

الرشاقة التنظيمية والتميز المستدام: "قراءة سوسيوتنظيمية في ضوء القدرات الديناميكية"

Organizational Agility and Sustainable Excellence: "A Socio-Organizational Reading in Light of Dynamic Capabilities"



مطلاوي ربيع^{*1}

¹ جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة، الجزائر.

rabie.metlaoui@univ-tebessa.dz

تاريخ الإرسال: 2025/07/22 تاريخ القبول: 2025/09/22

ملخص:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل إسهام الرشاقة التنظيمية-بمتطلباتها السوسيوتنظيمية-في تحقيق التميز التنظيمي المستدام ضمن بيئة الأعمال الحديثة، وقد اعتمدت الدراسة مقاربة تحليلية لفهم تفاعل البنية الداخلية للمؤسسة مع متغيرات الرشاقة والتميز، انطلاقاً من فرضية أن متطلبات الرشاقة التنظيمية تشكل آليات فعالة لتعزيز الأداء والابتكار. توصلت الدراسة إلى أن ترسيخ ثقافة تنظيمية مرنة، وتبني أنماط قيادة تفاعلية، وتعزيز ممارسات التمكين الوظيفي، تشكل دعائم أساسية لتحقيق التميز المستدام. الكلمات المفتاحية: رشاقة تنظيمية؛ تميز مستدام؛ قدرات ديناميكية.

Abstract:

The present study aims to analyze the contribution of organizational agility-through its socio-organizational requirements-to achieving sustainable organizational excellence within the modern business environment. It adopts an analytical approach to understand how an organization's internal structure interacts with the variables of agility and excellence, based on the requirements of organizational agility serve as effective mechanisms for enhancing performance and innovation.

The study finds that fostering a flexible organizational culture, adopting interactive leadership styles, and promoting employee empowerment are fundamental pillars for achieving sustainable excellence.

Key words: Organizational Agility; Sustainable Excellence; **Dynamic** Capabilities.

* المؤلف المراسل

مقدمة:

في ظل التحوّلات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، باتت المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بإعادة تشكيل أنماطها الإدارية واستراتيجياتها التنظيمية، بما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيّرات ويضمن استمراريتها وتفوّقها التنافسي، وفي هذا الإطار، يظهر مفهوم الرقابة التنظيمية كأحد أهم الآليات التي تتيح للمؤسسات تقوية استعدادها لمجابهة التطورات والتحديات المتحركة من خلال بناء مهارات داخلية تؤهلها للرصد المبكر للفرص والمخاطر، واعتماد القرارات السديدة، وتطبيق الأساليب المناسبة، والتفاعل اللحظي مع المستجدات، إلى جانب تعزيز الطاقة على الاستيعاب وارتقاء درجة المسؤولية الجماعية لدى المجموعات المهنية، فالرقابة التنظيمية بوصفها أحد المفاهيم الاستراتيجية الحديثة تمكّن المنظمة من الاستجابة السريعة والفعّالة للمتغيّرات البيئية، من خلال إعادة بناء مواردها وتطوير قدراتها التكيفية والابتكارية، بما يحقق لها مستويات متقدمة من الأداء التنظيمي.

(Doz & Kosonen, 2010, p. P370)

وفي هذا السياق، يظهر مفهوم التميّز التنظيمي المستدام كهدف أعلى تسعى إليه المنظمات الرشيقة، من خلال تحقيق الجودة الشاملة في العمليات والنتائج، وضمان التوازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

بناء على ذلك، تتأسس الدراسة الحالية على محاولة تفكيك الأطر النظرية والديناميات السوسيوتنظيمية التي تحكم العلاقة بين الرقابة التنظيمية والتميّز المستدام، وذلك عبر قراءة نظرية تحليلية تعتمد على نظرية القدرات الديناميكية كمنظور تفسيري مركزي، إذ توفر هذه النظرية إطاراً تفسيرياً لفهم آليات التكيف والتحوّل الداخلي في المنظمات، استجابة للمتغيّرات البيئية وتسريعاً لتوتيرة الابتكار التنظيمي، على اعتبار أن المنظمة وحدة ديناميكية قادرة على التعلم وإعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها من جهة أخرى، في سبيل بناء رقابة استراتيجية تفضي إلى تحقيق تميز تنظيمي مستدام.

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على الجوانب السوسيوتنظيمية المكوّنة لمفهوم الرقابة، بوصفها نتاجاً لتفاعل القيادة، البنى التنظيمية، الثقافة، الاستراتيجيات والموارد البشرية، وتطرح تساؤلات جوهرية حول حدود هذه العلاقة وإمكانية تجسيدها في الممارسات التنظيمية.

من خلال ما تقدم فقد تمحورت إشكالية الدراسة الحالية حول تساؤل رئيسي مفاده:

➤ كيف تسهم الرشاقة التنظيمية –بأبعادها ومتطلباتها السوسيوتنظيمية- في تحقيق التميز

المستدام داخل المنظمات الحديثة؟

وتفرعت عنه التساؤلات الآتية:

✓ ما المفاهيم الأساسية لكل من الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي، وما الأسس النظرية

والسوسيولوجية التي تؤطر العلاقة بينهما؟

✓ فيما تتمثل الأبعاد والمتطلبات السوسيوتنظيمية لكل من الرشاقة التنظيمية والتميز المستدام،

وكيف تتجسد العلاقة التفاعلية بينهما ضمن السياقات التنظيمية الحديثة؟

✓ ما هي الآليات العملية والنظرية التي يمكن تفعيلها لتحقيق التميز التنظيمي المستدام داخل

المنظمات الرشيقة؟

ولتحقيق ذلك، تم تبني منهجية تحليلية وصفية تعتمد على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة ذات الصلة، وتحليل النماذج النظرية الرائدة في هذا المجال، بما يسمح بتبني تصور ممنهج

ومقاربة نظرية حول موضوع الدراسة، تقوم أساساً على نظرية القدرات الديناميكية كمقاربة

سوسيوتنظيمية للدراسة الحالية.

