

# الذكاء المنظمي: فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال

أ.د. نعمة عباس الخفاجي\*

## Abstract :

Organizational Intelligence in crises business administrative (OICBA) is the capacity of an organization to mobilize all of its brain power, and focus that brain power on achieving the mission. OICBA needs to be comprehensive, realistic, prescriptive, sympathetic and developmental.

The working model of OICBA consists from seven key dimensions, such as: strategic vision, shared fate, appetite for change, heart, alignment and congruence, knowledge deployment, and performance pressure.

The ability to rise above the confusion and declare a sense of what really counts, and then to stay focused on achieving that, is indeed an element of intelligent leadership that is crucially needed to achieve organization intelligence in crises business administrative.

## مقدمة:-

يمثل الذكاء المنظمي مورداً معرفياً، فهو يشكل أحد القدرات الفائقة التي تكسب المنظمات أياً كانت هويتها، وفلسفتها، ولغة إدارتها، وقيادتها، وخصائص المرونة، والتنوع، والتكامل والتداوب في نظمها، ومهامها وأنشطتها المعاصرة في التكوين والنتائج.

تنبثق معاصرة فكرة الذكاء المنظمي من حاجة المنظمات لإحداث تحولات وتغييرات ريديكالية خطية ولا خطية متوازنة ومنتظمة وفجائية تتطلب قدرات عالية واستعدادات غير مالوفة للتكيف والتوافق داخليا مع ذاتها وخارجيا مع ما يحيط بها من أزمات. وأصبح تفكير إدارة المنظمات وقيادتها بالتعامل مع معطيات عصور المعلومات والرقمي والافتراضي وما تحمله من انتقال في لغة

\* أستاذ / جامعة عمان العربية للدراسات العليا/ كلية الدراسات الادارية والمالية العليا/ قسم إدارة الاعمال

مقبول للنشر بتاريخ 10 / 3 / 2010

الاقتصاد من معلومات فمعرفة حتى بلوغ الحكمة وما ورائها، قوى محفزة للمفكرين، والاستشاريين ومديري مختلف المنظمات للولوج بفكرة معاصر ألا وهي (الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال).

## الهدف والأسلوب:-

يتحدد الهدف هنا في محاولة إلقاء الضوء على معنى الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال ومسوغات تبني فكرة المعاصرة. وكذلك التعرف على أبعاده (سماته) كأوجه معاصرة للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال. فضلا عن التطرق لأسلوب تقديره من خلال ما يثار من أسئلة ذات جدوى بفهم جوهر فكرة الذكاء المنظمي وإمكانية تطبيقها لإدارة أزمات الأعمال. ولتحقيق هدف الفكرة سيتم التركيز على المضمون المعرفي للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال والذي يمكن اشتقاقه من آراء طرحها الكاتب Karl Albreach عام 2003 في مؤلفه ((The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in action)) وفق ما يأتي:-

- أولا :- معنى الذكاء المنظمي ومسوغات تبني فكرة المعاصرة في إدارة أزمات الأعمال .
- ثانيا :- أوجه المعاصرة للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال .
- ثالثا :- أسلوب تقدير الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال.
- رابعا :- النوافذ المعرفية والعملية للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال.
- أولا :- معنى الذكاء المنظمي ومسوغات تبني فكرة المعاصرة في إدارة أزمات الأعمال.

## أولاً -معنى الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال:-

حدد الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال بأنه طاقة المنظمة لتحريك جميع قواها الذهنية، وتركيز تلك القوى الذهنية لإنجاز رسالتها فهو يجسد الذكاء الجمعي، ويعد مؤشرا لقياس إدارة أزمات الأعمال بنجاح ويتضمن هذا المعنى الجوانب الآتية:-

- 1- الشمولية:- يعني شمولية مفهوم الذكاء المنظمي بحيث يمكن القادة من رسم جميع الأوجه الافتراضية لنجاح المنظمة داخل إطار مألوف للإشارة إلى المداولة والمحادثة والتقييم وحق الأقدمية.
- 2- الواقعية:- ينبغي التعامل بواقعية مع العمل اليومي وحياة المنظمات. فالخيال والحالة المثالية إنما تعتمد على التوقعات للسلوك الجمعي ومقدار فرص النجاح بعيد الأمد.

