



الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية
Organizational agility and promoting smart organizations
building

إعداد

د. عبد الناصر محمد سيد أحمد

Dr. Abdelnaser Mohamed Sayed Ahmed

أستاذ مساعد الإدارة - الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية - مصر

Doi: 10.21608/jinfo.2022.264280

٢٠٢٢ / ٧ / ١٥ استلام البحث

٢٠٢٢ / ٨ / ١٥ قبول النشر

أحمد ، عبد الناصر محمد سيد (٢٠٢٢). الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية .
المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ،
مصر، مج ٣ ع (٩) ، ص ص ١٣١ - ١٤٠ .

<https://jinfo.journals.ekb.eg/>

الرشاقة التنظيمية وتعزيز بناء المنظمات الذكية

المستخلص :

البحث الحالي يهدف إلى إلقاء الضوء على مفهوم الرشاقة التنظيمية والإدارة بالتجوال أو بالحركة ومفهوم المنظمات الذكية وتحديد بعض خصائصها. أيضا يهدف البحث إلى توضيح كيف أن اكتساب المنظمات للرشاقة التنظيمية وكيف أن تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة يعزز بناء المنظمات الذكية ويساهم في زيادة نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتميز. وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة درجة الرشاقة التنظيمية في منظماتنا ، والذي بدوره يساهم في تعزيز بناء المنظمات الذكية.

الكلمات المفتاحية : الرشاقة التنظيمية ، الإدارة بالتجوال ، المنظمة الذكية ، خصائص المنظمة الذكية.

Abstract:

The current research aimed to shed light on the concept of organizational agility and wandering around management or management by movement and the concept of smart organizations and identifying some of their characteristics. The research also aimed to clarify how organizations acquire organizational agility and how the application or practice of wandering around management or management by movement enhances the building of smart organizations and contributes to increase their success in achieving their goals efficiently, effectively and distinguished. At the end of the research, a number of recommendations were presented that can contribute to increase the degree of organizational agility in our organizations, which in turn contributes to strengthening the building of smart organizations.

key words: Organizational agility, wandering around management, smart organization, smart organization characteristics.

مقدمة :

المنظمة الذكية Smart or Intelligent Organization تعتبر جيل جديد من المنظمات في الوقت الحالي. ويعتبر هذا الفكر وجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعلم والتعليم والمعرفة والتدريب والبحث والتنمية والابداع والابتكار والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... (أبو النصر : ٢٠٢٠).

وهناك خصائص عديدة للمنظمات الذكية ، منها : أن تتصف بالرشاقة التنظيمية Organizational Agility ، والتي يقصد بها خفة وسهولة ومرونة الحركة والانتقال لدي المنظمة والاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

ولتحقيق الرشاقة التنظيمية لأي منظمة فإن عليها القيام بأمر عديدة ، علي رأسها تطبيق أو ممارسة نمط إداري حديث نسبيا هو الإدارة بالتجوال Wandering Around Management أو الإدارة بالحركة والتي يقصد بها قيام المسؤولين بالزيارات أو الجولات الميدانية التقفدية لمواقع العمل من فروع وإدارات وأقسام ومشروعات للتعرف بشكل مباشر علي عمليات التنفيذ والأداء كنوع من المتابعة الميدانية ، وللالتقاء وجها لوجه بالعاملين والعمال والعلماء أو الجمهور للتعرف علي مطالبهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم تمهيدا لتقديم يد المساعدة المطلوبة في ذلك.

والبحث الحالي يهدف إلي إلقاء الضوء علي ماهية المنظمات الذكية وخصائصها ومنها الرشاقة التنظيمية. كما يهدف إلي توضيح كيف أن تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة يساهم في زيادة الرشاقة التنظيمية لدي المنظمات. أيضا حاول البحث توضيح كيف أن اكتساب المنظمات للرشاقة التنظيمية وكيف أن تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة يعزز بناء المنظمات الذكية ويساهم في زيادة نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتميز.

وفي نهاية البحث تم تقديم عدد من التوصيات التي يمكن تساهم في زيادة درجة الرشاقة التنظيمية في منظماتنا ، والذي بدوره يساهم في تعزيز بناء المنظمات الذكية.

المنظمة الذكية :

هناك بعض التعريفات المتاحة عن مفهوم المنظمة الذكية ، منها :

١- تعريف Handy (2000) المنظمة الذكية بأنها ليست مجرد استحضار للحقائق أو قنوات للمعرفة أو انتفاع بالحكمة. لقد أكد على أهمية هذه الأنشطة إلا أنه يرى أنها تمثل جزءاً من عملية كبيرة، وينظر إلى المنظمة الذكية من منظور الكفاءة التي تدعمها أربع خصائص أخرى يمكن ملاحظتها في المنظمة الذكية وهي: حب الاستطلاع والتسامح والثقة والترابط.

