

نحو منظمات ذكية

دراسة مسحية لآراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية

م.م. عامر علي حسين العطوي / قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية
مستخلص

يقدم البحث الحالي إطار نظري وتطبيقي حول موضوع الذكاء المنظمي يسعى من خلاله الباحث الى استعراض وتحليل الآراء الفكرية الخاصة به ، والعمل كذلك على إجراء مسح لآراء مدراء عينة من المنظمات الصناعية العراقية لتحديد مستوى ذكاء منظماتهم عن طريق استخدام مقياس أنموذج (Albrecht,2002) الذي يتكون من سبع إبعاد أساسية هي (الرؤية الإستراتيجية ، والمصير المشترك ، والرغبة للتغيير ، الانتظام والتوافق ، والقلب ، وتطوير المعرفة وضغط الأداء) ، اذ وزعت استمارة استبيان هذا المقياس على عينة شملت (66) فرد من مدراء الإدارة العليا والوسطى في المنظمات موضوع البحث . وقد استعان البحث بعدد من وسائل الوصف الإحصائي كالوسط الحسابي ومعامل الانحراف المعياري ومعامل كرونباخ الفا . وقد أظهرت النتائج ما كان متوقع حول تدنى مستوى ذكاء المنظمات عينة البحث وفقاً لإبعاد النموذج ، وعلى الرغم ان هذه النتائج تعطي صورة أولية عن واقع المنظمات عينة البحث إلا انها تقدم إرشاد وتوضيح للإخفاقات التي تعاني منها هذه المنظمات وفقاً لآراء قياداتها .
مقدمة

تناضل المنظمات هذه الأيام العديد من التحديات غير المعهودة (Albrecht,2002) والتمثلة بحالة التغيير المستمر في أسواقها ، وحدة التنافس العالمي وقصر دورة الإبداع التكنولوجي ، فضلاً عن التوفر المفتوح للمعلومات والتغيرات المثيرة في بيئتها الثقافية والسياسية والاجتماعية (Kim,1995) .

وتستخدم المنظمات العديد من الوسائل غير المعهودة للمحافظة على تنافسها في الأسواق ، ومعظم الاستراتيجيات التنظيمية التي طورت لمواجهة هذه التحديات تهدف لتعزيز مرونة المؤسسة في الأمد القصير وتكيفها في الأمد البعيد . فنقليص الهياكل التنظيمية وازدياد الاستقلال الذاتي واللامركزية والتحالفات والعمل الفرقي وغيرها من التوجهات أدت الى ظهور العديد من المفاهيم المختلفة والموجودة حالياً (Ibid,1995) .

ويعد موضوع الذكاء المنظمي (Organizational Intelligence) من بين تلك المواضيع التي خطتها مستلزمات وضروريات التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً ، ولكن اختلافه عن العديد من المواضيع التي طرحت بموازاته يكمن بأنه لا يقدم جرعة تخدير او علاج أني للتخلص من الصعوبات التي تمر بها المنظمة بل يقدم وصفة فكرية تتسم بالتعامل الاستباقي والامتلية باستغلال الموارد المعرفية .

اذ يقول (Albrecht ,2002) بأن " الفرصة إماننا لجعل مؤسساتنا اكثر نجاحاً ، فبعد ان نحصد المنافع المكتسبة عن طريق تقييم إعادة هيكلة منظماتنا وتخفيض الكلف والاستفادة من البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات فأنا يجب ان نعرف أين نجد الوسائل التي تجعل وبشكل مستمر منظماتنا اكثر فاعلية وإنتاجية؟ وأنا اعتقد بأن هذا الجواب سيمكن بشكل أساسي بجعل منظماتنا اكثر ذكاء " .

وحتى لا نضيع الفرصة أمام مؤسساتنا في التعرف او محاولة تطبيق مثل هكذا نماذج فكرية ، فضلاً عن ما تحتمه علينا المسؤولية البحثية في متابعة وتقصي كل الطروحات العلمية البناءة لمؤسساتنا فقد جاء البحث الحالي كمساهمة متواضعة للتوغل في هذا السياق .

ومن بين ما يسعى إليه البحث الحالي هو تقديم إطار نظري عن موضوع الذكاء المنظمي يحاول الابتعاد عن العرض التجميعي والاقتراب قدر الإمكان من العرض التدويني التحليلي ضمن المفردات العلمية لموضوع البحث .

كما يسعى البحث الى تطبيق احد النماذج المهمة لمفهوم الذكاء المنظمي من خلال استخدام استمارة تقييم أولية معدة لهذا الغرض ضمن عينة من المنظمات الصناعية العراقية .
منهجية البحث وإجراءاته
اولا: مشكلة البحث

يعاني الفكر الإداري المحلي والعربي من حالة انكماش فكري وتعثر في مواكبة الطروحات والنماذج الفكرية الجديدة المنبثقة من رحم الحاجة التي يفرضها واقع بيئة العمل العالمي .
ولحد هذا الوقت يشعر الممارسين والأكاديميين بأن منظماتنا منصهرة في قوقعة الأفكار والنماذج التقليدية التي تحاكي عقد الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي ، فهي تعاني من شلل في اغلب مفاصلها الحيوية سواء بحكم الأنظمة السياسية للبلد او بسبب انضمامها الفكري او نقاعسها في قراءة مؤشرات فشلها . فهي لحد الان لم تنتهج الدخول في مضمار التحول من الاقتصاد الصناعي الى الاقتصاد الفكري ، ومن عامل الإنتاج الى عامل المعرفة .
وهذا ليس طعن بمنظماتنا بقدر ما هو تقييم لواقعها الفعلي الذي يستطعمه الزبون قبل العامل والأكاديمي قبل الممارس .

وحتى نساهم ولو بمقدار ضئيل في حل هذه المعضلة من خلال ردم الهوة المعرفية والفكرية بين ما وصل إليه الأدب الإداري العالمي والمحلي وتقليص الفجوة بين ممارسات المنظمات العالمية المتقدمة ومنظماتنا المحلية متمثلاً باستخدام النماذج الفكرية الحديثة التي تواكب الواقع البيئي الحالي .

ارتأى البحث الحالي التطرق الى احد المواضيع الإستراتيجية المهمة والذي تفتقر إليه المكتبة العربية والمحلية إلا وهو موضوع الذكاء المنظمي .
ثانيا: أهداف البحث

لهذا البحث هدفان رئيسان يمكن ان نصيغهما بالعبارات الآتية :-
الهدف الأول : تقديم أطار نظري شامل حول موضوع الذكاء المنظمي يتضمن في ثناياه ثلاث محاور رئيسة ، الأول يقدم صورة عن أصل مصطلح الذكاء المنظمي وإدراج للتعريف المختلفة الواردة حوله . والمحور الثاني يشير الى اهم خصائص المنظمات الذكية ، إما المحور الأخير فيقدم عرض وافي عن أربع نماذج مختاره للذكاء المنظمي .
الهدف الثاني : تطبيق نموذج Albrecht للذكاء المنظمي في عينة من منظماتنا الصناعية من خلال استخدام المقياس الخاص بهذا النموذج من اجل إعطاء صورة أولية عن مستوى الذكاء الجماعي في هذه المنظمات وفقاً للإبعاد السبعة للنموذج.
ثالثا: أهمية البحث

يساهم البحث الحالي برفد المكتبة العربية والمحلية من خلال التطرق لموضوع مهم مثل موضوع الذكاء المنظمي ، وفضلاً عن ذلك فإنه يسعى الى تقليل التشويش والغموض الذي يشوب هذا الموضوع من خلال تقديم عرض لأهم وجهات النظر والآراء التي تدور حوله .
من جانب أخر فإن القياس الأولي لمستوى ذكاء المنظمات عينة البحث سيساهم في تشخيص وتحديد الإخفاقات ونقاط الضعف التي تحول دون استغلالها الكامل لمواردها الفكرية ويمهد الطريق لرسم المعالجات المقترحة .
رابعا: نموذج ومقياس البحث

من بين النماذج التي استعرضت في هذا البحث اختار الباحث نموذج (Albrecht , 2002) كأداة لتحقيق احد الأهداف الأساسية للبحث والمتمثلة بالتحديد الأولي لمستوى الذكاء المنظمي .
ويتكون نموذج (Albrecht , 2002) من سبع إبعاد هي (الرؤية الإستراتيجية ، والمصير المشترك ، والرغبة للتغيير ، والقلب ، وتطوير المعرفة وضغط الاداء) ، وقد صمم (Albrecht) مقياس خاص بهذا النموذج يشمل (49) فقرة وفق مقياس (Likert) الخماسي

(اتفق جداً - لا اتفق جداً) ، وقد تضمن كل بعد سبع فقرات ، وكما هو معروض في الملحق رقم (1) .

وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات مقياس البحث ، وقد تراوحت قيمة المعامل بين (0.78-0.91) وهذه القيمة مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر (0.75) (Allyn et al,2006) .

خامساً: عينة البحث

تمثلت عينة البحث بمجموعة من المنظمات الصناعية العراقية الموجودة في محافظة (القادسية ، النجف والمثنى) ، واقتصر توزيع استمارات الاستبيان على مدراء الإدارة العليا والوسطى في هذه المنظمات وكما يبينه الجدول (1) :-

جدول (1)

عينة منظمات البحث

ت	اسم المنظمة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة
1	الشركة العامة للصناعات الجلدية في النجف	15	14	0.93
2	معمل سمنت الكوفة	13	11	0.85
3	الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية	13	13	1.00
4	معمل ألبان الديوانية	9	9	1.00
5	معمل نسيج الديوانية	10	9	0.90
6	معمل سمنت المثنى	12	10	0.83

الخلفية النظرية للبحث

أولاً : أصل ومفهوم الذكاء المنظمي

١- الأصل

استخدمت كلمة ذكي (Intelligent) لوصف الإنسان منذ نهاية القرن الرابع عشر ، ولوصف الحيوان منذ القرن التاسع عشر ولوصف الأجهزة والآلات منذ عام (1960) (Veryard,2000:1) .

