

الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن

الدكتور "أحمد غسان" مقال القاسم *

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مبادئ الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن. وهي دراسة استكشافية وصفية، اختارت مجموعة من المديرين والعاملين في المصارف المنوّه عنها كوحدة معاينة، وتحليل إستجاباتهم على فقرات الاستبانة. وقد تم تصنيف مبادئ الفطنة المنظمة في أربعة مجموعات؛ ثلاث منها وفق نموذج (Matheson & Matheson (2001 وهي بلوغ الغاية وفهم البيئة ومناقلة الموارد، وأضافت الدراسة المجموعة الرابعة بناء الذكاء الجماعي. أظهرت الدراسة توافر مبادئ الفطنة المنظمة الإثني عشر في المصارف محل البحث، كما أظهرت أنّ هناك توافقاً في وجهات النظر بين مجموعتي المديرين والعاملين بشأن توافر هذه المبادئ في مصارفهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر مبادئ الفطنة المنظمة.

الكلمات الدالة: المنظمة الفطنة، العقل المنظمي، بلوغ الغاية، فهم البيئة، مناقلة الموارد، بناء الذكاء الجماعي.

Abstract

Organizational Smartness of the Commercial Banks Working in Jordan

The main purpose of this study is to investigate the availability of smart organization principles in commercial Banks in Jordan. The principles of Smart Organization were grouped into four categories. Three of them based on Matheson & Matheson (2001) model; those that help banks achieving purposes, understanding environment, and mobilizing resources, and the fourth category which proposed by this study consist of those principles that make it possible for banks to build their collective intelligent.

The study found that the principles of Smart Organization are available in the researched Commercial Banks, and there were no significant differences between foreign and local banks in terms of availability of "Smart Organization" principles.

Keywords: Smart Organization, Orgmind, Achieving purposes, understanding environment, Mobilizing resources, Building collective intelligent.

* أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال - جامعة البترا - الأردن.

التمهيد :

يشهد العالم تغيرات سريعة أصبحت تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال لإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لذوي المصالح (Richards, 2002, p34). و تميز هذا العصر بالمعرفة المركزة التي ساهمت في نقل منظمات الأعمال من الاهتمام بأصولها الملموسة المادية إلى الاهتمام بأصولها المعنوية (غير الملموسة)، حتى أصبح رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي هما الأكثر قيمة لديها (Liang, 2004, p204). وتحولت المعلومات والمعرفة والذكاء إلى أصول رأسمالية محركاً للثروة الاقتصادية (Richards, 2002, p34).

واستجابة لذلك ركزت العديد من منظمات الأعمال وخاصة الرائدة منها، منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين، على التصرف بفطنة (Acting Smart) بهدف تحسين نتائج عملياتها التشغيلية وتحقيق غاياتها. فاستخدمت العديد من المبادرات، والجديد من الأفكار والأساليب والطرق، والأنظمة الإدارية غير التقليدية (Matheson & Matheson, 1998, p2)؛ كإدارة الجودة الشاملة، والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، وإعادة الهندسة، والإنتاج حسب الطلب والتوريد في الوقت المناسب (Just-in-time)، و6 سيجما (Six Sigma) وغيرها، وذلك لمساعدتها على أداء أعمالها وتنفيذ أنشطتها بطريقة صحيحة وبفاعلية أكبر وصولاً إلى جودة أعلى للمنتج، ووقت أقل للدورة الانتاجية، ورضى أعلى للزبائن (Rao et. al., 1996, pp 26-57).

ومع أن تطبيق هذه المبادرات حقق التميز والنجاح للعديد من منظمات الأعمال في المجال التشغيلي إلا أنه لم يكن كافياً (Matheson & Matheson, 1998, p4). لأن المنظمات أصبحت تقلد بعضها فيما تطبق من مبادرات، وتتسابق إلى اتباع أنظمة تشغيلية غير تقليدية وتوفير الأجهزة المستخدمة من قبل منافسيها محلياً وعالمياً (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, p6). بالإضافة إلى أن هذه المبادرات لم تضمن لمنظمات الأعمال التميز أو النجاح في توليد إستراتيجيات الفوز (Winning Strategies). فنجاح العمليات التشغيلية، أو التحسينات في المرافق، أو تميز المنتج لا يضمن بالضرورة استدامة المنظمات وبقائها؛ بمعنى أن الحاجة تقتضي ليس فقط الاهتمام بجسم المنظمات، بل أيضاً "بعقلها". وأن الجهود المبذولة من قبل منظمات الأعمال للإهتمام "بعقلها" وجعلها "فطنة" إن لم تصل لنفس المستوى من الاهتمام بباقي الأبعاد التي كانت لفترة قريبة تكسبها ميزة تنافسية، فإن المنظمات ستجد نفسها عاجزة في لحظة ما عن الإستمرار والبقاء (Matheson & Matheson, 1998, pp 4-5).

ومن هنا كان على المنظمات (كأنظمة تكييفية معقدة مشابهة لأي كائن حي) أن ترعى "عقلها المنظمي" (Its Own Orgmind) والفطنة الجماعية الخاصة بها لضمان صلتها وبقائها في بيئة الأعمال المتجددة (Liang, 2004, p203). فالفطنة المنظمية هي الواجهة الجديدة التي ستتميز بين الفائزين والخاسرين من منظمات الأعمال في السنوات القادمة. كما أن قدرة المنظمة على إتخاذ

القرارات الذكية والتكيف السريع مع حالات التغيير هي إحدى الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين (Matheson & Matheson, 2001, p54). ويتطلب هذا إجراء التحول بقصد تكوين "المنظمات الفطنة" كجيل جديد من منظمات الأعمال. إذ إن التحول إلى منظمة فطنة هو عملية يمكن لأيّة منظمة أن تحققها. فمستوى ذكاء الأفراد، وهو نتاج البعد الوراثي والبيئي، بطيء التغيير والتطور. أما المنظمات فإنها قادرة على أن تصبح أكثر ذكاءً وفطنة، وفي فترة قصيرة، من خلال مجموعة من النقالات الفكرية لتحسين عملية اتخاذ القرارات (Matheson & Matheson, 1998, p1).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ الفطنة المنظمة لا تقتصر على مدير ذلك النشاط أو الأفراد العاملين فيه كل على حدة وحسب، بل تشمل النشاط بنظرته الاستراتيجية التي تركز على تنظيمه وإدارته من منطلق الفطنة (Liang, 2004, p204). وأن تعمل هذه الإدارة على تحسين الفطنة، وأساليب تعزيز تطبيق مبادئها المتمثلة بالتعديل المنسق لأنظمة المنظمة واستراتيجياتها ومجموعات المهارات فيها والحوافز، والدعم الإداري لتطبيقها (Matheson & Matheson, 2001, p54). وكذلك تحسين العمل الجماعي لأفرادها الذين يمتلكون المهارات والاتجاهات الفكرية والسلوكية وتوفير الأدوات المساعدة والبيئة المناسبة في المنظمة. مما ينعكس بالتالي على أداء المنظمة (Finkelstein & Jackson, 2005, p3).

أما مفهوم "المنظمة الفطنة" (The Smart Organization) فقد ظهر في السنوات الأخيرة من القرن العشرين. فعرف كل من Matheson & Matheson (1998) "المنظمة الفطنة" بأنها تلك المنظمة التي "تتخذ قرارات إستراتيجية جيدة"، تلك القرارات "التي تنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة". وأن التصرف بفطنة هو "النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات" (Matheson & Matheson, 1998, p1,6). كما عرف كل من Finkelstein & Jackson (2005) "المنظمة الفطنة" بأنها: المنظمة العالية الأداء التي لا تزال ناجحة وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح وإبقاء هيمنتها على سوقها المستهدف.

وبالرغم من حداثة هذا المفهوم وتطبيقاته والنتائج التي توصل إليها الباحثون، وبخاصة دراسة كل من Matheson & Matheson (2001)، فقد شكل ذلك حافزاً للباحث لدراسته ومحاولة تطبيقه على مؤسسات أردنية، وقد قاد ذلك إلى التساؤلات التالية: هل تتوفر مبادئ المنظمة الفطنة التسعة التي قدمتها دراسة كل من Matheson & Matheson (2001) في المصارف التجارية العاملة في الأردن؟ وهل هناك مبادئ أخرى تتناسب والاحتياجات المحلية للبيئة الأردنية من جهة واحتياجات المصارف الأردنية من جهة ثانية؟ وهل هناك فروق بين المصارف التجارية الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر مبادئ الفطنة المنظمة؟

مشكلة الدراسة

ركّز مفهوم المنظمة الفطنة عند Matheson and Matheson على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الجيدة التي تُنتج أفضل الفرص لخلق القيمة، حتى تصبح المنظمة أكثر فاعلية (Effective) من غيرها في اتخاذ القرارات. والمنظمات في تطبيقها المبادئ التسعة التي تؤثر على طريقة تفكير وتصرف الأفراد، توفر مستلزمات السياق المنظمي الذي يسهل تطبيق الممارسة الأفضل (Best Practice) في المنظمة. وهذه المبادئ هي مجموعة الوظائف الهامة التي تساعد المنظمة على تحقيق و"بلوغ الغايات" (Achieving Purpose)، وتساعد على "فهم البيئة" (Understanding the Environment) التي تعمل فيها، والتي تجعل من الممكن على المنظمة تعبئة و"مناقلة مواردها" (Mobilizing Resources).