٢- تعريف العنزى (٢٠١٧) المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي تعمل استراتيجياً لخلق القيمة وتحقيق الجودة في العمل بالاعتماد على عدد من الأساليب الإدارية المعاصرة ومنها

إدارة المعرفة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بإشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات من خلال فرق العمل؛ وذلك للعمل بفاعلية في الحاضر والإعداد لمواجهة التحديات المستقبلية.

٣- تعريف عبد الله (٢٠١٨) المنظمة الذكية بأنها تلك المنظمة التي تمتلك الإدراك الكافي للبيئة الداخلية والخارجية والاستجابة العالية للمعلومات المرتبطة بهما ، فضلا عن القابلية للتعلم بسرعة فيما يرتبط بكافة الجوانب ذات الصلة بعمل المنظمة (تجارب سابقة ، تجارب المنافسين ، خبرات حديثة ، ...).

٤- تعريف أبو النصر (٢٠٢٠) المنظمة الذكية بأنها المنظمة التي لديها درجة ذكاء تنظيمي عالية تتبني ثقافة وسلوك التميز وإدارة الجودة الشاملة وذات قيادة جماعية ووجود درجة عالية من الولاء والانتماء لدي العاملين مع الحرص علي الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومنها الذكاء الاصطناعي.

خصائص المنظمات الذكية :

حدد Schwanager (٢٠٠٩) خصائص المنظمة الذكية في:

- ١- الأسلوب النظامي في حل المشكلات.
- ٢- الاستفادة من التجارب الذاتية.
- ٣- التعلم من المنافسين في نفس القطاع أو المجال.
- ٤- الشفافية والمحاسبية والمسائلة.
- ٥- الاستفادة من المعرفة.
- ٦- بناء علاقات ايجابية مع البيئة الخارجية.
- ٧- الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة.
- ٨- الاستفادة من تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

ويري العنزري (٢٠١٧) أن المنظمات الذكية عادة ما تتميز بخمسة خصائص هامة هي كما يلي: الأسلوب المنظم لحل المشكلات ، وتطبيق المبدأ التجريبي ، والتعلم من التجارب الذاتية ، والتعلم من الآخرين ، ونقل المعرفة.

ويضيف كل من مدني (٢٠١٩) وأبو النصر (٢٠٢٠) أن من خصائص المنظمات الذكية : أن تتصف بالرشاقة التنظيمية ، وأن تكون منظمات تعلم Learning Organizations ، وأن تشجع العاملين علي التفكير الابداعي والابتكاري وعلي الاختراع .
الرشاقة التنظيمية :

يرى James Belaco في كتابه " تعليم الفيل الرقص Teaching the Elephant to Dance" الصادر في العام ١٩٩٠م أن المنظمات مثل الأفيال بطيئة الحركة وتستجيب للتغيير ببطئ ، وبالتالي لا بد لها من أن تكون رشيقة وخفيفة الحركة وأن يكون لها قادة يستثيرون العاملين لإحداث التغيير .
ويشير مفهوم الرشاقة التنظيمية إلي فكرة التغيير وسرعة العمل والاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية السريعة في الوقت المناسب (مدني : ٢٠١٩).

ويري Hosseini وآخرون (٢٠١٣) أن المنظمات التي تتمتع بالرشاقة التنظيمية تركز علي المعلومات وعللي الأهداف والنائج والكفاءة والمرونة والابتكار والاستفادة من التغذية العكسية أو المرتدة.

ويضيف Nafei (٢٠١٦) أن الرشاقة التنظيمية تعني قدرة المنظمة علي خفة الحركة والاستشعار والقدرة علي التعامل مع المتغيرات السريعة والمهمة بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن تعريف الرشاقة التنظيمية بخفة وسهولة ومرونة الحركة والانتقال لدي المنظمة والاستجابة السريعة والمناسبة للمتغيرات في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة.

عوامل رئيسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية :

حدد Sepahvand وآخرون (٢٠١٤) العوامل الرئيسية لتحقيق الرشاقة التنظيمية لأي منظمة في :

١- الوعي.

٢- المرونة.

٣- المعلومات المناسبة.

٤- الكفاءات.

٥- الابتكار.

٦- الهياكل التنظيمية المرنة المفروطة وليست الهرمية.

