

# دور الأداره الذكيه والأداره العليا في تطوير وتجديد الأعمال والقيادات في المنظمه

المدرس الدكتور

عبد الزهره جبار العريايوي

كلية الأداره ولأقتصاد

## الملخص

أن موضوع الأدارة الذكيه من المواضيع الجديدة والتي يتوقع لها مستقبل باهر في حال تطبيقها في مجال أدارة منظمات الأعمال وتعتمد الأدارة الذكيه على فكرة جذب أفضل العقول قوة وفطنة وذكاء ليس فقط من البلد الموجوده فيه المنظمة بل يلاحقها الملاك أو رؤساء مجالس أدارات الأعمال في المنظمات في أي مكان في العالم مقابل مبالغ شراء خيالية تصل الى مئات الملايين من الدولارات وراتب شهري يتجاوز عشرات الملايين من الدولارات وهذا حاصل في المنظمات الماليه والنوادي الرياضيه وهذه الفكرة بدأت تطبق في مجال الأعمال ولكن على نطاق ضيق وفي بعض الدول كاليابان وأمريكا وألمانيا وغيرها.

## المقدمة

هناك حقائق عديدة في العالم ولكن وجود حقيقه واحده معروفة في أغلب المجتمعات يجب الانتباه إليها أو الوقوف عندها الآ وهي أن جميع الدول والمنظمات تتطور وتتجدد بقبليات وكفاءات أبنائها الأذكيا فقط أضافة الى خزين خبره لدى الخيرين من العاملين فيها وفي جميع المستويات هذه الحقيقة مهمة جدا فلا يمكن التغاضي عنها أو القفز عليها أو الدوران حولها أو تجاوزها . وبسبب ظهور التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير والهائل الذي حصل خاصة في القرن الماضي أجبر العالم كله على الأهتمام بالكفاءات والمواهب الذكيه ولكن هذا الأهتمام لم يكن بالمستوى المطلوب والذي يتلائم والقدرات الذكيه الخارقه لدى الكثيرين فأعطيت لهم أدوار صغيره وهامشيه خاصة في الدول العربيه ومنظماتها لهذا السبب لم يكن المردود المتأتي من هذه المواهب الذكيه ذات أثر كبير أو ذات قيمه عاليه بحيث تحدث قفزه نوعيه على جميع الأ صعده وتجعل المهتمين أكثر تقبلا لها وللأفكار الجديده التي تأتي بها أما بسبب الغفلة أو التقصير والتعمد . العالم الغربي عكس حاله تماما أنه يعطي ظهور كل حاله جديده أهتمام بالغ ويحاول توظيفها الى مصلحته على أحسن ما يكون ويشبعها بالبحث والتجربة حتى يتأكد من فشلها أو نجاحها ضمن مقياس يحددها لكل حالة أبداع جديده . ففي حالة الموهوبين أو القيادات الذكيه أو كما سميناهم بموضع البحث الأداره الذكيه وجد أو تنبه أصحاب الشركات الغربيه الكبيره وذات الأمكانات العاليه وخاصة شركات صناعة السيارات وكذلك مؤسسات البحث العلمي وحتى الأنديه الرياضيه والموسيقيه أن هذا الحقل الأنساني الجديد أصبح أحد مصادر الدخل الجديده ولكنه غير مستغل على أكمل وجه ليس فقط من قبل الدول الناميه وحتى من قبل بعض الدول الصناعيه المتقدمه .

ومن هنا يأتي البحث بوصفه محاوله لرسم الخطوط العريضه للأدارة الذكيه ولفك التشابك بين الأدارتين عبر دراسة مختصرة تم تقديمها في جانبين الجانب

**النظري** وتضمن ثلاثة فصول الأول تضمن أربع مباحث خصصنا الأول والثاني لتعريف وماهية الإدارة الذكية الثالث والرابع لأسباب النجاح أو الفشل اللذان قد يواجهان الإدارة الذكية أما **الفصل الثاني** وتضمن أيضا ثلاث مباحث ضمنا الأول والثاني التخطيط والترشيح للعاملين في الإدارة الذكية وأنفرد الثالث والرابع بصعوبات التطور الذكي وعرض فكرة الرؤساء هم **قادة** .

**الفصل الثالث** تضمن ثلاث مباحث شملت **الجانب العملي أو التطبيقي** وتضمن نتائج أستمارة الأستبانة وتفريغ البيانات والتحليل التفصيلي للنتائج في الجداول إضافة الى الأستنتاجات والأقتراحات والجداول والمصادر العربية والأجنبية .

