



البراءة التنظيمية والرشاقة الاستراتيجية



د . مصطفى زكريا السّحت

مستشار في تنمية الموارد البشرية
خبير التدريب في مصر و الوطن العربي
رئيس قسم التدريب / جامعة تبوك

تعريف الأداء المؤسسي:

□ الأداء المؤسسي بأنه مجموعة من المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

□ النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمراريتها، وقدرتها في التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة وفي ضوء الأهداف طويلة الأجل.

التميز في الأداء المؤسسي:

□ إن التميز يعبر عن أسلوب حياة و نمط فكري وفلسفة إدارية، وهو مفهوم شامل غير قابل للتجزئة، كما أن المنظمات اليوم تعيش في عصر المنافسة الشرسة والتطورات التقنية الهائلة، مما يجعل المنظمات في موقف صعب للغاية، إذ لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، لذلك فإن منظمات الأعمال اليوم تولي اهتماماً كبيراً للوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي.

فقد أصبح التميز في الأداء هو الشاغل الأول لتلك المنظمات، ولم يعد خيارًا مطروحًا وإنما أصبح حتمية فرضتها معطيات البيئة المحيطة بالمنظمات لذلك سيناقدش المدخل المفاهيمي للتميز في الأداء المؤسسي لتوضيح مفهومه، وأهميته للمنظمات، والتعرف على خصائصه ومعايره المختلفة، والنماذج الدولية المعتمدة في مجال التميز المؤسسي.

المؤسسة والأداء:

□ تعريف المؤسسة: هي مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها،

وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها، وأي خلل في إحدى هذه العمليات أو في

تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء.

المؤسسة والأداء:

□ تعريف الأداء: لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل

إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل باحث وجهة نظره، فقد عرف الأداء بأنه صورة حية تعكس

نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية

عن طريق أنشطتها المختلفة وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها.

المؤسسة والأداء:

□ وهو العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين درجة بلوغ

الأهداف والغايات الموضوعة من قبل المنظمة .

□ الأداء هو المرحلة النهائية لنشاط المنظمة والتركيز على أهداف البقاء والنمو وهي أهداف

طويلة الأمد بالنسبة للمنظمة.

□ أن الأداء يمثل إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، حيث أن

الكفاءة تعني تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق بإنجاز

الأهداف المرغوبة.

تعريف الأداء المؤسسي:

إن الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر

بيئتها الداخلية والخارجية حيث يحتوي الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد:

□ أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.

□ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

□ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها.

التميز في الأداء المؤسسي:

□ مفهوم التميز: بدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في علم الإدارة في مطلع الثمانينات من القرن العشرين عندما قام كلاً من (Thomas Peters and Robert Waterman) عام ١٩٨٢ بتأليف الكتاب الذي يحمل العنوان In Search Of Excellence والذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية في ذلك الوقت، إذ درس الباحثان فيه مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددوا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المؤسسات والشركات الناجحة.

التميز في الأداء المؤسسي:

- وقد عرف التميز لغة بأنه الانفراد والاختلاف، فحينما نقول إن فلان يمتاز عن قومه أي يختلف أو يتفرد عنهم بصفات معينة.
- وهناك مصطلحات لها صلة وقد تتداخل مع مفهوم التميز ومن هذه المصطلحات التفوق، والإبداع، والابتكار.
- أما اصطلاحاً فقد عرف التميز بأنه الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين وغير المنافسين، فمن خلاله يمكن إنشاء شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجتها عن طريق الابتكار.

التميز في الأداء المؤسسي:

- التميز هو التخلي المنظم عن القديم وقدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد.
- أن التميز يعتبر مرحلة متقدمة من الإبداع في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء ونتائجه وخدمات المتعاملين والقيادة الفاعلة، والإدارة بالمعلومات والحقائق، وتطوير العمليات، وإشراك الموارد البشرية، والتحسين المستمر، والابتكار، وبناء منظمات ناجحة.

التميز في الأداء المؤسسي:

□ التميز في الأداء المؤسسي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة، وسبب لجوء المنظمات إلى هذا

النوع من الأداء يكمن في بيئة العمل التي تستدعي من المنظمات ضرورة التفكير بالسبل

التي تجعل منتجاتهم وخدماتهم تقدم بشكل ابتكاري وابداعي حتى يستطيعوا المنافسة.

التميز في الأداء المؤسسي:

- حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية من الأداء، بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة.
- قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحرف لإنجاز نتائج غير مسبوقه.

التميز في الأداء المؤسسي:

- القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة وهم الأفراد من أجل تقديم نتائج مستدامة.
- السلوك الذي يتجاوز الأداء الاعتيادي ويعتبر حلقة من سلسلة الأداء المتفوق.
- مجموعة خصائص تنظيمية نادرة وفريدة من نوعها، تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنظمات المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها لتعزيز مركزها التنافسي.

التميز في الأداء المؤسسي:

إن التعريفات السابقة قد ركزت على عدة نقاط أساسية وهي:

✓ التميز في الأداء المؤسسي يعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحاب المصلحة.

✓ التميز في الأداء المؤسسي يركز على الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحقق أعلى مستويات

الأداء، مما يجعل المنظمة تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

✓ التميز في الأداء المؤسسي يعني تفوق المنظمة على نفسها وعلى منافسيها.

التميز في الأداء المؤسسي:

إن التعريفات السابقة قد ركزت على عدة نقاط أساسية وهي:

✓ التميز في الأداء المؤسسي يعتبر أحد مداخل الإبداع الذي يخلق قيمة لأصحاب المصلحة.

✓ التميز في الأداء المؤسسي يركز على الممارسات التي تمارسها الإدارة والتي تحقق أعلى مستويات

الأداء، مما يجعل المنظمة تمتلك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.

✓ التميز في الأداء المؤسسي يعني تفوق المنظمة على نفسها وعلى منافسيها.

مؤشرات التميز في الأداء المؤسسي:

بعض المؤشرات الأكثر شيوعاً في قياس الأداء:

- ✓ المقاييس المالية: مقاييس تقارن بالتقارير السنوية مثل ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار.
- ✓ مقاييس الموارد البشرية: تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومنها إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير ونفقات التدريب على الأفراد.
- ✓ مقاييس التسويق: تعد مقاييس التسويق مثل حجم المبيعات والحصة السوقية وهي من المقاييس التي تنسجم مع قابلية قياس الأداء التنظيمي.

مؤشرات التميز في الأداء المؤسسي:

- ✓ مقاييس قيمة ملكية حملة الأسهم: تستعمل معظم المنظمات قيمة ثروة حملة الأسهم مقياساً مفضلاً لقياس أداء المنظمة وفعالية الإدارة الاستراتيجية، لأنه هذه المنظمات تعتقد إن المقاييس المحاسبية وغيرها هي مؤشرات غير معتمدة للقيمة الاقتصادية للمنظمة.
- ✓ مقاييس تقويم الإدارة العليا: إن الأداء الوظيفي لرئيس المنظمة وأفراد الإدارة العليا يبدأ من مجلس الإدارة عن طريق اللجان الفرعية للاستراتيجية، ويركز مجلس الإدارة على إجمالي الربح مقاساً بالعائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية والعائد على السهم الواحد وقيمة ملكية حملة الأسهم.