- 3- المنظور :- ينبغي تحديد النقطة التي توجه نحوها أنواع الأفعال ،والاستراتيجيات والممارسات التي تعرض فرص لانجاز الحالة المنشودة.
- 4- التجانس :- أخذ بنظر الاعتبار نماذج السلوك الفعلي ومنظومات القيم، والمعتقدات، والتقاليد ،والمحظورات والحشد في العلاقات الجمعية التي تتفرد بها المنظمة عن باقي المنظمات.
- 5- التطوير :- ينبغي عرض البرامج التي تحدث تقدما وتحسنا ممكنا ،بتطبيق ذكي وجهود متقنة مجتهدة للحصول على ممارسات صحيحة في مكانها ،ويلتزم القادة بتحسين درجات الذكاء المنظمي.

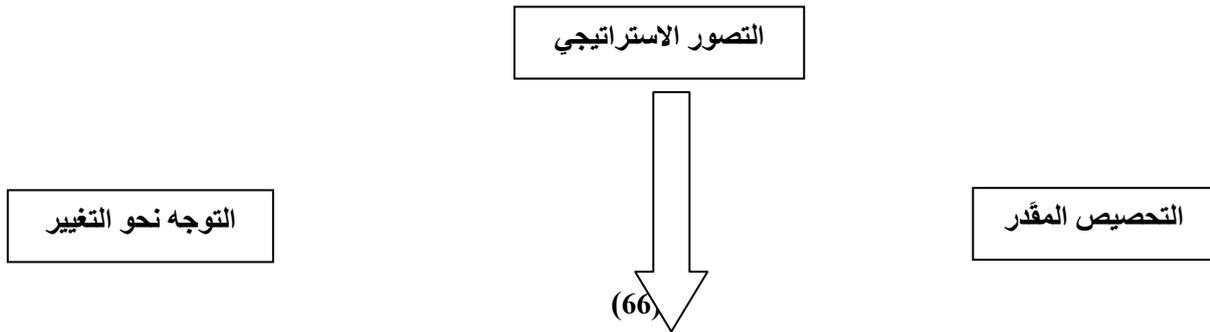
### ثانياً - مسوغات تبني فكرة المعاصرة في إدارة أزمات الأعمال:-