### منهجية البحث

عنوان البحث

المقدمة

مشكلة البحث

أهداف البحث

فرضية البحث

حدود البحث

وسائل جمع البيانات

### الفصل الأول : الأطار النظري للبحث

المبحث الأول : تعريف ومفهوم الأداره الذكيه

المبحث الثاني : أهمية الأداره الذكيه وأسباب نجاحها

المبحث الثالث : الفشل الذي يواجه الأداره الذكيه

المبحث الرابع : خطوات إعلان نجاح الأداة الذكيه

## **الفصل الثاني : التخطيط والترشيح وتطوير للعاملين في الإدارة الذكية**

المبحث الأول : وضع وتطوير الخطط

المبحث الثاني : الرؤساء هم مدراء أذكىء وترشيح العاملين

المبحث الثالث : التطور الذكي يشتكى

## **الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للبحث**

المبحث الأول : أستمارة البحث وتفريغ البيانات

المبحث الثاني : التحليل التفصيلي لنتائج البحث

المبحث الثالث : الأستنتاجات والتوصيات

قائمة المصادر العربية والأجنبية

**أولاً : مشكلة البحث**

تواجه العديد من المنظمات في العالم والعراق أحد أعضائه كيفية توفير القيادات الذكية والشابه والموهوبه البديله لقيادة المنظمات والنهوض بها في النجاح والتطور . إضافة الى التشابك والترابط بين الإدارة الذكية والإدارة العليا وما هو مقدار اهتمام الإدارة العليا في الإدارة الذكية التي تؤدي الى تطوير الأعمال والقيادات في المنظمة .

**ثانياً : أهداف البحث**

- 1 – غرس وتعميق مفهوم الإدارة الذكية في كافة المنظمات أي التعرف على الإدارة الذكية .
- 2 – رصد مواطن القوة والضعف في بناء المعرفة النظرية والعملية والعلمية للإدارة الذكية .
- 3 – إبراز الحاجة الى اختيار النشئ القادم الأكفأ والأذكى ووضعه في مكان المسؤولية وهذا مانسمية بالإدارة الذكية.

**ثالثاً : فرضية البحث .**

تفترض هذه الدراسة عدم وضوح الدور والمسؤوليه بين الإدارة الذكية والإدارة العليا أوعدم الوضوح في هذا المجال العلمي الحديث والجديد ( الإدارة الذكية ) .

**رابعاً : حدود البحث**

- 1 – **الحدود المكانيه** : أخذت جامعة بابل كمكان لتقديم وعرض البحث وقد تم تقديم أستمارت أستبيان ألى عدد من السادة عمداء الكليات ومعاونيهم والى السادة رؤؤساء الأقسام في بعض الكليات والى عدد من السيدات والساده حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والمعيدين .

2 – الحدود الزمانيه : بدأ العمل بالبحث في كانون الثاني 2008 م وينتهي العمل

به في كانون الثاني 2009 م

خامسا : وسائل جمع البيانات

1 – أستمارة أستبيان تم أعدادها في شهر كانون الثاني لسنة 2008م .

2 – المصادر العربية والأجنبية

## الفصل الأول

### الأطر النظري للدراسة

في هذا الفصل يستعرض الباحث الجانب النظري للدراسة سواء كان من ناحية تعريف الإدارة الذكية ومفهومها في المبحث الأول أما المبحث الثاني خصصناه للحديث عن أهمية الإدارة الذكية وأسباب نجاحها , ونفرد المبحث الثالث للكلام عن أسباب الفشل الذي قد يواجه الإدارة الذكية والمبحث الرابع تضمن رؤية الباحث عن خطوات نجاح الإدارة الذكية .

#### المبحث الأول: تعريف ومفهوم الإدارة الذكية

##### أولاً: تعريف الإدارة الذكية

الصرن عرف الإدارة الذكية :هي تلك الإدارة التي تستند الى المعرفة التامة أو الشبه التامة في المجالات التي تعمل فيها أو تشرف عليها أو تقودها والمعرفة التامة للأمور تعني العمليات العليا والمعقدة للعقل البشري والتي تتضمن عمليات الإدراك للأشياء والفهم التام لحل المشكلات بسبب توفر الذكاء . ( الصرن ، 2001 : 56 )

الباحث يعرف الإدارة الذكية : هي جميع الأفراد الأذكياء والموهوبين والمبدعين , والتطبيقات العلمية والتقنية إضافة الى البيانات والمعلومات التي تسهل إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بأسرع وقت وبأقل كلفه وجهد وبأعلى الأرباح في المنظمة.