أهمية التميز في الأداء المؤسسي:

- ✓ إن التميز في الأداء المؤسسي يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين في المنظمة واحتوائهم وتحفيزهم بحيث يشعر كل فرد بأن المنظمة ملكا له.
- ✓ وتظهر أهمية التميز في الأداء المؤسسي من خلال العناصر الكفؤة، ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير للنهوض بأدائها.
- ✓ إلى أن أهمية التميز المؤسسي تكمن في تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسن القدرات التنافسية ، وكذلك يعتبر عاملا مهما لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها وجعلها منظمة مبتكرة ، ويعتبر التركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المنظمة وتميزها من النقاط التي تجعل التميز المؤسسي يحتل أهمية لدى المنظمات

الأسباب الدافعة للتميز في الأداء المؤسسي:

✓ تسعى منظمات الأعمال باستمرار إلى تبني فكر إداري جديد استجابة لرغباتها في تحقيق التميز، فالمنظمات التي تعتنق فكرا إداريا لمدة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا بين المنظمات بسبب الزيادة في حدة المنافسة وزيادة عدم التأكد البيئي.

الأسباب الدافعة للتميز في الأداء المؤسسي:

✓ نشوء ظاهرة العولمة أدى إلى قصور المدخل التقليدي في أداء الأفراد والمنظمات، والبحث عن أساليب جديد ومعاصرة تنسجم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات لمواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة، كإدارة الجودة الشاملة والتوجه نحو إشباع حاجات الزبائن، وإعادة هندسة الأعمال، الأمر الذي فرض على المنظمات العمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول إلى الأداء المتميز

تلخص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن التميز في الأداء فيما يلي:

✓ معدلات التغيير السريعة: إن الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمة هو التغيير، فلا شك أن البيئة الحديثة تتميز بدرجة عالية من التغيير، وحالة التغيير السريعة في البيئة أو كما يطلق عليها عدم التأكد البيئي والتي تعرف بعدم توافر المعلومات لمتخذي القرارات عن المتغيرات البيئية ومن ثم زيادة صعوبة التنبؤ بالنتائج المتوقعة لتلك القرارات.

تلخص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن التميز في الأداء فيما يلي:

✓ زيادة حدة المنافسة العالمية: يؤكد الفكر الإداري الحديث على طبيعة المنافسة التي يمكن إن تواجهها المنظمات الحديثة التي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلكين الآن يتمتعون بحرية الانتقال بين الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليهم، هذه الحالة تحتم على المنظمات ضرورة مواجهة المنافسة في تميز الأداء.

تلخص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن التميز في الأداء فيما يلي:

- ✓ المحافظة على مكانة المنظمة واستقرارها: لكي تتمكن المنظمة من حفظ مكانتها فإن التميز بالأداء يحقق لها ذلك من خلال القدرة الذاتية التي تمتلكها المنظمة، فمكانة المنظمة تعكس الموقع التنافسي المتميز للمنظمة بين بقية المنظمات في مجال العمل.
- ✓ تنامي الشعور بالجودة: لقد تزايد الاهتمام بموضوع الجودة عالميا خلال الفترة الأخيرة وأصبحت الجودة ظاهرة ولغة عالمية للتميز بين السلع والخدمات المتداولة، كما أصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا كونها تمثل فلسفة إدارية أو سلوكيا ناجعا يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية تساعد على البقاء والاستمرار.

تابع : تلخص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن التميز في الأداء فيما يلي:

✓ ثورة تكنولوجيا المعلومات: لقد طالت تكنولوجيا المعلومات جميع جوانب العمل التنظيمي، بل

يمكن القول إن المنظمات أصبحت منظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها لما يوفر ذلك من ميزة

تنافسية للمنظمة.

تابع : تلخص الأسباب الدافعة للمنظمات في بحثها عن التميز في الأداء فيما يلي:

✓ على الرغم من الأسباب التي سبق ذكرها والتي تدفع المنظمة للوصول للتميز في الأداء، إلا أن البعض قد يرى أن تلك الأسباب غير كافية لدفع المؤسسات للبحث عن التميز لما له من تكاليف باهظة، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن التميز يدخل في إطار الترف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المنظمات.

✓ وهنا يجدر الإشارة بأنه على الرغم من أن تكلفة التميز في الأداء المؤسسي قد تكون باهظة، لكن تكلفة عدم الوصول لحالة التميز بلا شك ستكون أعلى، فقد يؤدي عدم السعي إلى التميز إلى القضاء التام على مستقبل المنظمة.

مقومات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي:

التميز لا يتحقق بالحلم والتمني، فالتطبيق الناجح للتميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن تلك المنظمات من جني ثمار التطبيق، وقد اختلف الباحثون في هذه المقومات وفيما يلي نلخص أهم المقومات الكفيلة بتحقيق التميز في الأداء للمنظمات وهي:

- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية: وذلك من خلال الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية، إذ يتحفز العاملون للعمل بشرط أن يكون هذا العمل يلبي حاجاتهم الذاتية.
- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل: ينبغي على المنظمة أن تجعل الأفراد يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة، وهذا الشعور يولد لدى الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

- ربط الحوافز بالأداء: وذلك من خلال وضع معايير ومستويات واضحة للعمل وتحديد حجم مسؤولية العاملين والمتابعة الدورية للأداء واستعمال نظام المكافآت وفق مستوى أداء العاملين.
- تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية: ويتم هذا عن طريق إعطاء الأفراد المسؤولية لإنجاز عمل معين وتفويضهم السلطة لإنجاز هذا العمل بطريقتهم الخاصة مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس.

ويمكن القول أن أهم المقومات التي تجعل المنظمات تصل إلى التميز في الأداء هي :

بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.

نظام معلوماتي متكامل.

نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.

الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.

- ❑ قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج.
- ❑ تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال إليهم وبتابع أسلوب التناوب الوظيفي.
- ❑ العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر.
- ❑ القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

كما تحتاج المنظمة إلى أربع خطوات ضرورية لوضعها على طريق التميز وتمثل في :

□ وضوح الرؤية والرسالة: يجب على المنظمة أن تمتلك رؤية واضحة وطموحات ملهمة.

□ بناء قيادة فعالة: للإدارة العليا في المنظمة دور هام في تحقيق التميز في الأداء لذا يجب عليها

البحث عن الأشخاص الذين تتوفر فيهم سمات القيادة التي تؤثر وتتطور.

□ بناء منظمة فاعلة: وتعني فعالية المنظمة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعة والتي تؤدي إلى

تحقيق رؤيتها ورسالتها، ولبناء منظمة فعالة يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،

ويجب على المنظمة أن يكون فيها كفاءة في العمليات والإجراءات التي تحدد كيفية العمل في

المنظمة.

- الاستجابة للتغير: الخطوة الأخيرة لتحقيق التميز في الأداء هي القدرة على الاستجابة للتغير وهذه الخطوات الأربع يجب أن تكون بشكل دائم ومستمر حتى تحافظ المنظمة على تميزها.
- وهنا يمكن القول إن مصطلح الأداء المتميز ليس معيارا ثابتا، وإنما يختلف هذا المفهوم من عمل إلى آخر ومن وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى.

