

# الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا د/ عبد الحميد عبد الفتاح شعلان

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

لياء محمد بهي الدين دراج



## الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

أ.د. جمال محمد أبو الوفا / د. عبد الحميد عبد الفتاح شعلان / م.أ. محمد بهي الدين دراج  
 أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية / مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية / كلية التربية - جامعة بنها  
 كلية التربية - جامعة بنها

### أولاً : الإطار العام للبحث :

#### تقديم:

تستند المؤسسة الرشيقة على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل مؤسسة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة، والرشاقة في المؤسسة 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 المؤسسة الرشيقة تقيم باستمرار أداء العاملين داخل الحدود التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات 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 وكفاءتها.

#### مشكلة البحث:

- يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:
- ماذا نعني بالرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟
  - ما أهمية الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟
  - ما القدرات الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟
  - ما أهم مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟
  - ما أهم أبعاد الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية؟

**أهداف البحث:**

- استهدف البحث الحالي ما يلي :
- التعرف على الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهمية الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على القدرات الخاصة بالرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- التعرف على أهم مراحل بناء الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
- الكشف عن أهم أبعاد الرشاقة الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية.

**منهج البحث:**

استخدم البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجب عن تساؤلاته ويعالج محاوره العلمية.

**ثانياً: ماهية الرشاقة الإستراتيجية وأهميتها:**

ينظر إلى الرشاقة الإستراتيجية على أنها:

- ١- القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المؤسسة وإستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات العملاء والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المؤسسة<sup>(١)</sup>.
- ٢- القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتاح من الفرص البيئية، من خلال التخطيط للتغيير القريب والبعيد الذي قد يحدث في أنشطة مؤسسات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب<sup>(٢)</sup>.
- ٣- القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق المتغيرة<sup>(٣)</sup>.
- ٤- القدرة على اتخاذ قرارات حقيقية في الوقت النموذجي وكما هو مطلوب للأسواق المتغيرة والظروف الإستراتيجية<sup>(٤)</sup>.
- ٥- القدرة على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال من خلال تصميم نظام إستراتيجي ذو مرونة عالية للمؤسسة من أجل الاستجابة السريعة له وللتغيرات وعدم التعرض للمخاطر<sup>(٥)</sup>.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية يلاحظ أن الباحثين اتفقوا في تعريفاتهم على عدة عوامل لتوضيح الرشاقة الإستراتيجية وهذه العوامل هي: استغلال الفرص المتاحة، الاستجابة السريعة للتطور في البيئة المحيطة، الاستمرارية في ظل وجود المنافسين، إيجاد أفكار مبتكرة، المرونة العالية.

وتُعرف الرشاقة الإستراتيجية أيضاً على أنها القدرة على إنتاج المنتجات أو الخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب للعميل المناسب<sup>(٦)</sup>، وقد قدمت أيضاً دراسات عديدة حول تعريف الرشاقة الإستراتيجية توضح المفهوم العام لها، وهي القدرة على الضبط باستمرار وبشكل كاف والتكيف في الوقت المناسب بالتوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية مع الظروف المتغيرة، هذا وقد تشمل خلق منتجات وخدمات جديدة أو خلق نماذج تجارية جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمؤسسة، فالرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على تحويل وتجديد المؤسسة دون أن تفقد قوتها، يمكن خفة الحركة الإستراتيجية جعل المؤسسات التي يمكن أن تنتج المنتجات المناسبة والخدمات في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب للعملاء المحددين، ومن ذلك تعرف الباحثة أن الرشاقة الإستراتيجية هي فن قيادة قدرة المؤسسة في بيئة أعمال سريعة التغيير<sup>(٧)</sup>.