##### ثانياً: مفهوم الإدارة الذكية

أن جذور الإدارة الذكية لم تعود الى حقبة تاريخية بعيدة وإنما تعود الى العام 1960 م وأول من أدخل وتطور هذا المفهوم بسرعه في المنظمات هم اليابانيون ثم أنتقل الى الشركات الألمانية وبعدها الى المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية ( Stief, 2000 : 7 ) .

وكما ورد في التعريفين السابقين أن **الأدارة الذكية** هي تلك الاداره التي تقوم بربط المعرفة مع العقل ... والفكر مع التصرف لذلك وضعت الإدارة الذكية في قمة اهتماماتها الافراد **الاذكياء** و**الموهوبين** لأنهم يتمتعون بقابليات متعددة ليس فقط فيما يكتشفوه أو يخترعوه أو يبتكروه وإنما في عملية نقله أو إدخاله في المجالات الأخرى كالمجال **الأداري** والطبي والهندسي والفيزيائي وغيرها من العلوم الطبيعية الأخرى أو باقي العلوم الأنسانية الأخرى وحتى العلوم الدينية .

وحسب رأي هايسن : الفرد الذكي والموهوب له قابلية ( **الاستماع** و**الأنصات** و**الفهم بأن واحد** ) ( Haysen, 2003 : 156 ) على عكس الأفراد العاديين فأنهم يتمتعون بقابلية

واحدة فقط أو يستجيبون لأيعاز واحد أي أنهم إذا أستمعوا لا ينفصتون ولا يفهمون وإذا فهموا لا يستمعون ولا ينفصتون وهكذا.. بمعنى آخر أن الأفراد العاديين لا يقومون بتفعيل كافة قابلياتهم وحواسهم بأن واحد بل يكتفون بما يحصلون عليه ببسر وسهولة من البيئة المحيطة بهم أو من نظام التعليم .

**الباحث يرى أن الأفراد الأذكياء والموهوبون** : هم الأفراد الجادون والمثابرون والساھرون والمضحون من أجل تقديم أفكار ( مبدعة ) أو أعمال جديدة ( **أبتكرات** ) ووضعها موضع التنفيذ في المنظمات التي يعملون فيها وهم أساس نجاح نظام الإدارة الذكية الموعود .

أما العالم **أدسون** والذي قدم أكثر من 1000 براءة اختراع يقول أن **المواهب** هي ألھام وتعب وعرق وسهر . ويقول **روجيه ( Roche )** وهو رئيس مؤسسه كبيره في سويسرا عدد العاملين فيها أكثر من ( 70000 ) عامل وعامله ويعملون في 150 دولة. أن الأفراد الأذكياء والموهوبون هم مفتاح حل أي مشكله وهم الساعون للوصول الى الهدف الذي يرغبون بتحقيقه ( 28 : 2007 Prof.Dr.Scheer, .



فالأفراد الأذكياء والموهوبون وكما وصفهم **أفلاطون** بأنهم أفراد دخل الذهب في بناء أجسامهم .

وحسب رأي الباحث أصبح الأفراد الأذكياء اليوم مصدر مهم من مصادر الدخل الذي لا يستهان به فالبلد الذي فيه أفراد مثل بيليه وبيكنباور وشوماخر هؤلاء الأبطال استخدموا جهودهم في مجال الرياضة فما بالك إذا كان في الدولة العشرات أو المئات من أصحاب الشركات الرباحه مثل شركة مايكروسوف والذي يقودها أذكي وأغنى فرد في العالم بسبب اكتشافه نظام البرمجة في الكمبيوتر أو أي من أصحاب الفكر الثاقب والمبدع في مجال الاختراع أو التأليف أو في مجال الطب واكتشاف الأمراض وعلاجاتها .

وقد وجد الباحث أن العديد من الادارات العليا في الدول المتقدمه والصناعيه لاتهم بهذا الجانب فما بالك في الدول الناميه وسبب عدم الاهتمام هذا يأتي من **عدم وضوح الدور الذي يمكن أن تقدمه الإدارة الذكيه على شكل برنامج أو نموذج للجامعات أو الى كافة المنظمات الأخرى سواء كانت صناعيه أم خدميه .** لقد أثبتت أغلب الدراسات الغربية المنشورة بهذا الخصوص نجاح أغلب المنظمات التي سارعت الى إدخال نظام الإدارة الذكيه في برامجها وخطتها سواء كانت نوادي رياضية ، منظمات إنتاجية أو خدمية وحتى السياسية ومنظمات المجتمع المدني أو غيرها لأنها متأكدة من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين فيها والمتعاملين معها إضافة الى زيادة أرباحها ومكاسبها .