اما استخدامها لوصف المنظمات فقد اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد بدايته ومصدره ، وقد استخلص الباحث من خلال اطلاعه على المصادر المتوفرة وجود ثلاث آراء اتجه هذا الصدد ، الأول يشير الى ان جذور مصطلح الذكاء المنظمي (OI) تعود لليابان وبالتحديد الى الورقة البحثية التي قدمها (Tekehiko Matsuda) في المؤتمر الذي انعقد في باريس عام (1991) ، و (Matsuda) أستاذ في كلية (Sanno) في (Isehara) في اليابان ، (Unland , Veryard,2004; 1994) .

اما الرأي الثاني فيرجع الاستخدام الأول لهذا المصطلح الى المؤتمر السنوي لـ (هاواي) (Hawaii) والذي أقيم في عام (1987) حول موضوع علوم النظام (HICSS) وبدءاً من المحاضرات الخاصة حول موضوع الذكاء المنظمي المقدمة من قبل (G.P. Huber) (Kirn , 1995:8) .

في حين يعزو الرأي الأخير وهو الأبعد من الناحية الزمنية بالنسبة للآراء الأخرى بأن مصطلح الذكاء المنظمي استخدم لأول مرة من قبل (Wilensky) في عام (1967) في كتابه الذي بعنوان " الذكاء المنظمي " ، اذ تشير شركة (Amazon) (احد الشركات المعروفة في مجال

الطباعة والنشر وخاصة الالكترونية منها) بأن هذا الكتاب خارج مجال الطبع ، وحسبما يقال بأنه قد حصل على جائزة في حينها (Choo,1998 ; Veryard,2004) . وبغض النظر عن اختلاف هذه الآراء فأنها تعزوا الى ان هذا المصطلح هو نتاج لجهود بحثية سابقة ساهمة في تأطيره وتطويره على ما هو عليه حالياً .

٢- المفهوم

حظي مفهوم الذكاء المنظمي الكثير من الاهتمام في نظرية المنظمة (Simic , 2005 :189) ، فالعديد من الباحثين كتبوا او على الأقل تأثروا بمفهوم الذكاء في منظمات الأعمال (Morris , 1998) ، وقد تصارع علماء المنظمة مع هذا المفهوم عبر العديد من العقود (Choo,1998:7) ، ويبدو ان صراعهم هذا لم يجلب إلا التشويش ويزيد من كثرة التعقيد ، فمن خلال المراجعة للأدبيات ذات الصلة بهذا الموضوع فقد أحصى الباحث أربعة عشر تعريفاً موجوداً لمفهوم الذكاء المنظمي متباينة في بعض مضامينها الفكرية ومتشابهة في أخرى .

وبقدم الجدول (2) هذه التعاريف مع الإشارة الى اسم المؤلف والمصدر :-

جدول (2)

التعاريف الواردة حول مفهوم الذكاء المنظمي

ت	التعريف	المؤلف	المصدر
١	عملية جمع ومعالجة وتفسير وإيصال المعلومات التي يحتاج لها في عمليات اتخاذ القرار .	(Wilensky,1967)	
٢	العملية التي تقوم على الحساب المنطقي والتعلم من التجربة .	(March & Olsen,1979)	
٣	إدارة وتنسيق المعلومات والفكر بشكل فاعل من اجل تحقيق حاجات الزبون .	(Quinn,1992)	(Choo,1998:7)
٤	قابلية المنظمة في التعامل مع التعقيد الموجود وقابليتها في حساب ونشر واستخراج المعاني من إشارات السوق	(Haeckel & Nolan , 1993)	
٥	القابلية الفكرية للمنظمة لحل المشكلات التنظيمية من خلال توحيد قابلياتها الفنية والبشرية .	(Matsuda,1992)	(Simic , 2005:189)
٦	قابلية المنظمة على معالجة وتفسير وتشفير واستعمال وإيصال المعلومات بأسلوب متوجه نحو هدف معين ، بحيث يزيد من إمكانية تكيفها في البيئة التي تعمل فيها.	(Glynn ,1996)	(Liebowitz , 2004 : 11)
٧	قدرة المنظمة لخلق المعرفة واستخدامها للتكيف بشكل استراتيجي مع بيئتها او مكان السوق وهو مشابه للذكاء الفردي لكنه على مستوى المنظمة.	(Halal ,1998)	(Halal ,1998)
٨	الذكاء الذي يتحقق بشكل جماعي من قبل مجموعة الافراد في المنظمة ، فهو لا يمثل المجموع الكلي لذكاء الافراد بل يتمثل بالذكاء الفريد للمجموعة بشكل كلي .	(Morris , 1998)	(Morris,1998)
٩	قابلية المنظمة للمحافظة على المعرفة		

(Hanebeck,2000: 29-30)	(Hanebeck,2000)	الحالية وقابليتها لتعلم المعرفة الجديدة وتطبيقها في كل المواقف التي قد تواجه فيها منافسة ما . أي القابلية لإيجاد أجوبة للأسئلة الجديدة وقيمة هذه القابلية تتمثل بالوقت المستغرق لإيجاد الجواب فضلاً عن جودة الجواب نفسه .	
(Bennet & Bennet ,2000: 8)	(Bennet & Bennet ,2000)	قابلية المنظمة لإدراك وتفسير والاستجابة لبيئتها بأسلوب يحقق بشكل أني أهدافها التنظيمية مع المحافظة على رضا أصحاب المصالح من (زبائن ، عاملين ، مجتمع ، مساهمين ، ومستثمرين)	١٠
(Firesone & McElroy ,2003:18)	(Firesone & McElroy ,2003)	قابلية المنظمة لحل المشكلات من خلال التعلم .	١١
(Albrecht ,2003:15)	(Albrecht ,2003)	قابلية المنظمة لتعبئة كل قوة عقولها المتوفرة وتوجيهها نحو تحقيق مهمتها .	١٢
(Cronquist,2005)	(Cronquist,2005)	تركيز المنظمة على استخدام المعلومات في تعزيز الأفعال والإبداع في كل مستوياتها ، فهو يتعلق بمعالجة المنظمة للمعلومات من المصادر الخارجية من اجل تعزيز قابليتها للتنبؤ بالمستقبل وللتكيف مع البيئة المتغيرة .	١٣
(Neverauskas et al ,2006:63)	(Neverauskas et al ,2006)	قابلية المنظمة بشكل عام لجمع المعلومات لعملية الإبداع وتوليد المعرفة والعمل بشكل فاعل بالاعتماد على معرفتها المتولدة .	١٤

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه ومعظم التعاريف الواردة بخصوص مفهوم الذكاء المنظمي إما ان تشير الى المعلومات ذات الجودة العالية ، او تشير الى إجمالي ذكاء الافراد الذين يألفون المنظمة ، او تستخدم على أنها مرادفة لإدارة المعرفة (Firesone & McElroy ,2003:18) او تشير الى الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية (القوى العقلية) داخل المنظمة .
ويمكن القول بأن طرح (Albrecht ,2003) يأخذ منحى آخر بالنسبة للتعريف الأخرى يتمثل بأنه يعزو حالة المنظمات الغير ذكية الى عدم استغلالها للطاقة الفكرية والعقلية التي تتوفر لديها وليس كما أشار الآخرين الى عدم ممارسة أساليب معينة او مبادئ محددة .
" فدع مؤسساتنا تنشغل باستغلال واستثمار ما لديها من قوى فكرية وعقلية ومن ثم تتوجه لابتكار الطرق التي تفعل من عملها "

ثانياً : خصائص المنظمة الذكية
نميز الأشخاص على أنهم أذكاء عن طريق تفكيرهم وطريقة عملهم ، وليس فقط من خلال سهولتهم في حل الاحجيات البسيطة في اختبارات معامل الذكاء الذهني .
فالشخص الذكي يمتلك ثلاث خصائص : ١- القابلية العالية لإدراك المعلومات المعقدة من العالم الخارجي ، ٢- القابلية العالية للاستجابة لهذه المعلومات بشكل ملائم ، ٣- القابلية للتعلم بسرعة

، ولكن هل تنطبق هذه الخصائص على المنظمة ؟ أي هل يتشابه ذكاء المنظمة مع ذكاء الإنسان ؟ وهل تتصرف المنظمات بطرق ذكية او طرق غير ذكية ؟ (Veryard,2000:1) .

الإجابة تكمن بمعرفة ان المنظمات عبارة كيانات ذكية (Morris,1998) ، ومجتمعات من العقول (Choo,1998:2) فالتى تكون غافلة عن بيئتها وتصنع الأخطاء بشكل متكرر وتظهر عدم القابلية للتذكر او التعلم سوف تكون معرضة للانهايار ، ومثل هكذا سلوكيات وخصائص عندما نجدها في الإنسان فسوف يتبادر الى أذهاننا بأنه مؤشر على الغباء والحماقية ، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمة فإننا يمكن ان نصفها من الناحية المنطقية بنفس الطريقة . فالمنظمات غير الذكية تفشل في كشف حتى الإشارات الأكثر وضوحاً للتغير في بيئتها وتفشل في الاستجابة الملائمة ويكون تعلمها جداً بطيء (Veryard,2000:2) .

اما المنظمات الأخرى التي تكون متيقظة لظروف التغيير وتستجيب بشكل مبدع للتهديدات والفرص البيئية وتتعلم بشكل مستمر من خبرتها ومن أخطاء منافسيها سوف تظهر نفس القابليات التي يمكن ان نميز بها الناس الأذكياء : متلهف ومتقبل لحب الاستطلاع ، ومرن في الاستجابة وذو تعلم سريع (Ibid : 2) .

وقد حدد (Sydänmaanlakka , 2002 :167-171) أربعة عشرة ميزة للمنظمات الذكية هي

-:

- ١- تمتلك إستراتيجية ورؤية واضحة .
- ٢- تمتلك هيكل تنظيمي يدعم التجديد .
- ٣- لها ثقافة وقيم تشجع على التعلم المستمر .
- ٤- تطبق سياسة التحسين المستمر (الجودة الشاملة) .
- ٥- ترى الموارد البشرية مصدر قيم ومهم .
- ٦- لها عمليات واضحة وتجري إعادة هندستها بشكل دائم .
- ٧- إدارة الأداء تعمل بشكل كفوءة .
- ٨- إدارة القدرة تستخدم بشكل منتظم .
- ٩- تنتشر المعرفة بين عامليها .
- ١٠- لديها فرق عمل تعمل بشكل كفوءة .
- ١١- تجمع التغذية الراجعة بشكل فاعل .
- ١٢- تستخدم أساليب تمكين متطورة .
- ١٣- تعتبر القيادة جداً مهمة .
- ١٤- قابليتها للتغيير عالية .