معوقات تحقيق الأداء المتميز في المنظمات:

تخفق العديد من المنظمات في الوصول لمستوى الأداء المتميز لوجود مجموعة من المعوقات، والتي تعد بمثابة موانع تحول دون الوصول لهذا المستوى من الأداء، فالكثير من المنظمات تعاني من هذه المشكلات التي تقف حاجز أمام قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات الزبائن ومن ثم تحد من قدرتها على التميز، ويمكن الإشارة إلى بعض العوامل التي تعيق المنظمات من الوصول إلى التميز في الأداء وهي:

عدم التركيز على استراتيجية طويلة المدى.

عدم إدراك متطلبات العملاء.

عدم توفير موارد بشرية مناسبة نتيجة لضعف الثقافة والإبداع.

نمط القيادة التقليدي لا يمكن العاملين ولا يعمل على تحفيزهم وفق نظام فعال.

خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:

لقد كان للباحثين وجهات نظر مختلفة في الخصائص التي تتمتع بها المنظمات ذات الأداء المتميز وكانت آرائهم على النحو التالي:

- تهتم بالانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- تعمل على إيجاد صلة وثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- تسمح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- ترشد العاملين للاهتمام بقيم المنظمة.
- تستخدم نظم رقابة ضمنية وفاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

تابع : خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز:

ويمكن الإشارة إلى أن المنظمات التي تحقق أداء متميز تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

- قبول الأعمال الصعبة: حيث توجد فرصة للنمو والتعلم السريع وتحسين العمليات.
- توفر القيادة الكفؤة: حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ويكون لها دور بارز في التحفيز والتشجيع.
- الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع مما يساعدها في إيجاد العديد من الفرص.
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام.

مقارنة بين الأداء المتميز والأداء التقليدي للمنظمة

منظمات الأداء التقليدية	منظمات الأداء المتميز
تركز داخليا على العاملين	تركز على الزبائن
ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية	ذات هيكلية غير مركزية ووحدات كاملة
يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الإدارة	يتم التخطيط عن طريق فرق العمل
الوظائف محددة بدقة ولا يمكن للموظف الخروج عن روتين العمل	الوظائف واسعة الأفق ويمارس الموظفون مهارات متعددة
يركز التدريب على المهارات الفنية فقط	يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف مثل فهم الأعمال وعمل الفريق ومثيل ذلك
تستند المكافآت إلى الأداء الفردي للموظف	تستند المكافآت إلى المساهمات في فاعلية الفريق
تنظر المنظمة التقليدية إلى الموظفين كونهم أدوات بيد الإدارة	تنظر منظمة الأداء المتميز إلى الموظفين على أنهم شركاء

نماذج وجوائز التميز في الأداء المؤسسي:

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات على تميز الأداء والعمليات التي تقوم بها لتقديم المنتجات والخدمات، لهذا فان المنظمة تلتزم بمعايير مختلفة داخليا و خارجيا، اذا على المستوى الداخلي يتم ذلك من خلال مستوى التنظيم والعمليات وخارجيا يكون على مستوى الزبون والسوق الذي تخدمه، كما أن جوائز التميز المؤسسي التي تكون ضمن المسابقات التي تتنافس فيها المنظمات تعتمد على استخدام قوائم رصد أو عن طريق مقارنة أعمال وخدمات المنظمة بأعمال وخدمات منظمات منافسة ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة فلقد وجد هناك العديد من الجوائز التي تقدم من قبل مؤسسات دولية وعربية في مجال التميز في الأداء المؤسسي، وسوف يذكر بعضا من أشهر هذه الجوائز فيما يلي :

أولاً: نموذج التميز الأوروبي EFQM

حيث أنشأ النموذج الأوروبي للجودة والتميز EFQM وجائزته عام ١٩٩١ م وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) ويهتم هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات والدول الأوروبية حيث يتم منح جائزته إلى أربع فئات مختلفة:

✓ المؤسسات الكبيرة.

✓ الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.

✓ مؤسسات القطاع العام.

✓ المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

وتتمثل معايير النموذج الأوروبي ب (٩) معايير وهي: (القيادة، السياسات الاستراتيجية، الأفراد، الشركاء والموارد، إدارة العمليات، نتائج الزبون، نتائج الأفراد، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية)

ثانيًا : النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز:

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية هذا النموذج في عام ١٩٧٨ م ويعرف بأنه جائزة مرموقة تمنح سنويا للمنظمات والأعمال الأمريكية التي تحقق قفزة استثنائية في الجودة التي تركز على الزبون، ويهدف هذا النموذج إلى التعرف على المكونات الأساسية للتميز التنظيمي وتعزيز وتقاسم المعلومات من قبل المنظمات المثالية، ويتألف النموذج من المعايير الأتية "القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المتعاملين، التركيز الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال"

ثالثًا: نموذج ديمينج للتميز:

يعد نموذج ديمينج الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز ، وأنشأته اليابان في عام ١٩٥١ م وذلك تخليداً لدور وجهود الدكتور ويليام أدوارد ديمينج ، والذي ارتبط اسمه بحركة الجودة في اليابان وتقوم مؤسسة ديمينج بعمل جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال التميز المؤسسي ، وذلك على وفق معايير النموذج الذي يركز على ضمان الجودة للمنتجات والخدمات، ويقوم النموذج على المعايير الأتية:(سياسات الجودة ومراقبتها، إدارة التنظيم ، التعلم والنشر، جمع واستخدام معلومات الجودة، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، التخطيط للمستقبل)، وتمنح الجائزة لثلاث فئات مختلفة وهم:

- ✓ المؤسسات اليابانية.
- ✓ والأفراد اليابانيون.
- ✓ والمؤسسات الأخرى من مختلف العالم.

رابعاً: نموذج الملك عبد الله الثاني للتميز بالمملكة الأردنية الهاشمية:

انشأ مركز عبدالله الثاني للتميز عام ٢٠٠٦ م في المملكة الأردنية الهاشمية ويهدف هذا النموذج لنشر ثقافة التميز عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة ، والنماذج العالمية للتميز وقياس مدى التقدم والتطور في الأداء وتعزيز التنافس الإيجابي بينهما.

وقد عمل المركز على بناء نموذج هرم التميز الذي يتكون من "ثقافة التميز، التركيز على النتائج، الشفافية ، العمليات ، المالية ، القيادة ، المعرفة ، الأفراد ، التركيز على ملتقى الخدمة" ، وقد عمل المركز على إنشاء نموذج خاص لتمييز القطاع الخاص والنموذج هو أشبه بنموذج التميز الأوروبي ومعايير التميز هي " القيادة، الأفراد، الاستراتيجية، الشراكات والموارد، المنتجات والخدمات، نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، النتائج الرئيسية

خامسًا: نموذج دبي للأداء الحكومي للتميز:

قدم برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية انطلاقته عام ١٩٩٧ نموذجًا وجائزة التميز الحكومي على مستوى إمارة دبي، ويهدف النموذج إلى تطوير الأداء المؤسسي ونشر مفاهيم الجودة والتميز والإبداع بين الجهات الحكومية في دبي وتحقيق أداء متميز وتحفيز موظفي الحكومة على مختلف مستوياتهم الوظيفية، ويتكون النموذج من " القيادة، الموارد البشرية، السياسة والاستراتيجية، المصادر والشراكة، العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي "

أبعاد التميز المؤسسي:

القيادة .