وعليه فإن الغرض من الدراسة هو التعرف على مدى توافر مبادئ الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

عناصر المشكلة

ويمكن تحقيق الغرض من الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- 1- ما مدى توافر مبادئ الفطنة المنظمة التي قدمتها دراسة كل من Matheson & Matheson (2001) وغيرها من الدراسات في المصارف التجارية العاملة في الأردن.
- 2- ما الفرق بين المصارف الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر مبادئ الفطنة المنظمة فيها.

فرضيات الدراسة

إستدللاً بمشكلة الدراسة وعناصرها تم صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى: لا تتوافر مبادئ الفطنة المنظمة (والمتمثلة ببلوغ الغايات، وفهم البيئة، ومناقلة الموارد، وبناء الذكاء الجماعي) في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق دالة إحصائياً بين المصارف الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر مبادئ الفطنة المنظمة فيها (والمتمثلة ببلوغ الغايات، وفهم البيئة، ومناقلة الموارد، وبناء الذكاء الجماعي).

أهمية الدراسة

يمكن تحديد جوانب أهمية الدراسة من المساهمة والإضافة المتوقعة منها، وكما يلي:

1. حاولت الدراسة التعرف على مدى توافر مبادئ الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن.
2. تركزت معظم الدراسات المتعلقة بمفهوم الفطنة المنظمة في بيئات غربية، حيث تتطور المفاهيم الإدارية والأدوات المتعلقة بقياس الأداء والمعايير بصورة متسارعة، بينما تعاملت الدراسة الحالية مع البيئة العربية وبالتحديد البيئة الأردنية.
3. قدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لإدارة الفطنة المنظمة في المصارف الأردنية، سعياً لأن يكون ملائماً ومتوافقاً مع احتياجاتها ومحققاً لأهدافها الاستراتيجية ويخدم منظمات الأعمال الأخرى.
4. ألقت الدراسة الضوء على مدى مواكبة المنظمات الأردنية وبالتحديد قطاع المصارف التجارية - مجتمع الدراسة - للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة، وعلى وجه الخصوص مفهوم الفطنة المنظمة ومبادئها.
5. يمكن عدّ موضوع الدراسة من المواضيع الجديدة، حيث ظهر مفهوم المنظمة الفطنة حديثاً في عام 1998، ولا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتوسعى جميعها إلى تحقيق الإضافة العلمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الإطار النظري للدراسة عرضاً للتحويلات الحديثة في النماذج الإدارية (Paradigm Shifts)، وموقع المنظمة الفطنة في هذه التحويلات. ثم تتناول نشأة المنظمة الفطنة ومفهوم الفطنة المنظمة وأوجه الشبه والإختلاف بين الذكاء المنظمي وبين الفطنة المنظمة، وصولاً إلى تحديد مبادئها، وضرورة تحول منظمات الأعمال إلى منظمات فطنة. ويستعرض الجزء الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة، والمساهمة المتوقعة من الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

نشأة المنظمة الفطنة

ظهر مفهوم المنظمة الفطنة، كوصف يطلق على بعض منظمات الأعمال، في عام 1997* في كتاب "المنظمة الفطنة: توليد القيمة من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي" لمؤلفيه Matheson & Matheson.

* تشير بعض المصادر إلى أن صدور هذا الكتاب كان في 1998، ومنها دراسة Matheson and Matheson (2001) بعنوان: "المنظمات الفطنة أداؤها أفضل" (Smart Organizations Perform Better).

وقد تلخصت فكرة الكتاب في أن المنظمات تمتلك الإمكانية لزيادة نسبة ذكائها في اتخاذ القرارات في مجال البحث والتطوير، والذي يعتبر المحدد الأقوى لمستقبل المنظمة، وأن الفطنة في البحث والتطوير هي بمثابة اتخاذ قرارات نوعية؛ بمعنى أنها تلك القرارات التي تُنتج أفضل ما يتوقع لتوليد القيمة، كما أنها نتاج عملية دقيقة. وأكد المؤلفان على أن المنظمة التي تكون فطنة، في مجال البحث والتطوير، يجب أن تكون قراراتها المتخذة جيدة في ثلاثة مستويات: "إستراتيجية التكنولوجيا" و "مشاريع البحث والتطوير الفردية" و "محتوى محافظ البحث والتطوير" (Matheson & Matheson, 1998, pp9-12). وضمّن المؤلفان كتابهما اختباراً لقياس معامل الفطنة المنظمة (Organizational IQ test) يساعد مستخدميه من المديرين في تقييم مدى قرب منظماتهم من مبادئ الفطنة المنظمة.

وفي عام 2001 نشر كل من Matheson and Matheson دراسة لهما بعنوان "المنظمات الفطنة أداؤها أفضل" هدفت بالدرجة الأولى للإجابة عن السؤال الذي لم تتم الإجابة عنه في كتابهما المذكور سابقاً وهو: "هل المنظمات الفطنة التي تلتزم بالمبادئ التسعة للفطنة المنظمة يكون أداؤها أفضل من تلك التي ليست بنفس المستوى من الفطنة؟"، وتقع هذه المبادئ في ثلاث مجموعات هي: "بلوغ الغايات" وتتضمن مبدأ ثقافة توليد القيمة ومبدأ توليد البدائل ومبدأ التعلم المستمر، و"فهم البيئة" وتتألف من مبدأ استيعاب حالات عدم التأكد ومبدأ المنظور الاستراتيجي "من الخارج - إلى الداخل" ومبدأ التفكير النظمي، و"مناقلة الموارد" وتتكون من مبدأ الإصطفاف والتمكين ومبدأ اتخاذ القرار المنضبط ومبدأ التدفق المفتوح للمعلومات. وقد شملت الدراسة بضعة مئات من الشركات الأمريكية وعلى مدى خمسة أعوام (Matheson & Matheson 2001, p49-52).

أما مراد (2004، ص 18-22) فقد أشار في مناقشته عن ظهور مفهوم "المدرسة الفطنة" أن هذا المفهوم ظهر لمواجهة متطلبات الحياة المعاصرة الناتجة عن التطورات المذهلة التي حدثت في شتى مناحيها، وخاصة تكنولوجيا الإتصالات، خلال السنوات القليلة الماضية. وقدم وصفاً افتراضياً للمدارس الفطنة ومزاياها وعلاقتها الداخلية والخارجية. كما أكدت دراسة Filos (2005، p5) أن مفهوم المنظمة الفطنة نشأ نتيجة حاجة منظمات الأعمال للإستجابة الديناميكية للإقتصاد الرقمي سريع التغير، وبيّنت أن المنظمات الفطنة هي "القادرة على التكيف السريع في مواجهة التحديات الجديدة التي تتعرض لها، وتتمتع بالخفة والرشاقة (Agile) والسرعة الكافية لتوليد المعرفة واستغلالها لاقتناص الفرص التي يوفرها العصر الرقمي". وأشارت الدراسة إلى أن تعبير الفطنة ابتكر للمنظمات التي تقاد بالمعرفة وترتبط بشبكات من العلاقات البيئية وتتكيف بفاعلية إلى أشكال تنظيمية وممارسات جديدة. ثم نشر كل من Finkelstein & Jackson في نهاية عام 2005 دراسة أشارا خلالها إلى أن بحثهما خلال السنوات العديدة الماضية كشف عن الفروق الرئيسية بين الشركات التي كانت ناجحة ثم فشلت في النهاية لسبب أو آخر وبين الشركات الناجحة والتي تمكنت

من البقاء والنمو. وأضاف الباحثان أن المنظمة الفطنة تهتم وتطور بانتظام ثلاثة أركان رئيسية هي القيادة الفطنة، والاستراتيجية الفطنة، والعملية الفطنة.

مفهوم المنظمة الفطنة

اقتصر مفهوم الفطنة المنظمة في بداياته على إدارات البحث والتطوير في المنظمات. حيث بين كل من Matheson & Matheson (1998, pp1-6) أن الفطنة في البحث والتطوير هي بمثابة اتخاذ قرارات نوعية؛ بمعنى أنها تلك القرارات التي تنتج أفضل ما يتوقع لتوليد القيمة. وأكد أنه يمكن توسيع هذا المفهوم ليشمل ليس فقط البحث والتطوير ولكن المنظمة ككل، وبالتالي فإن "المنظمة الفطنة" هي التي "تتخذ قرارات إستراتيجية جيدة"، وهي تلك القرارات "التي تُنتج أفضل الفرص لخلق القيمة"، وأن التصرف بفطنة هو "النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات".

ووضّح Teresko (1998, p52) أن "المنظمة الفطنة" هي "المنظمة التي تطوّر، وعلى أساس مستمر، منتجات وخدمات متفوقة عالمياً وبأسعار تحقق قيادة القيمة". أما Finkelstein & Jackson (2005, p2) فقد عرفا المنظمة الفطنة بأنها الشركة العالية الأداء. وبيننا أن هناك ندرة في الأدوات التشخيصية المستندة على البحث التجريبي، للمساعدة على التقرير فيما إذا كانت المنظمة على الطريق الصحيح من النجاح، أو أنها "تتوجّه نحو المشاكل" على حد وصفهما.