وتتخذ الرشاقة الإستراتيجية شكل علامة فارقة في المؤسسة المعاصرة فالدراسات النظرية والتطبيقية وفرت تنوعاً في مفاهيم الرشاقة الإستراتيجية كعامل يفسر كيف تقوم المؤسسة بأعمالها من أجل أن تتفوق على المنافسين في بيئة مضطربة، وتشير الرشاقة الإستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على التعامل مع البيئة الخارجية الغامضة وعوامل الأعمال غير المؤكدة<sup>(٨)</sup>، ويمكن كذلك وصف الرشاقة الإستراتيجية على أنها العملية الخاصة بتكييف التوجيه الإستراتيجي للمؤسسة من خلال الاستجابة إلى الظروف البيئية المتغيرة وباختصار، فإن الرشاقة الإستراتيجية هي اكتمال التغير من خلال تكييف الرشاقة في المؤسسة لتعظيم نقاط القوة وتوفير ما هو لازم لبقاء المؤسسة<sup>(٩)</sup>، وتكمن أهمية الرشاقة الإستراتيجية في مواجهة هذا التغير السريع للمؤسسات، إذا أنها مطلوبة في جانبين الأول داخل المؤسسة بهدف فهم الكفاءات الأساسية وتحديد قدراتها، والثاني

خارج المؤسسة لمعرفة البيئة ومن حولها بوضوح وتحديد الحلفاء والمؤسسات المناظرة لها، كما أن الرشاقة الإستراتيجية هي مفتاح نجاح المؤسسات في البيئة السريعة حيث أنها تمكن المؤسسة من تحقيق الكثير من الأهداف بدقة وسرعة، وتساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة<sup>(١٠)</sup>.

تمنح الرشاقة الإستراتيجية المؤسسة إطار عمل مرن يمكنها من النجاح والتفوق من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات لاتخاذ القرارات بدرجات عالية من الاستقلالية، وبذلك تصبح المؤسسة أكثر قدرة على الإنجاز واللامركزية، فيستطيع أفراد تلك المؤسسة سرعة اتخاذ القرار وذلك لتمتعهم بصلاحيات كبيرة<sup>(١١)</sup>، وتجسد أيضاً الرشاقة الإستراتيجية قدرة المؤسسة على إدارة وضبط التغيير المستمر فهي تعد المؤسسة لقبول التغيير من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز أمام التغيير، وليس هذا فحسب فإن الرشاقة الإستراتيجية تضيف على المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة بما يضعها في حال تكون فيه دائماً مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة<sup>(١٢)</sup>.

### ثالثاً : قدرات الرشاقة الإستراتيجية:

هناك ثلاثة قدرات أساسية تحتاجها المؤسسات في هذا الوقت من أجل الحفاظ على الاستمرار والنمو، الحساسية الإستراتيجية وتركز على الإدراك وشدة الوعي وسيولة الموارد والقدرة الداخلية لأنظمة الأعمال وإعادة تكوين وتوزيع الموارد بسرعة، والالتزام الجماعي<sup>(١٣)</sup>، وسوف نوجزها على النحو التالي:

### الحساسية الإستراتيجية:

تشير الحساسية الإستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على تحديد التغيرات في بيئتها وفهمها، بمعنى إدراك الإشارات المختلفة الاتجاهات والقوى المتقاربة وتلاشي القيود، وبناء رؤية من المستقبل، كالتغير البيئي المستمر، لذلك يجب أن تكون العمليات المعرفية مستمرة، والرشاقة تدل على الاستمرارية في تحديد واغتنام الفرص بشكل أسرع من المنافسين<sup>(١٤)</sup>، وفكرة الحساسية الإستراتيجية أقرب إلى مفهوم القدرة الاستيعابية أو كنوع من القدرة الديناميكية<sup>(١٥)</sup>، ووفقاً لذلك فإن الحساسية هي

الاتصال مع البيئة والاستشعار بالسوق عن بعد، فيجب على المؤسسات اعتماد التخطيط التكتيكي المنطور، ثم تلخيص الإستراتيجية بمجموعة من القواعد في اتخاذ القرارات، ونقص المعلومات يجعل من التخطيط غير مجدي<sup>(١٦)</sup>، والمؤسسات بحاجة لتنمية عادات جديدة في تكوين السلطة المعرفية الكاملة من أجل تجهيز جميع المعلومات المتاحة التي تشكل الإستراتيجية، وجلب القدرات العقلية للتأثير على الأسئلة الصعبة، والاستخدام الحذر للأبحاث والنظريات المتاحة، وبناء على ما ذكر يمكن تلخيص القدرات الثلاث الرئيسية التي تساهم في الحفاظ على الحساسية الإستراتيجية، وهم عملية إستراتيجية مفتوحة، وتساعد اليقظة الإستراتيجية، والحوار الداخلي على الجودة<sup>(١٧)</sup>.