الموارد البشرية.

رضا الزبائن.

الرضا الوظيفي .

جودة العمليات.

جودة المنتج .

الثقافة التنظيمية .

أبعاد التميز المؤسسي:

استغلال الموارد.

التخطيط الاستراتيجي

تحليل المعلومات .

التميز المالي – الربحية .

الكفاءة الانتاجية.

التعلم والنمو المؤسسي.

المسؤولية تجاه المجتمع .

ويمكن تلخيص أهم أبعاد التميز المؤسسي:

القيادة.

الموارد البشرية.

رضا الزبائن.

رضا العاملين.

جودة المنتج.

جودة العمليات.

أولاً: القيادة:

تعتبر القيادة المتمثلة بالإدارة العليا للمنظمة لها تأثير مباشر على التميز في الأداء، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز وكذلك وضع الاستراتيجيات التي تساعد على الوصول للتميز، فالقيادة المتميزة بلا شك ينتج عنها منظمة متميزة في أداؤها، ولعل الدور الذي قام به (جاك ولش) عندما حدد التميز كأحد القيم الأساسية لشركة (جنرال إلكتريك GE) قد أدى إلى نتائج تنظيمية غير مسبوقة في تاريخ تلك الشركة، ويركز معيار القيادة على دور ومهارات القيادة والتي تتكون

من:

✓ تطوير رؤية ورسالة وقيم المنظمة

✓ التعامل مع جميع الفئات المعنية وتوفير بيئة مشجعة على الإبداع.

ثانيًا: الموارد البشرية:

إن الأفراد العاملين وما يمتلكونه من مهارات وخبرات متراكمة تعد مصدرًا رئيسيًا لتحقيق التميز في أداء المنظمات وأنشطتها الأخرى.

أن الفرد العامل هو نقطة البداية والنهاية والمكون الأساسي للمنظمة وأنه أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء في المنظمة كونه رأس المال الفكري للمنظمات، والتميز بمفهومه العام يركز على تمييز الموارد البشرية بناءً على ما أثبتته تجارب السنوات الأخيرة إنه من بين عوامل النجاح الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وهذا يمثل استثماراً مضموناً لصالح المنظمات وصانعو القرار.

أن الشركات ذات الأداء المتميز تطلب من الموارد البشرية إن يقوموا بالأنشطة الآتية:

✓ المساهمة في وحدات العمل والأقسام والفرق ذات الأنشطة المتنوعة.

✓ الاتصال الفاعل مع الزبائن والموردين.

✓ إدارة العمليات بشكل فاعل لتحسين الجودة وتخفيض الدورة الزمنية.

✓ اخذ زمام المبادرة في تحديد ومعالجة التحسينات.

✓ تحمل مسؤولية جودة الإنتاج.

ثالثًا: رضا الزبائن:

على المنظمات القيام بوضع مؤشرات لقياس أدائها من وجهة نظر الزبائن، واحد هذه المؤشرات هو رضا الزبائن، حيث يتحقق رضا الزبون من خلال أداء المنتج المتعلق بتوقعاته، حيث يعتبر الزبون من أصحاب المصالح في المنظمة.

وأما بالنسبة لأهميته للمنظمات فهو ذو أهمية بالغة لجميع المنظمات من دون استثناء، فوجود المنظمة مرتبط بإنتاج السلع أو الخدمات، وإنتاج السلع أو الخدمات مرتبط باستهلاك الزبون لها، فهو يعد مفتاحية الربح للمنظمات وتركز المنظمات المعاصرة على الاهتمام بتحقيق حاجات . ورغبات الزبائن لضمان رضاهم

رابعًا: رضا العاملين:

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة النفسية او الإنفعالية السارة التي يصل اليها الموظف عند درجة اشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية او الإجتماعية والمهنية والمادية. وان الإدارات الحديثة تؤمن بأنه اذا كان تميز للمنظمة فهو مرهون بتحقيق أهدافها من العاملين الذين يعتبروا وسيلة أساسية لتحقيق هذه الأهداف، لهذا يقع على عاتق المنظمة تشجيعهم، ومشاركة العاملين في شؤون المنظمة المختلفة كالسماح في مشاركتهم بتحديد أوصاف وحدود الوظائف، وكذلك المساهمة في اجراء تقويم الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما ينبغي على المنظمة أن تحقق الاستقرار الوظيفي للعاملين وتقدم لهم الحوافز لكسب رضاهم ليكونوا أكثر نشاطا وتحمسا للعمل.

خامسًا: جودة المنتج:

وهي ان ينجز العمل المصمم بشكل جيد والذي من شأنه ان يزيد من القيمة المحسوسة لدى أصحاب المصلحة في المنظمة.

وتعد جودة المنتج من العوامل الأساسية التي تعمل على تمييز المنظمة، وتعمل على استدامة المنظمة في منافستها لمن حولها من المنظمات

سادسًا: العمليات:

عندما يحصل الزبائن على سلع لا تلبى حاجاتهم أو توقعاتهم فإنهم سيلجؤون إلى المنافسين للمنظمة للتعامل معهم، واللجوء لهذه النتائج يعد مؤشرًا على أن هناك خلل ما في عمليات المنظمة التي تنظم عملها. أن العمليات في المنظمة يجب أن تكون داعمة أساسية لسياستها واستراتيجيتها وتلبي بشكل كامل وتخلق قيمة إضافية لزبائنها وأصحاب المصلحة وذلك يتم من خلال:

- ✓ إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين.
- ✓ تطوير العمليات بشكل دائم بما يتناسب مع تغير ظروف البيئة المحيطة.
- ✓ تكون العمليات مصممة بشكل نظامي وبطريقة إبداعية

البراءة التنظيمية

مفهوم البراعة التنظيمية ORGANIZTIONAL AMBIDEXERITY :

❖ هي قدرة المنظمة علي تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاكتشاف والاستغلال معا.

❖ أي انها مجموعة الخيارات الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من التعامل مع التغيرات من خلال

الكفاءة والتأثير، وموائمة والتكيف ، وتحقيق الأفضلية والابداع وسيتم قياسها من خلال

الاستكشاف والاستغلال

ويعرف الاستكشاف بأنه:-

سلسلة من الخطوات الفنية التي تقوم بها المنظمة بما يؤدي الي ابتكار منتجات جديدة أو تقديم الخدمات بشكل جديدة ، تلبية لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم وايجاد فرص جديدة والتكيف لمتطلبات السوق.

بينما الاستغلال:

مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحسين انشطتها لتوليد قيمه في الاجل القريب والسعي لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وتنويع المنتجات وزياده قنواتها التوزيعية

الفرق بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية :

الرشاقة التنظيمية ORGANIZATIONAL AGILITY:

□ هي القدرة علي توقع الفرص المتاحة واغتنامها في السوق بشكل استباقي بما يسمح للمنظمة تعديل مواقعها واستراتيجيتها وتنظيم اساليب العمل بشكل جديد للحصول علي مزايا في ظل الظروف المتغيرة.