مما سبق يمكن رسم أبعاد مفهوم "الفطنة المنظمة" بأنها قدرة المنظمة على اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية الجيدة لاستثمار الفرص في توليد القيمة مما يحقق لها مستوى عالٍ من الأداء، وقدرة على النمو والاستمرار في وضع يجعلها أكثر هيمنة على السوق. ومثل هذه المنظمة تتعلم وتتكيف مع البيئة وتطور بشكل مستمر أشكال تنظيمية وممارسات جديدة لتقدم منتجات وخدمات متفوقة وبأسعار تحقق قيادة القيمة. وبناءً على ذلك فإنه يمكن تعريف "المنظمة الفطنة" بأنها: "المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية ذات النوعية وتنفذها بشكل فعال لاستثمار أفضل الفرص لخلق القيمة، ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح ومهيمنة على السوق".

المنظمة الفطنة والمنظمة الذكية

ارتبط مفهوم المنظمة الذكية بقدرة المنظمة على التكيف والتعلم. فمع وجود الصعوبة الكبيرة في تحويل المعلومات إلى معرفة مفيدة في اتخاذ القرارات، بحسب رأي Williams (1997). إلا أن المنظمة الذكية تتعلم وتتكيف مع البيئة العاملة فيها، وتتعلم كيف تكون ذكية من خلال ربط كافة العناصر المتعلقة بإدارة المعلومات والتعلم. وهذا ما أكدّه أيضاً Richards (2002) والذي ميّز في بحثه بين الذكاء المنظمي والتفكير والمعرفة، حيث أكد على ارتباط مفهوم الذكاء المنظمي بقدرة المنظمة على التكيف والتعلم، وأشار إلى أن هذه المصطلحات بمجموعها تمثل قدرة المنظمة على

التكيف والاستجابة والإبداع. كما أكد أن الذكاء المنظمي هو "القدرة على التعلم من الخبرة والتكيف مع البيئات المتغيرة". وكي تحقق المنظمة الذكية الاستمرار وطول البقاء عليها أن تعمل في إطار أربع خصائص هي الحساسية للبيئة، والتماسك، واللامركزية والتسامح، وأن تكون مُحافِظة في التمويل (Clarke and Clegg, 2000, p59). وأن تعمل كذلك وفق إستراتيجيات بعيدة الأمد، إذ إن الفارق بين "ذكاء المنظمات قريب الأمد" و "بعيد الأمد" يكمن في أن الاستراتيجيات بعيدة الأمد توّدي إلى إستمرارية طويلة الأمد (Vickers, 2000, p135).

وخلاصة القول فإن كلا المفهومين، مفهوم "المنظمة الفطنة" ومفهوم "المنظمة الذكية" يعبران عن حالة من النجاح المستمر والمستدام للمنظمة، وأن هذا النجاح يتمثل بقدرة المنظمة على التعلم والتكيف. وعند النظر إلى الأمر من زاوية أخرى يُلاحظ أنّ هناك تبايناً بين المفهومين يتمثل في أن مفهوم المنظمة الذكية كما بدأه Quinn (1992) ركّز على المدخل الإداري الذي يُطبق التكنولوجيا ونماذج الخدمة الجديدة في مواجهة التحدي لتطوير أداء العمل. ويفترض Quinn (1992) أن الفكر هو المورد المحوري والجوهري في إنتاج الخدمات وتقديمها. وبالتالي فإن مفهوم المنظمة الذكية يرتبط بشكل واضح مع مفهوم إدارة المعرفة. وقد تطور مفهوم "المنظمة الذكية" بعد ذلك ليركّز بصورة أوسع على إدارة المعرفة والقدرة على اكتسابها والتعلم والتكيف؛ فهي منظمة تقاد بالمعرفة وتتكامل إدارة المعرفة فيها مع مجموعة الأدوات الإدارية الفعالة الأخرى المستخدمة (Poulsen & Arthur, 2005, p77).

ومن هنا فالمنظمة الفطنة هي التي تركز على القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، وهذا في الحقيقة لن يكون إلا إذا كانت المنظمة قادرة على توفير البيئة المنظمة المناسبة التي يسهل خلالها تطبيق الممارسة الأفضل، وإدارة المعلومات بكفاءة، وبالتالي اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة. لذا فإن المنظمة الذكية تمثل مرحلة باتجاه المنظمة الفطنة مع وجود تقاطع وتداخل واضح بين المفهومين.

مبادئ الفطنة المنظمة

سبقت الإشارة إلى أن مفهوم الفطنة المنظمة عند Matheson and Matheson (2001, p50) انصبّ على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجيدة التي تولد أفضل الفرص لخلق القيمة، وأن المنظمة الفطنة أكثر فاعلية من غيرها في اتخاذ القرارات. وأنه يمكن الوصول بالمنظمة إلى الفطنة إذا جرى تطبيق المبادئ التسعة، المؤشرة في الشكل (1)، والتي توفر البيئة أو السياق المنظمي الذي يسهل تطبيق الممارسة الأفضل في المنظمة واتخاذ القرارات الجيدة. فالمبادئ التسعة بمجموعها تمثل مطلباً أساسياً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة روتينية عالية الجودة. فكلما كان التزام المنظمة

بهذه المبادئ أكبر كلما كانت أقدر، وبصورة منظمة أكثر، على اتخاذ قرارات إستراتيجية جيدة. كما يمثل كل مبدأ منها نظرية متماسكة، أو معياراً يُنظّم مجموعة معيّنة من الإعتقادات لدى الأفراد تشكل نمط سلوكهم. وعليه فإن المبادئ التسعة تقرر ما إذا كان الأفراد متحمسين أو رافضين لتبني ممارسات أفضل جديدة.

أولاً : مبادئ الفطنة التي اقترحها Matheson & Matheson

حدد كل من Matheson & Matheson (2001) تسعة مبادئ للوصول بالمنظمة إلى الفطنة. وقد جمعا هذه المبادئ في ثلاث مجموعات هامة هي؛ مجموعة الوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق و"بلوغ الغايات" التي تسعى إليها، و مجموعة الوظائف التي تساعد على "فهم البيئة" التي تعمل بها، و مجموعة الوظائف التي تجعل من الممكن على المنظمة تعبئة و"مناقلة الموارد". وهذه المبادئ:

1. بلوغ الغاية:

تعني الغاية هنا "سبب وجود المنظمة" (Wheelen & Hunger, 2002, p10). ويقصد ببلوغ الغاية قدرة المنظمة على تحقيق سبب وجودها. بمعنى أن تركز المنظمة جهودها لبلوغ غاياتها والتي هي سبب وجودها. ويدور موضوع بلوغ الغاية حول "توضيح ما هو قيم للمنظمة وشكل العمل الجاد المستمر لزيادته" (Matheson & Matheson, 1998, p110). ويمكن للمنظمة بلوغ غاياتها من خلال تحقيق مجموعة الوظائف الهامة التي تساعد على ذلك، وتغطي هذه الوظائف المبادئ الآتية:

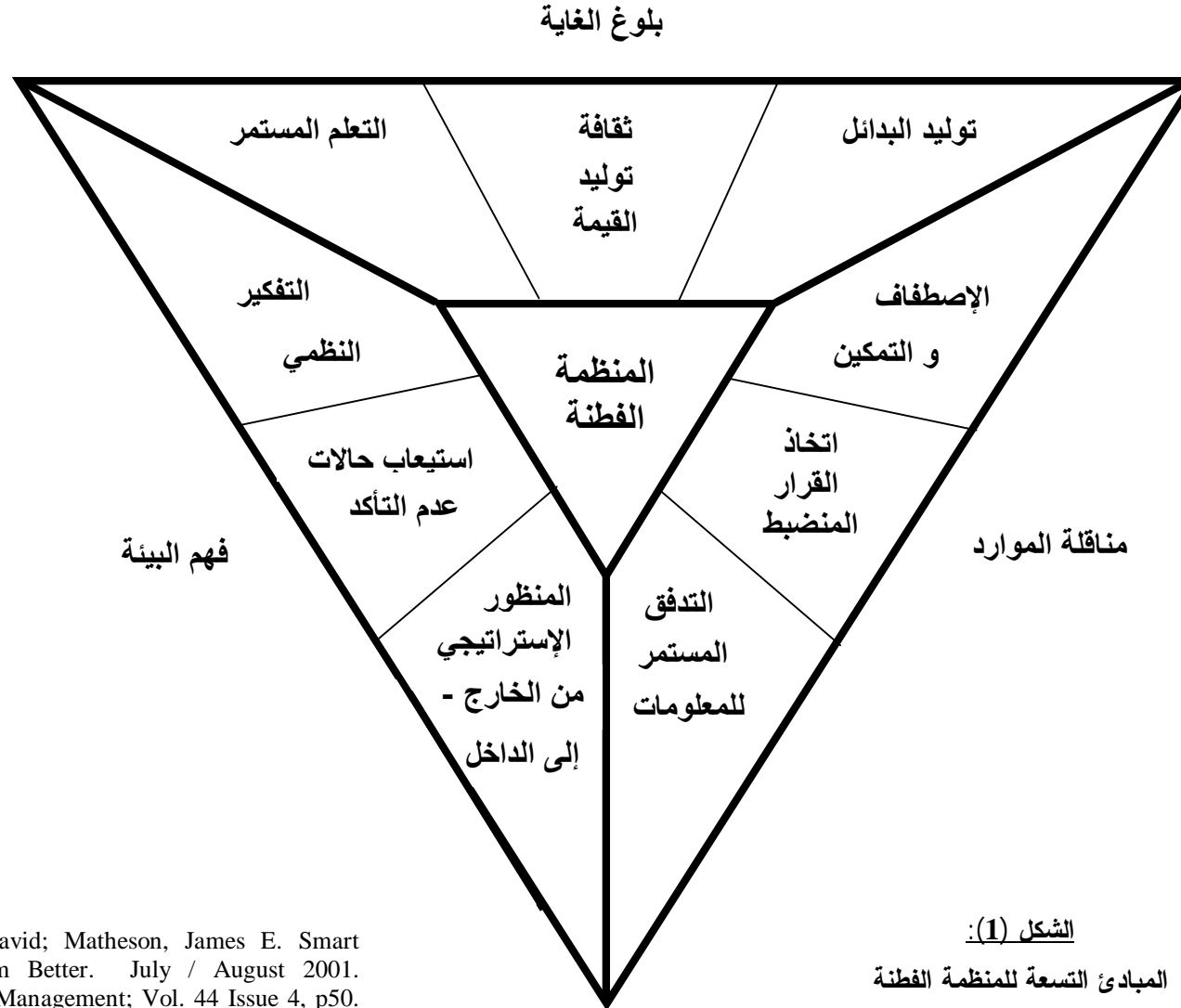
- ثقافة توليد القيمة.
- توليد البدائل.
- التعلم المستمر.