ولقد أضافت بعض البحوث والدراسات علي هذه العوامل أن تطبيق أو تمارس المنظمة الإدارة بالتجوال أو بالحركة (انظر علي سبيل المثال : دراسة مدني : ٢٠١٩) فكيف تتحقق الرشاقة التنظيمية لأي منظمة من دون أن يكون هناك جولات وزيارات واجتماعات ميدانية تفقدية لمعرفة سير العمل ومدى التقدم أو التأخر فيه ، ثم التحرك السريع تجاه ذلك إما بالتحفيز الايجابي أو السلبي مع تصحيح المسار والأخطاء والتغلب علي المعوقات والمشكلات.

الإدارة بالتجوال :

الإدارة بالتجوال Wandering Around Management أو Roaming Management أو Management by Walking Around أو الإدارة بالحركة On-site management أو الإدارة في موقع الحدث Management by Movement نشر كل من بيترز ووترمان كتابهما Search of Excellence في العام ١٩٨٢ وتحديثا عن هذا النمط الإداري وفوائده ، ومنها أنه يساهم في تحقيق التميز لأي منظمة.

والإدارة بالتجوال تعتبر منظومة متكاملة الجوانب ومتسقة الأبعاد تعمل علي كسر الحواجز بين المدراء والعاملين والعملاء ، وتحقق قدر مناسب من الإحاطة بالحقبة ، والمعاشية الفعلية للأحداث ، ومصدرا هاما للبيانات والمعلومات والمعرفة ، وأداة ووسيلة ناجحة للتحقق من مدي مصداقية وواقعية هذه البيانات والمعلومات ، ومدي امكانية الاعتماد

علي هذه البيانات والمعلومات عند اتخاذ القرارات المناسبة (انظر : موسى : ٢٠١٥ ؛ مدني : ٢٠١٩).

وتعمل الإدارة بالتجوال كأداة محركة للمنظمة بقصد تحقيق أهدافها ، وتمكن المدير من جمع المعلومات الكافية عن العمل والعاملين ومن ثم التعامل مع العاملين علي ضوء توفر المعلومات ، وكذلك القدرة علي اتخاذ القرار المناسب والقدرة علي اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة (الضلاعين : ٢٠١٦).

ولقد زاد الاهتمام بالإدارة بالتجوال نظرا لتضخم حجم المنظمات وزيادة عدد فروعها وانتشار المشروعات وتعدد أنشطتها وتباعد المسافات الجغرافية بينها واتساع نطاق نشاطها وامتداده على مستوى دول العالم وقاراته...

أيضا زاد الاهتمام بالإدارة بالتجوال لوجود كثير من المشكلات المتعلقة بالتقارير التي تقدم للمدراء ، والتي أحيانا تكون غير واقعية أو غير موضوعية أو مزيفة وغير حقيقية وناقصة البيانات والمعلومات أو مغلوبة أو تخفي جزء منها ، مما جعل أحيانا هذه التقارير لا تقوم بدورها المطلوب والمتوقع منها ، بل أصبحت أداة مشوهة ومشوشة... (أبو النصر : ٢٠١٤).

هناك تعريفات عديدة لمفهوم الإدارة بالتجوال تم تقديمها بواسطة كتاب وباحثين آخرين ، نذكر منها : (انظر : الخضيرى : ٢٠٠٠ ؛ موسى : ٢٠١٥ ؛ الضلاعين : ٢٠١٦ ؛ مدني : ٢٠١٩)

١- الإدارة بالتجوال منظومة إدارية متكاملة، تقوم على التواجد والحضور الذكي للقائد الإداري في مواقع التنفيذ والفعل، وعدم الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى اعتمادا كاملا.

٢- الإدارة بالتجوال فرصة حقيقية للمديرين للاطلاع على كل ما يجري من خلال الزيارات الميدانية والتفقدية لمواقع العمل والإلتقاء بالعاملين والعملاء بشكل مباشر وجها لوجه.

٣- الإدارة بالتجوال هي علم التعرف على حاجات العاملين ورغباتهم في المشروع، ومن ثم تلبية حاجاتهم والاستجابة لرغباتهم، وبما ينعكس إيجابيا على رضاهم عن أنفسهم وعن ما يقومون به ومن ثم تزايد فاعليتهم في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة.

٤- الإدارة بالتجوال تعتمد على قيام المدير بجولات تفقدية على الطبيعة لمعاينة التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج الموضوعه ومعرفة سير العمل وانتظامه على أرض الواقع والوقوف على مجريات الأمور ومتابعة ما يتم تنفيذه.

٥- الإدارة بالتجوال هي علم اختصار المسافات الجغرافية واختصار المسافات الزمنية وتحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث والمعايشة الحقيقية المترامنة، وتحقيق المشاركة والشورى والتعاونية مع قوى العمل.

