

الفصل الرابع

المنظمات الذكية

أشتمل هذا الفصل على:

- تعريف الذكاء. 
- تعريف المنظمات الذكية. 
- مفهوم التميز. 
- مفاتيح إدارة التميز في المنظمات الذكية. 
- أسرار قوة الأداء في المنظمات الذكية. 
- استراتيجيات التميز في العمل في المنظمات الذكية. 
- مفهوم النجاح. 
- العادات السبع للنجاح. 
- أسس نجاح المنظمات. 
- مؤشرات المنظمات الذكية. 
- تحليل مؤشرات النجاح. 
- استقصاء. 
- استقصاء: مؤشرات المنظمات الذكية. 

المنظمات الذكية

تعريف الذكاء:

يتلخص مفهوم الذكاء عند العامة بأنه مرادف لكلمة «النباهة» وبعد النظر واليقظة لما يدور حول الفرد، ومدى تبصره بعواقب الأمور وقدرته على تحقيق أهدافه. أما علماء النفس فقد اختلفوا فيما بينهم في تعريفهم للذكاء.

ومن هذه التعريفات نذكر:

- 1- القدرة على التفكير بالعلاقات تفكيراً بنائياً موجهاً نحو هدف ما.
- 2- هو قدرة العقل على إقامة علاقة منطقية بين الأشياء، ولاسيما في مواجهة الظروف الجديدة والتكيف معها.
- 3- قدرة الفرد على التعلم والتفكير المجرد وحل المشكلات والتوافق مع بيئته ومع المواقف الجديدة.
- 4- القدرة على التكيف والمرونة العقلية تجاه المواقف والمشكلات. أي قدرة الفرد على تغيير سلوكه والتفاعل الإيجابي مع البيئة وتنظيم أنماطه سلوكه المألوفة لمجابهة مواقف جديدة. فالفرد الذكي هو القادر على تنويع أنماط سلوكه تبعاً لتغير الظروف.

- 5- القدرة على التعلم واكتساب شتى ألوان المعرفة والاستفادة منها في تعلم حلول المشكلات والأنشطة الجديدة.
 - 6- القدرة على تعلم كيفية مواجهة الوضعيات والمواقف المستخدمة باستجابات جديدة.
 - 7- تفاعل القدرات والخصائص العقلية والمهارات فيما يساعد الإنسان على الاستفادة من الخبرة والسيطرة على المشكلات التي تواجهه.
 - 8- إحدى القدرات العقلية التي تؤهل الإنسان لاكتساب الخبرات والمهارات من المحيطين به في الأسرة والمجتمع، وهذا ما يساعده على اتخاذ القرارات خلال مشوار حياته.
 - 9- إحدى القدرات العقلية التي تمكن الأشخاص من التعلم وتذكر المعلومات واستخدامها بطريقة ملائمة والتوصل إلى استبصارات وحلول ملائمة للمشكلات المختلفة واكتساب اللغة واستخدامها وإصدار أحكام دقيقة واكتشاف أوجه الشبه والاختلاف بين موضوعات الخبرة الحسية أو الفكرية واستخدام أنواع التجديد أو الوصول إلى المفاهيم العامة والاستدلال.
 - 10- القدرة العقلية الفطرية العامة التي تساعد على التعلم بسرعة، واكتساب الخبرة في الأعمال الجديدة، وتطبيقها فيما يجد في أحداث، وإدراك العلاقات العامة بين عناصر المشكلات المستجدة، مما يمكن الشخص من مواجهة المواقف باستجابات ملائمة.
- هذا، ويمكن تعريف الذكاء بأنه القدرة على التعلم والتكيف والمرونة والترف تجاه المواقف والمشكلات والتفكير بالعلاقات تفكيراً بنائياً موجهاً نحو هدف ما.

