القيادات علي وضع آليات مرنة لاعادة ترتيب العمال وتنظيم العمليات التنظيمية بما يتناسب مع التغييرات المحيطة بالمؤسسة
 - تحسين سرعة الاداء والتعلم التنظيمي بالمؤسسة من خلال ما يلي:
 - إقرار معايير واضحة للاداء وتقييمها وتعميمها علي كافة العاملين .
 - إعتدأ رؤية واضحة ورسالة داعمة لتحسين الاداء داخل كليات الجامعة وادارتها.

- عقد دورات تدريبية لجميع المديرين من أجل تحسين أدائهم الوظيفي
- عقد لقاءات دورية داخل المؤسسة لتوجيه العاملين بها إلى سبل التكيف السريع مع مختلف الظروف البيئية
- تدريب المديرين والجهاز الاداري علي الاستجابة للتغيرات في الوقت المناسب بدون تأخير.
- عقد لقاءات دورية لتنمية الوعي لدي القيادات والعاملين بمفهوم التعلم التنظيمي وأهمية استخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية.
- اصدار تشريعات وسياسات تتيح تطبيق التعلم التنظيمي.
- إجراء تقييم دوري للوائح والقرارات لضمان الالتزام باللوائح والقرار ذات الصلة بالتعلم التنظيمي.
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل الجامعة من خلال مايلي:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لنشر ثقافة الابتكار .
 - عقد البرامج التدريبية اللازمة لغرس ثقافة الابتكار لدي القيادات والجهاز الاداري
 - عقد البرامج التدريبية لتطوير القدرات الابتكارية للعاملين .
 - منح أعضاء القيادات والجهاز الاداري الصلاحيات اللازمة لتنفيذ الافكار الابتكارية .

الخاتمة :-

- تسعى المؤسسات إلي البقاء والنمو والتميز، وذلك في ظل ما تسعى إليه مصر في الفترة الحالية من محاولات للنهوض بمستوي الاقتصاد من أجل تحقيق التميز و مواجهة التطورات العالمية، وكذلك رفع القدرات التنافسية للمؤسسات حيث تعمل جاهدة علي تطوير آلياتها ومواردها للتحاق بركب التنافسية، وسبيلها في ذلك تتبني الاستراتيجيات والمداخل الادارية الحديثة .
- يمكن القول بأن الرشاقة التنظيمية هي أحد التوجهات الحديثة والمهمة لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها علي جميع المستويات، مستوي المدخالت والعمليات، وضمان أن تكون المخرجات منسجمة مع متطلبات سوق العمل
- تواجه مؤسسات الاعمال اليوم العديد من التحديات والضغوطات والتي تحد من قدراتها التنافسية وتبعدها عن سباق المنافسة العالمية وذلك في ظل المتغيرات والتحولت العالمية والتي منها الانفجار المعرفي، الثروة العلمية والتكنولوجية، والتغيرات الاقتصادية، زيادة حدة المنافسة، كما تشهد العديد من أوجه القصور والضعف الداخلية وتحتاج لوضع خارطة طريق من خلال التخطيط وتحديد اهداف والعمل على تحقيقها والوصول اليها .

- هناك العديد من التحديات والسلبيات التي تواجهها مؤسسات الاعمال في مصر ومنها ضعف المهارات والقدرات المهنية والتقنية ، الفجوة الرقمية تقنيا بين مؤسسات الاعمال المصرية والدولية، ضعف مواكبتها للمستجدات الحديثة، ضعف الإدارة الابتكارية ، البحث عن أساليب إدارية متطورة تصلح للتعامل مع التحديات والتغيرات المتجددة التي تواجهها الإدارة والمنظمات في البحث عن حلول جذرية لازمة للانتاجية وتحسين الجودة ، استخدام أساليب إدارية معاصرة بغية تحقيق أعلى مستويات الاداء المتميز ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية محليا واقليميا وعالمياً، ومنها "الرشاقة التنظيمية" ، لتحقيق المزايا التنافسية