٦- الإدارة بالتجوال هي خروج المسؤولين من مكاتبهم المغلقة، في جولات تفقدية، إلى أماكن العمل الفعلية وهي مكاتب رؤوسهم أو ميادين العمل للتأكد من أن العمل يجري على ما يرام. ومحاولة مد يد المساعدة إذا لزم الأمر. وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الإدارة بالتجوال بأنها قيام المسؤولين بالزيارات أو الجولات الميدانية التفقدية لمواقع العمل من فروع وإدارات وأقسام ومشروعات للتعرف بشكل مباشر على عمليات التنفيذ والأداء كنوع من المتابعة الميدانية ، وللالتقاء وجها لوجه بالعمالين والعمال والعلماء أو الجمهور للتعرف على مطالبهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم تمهيدا لتقديم يد المساعدة المطلوبة في ذلك.

خاتمة :

المنظمات الذكية هي المنظمات التي لديها درجة رشاقة تنظيمية عالية ، والتي تطبق أو تمارس الإدارة بالتجوال أو بالحركة. نحن لا نريد من منظماتنا العربية أن تكون تقليدية وبطيئة الحركة ، بل نريدها منظمات ذكية ورشيقة ومرنة تحقق أهدافها بكل سهولة ويسر وفي أقل وقت وجهد وموارد ممكنة.

توصيات البحث :

- ١- ضرورة تطبيق أو ممارسة الإدارة بالتجوال أو بالحركة بواسطة جميع المنظمات أي كان نوعها أو القطاع الذي تعمل به.
- ٢- ضرورة أن تتصف جميع المنظمات بالرشاقة التنظيمية لا أن تكون مثل الأفيال بطيئة الحركة.
- ٣- ضرورة قيام المنظمات الحالية باكتساب صفات أو خصائص المنظمات الذكية ، حتي تصبح أكثر كفاءة وفاعلية ونجاحا في تحقيق أهدافها.

مراجع البحث

أولا : المراجع العربية

- ١- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠١٤) . الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم . المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة . مصر.
- ٢- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٢٠) . الذكاء الاصطناعي في المنظمات الذكية . المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة . مصر.
- ٣- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٢١) . " إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة " ، مجلة المعلوماتية وأمن المعلومات ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، المجلد ٢ ، العدد ٤ ، يوليو ، بنها . مصر.
- ٤- الخضيري ، محسن (٢٠٠٠) . الإدارة بالتجوال ، منهج متكامل لتحقيق الفاعلية الإدارية . ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- ٥- الضلاعين ، علي فلاح (٢٠١٦) . " درجة ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، المجلد ١٢ ، العدد ١ ، الأردن.
- ٦- العنزي ، وفاء تامر مطلق (٢٠١٧) . متطلبات تطبيق المنظمة الذكية بجامعة تبوك في ضوء الفكر الإداري المعاصر (تبوك : رسالة ماجستير ، غير منشور ، كلية التربية والآداب ، جامعة تبوك ، الأردن.
- ٧- عبد الله ، خالد عبد الفتاح (٢٠١٨) . " الأوزان النسبية لخصائص مؤسسة الرعاية الاجتماعية الذكية " ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، العدد ١١ ، أبريل ، الفيوم ، مصر.
- ٨- مدني ، ياسر أحمد (٢٠١٩) . " واقع ممارسة الإدارة بالتجوال وأثرها علي الرشاقة التنظيمية بالجامعات الحكومية العاملة بأقليم جنوب الصعيد " ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، العدد ٨ ، سوهاج . مصر.
- ٩- موسي ، عمار فتحي (٢٠١٥) . " دور الإدارة بالتجوال في خفض سلوكيات النفاق الإداري بالبنوك التجارية المصرية " ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة سوهاج ، مجلد ١ ، العدد ٢٩ ، سوهاج : ٢٠١٥ .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- Belasco, James (1990). **Teaching the Elephant to Dance**. Crown Inc., N.Y. USA.
- 2- Handy, Charles B. (1993). **Understanding Organizations**. 4 th. ed., Oxford University Press, N.Y. USA.
- 3- Hosseini, S. (2013). "The Role of Servant Leadership in Organizational Agility " , **Management Science Letters**, Vol. 2, No. 3, USA.

- 4- Nafei, W. (2016). "The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence ", **Journal of Business and Management**, Vol.11, No. 4, USA.
- 5- Scwaninger, M. (2009). **Intelligent Organizations**. Springer Press. Germany.
- 6- Sepahvand, R. & et.al. (2014). "Exploring the Role of Organizational Climate and Organizational Agility ", **Journal of Assessment and Management**, Vol.40, No.5, USA.