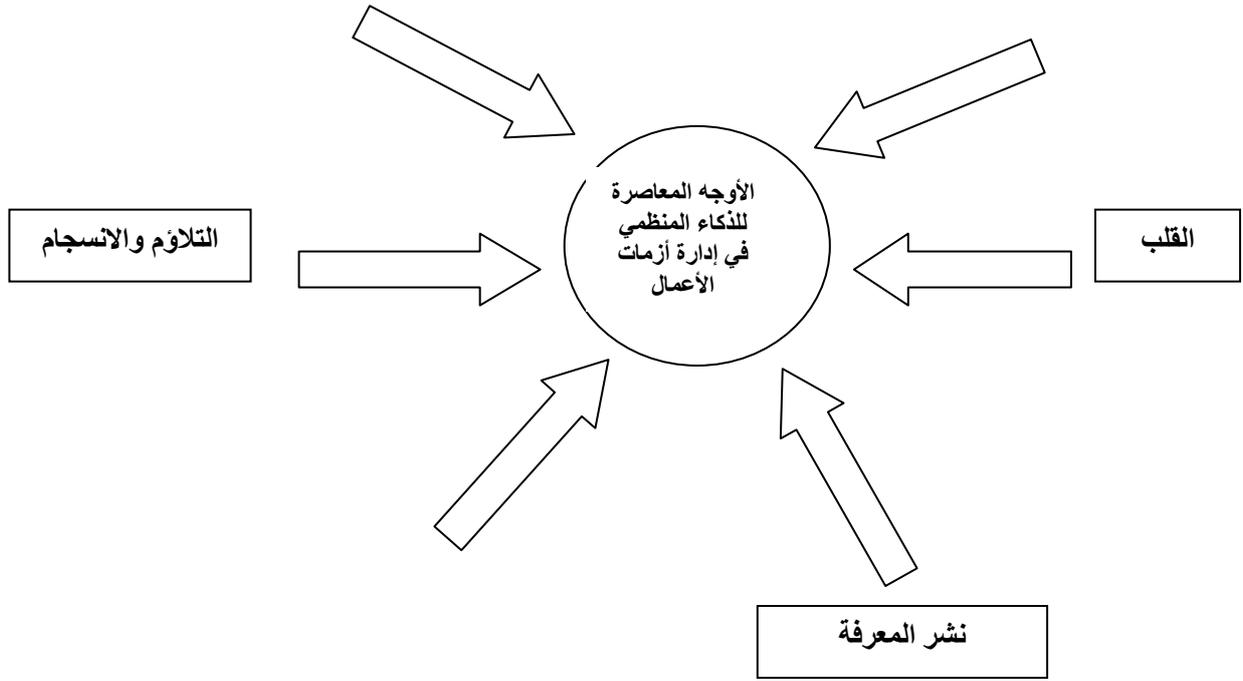
- تتجسد مسوغات تبني فكرة المعاصرة عن طريق النظر إلى الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال من زوايا متعددة ومتنوعة تكون مؤتلفة الوعاء والفضاء الفكري الذي يبعث طاقة التجدد والتحول المستدام في ريادة المنظمة و تميزها تتحدد تلك الزوايا كمسوغات فيما يأتي:-
- يهتم بالوعي المستمد من رأسمال الإنساني الفكري. فهو نوع مميز وحيوي من الذكاء ذو الهيكلية شاملة.
- يشق من قوى تمكن المنظمة من تحقيق التفوق، وكذلك يكمن من البحث عن الآخرين (الأطراف ذوي المصالح المختلفة).
- يعمل بآلية التفكير والتركيب ،فهو يساعد على تجزئة بيئة المنظمة لغرض إيجاد موقعاً قيادياً للمنظمة في بيئة أعمالها المتأزمة.
- يتجاوز الحدود المألوفة باتجاه ذويان عوامل الجغرافية، والزمان والثقافة.بمعنى أن تنوع الحدود والعوامل التي لا تشكل محددًا بل أنها مصدر لتوسيع الطاقة المتاحة. ويهيئ مرونة الحركة والتفاعل بلغة التداؤب والمشاركة في التعامل مع أزمات الأعمال.
- انه توجه فكري ينتمي للمدرسة المعرفية في تحليل سلوك المنظمة بنظرة نقدية للتكامل مع أزمات الأعمال.
- أنه منهج يعتمد آليات الوعي الجماعي والذي تحكمه روح الفريق في المبادرة والسعي للتكامل بين اختصاصات ومهارات متنوعة
- يهيئ مناخ صحي لتفاعل الأفراد ،والأفكار، والموارد، والنظم والقيادة وبطريقة تضمن استثمار جميع البدائل الممكنة للتعامل مع أزمات الأعمال.

- يساعد في تحويل طاقة المنظمة إلى أشكال مختلفة، ويقلل من فقدان الطاقة المتاحة عند اختيار استراتيجيات التعامل مع أزمات الأعمال.
- انه مصدر توليد الطاقة من خلال ما يعرف بالتكامل الذكي بين مختلف الموارد بما يتوافق مع نوع أزمات الأعمال.
- انه نافذة لاستثمار المواهب واكتشاف المعرفة المتفردة خلال إدارة أزمات الأعمال.
- يرتبط بعلاقة مع سمات الذكاء الجمعي، ويتطلب وعياً فائقاً وجهوداً ذكية وتطبيقات ذكية تترجم وترتقي لروح ذكاء المنظمة في محيط أزمات الأعمال.
- انه يعمل على توظيف أنواع الذكاء لصالح المنظمة وذلك بتعظيم قيمة أعمالها الأمثلة لها في ظل قيود الوقت والكلف والموارد لإدارة أزمات الأعمال بمنظور تكاملي متعدد التوجهات.
- يحقق زيادة المنافسة بين المديرين ويعزز روح المشاركة في المعلومات، والمعرفة والأفكار في محاولة للاستفادة منها واستثمارها لإدارة أزمات الأعمال وتشجيع العاملين على التفاعل والعمل وفق لغتي التعاون والشفافية.