المراجع

- ١ - مروان وليد المصري : استراتيجية مقترحة لتحسين مستوى الرشاقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة عين شمس ٢٠٢٢
- ٢ - منال رفعت غنائم . تصور مقترح لدعم الميزة التنافسية بالتعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات إقتصاد المعرفة. مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة حلوان ٢٠٢٢ .
- ٣ - هالة أمين مغاوري الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية .
- ٤ - دينا حلمي عباس ٢٠٢٠ - دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية كلية التجارة جامعة الازهر القاهرة
- ٥- العجري، دينا فاروق إبراهيم ٢٠١٨. الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين ذكاء الأعمال والاداء التنظيمي رسالة دكتوراه كلية ادارة الاعمال جامعة الازهر القاهرة (-).
- ٦ - أحمد، كمال عبدالوهاب ٢٠١٦ تحسين الأداء الإداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة
- ٧ - العابدي علي رزاق جواد ٢٠١٢ : الرشاقة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن .
- ٨ - أحمد مختار عمر ٢٠٠٨ .معجم اللغة العربية المعاصر. القاهرة :عالم الكتب.
- ٩ - أحمد نجم الدين عيدروس ٢٠٠٨ إدارة فرق العمل الاستراتيجية كالية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات المصرية. مجلة كلية التربية جامعة بنها .
- ١٠ - طارق رضوان محمد ٢٠٠٨ أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية علي التمييز التنظيمي: دراسة تطبيقية علي قطاع الاتصالات في مصر. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، مصر .
- ١١ - علي رزاق العابدي : الرشاقة التنظيمية : مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين(دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العراق
- ١٢ - كمال عبدالوهاب أحمد : تحسين الاداء الاداري بكليات جامعة جازان في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة

الإدارة التربوية ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية .

١٣ - محمد عبدالرازق ويح : متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات: دراسة ميدانية علي

جامعة بنها. مجلة كلية التربية، جامعة بنها .

١٤ - محمد عبدالرازق ويح ، أحمد نصحي الباز ، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة،

بحث مقدم إلي المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ،الجامعة الخليجية، مملكة البحرين

ENGLISH REFRANCES

- 1 - Alhadid, A. & Abu-Rumman, A.)2015(. «Effective Determinations on Organization Agility Practic- es: Analytical Study on Information Technology Organization in Jordan«, International Review of
- 2 - Agility Dimensions on Employee's Organizational Commitment in Foreign Exchange Offices of Tejarat Bank, Iran«, European Online Journal Of Natural and Social Sciences , Vol. 4, No.1, pp. 199-207.2015
- 3 - Harraf, A.; Wanasika, I.; Tate, K. & Talbott, K.)2015(. «Organizational Agility«, Journal of Applied Business Research, Vol. 31, No. 2, pp. 675-686.
- 4 - Mercurio, Z.)2015(. «Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review«, Human Resource Development Review, Vol. 14)4(, pp. 389-414.
- 5 - Sherehiy, B.)2008(. «Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility«, Doctor Dissertation, University of Louisville.
- 6 - Shiri, A.)2014(. «A Study on Relationship between Conflict Management Styles and Organization- al Agility: A Case Study of Ilam State University, Iran«, Management Science Letters, No. 4,Is- sue.1, pp. 87-94.
- 7 - Sanatigar, H., Mehraban H., Daryoosh G., (2017). Identifying organizational agility and leadership dimensions using Delphi technique and factor analysis, International Journal of Public Leadership
- 8 - Altalhi, H. (2018). The study of measuring the level of organizational agility at yanbu colleges and institutes in saudi arabia, Asia Pacific Institute Of Advanced Research (APIAR) ,4(1), pp252-262

- 9 - Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, *Journal of Business Research*, (69), pp 4624
- 10 - Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles, *Information Systems Research*, 24(4), pp . 976-997