ثالثاً : نماذج الذكاء المنظمي

من الطبيعي ان ينعكس تباين الباحثين في رسم مفهوم الذكاء المنظمي على إسهامهم في صياغة النماذج العملية لهذا المفهوم . فالنموذج بمثابة ترجمة واسعة لمفردات التعريف وبلورة متكاملة لأفكاره الضمنية .

وعلى الرغم من وجود العديد من النماذج المطروحة حول موضوع الذكاء المنظمي إلا ان الباحث اختار أربعة منها يعتقد بأنها تكتسب الأفضلية من ناحية طرحها ضمن هذه المساحة البحثية بالمقارنة مع النماذج الأخرى .

وقد توجهت جهود البحث الى تطبيق النموذج الرابع من هذه النماذج وهو نموذج (Albrecht (2002) ، لدوافع تتعلق بحدائثة النموذج ، وتطابق أفكاره الجوهرية مع واقع مؤسساتنا المحلية ووجود مقياس لهذا النموذج مختبر اكثر من مرة (منها الدراسة التي أجراها Albrecht على عينة من المدراء والتنفيذيين في المؤسسات الصناعية في استراليا) وذو مصداقية عالية .
والآتي توضيح لهذه النماذج الأربعة مع التركيز على النموذج الرابع :-

١- نموذج (Matsuda, 1992)

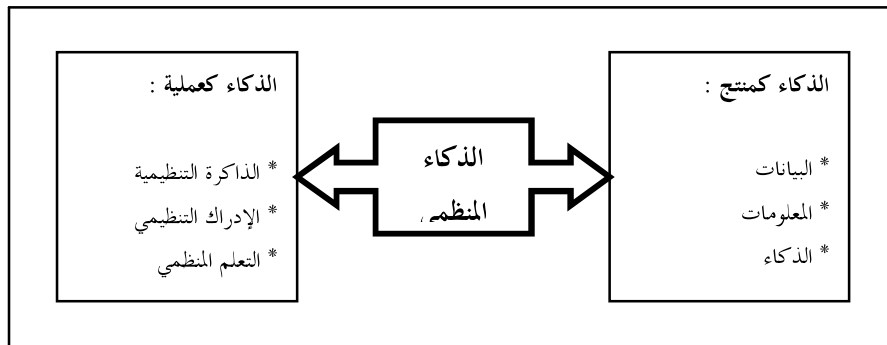
قدم هذا النموذج من قبل (Matsuda) عام (1992)، وتدور فكرته الأساسية حول توحيد القابليات الفنية والبشرية للمنظمة في حل المشكلات (أي تحقيق التكامل بين الذكاء البشري وذكاء الآلة) (Simic, 2005:190). ووفقاً لهذا النموذج فإن الذكاء المنظمي يتكون من جانبين هما الذكاء المنظمي كعملية والذكاء المنظمي كمنتج، وكالاتي (Unland, 1994:5): -
أ- الذكاء المنظمي كمنتج: يعكس القابلية الكلية لهيكله المعلومات وترتيبها وتأويلها وتوجيهها بشكل هادف، فهي تتولد في المواقف عندما يكون هنالك حاجة لتقوية قابليات انظمة المعلومات المستخدمة لحل المشكلات المنظمية.

وهناك ثلاث مستويات لذكاء المنتج يمكن ان نميزها بـ: البيانات (المادية في طبيعتها والرسمية في خاصيتها)، والمعلومات (النوع الذي يتعلق بأهداف المنظمة)، والذكاء (الاستخدام الفاعل للمعلومات).

ب- الذكاء المنظمي كعملية: وهو تفاعل وتجميع وتنسيق الذكاء الآلي والبشري المعقد خلال المنظمة، أي توجيهه نحو انسياب العمل (العمليات). فالنفاعل لا يأخذ مكانه فقط بين الإنسان والإنسان لكن أيضاً بين الإنسان والآلة، والآلة والآلة. إما تجميع الذكاء فيأخذ مكانه بشكل تدريجي من ادنى مستوى والمتمثل بالمعرفة الفردية للعاملين ومن ثم الى معرفة المجموعة واخيراً الى معرفة المنظمة. إما التنسيق فهو العنصر المركزي المهم والذي يشير الى تنفيذ النفاعل وتجميع العمليات.

والذكاء المنظمي كعملية يتكون من خمسة أقسام هي (Ibid: 5-6): -

- ❖ الذاكرة التنظيمية: وهي القابلية لخرن الأحداث والمواقف والسلوك الناجح والغير ناجح وتذكرها عندما يتطلب الأمر.
- ❖ الإدراك التنظيمي: ويغطي القابليات الشاملة التي تمكن المنظمة في التركيز على الضروريات والتأثير في متطلبات تحقيق التكيف مع التطورات المستقبلية.
- ❖ التعلم المنظمي: يعني قابلية المنظمة لاستخدام المعرفة التي تكون مخزونة في الذاكرة التنظيمية في الوقت الصحيح والقابلية للتعلم من التجارب السابقة.
- ❖ الاتصال التنظيمي: ويصف تبادل البيانات والمعلومات والمعرفة الداخلية بين الآلة والإنسان في المنظمة.
- ❖ الاستدلال التنظيمي: والذي لا يغطي فقط عملية حل المشكلات بل يتضمن تجنب وتجاوز المشكلات.



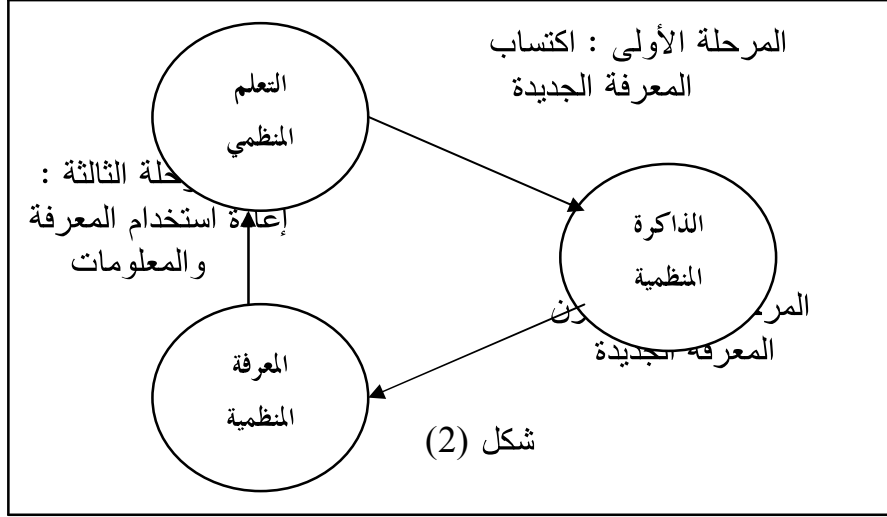
شكل (1)

نموذج (Matsuda, 1992) للذكاء المنظمي

المصدر: من إعداد الباحث

٢- نموذج (Hanebeck, 2000)

طرح هذا النموذج من قبل (Hanebeck) عام (2000) ، ويتكون الذكاء المنظمي وفقاً لهذا النموذج من ثلاث عناصر (مقومات) وهي (قابلية التعلم ، والذاكرة والمعرفة) ، وترتبط هذه العناصر مع بعضها البعض في دائرة مستمرة . فالمنظمة تحصل على الخبرة والتعلم وهذه الخبرة والتعلم تخزن من اجل إعادة استخدامها في نقطة معينة من الزمن ، وبخزنها فإن الخبرة تصبح جزء من المعرفة المنظمية وتستطيع ان تديرها عن طريق استخدامها لكل خبرات التعلم السابقة ، وهذه الدائرة تعيد نفسها بعد ذلك (Hanebeck,2000:30) ، وكما في الشكل (2):-



نموذج (Hanebeck ,2000) للذكاء المنظمي

Source: Hanebeck, H. (2000), P.30

فبالنسبة لقابلية المنظمة للتعلم فتمثل بالقيمة العظمى للتعلم المنظمي ، وبشكل مشابه للتعلم الفردي فانه تتمثل بحصول المنظمة على المعرفة والخبرة ولكن ضمن سياق المنظمة وسوف يكون اكبر من مجموع خبرات تعلم الفرد . اما الذاكرة المنظمية وكما ذكرنا سابقاً فهي نقطة البداية ونتيجة للتعلم المنظمي ، انها لا تشبه العقل البشري ولا تخصص فقط في مكان واحد لكنها عبر المنظمة . اما المعرفة المنظمية فتؤثر على سلوك وأفعال أي جزء في المنظمة (Ibid 30-31) .

٣- نموذج (Matheson & Matheson ,2001)

هذا النموذج من أسهام كل من (David and James Matheson) ، والذي يشير بأن هنالك تسع مبادئ للمنظمة الذكية هي بمثابة تسهيلات لتنفيذ أفضل الممارسات في المنظمة ، وهذه المبادئ تعمل غالباً في العديد من المستويات وتؤثر على تفكير وأفعال العاملين في المنظمة . فهي تحدد من يهتم او يستخف عن تكييف او تطبيق الممارسات الأفضل والحديثة ، فبالنهاية هي تعمل على تجميع أفضل الممارسات في المنظمة . اذ يمثل كل مبدأ نظرية متماسكة او معيار ينظم مجموعة تطبيقات من المعتقدات ينتج عنه نموذج من السلوك . ووجود هذه المبادئ في المنظمة يوفر السلوكيات التي تدعم وتعزز الممارسات الأفضل واتخاذ القرارات الفاعلة ، وعند غيابها فإن النتيجة ستنعكس على واقع عمل المنظمة (Matheson & Matheson ,2001:49-50) .