تعريف المنظمات الذكية:

يمكن تعريف المنظمة الذكية Smart Organization بأنها:

- 1- المنظمة التي لديها درجة ذكاء عالية.
- 2- المنظمة المتميزة Excellence.
- 3- المنظمة ذات القدرات الواضحة Outstanding Abilities.
- 4- المنظمة التي تحقق نجاحاً بارزاً في تحقيق أهدافها.
- 5- المنظمة التي تؤمن بأهمية التخطيط، وتمارسه بالفعل، وتلتزم بمبادئه، وتحرص على نجاحه.
- 6- المنظمة التي تنفذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً سليماً وتاماً من أول مرة.
Doing right things right from the first time.
- 7- المنظمة التي تؤمن وتطبق فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management.
- 8- المنظمة التي تحافظ على البيئة الداخلية والخارجية من التلوث، بل وتلعب دوراً في الإصحاح البيئي وزيادة التوعية البيئية سواء للعاملين بها أو للجمهور بصفة عامة.
- 9- المنظمة التي تؤمن بالإدارة بالمعرفة وتحاول الاتصاف بخصائص منظمات التعلم.
Knowledge Management & Learning Organizations
- 10- المنظمة التي تهتم بالإبداع والابتكار والاختراع، وذلك من خلال حرصها الحقيقي على تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين بها Innovation & Creation.
- 11- المنظمة التي ليس فقط تحاول كسب رضا العملاء، بل تحاول استعادهم والمحافظة عليهم في الحاضر والمستقبل.

- 12- المنظمة التي تراعي ثقافة المجتمع وتحترم الأديان والمجتمع وتحترم الأديان السماوية وتلتزم بالقيم والأخلاقيات الإيجابية السليمة والقوانين القائمة في المجتمع.
- 13- المنظمة التي تدرك بمسئولياتها الاجتماعية Social Responsibility تجاه المجتمع وتلعب دوراً اجتماعياً في المجتمع من خلال مساهماتها في مشروعات التنمية وخدمة المجتمع وخدمة الفئات الأكثر حاجة (مثل: الفقراء والمعاقين والشباب والعاطلين...).
- وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن المنظمة الذكية، هي التي يتوافر بها المقومات التالية:

1- الالتزام بمبادئ الإدارة:

ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، والنظام، ووحدة السلطة الأمر، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد، والمساواة، والتعاون.

2- موجهة لتحقيق وظائف الإدارة:

وهي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

3- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، صفرية الأخطاء قدر الإمكان، التركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعاً أو خدمات، التطوير والتحسين لمعايير الجودة.

4- الفعالية Effectiveness:

بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف Reaching Goals وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعالية تشير إلى إنجاز العمل المطلوب.

5- الكفاءة Efficiency:

بمعنى حسن الاستفادة من الموارد Utilizing Resources أو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.

6- الإبداع والابتكار Innovation:

وذلك من خلال التجديد والتغيير الإيجابي والإبداع والابتكار في العمل.

7- مراعاة قيم وأخلاقيات المجتمع Ethics Values:

ومنها على سبيل المثال: العدالة والمساواة والنزاهة والموضوعية والمشاركة والديمقراطية والأمانة.

مفهوم التميز:

يشير مفهوم التميز Excellence لدى الفرد - كما يشرح علي السلمي - إلى قدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقه بتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، وأن يتحاشى قدر الإمكان التعرض للخطأ، أو الانحراف من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر. وبالطبع فإن الالتزام بهذا المفهوم سوف يؤدي إلى نجاح الفرد سواء في عمله أو في حياته.

كذلك يعرف (ميرابل) Mirabile التميز بأنه مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز.

أما (دنجل) Dingle فيرى أن التميز هو قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة.

وبساطة ينظر (جون سي. ماكس ويل) Max Well إلى التميز بأنه ينبع من إنجاز البنود الصحيحة بالطريقة الصحيحة.

ويعرف حسين شرارة التميز من خلال معادلة بسيطة هي:

$$\text{التميز} = \text{الفعالية} \% \times \text{الكفاءة} \%$$

ويمكن تعريف الفعالية ببساطة بأنها عملية تحقيق الأهداف Reaching Goals والكفاءة بأنها عملية الاستفادة من الموارد Utilizing Resources.

ويلخص عبدالعزيز نور مفهوم التميز في كلمتين هما: الانضباط والإتقان.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف التميز بأنه:

- قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة.
- قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية.

وبالنسبة لمفهوم التميز على مستوى المنظمة فإنه يشير إلى بعدين هامين في الإدارة

الحديثة، كما يحددهما علي السلمي في كتابه «إدارة التميز» كالتالي:

- البعد الأول: إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعليم.

- البعد الثاني: إن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يستحق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة Doing Right Things Right From the First Time.

والبعدان متكاملتان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتماداً كلياً وتاماً على استثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار وتيسير السبل للتعلم التنظيمي Organizational Learning حتى يتم تفعيل تلك المعرفة على أرض الواقع.