### ثالثاً:- أوجه المعاصرة للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال:-

يحمل الذكاء المنظمي كأحد القدرات المميزة لأية منظمة حزمة من السمات أو الأبعاد دأب باحثو وعلماء الذكاء على معالجتها وتفسيرها تحت مسمى أطلق عليه بالأوجه المعاصرة في الذكاء المنظمي مركزين ومبرزين دوره في تخمين صحة المنظمة. والتفكير الناقد لمنظورات فاعليتها بمنطقة الذي تحكمه قواعد الحاكمة والتداونية في تصميم المنظمة وعملياتها لإدارة أزمات الأعمال. ويتضمن نموذج الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال سبعة أبعاد تعكس سماته من جانب وتشكل بمجملها أوجه معاصرة تمكن من تحليل أبعاد ذلك النوع من الذكاء. ويوضح النموذج المبين في الشكل (1) تلك الأوجه، والتي يمكن استثمارها لإدارة أزمات الاعمال لصالح مختلف الأطراف ذوي العلاقة بنتائج المنظمة الحالية وتوجهاتها المستقبلية المتوقعة .





الشكل (1) الأوجه المعاصرة للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال

### 1- التصور الاستراتيجي:-

تحتاج كل منظمة إلى نظرية، و مفهوم، و مبدأ تنظيمي وتعريف الحصاة المقدره التي تبحث المنظمة لتحقيقها بصورة تامة. ينبغي أن يبحث قادة المنظمة عن أسئلة يمكن الإجابة عليها، مثلا: من نحن؟ و لماذا نحن موجودين؟ و ما هي القيمة الأولية التي يفترض أن يضعها الرؤساء ضمن اهتماماتهم الجوهرية؟ ولماذا يكون العالم مقبول، و تقدير قيمة الأمور والمكافأة حول ما ينبغي عمله؟ يتضح أن التصور الاستراتيجي يشير إلى الطاقة للخلق، والاستنباط وتطوير والتعبير الاستراتيجي المستهدف والذي يمكن القادة من ربط المفاهيم المستنبطة بوضوح وكذلك يمكنهم من إعادة الإبتكار عندما تظهر ضرورة لذلك.

### 2- التحصيل المقدر:-

نحن نرتبط بالمنظمة أو اغلب الناس، كذلك يشتمل ذلك على الأطراف ذوي المصالح مثل الموردين وشركاء الأعمال وفي بعض الحالات يمتد إلى عوائل بعض الأعضاء المنفردة والمشاركة التي تصنع النجاح منهم يعملون بلغة تداؤبية لانجاز التصور، ينطلق هذا الإحساس من وعي الجميع أنهم في مركب واحد يخلقون قوتهم بشعورهم الجماعي المشترك و بروح فريق العمل. فلا قيمة للتصور ومفهوم التخصيص للنجاح، ما لم تتوفر آمال وتطلعات المساهمة جهود فردية و بتوجيه وقيادة المنظمة بالتوجه المرغوب. ويعني هذا أن التخصيص المقدر يبني على معطيات ثقافية لعل من أبرزها نظرة مختلف الأطراف للجوانب الروحية في حياة المنظمة وعملها.

### 3- التوجه نحو التغيير :-

تقود بعض ثقافات المنظمة بأسلوب فرق الرؤساء، وتصبح دليلاً لعمل المنظمات ومنهجاً لعملياتها، والتفكير فيها، والاستجابة للبيئة عن طريق آليات التغيير. فالتغيير يمثل تحدياً، وفرصة لتجارب وممارسات جديدة وقائمة أو فرصة لإحداث تغيير جذري. فالأفراد في هذه البيئات ينظرون إلى الحاجة لإعادة إبتكار نموذج الأعمال بالإضافة إلى محاكاة التحديات وتشجيع التعامل معها. ترتبط احتياجات المنظمة إلى أنواع مختلفة من التغيير بأنواع التغييرات في التصور الاستراتيجي للمنظمة .

### 4- القلب :-

اهتمام الفصل بين عناصر التخصيص المقدر وعناصر القلب (العواطف والمشاعر). تستلزم إرادة لإعطاء أكثر من المعيار. يشير علماء النفس المنظمي إلى الجهود المتروكة لتقدير المرء كمقدار طاقة أعضاء المنظمة للمساهمة عبر وفوق مستويات الترابط والعلاقات لتهيئة ذلك التقدير. يظهر في أية منظمة اهتمام قليل بالعواطف والمشاعر (القلب) إذ يلتزم الأعضاء من كوادرها بورقة أساسية للقيام بمهامهم الوظيفية. ففي المنظمة التي تهيمن فيها العواطف والمشاعر (القلب) يتجه القادة فيها للإدارة لتوليد قياس للجهود التي يستطيعون تقديرها ، وهو ما يعني إبراز دور إرادة العاملين للمساهمة في وضع التقديرات، وبالتالي تحديد ربط بين نجاحهم ونجاح المنظمة الذي يأتي تجسيدا لإرادتهم في صنع النجاح.