□ ويمكن القول بأنها قدرة المنظمة على استغلال الفرص البيئية المتاحة في ظل اللاتأكد البيئي

رشاقة عمليات الاعمال :

- هي درجة مرونة انشطه البنوك موضوع الدراسة وسرعه استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغييرات التي تدور حولها رشاقة الاستجابة للسوق
- ويمكن القول بأنها قدره المنظمة علي الاستجابة السريعة للتغيرات الغير مسبوقه في السوق من خلال الرقابة المستمر والتحسين السريع لمنتجاتها وخدماتها وهذا يدل علي ان المنظمة يجب ان تكون لها خطط بديله باستمرار لمواجهة اي طارئ

مفهوم البراعة التنظيمية :

- ان البيئات ذات التنافسية العالية تتطلب تطوير وحدات بارعة ناتجه عن موازنة الاستغلال الامثل للفرص والاستكشاف عن فرص جديده بشكل آني .
- فالتعقيد وسرعه التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير منتجاتها وخدماتها مما يتطلب وجود براعة.

□ ان البراعة تمثل القدرة علي تنفيذ الابداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة كما انها تتطلب موائمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية بما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة فان البراعة تؤكد علي انجاز وحدات عمل اكثر تركيزا في المنظمة ذات القدرة علي الاستغلال الامثل للفرص والكشف عن فرص جديدة.

□ فان البراعة التنظيمية هي قدره المنظمة علي اداره مكونات معقده ومتضاربة في نفس الوقت مثل الاستكشاف مع الاستغلال والكفاءة مع الفعالية والابتكار الجذري مع الابتكار المستمر والموائمة مع التكيف

أوجه النظر في تعريف البراعة التنظيمية

- البراعة التنظيمية هي احتياج المنظمات الي تحقيق التوازن بين الابتكار الجذري والابتكار المستمر لتحقيق الاداء المتفوق وقد حدد ذلك بمزيج من القدرات الاستكشافية والاستغلالية
- سعي المنظمة المتزامن لتحقيق البحث والتنفيذ المبدع
- قدره منظمات الاعمال لمتابعه امرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة والكفاءة والمرونة والتكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون والموائمة والتكيف والربح والنمو طويل الاجل وقصير الاجل .

□ قدره المنظمة علي تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال
والاستكشاف معا.

ويمكن القول ان البراعة التنظيمية تمثل متطلبات ادراكيه لمقتضيات
المرحلة الحالية وما يمكن استكشافه او استغلاله من فرص استراتيجية
لنقل المنظمة الي واقع افضل تمكنا من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية.

خصائص وشروط البراعة التنظيمية

ان للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص رئيسية تتمثل في

١. الادراك

٢. الاقتناص

٣. اعاده التشكيل

□ فالإدراك يتمثل بالقدرة علي تحديد الفرص والتهديدات التي تستند علي تحقيق

توازن بين شقي الرقابة المركزي واللامركزي

□ بعبارة اخرى فان المنظمات المدركة للفرص لديها اليات تطبقها وفقا لمتطلبات البيئية

الخارجية

□ الاقتناص يعكس قدره المنظمة علي اغتنام الفرص الجديدة مما يتطلب اجماعا بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازمة لذلك

□ اعاده التشكيل تتمثل في قدره المنظمات علي اعاده واقتناص الاصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية فان القدرة علي اعاده تشكيل الموارد والاصول والهياكل تعد ميزه استراتيجية تسهم في النجاح الاستراتيجي

فقد ذكر ان البراعة التنظيمية تتجلى في اربع سمات هي

١. مبادرة الافراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية
 ٢. تحفيز الافراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون انيا بدون الحصول علي اذن او دعم من رؤسائهم
 ٣. تشجيع الافراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة المتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة
- تبين للأفراد القدرة للموائمة والتكيف لتقويه التمسك علي المستوي الفردي للمنظمة

شروط البراعة التنظيمية

هناك خمسة شروط ضرورية علي المنظمات ان تأخذها بنظره الاعتبار فيما يخص البراعة التنظيمية وهي :

□ يجب ان تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرر التوجه

البارع بحسب الضرورة للبقاء والتأثير علي المدى البعيد

□ يجب توضيح سبب تتبع الوحدات للاستغلال الامثل للفرص والبحث عن الفرص

الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب

تابع : شروط البراعة التنظيمية

يجب ان تكون هناك رؤيه وقيم تزود الارتباط العاطفي وهويه مشتركه تزود

المنظمة بالثقافات المتعددة

الاجماع ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية واهميه البراعة التنظيمية

الإدارة ذات الموائمة التي تكون لها مرونة ادراكيه اكثر لأداره مشاريع البراعة

في ضوء ما سبق يمكن وضع مجموعة من التعميمات ترتبط بمضمون البراعة التنظيمية هي :

١. ضرورة استغلال المنظمة والاستفادة من كل مواردها للحفاظ علي العمليات اليومية من خلال

التركيز علي الأنشطة الحالية في المجالات القائمة ، إضافة الي الاستفادة من كل ما يستثمر من موارد

للبحث والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.

٢. ضرورة تحقيق التوازن النسبي بين انشطه الاستكشاف والاستغلال والذي يتحدد اعتماد اعلي

الموارد المتاحة للمنظمة مع الاخذ بنظر الاعتبار التطورات والتغيرات البيئية هذا بعد الاطلاع علي

احد المقالات التي نشرت علي لسان.

٣. تحقيق التوازن بين انشطه الاستكشاف والاستغلال يتطلب العديد من الاليات والوسائل يتم

اعتمادها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والابتكار والسيادة الاستراتيجية

مداخل دراسة البراعة التنظيمية

حدد ثلاث مداخل رئيسية لدراسة البراعة التنظيمية وهذه المداخل تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي (تصميم تنظيمي)، مدخل التنظيم الغير رسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)، مدخل قياده الإدارة العليا، تتمثل فيما يلي:

١. مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي): يشير الهيكل التنظيمي الي تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقا لما حددته الإدارة وتتحدد هذه العلاقات بصفه اساسيه من خلال الخريطة التنظيمية.

□ هناك اثنان من العناصر الرئيسية لهيكل المنظمة وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات اي مدي السلطة في اتخاذ القرارات اذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسئولية ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهمات وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنوع تنظيمي اكبر وفقا للفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناءا علي التنوع لتلك الفرص والحاجات اي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين الموائمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز الي الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجيتها.

□ ان المنظمات البارعة مكونه من وحدات للاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديده

ومختلفة اذ يشير الاختلاف الهيكلي الي حاله انقسام النظام التنظيمي الي الأنظمة الفرعية ،

كلا منها يهتم بتطوير خواص معينه تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية ويؤسس اختلافات عبر

وحدات تنظيميه حسب توفير الوقت والوظائف والمنتج ومجالات السوق

مدخل التنظيم الغير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي) :

ويقصد بها تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات التي تنشأها اعضاء المنظمة ويستمررون وتنشأ بسبب العمل ووجود الافراد ومن وجهه نظر الباحث ان الهيكل الغير رسمي يظهر انماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين اعضاء المنظمة ككل فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة لتقارب بين معتقدات وقيم الافراد وعلاقاتهم الاجتماعية اذ ان الهيكل الغير رسمي يظهر نظاما او شبكه من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي .

ان العلاقات غير الرسمية تمثل نمطا طوعيا واكثر شخصيه بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي ويمكن بيان نوعين من العلاقات الغير رسميه هما اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة وترابطهم مع اعضاء المنظمة الاخرين اذ يشمل النوع الاول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين واطباء الفريق الاداري والدخول في نقاش مع الاشخاص في مختلف خلفيتهم اذ يروج هذا النوع من العلاقات تبادل المعرفة بشكل افقي وتفعيل بيانات غير روتينية الامر الذي يتيح للمديرين توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة .

اما النوع الثاني وهو التوصل مع الاعضاء الاخرين ويعطي هذا النوع فرصه للمديرين لزياده تجربتهم وتطوير معرفه جديده ، ويخبر المديرين عن اماكن وجود المعرفة المتنوعه حيث ان اهميه الاليات غير الرسميه لإنجاز البراعة التنظيمية التي تظهر في التكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا ، الثقة ، الترابط ، اذ ان تأثيره يتعد الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة

مدخل قيادة الإدارة العليا

أشار الكثير من الكتاب الأكاديميين و الممارسين و العديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية ألي ان القيادة تعد عاملاً داعماً عند تنفيذ البراعة الهيكلية او السياقية، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلية في المنظمات. أذ يرى انصار هذا المدخل أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص و البحث عن فرص جديدة في المنظمة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة.

ان المنظمات البارعة تشير الى تكوين عمليات استكشافية و استغلالية في
الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي ، و التي تكون متكاملة بشكل استراتيجي
مع سلطة الإدارة العليا و بهذا المعنى تسمح الإدارة العليا في التنقل لإيجاد المعرفة
ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة و الاستمرار في عمليات
استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.

المدخل السياقي:

يشير السياق الى الانظمة و العمليات والاعتقادات التي تشكل السلوك الفردي في المنظمة، هذا السياق يجب ان يصمم لتمكين الافراد و تشجيعهم على تقسيم وقتهم بين الطلبات المتعارضة للاستغلال الامثل للفرص و البحث عن الفرص الجديدة، و يمكن تمييز هذه السياقات عن طريق الانتماء للمجموعة و الانضباط في العمل مما يؤمن تسهيل البراعة التنظيمية، فالمنظمات الناجحة تعمل على توازن بين العناصر المختلفة، و العناصر المتناسكة في سياقاتهم التنظيمية.

اجمالاً ان البراعة السياقية قد تضمن المواءمة والتكيف بين الاستراتيجية المتبعة
و مستويات المشروع و يتم ذلك عن طريق مستوى القابلية التنظيمية التي تسمح
للمواءمة و التكيف للقرارات عبر مستويات مختلفة في المنظمة.

□ ان اغلب الباحثين يدعمون الرأي القائل ان البراعة سياقية لأنها تظهر من ملامح سياقها التنظيمي. فالبراعة السياقية تمثل السعة السلوكية المتمركزة على العمليات و الأنظمة و هي سياق معطى يركز على تحقيق التوازن بين المواءمة و التكيف عبر الوحدات التنظيمية المختلفة.

□ ان هذا النوع من البراعة يظهر عندما يطور القادة في وحدة الأعمال و يساعدوا و يحثوا على اتباع سياقات معينة، كون الأداء المطلوب لم ينجز من خلال اتباع القيادة المؤثرة و لا من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة و لكن من خلال مجموعة من الأنظمة المختارة بعناية والتي تسمح بالمواءمة و التكيف بشكل آنى.

ان مداخل دراسة البراعة التنظيمية تؤكد على :

١. ان البراعة التنظيمية حالة إدراكية لدى منظمات الأعمال تدفعها الى إدراك حاجتها إلى التوحد نحو الفرص الجديدة و إجماعاً نحو التغيير و التجديد و التطوير.
٢. ان البراعة التنظيمية تتطلب وجود قادة يدركون أهمية المرحلة بما فيها من متغيرات استراتيجية و لديهم قدرة على الاستكشاف و الاستغلال اضافة الى قدرتهم على إدارة التحول و توفير الموارد.
٣. ان البراعة التنظيمية تتطلب وجود إجماع بين مختلف عناصر التنظيم حول تحقيق الاستراتيجية التنافسية خاصة في تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي و الغير رسمي و ضمن السياق الاجتماعي.

الرشاقة الاستراتيجية

مقدمة:

□ الرشاقة لغة: هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل.

□ هي القدرة على التحرك السريع والسهل.

□ وقد ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام ١٩٩١ عبر جهود

مجموعة من الباحثين بجامعة لاهاي.

الرشاقة في علم الإدارة:

□ الرشاقة التصنيعية : بأنها قدرة المنظمة على التحرك بمرونة باستخدام العمليات

والسياسات الداخلية.

□ التدخلات التكتيكية وقت الحاجة بحيث تكون عبارة عن رد فعل لحدث طارئ.

تابع : الرشاقة في علم الإدارة:

□ الرشاقة الاستراتيجية: عبارة عن خطوة وقائية واستباقية للحدث الطارئ قبل وقوعه

والعمل على علاجه لو حدث.

□ الرشاقة التنظيمية : بأنها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرجوة التي تطمح لها من

تطويرها وزيادة معرفة مواردها، مما ينعكس بدوره على تنمية المنظمة وجعلها خفيفة

الحركة في بيئة مضرية سريعة التغيير.

الرشاقة الاستراتيجية :

- القدرة على إدارة وتطبيع المعرفة بفاعلية.
- القدرة على خلق التغير والاستجابة له من اجل تحقيق الربح في بيئة الأعمال المضطربة
- هي نوع من أنواع المرونة وهي القدرة على الأعمال غير المخطط لها.
- القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.

الرشاقة الاستراتيجية :

- القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الاعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.
- كما يمكن القول بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي تتخذها الشركات والمنظمات لكي تتكيف مع التغيرات التي تحيط بها وتبلور رؤية لكي تستجيب بسرعة لهذه التغيرات.

الرشاقة الاستراتيجية :

- القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل الشركة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية الشركة.
- القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية، من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب.

الرشاقة الاستراتيجية :

□ القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من اجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة.

□ القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الاستراتيجية.

□ هي القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام استراتيجي ذو مرونة عالية للشركة من اجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر.

الرشاقة الاستراتيجية :

تتكون الرشاقة الاستراتيجية من عدة عوامل هي:

✓ استغلال الفرص المتاحة.

✓ الاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة.

✓ الاستمرارية في ظل وجود المنافسين،

✓ إيجاد أفكار مبتكرة

✓ المرونة العالية.

أهمية الرقابة الاستراتيجية :

- ✓ مواجهة التغير السريع
- ✓ داخل المنظمة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها.
- ✓ خارج المنظمة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمنظمات النظيرة لها.
- ✓ مفتاح نجاح المنظمات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة.
- ✓ تمنح المنظمة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية.