### الالتزام الجماعي:

هو اتخاذ القرارات بالتكامل مع فريق الإدارة بأكملها بحيث يقود جميع أعضاء الفريق إلى النجاح الجماعي بدلاً من تعزيز جدول الأعمال الشخصية الخاصة بهم، هذا هو أسهل من القيام به<sup>(١٨)</sup>، والرشاقة الإستراتيجية مطلوبة في إستراتيجية المؤسسات، لذلك يجد المديرين التنفيذيين صعوبة في اتخاذ القرارات لأن الوقت لا يتحمل بحث عن البدائل، ويتم الاختيار في ظل حيرة عالية والتقليل يكون معقد في مثل هذه الحالات ويتطلب تحليل سريع ومتعدد المستويات<sup>(١٩)</sup>، والالتزام الجماعي بالقرارات هو أن يلتزم الفريق بأكملها في تحقيق ذلك ويجد نفسه مرغماً على وضع قرارات جريئة ومدروسة جيداً وصنع القرار يكون جيداً من الجميع والقرارات الجماعية تميل إلى أن تكون أقل تحفظاً وأكثر ثقة من القرارات الفردية، وتكون الاستجابة للاضطرابات هي أيضاً أكثر توازناً عندما تخاطب بشكل جماعي، فهو حافز تحفيزي وزيادة تماسك داخل الفريق<sup>(٢٠)</sup>، وتنظيم من خلال الاعتماد المتبادل على طول الوظائف يعتبر إحدى جوانب الالتزام الجماعي، على سبيل المثال منح المدراء التنفيذيين المسؤولية الفردية عن مراحل مختلفة في سلسلة القيمة بالإضافة إلى المسؤولية الرسمية عن وحدة الأعمال مما يساعد في الحفاظ على النهج مشترك بين وحدات مختلفة في المؤسسة، لذلك نجد أن توزيع الأدوار القيادية في المؤسسة يعزز من التزام الجماعي، وهناك حاجة للتغيرات في الفريق لأن القيام بنفس العمل مع نفس الأشخاص لفترة طويلة جداً يؤدي تلقائياً إلى تراجع الحوار والدوافع الشخصية، لذلك تغير الأدوار والمسؤوليات داخل

الفريق وسيلة من تخفيف المخاطر<sup>(٢١)</sup>، فنجد أن عوامل الالتزام الجماعي تلخص كالآتي : العمل الجماعي كفريق، والمشاركة في جدول الأعمال والاعتماد المتبادل، وتجديد الفريق، وأسلوب القيادة وقدرة الرئيس التنفيذي يكون لها تأثير كبير على نجاح تعاون الفريق والالتزام الجماعي<sup>(٢٢)</sup>.

### سيولة الموارد :

لاشك أن الحساسية الإستراتيجية والالتزام الجماعي تبقى غير مجدية دون سيولة الموارد، والتي تعني أن تكون قادرة على التحرك الموارد بمرونة من مكان إلى آخر حسب الحاجة<sup>(٢٣)</sup>، والمطلوب لتحقيق ذلك هو محفظة متنوعة من وحدات مستقلة، وكادر من المديرين العاملين الذي يمكن نقلها عبر الوحدات، ومراقبة المؤسسات المركزية في الموارد الرئيسية، والعمليات المؤسسة في خفض الاستثمارات أو بيع وحدات<sup>(٢٤)</sup>، ومن المهم أيضاً عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها، ودون إعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد. عند الحاجة لها بدلاً من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد<sup>(٢٥)</sup>، وسيولة الموارد تتطلب عمليات الانضباط لتقييم وحدات فردية وعادة تخصيص الموارد الرئيسية، أي وجود مجموعة من بيانات الأداء، ووضع آليات إدارية ديناميكية من أجل أن تعرف من أين يتم تخصيص الموارد وإعادة تعيين المسؤوليات بطريقة سريعة ومرنة ورشيقة، وكذلك وضع قواعد مشتركة لذلك تكون عملية التخطيط قادرة على استباق هذه التساؤلات للأعمال الأساسية، وبالأحرى تقييم أحداث السوق الحقيقي<sup>(٢٦)</sup>، ومن المخاطر التي تواجه المديرين هي الملكية للموارد، وتحتاج الإدارة العليا إلى الشجاعة لاتخاذ قرارات صعبة غير جماعية، وذلك بهدف الوصول لأقصى إفادة ممكنة من الموارد المتاحة من أجل الحصول على أفضل النتائج<sup>(٢٧)</sup>، وهناك طريقة للقيام بذلك وهي فصل نتائج الأعمال عن ملكية الموارد من خلال التخطيط، وبذلك يتم إطلاق الموارد اللازمة للاستخدام في نطاق المؤسسة، لأن ليس كل الموارد لها نفس القدر على السهولة أو الصعوبة في التحرك، فبعض الموارد لها خصوصيتها التي لا تسمح بنفس القدر من الاستغلال فقد تتسم بعضها بالسهولة وأخرى بالصعوبة، فتتحرك المؤسسة أو المؤسسة وفقاً لطبيعة