### 5- التلاؤم والانسجام :-

بدون وضع قواعد للعمليات الخاصة بكل مجموعة أو أكثر من مجموعة الأفراد ستبدأ تصادم وتداخل بعضها مع البعض الآخر. ينبغي أن ينظموا أنفسهم للرسالة وتقسيم المهام الوظيفية والمسؤوليات، والعمل خارج مجموعة القواعد لضمان التفاعل أحدها مع الأخرى ولضمان سلامة التعامل مع البيئة .

يمكن تصور أية تركيب منظمي وترتيب محدداته وقيوده اضافة إلى تهيئته كإطار للتعاون. فالمنظمة تعمل بكفاءة لتحقيق أداء فعال مع منظومات شديدة. التفاعل ففي بعض الأحيان تجد المنظمة نفسها متوافقة بأدوارها، وغاياتها، وقواعدها، وأدواتها مع التغيرات في أساليب حل مشكلاتها الداخلية معتمدة على طاقتها الذاتية.

وعندما تصمم المنظمة، وتراكيبيها، ومنظوماتها، وطرقها وعملياتها، وسياساتها وقواعدها، وتشريعاتها ومنظومات مكافأة أفرادها لتحفيزهم في الاتجاهات الملائمة لانجاز رسالتها، فإنها تتطلب تكيفا توافقيا وعلاجاً يراعي طبيعة التداخلات والتفاعلات انفه الذكر .

فالسياسات الضمنية، والأعراف، والقيم والتوقعات تلعب كذلك كجزء في صياغة الجهود الإنسانية إما نحو أو بعيد عن قيم مفترضة لتأقلم وتكيف باستمرار للمنظمة القائمة. إذ تكون منظومات الأنظمة الذكية معرفة شمولية وتعمل جميعاً معاً لتمكين أفرادها من انجاز الرسالة. ويعمل المصممون والقادة على إزالة التناقضات الهيكلية للقيمة الجوهرية المفترضة وتروج للتلاؤم بين طاقات الفرد وتسخيرها نحو أغراض مشتركة.

#### 6- نشر المعرفة:-

يرتكز نجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين أو فشلها على فاعلية استخدام المعرفة والمعلومات والبيانات. حيث تعتمد اغلب المنظمات وبكثافة على اكتساب المعرفة وأسرار الصناعة، والحكم والحكمة وتقاسم الإحساس المشترك بامتلاك الأفراد لمقدرات مميزة اضافة إلى ثروة معلومات العمليات التي تتدفق عبر هياكلها في كل لحظة .

لقد أصبحت طاقة خلق المعرفة، وتوليدها، وتحويلها وتنظيمها، والمشاركة فيها وتطبيقها من أكثر الأوجه الحرجة للمناقشة في بيئات أعمال معقدة واستمرارية التحرك بجانب صياغة تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة ونشر المعلوماتية وربما يؤدي نشر المعرفة دوراً في تعزيز الجوانب الإنثربولوجية. فضلاً عن الجوانب التكنولوجية أو الهيكلية. ينبغي أن يضمن الذكاء المنظمي تدفقاً حراً للمعرفة من خلال مختلف الثقافات، والعناية بتحقيق توازن بين المحادثة عن حساسية المعلومات الجديدة، والابتكارات الجديدة، والتعامل بعقل مفتوح مع تساؤلات تتطلب قدراً وحصّة من الاهتمام للإجابة عليها.

**7- ضغط الأداء:-**

لم يعد انهماك وانشغال الرؤساء والمدراء بأداء منظماتهم أمراً كافياً. ويعني هذا أن يكون الانجاز معرّفاً ومحدداً بالأهداف الإستراتيجية والنتائج التكتيكية. ففي المنظمات الذكية يمتلك أعضائها أداء مفترض، وهو ما يعني الإحساس بما ينبغي انجازه والإيمان بصدق بأغراضه. فالقادة يروجون ويدعمون الإحساس بضغط الأداء، ولكن يكون لذلك تأثير أعلى عندما يقبل جميع أعضاء المنظمة ويعتبرونه ترجمة واستجابة لمجموعة توقعاتهم والعمليات الأساسية لتحقيق النجاح المشترك.