تابع: أهمية الرقابة الاستراتيجية:

✓ تجسد قدرة المنظمة على إدارة وضبط التغيير المستمر فهي تعد المنظمة لقبول التغيير من خلال توليد

مجموعة من البدائل وتطوير المهارات واعادة التعبئة والتنظيم وازالة الحواجز أمام التغيير

✓ تضيف على المنظمة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة بما يضعها في حال تكون فيه

دائما مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة.

تابع: أهمية الرقابة الاستراتيجية :

✓ تعد إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها وأنها ميزة

تنافسية تتجمع بمرور الوقت لتصبح مستدامة لتمكن المنظمة من امتلاك رؤية جيدة لمعرفة

موقعها بين المنافسين في السوق.

أسباب حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية :

- ✓ إن الكثير من منظمات الأعمال تنتهي وتتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد.
- ✓ بأنه لم يعد أمام أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك.

تابع : أسباب حاجة المنظمة للرشاقة الاستراتيجية :

- ✓ إن الكثير من منظمات الأعمال تنتهي وتتلاشى ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل الأمور المعتادة على كونها صحيحة لأمد بعيد.
- ✓ بأنه لم يعد أمام أن يكون أدائهم أعلى بسبب التغير السريع في البيئة وذلك بسبب التطور التكنولوجي في العالم اليوم، ولتجاوز هذا الهجوم الذي تتعرض له الشركات وفرق إدارتها فإن الرشاقة الاستراتيجية هي المفتاح لتحقيق ذلك.

أبعاد الرقابة الاستراتيجية :

- ✓ الحساسية الاستراتيجية
- ✓ الالتزام الجماعي
- ✓ سيولة الموارد
- ✓ الحساسية الاستراتيجية
- ✓ وضوح الرؤية
- ✓ المقدرات الجوهرية
- ✓ اختيار الأهداف الاستراتيجية

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية :

✓ المسؤولية المشتركة

✓ سرعة الاستجابة

✓ التركيز

✓ السرعة

✓ المرونة

✓ خفة إقامة الشركات

✓ الخفة التشغيلية

أولاً: الحساسية الاستراتيجية :

- وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات.
- بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، إن الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاث مرتكزات أساسية من خلال هذه المرتكزات يمكن للمنظمة الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي :

- عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وهي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين أفراد المنظمة.
- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وهو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي.

ثانيًا: المقدرات الجوهرية:

- ❑ من أجل التجاوب مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة لابد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الاستراتيجية.
- ❑ بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المنظمة ونموها، وهي قدرات وخصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز،

ويمكن القول أن المقدرات الجوهرية:

□ الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المنظمة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة

لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية.

أشكال المقدرات الجوهرية:

□ المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة.

□ أن المقدرات الجوهرية توفر للمنظمة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة

الاستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المنظمة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة

الفرص المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص، وهناك عدد من

الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية، وهي :

□ علاقتها بالهدف: تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.

□ صعوبة التقليد: أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن

بصعوبة أو بتكلفة عالية.

□ غير قابلة للتحويل: إن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها

للمنافسين فعلها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

□ لذا ينبغي أن تمتلك المنظمة مقدرات جوهرية خاصة والتي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية في تلك المنظمة.

□ ولعل تزايد شدة المنافسة بين منظمات الأعمال في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع يفرض على تلك المنظمات أن تهتم بشكل دائم ومستمر بكيفية الحصول على المقدرات.

مصادر المقدرات الجوهرية:

إن المقدرات الجوهرية لها مصدرين أساسيين وهما:

□ التعلم التنظيمي: ويقصد بها اكتساب المعارف والمهارات والقدرات الجديدة.

□ رأس المال البشري: ويقصد به تلك الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد

ويستخدمونها في عملية الإنتاج، والتي تقاس من خلال التدريب والتطوير ونظام الحوافز.

ثالثاً: وضوح الرؤية:

□ إن المدراء في بعض الأحيان يستعملون بيان الرؤية كنوع من الاختصار لتلخيص كيفية رؤيتهم للأعمال التي سوف يقوموا بها في المستقبل، فالرؤية باختصار تعني ماذا تريد أن تصبح.

□ إن الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني، فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية.

□ ويمكن القول أن الرؤية هي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني ، وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء او لانتماء

المشترك

ويمكن تلخيص الرؤية بأنها :

- عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بناءة، اعتمادا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية.
- تعد من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤدّيها المنظمة وان العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة.

رابعًا: المسؤولية المشتركة:

□ وهي تعني بالمعنى الواسع أن المسؤولية تكون غالباً بين اثنين أو أكثر من الأطراف الفاعلة لمساهمتهم في تكوين نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي وتجميعي، وهو ناشئ من تضافر العمل بشكل مشترك أي أن هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية وان ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة، كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية سواء في المعنى التجاري والعملي أو في المجال السياسي، وحسب المسؤولية المشتركة بين أفراد المنظمة تحدد بالتالي:

درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقد ارتهم.

استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.

درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأف ارد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.

مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

خامسًا: سرعة الاستجابة:

وهو يعكس الدرجة التي يمكن للشركة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد. ووظيفة هذا البعد جعل المنظمة في حالة الحركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها.

كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من الشركات تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المنظمة أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المنظمة، وان يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات.

ومن خلال ما سبق من توضيح لكلا من بعدي سرعة الاستجابة والمسؤولية المشتركة يمكننا أن نستنج أن قدرة المنظمة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها تكمن في قدرة المنظمة على توفير الوصول للمعلومات لعملائها والاحتفاظ بها واشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتنفيذ لأعمال المنظمة.

سادسًا: اختيار الأهداف الاستراتيجية:

تتفق معظم آراء الباحثين على تعريف الأهداف بأنها تمثل النتائج النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فهي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ولا يوجد شك في أن كل منظمة من المنظمات، مهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أم خدمية، تمتلك هدفا أو مجموعة من الأهداف تتمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وغالبا ما تنبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة وبذلك تكون أكثر تحديدا وتفصيلا منها.

تابع : سادسًا: اختيار الأهداف الاستراتيجية:

كما يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد الشركة على تحسين قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين اولتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية .

وتصنف الأهداف إلى نوعين أهداف استراتيجية واسعة وأهداف تشغيلية:

أما بالنسبة للأهداف الاستراتيجية فهي تلك الأهداف التي ترتبط برسالة المنظمة بشكل مباشر ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمنظمة وغالبا تتمثل هذه الأهداف بالنتائج التي يتطلب تحقيقها إطارا زمنيا يتجاوز السنة الواحدة، أو يتطلب إنجازها أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف، بمعنى أنها تتطلب جهودا منسقة ومشاركة ومتناغمة بين جميع أجزاء المنظمة والعاملين فيها دون استثناء، أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها إدارات أو أقسام معينة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ويتم صياغتها بناء على الأهداف الاستراتيجية ويتم صياغتها من الإدارة الوسطى والدنيا.

كما تصنف الأهداف الاستراتيجية إلى خمسة أنواع هي :

أهداف مجتمعية: وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل.