وقد تم تقسيم الدراسة الحالية إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي.

المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي (الأبعاد والمتطلبات، العلاقة التفاعلية)

المبحث الثالث: آليات عملية ونظرية لتجسيد التميز التنظيمي المستدام عبر تبني الرشاقة.

وبناء عليه، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية، أبرزها:

- تفكيك المفاهيم النظرية المرتبطة بالرشاقة التنظيمية والتميز المستدام.
- تحديد الأبعاد والمتطلبات المؤثرة في تفعيل الرشاقة داخل النسق التنظيمي.
- تحليل العلاقة التفاعلية بين أبعاد الرشاقة ومقومات التميز التنظيمي.
- اقتراح آليات عملية ونظرية من منظور سوسيوتنظيمي لتجسيد التميز عبر الرشاقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي

أولاً: مفهوم الرشاقة التنظيمية:

الرشاقة التنظيمية أو كما تعرف أيضا برشاقة الحركة المؤسسية هي مفهوم معاصر وحيوي، يبدأ مع التفاعل السريع للتحويل وغياب اليقين في المحيط، إذ يتعين على المنظمات أن تسعى للتغلب على المعوقات أو تحقيق الإنجاز والنجاح بالفرص.

يرجع أصل كلمة "رشاقة" في اللسان العربي إلى الفعل "رشق بالضم، رشاقة، التهذيب: يقال للغلام والجارية إذا كانا في اعتدال: رشيق ورشيقة، وقد رشقا رشاقة، وناقة رشيقة: خفيفة وسريعة" (ابن منظور، د.ت، صفحة ص117)

أما كلمة "Agility" في اللسان الإنجليزي فتشير إلى: "سرعة البديهة"، والنعت "Agile" يعني "المرن، سهل الحركة أو فطين" (بعلبي، 1995، صفحة ص 34) أما كلمة "Agility" في اللسان الإنجليزي فتشير إلى: "سرعة البديهة"، والنعت "Agile" يعني "المرن، سهل الحركة أو فطين". (الصانع، 2013، صفحة ص14).

ومن أبرز التعاريف التي تناولت الرشاقة التنظيمية بأنها: مجموعة من المهارات المؤسسية التي تمكن المنظمة من رصد التحولات في محيط العمل المتقلب بكفاءة، والتفاعل مع تلك التحولات في التوقيت الملائم، عبر التوافق المستمر بين المهارات والإمكانيات بفاعلية، كما تعني الرشاقة التنظيمية قدرة المنظمة على التفاعل بسرعة وبكفاءة عالية للتطورات المتوقعة في محيط العمل، من خلال إعادة ترتيب وتنظيم موجودات المنظمة للتأقلم مع ظروف البيئة الجديدة. (المحاميد، 2015، صفحة ص354)

كما يشير مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى تكيف المنظمات في مجابهة التحديات الداخلية والخارجية، فهي تحتاج لمواكبة أنظمة وتقنيات المعلومات، واستغلال المعرفة، ودمج العمليات، لتتنغم مع المنظمات المنافسة، والتعاون داخليا وخارجيا، وإنجاز سلسلة التجهيز المتكاملة، فالرشاقة التنظيمية هي فكري يسعى إلى إلغاء الفاقد من جميع أنشطة إنتاج منظمة محددة (العلاقات العامة، المبيعات، التقنية، إدارة المواد والمخزون). (السمان، 2012، صفحة ص89).

لقد ظهرت تعاريف متعددة لمفهوم الرشاقة التنظيمية التي تباينت نسبيا ولكن بصفة عامة أكدت على سرعة التفاعل والتكيف، ويتبين مما تقدم أن مفهوم الرشاقة التنظيمية إذا ما طبق في ميدان المنظمات، فقد يساهم في الارتقاء بقدرة المنظمة على رصد التحولات المتوقعة وغير المتوقعة في محيط العمل سواء الداخلية أو الخارجية وسرعة التفاعل معها، والتعامل معها بكفاءة وإبداع، والإفادة من تلك التحولات باكتشاف فرص حديثة، واستغلالها وتحويلها إلى ميزة تنافسية حديثة.

• مفهوم المنظمة الرشيقة:

ترتكز المنظمة الرشيقة على دمج نظام تقنيات المعلومات، والأفراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومتكيفة قادرة على التفاعل بسرعة للأحداث والتطورات في البيئة، وتطبق هذه المنظمات مبادئ الرشاقة المعتمدة على استبعاد معظم الأساليب القديمة لأداء الوظائف والتي هي في ذات الوقت ملائمة لعمليات تقليدية ثابتة (Huang, 2009, p. 59)، وبما أن العديد من المنظمات قد استوعبت الدور الحيوي للتفاعل السريع لظروف السوق غير المستقرة، وعليه يتوجب تصميم كل شركة كمنظمة رشيقة من أجل التفاعل مع الظروف المتحولة الداخلية والخارجية وأن المنظمة الافتراضية هي نموذج مثالي من المنظمات الرشيقة (Raschke, 2010, p. 70)

المنظمات الرشيقة يجب أن تكون قادرة على التفاعل والاستجابة لتحولات السوق في ظروف لا يمكن توقعها، وتكون قابلة للتحويل بشكل مستمر بهدف الوفاء بتلبية طلب العملاء والتي تعد من أهم الأهداف لتكون رشيقة (Yousuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999, p. 33)