ويؤكد علي السلمي أن مفهوم «التميز» في الإدارة هو مستوى الأداء الوحيد لقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات، عصر سيادة العقل البشري وسطوة قوة العلم والفكر الإنساني.

إن امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم، وانفتاح الأسواق وزوال العوائق المادية المعنوية من طريق التجارة الدولية.

وتواجه المنظمات المصرية والعربية تحديات مضاعفة بالقياس إلى فجوة التقنية التي تفصلها عن منظمات العالم المتقدم، كما تتعرض منظماتنا إلى منافسة شرسة من الشركات متعددة الأمية Transitional Corporations والتي تسيطر على أغلب مقدرات العلم والتقنية ومنجزاتها وتحولها إلى منتجات وخدمات ونظم أعمال متفوقة تدمر منافسها على كافة المستويات وتفرض سطوتها على مقدرات العالم.

ولن نتحقق مقومات إدارة التميز للمنظمات المصرية والعربية بالتمني أو تقليد المنظمات الأجنبية، بل ينبغي لها البحث عن سبل متفردة لاكتساب مصادر المعرفة وتنميتها وتوظيفها بأساليب مبتكرة لتحقيق مكان لها في السوق العالمي الجديد.

مفاتيح إدارة التميز في المنظمات الذكية:

إن الوصول إلى إدارة التميز ليس أمراً يسيراً يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً، وعلى كافة المستويات. وفي برنامج تدريري عن «إدارة التميز» قدمته شركة Team «الخبراء العرب في الهندسة والإدارة» تم عرض بعض مفاتيح إدارة التميز كما يلي:

1- تنمية وحفز الابتكار Creativity.

- 2 تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Customer Satisfaction.
- 3 الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة Sound Finances.
- 4 الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work Ethics.
- 5 تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management.
- 6 تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning.
- 7 تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- 8 التوجه بالنتائج Results Orientation.
- 9 التركيز على العملاء Customer Focus.
- 10 الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة Balanced Results for Stakeholders.
- 11 إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين Social Responsibility.

أسرار قوة الأداء في المنظمات النكية:

في برنامج تدريبي عن «الأداء المتميزة» قدمه مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك» تم عرض 13 سرّاً لقوة الأداء، توصل إليها (روجر داوسون) Roger Dowsen على خبراته الإدارية الطويلة كالتالي:

- 1 حب المغامرة وتحمل المخاطرة.
- 1- Make their life an (adventure).
- 2 تحمل مسؤولية أنفسهم.
- 2- (Take charge) of their lives.

- 3- الإحساس الدائم بوفرة بدائل للحل.
3- Know that they always have (choices).
- 4- يعرفون هدف رحلتهم.
4- (Know) the aim journey of their.
- 5- معايشة مسبقة للنجاح قبل وقوعه.
5- (Experience) success long before they achieve.
- 6- لا يسمحون للآخرين بجذبهم إلى مستويات أداء أقل.
6- Don't let other people (drag them down) to their life.
- 7- يؤمنون بضرورة تغيير ما يجب تغييره.
7- Things to change they have to (change).
- 8- يعرفون كيف يخلقون الفرص.
8- Know how to create (opportunities).
- 9- يعرفون كيف يسخرون الأموال لخدمتهم.
9- Know how to make (money work) for them.
- 10- لقد تعلموا كيفية تحديد مستقبلهم.
10- Have learned how to define their future (learning).
- 11- يحافظون على وقتهم ويستثمرونه.
11- Enhance their (time).
- 12- يحولون الخوف إلى الثروة.
12- Turn their fear into (fortune).
- 13- لقد تعلموا كيفية مزج الحب بحياتهم.
13- Have learned to put (love) in their life.

استراتيجيات التميز في العمل في المنظمات الذكية:

قدم (روبرت كيلي) Robert E. Kelley في كتابه «كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟» How to be a star at work? والمُشور عام 1998 - عدة استراتيجيات للتميز، هي كالتالي:

- 1- الاستراتيجية الأولى: المبادرة والمبادرة.
- 2- الاستراتيجية الثانية: شبكات العلاقات.
- 3- الاستراتيجية الثالثة: إدارة الذات.
- 4- الاستراتيجية الرابعة: رؤية الصورة كاملة.
- 5- الاستراتيجية الخامسة: العمل بإخلاص.
- 6- الاستراتيجية السادسة: مهارات الفريق
- 7- الاستراتيجية السابعة: روح الفريق
- 8- الاستراتيجية الثامنة: مهارات العرض والتقديم.