2. فهم البيئة:

تتعامل المنظمات في العادة مع بيئة غامضة من حيث درجة التعقيد وعدم التأكد، وتسعى جاهدة لفهم بيئتها التي تعمل فيها، ويعني هذا الفهم قيامها بإدراك التعقيد وعدم التأكد بطرق تسهل اتخاذ القرارات الفعالة (Matheson & Matheson, 1998, p122) من خلال عملية مسح البيئة مثلاً؛ والتي عرفها كل من Wheelen & Hunger (2002, p52) بأنها "مراقبة وتقييم وتوزيع المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية للأشخاص الرئيسيين في المنظمة"، كما أشارا إلى أن المنظمة تستخدم هذه الأداة لتجنب المفاجآت على المستوى الاستراتيجي ولضمان عافيتها على الأمد البعيد، حيث وجدنا أن هناك علاقة إيجابية بين مسح البيئة والأرباح.

وقد بيّن كل من Matheson & Matheson (2001) أنه يمكن للمنظمة الفطنة فهم البيئة من خلال تطبيقها لمجموعة من الوظائف الهامة، وتشتمل هذه المجموعة على المبادئ الآتية:

- استيعاب حالات عدم التأكد.
- المنظور الاستراتيجي "من الخارج - إلى الداخل".
- التفكير النظمي.



الشكل (1):

المبادئ التسعة للمنظمة الفطنة

Source: Matheson, David; Matheson, James E. Smart Organizations Perform Better. July / August 2001. Research-Technology Management; Vol. 44 Issue 4, p50. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html. <http://www.iriinc.org/rim.htm>.

3. مناقلة الموارد:

تستورد المنظمة من البيئة الخارجية موارد مختلفة يعتمد بعضها على بعض؛ كالأصول مثل المباني والمصانع والنقد، وكذلك الموارد البشرية المتنوعة التخصص، وذات خلفيات علمية وعملية مختلفة وتنظم جميعها وفق المنظومة الإدارية ووفق العلاقات البيئية الرسمية وغير الرسمية، والتي يجب تنسيقها وتناقلها لتوليد أعمال هادفة. وتعني مناقلة الموارد هنا "أن تقرر المنظمة اتخاذ الحركات الاستراتيجية لتحقيق غايتها في مواجهة الغموض في البيئة" (Matheson & Matheson, 1998, p140). ويمكن إدراك مناقلة الموارد من خلال مجموعة الوظائف الهامة التي تجعل من الممكن على المنظمة تعبئة ومناقلة الموارد، وتشتمل هذه المجموعة على الآتي:

- اتخاذ القرار المنضبط. - الإصطفاف والتمكين. - التدفق المستمر للمعلومات.

ثانياً : مبادئ الفطنة التي اقترحها Finkelstein & Jackson وآخرون

تطرق باحثون آخرون لموضوع الفطنة المنظمة مثل (Finkelstein & Jackson (2005 و (Filos (2005 و (Whitford (2001 و (Liang (2004 ، وتناولوا خصائص أخرى غير تلك التي قدمها كل من Matheson & Matheson، والتي شكلت المجموعة الرابعة من مبادئ الفطنة المنظمة في الدراسة، ضمن الأنموذج المقترح. والآتي شرح لهذه المبادئ:

بناء الذكاء الجماعي:

المنظمات تجمعات إنسانية هادفة وهي أنظمة تكيفية معقدة، شأنها شأن الكائنات الحية الذكية، تحتاج أن ترعى وتتمّي عقلها المنظمي (Orgmind) وذكاءها الجماعي لضمان صلتها وبقائها في البيئة المتجددة. ومثل هذه المنظمات ترعى وتشجع مجموعة الأنشطة الهامة كالتعلم المنظمي المستمر، وتسهيل عمليات إدارة المعرفة الفعّالة، وبناء هياكل المعرفة المؤسسية النوعية، ونشر ثقافة التعاون ومواصفات المشاركة. وحتى تتصرف هذه المنظمات وتتأقلم وتنمو كالكائنات الحية الذكية يجب عليها أن تنظم وتحسن ذكاءها الجماعي. إذ إن العقل المنظمي والذكاء الجماعي يشكّلان ميزة حتمية للمنظمات الفطنة التي تعمل على ربط الأفراد بما يمتلكون من قدرات والذين يمثلون أنظمة مفكّرة غير خطية عالية التعقيد لتشكل نظاماً مركباً (Liang, 2004, p203-205).

وتتطوي عملية بناء الذكاء الجماعي على جملة وظائف تم استلهاها مما ورد في مجموعة الأدبيات وتضمينها في الأنموذج المقترح للدراسة الحالية (الشكل 2)، وهي:

- بناء الفريق الاستراتيجي. - إختيار المتميزين. - الخفة ورشاقة الاستجابة.

وتبرير هذه الإضافة هو أنّ المنظمات الفطنة تحتاج إلى من يدير الفطنة فيها كي تتمكن من توظيف مبادئها وأبعادها وتفاعلاتها البيئية بمستوى عالٍ من الوعي الموجّه نحو تحقيق الغايات. حيث أشار Liang (2004, p203) أنّ المنظمات الفطنة تهتم بعقلها المنظمي وذكائها الجماعي، بما يشكّله من ميزة حتمية لها، وتسعى لبنائه ورعايته وتميمته. فالمنظمة الفطنة تعمل من خلال الذكاء الجماعي "العقل المنظمي" على إدارة مبادئ الفطنة وتحقيق غاياتها. وحتى تتمكن المنظمة من ذلك، فهي تحتاج إلى قيادة فطنة تتمثل في مستوى الفريق التنفيذي ومجالس الإدارة (The Top Team). حيث أشار كل من Finkelstein & Jackson (2005, p1) إلى أنّ ما يجعل المنظمات الفطنة ذات قيادة فطنة هو تبنّيها للفطنة في فريقها الأعلى اعتماداً على مزيج من مجموعة من المهارات الفردية التي يمتلكها كل عضو منهم. وحتى يقوم الفريق الاستراتيجي بدوره بفاعلية، يحتاج إلى مجموعة من المتميزين الذين يمتلكون من الجدارات والكفاءات التي تمكن المنظمة من أن تتصرف وتعمل من خلالها، وكما أشار Wiig (2000, p1). لذا فإن المنظمة الفطنة ممثلة بفريقيها الاستراتيجي، تستقطب الأفراد المتميزين للعمل ضمن فريقها العام، وتعمل على محاكاتهم بما يمتلكون من قدرات، كأنظمة مُفكّرة عالية التعقيد، لتشكل نظاماً مركباً (Composite System) (Liang, 2004, p205)، مُطلقةً العنان للقوة العقلية (Brain Power) لكل فرد منهم في المنظمة، ومهيئة الظروف والمناخ المناسب لتفاعلهم (Richards, 2002, p35-36)، وتوجيه خبراتهم الجماعية (Collective Experience) بغية توليد المعرفة الأساسية لها (McEvily, 2001, p13). ذلك أن المنظمة الفطنة تقاد بالمعرفة (Knowledge Driven Organization) وتتكامل إدارة المعرفة فيها مع مجموعة الأدوات الإدارية الفاعلة الأخرى (Poulsen & Arthur, 2005, p77) لتصبح أولاً قادرة على التكيف السريع في مواجهة التحديات، وثانياً سريعة ورشيقة الحركة وبشكل كافٍ (Sufficiently Agile) في استحضار المعلومة وتوليدها، وبالتالي استغلال المعرفة للاستجابة للفرص المتاحة لها (Filos, 2005, p1,4). وعند ذلك تبرز قيمة الخفة والرشاقة في الاستجابة والتي تميز المنظمة الفطنة عن غيرها من المنظمات.