المنظمات الرشيقة تفكر أبعد من كيفية التعامل مع التحولات، إنما يجب عليها كذلك أن تنحو إلى كيفية استغلال الفرص المحتملة في بيئة متقلبة، وإمكانية الحصول على مكانة مميزة آخذة بعين الاعتبار قدراتها وكفاءتها (Apicha, 2012, p. 20)

يتبين من خلال ما تقدم، أن المنظمة الرشيقة في منصة النظام المتجدد من بين أنواع المنظمات الحديثة، وتميل المنظمات الرشيقة إلى الموازنة بين الأنواع المختلفة من الهياكل التنظيمية، لكن العديد من المنظمات تفضل الأشكال التي تنحو إلى أن تكون أكثر ميلا للامركزية، ومتعددة الاتصالات ومتعددة التخصصات، والهدف من كل ذلك هو الوصول إلى منظمة رشيقة تحارب الجمود البيروقراطي مع ثقافة الإبداع، بوجود فريق عمل كفء ومتعاون ويعتمد اتخاذ القرارات بصورة جماعية.

ثانيا: مفهوم التميز التنظيمي

يعرف التميز التنظيمي بأنه القدرة الفائقة للمنظمة على توظيف أفضل الممارسات في أداء مهامها، وحل التحديات بكفاءة، وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، واستثمار الإمكانيات غير المستغلة والفرص الاستراتيجية، بما يفوق الأداء المعتاد لدى المنافسين ويحقق الأهداف المنشودة.

ويبنى هذا التميز على رؤية واضحة واستراتيجية فعّالة، تتضافر فيها عناصر القيادة الداعمة مع انخراط العاملين، وتتكامل فيها العوامل التنظيمية لتهيئة بيئة مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، وتمتد هذه البيئة إلى ثقافة تنظيمية إيجابية تحفز التعلم المستمر وتدعم الابتكار، وتشجع التطوير المستدام، مما يضمن التميز المتواصل والريادة الدائمة في المجال الذي تعمل فيه المنظمة".

(السلي، 2007، صفحة ص25)

يبني مفهوم التميز التنظيمي على إطار فكري واضح ومنهجي، يقوم على مبدأ التكامل والترابط بين مختلف أبعاد المنظمة، فهو يستند إلى منطق التفكير المنظومي، الذي ينظر إلى المنظمة باعتبارها كيانا متكاملا وحيويا، تتفاعل عناصره الداخلية فيما بينها وتتضافر آلياته التشغيلية، في حين تتفاعل بدورها مع البيئة المحيطة بفعالية ووعي.

ولذلك، فإن إدارة التميز تنطوي على القدرة على تنسيق وتوحيد جهود كافة العناصر التنظيمية - البشرية، التقنية، والهيكلية - وتشغيلها ضمن نسق متكامل ومتربط، ويعتبر النجاح في هذا التكامل هو المفتاح لتحقيق مستويات استثنائية من الأداء، تترجم في نهاية المطاف إلى مخرجات نوعية تلبى تطلعات أصحاب المصلحة، وتحقق متطلباتهم، بما يرسخ موقع المنظمة كرائدة في مجال عملها. (الصوالحة، العدوان، والملاعب، 2020، صفحة ص1058)

وعليه يمكن تعريف التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على استغلال الفرص الحاسمة والمحورية بفعالية، وذلك في إطار من التخطيط الاستراتيجي الرصين والرؤية المستقبلية الواضحة، ويعدّ هذا التميز نتاجا للالتزام جماعي برؤية مشتركة تتميز بالوضوح في الأهداف وسخاء الموارد، وكفاءة التوظيف للإمكانات المتاحة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي

➤ نظرية القدرات الديناميكية كمدخل سوسيو-تنظيمي للدراسة

تعد نظرية القدرات الديناميكية من أبرز المداخل النظرية المعاصرة لفهم كيفية تمكين المؤسسات من تحقيق التميز التنظيمي المستدام في سياق بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتعقيد وعدم اليقين، وقد طوّرت هذه النظرية كل من «Teece» و«Pisano» و«Shuen»، باعتبارها تطويرا وتجاوزا لمحددات النظرية القائمة على الموارد، وذلك من خلال التركيز لا على الموارد الثابتة فحسب، بل على قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل هذه الموارد داخليا وخارجيا وفق تغيرات السياق البيئي :

وقد عرّف «Teece» وزملاؤه القدرات الديناميكية بأنها: "القدرة المؤسسية على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية للاستجابة للبيئات المتغيرة بسرعة. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516). وفي تطوير لاحق، حدد "Teece" ثلاث عمليات مركزية تؤطر القدرات الديناميكية، وهي:

- الاستشعار: أي قدرة المؤسسة على استكشاف الفرص والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية.
- الاغتنام: أي حشد الموارد وتوجيهها نحو استغلال تلك الفرص أو التعامل مع التهديدات.
- التحويل: أي إعادة تهيئة البنى والهياكل الداخلية للمؤسسة بما يتناسب مع الأهداف الاستراتيجية

الجديدة (Teece D. J., 2007, p. 1324)

وفي ضوء هذه العمليات، فإن الرشاقة التنظيمية تعتبر مظهراً ميدانياً لقدرة المؤسسة على التكيف الديناميكي مع التغيرات البيئية، فممارسات مثل القيادة التفاعلية، والثقافة التنظيمية المرنة، وتمكين العاملين، والتعلم التنظيمي، تمثل ترجمة عملية للقدرات الديناميكية في الواقع المؤسسي، إذ تسهم في رفع حساسية المؤسسة تجاه التغيرات (الاستشعار)، وتعزيز قدرتها على اتخاذ قرارات مرنة واستباقية (الاغتنام)، ومن ثم إعادة هيكلة عملياتها الداخلية بشكل متجدد (التحول). (Teece D. J., 2014, p. 332)

من منظور سوسيو-تنظيمي، تمكننا هذه النظرية من فهم التفاعل البنوي بين العناصر الاجتماعية مثل: (الرمزية التنظيمية، الشبكات غير الرسمية، الثقة التنظيمية)، والعناصر الرسمية مثل: (الهياكل والأنظمة والموارد البشرية) كمحركات رئيسية لخلق بيئة مرنة ومتجددة، وهذا ما يجعل نظرية القدرات الديناميكية أداة تفسيرية فاعلة لفهم الكيفية التي تبنى بها الرشاقة التنظيمية وتفاعل من أجل تحقيق التميز التنظيمي المستدام في ظل التغيرات البيئية والاجتماعية المتسارعة.