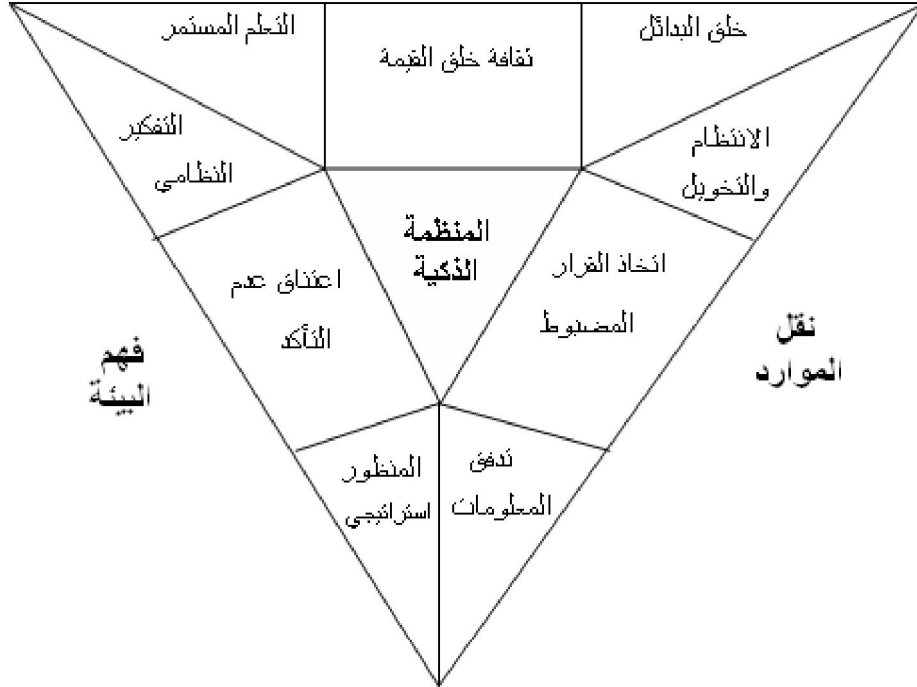
وهذه المبادئ التسعة تتمثل بثلاث وظائف مهمة وهي تلك التي تساعد المنظمة لفهم بيئتها وتلك التي توفر الإمكانية لنقل الموارد وتلك التي تساعد على انجاز غرضها ، وكالاتي (Ibid 50-52) :-

أ- وظيفة انجاز الغرض وتتضمن :-

- ❖ ثقافة خلق القيمة : تحتاج المنظمة الذكية سبب للوجود ، وكل شخص في المنظمة يجب ان يفهم هذا الغرض وان يستخدم هذا الفهم كاختبار نهائي فيما إذا كانت استراتيجياتهم وأفعالهم تعمل على خلق قيمة للمنظمة ولزبائنها .
- ❖ خلق البدائل : بدون وجود إجراءات بديلة للعمل فسوف لا يكون هنالك اختيار او بحث حقيقي حول فرصة خلق القيم الأفضل . فالمنظمة الذكية هي التي تعمل على خلق بدائل جديدة وبطريقة حيوية ، بحيث لا تستخدم أي فعل استراتيجي قبل توفير بدائل قيمة وخلافة .
- ❖ التعلم المستمر : التغيير احد المواثيق النادرة في الحياة ، واحد المستلزمات الأساسية لتكوين الذكاء تتمثل بعملية التعلم المستمر حول كيفية خلق القيمة من اجل مواجهة التغييرات السياسية في العالم والتغييرات في الهيكل الديموغرافي والتقدم التكنولوجي السريع وأسواق التنافس العالمي .
- ب- وظيفة فهم البيئة وتتضمن :-
- ❖ اعتناق عدم التأكد : لا توجد هنالك حقائق حول المستقبل بل توجد فقط حالة من عدم التأكد ، فالعاملين في المنظمة الذكية يجب ان يفهموا كيفية التعامل مع حالات عدم التأكد وان يوحّدوا ذلك في عمليات تفكيرهم . فهم يقيسوا ما لا يعرفوا ويديروا المخاطر المختلفة . وهم لا ينكرون عدم التأكد بل يعرفونه عندما يتخذوا قراراتهم .
- ❖ المنظور الاستراتيجي (الخارج الى الداخل) : تبدأ عملية تفكير المنظمات على النحو المعهود من خلال تقييم مكانها وموقفها الحالي ومن ثم تفكر بالمكان والحال الذي ستكون عليه .
- ومن اجل مواجهة أهمية القرارات الإستراتيجية فيجب ان تبدأ المنظمة الذكية بفهم المحيط الذي تعمل فيه عن طريق استكشاف الصورة الكبيرة حيث العالم يتجه نحوها ، ومن ثم تعمل على توجيه انظارها نحو الجوانب الداخلية للعمل والذي يبين موقفها الحالي .
- ❖ التفكير النظامي : تستخدم المنظمة الذكية التفكير النظامي لفهم التطبيقات الطويلة الأجل لقراراتها ، فاستخدام النماذج البسيطة غير مجدية مع تعقد المواقف الإستراتيجية المهمة ، اذ يخلق تطور التكنولوجيا والمنتجات والعمليات الجديدة سلسلة من التغييرات في عالم الزبائن والتنافس والتي تطلق سلسلة من ردود أفعال المنافسين وتوليد جيل جديد من المنتجات وما شابه ذلك .
- ج- وظيفة نقل الموارد وتتضمن :-
- ❖ اتخاذ القرار المضبوط : غالباً يكون هنالك صعوبة في تمييز الفرصة او الحاجة للقرار الاستراتيجي . وتساعد عمليات المنظمة الذكية صناع القرار في التعرف على الحاجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية قبل ان تجتازهم الإحداث .
- فالمنظمة الذكية تطبق العمليات المضبوطة والمنظمة التي تحدد الخطوات الضرورية للوصول الى القرارات الصائبة والتي تتعكس منافعها اتجاه جودة المدخلات لأنها تتضمن أناس مناسبين لديهم التزامات عالية نحو القرار النهائي.
- ❖ الانتظام والتحويل : تشجع المنظمة الذكية على المشاركة في اتخاذ القرارات لانجاز الأهداف المنظمة وفهم المطلوب لجعل التحويل اكثر فاعلية .
- فالقيادة والسيطرة البيروقراطية التقليدية تكون غير مجدية وبطيئة في مواجهة التنافس العالمي سريع التحرك ، اذ يعاني صناع القرارات من تلك الهياكل التي لا تجذب الأناس الموهوبين والذين يرغبون المشاركة في غرض المنظمة وكذلك فإن التحويل الذي يفنقد الى الفهم والى الأهداف المشتركة سيؤدي الى الفوضى والى نتائج عشوائية .

❖ التدفق المفتوح للمعلومات : في الغالب لا يمكن الأخبار مقدماً عن أي المعلومات التي تكون أكثر أهمية او عن كيفية فصل المفيد منها من غير المفيد او أي منها تعمل على تخفيض الابتكار او تزيد من عمق البصيرة .
 لكن المنظمة الذكية هي تلك التي تخلق تدفق مفتوح للمعلومات وغير مقيد من الناحية العملية ولكل المستويات التنظيمية ، فالمنظمة ذات الثقافة الابتكارية هي التي تفسح المجال لحاجات كل شخص في الحصول على المعلومات .
 والشكل (3) يوضح هذا النموذج :-

انجاز الغرض



نموذج (Matheson & Matheson, 2001) للذكاء المنظمي
 Source: Matheson, D. & Matheson, J. (2001), P. 52

٤- نموذج (Albrecht, 2002)

بعد خبرة سبع سنوات كمحترف استشاري تبعتها سنتان كضابط في الجيش الأمريكي ، وسنتان كمدير برنامج مدني مع الحكومة الفيدرالية الأمريكية ، وخمس سنوات كمدير تسويق فني في احد الشركات قدم (Albrecht) نموذج الذي يقترح بأن المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تستغل الإمكانيات الحقيقية للقوى العقلية الكلية التي تمتلكها .
 فمثلما يمتلك الفرد معامل الذكاء فإن المنظمة لها ايضا معامل ذكاء . فدعنا نفترض بان منظمنا او وحدة العمل تمتلك 100 عامل وكل عامل منهم يمتلك افتراضاً على مقياس الذكاء الذهني 100 نقطة ، فحاصل ضرب 100 نقطة في 100 عامل سيكون الإجمالي 10000 نقطة . والسؤال الأساسي هنا هو كيف منظماتنا تستخدم بشكل فعلي كل هذه النقاط ؟ ولنضع بمخيلتنا بأن هذه النقاط هي اما تمارسها وتستفيد منها المنظمات في كل يوم او ان تدعها ولا تستخدمها وتنتهي صلاحيتها فلا تستطيع المنظمة ان تعيد ذلك اليوم الذي لا تستفيد فيه من هذه النقاط .
 إذ استطعنا بالواقع الفعلي ان نحسب أمكانية المنظمة على مقياس الذكاء فأنا سنجد بأن اغلب المنظمات لا تستخدم الإمكانيات الكلية لقوة عقولها . وفي المنظمات الكبيرة فأنا سنجد بشكل

اعتيادي حفنة من الذكاء الجماعي العالي جداً وحفنة من الغباء الجماعي المذهل . وبالْحَقِيقَةُ ومع افتراض وجود حالة التداؤب (Synergy) فإن إمكانية المنظمة على مقياس الذكاء الذهني قد تكون أكبر مما يتم قياسه لأن مجموع أجزاء القوى العقلية للأفراد سيكون أكبر من الكل .

وبشكل فعلي فإن Albrecht يرى بأن هنالك نوعين من الغباء الجماعي : نوع تعليمي ونوع يتعلق بالتصميم الداخلي ، فنوع التعلم يشيع عندما لا تخول الناس عقولها للتفكير أو أنهم لا يعتقدون بإمكانية ذاتهم . أما النوع الثاني فيشيع عندما تصنع القواعد والأنظمة الصعوبة والاستحالة على أن يفكر الأفراد بطريقة مبدعة وبناءة ومستقلة .