وخلاصة ما سبق، أن هناك تزايداً في اهتمام منظمات الأعمال بإعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لذوي المصالح استجابة للتغيرات السريعة التي أصبحت تشكل ضغوطاً عليها، فاستخدمت العديد من المبادرات، والجديد من الأفكار والأساليب والطرق، والأنظمة الإدارية غير التقليدية. إلا أن تطبيق هذه المبادرات وإن حقق التميز والنجاح للعديد من منظمات الأعمال في المجال التشغيلي إلا أنه لم يكن كافياً. وذلك لتركز الاهتمام "بجسم" المنظمات وليس "بعقلها". ومن هنا بدأ الإتجاه إلى دراسة ذكاء المنظمة ومن ثم الفطنة

المنظمية، وكيف للمنظمة أن تتحول إلى منظمة فطنة، وما هي المعايير والمبادئ التي تعكس هذه الفطنة، وفي أي المنظمات تتوافر هذه المبادئ، وكيف يمكن قياسها، وذلك في محاولة للوصول بالجهود المبذولة من قبل منظمات الأعمال للإهتمام "بعقلها" وجعلها "فطنة" لنفس المستوى من الاهتمام بباقي الأبعاد التي كانت لفترة قريبة تكسبها ميزة تنافسية، كي تضمن صلتها وبقائها في بيئة الأعمال المتجددة.

ومن هنا أصبح من الضروري قيام المنظمات بإجراء التحول بقصد تكوين "المنظمات الفطنة" كجيل جديد من منظمات الأعمال من خلال مجموعة من النقلات الفكرية المتمثلة بتطبيق مبادئ الفطنة وإجراء التعديل المنسق لأنظمة المنظمة واستراتيجياتها ومجموعات المهارة فيها والحوافز، والدعم الإداري لتطبيقها، وكذلك تحسين العمل الجماعي لأفرادها الذين يمتلكون المهارات والاتجاهات الفكرية والسلوكية وتوفير الأدوات المساعدة والبيئة المناسبة في المنظمة لتحسين عملية اتخاذ القرارات، حتى لا تجد نفسها عاجزة في لحظة ما عن الإستمرار والبقاء.

وبالرغم من حداثة هذا المفهوم وتطبيقاته، ومع تحول العالم نحو السوق الواحد الذي تتأثر منظمات الأعمال بمتغيراته بغض النظر عن مكان وجودها، كما يحدث الآن نتيجة الأزمة المالية العالمية، فإنه من الضروري أن نلنفت مبكراً إلى تطور مفاهيم الإدارة وتطبيقاتها ونحاول أن نوظفها بما يتلاءم مع البيئة المحلية كي نحافظ على مكتسبات منظمات الأعمال الأردنية لتبقى في وضع تنافسي متقدم. ومن هنا كانت الدراسة للتعرف على مدى توافر مبادئ المنظمة الفطنة في بعض المؤسسات الأردنية، وتحديدًا في المصارف التجارية العاملة في الأردن، والتعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين المصارف التجارية الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر المبادئ.

الدراسات السابقة

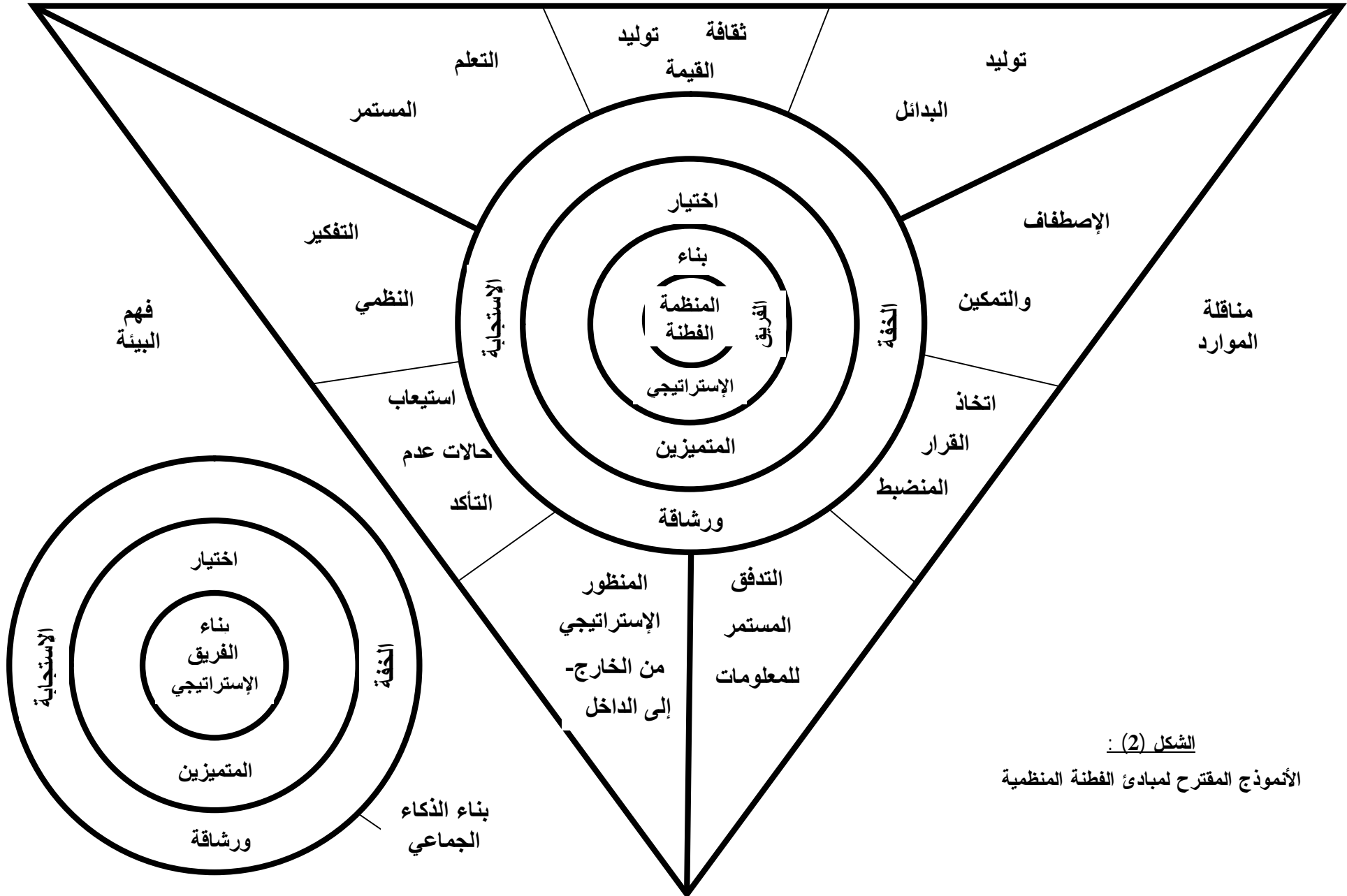
بعد الرجوع إلى ما أتيج للباحث من دراسات نظرية وتطبيقية تناولت موضوع الفطنة المنظمية، لوحظ أن هذا الموضوع، مع حداثة، قد حظي باهتمام ودراسة من قبل عدد من الباحثين الآخرين في السنوات القليلة الماضية. وفيما يلي عرض موجز لمحتوى تلك الدراسات:

دراسة Wiig (2000) بعنوان:

"The Intelligent Enterprise and Knowledge Management"

هدفت الدراسة إلى وصف المنظمة الذكية (الفطنة) وعلاقتها بإدارة المعرفة، وناقشت مجموعة من القضايا المتعلقة بمفهوم الفطنة المنظمية كأهمية أن تكون المنظمة ذكية، والعوامل التي تمنع المنظمات من التصرف بذكاء، وأبعاد السلوك المنظمي الذكي، وكيف يتم دعم المنظمات الذكية بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى بعض القضايا المتعلقة بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمة.

بلوغ الغاية



الشكل (2) :

الأنموذج المقترح لمبادئ الفطنة المنظمة

عرّف Wiig (2000) المنظمة الذكية بأنها "المنظمة التي تتصرف (Acts) بفاعلية في الحاضر ولها القدرة على التعامل بفاعلية مع تحديات المستقبل"، فهي تهتم بشكل كبير بحيويتها ونجاحها، وتتنظر إلى ما وراء نطاق العمل اليومي، وإلى الأداء المستدام على المدى البعيد. كما تهتم بذوي المصالح ومستوى خدماتها العالي الذي تسعى لتقديمه لهم. وأشار Wiig (2000) إلى تحويل المنظمة إلى منظمة ذكية هي قضية تتعلق بمستوى حسن إدارة المعرفة فيها. وأن الدرجة التي يمكن للمنظمة أن تتصرف بها بذكاء تعتمد على ما يلي:

- جدارات وكفاءات الموظفين؛ فالجدارات تقرر مدى فعالية الأداء عندما يتم التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية سواء الصعبة منها أو الروتينية.
- قدرات المنظمة التشغيلية؛ وما تفرزه هذه العوامل من أنظمة وسياسات بالإضافة للهيكل.
- القوى المحركة؛ كالدوافع.