وقد دعمت دراسات عربية أهمية المدخل الديناميكي لفهم الرشاقة التنظيمية وتحقيق التميز المستدام، ففي دراسة "عيشوش عواطف" (2021) حول القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية في عينة من البنوك الجزائرية بولاية الوادي، أظهرت النتائج أن تفعيل القدرات الديناميكية، ولاسيما في بعدي "الاستشعار" و"إعادة التهيئة"، يسهم في رفع مستوى البراعة التنظيمية، وهو ما يشكل قاعدة محورية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار داخل بيئة تتسم بعدم الاستقرار. (عيشوش، 2021، صفحة ص 160)

كما خلصت دراسة "غزيباوي ومنصر" إلى أن مقارنة القدرات الديناميكية تمثل رافعة استراتيجية في حقل الإدارة، لما توفره من أدوات لفهم التفاعل بين الموارد والبيئة، وتوظيف ذلك في تعزيز الأداء والابتكار، ويبن الباحثان أن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لهذا المدخل يساعدها على التميز من خلال استجابتها الفاعلة للتحويلات الطارئة (غزيباوي ومنصر، 2022، صفحة ص 168)

المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي (الأبعاد والمتطلبات، العلاقة التفاعلية)

المطلب الأول: أبعاد الرشاقة التنظيمية ومتطلباتها

يمكن تفكيك الرشاقة التنظيمية إلى ستة أبعاد أساسية تقارب من منظور سوسيوتنظيمي، يعكس تفاعل الموارد البشرية، والهياكل التنظيمية، والقدرات المعرفية للمؤسسة مع البيئة الديناميكية التي تنشط فيها، كالآتي:

- الاستشعار: يشير إلى قدرة المنظمة على استشعار التغيرات البيئية ورصد التوجهات الناشئة، سواء في الأسواق، التكنولوجيا أو السلوك التنظيمي، من خلال تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها في

ضوء الأهداف الاستراتيجية، ويعد الاستشعار عملية تفاعلية بين النظم التقنية والمعرفية داخل المؤسسة، تسعى إلى تحويل البيانات المتاحة إلى معرفة تنظيمية قابلة للاستغلال (Teece D. J., 2007, p. 1322)، ومن منظور سوسيوتنظيمي، يظهر هذا البعد أهمية التفاعل بين الخبرات البشرية والأنظمة المعلوماتية في إنتاج الفهم الجماعي داخل المؤسسة.

- اتخاذ القرارات: يتمثل في قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية استباقية بالاعتماد على معطيات دقيقة وواقعية، واستغلال الأحداث الطارئة من خلال صياغة خطط عمل مرنة وسريعة التفعيل، حيث يعرف «Teece» هذه القدرة بأنها جزء من الإمكانيات الديناميكية التي تمكن المؤسسة من توجيه مسارات التطوير وتخصيص الموارد بكفاءة. (Teece D. J., 2007, p. 1326)

سوسيوتنظيميا، يعتمد هذا البعد على مستوى التنسيق بين مستويات القيادة، وفعالية تدفق المعلومات، وثقافة قبول المخاطر.

- التطبيق/ الممارسة: هي القدرة التنظيمية على ترجمة القرارات إلى أفعال من خلال إعادة تشكيل الموارد والبنى التشغيلية، بما يشمل تعديل العمليات، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، وتبديل السياسات التعاقدية (Teece D. J., 2014, p. 336)

على المستوى السوسيوتنظيمي، يتطلب هذا البعد توافر درجة من المرونة الهيكلية والتواصل الفعال بين الإدارات والموارد البشرية لضمان حسن تنفيذ التغييرات.

الإستجابة: تعبر عن قدرة المنظمة على التفاعل السريع مع الشركاء والعملاء والسوق، وتكوين فرق عمل مرنة لمجابهة التحولات المفاجئة، حيث تشمل الاستجابة أيضا بناء تحالفات استراتيجية أو دمج كفاءات جديدة لتحقيق أهداف مرنة. (Barreto, 2010, p. 264)

من منظور سوسيوتنظيمي، يشترط هذا البعد وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على التعاون والتشارك في الحلول، وممارسات قيادية تتيح حرية المبادرة.

- القدرة على التعلم: هي قدرة المؤسسة على استيعاب المعرفة من التجارب السابقة، والاستفادة منها لتطوير حلول مستقبلية أكثر نجاعة، حيث يصفها "Wang & Ahmed" بأنها مفتاح التكيف في البيئات المتقلبة (Wang & Ahmed, 2007, p. 36)

من منظور سوسيوتنظيمي، يتطلب هذا البعد بناء بيئة تنظيمية تعزز الثقة التنظيمية والتغذية الراجعة والتجريب الممنهج.