مفهوم النجاح:

«الحياة سلسلة متعاقبة من اللحظات، والنجاح هو أن تعيش كل واحدة من هذه اللحظات».
(كوريثا كينت / رسامة)

«سر النجاح هو أن تواصل سعيك لتحقيق هدف دون توقف» (أنا بافالوفا)
النجاح Success شيء مهم وضروري في حياة كل إنسان وجماعته ومنظمتته ومجتمعه. من منا لا يتمنى تحقيق النجاح؟ النجاح يحقق الشعور بالإنجاز والفرح والفرح، ويدفعك إلى مزيد من العمل والجهد.
تحقق النجاح قد يكون سهلاً أما الحفاظ عليه فهو أمر صعب.

النجاح هو النتيجة الطبيعية للعرق والجهد والإدارة.

يقول الله تعالى: ﴿ إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ۗ ﴾ (الكهف: ٣٠).

والأمثال الشعبية تقول: «لكل مجتهد نصيب» ويقصد بالنصيب هنا النجاح.

يقول (جون سي. ماكسويل) في كتابه «الليوم أهمية»:

- إننا نعتقد أن النجاح مستحيل، ولذلك فإننا ننتقده.
- إننا نظن أن النجاح غامض، ولذلك فإننا نفتش عنه.
- إننا نظن أن النجاح يأتي من الحظ، ومن ثم فإننا نأمل أن يأتي.
- إننا نعتقد أن النجاح يكمن في فرصة، ومن ثم فإننا ننتظرها.
- إننا نعتقد أن النجاح مصدره النفوذ، فإننا نشحذ قوانا من أجل تحقيقه.

يقول (ديفيد شوارتز) في كتابه «العبقرية السهلة»: فكر في النجاح ولا تفكر في الفشل. قل لنفسك حين تواجه موقفاً صعباً: سأنجح، ولا تقل قد أخسر. قل عندما تدخل في منافسة مع آخر: أنا كفاء لأكون الأفضل.

ذكر نفسك بانتظام بأنك أفضل مما تظهر، فالناجحون بشر وليسوا خارقين للقدرات. والنجاح لا يتطلب ذكاءً خارقاً، ولا شيء غامض فيما يتعلق بالنجاح. وهو في الوقت ذاته ليس مبنياً على الحظ.

ويقول (فيلر): عجلة الحظ لا يدفعها إلا النمل، الناجحون هم أناس عاديون طوروا إيمانهم بأنفسهم وبما يفعلون، ومن الضروري ألا تباع نفسك كسلعة رخيصة وقصيرة المدى.

فكر بمستوى كبير، وبأهداف عظيمة، أحلم وحاول أن تحقق هذه الأحلام. لا

تتذرع بأن صحتك ليست على ما يرام، أو أنك كبرت في السن، أو أنك ذو قدرات عقلية قليلة أو أن الحظ لا يحالفك أبداً.

أعرف أنك قادر على النجاح وتستطيع تحقيقه إذا أردت وصممت على ذلك، وبذلك الجهد والعرق في سبيله.

العادات السبع للنجاح:

وضع (ستيفن كوفي) Stephen R. Covey في كتابه المشهور عن «العادات السبع لأكثر الناس فعالية» The 7 Habits of Highly Effective People، سبعة عادات هامة تساعدك على تحقيق النجاح في الحياة والعمل، يمكن رصدها كالتالي:

- 1- كن مبادئاً ومبادراً.
- 1- Be Proactive.
- 2- ابدأ وعينك على النهاية.
- 2- Begin with the end in mind.
- 3- ابدأ بالأهم قبل المهم (ضع أوائل الأمور أولاً أو في المقدمة).
- 3- Put first things first.
- 4- فكر بأسلوب مكسب/ مكسب
- 4- Think win / win.
- 5- أبحث أولاً عن الفهم ثم أن يفهمك الآخرون.
- 5- Seek first to understand, then to be understandable by others.
- 6- أعمل مع المجموع.
- 6- Work with others.
- 7- أشحذ وزود طاقتك.
- 7- Sharpen the energy.