فعلى سبيل المثال قامت النوادي الرياضية بالتعاقد مع أغلى اللاعبين الذين يتمتعون بذكاء وموهبة في مجال لعبة كرة القدم وكذلك في مجال رياضة السيارات ودفعت لهم ملايين الدولارات في سبيل أمتلاك طاقة واحدة من هذه المواهب الذكيه من أجل الحصول على بطولة أو أستفادة رياضيه من مهارات هؤلاء اللاعبين... الخ وهكذا يحصل لو أستطاعت المنظمات العلميه من حصولها على عالم في الإدارة أو الأقتصاد أو الطب أو الفيزياء أو الكيمياء أو أي علم آخر.

## المبحث الثاني : أهمية الاداره الذكيه وأسباب نجاحها

### أولاً: أهمية الإدارة الذكية.

أن أهمية الإدارة الذكية أتت كنتيجة طبيعية لتطور العقل البشري الذي ساهم في إنتاج وتطوير كافة الأجهزة والمعدات كوسيلة مساعدة لتذليل المعوقات التي تواجهه تنفيذ العمل الإداري والأنتاجي على حد سواء كأختراع الإنسان للطائرة والسيارة والكمبيوتر والإنترنت والهاتف النقال فهذا العقل البشري المبدع والخلاق الذي أبدع وأكتشف كل الأشياء التي وضعها الله سبحانه وتعالى ضمن اختصاصه وقدرته حسب رأي الباحث يستطيع أن يطور نظام أداري جديد وحديث ( الإدارة الذكية ) يتلائم والتغيرات التي مرت وتمر بها التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية وهذا ما هو حاصل اليوم .

### ثانياً: نجاح الإدارة الذكية

ومن أهم أسس نجاح الإدارة الذكية يمكن تلخيصها بالأسباب الآتية:

1- الذكاء والمواهب هي المصدر الرئيسي في التجديد في المنظمات والتجديد نعني به التغيير لكل شئ قديم أصبح لايتلائم مع الظروف أو الأحوال المراد الانتقال إليها وأحلال محله شئ (جديد) يغيّره أو يختلف عنه بالشكل والمضمون كتغيير الخطط والأستراتيجيات والأهداف في المنظمات على المديين البعيد والقريب .

هذا الشرط يتطلب من الاداره العليا التي تجلس على قمة الهرم الاداري في المنظمة أن تتفهم مطلب الفرد الذكي الموهوب الذي قدم مقترح وهو في الصف الأداري الثاني ( الإدارة الذكية ) أن يؤخذ مقترحه بجدية عالية وفي أي مجال كان مثلاً : في تجديد السياسات الماليه والمصرفيه , تجديد سياسة العقود والمشتريات , تجديد السياسات التسويقيه , تجديد المكائن والمعدات الخاصه بالانتاج , تجديد سياسات التدريب واعادة التدريب للعاملين في المنظمات

الصناعية والخدمية وكذلك تقوم الإدارة الذكية بتقديم طرق جديدة غير معمول بها من قبل لمساعدة المنظمات على تحقيق مطالبها في الإنتاج والتسويق.

2 – المواهب هي المسؤله عن التطوير واعادة التطوير لكل الوسائل والمعدات التقنيه في المنظمات وبفترات قصيره جدا , إضافة الى تقديم الأفكار والمقترحات الى الإدارة العليا وفي اي نشاط من أنشطة المنظمات الصناعية والخدمية التي توجد فيها أقسام أو فروع للإدارة الذكية .

3 – الحاجة الدائمة الى كوادر جديده تحل محل العاملين الذين يتوفون أو يحالون على التقاعد أو محل الفاسدين والمجرمين وهؤلاء العاملون يأتون من أفراد الإدارة الذكية في المنظمة .

4 – الحاجة الى أفراد الإدارة الذكية كي يشغلوا الوظائف الجديده التي تتلائم مع مواهبهم وقدراتهم ولايمكن للكوادر القديمه أن تشغل مثل هذه الوظائف أو الأعمال .