تلك الموارد وخصوصيتها<sup>(٢٨)</sup>، ونجد أن تتقل التام يحسن سيولة الموارد، ويمكن تعزيز ذلك من خلال التناوب الوظيفي، وتوفير سوق عمل مفتوح لتحديد المواهب، توفير رؤية واضحة لإمكانات التنمية المهنية الفردية والفرص، والنظر إلى الفرق المتنقلة بدلاً من الفرد لأن الفرد يميل إلى النظام الذاتي في الوسط المهني، والاهتمام بالنزاهة والسوابق في مجال تقييم العاملين لأن الأشخاص لا يميلون إلى عمل المخاطر الشخصية.

#### رابعاً: مراحل بناء الرقابة الإستراتيجية:

إن مؤسسات الأعمال اليوم تهتم كثيراً في الإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمؤسسة أن تصبح رشيقاً؟، ونجد أن المؤسسات 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 مرحلتين التصور والتجديد تتطلب إجراءات جذرية وأكثر أهمية، وتمثل هذه المراحل أيضاً مدى تنامي الرقابة الإستراتيجية<sup>(٢٩)</sup>:

والرقابة الإستراتيجية تدفع بالمؤسسة إلى التكيف مع البيئة المحيطة بها، ومن ثم تسمح بتطور عملها ومن ثم توجد لديها تصورات عديدة، وبالتالي تستطيع المؤسسة من أن تجدد في إستراتيجيتها من خلال الاعتماد على الرقابة الإستراتيجية، وعندما تنمو المؤسسات وتصبح ناجحة، فإنها من الطبيعي أن تفقد جزء من قدرتها على التكيف والتغيير والتجديد وتصبح الممارسات صعبة<sup>(٣٠)</sup>، وفي هذه المرحلة تحتاج المؤسسة إلى إعادة النظر في نشاطاتها وأعمالها وما تقدمه من منتجات وخدمات، وضرورة القيام بعمليات التطوير واقتناص الفرص للحفاظ على ديمومة الرقابة الإستراتيجية لديها، وهذه المرحلة تمثل الموقع الذي تكون فيه الرقابة الإستراتيجية ضرورة قصوى لتتمكن المؤسسة من الاستمرار والحفاظ على موقعها الريادي الذي يؤهلها لتكون سبقة بدون إستراتيجية ليست أفضل من إستراتيجية دون رقابة، ويمكن الحل لهذه المعضلة هو أن لا تكون المؤسسة رشيقاً فقط، وإنما يجب أن تكون رشيقاً من الناحية الإستراتيجية، وهذا يعني الحفاظ على المرونة للاستجابة بسرعة مع الظروف المتغيرة والفرص الناشئة<sup>(٣١)</sup>.



توجد أربعة أبعاد لبناء الرشاقة الإستراتيجية، وهي:

- إثراء الزبون (متلقي الخدمة) : بحيث تكون المؤسسة قادرة على أن تكون جزءاً دائماً من عمليات زبائننا.
- التعاون لتعزيز التنافسية : من خلال مزامنة (تناسق) الأشخاص والوحدات الفرعية للمؤسسة والتي تلعب دوراً في تطوير النشاطات من أجل التلبية المستمرة لحاجات الزبائن.
- التنظيم من أجل السيطرة على التغيير وعدم التأكد بالإضافة إلى الحصول على ميزة التغيير واعتبارها فرصة.
- زيادة تأثير الأفراد والمعلومات : من خلال تشجيع الإبداع وتمكين التدفق الحر للمعلومات وتبادل الأفكار والتعاون والتعاوض ضمن المؤسسة وخارجها، والاهتمام بالمبادرات الفردية والمسئولية الشخصية<sup>(٣٢)</sup>.