- المسؤولية المشتركة: تعمل المنظمات على تبني المسؤولية المشتركة مع قياس الأداء الملائم من خلال جوانب الهيكل التنظيمي، وهي تضمن منح المدراء والعاملين مستوى من التفويض المتوازن مع

مسؤولياتهم بالمنظمة للسماح لهم بحل المشاكل واتخاذ القرارات وتنفيذ الحلول، وتعني بذلك إشراك المساهمين في سلسلة القيمة الخاصة بالمنظمة في صنع القرار مع المشاركة في المساءلة عن النتائج. (الدباغ، 2018، الصفحات ص 334-335)

سوسيوتنظيميا، يظهر هذا البعد أهمية العدالة التنظيمية، وتمكين الأفراد في سلسلة القيمة لتوليد حس مشترك بالانتماء والمساءلة.

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي من منظور سوسيوتنظيمي

يمكن تحديد الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي ضمن منظور سوسيوتنظيمي متكامل، كالآتي:

- تميز القيادة:

وهو أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي المستدام، حيث تتجلى فاعلية القيادة في قدرتها على صياغة رؤية تنظيمية واضحة، وتحفيز الموارد البشرية على تحقيق الأهداف المشتركة ضمن بيئة عمل محفزة ومتكيفة مع التحولات المتسارعة، في ضوء نظرية القدرات الديناميكية، تمثل القيادة محفزا لتفعيل آليات الاستشعار والتكيف وإعادة التكوين الداخلي للمنظمة، وذلك عبر ما توفره من دعم ثقافي وتنظيمي للتعليم التنظيمي وتعزيز الابتكار. (غزيباوي ومنصر، 2022، صفحة ص 159)، فالقادة هم من يرسخون ثقافة الاستجابة السريعة، ويؤسسون ديناميكيات التغيير الداخلي من خلال توزيع السلطة، وتمكين العاملين، ما يجعل القيادة ذات دور حاسم في الانتقال من الأداء التقليدي إلى الأداء الرشيق.

- تميز المرؤوسين:

يتمثل تميز المرؤوسين في جاهزيتهم الفكرية والمهنية للتفاعل مع التغيرات المتسارعة، واستعدادهم للمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يترجم إلى رغبة قوية في التعلم المستمر والابتكار والعمل بروح الفريق، وبحسب منظور القدرات الديناميكية، فإن العنصر البشري يشكل حجر الزاوية في بناء الرشاقة التنظيمية، إذ أن تطوير الكفاءات الفردية والجماعية يعد شرطاً أساسياً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتجديد (عيشوش، 2021، صفحة ص 154)، وبذلك، يشكل تميز المرؤوسين نتاجاً لسلسلة من التفاعلات التنظيمية الموجهة نحو التعلم التكيفي، والتحفيز الداخلي، وتوفير الأدوات المعرفية اللازمة لتعزيز الأداء الإبداعي المستدام.

- تميز الإستراتيجية:

يشير تميز الاستراتيجية إلى مدى قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ خطط استراتيجية ديناميكية تنبني على إدراك عميق للفرص والتهديدات البيئية، وتقوم على ربط الكفاءات الداخلية بالمزايا التنافسية الخارجية، ووفقاً لمقاربة القدرات الديناميكية، فإن الاستراتيجية الفاعلة هي تلك التي تعكس القدرة على الاستشعار والتكيف وإعادة التكوين بشكل مستمر، بما يحقق تميزاً طويلاً الأمد في بيئة أعمال مضطربة.

(Teece D. J., 2007, p. 1328)، وهذا يعني أن تميز الاستراتيجية ينبع من قدرة المنظمة على تجديد مساراتها الإستراتيجية، وتوجيه مواردها بكفاءة، وبناء مرونة تنظيمية تسمح لها بالتحول المستمر نحو التميز.

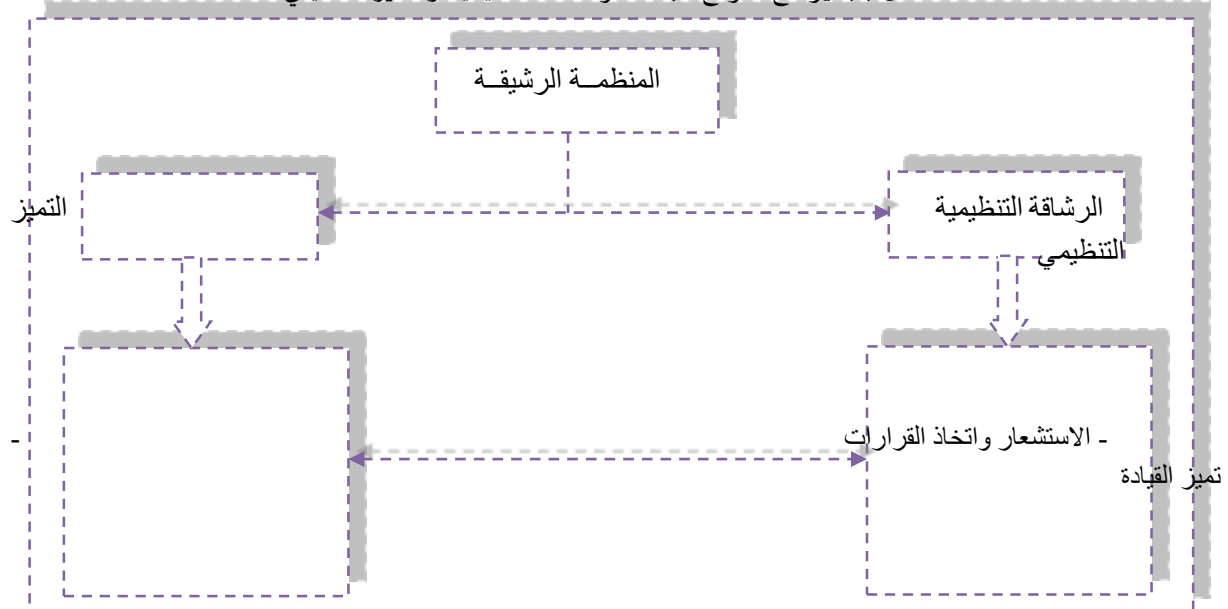
- تميز الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي وعاء رسميا للأنشطة والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة، وهو إطار حيوي يسهم في تحديد الأدوار ومسارات السلطة، وآليات اتخاذ القرار، وتبرز أهمية هذا البعد في ضوء نظرية القدرات الديناميكية من خلال ما يوفره الهيكل المرن من دعم للابتكار التنظيمي والتفاعل مع التغيرات البيئية، حيث أن المرونة الهيكلية تتيح إعادة تخصيص الموارد، وتعديل العمليات، وتشكيل فرق العمل بسرعة وفعالية. (غزيباوي ومنصر، 2022، صفحة ص 164)، ومن ثم، فإن تميز الهيكل لا يتجلى في جمود النمط البيروقراطي، بل في ديناميكية التكوين الداخلي التي تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة وتوجيه عملياتها نحو تحقيق التميز التنظيمي المستدام.