5 – الطلب المتزايد على الافراد الأذكياء القادرين على تحمل المسؤليه في قيادة الشركات أصبح اليوم في مقدمة مطالبها . ففي ألمانيا هناك حاجة مستمرة الى الأفراد الأذكياء خاصة ما بين الاعمار التي تتراوح من 33 — 44 عام كي يشغلوا مراكز إدارة وقيادة الشركات لأن الباحثون يتوقعون أن هذه الفئة العمريه هي افضل فئه في قيادهه وتحمل المسؤليه لذلك لهذا السبب يتوقع العلماء ارتفاع الطلب على هذه الفئة العمريه من 17% في تسعينات القرن الماضي لكي تصل الى 27% في العام 2020 م . أستنادا الى تنبوءات وتوقعات جهاز المركزي للأحصاء في دولة ألمانيا الاتحادية الذي ذكرها ريجي في إحدى دراساته ( Regie, 2007 : 22 )

6 - المواهب الذكية الشابه والمدربه تدريبا عاليا والمتمتع بكفاءات علميه وعقليه نادره تستطيع ان ترفع من شأن المنظمات وتجعلها تشغل مكانه متميزه ومرموقه في المجتمع المحلي والعالمي , وهذا النجاح ينعكس على الاداره القائده ( الاداره العليا ) للمنظمه وعلى العاملين في تلك المنظمات و حتى على المجتمع والدوله على حد سواء. وهذا ما أثبتته احدى الدراسات في مجلة التسويق السويسريه المسماة ( الحريه الطويله ) (Bodin , 2007 : 22)

حيث قامت إحدى الشركات السويسرية في عام 2006 بأختيارها أفضل المتدربين من إجمالي عدد المتدربين الذين تجاوز عددهم أكثر من 1000 متدرب في مراكز تدريب العاملين والحاصلين على شهادات هندسيه تؤهلهم للعمل في هندسة إنتاج المواد فتعاقدت مع 130 مهندس ومن الأذكياء والمتفوقين والحاصلين على تقدير أمتياز في جميع الدورات على مدى عام وعندما قامت هذه الشركة بتشغيلهم حققت صافي مبيعات يتجاوز 35 مليون أيروا في نفس العام أي في عام 2006 فقط نتيجة لأشراك هؤلاء الأذكياء والمتفوقين وتطبيقا لمبدأ تحقيق شروط الأداره الذكيه الحديثه (Prof. Dr.Scheer, 2007 : 62)

الباحث يرى أن الكثير من المنظمات زادت من طلبها للحصول على الموهوبين والاذكياء الذين هم قاعدة الأدارة الذكيه أما لأغراض الأستشاره أو قيادة بعض فروعها أو أقسامها حتى تستطيع تلك المنظمات من تحقيق افضل طموحاتها الربحيه في الاسواق المحليه أو العالميه , لذلك أصبح البحث وخاصة في المنظمات الكبيره (الشركات متعددة الجنسيات) عن النشأ الشاب الذكي والموهوب ليس في الدوله أو البلد الموجوده فيه هذه الشركات او المؤسسات بل في جميع أنحاء العالم وخاصة الأفراد الشباب الأذكياء والموهوبين في الدول النامية تحت شعار العلم ليس له حدود والعلم للجميع ولا للطاقات حواجز ولا للعقول الموهوبه مكان محدد , وهنا يأتي دور الأداره العليا الذكيه أصلا كي تفوز

بأفضل العقول البشرية الذكية الموهوبه من أي بقعة في العالم فنظام الإدارة الذكية وبرامجها وخططها يجب أن تكون أول أولويات وأهداف المنظمات صغيرة كانت أم كبيرة كي تحقق أفضل النجاحات الباهره وأعلى نسبة من الأرباح وأفضل شهره في العالم وأكثر سيطره على أكبر رقعته علمية أو إنتاجية أو تسويقيه في العالم في سبيل تسويق منتجاتها في اي مجال من مجالات الحياة المختلفه.

لقد اثبتت الدراسة التي أجراها بروفيسور كلكوس في ألمانيا ان الأفراد المولودون في العالم المتقدم وأبتداءً من العام 1980 يتمتعون بثقة عالية بالنفس وبمرونة عالية نسبياً و طراز حياتي حديث ومتطور وتفاؤل كبير كما وانهم غير خائفين وغير مترددين في تحقيق اهدافهم أو الأقدام على أي شي يدور في أذهانهم ( الأنسان الجديد ) . ( Prof. Kllogus, 1990 : 162 )

على عكس الاجيال السابقه لذلك نجد كل المنظمات تتسابق على تغير خططها واهدافها من أجل اشباع رغبات هذه الاجيال وطبقاً لهذه الجدليه المتوفره حالياً وهي زيادة الطلب على المواهب ادى الى انخفاض العرض فيها وزيادة أسعار الحصول عليها).