وقد أوضح Wiig (2000) أن المنظمة يمكن أن تصبح ذكية من خلال طريقتين:

1. أن تتصرف المنظمة بذكاء.
2. انتقاع المنظمة بالمعلومات التنافسية المتعلقة ببيئتها وأهدافها ومنافسيها لتحقيق غاياتها.

وأضاف أن المزج بين الطريقتين سيجعل من الممكن تحقيق الأهداف على نحو استثنائي وبصورة مميزة.

استخدمت الدراسة لفظ الذكاء في مقابل لفظ الفطنة التي استخدمها الباحث في الدراسة الحالية، كما اقتصر على مناقشة علاقة المنظمة الذكية بإدارة المعرفة من الجانب النظري ولم تتناول عوامل أخرى تعكس أبعاد الفطنة المنظمية، وعرضت لمجموعة من النماذج توضح مفاهيم وعلاقات إدارة المعرفة في المنظمات. أما الدراسة الحالية فقد تعرفت إلى مدى توافر الفطنة المنظمية بمبادئها التسعة التي قدمها كل من Matheson & Matheson (2001) في المصارف التجارية الأردنية مضيئة إليها مجموعة من المبادئ قدمتها بعض الدراسات الأخرى.

دراسة Matheson and Matheson (2001) بعنوان:

"Smart Organizations Perform Better"

انطلقت الدراسة من مجموعة سابقة من الدراسات أجريت في السنوات الخمس عشرة الماضية تركزت حول اتخاذ القرارات الاستراتيجية والممارسات الأفضل لعمل الشركات الأمريكية. حيث قادت هذه الدراسات إلى الوقوف على سؤالين محيرين: لماذا فشلت بعض المنظمات التي سعت وكانت طامحة في تطبيق الممارسات الأفضل في العمل؟ وكيف يمكن قياس نتائج الأداء

النهائية لتطبيق هذه الممارسات؟ كما أجريت دراسات أخرى بحثت في الخصائص المنظرية التي تقر، وبصورة عامة، ما إذا كانت هذه المنظمات ستتجح في تبني الممارسات الأفضل في العمل. وقد أطلق على الخصائص المنظرية "المبادئ التسعة" للمنظمة الفطنة.

وبقي سؤال هام لم تجب عنه الدراسات المشار إليها، ويدور حول "هل أداء المنظمات الفطنة أفضل من تلك الأقل فطنة؟" وقد سعت دراستهما إلى فحص محتوى السؤال والتعرف على علاقة ما أطلق عليه الباحثان المبادئ التسعة للمنظمة الفطنة بالأداء المؤسسي الكلي لها.

وبعد تطبيق نموذج خاص لقياس الذكاء المنظمي على (1000) فرد من عدة مئات من المنظمات الأمريكية في أوائل التسعينيات من القرن العشرين، واستمرت الدراسة عدة سنوات، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين المبادئ التسعة للمنظمة الفطنة التي تم قياسها وفق النموذج المطور من قبل الباحثين والأداء المؤسسي الكلي لتلك الشركات. كما أظهرت أن المنظمة الفطنة تمتاز بأداء أفضل، وأن المنظمات ذات معامل الذكاء الأعلى (ذات التحصيل العالي للذكاء) وفق أداة القياس، لديها خمسة أضعاف الفرصة في الغالب لتكون في قمة الأداء مقارنة مع مثيلاتها ممن كان تحصيلها أو معامل ذكائها منخفضاً.

ويمكن القول هنا بأن دراسة كل من Matheson and Matheson (2001) هي الوحيدة التي تميزت في طرح الموضوع بطريقة مباشرة كعلاقة بين الفطنة المنظرية والأداء المؤسسي. حيث لم يلاحظ ومن مراجعة الدراسات السابقة دراسات أخرى لها نفس التوجه. كما أنها اختارت مجتمع الدراسة من مجموعة شركات غير متجانسة وفي البيئة الأمريكية. أما الدراسة الحالية فقد اختارت التعرف على مدى توافر مبادئ الفطنة المنظرية واختارت القطاع المصرفي الأردني مجتمعاً لها كمجتمع متجانس، وهو أحد القطاعات الخدمية الهامة، وفي البيئة المحلية الأردنية.

"Get smart"

دراسة Whitford (2001) بعنوان:

هدفت الدراسة إلى عرض حالة الشركة البلغارية (Unimasters Logistics) لتقديم الخدمات اللوجستية وركزت على مناقشة وتقييم عملية إدارة الموارد البشرية وإيجاد المنظمة الفطنة وعلاقة ذلك بتميز الشركة في تحقيق أهدافها. وبيّنت الدراسة أن "المنظمة الفطنة" التي سعت لبنائها شركة (Unimasters Logistics) هي التي "تملك ثقافة توليد القيمة، وتفهم بأن إتخاذ القرارات الجيدة يحتاج إلى تطوير تشكيلة واسعة من البدائل المبدعة، ولديها القابلية للتعلم، وقادرة على استيعاب حالات عدم التأكد، وتشجع التدفق المستمر للمعلومات، وتعمل على تمكين الإدارة. كما استعرضت الدراسة دور الموارد البشرية في نجاح المنظمة الفطنة والخطوات التي

تقوم بها المنظمة لاستقطاب المتميزين والمحافظة عليهم. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً واضحاً لتطبيق مفهوم المنظمة الفطنة تمثل في تطور الشركة إلى شركة واسعة النطاق في مجال الشحن والخدمات اللوجستية خلال فترة زمنية قصيرة، وزيادة عدد زبائنها. كما أصبحت تستقطب الموهوبين للعمل فيها. وأكدت الدراسة على أن "المنظمة الفطنة" في النهاية، هي مسألة تتعلق بالدرجة الأولى بثقافة الشركة.

اقتصرت دراسة Whitford (2001) على شركة (Unimasters Logistics) البلغارية كحالة دراسية، مركزة على وظيفة ودور الموارد البشرية في المنظمة الفطنة، كما أكدت على الاستفادة من مجموعة المبادئ التي قدمتها دراسة Matheson & Matheson (2001) وأثرها على أداء الشركة المذكورة بصورة عامة.

وأما الدراسة الحالية فتناولت التعرف على المبادئ التسع التي قدمتها دراسة Matheson & Matheson (2001) في المصارف التجارية العاملة في الأردن دون تركيز خاص على وظيفة محددة. وقد أخذت الدراسة الحالية مبدأ اختيار المتميزين من دراسة Whitford (2001) وأضافته إلى متغيرات وظائف بناء الذكاء الجماعي.

دراسة Liang (2004) بعنوان:

"Intelligence Strategy: The Integrated 3C-OK Framework of Intelligent Human Organizations"

هدفت الدراسة إلى محاولة بناء إطار نظري يُشكّل السمات الهامة لإستراتيجية الذكاء في المنظمة، إنطلاقاً من أن نظرية المنظمة الذكية تتعامل أساساً مع فهم وخلق الأنظمة الإنسانية الذكية للتكيف الأفضل في عصر المعرفة المركزة، وإنّ مفتاح النجاح يكمن في التنظيم أو الهيكله حول الذكاء. وأن المنظمات عامة مثل الكائنات ذكية تتعامل بعقلها المنظمي الخاص وذكائها الجماعي وعناصر أخرى تتأثر بمستوى الذكاء كالتعقيد والتكيف والتنظيم الذاتي والتطور. وتبنى Liang (2004) نظرة ذات شقين؛ الأول يتعلق بالعقل المنظمي؛ المدخل الموجّه للذكاء الجماعي، والشق الثاني يتعلق بالتعلم المنظمي والتركيز الموجّه لإدارة المعرفة. وأشار إلى أن المنظمات تحتاج إلى عملية تحول في مجالات الإدارة والتنظيم والفكر القيادي فيها وهي تعيش بيئة الأعمال الحالية وعصر المعرفة المركزة والذي انتقل فيه الاهتمام من الأصول الملموسة إلى الأصول المعنوية، وأصبح التركيز على الأنظمة المُفكّرة الإنسانية والتي هي مصدر نشوء جوهر الذكاء العالمي.

وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء الجماعي سيكون هو الخيار الجديد للمنظمات، وهو النتيجة لصالح التنظيم المؤسسي الذي يركّز على المعلومات والمعرفة، وكذلك على ربط الأنظمة

المُفكِّرة الإنسانية. كما بيّنت الدراسة أن على المنظمات أن تكون ذكية بما فيه الكفاية لتبقى وتستمر في هذه البيئة الجديدة، وبالتالي فأول عمل يجب أن تقوم به هو أن تمتلك ما أسمته الدراسة العقل المنظمي؛ العقل ذو الذكاء العالي الجماعي الناتج من تحسين ذكائها الصناعي والذكاء الجماعي والذكاء الذاتي. وقدمت الدراسة الإطار النظري (3C-OK Framework) كأداة متكاملة لاستراتيجية الذكاء في المنظمة، والمتضمن الأبعاد الآتية:

1. الذكاء الجماعي.
2. التواصل والترابط.
3. الثقافة.
4. التعلم المنظمي.
5. إدارة المعرفة.