**رابعاً:- أسلوب تقدير الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال**

يبنى الأسلوب هنا على إثارة جملة تساؤلات عن كل وجه من الأوجه المعاصرة للذكاء كأساس التقدير مدى مساهمة ذلك الوجه بالقيمة الكلية للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال. تتحدد الأسئلة كمؤشرات رئيسة لتقدير حالة ذلك البعد في المنظمة وفقاً لما يأتي :-

. المؤشرات الرئيسية للتصور الاستراتيجي :-

لتقدير حالة التصور الاستراتيجي في المنظمة أسأل قيادتها (إدارتها) الأسئلة الآتية:-

- 1- هل هناك استمرارية للمحاورة الإستراتيجية مع محيط المنظمة؟ ويعني هذا استمرارية مناقشة بيئة الأعمال وطرق مقابلة التحديات القائمة.
- 2- هل هنالك عملية رسمية منظمة للرصد البيئي، ويعني هذا المراجعة المنتظمة لبيئة الأعمال لتحديد الاتجاهات الرئيسية، والتهديدات والفرص؟
- 3- هل هنالك مراجعة استراتيجية سنوية؟ وهل هي محط اهتمام جميع الرؤساء والقادة الأساسيين لبيئة المنظمة، وتوجهها والأسبقيات الإستراتيجية الرئيسية؟
- 4- هل يمتلك الرؤساء تقديراً واضحاً للقيمة المفترضة؟ ويدل هذا إن المنظمة تتوقع مكانة سوقية مميزة باعتباره قلب المفهوم الاستراتيجي.
- 5- هل هنالك لائحة بالتوجه ذا معنى وتامة؟ ويؤشر هذا التصور والرسالة أو المبادئ الرئيسية التي ترشد المنظمة وتوجه مساراتها المستقبلية.

- 6- هل يستخدم المدراء لائحة منتظمة من الرسالة أو التصور كدليل مرشد في اتخاذ القرارات الرئيسية ووضع الأسبقيات في مجالات عمل المنظمة الأساسية؟
- 7- هل تمتلك المنظمة عملية ذات فاعلية لتحديد قادة المستقبل والمفكرين الاستراتيجيين وتعمل على تطويرهم وترقيتهم؟

#### . المؤشرات الرئيسية للتخصيص المقدر :-

- لتقدير حالة التخصيص المقدر في المنظمة إسأل قادتها ومدرائها الأسئلة أدناه:
- 1- هل تشارك الإدارة العاملين في الاسبقيات والخطط ونتائج العمليات؟
- 2- هل يستوعب الأفراد في جميع المستويات الفكرية الرئيسية للأعمال وهل يستوعبون الإطار الكلي للمفهوم الاستراتيجي؟
- 3- هل يساعد الأفراد في مختلف الأقسام بعضهم الآخر ،ويتشاركون بالمعلومات والأفكار بحرية بحيث يعمونها لدعم احدهم الآخر في انجاز العمل المناط بهم؟
- 4- هل يعبر العاملون عن إحساسهم بالشراكة مع الادارة بدلا من إحساسهم بالاغتراب والعدائية؟
- 5- هل يعبر العاملون عن إحساسهم بالانتماء؟ ويعني هذا إحساس العاملين بأنهم جزء من المنظمة وليس مجرد مستخدمين فيها.
- 6- هل يعتقد العاملون بان المنظمة تحمي وتدافع بما يضمن نجاحهم ؟
- 7- هل يرى العاملون أنهم يرتبطون بعلاقات بعيدة الأمد مع المنظمة؟

#### . المؤشرات الرئيسية للتوجه نحو التغيير :-

- لتقدير حالة التوجه نحو التغيير في المنظمة اسأل قادتها ومدرائها الأسئلة أدناه:-
- 1- هل تطور المنتجات والخدمات وأشكال قيمة التسليم باستمرار ويحافظ عليها مع التغيير في بيئة الأعمال ؟
- 2- هل تخضع الابتكارات المتصارعة لآلية طبيعية؟ ويعني هذا أن تجرب الأفكار الجديدة فرق تطوير منتج جديد وبتظافر جهود الأقسام لمشاريع مشتركة جديدة وبرامج يقترحها العاملون.
- 3- هل يشجع العاملون لإيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم الوظيفية ؟
- 4- هل يتبع الأفراد في مختلف المستويات للسؤال عن طريق مقبول لانجاز مهامهم؟