أهداف المخرجات: وترتبط بالجمهور التي تتعامل معه المنظمة.

أهداف المنتج: وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة.

أهداف النظام: وتختص بعمل المنظمة ككل كأهداف، البقاء، النمو، والكفاءة.

أهداف مشتقة: وترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المنظمة القوة التي تولدها سعيا إلى تحقيق

أهداف أخرى.

الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

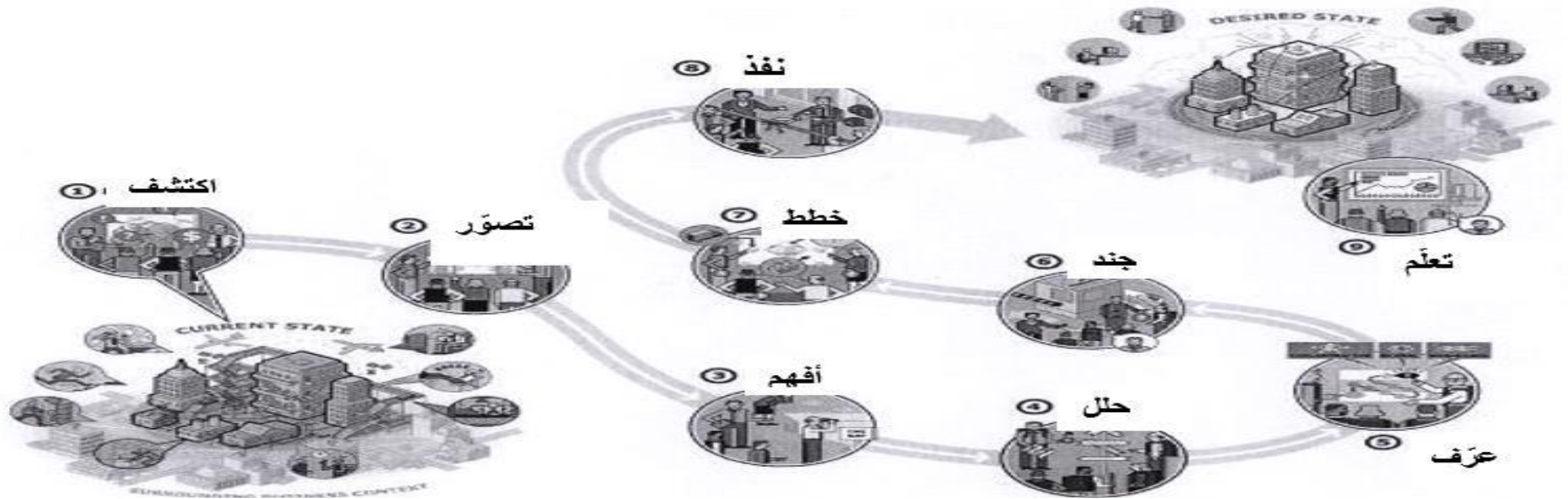
- الرشاقة تعتبر أكثر قدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل غير معروف في حين أن المرونة هي القدرة على التغيير في النظام ليتوافق مع سياق عمل معروف وواضح المعالم.
- إن دور المرونة في المنظمة هو تمكين النظام من مواجهة التغيير المؤكد أو غير المؤكد وذلك من خلال كفاءة وفاعلية أسلوب التغيير في البيئة، ويتضمن ذلك التغيير كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، و أن الرشاقة والمرونة يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، فالمرونة هي القدرة على التكيف والبراعة، بينما الرشاقة تتعلق بالسرعة اللازمة للتكيف مع النظام، لذلك فإن المرونة هي شرط ضروري للرشاقة.
- إن المرونة هي شرط أساسي لتصبح منظمة الأعمال رشيقة، وأن الحدود بين طبيعة المرونة والرشاقة لاتزال غير واضحة المعالم.

الفرق بين الرشاقة الاستراتيجية والمرونة الاستراتيجية:

□ ويمكن الملاحظة أن المرونة والرشاقة بينهما قواسم مشتركة من حيث إدارة التغيير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث نجد أن المرونة تركز على إدارة التغيير الذي يمكن التنبؤ به فتكون هناك استجابة مبكرة، في حين أن الرشاقة تركز على إدارة التغيير الذي لا يمكن التنبؤ به باستخدام طرق استجابة مبتكرة، وبناء على ما تقدم يمكن الاستنتاج أنه على الرغم من الجهود البحثية التي تسعى للتمييز بين هذين المصطلحين عن بعضهما، إلا أنه من الصعب حقا التمييز والفصل بينهما، وعليه يمكن القول أن الرشاقة هي امتداد للمرونة الاستراتيجية من جانب، فالمنظمة الناجحة تجمع بين هذا وذاك سعيا لأن تكون بنهاية المطاف منظمة رشيقة.

مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية:

إن منظمات الأعمال اليوم تهتم كثيرا في الإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمنظمة أن تصبح رشيقة؟



تابع: مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية:

إن المنظمات تتقدم من خلال أربعة مراحل عندما يتعلق الأمر بتحويل الأعمال التجارية، وهذه المراحل هي:

(التكيف، التطور، التصور والتجديد)، وتتضمن أول مرحلتين فقط تعديلات طفيفة وتدرجية، في حين أن

مرحلتي التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضا مدى تنامي

الرقابة الاستراتيجية.

تابع: مراحل بناء الرقابة الاستراتيجية:

إن الرقابة الاستراتيجية تدفع بالمنظمة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم توجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المنظمة من أن تجدد في استراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرقابة الاستراتيجية، وعندما تنمو المنظمات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة .

تابع: مراحل بناء الرشاقة الاستراتيجية:

وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرشاقة الاستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرشاقة الاستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المنظمة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سباقة في مجال عملها، وحتى المنظمات الصغيرة تحتاج أيضا إلى الاهتمام بهذا الأمر، لأن الرشاقة بدون استراتيجية ليست أفضل من استراتيجية دون رشاقة، ويكمن الحل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المنظمة رشيقة فقط، وإنما يجب أن تكون رشيقة من الناحية الاستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة.

مميزات المنظمات الرشيقة:

تستند المنظمة الرشيقة على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، الرشاقة في هذه المنظمات تعتمد على رد الفعل على التحديات التي تهيمن على بيئة العمل والسعي لتحقيق النجاح من خلال الحصول على الحصة السوقية والربحية وجذب الزبائن في الأسواق التنافسية، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم باستمرار أداء الموظفين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الرشيقة يجب عليها أن تفكر بشكل أبعد من كيفية التعامل مع التغيرات، إنما يجب عليها التفكير في كيفية استعمال الفرص المحتملة في بيئة مضطربة، وإمكانية الحصول على مكانة خاصة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءاتها

الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة:

المنظمة الرشيقة	المنظمة التقليدية	المعيار
هيكل شبكي ذو شكل أفقي مسطح	هرمي / رأسي	الهيكل التنظيمي
تعدد الاختصاصات	امتلاك الخبرة	كفاءة الوحدات والفرق
لامركزي	مركزي	تدفق المعلومات وصناعة القرار
التنسيق والتسوية	السيطرة والمراقبة	دور المدراء
التكيف، والمسؤولية، الاستقلالية	وجود الاحترام، الكفاءة	نوعية الأفراد