وتركز الرشاقة الإستراتيجية على جعل الإستراتيجية والأبعاد الإستراتيجية أكثر مرونة بدلاً من التركيز عليها كقدرة أداء، من خلال أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في حاسية إستراتيجية وانسيابية الموارد والالتزام الجماعي<sup>(٣٣)</sup>.

ويمكن القول بأن الرشاقة الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة المستمرة على القيام بتغيير البيئة بشكل صحيح وفي الزمن الحقيقي من أجل إعادة تخصيص الموارد بسرعة وبحجم كافي والالتزام جماعياً نحو تحقيق الأهداف.

### خامساً : أبعاد الرشاقة الإستراتيجية:

في إطار البحث عن الأبعاد التي تتفاعل فيما بينها لتشكل الإطار الفكري للرشاقة الإستراتيجية، وذلك لاختبار مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات<sup>(٣٤)</sup>.

#### الحساسية الإستراتيجية:

وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خل الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمؤسسات<sup>(٣٥)</sup>، وتم تفسير الحساسية الإستراتيجية

بأنها تحديد واغتنام الفرص المستمرة بشكل أسرع من المنافسين، إن الحساسية الإستراتيجية تتكون من ثلاث مرتكزات أساسية ومن خلال هذه المرتكزات يمكن للمؤسسة الوصول للحساسية الإستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الإستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كالتالي<sup>(٣٦)</sup>:

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

#### المقدرات الجوهرية:

من أجل التجاوب مع التغيير البيئي المحيط بالمؤسسة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تعرف مواطن قوتها وضعفها من الداخل لتشخيص قدراتها الإستراتيجية، وفي هذا الإطار فقد عُرفت المقدرات الجوهرية بأنها تلك الموارد والمهارات الضرورية لبقاء المؤسسة ونموها، وهي قدرات وخصائص المؤسسة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتمايز، وإجمالاً يمكن تعريف المقدرات الجوهرية بأنها : الخبرات والتعلم التنظيمي المتراكم في المؤسسة والذي ينتج عن المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الأعمال والتي تؤدي إلى احترافية فعلية في أداء نشاطاتها الداخلية<sup>(٣٧)</sup>.

وقد تتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها في المؤسسة، وتوفر المقدرات الجوهرية للمؤسسة مزيج ضروري من السرعة التي تحتاجها الرشاقة الإستراتيجية، وفي حالة عدم معرفة المؤسسة لمقدراتها الجوهرية فإنها لن تستطيع متابعة الفرصة المتاحة أمامها وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص<sup>(٣٨)</sup>.

وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها المقدرات الجوهرية<sup>(٣٩)</sup>:

- علاقتها بالهدف : تهتم المؤسسة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه.
- صعوبة التقليد : أي أن المؤسسات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية.
- غير قابلة للتحويل : أن المؤسسات التي تريد أن تستفيد من ميزتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

لذا ينبغي أن تمتلك المؤسسة مقدرات جوهرية خاصة والتي بدورها تعمل على توليد الميزة التنافسية الفائقة عن طريق إضافة القيمة بشكل مباشر وواضح إلى النشاطات الأساسية في تلك المؤسسة<sup>(٤٠)</sup>، ولعل تزايد شدة المنافسة بين مؤسسات الأعمال في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع يفرض على تلك المؤسسات أن تهتم بشكل دائم ومستمر بكيفية الحصول على المقدرات، إذ أن بقاء الحصة السوقية للمؤسسة كما هي في ظل المنافسة الحالية يستلزم منها سعياً دائماً لإتباع أحدث الأساليب العلمية في اكتساب المقدرات الجوهرية، وقد بدأت الكثير من المؤسسات بتبني إستراتيجيات واضحة للمنافسة وذلك استجابة للكثير من المتغيرات، كي تكون قادرة على الحفاظ على هذه الحصة السوقية وتؤكد الدراسات الحالية في مجال الإدارة الإستراتيجية أهمية المقدرات الاختصاصية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية وأساساً قوياً لبقاء المؤسسة، ولكن ينبغي إدراك أن تلك المقدرات لن تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إلى الأبد أو بعبارة أخرى مع مرور الزمن سوف يخترق المنافسون الحاجز ويتمكنوا من تقليدها وبذلك تفقد هذه المقدرات ميزتها التنافسية.