وقد استخدم Albrecht في توضيح نموذج مصطلحان استعارهما من علم الفيزياء هما (Entropy ; Syntropy) ، إذ يقصد بالـ Entropy كمية طاقة النظام التي تكون غير متوفرة لتغطية العمل ، وفي المنظمات التي تعتمد على المعرفة فإن Entropy يمثل كمية القوى العقلية المهدورة والتي لا تستطيع تعبئتها نحو انجاز مهمتها ، فهي تمثل ضريبة داخلية تتحملها المنظمة .

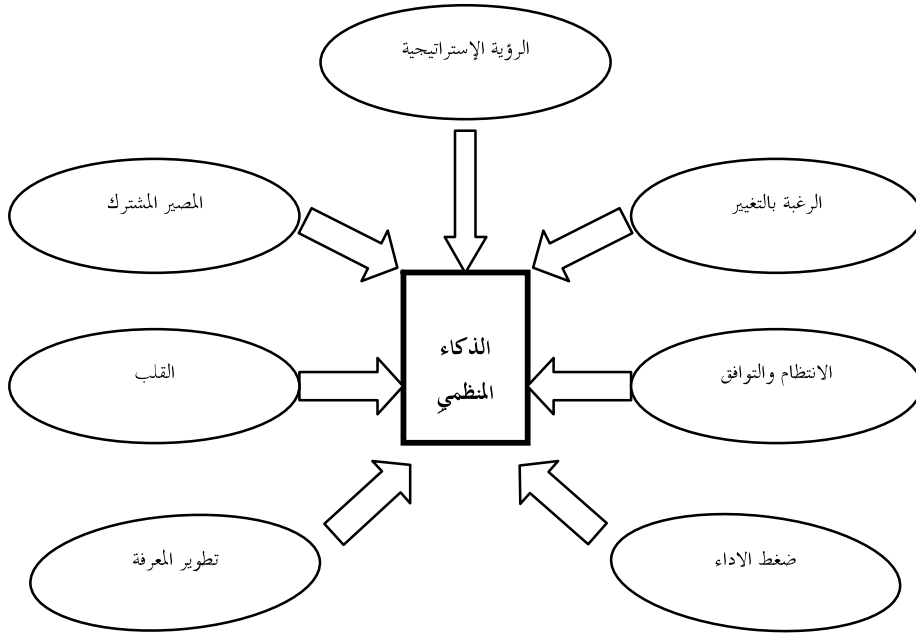
فمن خلال المدى الذي يعمل فيه القادة في أي منظمة على هدر القوى العقلية أو حتى تشجيعه من خلال المنافسة غير البناءة أو الإدارة المتعسفة فإن ضريبة Entropy ستفرض نفسها على المنظمة . فبينما يتقاتل المدراء والتنفيذيين بأسنانهم وأظفارهم من أجل اكتساب واحد أو اثنين بالمائة في الحصة السوقية أو يخفضون نسبة التكاليف التشغيلية فإن ضريبة Entropy قد تكون أكبر من مكاسبهم هذه .

إن أي عداء داخلي أو أي قرار غير كفوءة وأي عامل غير فاعل وأي قيادة خرقاء أو جنون نظامي أو إستراتيجية غير مجدية أو أي عصاب ثقافي يمكن أن تؤثر على زيادة ضريبة Entropy أو الفوضى في المنظمة .

" إن الغباء الجماعي أو ضريبة Entropy هي بمثابة هدر للموارد الفكرية للمنظمة " إما المصطلح الثاني والمعاكس للـ Entropy هو مصطلح Syntropy والذي يعني جلب الناس والأفكار والموارد والأنظمة والقيادة بطريقة تهيأ الاستغلال الكامل لإمكانات كلاً منهم . فبينما يشير Entropy إلى خسارة الطاقة المتوفرة بسبب الأشكال المتنوعة للفوضى فإن Syntropy يشير إلى أن اكتساب الطاقة يكون ممكن من خلال التكامل والتوحيد الذكي للموارد .

فمثلما يشير الـ Entropy إلى خصائص الغباء الجماعي فإن Syntropy يشير إلى خصائص الذكاء الجماعي . فالـ Entropy يمثل الميول التقليدية للمنظمات أما Syntropy فيمثل الجهود الذكية والمشاورية والإجماع البناءة في المنظمات .

ويشير Albrecht بأن الدكتور (Gardner) أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد أكد بأن الإنسان يمتلك أكثر من نوع واحد من الذكاء ، وبذلك فإننا يمكن أن نناقش بأن المنظمة تمتلك عدة أنواع من الذكاء (أو الإبعاد) . إذ يذكر Albrecht بأن المنظمات تمتلك سبعة أنواع (إبعاد) من الذكاء يوضحها الشكل (4) :-



نموذج (Albrecht, 2002) للذكاء المنظمي

Source: Albrecht, K. (2003)

وتمثل كل من هذه الأبعاد السبعة للذكاء المنظمي ميزة وليست مجموعة من السلوكيات أو الخصائص الهيكلية أو العمليات أو طريقة معينة للتشغيل . وكل من هذه المزايا أو أنواع الذكاء تمتلك أسبقيات متنوعة أو عوامل مسببة ، هذه الأسبقيات يمكن ان تتضمن هيكل تنظيمي فاعل وقيادة كفوءة ، ومنتجات وعمليات تتناسب مع متطلبات بيئة العمل ومهام متماسكة واهداف واضحة وقيم جوهرية وسياسات فعالة . وفي كل بعد يمكن ان نحدد أسبقيات متنوعة والتي يمكن ان تساهم في تعظيم قيمة الذكاء .

والآتي توضيح لكل بعد ؛ (Stalinski , 2004 ; Prejmerean & Vasilache ,2007):-

أ- الرؤية الإستراتيجية : تشير الرؤية الإستراتيجية الى قابلية خلق وتطوير والتعبير عن غرض المؤسسة ، والى القابلية على تشكيل وتطوير هذه الرؤية ، والرؤية الإستراتيجية تقترح مسبقاً بان القادة يمكن ان يصرحوا ويطوروا مفهوم النجاح وبأنهم يمكن ان يستغلوا وقت الحاجة والضرورة .

ويعبر هذا البعد عن المحادثات الإستراتيجية في المنظمة وعن إجراءات الفحص البيئي والمراجعة السنوية للإستراتيجية وغيرها .

ب- المصير المشترك : عندما يكون كل او معظم الناس الموجودين في المنظمة والمتضمن انضمام أصحاب المصالح مثل المجهزين الأساسيين ونماذج الأعمال وحتى في بعض الأحيان عوائل العاملين بمعرفة ماهية مهمة المنظمة فأنهم سيمتلكون إحساس بالغرض العام ويفهم أفرادها على أنهم جزء من معادلة نجاحها ، وبأنهم يعملون معاً من اجل تحقيق مهمتها .

وهذا الإحساس حول "كلنا في نفس القارب" يخلق إحساس بالقوة كمجموعة . فعندما لا يمتلكون غرض او مفهوم مشترك في النجاح فأنهم سوف لا يكونون متأملين حول مساهمة جهود أفرادهم في توجيه دفة القارب بالاتجاه المرغوب .

ومن بين مضامين هذا البعد مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع الخطط والأولويات والمشاركة بالمعلومات عبر أقسام المنظمة والإحساس بالانتماء .

ج- الرغبة للتغيير : بعض الثقافات التنظيمية تتقاد عادتاً من قبل فرقها التنفيذية وتصبح كحجر عثرة في طريق تفكيرهم وردود فعلهم اتجاه البيئة التي يمثل التغيير فيها الجزء الثابت.

فالتغيير تحدي وفرصة أمام المنظمات الحالية والجديدة ، لذا يجب ان تكون هناك رغبة مستمرة لإجراء التغيير وكبيرة وبما يكفي لتتسع أنواع التغيير والتي تسمى في رؤية المنظمة الإستراتيجية .

ومن مضامين هذا البعد الانفتاح وإيجاد الطرق المبتكرة في العمل والتشجيع على الإبداع .
د- القلب : ينفصل من بعد المصير المشترك بعد القلب والذي يتضمن الاستعداد لإعطاء أكثر مما هو مطلوب ، ويمثل أيضا النشاط المشترك والالتزام العالي اتجاه المنظمة . فهي تشير الى الجهود الاختيارية التي يبذلونها في المنظمة والتي تساهم فوق ما هو معين عليهم أدائه .
فالمنظمات التي تفتقر لهذا البعد يلاحظ فيها اقتصار العاملين على أداء واجبه الرسمي والمقرر فقط والعكس صحيح .

ومن مضامين هذا البعد هو تقديم الجهود الإضافية ، والتزام الإدارة والجودة الكلية لحياة العمل .
هـ- الانتظام والتوافق : يتعرض أفراد أي مجموعة الى الاصطدام بدون وجود قواعد تنظم عملهم ، فهم بحاجة لينظموا أنفسهم لمهمتهم وقيموا أعمالهم ومسئوليتهم ويضعوا مجموعة من القواعد لتنظيم عملهم .

فكل هيكل تنظيمي إما ان يفرض محددات وقيود او يقدم حالة من التعاون او المشاركة . فبعض الأحيان تنظم المنظمة قواعد وقوانين وأدوات واهداف تصنع من الحلول مشكلة ، فعندما تصمم المنظمة قوادها وهياكلها وقوانينها وأهدافها فإنها يجب ان تهدف الى توجيه جهود أعضائها بما يخدم غرضها العام . فالسياسات والقواعد والمعايير والقيم قد تلعب جزء مهم في تشكيل جهود المورد البشري اما اتجاه او بعيداً عن الفكرة القيمة لاستمرار وجود المنظمة .
ومن مضامين هذا البعد تلاؤم الهياكل التنظيمية مع رسالة و غرض المنظمة ، تخويل الصلاحيات وتسهيل أداء العاملين .