العادة الثامنة:

وفي كتابه العادة الثامنة The 8th Habit أضاف (ستيفن كوفي) عادة ثامنة إضافية تساهم في تحقيق النجاح للإنسان في الحياة والعمل. وتتكون العادة الثامنة من شقين هما:

- 1- إبراز قدرتك وتميزك أو صوتك الخاص.
 - 2- إلهام الآخرين ليرزوا قدراتهم أو أصواتهم الخاصة.
- إن العثور على صوتك يعني أن تشارك في عمل يوظف مواهبك ويشعل حماسك. وهو يعني العثور على قدراتك الأكثر ارتباطاً بذاتك وصفاتك. وبهذا يصبح الصوت كتابة عن جوهر الكيان الإنساني. فهو نقطة التقاء المواهب والحماس والوعي والحاجة، وهذه الطريقة فإنك تنتقل من الفاعلية Effectiveness إلى النبالة Greatness

أسس نجاح المنظمات:

الدراسات التي تم إجرائها على المنظمات الناجحة في دول عديدة أوضحت أن أسس النجاح هي:

- 1- الإيجابية في تنفيذ ما يتم إقراره.
- 1- A Bias for Action.
- 2- العميل هو بؤرة اهتمام المنشأة.
- 2- Close to the customer.
- 3- تشجيع الابتكار من داخل المنشأة نفسها.
- 3- Autonomy and Entrepreneurship.
- 4- الإنتاجية تتحقق من خلال أعضاء المنشأة حيث أنهم ذوي موهبة وأفكار جيدة.
- 4- Productivity Through People.

- 5- الإدارة العليا تشارك بيدها في الأعمال الصغيرة لكي تنشر القيم التي تؤمن بها بين أعضاء المنشأة.
- 5- Hands on, Value - Driven.
- 6- الالتزام ببؤرة اهتمام أحادية حتى ولو كان هناك تنوع في الأنشطة والمنتجات.
- 6- Stick to Knitting.
- 7- الاحتفاظ بشكل تنظيمي بسيط مع وجود أعضاء غير بيروقراطيين.
- 7- Simple form, Lean Staff.
- 8- المرونة حيث المركزية واللامركزية كل منها موجود حسب الحالة إليه.
- 8- Smultaneous loose - Tight properties.

مؤشرات المنظمات الذكية:

تعدد المؤشرات أو المعايير التي ساقها الباحثون لقياس خصائص المنظمات الذكية. فعلى سبيل المثال: اقترح أحد الباحثين مؤشرات: الإنتاجية، والمرونة، وغياب الضغوط التنظيمية. بينما اقترح آخر مؤشرات: الاستقرار والتكامل والإنجاز. كما اقترح ثالث مؤشرات النمو والبقاء وال تحكم في البيئة.. واقترح آخر معايير: الاتصالات المفتوحة والمرونة والخلق والالتزام. واقترح آخر معايير: الإنتاجية، المرونة، التكيف، كما أقترح آخرون مؤشرات: الربحية والنمو.

تعليل مؤشرات النجاح:

يعد هذا التحليل طريقة سريعة لكشف بعض الحقائق الخفية. وفيه تقوم بجمع نوعين من البيانات: النوع الأول هو الخصائص المميزة لشركتك والتي تجعلها مختلفة من غيرها من الشركات ومدى استفادتك من هذه الخصائص.

الخاصية	الرتبة	الأداء الحالي	فرصة التحسين

شكل رقم (8) تحليل مؤشرات النجاح

كيفية استخدامه:

- اختر مجموعة من الأشخاص يمكن أن يزودوك بالبيانات التي تحتاجها.
- أطلب منهم أن يفكروا (كل واحد على حده) في الخصائص التي يعتقدون أنها تميز الشركات الكبرى (التي تؤدي الخدمة أو المنتج الذي تتحدث عنه في أفضل صورة).
- أطلب منهم أن يحددوا أهم خمس أو ست صفات تجعلها تحتل هذه المكانة.
- أطلب منهم أن يرتبوا هذه القائمة.
- أطلب منهم أن يعطوا لشركتك درجة توضح مدى توافر هذه الخاصية فيها (رقم «واحد» يعني أن هذه الخاصية تتوافر في شركتك إلى حد كبير، ورقم «ثلاثة» يعني

أن مستوى شركتك متوسط بالنسبة لهذه الخاصة، ورقم «خمسة» يعني أن شركتك أقل من غيرها فيما يتعلق بتوافر هذه الخاصة).