### مصادر المقدرات الجوهرية:

والمقدرات الجوهرية لها مصدرين أساسيين وهما<sup>(٤١)</sup>:

- 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.

**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، والرؤية 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، وتشير الرؤية أيضاً إلى أنها الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني، وهي أيضاً منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، وبناء على ما تقدم من آراء الباحثين فيمكن تعريف الرؤية بأنها عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المؤسسة على محاولة بناءه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية<sup>(٤٢)</sup>.

وتُعد الرؤية من الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي وهي تسبق الرسالة التي تؤدبها المؤسسة وأن العديد من بيانات الرؤية عبارة عن جملة واحدة، مثل شعار إحدى المؤسسات الذي ينص على "رؤيتنا هي الاهتمام برويتكم"، فالمؤسسات مثل (HP, Canon, Ford) وغيرها من المؤسسات الكبرى لم تحقق إنجازاتها الإبداعية المهمة في ميدان الأعمال من دون امتلاك رؤية واضحة المعالم إلى جانب امتلاكها الإدارة القوية في العمل وصنع القرار وصياغة الإستراتيجيات الاستثنائية وتطبيقها في تطوير هذه الرؤية<sup>(٤٣)</sup>.

**المسؤولية المشتركة:**

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

▪ درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.

- استعمال نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه<sup>(٤٤)</sup>.

### سرعة الاستجابة:

وهو يعكس الدرجة التي يمكن للمؤسسة أن تتخذ فيها إجراء فوري عند نقطة معينة مثل فرصة متاحة لتقديم منتج جديد<sup>(٤٥)</sup>، ووظيفة هذا البعد جعل المؤسسة في حالة الحركة دائمة وهذا يقع على عاتق المدير من خلال توجيه الأفراد لأداء أفضل للواجبات والمهام المنوطة بهم، لأن ذلك يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية وسرعة الاستجابة للمتغير المحيط بها، كما أن سرعة الاستجابة يعتبر مصدر جديد من مصادر الميزة التنافسية فالكثير من المؤسسات مثل (McDonald)، (Federal Express) تتنافس في الغالب على أساس السرعة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن توصف بالتحرك السريع، وكذلك تفويض عملية اتخاذ القرار إلى المستويات الأدنى في المؤسسة، وأن يتم إنجاز العمل من قبل فرق متنوعة المهارات<sup>(٤٦)</sup>.

ومن خلال توضيح بعدي سرعة الاستجابة والمسئولية المشتركة يمكن أن نستنتج أن قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات في البيئة المحيطة بها تكمن في قدرة المؤسسة على توفير الوصول للمعلومات لعملائها والاحتفاظ بها وإشراكهم بشكل كبير في التخطيط والتفويض لأعمال المؤسسة.

### اختيار الأهداف الاستراتيجية:

تمثل الأهداف النتائج النهائية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، فهي النتائج التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ولا يوجد شكل في أن كل مؤسسة من المؤسسات، مهما كان حجمها صغيراً أم كبيراً ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أم خدمية، تمتلك هدفاً أو مجموعة من الأهداف تتمثل في محتواها النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها، وغالباً ما تتبثق هذه الأهداف من رسالة المؤسسة وبذلك تكون أكثر تحديداً وتفصيلاً منها<sup>(٤٧)</sup>، كما يعتبر تحديد الأهداف الاستراتيجية من العوامل التي تساعد المؤسسة على تحسين

قدراتها لمواكبة الفرص القائمة والناشئة، حيث يعتبر هذا التحسين والتعديل والتطوير جانب مهم في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

وتصنف الأهداف إلى نوعين أهداف إستراتيجية واسعة وأهداف تشغيلية، أما بالنسبة للأهداف الإستراتيجية فهي تلك الأهداف التي ترتبط برسالة المؤسسة بشكل مباشر ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة وغالباً تتمثل هذه الأهداف بالنتائج التي يتطلب تحقيقها إطاراً زمنياً يتجاوز السنة الواحدة، أو يتطلب إنجازها أكثر من وظيفة واحدة من الوظائف، بمعنى أنها تتطلب جهوداً متنسقة ومشاركة ومتاغمة بين جميع أجزاء المؤسسة والعاملين فيها دون استثناء، أما الأهداف التشغيلية فهي الأهداف التي يجب أن تسعى لتحقيقها إدارات أو أقسام معينة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ويتم صياغتها بناءً على الأهداف الإستراتيجية ويتم صياغتها من الإدارة الوسطى والدنيا.