- تميز الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية حاملا رمزيا وعمليا للسلوكيات الجماعية، والقيم المؤسسية، وأنماط التفكير السائدة، وهي تشكل بيئة مرجعية تؤثر التفاعل الداخلي، وتؤثر على أداء الأفراد والجماعات. وضمن منظور القدرات الديناميكية، فإن الثقافة التنظيمية الفعالة تمثل محفزا للتعلم المؤسسي، وتغذي الاستعداد للتغيير، والانفتاح على التجديد، وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على تكييف عملياتها واستشراف بيئتها بفعالية، لذا فالثقافة المتميزة قائمة على قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة تعزز التواصل وتسهل اتخاذ القرار وترفع من درجة التعاون والانخراط، مما يحفز على بلوغها تميز تنظيميا. (بوسالم، 2017، صفحة ص 25).

➤ نموذج لأبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي:

الشكل (1): يوضح نموذج لأبعاد الرقابة التنظيمية والتميز التنظيمي



-	- التطبيق/ الممارسة
-	تميز المرؤوسين
-	- الاستجابة
-	تميز الاستراتيجية
- تميز الهيكل	- القدرة على التعلم
- تميز الثقافة	التنظيمي
	-المسؤولية المشتركة
	التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث

المطلب الثالث: العلاقة التفاعلية بين الرشاقة التنظيمية والتميز المستدام

في إطار الدراسة الحالية، التي تتبنى نظرية القدرات الديناميكية كمرجعية تحليلية لفهم تفاعلات البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات، يتمثل أحد المحاور الجوهرية في استكشاف العلاقة التفاعلية بين الرشاقة التنظيمية والتميز التنظيمي المستدام، وهي علاقة لا تقوم على الخطية أو السببية الأحادية، بل على التأثير التبادلي وتعزيز المتبادل بين المتغيرين، بما يعكس طبيعة التنظيمات المعاصرة كأنساق ديناميكية ومعقدة.

إن الرشاقة التنظيمية بوصفها قدرة المؤسسة على الاستشعار والاعتنام والتحول، تمثل الشرط الديناميكي الأساسي لتمكين التميز، فهي تضمن المرونة في التفكير الاستراتيجي، والسرعة في اتخاذ القرار، والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية، وهي بذلك تؤسس لمنظومة تنظيمية قادرة على تجاوز التحديات، واغتنام الفرص وتوليد قيمة مضافة باستمرار. (Barreto, 2010, p. 259)

في المقابل، فإن التميز التنظيمي المستدام ليس مجرد نتيجة تلقائية لامتلاك موارد أو تنفيذ استراتيجيات، بل هو نتاج تراكمي لأداء منظم وممنهج للرشاقة التنظيمية، فلا يمكن بلوغ تميز في القيادة أو الاتصالات أو الكفاءة التشغيلية، ما لم تكن المنظمة رشقة بما يكفي لتعدل بنيتها ووظائفها بشكل استباقي وفعال.

كما أن غياب رؤية قيادية واضحة، أو ثقافة تنظيمية مرنة، أو هيكل تنظيمي محفّز على التغيير، يشكل عوائق حقيقية أمام تفعيل الرشاقة، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء التنظيمي ويفقد المؤسسة القدرة على الابتكار والتجديد (Teece D. J., 2014, p. 323)، ومن ثم فإن العلاقة بين الرشاقة والتميز لا يمكن اختزالها في اتجاه واحد، بل هي علاقة تفاعلية متعددة المستويات، يغذي فيها كل من المتغيرين الآخر ضمن دورة مستمرة من التحسين والتطور التنظيمي.

ويظهر هذا التفاعل بوضوح أن الرشاقة التنظيمية ليست هدفاً في حد ذاتها، بل وسيلة استراتيجية لبناء تميز مستدام في الأداء، عبر تمكين المنظمة من الاستجابة الاستباقية للتغيرات وإعادة تشكيل

مواردها وبنائها وفق متطلبات السياق، كما يعدّ التميز بدوره شرطاً ضرورياً للحفاظ على ديناميكية الرشاقة وضمان استمرار فعاليتها عبر الزمن. (Wang & Ahmed, 2007, p. 37)

المبحث الثالث: آليات عملية ونظرية لتجسيد التميز التنظيمي المستدام عبر تبني الرشاقة

- تعزيز القيادة الرشاقة عبر الرؤية التشاركية والتحفيز الجماعي: من أجل تجسيد التميز التنظيمي عبر بعد القيادة، ينبغي تبني نموذج القيادة التشاركية القائم على إتاحة مساحات للتفكير الجماعي، وتفعيل آليات التغذية الراجعة من القاعدة إلى القمة، مما يضمن الاستفادة من القدرات الجماعية في الاستشعار وصنع القرار، ويعدّ ذلك مدخلاً مهماً لتحويل الرؤية التنظيمية إلى قوة دافعة لإعادة تشكيل الموارد في البيئات المتقلبة.