و- تطوير المعرفة : نجاح او فشل المنظمات هذه الأيام يعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية استخدام المعرفة والمعلومات والبيانات . والقابلية لخلق ونقل وتنظيم ونشر وتطبيق المعرفة أصبحت جزءاً جداً مهمة في مجال التنافس في بيئة الأعمال المعقدة . فالتوجه الحالي ينصب حول خلق معادلات تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتطوير المعرفة وفي التعامل مع قابلية الثقافة لجعل استخدام هذه الموارد المعلوماتية والفكرية أكثر قيمة .

فيجب ان يتضمن الذكاء المنظمي انسياب حر للمعرفة خلال الثقافة التنظيمية مع الموازنة بين التحدث عن المعلومات السرية وتوفير المعلومات الضرورية للعمل ، ويجب ان يتضمن كذلك الدعم والتشجيع للأفكار الجديدة والدعوات المتطورة والانفتاح .

ومن مضامين هذا البعد نشر المعرفة ، التعلم المستمر ودعم انسياب المعلومات والمعرفة .
ز- ضغط الأداء : لا يكفي للمدراء والتنفيذيين تحقيق الاداء للمنظمة فقط من خلال انجاز اهداف إستراتيجية محددة او مخرجات تشغيلية معينة . فيجب في المنظمة الذكية ان يكون كل فرد مالك لفكرة الاداء ولديه أحساس بما يجب انجازه فضلاً عن الاعتقاد بمصادقية اهداف المنظمة . فضغط الاداء يمثل التوجيه المشترك نحو انجاز الاداء .

ومن مضامين هذا البعد الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات ، التغذية الراجعة عن أداء وإسهامات العاملين وإدراك العاملين الى دور أسهامهم في نجاح المنظمة .

ويضيف Albrecht بأن تقييم واقع الذكاء لأي منظمة بشكل فعلي هو في الحقيقة مسألة شخصية بتلك المنظمة ، فهو أشبه بحالة تقييم الصحة النفسية أكثر من كونه تشخيص طبي تفصيلي .
ويشير ايضا بان هذا النموذج هو أداة لتقييم مستوى الذكاء الجماعي لأي منظمة ، لكن السؤال الذي قد يطرحه المدراء هو كيفية زيادة مستوى الذكاء الجماعي عبر منظماتهم ؟ أي كيف يخفزون مستوى Entropy ويزيدون مستوى Syntropy ؟ وماهي الأفعال والاستراتيجيات التي تساهم في جعلنا أكثر ذكاءً ؟

الجواب عن هذه الأسئلة نلخصه بتوفر أربع إمكانات أساسية في المنظمة هي :-

- ١- قادة الفكر : هم الأشخاص الذي يمثلون القلب النابض في حياة المنظمة ومهاراتهم وقابليتهم الفكرية تمثل تحدي نحو قولية مستوى ذكاء منظماتهم.
- ٢- المجموعات ذات المصالح المشتركة : الذين يشكلون العناصر الأكثر فاعلية في عملية التغيير والتقييم التنظيمي ولسوء الحظ فإنهم قد يكونوا العثرة بطريقة نجاح واستمرار المنظمة ، فهم يتشكلون داخل المنظمة بشكل آني ويتطورون عبر الوقت ، ومن بين الوسائل الفاعلة في تكوينهم المحادثات الشفوية والالكترونية وغيرها من أساليب الاتصال . فهم يكونوا اكثر فاعلية عندما يجمعهم الغرض المشترك وعندما يقودهم زعماء الفكر المؤثرين .
- ٣- الانفتاح : وهو القوة الضاربة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة العديد من القضايا التنظيمية الصعبة ، وهو معاكس للبيروقراطية ويحتاج الى القيادات الكفوءة والحكمة في توجيهها .
- ٤- برامج المعرفة : تلعب برامج المعرفة في كل منظمة دور مهم في حياتها وخاصة من خلال تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاهتمام بنشر المعرفة ، فمع موارد تكنولوجيا المعلومات تكون للمنظمة قابلية اكبر للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة .
- ويمكن ان نجري مقارنة بسيطة بين هذه النماذج الأربعة من خلال الجدول (3) ، وكالاتي :-

جدول (3)

مقارنة بين نماذج الذكاء المنظمي المطروحة في هذا البحث

ت	اسم النموذج	المكونات	الفكرة الأساسية
١	(Matsuda, 1992)	* الذكاء المنظمي كعملية * الذكاء المنظمي كمنتج	توحيد القابليات الفنية والبشرية للمنظمة في حل المشكلات (أي تحقيق التكامل بين الذكاء البشري وذكاء الآلة)
٢	(Hanebeck, 2000)	* التعلم المنظمي * الذاكرة المنظمة * المعرفة المنظمة	المحافظة على المعرفة الحالية واكتساب المعرفة الجديدة وتطبيقها في مواقف عمل المنظمة .
٣	(Matheson & Matheson, 2001)	* وظيفة انجاز الغرض * وظيفة فهم البيئة * وظيفة نقل الموارد	حصيلة لتوفر تسع مبادئ تنحصر في ثلاث وظائف تؤديها المنظمة .
٤	(Albrecht , 2002)	* الرؤية الإستراتيجية * المصير المشترك * الرغبة بالتغيير * الانتظام والتوافق * القلب * تطوير المعرفة * ضغط الاداء	الاستغلال الكامل للقوى العقلية والفكرية وتعبئتها وتوجيهها نحو انجاز غرض المنظمة ومهمتها من خلال التكامل والتوحيد الذكي لمواردها .

المصدر : من إعداد الباحث
عرض بيانات البحث وتفسيرها

يعرض الجدول (4) وصف فقرات مقياس البحث وفق مقياس (Likert) الخماسي والذي يتضمن التكرارات والأوساط الحسابية ومعامل الانحراف المعياري لكل بعد من إبعاد الذكاء المنظمي .

ويظهر الجدول بأن اقل الأوساط الحسابية للـ (49) فقرة في الجدول كانت الفقرة (41) الخاصة بـ " برامج دعم عملية التعليم المستمر " والتي بلغت (2.2) ، وكانت الفقرة (5) الخاصة بـ " التصريح عن التوجهات الإستراتيجية " مقارنة لهذه النتيجة والتي حصلت على وسط حسابي بلغ (2.3) .

وإثنان من الفقرات في مقياس المسح تعادلت في الحصول على اعلى الأوساط الحسابية بالنسبة للفقرات الـ (49) : الفقرة (11) والخاصة بـ " أحساس العاملين بالانتماء " ، والفقرة (28) الخاصة بـ " المدراء نموذج للالتزام والحماس " وكلاهما حصل على وسط حسابي بلغ (3.2) .

وبشكل عام فإن اقل من نصف فقرات المقياس حصلت على وسط حسابي (3) او اعلى من (3) . ومن المؤلف بأن النظر الى الفقرات التي تحصل على وسط حسابي اقل من (3) تشير الى ان هذا العامل بشكل فعلي يحتاج الى تصحيح او تحسين .

وقد تراوحت الانحرافات المعيارية للـ (49) فقرة بين (1.21) الى (0.82) والتي تشير بشكل نسبي الى تناسق وعدم تشتت إجابات عينة البحث اتجاه فقرات إبعاد متغير الذكاء المنظمي .

جدول (4)

وصف فقرات المقياس والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

ت	وصف الفقرة	1	2	3	4	5	μ	δ
1	المحادثة الإستراتيجية	9	26	19	7	5	2.6	1.09
2	الفحص البيئي	8	24	24	10	4	2.8	0.82
3	المراجعة الإستراتيجية السنوية	6	16	26	14	4	2.9	1.03
4	دليل من التعليمات والإرشادات	9	23	20	8	6	2.7	1.13
5	التصريح عن التوجهات الإستراتيجية	12	29	20	4	1	2.3	0.89
6	الاسترشاد في عملية اتخاذ القرارات	8	22	29	4	3	2.6	0.94
7	إجراءات فاعلة في ترقية وتطوير القيادات	6	24	30	5	1	2.6	0.82
8	المشاركة مع العاملين في وضع الخطط	6	19	26	12	3	2.8	0.99
9	فهم الفكرة الأساسية لعمل المنظمة	7	18	25	10	6	2.8	1.09
10	المشاركة في المعلومات والمساعدة	4	13	30	16	3	3	0.93
11	أحساس العاملين بالانتماء	4	12	27	15	8	3.2	1.06
12	الشراكة بين الإدارة والعاملين	9	16	29	8	4	2.7	1.04
13	اعتقاد العاملين بنجاح المنظمة	7	14	30	10	5	2.9	1.04
14	علاقة العاملين مع المنظمة	6	12	26	14	8	3.1	1.12
15	تطوير المنظمة لمنتجاتها	6	10	27	16	7	3.1	1.09
16	إجراءات تشجع على الإبداع	9	19	26	8	4	2.7	1.05
17	التشجيع على إيجاد طرق أفضل لأداء العمل	7	16	23	16	4	2.9	1.07
18	طرح الأسئلة والاستفسارات عن صيغ العمل	6	20	20	12	8	2.9	1.16
19	الإجراءات والممارسات البيروقراطية	9	22	25	7	3	2.6	1.00
20	الاستعداد للإقرار بالأخطاء وتصحيحها	8	18	23	11	6	2.8	1.13
21	دعم وتعزيز الانفتاح	10	21	20	14	1	2.6	1.03
22	جودة حياة العمل	12	22	19	10	3	2.5	1.09
23	اهتمام الإدارة بالعاملين	8	14	30	8	6	2.8	1.08
24	الافتخار بالانتماء للمنظمة	11	19	26	8	2	2.6	1.00
25	تقديم الجهود الإضافية	6	16	20	16	8	3.1	1.16