كما تصنف الأهداف الإستراتيجية إلى خمسة أنواع وهي :

- أهداف مجتمعية : وهي تتعلق بخدمة المجتمع ككل.
- أهداف المخرجات : وترتبط بالجمهور التي تتعامل معه المؤسسة.
- أهداف المنتج : وترتبط بخصائص المنتج أو الخدمة.
- أهداف النظام : وتختص بعمل المؤسسة ككل كأهداف، البقاء، النمو، والكفاءة.
- أهداف مشتقة : وترتبط بالاستعمالات التي من أجلها تخصص المؤسسة القوة التي تولدها سعياً إلى تحقيق أهداف أخرى<sup>(٢٨)</sup>.

### مراجـع البـحث وهـوامشـه

- (1) Y. Doz & M. Kosonen : Fast Strategy How Strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow : Wharton School Publishing, 2008,p63.
- (2) D. Ojha : Impact of Strategic Agility on Compleitive Capabilities and financial performance (unpublished PhD Thesis) Clemson University, USA, 2008, p 78.
- (3) E. Morgan & K. Page : Managing Business Transformation to Deliver Strategic Agility Strategic Change. 17(5-6),2008, pp155-168.
- (4) M. Brannen & Y. Doz : Corporate Languages and strategic Agility California Management Review, 54(3),2012,pp 77-97.
- (٥) على العابدي، هاشم الموسوي: تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، مجلة الغزى للعلوم الإقتصادية، مج ٨، عدد (٣١)، العراق، ٢٠١٤، ص ص ١٤٣ - ١٦٧.
- (6) C. Long : You Don't Have a Strategic Plan? – Good", Consulting to Management, Vol. 11 Issue 1,2000,pp 35-42.
- (7) P. Swafford; S. Ghosh; N. Murthy : The antecedents of Supply Chain Agility of a firm : Scale Development and Model Testing, Journal of Operations management, Vol. 24, No.1, 2006,pp 170-188.
- (8) C. Chiang & et al., : An empirical Investigation of the Impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply Chain agility, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 32, No.12012, PP.44-78.
- (9) Bernardes Ednilson Santos, Mark D. Hanna: A the Oretical Review of Flexibility, Agility and Responsiveness in the Operations Management Literature : Toward a Conceptual Definition of Customer responsiveness, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 29, Iss : 1,2009, PP.30-53.

- (١٠) صلاح الدين الكبيسي، أسماء نوري : تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الإستراتيجية : دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد، مجلة اللدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، ع(٣)، جامعة بغداد، ٢٠١٣، ص ص ١٧٠-٢٠٢.
- (١١) نور الزين : أثر خصائص المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الخفة الإستراتيجية ودور القدرات التنافسية كمتغير معدل : دراسة تطبيقية على مؤسسة ألبا هاوس في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٣، ص ٣٤.
- (12) D. Ojha : Impact of Strategic Agility on Compleitive Capabilities and financial performance (unpublished PhD Thesis) Clemson University, USA ,2008,p 78.
- (13) O. Kettunen : Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms, Master degree, Helsinki University of Technology, Espoo. Finland,2010, P.11.
- (14) Ibid, P.12.
- (15) Zahra & George. G,"Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension.", Academy of Management Review,Vol. 27, APR. ISSN(2),2002, P.185.
- (16) M. Eisenhardt Kathleen & N. Sull. Donald: Strategy as simple rules, Harvard Business Review. Vol. 79(1). ISSn 0017801,2001, pp 106-116.
- (17) M. Santala : Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company : Case Swot Consulting, Department of Marketing and Management. Master Degree. Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland,2009, P.49.
- (18) L. Doz. Yves. & Kosonen Mikko: Fast Strategy Wharton School Publishing (2008b). How agile is your strategy process? Strategy Magazing (2008c). Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. In Press. Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol. 1016, p10.