لذلك يرى الباحث أنه يقع على عاتق رجال القيادات العليا واجب أساسي ومسؤولية كبيرة وهو أن يزرعوا روح النقه والتفاؤل والتعاون في نفوس وعقول الأفراد الأذكياء والموهوبين خاصة المبتدئين منهم ليحتلوا مستقبلاً مكانة مرموقة بين أقرانهم في العالم وليرفعوا من إنتاجية المنظمات التي ينتمون إليها سواء كانت علمية أو إنتاجية أم خدمية وهذه إحدى وسائل فك التشابك والترابط بين الإدارتين . لذلك لجأت العديد من المنظمات الى هذا الاسلوب الحديث وهو اسلوب الاداره الذكيه بالتعاون مع الإدارة العليا في سبيل تحقيق الاستقرار والثبات وكذلك القدره على المنافسه في الاسواق الداخليه والعالميه.

## المبحث الثالث

## الفشل الذي يواجهه الأداره الذكيه .

بالرغم من كل ماكتب سابقا ليس باستطاعة كل المنظمات ان تحقق النجاح والاستمرار والتقدم حتى وان كانت تستخدم الإدارة الذكية بل ان الكثير من هذه المنظمات ستعرض الى الخساره والفشل وهذا سيؤدي بهذه المنظمات الى اعلان افلاسها والخروج من السوق وبالتالي يتم تسريح كافة العاملين ومالكي المنظمة ينتهي فيهم الأمر الى فقدان كل مايمتلكونه من أموال منقوله أو غير منقوله سواء كانت عقارات أو الآلات أو المعدات أو غيرها .

أولاً: اسباب الفشل

ويمكن تلخيصها بالأسباب الآتية:

1 – الأدارات العليا لا تبذل الجهد الكافي لتوفير الظروف المناسبة لعمل الإدارة الذكية في المنظمات .

هناك ثمة سؤال هل أن هذه الأدارات العليا وخاصة في أوروبا تعي وتعرف دور الإدارة الذكية ومدى تأثيرها على تطوير المنظمات ولاتتعاون معها أو لاتوفر لها الظروف المناسبة من أجل النجاح . الجواب بالقطع لا لأن غالبية المنظمات الأوروبية تعمل وفق النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يبحث عن تحقيق أفضل الأرباح والعالية جدا حتى ولو كانت بطرق غير مقبولة في مجتمعاتنا بشرط أن يكون لها سند أو أعتراف قانوني .

لكن قد نجد سبب الفشل هذا في بعض المنظمات العراقية أو العربية أو الأسوية مع بعض المبررات الغير مقبولة والتي ظاهرها إيجابي ومقبول وباطنها سلبي ومرفوض .

**2 – عدم كفاية الموارد المالية الخاصة بتوفير الآلات والمعدات والمختبرات إضافة الى انخفاض مستوى الأجور والرواتب والمحفزات والمكافآت في المنظمات التي تتواجد فيها الإدارات الذكية .**

يقول ميشل لوبوف لقد حان الوقت لأيقاف تبديد الأموال في الأعمال الغير مجدية ويجب علينا الاستثمار في الأعمال والأفكار الجديدة والتي سوف تحقق النتائج المرجوة منها . بمعنى دعم العاملين في الإدارة الذكية بتعويضات مالية سخية في جميع المنظمات لغرض تشجيعهم على بذل قصارى جهودهم لتحقيق مايفكرون به لغرض تحقيق أهداف المنظمة والحاصل هو عدم كفاية الموارد المالية المخصصة للمشاريع والأعمال الجديدة والمجدية . (M. Leboeuf, 1985 : 25)

**3 – عدم توفر الدعم والتشجيع المعنوي للعاملين في الإدارات الذكية .**

الباحث يرى أن عدم كفاية الدعم والتشجيع المعنوي سيقود الى ضياع العديد من الأفكار أو تبديد الأهداف وعدم الحصول على أبتكارات جديدة لأن الدعم المعنوي يشكل حافز قوي للأفراد في جميع المستويات فما بالك إذا كان هذا الدعم والتشجيع موجه الى شخص غير عادي بل هو ذكي وموهوب ستكون المردودات مضاعفة وكما وصفها نلسون ( Nelson, 1994 :122) أن الحوافز المعنوية هي شعلة في الداخل فإذا أردت أن تكسب أفضل جهد من الآخرين عليك أن تضرم النار فيهم وليس مجرد أيقادها .

أذن فالدعم والتشجيع المعنوي الذي تقدمه الإدارة العليا الى أفراد الأدره الذكية يكون ذات مردود أقوى من الدعم والتشجيع المادي في الكثير من الأحيان لأن الفرد يشعر بالرضا التام من حيث القيمة والتقدير المعنوي المقدم له عن العمل المنجز من قبله .