1.03	2.4	3	4	19	28	12	26	التفاوض بخصوص التطوير المهني
1.13	2.8	6	9	29	12	10	27	يؤدي المدراء إعمالهم بنشاط وحماس
1.14	3.2	8	18	24	9	7	28	المدراء نموذج للالتزام والحماس
1.09	2.8	4	12	25	16	9	29	الهيكل التنظيمي مناسب لمهام العمل
1.00	2.7	3	9	27	19	8	30	التلاؤم بين سياسات المنظمة واهدافها
1.15	2.9	7	12	20	20	7	31	تسهيل الإجراءات من أداء وإنتاجية العامل
0.99	2.4	2	6	20	26	12	32	تمكن أنظمة المعلومات من تحسين المنتجات
1.00	2.4	1	9	19	24	13	33	تمكن أنظمة المعلومات من تفعيل الاداء
1.20	3.1	9	14	23	12	8	34	تسهيل إجراءات العمل من التناسق والتعاون
1.16	3.1	8	17	19	16	6	35	تفويض الصلاحيات
1.14	2.6	6	6	22	21	11	36	القيم الثقافية التي تدعم نشر المعرفة
1.04	3	6	10	31	13	6	37	اهتمام المدراء بالمؤهلات العلمية والمعرفة
1.06	2.9	5	11	27	16	7	38	حرية الاتصال وتبادل المعلومات
1.19	2.7	7	9	23	16	11	39	توفر واسع وتدفق حر للمعلومات
1.09	2.5	4	6	19	24	13	40	دراسة الأفكار والتوجهات الحديثة
0.81	2.2	-	3	20	29	14	41	برامج دعم عملية التعليم المستمر
1.09	3	7	9	32	11	7	42	الاهتمام بالخبرات والمهارات المتنوعة
1.13	2.8	5	11	24	16	10	43	يفهم العاملون مسئولياتهم ومهامهم
1.21	2.7	6	10	20	17	13	44	نقل صورة واضحة عن أهداف الاداء
1.13	2.9	7	9	29	12	9	45	حل مشكلات الاداء التي تواجه العاملون
1.05	3	6	13	26	16	5	46	إعادة تأهيل أو استبعاد المدراء غير الكفؤين
1.15	3	6	14	23	14	9	47	استلام العاملون للتغذية العكسية
1.04	3	4	17	25	14	6	48	شعور بان العمل يساهم في نجاح المنظمة
1.03	3	5	13	30	12	6	49	التعويض والنجاح المهني يتحدد بالأداء

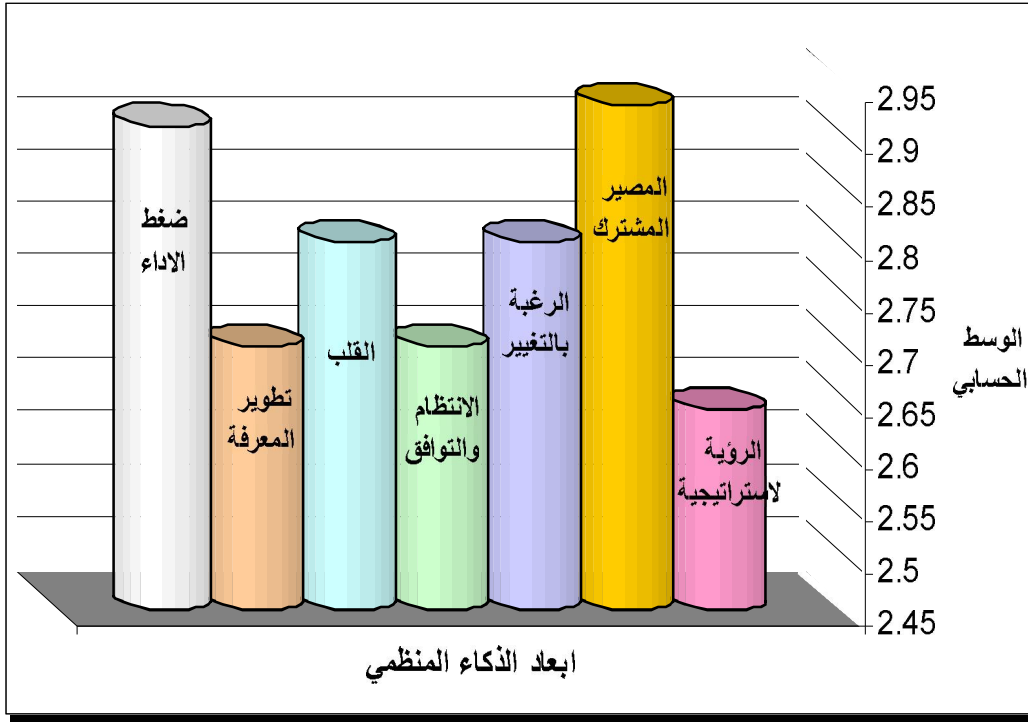
وبالنسبة للأوساط الحسابية لكل بعد من الإبعاد السبعة لمتغير الذكاء المنظمي فقد تراوحت قيمها بين (2.93) الى (2.64) .
وقد حصل بعد الرؤية الإستراتيجية على آخر تسلسل في الأهمية بالنسبة للإبعاد الأخرى ،
في حين حصل بعد المصير المشترك على أول تسلسل في الأهمية وفقاً للإبعاد الأخرى . وكما
يظهر في الجدول (5) :-

جدول (5)

إبعاد الذكاء المنظمي والأوساط الحسابية وتسلسل الأهمية

ت	البعد	μ	تسلسل الأهمية
1	الرؤية الإستراتيجية	2.64	7
2	المصير المشترك	2.93	1
3	الرغبة بالتغيير	2.8	3
4	الانتظام والتوافق	2.7	5
5	القلب	2.8	4
6	تطوير المعرفة	2.7	6
7	ضغط الاداء	2.91	2

ويظهر الشكل (5) مستوى كل بعد من هذه الإبعاد السبعة بالنسبة للوسط الحسابي الذي حصل عليه وكما يلي :-



شكل (5)

مستوى إبعاد الذكاء المنظمي للمنظمات عينة البحث

الاستنتاجات

بعد جمع البيانات الخاصة بالإبعاد السبعة لمتغير الذكاء المنظمي من خلال المقياس الذي صممه (Albrecht)، يظهر بأن آراء المدراء عينة البحث اتجاه فقرات المقياس كانت دون المستوى المعتدل، فهم لا يتفوقون اتجاه وجود اغلب الحالات التي تعرضها فقرات المقياس المتعلقة بالرؤية الإستراتيجية والمصير المشترك والرغبة للتغيير وتطوير المعرفة وضغط الاداء.

ولعل هذا الميل السلبي الذي يعبر عنه المدراء عينة البحث اتجاه إبعاد الذكاء المنظمي ترتبط بحقيقة الأمر بمواضيع متعددة سبق والتهميش لها، فمنها ما يتعلق بما قولتته الأفكار غير العلمية للنظام السابق، أو ما يضيفه عدم الاهتمام الوافي أو التوغل الجدي من قبل الحكومة الحالية اتجاه تطوير القطاع عينة البحث.

وعلى الرغم ان بيانات البحث تشير الى انخفاض مستوى جميع إبعاد الذكاء المنظمي، إلا ان بعد الرؤية الإستراتيجية نال اخفض المستويات فيها أي (ان اكثر المدراء يتفوقون بعدم ممارسة منظماتهم لحالات هذا البعد: كالمحادثة الإستراتيجية وغيرها). في حين حصل بعد المصير المشترك على اعلى المستويات بالنسبة للأخرى أي (ان اقل المدراء يتفوقون بعدم وجود المصير المشترك بين أعضاء المنظمة).

التوصيات

على الرغم ان نتائج هذا البحث تمثل إشارة أولية على واقع ذكاء المنظمات عينة البحث ولا تمثل النتيجة النهائية عن واقع الأعمال العراقية وعن أولئك الذين يقودونها، فهي تقدم فائدة وإثارة فكرية يمكن ان تستعين بها المنظمات لتشخيص الأعراض التي تعاني منها.

وفي ضوء الاستنتاجات التي تم الإشارة إليها فإن المنظمات العراقية وخاصة الصناعية منها ينبغي ان تقرأ مؤشرات واقع ذكائها بشكل مستمر وان تكون حساسة لأحداث بيئة عملها.

وحتى تصحح وتحسن هذه المنظمات من مستوى ذكاءها المنظمي فيجب ان تعبئة كل مواردها العقلية والفكرية صوب انجاز مهامها وأهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال :-

- ١- الاهتمام ومراعاة أساليب التعامل مع التغيرات البيئية كالمناقشات الإستراتيجية والفحص والمراجعة الإستراتيجية السنوية لبيئة عملها والاستعانة بهذه المعاني في الاستعداد في عملية اتخاذ قرارات الأعمال .
- ٢- الاهتمام كذلك بتوليد وتجسيد شعور المشاركة والمصير المشترك بين جميع أفرادها العاملين .
- ٣- تحفيز أعضاءها على التغيير وتشجيعهم على كل الممارسات التي يتخللها الإبداع والانفتاح وتجنب الإجراءات البيروقراطية .
- ٤- تنمية شعور الانتماء والإخلاص في صفوف عاملها وان تهتم بحسن حالهم ، وان يكون المدراء قدوة للحماس والتضحية في نظر مرؤوسيه .
- ٥- إعادة النظر في حالة وواقع هيكلها التنظيمية من خلال التقصي عن مصير تلاؤمها مع أهداف ومهام عمل المنظمة .
- ٦- الاهتمام بالمعرفة وتأسيس كل الإجراءات التي تفعل من العمل المعرفي داخل المنظمة من خلال الاهتمام بأسس تبادل ونشر المعرفة وتخزينها وتطبيقها .
- ٧- الاهتمام الوافي بالسبل التي تساعد على تهيئة الكوادر الوظيفية التي تمجد مفاهيم العمل وتراعي مبادئه من خلال استبعاد الأشخاص المسيئين وحل المشكلات التي تعيق العمل واستخدام مبدأ التغذية الراجعة ونقل مفاهيم الاداء بشكل واضح ومستمر بين العاملين .