وتعتمد هذه الأبعاد على بعضها بعضاً، وتشكل للمنظمة مع الديناميكية التي تعمل من خلالها نظام تكيفي معقد.

ويرى الباحث أن الدراسة تميزت بالبعد النظري العميق، وبطرحها المنظم لموضوع الاهتمام بتكوين ما أسمته العقل المنظمي وباستخدام التشبيه وأوجه التماثل بين المنظمات والإنسان في توظيف القدرة العقلية، واستخدمت لفظ الذكاء (Intelligence) في مقابل لفظ الفطنة (Smart) التي استخدمت في الدراسة الحالية. ومع وجود أبعاد مشتركة بين كلا المفهومين "الذكاء والفطنة" كالثقافة، والتعلم المنظمي، وإدارة المعرفة، إلا أن الدراسة الحالية ركزت على أبعاد أخرى شملت التفكير النظمي واتخاذ القرار المنضبط وغيرها.

دراسة Levin (2004) بعنوان:

"What Smart Organizations are Doing to Beat the Poor Economy and Prepare for the Future"

هدفت الدراسة إلى عرض الأساليب المستخدمة من قبل المنظمات الفطنة لتهيئتها ووضعها كمنظمة بموضع تتمكن من خلاله من توليد الفرص في ضوء ما تواجهه من تحديات. وناقشت الدراسة ثمانية أساليب هي :

1. تحديد القيم الجوهرية للمنظمة.
2. إدارة الأعمال بفعالية.
3. تطوير وتشذيب رؤية المنظمة.
4. تطوير منتجات جديدة.
5. إظهار الإحترام للموظفين.
6. الاستثمار في التسويق.
7. تطوير الحاكمية.
8. إظهار المعنويات.

وأشارت إلى أن المنظمات الفطنة لديها القدرة على الإجابة بوضوح عن كافة الأسئلة بطريقة تجعلها تتميز عن منافسيها، كما أنها تهتم بالقيادة والعاملين والزبائن وتربط بينهم وتشاركهم، ولديها رؤية واضحة وقوية تستخدمها لبناء ذاتها.

ويرى الباحث أن هذه الأساليب تمثل ممارسات يتعلق معظمها بسلوك وأدوار القائد في المنظمة، وتدرج تحت بعض المبادئ التي قدمتها الدراسة الحالية، كتقافة توليد القيمة والإصطفاف والتمكين، وأن هذه الأساليب وإن ولدت الفرص فإنها غير كافية لاقتناصها والإستفادة منها.

دراسة Finkelstein and Jackson (2005) بعنوان:

"Immunity From Implosion: Building Smart Leadership"

هدفت الدراسة لوصف المنظمة الفطنة؛ وتحديدًا القيادة الفطنة، حيث اعتبرت كل من القيادة الفطنة والعملية الفطنة والاستراتيجية الفطنة الأعمدة الرئيسة الثلاثة للمنظمة الفطنة. وقد اعتمدت الدراسة على ما توصلت إليه دراسة سابقة لكل من Finkelstein and Jackson استمرت ست سنوات قارنت فيها الأنماط التنظيمية وكشفت عن الفروق الرئيسة بين الشركات التي كانت ناجحة ثم تعرضت للفشل والشركات الأخرى الناجحة جداً التي استطاعت أن تحافظ على بقائها وقدرتها على الاستمرار في النجاح والهيمنة على السوق وهي ما أطلقا عليه "المنظمة الفطنة". وأشار الكاتبان إلى أن هذه المنظمات تتميز بأنها تعمل على المتابعة والتحسين المنتظم للأعمدة الثلاثة والتي تشكل دعائم لها وهي: القيادة الفطنة، والاستراتيجية الفطنة، والعملية الفطنة.

كما ركزت الدراسة في معالجتها لمفهوم القيادة الفطنة على الخصائص التي تتمتع بها بشكل رئيس. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها بأن أول خطوة في بناء المنظمة الفطنة هي أن تمتلك المنظمة القيادة الفطنة، وأن تفهم وتقيم مكوناتها على أساس ثابت ومنظم للتأكد من احتفاظ القيادة بحيويتها وتفتح ذهنها والذي يميزها كمنظمات فطنة.

إلا أن الدراسة لم تتعرض بالتفصيل للعناصر المكوّنة للمنظمة الفطنة، بل ركزت على عنصر واحد منها وهو القيادة ومستعرضة لمجموعة الخصائص المطلوب توفرها فيها دون التعرض بالتفصيل للإستراتيجية الفطنة أو العملية الفطنة والتي تستدعي بحثاً واسعاً ومعماً للتعرف على أثر كل منها على الفطنة المنظمة. أما الدراسة الحالية فقد ركزت على ثلاث مجموعات من الوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق و"بلوغ الغايات" التي تسعى إليها، وتساعد على "فهم البيئة" التي تعمل بها، وهي تجعل من الممكن على المنظمة تعبئة و"مناقلة الموارد". وقد استمد الباحث منها مبدأ بناء الفريق الاستراتيجي في مجموعة وظائف بناء الذكاء الجماعي.

دراسة Filos (2005) بعنوان:

"Smart Organizations in the Digital Age"

هدفت الدراسة إلى رسم صورة للنموذج المنظمي المتغير في العصر الرقمي، حيث تعرضت لمفهوم "المنظمة الفطنة" الذي نشأ من الحاجة للإستجابة الديناميكية للتغيرات الناشئة عن الإقتصاد الرقمي. وبيّنت أن مفهوم "المنظمة الفطنة" يفهم منه أنها المنظمة التي تقاد بالمعرفة وتعمل معتمدة على شبكة المعلومات العالمية؛ هذه الشبكة التي ربطت بين الناس والمنظمات بغض النظر عن أدوارهم. كما أكدت على أن هناك ترابطاً شبكياً ثلاثي الأبعاد واسعاً ومتقناً في المنظمة الفطنة يتمثل في: تمكينها بتقنيات الاتصال والمعلومات، والتوسع في التنظيم الفرقي، والربط المعرفي العالي. واعتبرت الدراسة أن إيجاد شروط للمنظمات لأن تصبح فطنة أمراً مهماً ورئيساً في هذا العصر، وأن عملية إدارة المنظمة الفطنة تتطلب مدخلاً أكثر "تشعباً" لإدارة مصادر الفطنة في المنظمة (الناس، والمعلومات، والمعرفة، والإبداع).

وقد وصفت الدراسة المنظمة الفطنة وخصائصها من المنظور الأوروبي، وأضافت مصدراً آخر للمنظمة الفطنة يتعلق باستخدام التقنيات الحديثة "الإنترنت". وقد استثنى الباحث هذا المصدر في دراسته الحالية كون هذه التقنية متوفرة لدى مجتمع دراسته كافة. كما ركزت دراسة Filos (2005) على علاقة الفطنة بالمعرفة وضرورة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية دون التطرق إلى أبعاد أخرى كتثافة المنظمة وعملية اتخاذ القرارات. كما لم تتعرض إلى مجتمع محدد بل أخذت في الحسبان الوضع الأوروبي. في حين أخذت الدراسة الحالية بالحسبان عوامل متعددة واختارت عينة محددة تمثلت في المصارف التجارية العاملة في الأردن. وقد استمد الباحث من دراسة Filos (2005) مبدأ الخفة ورشاقة الإستجابة وأضافه إلى متغيرات أخرى ضمن مجموعة وظائف بناء الذكاء الجماعي.

المساهمات التي يعتقد الباحث تقديمها مقارنة بالدراسات السابقة

من خلال استعراض الأدبيات التي أتاحت للباحث، والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن تلخيص ما يميّز الدراسة الحالية عما جاءت به الدراسات السابقة المشار إليها وفق المجالات الموضحة كما يلي:

1. بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم المنظمة الفطنة أو المتعلقة ببعض أبعاده في بيئات غربية تتطور فيها المفاهيم الإدارية والأدوات المتعلقة بقياس الأداء والمعايير بصورة متسارعة، في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة شرقية وعلى وجه التحديد في البيئة الأردنية، والتي نما فيها قطاع المصارف التجارية بشكل ملحوظ خلال

العقود الأربعة الماضية، وذلك للتعرف على مدى تطبيقها لمبادئ المنظمة الفطنة وبالتالي تحقيقها ميزة تنافسية تساعدها على التكيف والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة التي لم تقتصر فقط على المصارف المحلية بل تجاوزتها إلى المصارف العالمية التي اختارت الأردن ميداناً لنشاطاتها فضلاً عن المنافسة على المستوى العالمي لفروعها الخارجية.

2. طبيعة مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع غالبية الدراسات السابقة باختياره دراسة شركة معينة كحالة دراسية أو المسح الممتد على فترة زمنية (عدة سنوات) ولشركات رائدة في صناعات متنوعة، أما مجتمع الدراسة الحالية (المصارف التجارية العاملة في الأردن) فهو لا يمثل تنوعاً، بل هو مجموعة من الشركات في صناعة واحدة من قطاع من القطاعات الاقتصادية المحلية والهامة.