- (19) O. Kettunen : Agile Product Development and Strategic Agility IN Technology Firms, Master degree, Helsinki University of Technology, Espoo. Finland,2010, p 12.
- (20) M. Santala : Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company : Case Swot Consulting, Department of Marketing and Management. Master Degree. Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland, 2009, p 50.
- (21) M. Santala : Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company : Case Swot Consulting, Department of Marketing and Management. Master Degree. Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland, 2009, p 52.
- (22) L. Doz. Yves. & Kosonen Mikko : Fast Strategy Wharton School Publishing (2008b). How agile is your strategy process? Strategy Magazing (2008c). Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. In Press. Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol. 1016, p 43.
- (23) M. Santala : Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company : Case Swot Consulting, Department of Marketing and Management. Master Degree. Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland,2009,p24.
- (24) D. Sull : How to Thrive in Turbulent Markets, *Harvard Business Review*, Vol. 87 Issue 2,2009, p78.
- (25) L. Doz Yves. & Kosonen Mikko,: Fast Strategy Wharton School Publishing (2008b). How agile is your strategy process? Strategy Magazing (2008c). Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. In Press. Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol. 1016, pp40-43.

- (26) M. Santala : Strategic Agility in a small Knowledge Intensive Business Services Company : Case Swot Consulting, Department of Marketing and Management. Master Degree. Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki School of Economics, Espoo, Finland,2009, p54.
- (27) D. Sull: How to Thrive in Turbulent Markets, *Harvard Business Review*, Vol. 87 Issue 2, 2009, p88.
- (28) L. Doz. L. Yves. & Kosonen Mikko : Fast Strategy Wharton School Publishing (2008b). How agile is your strategy process? Strategy Magazing (2008c). Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. In Press. Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol. 1016, pp 53-62.
- (29) R. E. Morgan & K. Page : Managing Business Transformation of Deliver Strategic Agility, Strategic Change, Vol. 17, Issue. 5/6,2008, pp 155-168.
- (30) L. Doz. Yves. & Kosonen Mikko : Fast Strategy Wharton School Publishing (2008b). How agile is your strategy process? Strategy Magazing (2008c). Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. In Press. Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol. 1016,2008, pp 52-63.
- (31) C. Long : You Don't Have a Strategic Plan? – Good", Consulting to Management, Vol. 11 Issue 1,2000,pp 35-42.
- (٣٢) يوسف عطوي مرزق : دور التعلم الإستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ٢٠١٦، ص١٧.
- (33) L. Doz. Yves. & Kosonen Mikko: Fast Strategy Wharton School Publishing (2008b). How agile is your strategy process? Strategy Magazing (2008c). Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. In Press. Corrected Proof. ISSN 0024-6301. Vol. 1016.

- (34) S. Abu Radi : Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Priivate Hospitals (Unpublished Master Thesis) Middle East University, Jordan,2013, pp 63-65.
- (35) Y. Doz & M. Kosonen : Fast Strategy How Strategic agility will help to stay ahead of the game. Harlow: Wharton School Publishing, 2008, p102.
- (36) O. Kettunen : Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms (Unpublished Master Thesis) Helsinki University of Technology, Finland, 2010, p32.
- (٣٧) صفاء محمد : دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٢، ص ٣٢.
- (38) C. Long : You Don't Have a Strategic Plan? – Good! Consulting to Management, Vol. 11, Issue 1, 2000, p18.
- (٣٩) صفاء محمد : دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، مرجع سابق، ص ٣٧.
- (40) G. Dess; T. Lumpkin & B. Eisner: Strategic Management: Creating Competitive Advantages (rd ed). New York Corp: McGraw-Hill, 2007, P.44.
- (٤١) صفاء محمد : دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، مرجع سابق، ص ٥٣.
- (٤٢) محمد أنور رشدي : مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية، مرجع سابق، ص ١٧-١٨.
- (٤٣) بشير عباس العلاق : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، مرجع سابق، ٢٠٠٤، ص ٣٤.
- (٤٤) محمد أنور رشدي : مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية، مرجع سابق، ص ٢٠.

- (45) S. Abu Radi: Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Priivate Hospitals (Unpublished Master Thesis) Middle East University, Jordan, 2013, P. 64.
- (46) R. Russell & W. Taylor: Operation Management along the supply cham (3rd ed.,) prentice Hall Inc, 2008, PP. 51-53.
- (47) S. Abu Radi: Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Priivate Hospitals (Unpublished Master Thesis) Middle East University, Jordan, 2013, P. 34.
- (٤٨) محمد أنور رشدي: مدى ممارسة الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسى لدى قطاع الصناعات الغذائية، مرجع سابق، ص ٢٨.