#### 4 – الروتين والبيروقراطية .

أن الروتين والبيروقراطية الذي ورثناه منذ سنين طويلة والذي يتستر به الكثيرين من أفراد الإدارة العليا يستخدم شتى الطرق والوسائل كذريعة لمنع وصول فرد ذكي أو موهوب أو مبدع أو كفوء لأحتلال مكانه الصحيح في السلم الإداري للمنظمة أو حتى في الدولة .

وسبب خطورة الروتين والبيروقراطية أنهما جدار سميك صلب وقوي ومن الصعب أختراقه لأنهما أما أن يكونا حالة مادية أي أن الذرائع أو الحجج المقدمة ضد الأفراد الأذكياء مالية بحجة عدم توفر الأموال أو التخصيصات وهذه الحالة يمكن رصدها بسهولة ولكن يصعب معالجتها لأن المستفيدين منها هم في مواقع تؤهلهم للدفاع عنها بأي ثمن لأنها تمثل وجودهم ومصالحهم حتى ولو بالقوة أو أن يكون ( الروتين والبيروقراطية ) حاله نفسيه أو حاله مرضيه مستترة أو متسترة يصعب أكتشافهما ومعالجتهما بصورة طبيعية الأ عن طريق إجراء البحوث والدراسات النفسية والتحقيقات على كل من يشك في أمره على أنه يستعمل أو يشهر مرض أو سلاح الروتين والبيروقراطية بوجه أي شخص يهدد مكانه أو أحد افراد عائلته أو اصدقائه أو عشيرته او حزبه .

لذلك يرى الباحث أن الروتين والبيروقراطية هما الوجه الثاني للفساد والرشوه , فكلما عالجتنا أو حاربنا واحدة كلما قللنا من تأثير الثانية ويمكن معالجة هذه الأسباب بأدخال الإدارة الذكية وبرضا الإدارة العليا في المنظمات كوسيلة جديدة لمواجهة الروتين والبيروقراطية .

#### المبحث الرابع : خطوات إعلان نجاح الإدارة الذكية

##### أولاً: إعلان النجاح

أن عملية إعلان نجاح أي مشروع لاتتم إلا بعد أن تتأكد الجهة المسؤولة عنه سواء كانت منظمة فردية أم حكومية أن هذا المشروع حقق نسب إنجاز معقولة أو



مقبولة أو جيدة الخ .. وضمن النسب أو المعايير الموضوعية له في الخطط الاستراتيجية أو التكتيكية مسبقاً

يقول فيكند ( Wiegand, 2007 : 74 ) وضعنا خطة استراتيجية كي نصبح إحدى أكبر وأفضل الشركات المهمة في العالم وفي قيادة السوق العالمي في مجال النانو تكنولوجي ( Nanotechnologie ) وبعد العمل المتواصل على مدى 23 عام حققنا نجاح منقطع النظير في مجال إنتاج آلة ميكروسكوب لها قابلية اكتشاف أصغر وأدق الأشياء ولم نعلن نجاح شركتنا إلا بعد مضي هذه الفترة الطويلة والتي بلغت 23 عام . باعت هذه الشركة 80% من إنتاجها في أوروبا وبمبلغ مقداره 100 مليون أيروا سنويا والباقي تصدره الى جميع أنحاء العالم .

وقد تحقق هذا النجاح بفضل الجهود التي بذلها العالم نولد ( Nold ) وفريقه المتكون من 400 فرد ولكن كان كل الفضل يعود الى 120 فيزيائي من خريجي الجامعات الألمانية والذين يتمتعون بنسب عالية من الذكاء . وهذا الفريق الذي قاده نولد هو على مدى 23 عام مانسمية في بحثنا بالأدارة الذكية والذي نسعى لوضع أسسة الأولى في بلدنا العراق ولوأعطينا فرصة أقل من 23 عام إضافة الى الدعم اللازم لتمكنا من أن تحقيق أفضل النجاحات في أي المجالات التي نختارها أوختار لنا .

هكذا يتم إعلان نجاح أعمال الإدارة الذكية في المنظمات ذات الأدارات العليا التي تتبنى نظامها ولكن بعد أن تكتمل الصورة لها , والنجاح يعلن ليس في الدولة التي تتواجد أو تعمل فيها مثل هذه الشركات بل الى جميع أنحاء العالم كي تكون معروفة ومشهورة لغرض تقديم أفضل النتائج والمنتجات أو حتى يتم تسويق منتجاتها أو كي تستطيع جذب الأفراد الأذكياء للألتحاق بفريق عمل الإدارة الذكية الذي يعمل فيها .