ووفقاً لما ورد في دراسة "عيشوش"، فإن القائد الرشيق هو الذي يوفر بيئة تنظيمية محفزة تمكن من التقاط الإشارات البيئية، وتحفز العاملين على التأقلم الإيجابي مع التغيير، مما يعزز من البراعة التنظيمية والتعلم الاستراتيجي. (عيشوش، 2021، صفحة ص 157)

- تمكين الموارد البشرية عبر التعلم التنظيمي والتحفيز على الابتكار: لكي يتحقق التميز من خلال العاملين، يتوجب تمكينهم من أدوات معرفية وتدريبية تضمن لهم فرص تطوير الذات وتوسيع نطاق المبادرة. كما يتوجب ترسيخ ثقافة التحسين المستمر والتجريب التنظيمي، بحيث ينظر إلى الخطأ بوصفه فرصة للتعلم لا مصدراً للعقاب.

وقد أكدت دراسة "غزيباوي ومنصر" أن منظمات القرن الحادي والعشرين تحتاج إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات ديناميكية، أي قابلة لإعادة التشكيل معرفياً وسلوكياً بما يتوافق مع مستجدات السوق. (غزيباوي ومنصر، 2022، صفحة ص 160)

- تطوير الاستراتيجية من خلال التنبؤ والتحليل السوسيولوجي للبيئة: لتحقيق التميز الاستراتيجي من خلال الرشاقة، يجب تطوير آلية استشعار استباقية تقوم على تحليل سوسيوتنظيمي للسياق البيئي، عبر جمع البيانات من مصادر ميدانية، واستخدام أدوات تحليل اجتماعي عميق للسلوك التنظيمي والجماهيري. يسمح هذا بتحقيق انسجام بين الرؤية الاستراتيجية والواقع المجتمعي، ويزيد من قدرة المنظمة على توقع المخاطر والفرص.

تؤكد "عيشوش" أن الاستراتيجية الرشاقة لا تبنى فقط على التخطيط، بل على القدرة التفسيرية للمحيط والتأويل السوسيولوجي لتغيرات المجتمع، مما يكسب المنظمة بعداً تنافسياً مميزاً. (عيشوش، 2021، صفحة ص 159)

- هيكلة تنظيمية مرنة تدعم السرعة واللامركزية: إحدى أهم الآليات لتحقيق التميز عبر الرشاقة هي إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ليكون قائماً على مجموعات عمل مستقلة ذات صلاحيات واسعة، تسمح بالاستجابة السريعة للأحداث، كما يفضل تبني نموذج "الهيكل المسطح" الذي يعزز من الاتصال الأفقي ويدعم تدفق المعلومات داخلياً.

حسب "غزيباوي ومنصر" فإن الهيكل المرن يعتبر من محددات تفعيل القدرات الديناميكية في الممارسة، حيث يسمح بإعادة تشكيل تدفقات العمل وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية. (غزيباوي و منصر، 2022، صفحة ص 165)

(1) ترسيخ ثقافة تنظيمية حاضنة للابتكار والمخاطرة المدروسة: فالثقافة التنظيمية هي المحرك غير المرئي للتميز، ويتطلب تجسيد الرشاقة داخلها تبني قيم التكيف، والانفتاح، والمساءلة، والتعلم الجماعي، أين يمكن تفعيل هذه الثقافة من خلال مبادرات تحفيزية داخلية مثل: الجوائز التحفيزية للأفكار المبتكرة، ونشر قصص النجاح الداخلي، وتنظيم منتديات نقاش تشاركي، فالمنظمات التي لا تشجع على المبادرة والمخاطرة والشفافية، تعرقل تطوير السلوكيات المرنة والرشيقة، حيث يسود الخوف من الفشل أو العقاب (Teece, Peteraf, & Leih, 2016, p. 21).

توضح "عيشوش" أن الثقافة التنظيمية هي العامل المحدد لنجاح عمليات التعلم المؤسسي والاستجابة الاستراتيجية، إذ تمكن العاملين من الانخراط الفاعل في بناء قرارات مستقبلية تعكس قيم المؤسسة وهويتها المجتمعية. (عيشوش، 2021، صفحة ص 162)

- بناء آليات تعلم تنظيمي تشاركي وتوثيق المعرفة: تعتمد الرشاقة في أساسها على التعلم من التجربة، ولتجسيد التميز ينبغي تطوير منصات رقمية داخلية لتوثيق المعرفة التنظيمية، وإنشاء مجموعات تفكير استراتيجي تضم مختلف المستويات الوظيفية. كما يمكن استخدام آليات "المرآة التنظيمية" لمراجعة القرارات بعد تنفيذها واستخلاص الدروس المستفادة.