- 5- هل تمثل البيروقراطية تقليداً مهيماً أم يتسم بقدر من المرونة بحيث يتمتع بالعضوية مثلاً كتلك المتصلة بالقواعد، والسياسات والإجراءات ومدى الميل نحو تخفيف عملية المحافظة عليها؟
- 6- هل يمتلك القادة إرادة لتجاوز أخطائهم وإلغاء التوجيهات والإرشادات المشتركة والتي أصبحت ليست ذات جدوى؟
- 7- هل تروج الإدارة مناخ عمل مفتوح ومقبول للتغيير وتتجه إلى الاستعانة بمناهج جديدة وأصيلة في التفكير بالأعمال؟

. المؤشرات الرئيسة للقلب:-

- لتقدير حالة القلب (العواطف والمشاعر) في المنظمة، أسأل القادة والمدراء الأسئلة الآتية:-
- 1- هل يدرك العاملون الإطار الكلي لنوعية حياة العمل في المنظمة كقيمة عليا؟
- 2- هل يؤمن العاملون إن مصالحهم تحضى بعناية فائقة في قلب الإدارة؟
- 3- هل يعبر العاملون عن إحساسهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم للمنظمة؟
- 4- هل يمتلك العاملون إرادة وضع جهود استثنائية للمساعدة في نجاح المنظمة وتعزيز إمكاناتها في تحقيق أهدافها؟
- 5- هل يعتبر العاملون إن المنظمة الفضاء المناسب لتعظيم أمثلية استثمار الفرص في مسار عملهم الوظيفي؟
- 6- هل إن مدخل المديرين لوظائفهم منسجم مع الطاقة (القوة) والحماس والتفاؤلية (الأمثلية)؟
- 7- هل إن المديرين نموذجاً للالتزام، والنشاط، والحماس والأمثلية في التفاؤل في عيون العاملين؟

. المؤشرات الرئيسة للتلاؤم والانسجام:-

- لتقدير حالة التلاؤم والانسجام في المنظمة أسأل القادة والمديرين الأسئلة الآتية:-
- 1- هل إن التركيب الكلي للمنظمة ملائم لرسالة أعمالها؟
- 2- هل يتم صنع السياسات والقواعد والنظم في ضوء الإحساس بأسبقيات الأعمال الرئيسة؟
- 3- هل تسهل عمليات أداء العاملين وإنتاجياتهم بدلاً من عرقلتها؟
- 4- هل تمكن نظم معلومات وأدواتها العاملين من انجاز مهامهم الوظيفية بفاعلية؟

- 5- هل تمكن نظم المعلومات العاملين من خلق قيمة لزيائهم؟  
 6- هل يتم تحويل الصلاحيات بما بلانم وينسجم مع المسؤوليات في مختلف مستويات المنظمة وصولاً إلى الإدارة الدنيا فيها؟  
 7- هل أن رسائل الوحدات والأقسام ملائمة بما يسهل ويساعد على تعاون وتنسيق الجهود بدلاً من الصراع الهدام داخل وحدات المنظمة؟

. المؤشرات الرئيسية لنشر المعرفة:-

لتقييم حالة نشر المعرفة في المنظمة اسأل القادة والمديرين الأسئلة الآتية:-

- 1- هل هنالك ثقافة طبيعية للعمليات التي يتشارك الأفراد بالمعرفة ويتبادل معلومات الأعمال ذات الأهمية؟  
 2- هل يظهر المدراء احتراماً وتقديراً للمعرفة والتعليم كموارد رئيسة ومهارات عمل ؟  
 3- هل إن الحدود التنظيمية مسامية أي تسمح بنفاذ الأفكار والمعلومات وتشارك الأفراد فيما يتعلموه بدلاً من أن تكون سياج حاجز للمعلومات؟  
 4- هل تدعم نظم المعلومات الاتاحية بسعة وضمان تدفق المعلومات المفيدة للعمليات بحرية؟  
 5- هل يدرس الرؤساء والمديرين والكادر الريادي من الأفراد باستمرار آخر أفكار الأعمال، والاتجاهات ونتائج البحث المرتبطة بها؟  
 6- هل تمتلك الإدارة برامج مؤسسية لدعم التعلم المستمر وتطور مسار العمل الوظيفي لجميع العاملين؟  
 7- هل يعمل المديرون وفق نظرة شاملة تامة ويقدرن مختلف مهارات العاملين وخصائصهم والمعرفة المتاحة لهم في وحداتهم؟