- أطلب منهم أن يحددوا التحسينات التي يمكن إدخالها بحيث يصل مستوى الشركة في هذه الخاصة إلى رقم «واحد».
- ادمج النتائج التي حصلت عليها من مقابلاتك المختلفة في جدول واحد، وضع على رأس القائمة الخاصة التي تردد ذكرها.

ما الذي يظهره هذا التحليل:

يكشف هذا التحليل عن الجوانب التي لا تحقق فيها شركتك مستوى النجاح الذي يمكنها أن تحققه - أو الذي ينبغي أن تحققه. وهو يلفت نظرنا إلى الخصائص الهامة التي تحتاج إلى إدخال التحسينات عليها.

استقصاء

مؤشرات المنظمات الذكية

الاستقصاء التالي والذي صدر عن مجلة التدريب والتنمية في عام 1998 حدد ستة مؤشرات لوصف المنظمات الذكية كالتالي:

- | | | |
|--------------------|----------------|----|
| Productivity | الإنتاجية | 1- |
| Team Effectiveness | فعالية الفريق | 2- |
| Alignment | التوحد | 3- |
| Empowerment | التمكين/ الدعم | 4- |
| Commitment | الالتزام | 5- |
| Inspiration | الإلهام | 6- |

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على رأيك من حيث مدى توفر معايير وسمات التمييز بشركتك. ضع علامة (✓) على الاختيار الذي يعبر عن درجة موافقتك أو عدم موافقتك حول مضمون العبارات الواردة بالاستقصاء من حيث مدى انطباقها على شركتك، حسب المقياس التالي:

أوافق تماماً	أوافق	أميل للموافقة	لا أعرف	أميل لعدم الموافقة	لا أوافق	لا أوافق تماماً
--------------	-------	---------------	---------	--------------------	----------	-----------------

كلمة الوحدة الإدارية يقصد بها الإدارة/ القسم/ جماعة العمل التي يرتبط بها (المستوى الإداري) الذي تود تطبيق هذا الاستقصاء عليه أيا كان رأسياً أو أفقياً.

مؤشرات المنظمات الذكية

م	العبارة	تماماً	لا أوافق	لا أعرف	الموافقة	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماماً
1	الفعالية الكلية للفرع الإداري المتميز.									
2	يوجد شعور بالترابط والتماسك									
3	لدينا رسالة مشتركة وغرض الفرع واضح للجميع.									
4	لتحقيق المتطلبات الوظيفية أضطر أحياناً للقيام بأعمال تبدو لي خاطئة.									
5	أهداف هذا الفرع هامة بالنسبة لي.									
6	العمل هنا يلهمني ويدفعني لبذل أقصى جهد في الأداء.									
7	تحقق معايير أداء عالية.									
8	يوجد درجة عالية من الثقة والمصداقية بين الجميع.									
9	يمكنني أن أصف بوضوح الغرض الرئيسي لهذا الفرع.									
10	يستسلم الأفراد هنا عندما يصيبهم العمل بالإحباط.									
11	عندما يتطلب العمل مني العمل مستقلاً يمكنني عمل ذلك بسهولة.									
12	لدي إحساس قوي بالإنجاز.									

م	العبارة	تماماً	لا أوافق	لا أوافق	الموافقة لعدم	لا أعرف	للموافقة	أميل	أوافق	أوافق تماماً
13	مدير هذا الفرع متميز في مواجهة متطلبات التنظيم.									
14	القيم الشخصية التي أتبناها مشابهة جداً لقيم العمل بالفرع.									
15	أهداف وأولويات العمل في هذه الفروع واضحة لي.									
16	أشعر بأنني لا حول لي ولا قوة في هذا الفرع.									
17	أرغب في بذلك جهد إضافي يفوق المتوقع مني أدائه في العمل.									
18	فخور بأن أكون عضواً في هذا الفرع.									
19	قياساً على الفروع الأخرى، هذا الفرع ممتاز لي.									
20	أهداف الأفراد في هذا الفرع تتسم بالتوافق.									
21	يجمعنا رؤية مشتركة وهدف عام.									
22	الروح المعنوية هنا منخفضة بعض الشيء.									
23	أنا ملتزم بمساعدة الفرع في الوفاء بأهدافه.									
24	أتعلم باستمرار وأبحث دائماً عن الأفكار ذات العلاقة بعملنا هذا.									