ووفقاً لما طرحه "غزيباوي ومنصر"، فإن القدرة على التعلم المؤسسي، وفهم العلاقات السببية بين الفعل والنتيجة، تُعد من بين المكونات الجوهرية للقدرات الديناميكية اللازمة لتحقيق التميز الرشيق. (غزيباوي و منصر، 2022، ص 166)

خاتمة:

من خلال ما تمّ استعراضه وتحليله من مفاهيم ونماذج وأطر نظرية ضمن هذه الدراسة البحثية الموسومة بـ: "الرشاقة التنظيمية والتميز المستدام: "قراءة سوسيوتنظيمية في ضوء القدرات الديناميكية"، يمكن القول أنّ الدراسة قد وفّقت في تفكيك الإشكالية المركزية المطروحة، والمتمثلة في:

كيف تسهم الرقابة التنظيمية - بأبعادها ومتطلباتها السوسيوتنظيمية- في تحقيق التميز التنظيمي المستدام داخل المنظمات الحديثة؟

لقد أظهرت المعالجة النظرية، المدعومة بالقراءة السوسيوتنظيمية المتكاملة، أن الرقابة التنظيمية ليست مجرد خيار إداري ظرفي أو موضوعة تنظيمية آنية، بل تمثل قدرة استراتيجية جوهرية، تتجلى في مرونة البنية، وسرعة الاستجابة، والقدرة على الابتكار وإعادة التشكل التنظيمي، وكلها شروط رئيسية لتحقيق التميز التنظيمي المستدام في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

كما بينت الدراسة أن الرقابة التنظيمية تركز على جملة من المتطلبات السوسيوتنظيمية المتكاملة، التي لا يمكن الاستغناء عن أيٍّ منها، وعلى رأسها:

- قيادة تمكينية تبني رؤية تشاركية، ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على التعلم والتجريب، هياكل تنظيمية غير جامدة تدعم اللامركزية، نظم معلومات ذكية وتفاعلية، وتنمية مستمرة للموارد البشرية باعتبارها الفاعل الأساسي في ديناميات التغيير والتطوير.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، خلصت الدراسة إلى أن تحقيق التميز المستدام داخل المنظمات الحديثة لن يكون ممكناً دون تفعيل حقيقي وشامل للرقابة التنظيمية، بما يضمن تكاملاً عضوياً بين البعدين التقني والتنظيمي من جهة، والبعد البشري والثقافي من جهة أخرى، فالرقابة لا تقتصر على الأدوات والإجراءات، بل هي فلسفة إدارية ذات أبعاد سوسيلوجية عميقة، تعكس قدرة المنظمة على التكيف والابتكار ضمن نسق اجتماعي وثقافي معين.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد هذه الورقة البحثية أن الرقابة التنظيمية تمثل خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لكل منظمة تطمح إلى التميز في بيئة تنافسية متغيرة، غير أنّ تجسيدها العملي يتطلب إرادة تنظيمية واضحة، واستثماراً ممنهجاً في رأس المال البشري والثقافي والمعرفي.

ختاماً، تعدّ هذه الدراسة محاولة نظرية لتحليل العلاقة التفاعلية بين الرقابة والتميز التنظيمي من منظور سوسيوتنظيمي، وهي تفتح الباب أمام المزيد من الدراسات العلمية، لا سيما البحوث الميدانية الإمبريقية، التي تستكشف تجليات هذه الديناميات في السياق المحلي الجزائري، وبخاصة في المنظمات الصناعية الكبرى ذات الطابع الاستراتيجي، ما من شأنه الإسهام في بناء نماذج تنظيمية ملائمة للبيئة الوطنية وقادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً.

قائمة المصادر والمراجع:

- ابن منظور. (د.ت). لسان العرب (المجلد 4). القاهرة، مصر: دار المعارف.
- بعلبكي منير. (1995). قاموس المورد. بيروت، لبنان: دار العلم للملايين.

- بوسالم أبو بكر. (2017). التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي. مجلة الإقتصاد والمالية، 3(1)، 20-33.
- الدباغ إيناس نهاد كامل. (2018). تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(105)، 324-351.
- السليبي علي محمد. (2007). خواطر في الإدارة المعاصرة (الإصدار 2). مصر: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السمان نائل أحمد سعدون. (2012). التصنيع الرشيق وانعكاساته على نظام الإدارة البيئية. مجلة تنمية الرافدين، 34(106)، ص 85-106.
- الصانع إيمان سالم. (2013). أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية. دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج. (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- الصوالحة أيوب أحمد ، عبد الحليم مناعم العدوان، ومحمد عبد الحليم الملاعبة. (2020). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. مجلة دراسات وأبحاث، 12(01)، 1052-1066.
- عيشوش عواطف. (2021). القدرات الديناميكية كآلية لتعزيز البراعة التنظيمية: دراسة حالة بعض البنوك بولاية الوادي. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 11(2)، 145-164.
- غزيباوي علي ، ومنصر إلياس. (2022). مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حلل الإدارة الاستراتيجية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 16(2)، 153-171.
- المحاميد سعود محمد. (2015). أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الأداء بوجود الذكاء التنظيمي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(2)، ص 349-380.
- Apicha Boonpattarakan.(2012) . Competitive Capabilities of Thai logistics Industry. Effects on Corporate Image and Performance .International Journal of Business and Managment ،(5)7 ،PP19-30.
- Doz Y L ، & Kosonen M .(2010) .Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal .Long Range Planning ،(3-2)43 ،PP 370-382.
- Huang Yi-Fen .(2009) .Strategic Renewal With in an Information Technology Firm Exploration. Exploitation and Corporate Venturing .International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research ،(5) 15 ،PP 436-452
- Raschke Robyn L .(2010) .Process-based view of agility. the value contribution of IT and the effects on process outcome) .Elsevier ،International Journal of Accounting Information System ،(4)11 ،PP297- 313.
- Teece, David. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), PP1319-1350.
- Teece, David. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. Academy of Management Perspectives, 28(4), PP328-352.
- Teece David. J ، Pisano Gray ،& Shuen Amy .(1997) .Dynamic capabilities and strategic management . Strategic Management Journal. 18(7), PP509-533.
- Teece David J ، Peteraf M A ،& Leih S .(2016) .Dynamic capabilities and organizational agility:Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy .California Management Review ،(4)58 ،PP13-35.
- Yousuf Y,Y ، Sarhadi M ، & C Gunasekaran .(1999) .Agile manufacturing. The drivers, concepts and attributes .International Journal of Production Economics ،(1)62 ،PP33-43.