3. الموضوعات: ناقشت معظم الدراسات السابقة أو عرضت خصائص المنظمة الفطنة وكيف يمكن توظيفها للمحافظة على التميز والاستمرار لتلك المنظمات، كما عرضت أسباب الفشل لبعض الشركات وعلاقة هذه الخصائص بذلك الفشل، في حين حاولت الدراسة الحالية التعرف على مدى توفر خصائص المنظمة الفطنة في المصارف التجارية العاملة في الأردن.

4. حاولت الدراسة الحالية توفير مرجعية علمية وبيانات ومعلومات تتعلق بخصائص المصارف التجارية الأردنية يساعد في تطويرها وتحسينها مستقبلاً.

5. تلقي الدراسة الضوء على مدى مواكبة الشركات الأردنية وبالتحديد قطاع المصارف التجارية - مجتمع الدراسة - للأنظمة والمفاهيم والنماذج الإدارية الحديثة وعلى وجه الخصوص مفهوم الفطنة المنظمة ومبادئها.

النتائج

أظهرت النتائج توافر مبادئ الفطنة المنظمة في المصارف التجارية العاملة في الأردن، وأنّ هناك توافقاً في وجهات النظر بين مجموعتي المديرين والعاملين بشأن توافر هذه المبادئ في مصارفهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المصارف الأردنية والأجنبية العاملة في الأردن من حيث توافر مبادئ الفطنة المنظمة.

التوصيات

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات التي يأمل من ورائها تطوير العمل المصرفي وباتجاه الفطنة المنظمة وكيفية إدارتها، وكما يلي:

1. وضع آليات وإجراءات واضحة لتطبيق مخرجات المنظور الاستراتيجي من "الخارج - إلى الداخل" (Outside-In Strategic Perspective) من قبل إدارات المصارف العاملة في الأردن لمواكبة الإتجاهات الحديثة في العمل المصرفي والتطور في رغبات الزبائن. فقد أتجهت بعض المصارف الأجنبية، كمصرف ستاندرد تشارترد، لتكييف خدماتها بما يتوافق مع معتقدات زبائنها الدينية بغية استقطاب عدد أكبر من الزبائن والحفاظ على من تم كسبه من زبائنها. إذ بدأ مصرف ستاندرد تشارترد بتقديم خدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية وعلى مستوى عالمي، وذلك بتأسيس (Standard Chartered Group: Saadiq Islamic Banking). لذا يرى الباحث أهمية قيام المصارف بإعادة النظر في المنظور الاستراتيجي المعتمد من قبلها والبدء بقراءة البيئة الخارجية وتسخير انعكاساتها على عملها ومن ثم التخطيط داخلياً لتطوير المصرف واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل الحفاظ على بقائها في موقع المنافسة.
2. إعداد برامج التعليم المستمر بمفهومه الشمولي، وعدم الاقتصار على البرامج التدريبية، مع أهميتها البالغة، وتنويع وسائل التعليم. هذا فضلاً عن الإفادة من شبكات الحاسوب الداخلية وغيرها في ذلك. وتوجيه عملية التعليم نحو تحقيق مبادئ الفطنة المنظمة وتحسين إدارتها، ومواكبة المفاهيم الإدارية الحديثة.
3. تشكيل فريق إستراتيجي في المصارف تحديداً ومنظمات الأعمال عموماً، وتفعيل فرق العمل الموجودة فعلاً، لتعمل على رسم إستراتيجياتها وتقييم المعطيات وتتابع تنفيذ الخطط الاستراتيجية ولتكون بمثابة مركز العقل المنظمي والذكاء الجماعي للمنظمة.
4. بناء ثقافة منظمة داعمة للمعرفة في المصارف، ومدعومة بالتجهيزات اللازمة، وممارسة الأنشطة الضرورية التي تسهم في تبني نظاماً فاعلاً لإدارة المعرفة. إذ إن المنظمة الفطنة منظمة تقاد بالمعرفة، ومن الضروري أن تقوم المصارف ومنظمات الأعمال باتخاذ الإجراءات الكفيلة بإدارة المعرفة فيها بفاعلية وفي ضوء معطيات محتوى الفطنة المنظمة.
5. قيام المصارف الأردنية بإجراء المقارنة المرجعية (Benchmarking) مع المصارف الأجنبية العاملة في الأردن ومع المصارف ذات الأداء العالي في العالم، على أسس ومعايير واضحة تشمل مبادئ الفطنة المنظمة، ووفق فترات زمنية محددة، لضمان تميزها وتحسين مركزها التنافسي.

قائمة المصادر

المصادر باللغة العربية :

- العقيلي، صالح إرشيد و الشايب، سامر محمد. 1998. **التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مراد، عبد الفتاح. 2004. **المدارس الذكية**. الإسكندرية: شركة البهاء للبرمجيات والنشر الإلكتروني.

المصادر باللغة الإنجليزية :

- Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. and Ulrich, Dave; 2001. **The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance**. Harvard Business School Press. Boston. USA.
- Clarke, Thomas and Clegg, Stewart; March 2000. **Management Paradigms for the new Millennium**. International Journal of Management Reviews. Vol. 2. Issue 1. Pp 45-64. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.
- Finkelstein, Sydney and Jackson, Eric M.; Sep/Oct 2005. **Immunity from implosion: Building smart leadership**. Ivey Business Journal; Vol. 70 Issue 1, p1-7. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.
- Filos, Erastos; Dec. 2005. **Smart Organizations In The Digital Age**. European Commission, Directorate-General Information Society and Media. Cited on 24th May 2006. Available: <http://www.ve-forum.org/apps/recview.asp?P=Article&T=Articles&Q=54>.
- Levin, Elizabeth K.; Mar. 2004. **What Smart Organizations are Doing to Beat the Poor Economy and Prepare for the Future**. Insights: American Council of Engineering Companies/ Massachusetts. Pp1, 6. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.
- Liang, T.Y. 2004. **Intelligence strategy: The integrated 3C-OK framework of intelligent human organizations**. Human Systems Management; Vol. 23 Issue 4, p203-211. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

Matheson, David and Matheson, James E. Jul / Aug 2001. **Smart Organizations Perform Better**. Research-Technology Management; Vol. 44 Issue 4, pp49-54. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

Matheson, David and Matheson, James E.; 1998. **The Smart Organization: Creating Value through Strategic R&D**. Harvard Business School Press. Boston. USA.

McEvily, Susan; June 1996. **Intelligent Enterprise**. James Brian Quinn. The Free Press, New York. Strategic Management Research Center. Page 12. Cited on 6th Sep. 2006. Available:
<http://www.google.com/search?q=cache:8IVqCzpEV4J:webpages.csom.umn.edu/smo/smrc/REV11.PDF+intelligent+enterprise+Quinn&hl=en&ct=clnk&cd=40>.

Poulsen, Kirsten M. and Arthur, Michael B.; May 2005. **Intelligent Career Navigation**. American Society for Training and Development. Vol. 59 Issue 5, Pp 77-79. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

Quinn, James Brain; 2005. **The Intelligent Enterprise a New Paradigm**. Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 4

Rao, Ashok; Martin, John; Teichman, Ronald; Rafii, Farshad and Dambolena, Ismael. 1996. **Total Quality Management: Across Functional Perspective**. New York. John Wiley & Son.

Richards, Brett; winter 2002. **Rethink or Else...! Creating Intelligent Organizations**. The Journal for Quality and Participation. Vol. 25, Issue 4, Pp 34-37. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

Teresko, John; March 1998. **Rethinking R&D can transform a company**. Industry Week/IW; Vol. 247 Issue 6, p52, Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

Vickers, Margaret; Aug. 2000. **Clever Versus Intelligent Organizations: Cases from Australia**. Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 3. pp135 -136. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David; 2002. **Strategic Management and Business Policy**. 8th edition. Prentice-Hall, Pearson Education International.

Whitford, Rob; Aug. 2001. **Get smart**. Business Eastern Europe. P 6. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

Wiig, Karl M.; Dec. 2000. **The Intelligent Enterprise and Knowledge Management**. Knowledge Research Institute, Inc. prepared for UNESCO's Encyclopedia of Life Support Systems. Available: EBSCO host. Html.

Williams, Robert V.; Mar. 1997. **Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment**. Journal of Academic Librarianship; Vol. 23 Issue 2, p 146. Cited on 24th May 2006. Available: EBSCO host. Html.

المصادر الإلكترونية

البنك المركزي الأردني، تعليمات بازل 11 ، نطاق التطبيق، نسخة أولية، 2006 بتاريخ
2007/11/16. (On-line) ، متاح : <http://www.cbj.gov.jo/>

البنك المركزي الأردني، دليل القطاع المصرفي والصيرفي في الأردن، دليل البنوك في الأردن،
2006. بتاريخ 2007/07/20. (On-line) ، متاح :
<http://www.cbj.gov.jo/arabic/index.php>

دائرة الإحصاءات العامة. الأردن بالأرقام: مؤشرات مختارة. 2005. (On-line) ، بتاريخ
2007/11/24. متاح : http://www.dos.gov.jo/dos_home/jorfig/2005/jor_f_a.htm