م	العبارة	تماماً	لا أوافق	لا أوافق	الموافقة لعدم	لا أعرف	للموافقة	أميل	أوافق	أوافق تماماً
25	هذا الفرع ينتج أداءً رائعاً متميزاً.									
26	الجميع هنا يشعر بالفخر والاعتزاز بما يؤدي من عمل.									
27	الأهداف والأوليات يتم تحديدها بما يتفق مع الأهداف والرسالة العامة للفرع.									
28	لدي الحرية في التعبير عن آرائي وقراراتي.									
29	أنا ملتزم بتحقيق أهداف العمل حتى عندما أشعر بالإحباط.									
30	أشعر بقدرتي على التغلب على معظم عقبات العمل هنا.									
31	ممارسات مدير هذا الفرع سليمة وملائمة لإنجاز الأعمال المطلوبة.									
32	يسعى الأفراد هنا إلى تنسيق العمل بينهم عندما يستلزم الأمر ذلك.									
33	العلاقة بين مسؤولياتي الوظيفية والهدف والرسالة العامة للفرع واضحة لي.									
34	لا أعرف تماماً ما هو المطلوب مني أدائه في العمل.									

م	العبارة	تماماً لا أوافق	لا أوافق	الموافقة لعدم أميل لعدم	لا أعرف	للموافقة أميل	أوافق	أوافق تماماً
35	أنا مصمم على مواجهة تحديات العمل هنا فور ظهورها.							
36	أشعر بالحماس والاندفاع تجاه ما تؤديه من عمل هنا.							

استمارة تفرغ:

بعد أن انتهيت من الإجابة على الاستقصاء تتيح لك هذه الاستمارة فرصة احتساب نتيجة ما حصلت عليه من درجات وفقاً لإجابتك على العبارات السابق ذكرها.

انقل العلامات التي حددتها بالاستقصاء وضع دائرة على الرقم المقابل لاختيارك لكل عبارة في كل من الأعمدة السبعة المشار إلى مسمياتها أعلى كل منها:

لا أوافق تماماً	لا أوافق	أميل لعدم الموافقة	لا أعرف	أميل للموافقة	أوافق	أوافق تماماً
1	2	3	4	5	6	7

بعد أن انتهيت من تحديد الأرقام المقابلة لإجابتك ابدأ في تجميع ما حصلت عليه في كل جدول على حدة، لتحصل على المجموع النهائي الذي يدل على تميز أداء منظمتك. اجمع مجموع درجات الجداول الستة وضع الناتج في الخانة الأخيرة.

التوحد
Alignment

7	6	5	4	3	2	1	3
7	6	5	4	3	2	1	9
7	6	5	4	3	2	1	15
7	6	5	4	3	2	1	21
7	6	5	4	3	2	1	27
7	6	5	4	3	2	1	33
							+

فعالية الفريق
Team Effectiveness

7	6	5	4	3	2	1	2
7	6	5	4	3	2	1	8
7	6	5	4	3	2	1	14
7	6	5	4	3	2	1	20
7	6	5	4	3	2	1	26
7	6	5	4	3	2	1	32
							+

الإنتاجية
Productivity

7	6	5	4	3	2	1	1
7	6	5	4	3	2	1	7
7	6	5	4	3	2	1	13
7	6	5	4	3	2	1	19
7	6	5	4	3	2	1	25
7	6	5	4	3	2	1	31
							+

الإلهام
Inspiration

7	6	5	4	3	2	1	6
7	6	5	4	3	2	1	12
7	6	5	4	3	2	1	18
7	6	5	4	3	2	1	24
7	6	5	4	3	2	1	30
7	6	5	4	3	2	1	36
							+

الالتزام
Commitment

7	6	5	4	3	2	1	5
7	6	5	4	3	2	1	11
7	6	5	4	3	2	1	17
7	6	5	4	3	2	1	23
7	6	5	4	3	2	1	29
7	6	5	4	3	2	1	35
							+

التمكين/ الدعم
Empowerment

7	6	5	4	3	2	1	4
7	6	5	4	3	2	1	10
7	6	5	4	3	2	1	16
7	6	5	4	3	2	1	22
7	6	5	4	3	2	1	28
7	6	5	4	3	2	1	34
							+

دلالة التميز في المنظمات الذكية

231 - 252	أداء متميز
183 - 212	أداء جيد جداً
166 - 182	أداء جيد
144 - 165	أداء منخفض
أقل من 143	أداء ضعيف