. المؤشرات الرئيسية لضغط الأداء:-

لتقدير حالة ضغط الأداء في المنظمة ،اسأل القادة والمديرين الأسئلة الآتية:-

- 1- هل يفهم العاملون في جميع المستويات بوضوح ما هي أدوارهم ومسؤولياتهم، وما هي المساهمات المتوقعة منهم؟  
 2- هل يقوم الرؤساء والمديرين والمشرفون بالاتصال لإنجاز الأهداف والنتائج المتوقعة بوضوح وباستمرار؟

- 3- هل يعمل المشرفون بسرعة وبحسم لحل جميع المشكلات التي تعترض أداء العاملين، بدلاً من الاعتماد على عاملين غير منتجين لغرض أضعاف جهود العاملين المنتجين؟
- 4- هل يستطيع المديرون في الإدارتين العليا والوسطى التخلص من المديرين الفاشلين! حيث يتطلب الأمر توفر جدارة إدارية عالية المستوى بمن يناط بهم موقعا قيادياً؟
- 5- هل يستلم العاملون المعلومات المرتدة حول نتائج أدائهم وهل تعترف الإدارة بمساهماتهم؟
- 6- هل يشعر العاملون إن أعمالهم تسهم بنجاح المنظمة؟
- 7- هل يؤمن العاملون أن التعويضات والنجاحات في مسار عملهم الوظيفي وما هي العوامل المحددة لمستوى نتائج أدائهم؟

## خامساً:- النوافذ المعرفية والعملية للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال:-

☒ النوافذ المعرفية للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الاعمال

تتخذ النوافذ المعرفية صيغ متعددة للذكاء المنظمي، ويمكن إجمالها فيما يأتي:

- نوافذ تحلل الذكاء المنظمي كمكون من العقل المنظمي تشكل مورداً لقوته،
- نوافذ تحلل الأوجه المعاصرة للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال وفق منظور متعدد الزوايا كتلك المتعلقة بالتصور، والجوانب غير الملموسة وبخاصة ما يرتبط بالإرادة والروح وقوة الأداء الناجح.
- نوافذ تحلل آلية التفاعل بين الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال وأنواع الذكاء الأخرى خاصة الذكاء الجمعي، والعاطفي، والاستراتيجي والإداري لكل من المنظمة والفرق والأفراد.
- نوافذ تحلل مناهج وأدوات قياس الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الاعمال.

☒ النوافذ العملية للذكاء المنظمي في إدارة أزمات الاعمال

- تترجم هذه النوافذ إمكانية استخدام الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال للأغراض الآتية:-
- تطوير مهارات القادة والمديرين في التفكير والتقدير والتعامل بمرونة وبعقل مفتوح مع مختلف التحديات والفرص والأسبقيات في دورة حياة المنظمة.
  - دعم حالة الشراكة بين المنظمة والأطراف ذوي المصالح المختلفة لتعظيم القيمة المشتركة .
  - تقدير الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال وفق أسلوب الأسئلة النوعية المحددة في الفقرة (ثالثاً).

- بناء ثقافة حاضنة للتغيير والأفكار الجديدة والمقدرات الجوهرية.
- إدارة النجاح في التعامل مع الفرص والتحديات والطاقات الروحية والقيمية.

### خاتمة

وختاماً ،فإن الذكاء المنظمي في إدارة أزمات الأعمال ما زال موضوع بكر يستحق التأمل والتغير بالاستعانة بمعناه ،وما يحمله من أوجه معاصرة وأسلوب لتقديره وطرح نوافذ معرفية وأخرى عملية.

تشكل هذه المحاولة الأولية دعوة للباحثين والخبراء والقادة والمديرين لدراسة ومحاورة أفكار الذكاء المنظمي كقوة باراسيكولوجية في حياة المنظمات المعاصرة ذات الأفق الافتراضي والرقمي والشبكي عامةً وفي ميدان إدارة أزمات الأعمال الإلكترونية خاصةً.

- Albrecht, Karl (2003), *The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action*. New York: AMACM.

.....