المراجع

- 1- Albrecht, K. (2002). " Organizational intelligence & Knowledge Management : Thinking Outside the Silos " Executive white paper , Online at :
<http://www.KarlAlbrecht.com>
- 2- Albrecht, K. (2003)." Organizational Intelligence Survey: Preliminary Assessment". Australian Institute of Management , Online at:
http://aim.com.au/research/KarlAlbrecht_study2003.pdf
- 3- Albrecht, K. (2003). The power of minds at work: Organizational intelligence in action. New York: American Management Association (AMACOM).
- 4- Albrecht, K. (2002). "Brain power." Training & Development [T+D] 56(11). Chicago: ASTD
- 5- Allyn, M. Yun, S. Radosevich, D. (2006) "Is It the Company's or Mine? Perceived Organizational Justice Practices the Ownership of Job Knowledge " Seoul Journal of Business , Volume 12, Number 1 , p. 38-52
- 6- Bennet, A. and D. Bennet. (2000) . "The Intelligent Complex Adaptive System Model for Organizations", Journal of the KMCI, No. 1, 8-42.
- 7- Choo, C.W. (1998). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. Second edition, Medford, Information Today Inc.
- 8- Cronquist, B. (2005). "Organizational intelligence: a dynamic knowledge creating activity embedded in organizational routines "

- Working paper, Informatics research group, Kristianstad university, Sweden.
- 9- Hanebeck, H., Ch., (2000). " Business processes for a distributed learning environment " , Turkish online journal of distance education – TOJDE , January , 2000 ISSN 1302-6488 , Vol. 1 , No. 1 , Article No.: 4 , P.P. 26-36
 - 10-Kirn, S. (1995). "Organizational intelligence and distributed AI " , Research report of the institute of business informatics , Working paper No. 40 , University of Munster , Germany .
 - 11-Liebowitz, J. (2004). Building organizational intelligence : A knowledge management primer , Boca Raton : CRC Press
 - 12-Matheson, D., & Matheson, J. (2001). " Smart organizations perform better " , Industrial research institute , Inc. , P.P.49-54
 - 13-Morris, P.W. (1998). "Organizational Intelligence". Journal of complex systems. Manuscript Number: 254.
 - 14-Prejmerean, M. & Vasilache, S. (2007). " Strategies and markets for university – originated organizational intelligence " , MPRA Paper No. 5574 , Posted 07 . , Academy of economic studies , Bucharest , Online at :
<http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5574/>
 - 15-Schwaninger, M., (2001). "Intelligent organizations: An integrative framework " , Research paper, Systems research and behavioral science, Syst. Res. 18 , P.P. 137-158
 - 16-Simic, I., (2005). "Organizational learning as component of organizational intelligence", Journal: information and marketing aspects of the economically development of the Balkan countries, ISBN, 954-90277-8-3 , P.P. 189-196
 - 17-Stalinski, S. (2004). "Organizational intelligence: A systems perspective " , Organization development journal, Special issue articles, Vol. 22. No. 2 , P.P. 55-67
 - 18-Sydänmaanlakka, P. 2002. An Intelligent Organization. Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. Capstone. London.
 - 19-Unland, R. (1994). " Organizational intelligence and negotiation based DAI Systems-theoretical foundations and experimental results " , Working papers of the institute of business informatics , Working paper No. 35 , University of Munster , Germany .
 - 20-Veryard, R. (2000). "Component – Based Business Background Material: On Intelligence". White paper , Online at :
<http://www.veryard.com>
 - 21-Veryard, R. (2004). "Towards organizational intelligence". Veryard projects , Online at :
<http://www.veryard.com/kmoi/orgint.htm>

ملحق (1)

استمارة الاستبيان

أولاً- الرؤية الإستراتيجية

- ١- تجري " محادثة إستراتيجية " مستمرة في جميع مستويات المنظمة ، أي (مناقشة مستمرة لبيئة عمل المنظمة وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية) .
- ٢- هنالك عملية منتظمة ورسمية لفحص بيئة عمل المنظمة ، أي (مراجعة منتظمة لبيئة عمل المنظمة من أجل تحديد الميول والتهديدات والفرص الأساسية فيها) .
- ٣- تجري مراجعة إستراتيجية سنوية في جميع مستويات المنظمة تتطرق خلالها القيادات العليا والمدراء التنفيذيين الى بيئة عمل المنظمة وتوجهاتها وأولوياتها الإستراتيجية .
- ٤- يوجد دليل واضح ومفيد للتعليمات والإرشادات يوجه عمل المنظمة .
- ٥- تصرح القيادات العليا بمصادقية عن التوجهات الإستراتيجية للمنظمة .
- ٦- يستخدم المدراء بشكل منظم محتوى رؤية المنظمة ورسالتها للاسترشاد في عملية اتخاذ القرارات الرئيسية ووضع الأولويات الأساسية .
- ٧- للمنظمة إجراءات فاعلة في تحديد وتطوير وترقية قادتها المستقبليين ومفكريها الاستراتيجيين .

ثانياً-المصير المشترك

- ٨- تقوم الإدارة بإشراك العاملين بعملية وضع الخطط والأولويات والمقترحات .
 - ٩- يفهم العاملون وبجميع المستويات الفكرة الأساسية لعمل وإستراتيجية المنظمة .
 - ١٠- يساعد العاملون بعضهم البعض في أداء واجباتهم ويتبادلون الأفكار والمعلومات بشكل طوعي .
 - ١١- يعبر العاملون عن الإحساس بالانتماء ، فهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وليس مجرد عاملين فيها .
 - ١٢- يعبر العاملون عن الإحساس بالشراكة مع الإدارة بدلاً من تعبيرهم عن الإحساس بالعزلة والعداء .
 - ١٣- يعتقد العاملون بإمكانية المنظمة في النجاح والارتقاء .
 - ١٤- يرى معظم العاملون بأن علاقتهم مع المنظمة تمثل مشروع دائم الأمد .
- ثالثاً-الرغبة للتغيير
- ١٥- تطور المنظمة منتجاتها بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل .
 - ١٦- تشجع إجراءات واليات العمل في المنظمة على الإبداع ، مثل تجربة الأفكار الجديدة او تخصيص فرق لتطوير العمل .
 - ١٧- يشجع العاملون على إيجاد طرق أفضل لانجاز أعمالهم .
 - ١٨- يسمح للعاملين وفي جميع مستويات المنظمة في طرح الأسئلة والاستفسارات بخصوص صيغ العمل المقبولة .
 - ١٩- تتجنب إدارة المنظمة كل الإجراءات والممارسات البيروقراطية .
 - ٢٠- قيادات المنظمة مستعدة للإقرار بأخطائها ، وإلغاء القرارات السابقة التي بنيت على أفكار غير صائبة .
 - ٢١- تروج إدارة المنظمة لمناخ العمل الذي يدعم ويعزز الانفتاح وتقبل التغيير واستخدام الطرق المبتكرة والجديدة .
- رابعاً-القلب
- ٢٢- يشعر العاملون بجودة عالية لحياة العمل داخل المنظمة .
 - ٢٣- يدرك العاملون اهتمام الإدارة بهم .
 - ٢٤- يعبر العاملون عن الإحساس بالفخر بالانتماء للمنظمة .

- ٢٥- العاملون مستعدون لبذل الجهود الإضافية لمساعدة المنظمة على النجاح وانجاز اهدافها .
 - ٢٦- يعبر العاملون بالتفاؤل بخصوص فرصهم المهنية مع المنظمة .
 - ٢٧- يؤدي المدراء أعمالهم بنشاط وحماس وتفاؤل .
 - ٢٨- المدراء نموذج للالتزام والنشاط والحماس والتفاؤل في أعين العاملين .
خامساً-الانتظام والتوافق
 - ٢٩- الهيكل التنظيمي للمنظمة مناسب لمهام عملها .
 - ٣٠- تتلاءم سياسات المنظمة وإجراءاتها وتنظيماتها مع أولويات وأهداف العمل الرئيسية .
 - ٣١- تسهل إجراءات العمل من أداء وإنتاجية العامل أكثر من ان تعرقلها .
 - ٣٢- تمكن أنظمة المعلومات العاملين من تحسين قيمة المنتجات التي يقدموها .
 - ٣٣- تمكن أنظمة المعلومات العاملين من أداء أعمالهم بفاعلية .
 - ٣٤- تسهل إجراءات العمل في المنظمة من حالة التعاون والتناسق بين أقسامها ووحداتها أكثر من ان تخلق حالة من الصراع فيما بينها .
 - ٣٥- تنتهج الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين .
سادساً-تطوير المعرفة
 - ٣٦- للمنظمة قيم وعادات ثقافية تساعد العاملين على نشر المعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة .
 - ٣٧- يبدي المدراء الاهتمام والتقدير للمؤهلات العلمية والمعرفة التي يمتلكها العاملون ويعدونها موارد أساسية ومهارات مهمة للعمل .
 - ٣٨- الهيكل التنظيمي للمنظمة يتيح للعاملين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة .
 - ٣٩- تدعم أنظمة المعلومات التوفر الواسع والتدفق الحر لمعلومات التشغيل الضرورية والمفيدة .
 - ٤٠- يتدارس كل من المدراء والتنفيذيين وكوادر العمل بشكل مستمر أفكار العمل الحديثة وتوجهاته الآنية والمستقبلية .
 - ٤١- تؤسس الإدارة برامج لدعم عملية التعلم المستمر والتطوير المهني لكل العاملين .
 - ٤٢- يفهم ويقدر المدراء كل الخبرات والمهارات المتنوعة للعاملين في وحدات عمل المنظمة .
- ٧- ضغط الأداء
- ٤٣- يفهم العاملون في جميع مستويات المنظمة بشكل واضح أدوارهم ومسئولياتهم وما هي مساهماتهم المتوقعة منهم .
 - ٤٤- ينقل المدراء بشكل مستمر صورة واضحة عن أهداف الاداء وتوقعاته .
 - ٤٥- يعمل المدراء على حل مشكلات الاداء التي يواجهها العاملون ، ولا يسمح بأي شيء يعيق جهودهم في العمل .
 - ٤٦- تقوم الإدارة بإعادة تأهيل او استبعاد المدراء غير الكفوءين ، واشتراط مستوى عالي من الكفاءة الإدارية لشغل كل المناصب القيادية .
 - ٤٧- يستلم العاملون تغذية عكسية حول مستوى أدائهم ويدركون مقدار مساهماتهم.
 - ٤٨- يشعر العاملون بأن عملهم يساهم في نجاح المنظمة .
 - ٤٩- يعتقد العاملون بأن مكافئاتهم ونجاحهم المهني يتحدد بشكل عادل عن طريق أدائهم الوظيفي .