**ثانيا: خطوات النجاح**

ومن أهم خطوات نجاح المنظمات التي تعمل وفق نظام الإدارة الذكية هي الآتي :

**أولا : الجاذبية :** المنظمات الصناعية والخدمية التي تريد أن تكون لديها أداره ذكيه قويه وناجحه يجب عليها أن تكون **جذابه جدا** من خلال ماتقدمه من أجور ورواتب متميزيه ومكافآت ومحفزات ماديه ومعنويه مجزيه جدا بحيث تجعل الفرد الذكي لاهم له ألا تحقيق الهدف الذي جاء من أجله لذلك يقول ليوبوف ( 56: M. Leboeuf, 1985 ) أن تأسيس علاقة صحيحة بين أداء الأفراد الأذكياء والمكافآت المادية والمعنوية هو السبيل الأفضل للارتقاء بعمل المنظمة نحو الأحسن .

وفي هذا المجال لابد من الاشاره الى أن كل منظمه هي بصدد البحث عن موهبه جديده ان تعلم جيدا عن أي نوع من انواع المواهب تبحث أو تحتاج حتى تستطيع أن تضمن أن هذه الموهبه تساعدنا على تحقيق الأاهداف المرسومه لها وحتى تكون المنظمه **سوق لجذب الأفراد الأذكياء والموهبين** والقيادات الشابه يتوجب عليها جعل هذه العمليه سهله ودقيقه وعلمية ومدروسة دراسة فائقة ونتائجها محددة بمعنى آخر على هذه المنظمات ان تعمل هيكلية أو موازنه أو خطة توضح فيها احتياجات كل قسم من أقسام المنظمه والى نوع المواهب التي يحتاج إليها .

**ثانيا : الشهره :** المنظمات الصناعيه والخدميه يجب أن تكون معروفه من خلال الدعايه والتعريف المستمره عن أنجازاتها المحليه والخارجيه لأن شهرت المنظمات تسهل دخول الكوادر الموهوبه والشابيه والتي تعزز من نجاحها في المستقبل .

هناك العديد من الشركات مشهوره ومعروفه على المستوى العالمي مثل شركة مرسيدس لصناعة السيارات في ألمانيا من خلال صناعتها المتينه والمتطوره عبر كل الفترات الزمنيه التي مرت بها صناعتها والتي حاولت فيها تلبية أذواق الزبائن بأستمرار لذا فهي كانت ولا زالت وستظل محط أنظار أغلب المهندسين والمصممين

والصباغين والأدارين والمسوقين الأذكيا والموهوبين . فالشهره تعتبر خطوه متقدمة في إعلان نجاح المنظمات لأن كل فرد ذكي وموهوب تكون لديه الرغبة الكامل في بيع خدماته وأفكاره الى هذه الشركة المشهورة والمعروفة أو مثيلاتها كتويتا وفورد وفولفو وغيرها من صناعة السيارات وحتى في مجال الصناعات الخفيفة الأخرى كشركة سيمنس وفيلبس وسامسونك وسوني وغيرها .

**ثالثا : التخطيط الجيد :** أمكانية الحصول على أفراد أذكيا وموهوبين يأتي من خلال التخطيط الجيد أو من خلال الزيارات المتكررة الى الجامعات والمعاهد وشرح برامج المنظمه الصناعيه أو عن طريق حضور المؤتمرات العلمية التي تعقدتها المنظمات أو الجامعات أو عن طريق ألمطابقين الذين يأتون من عموم البلاد للقيام بفترات التطبيق والممارسه الفعلية للعمل في المنظمات أو الشركات الأنتاجية تطبيقا للدراسات النظرية التي تلقوها في الجامعات والمعاهد إضافة الى طلاب الدراسات العليا الذين يمكن التعاقد معهم فور حصولهم على دراسته.

**رابعا : الخبره والتجربه :** أن الخبرة والتجربة التي تمتلكها المنظمات المتطورة تعتبر إحدى خطوات إعلان نجاحها وذلك من خلال الدور المهم الذي تلعبه في وضع برامج الأستفادة من الأفراد الأذكيا والموهبين إضافة الى وضع برامج اختيارهم مع رسم الدعايه المناسبه سواء كان ذلك عن طريق عقد الندوات أو اقامت المؤتمرات العلميه لكل هذه الخطوات تجعل الطرق سالكة ومفتوحة لأفراد الأدارة الذكيه لدخول المنظمات الأنتاجية وبأقل التكاليف لأنجاح عملها .

**خامسا : النوعية :** المهم في عمل الأدارة الذكيه ليس كثرة عدد الافراد في المنظمات الصناعيه بل نوعية المواهب ودرجات الذكاء التي يتمتع بها هؤلاء الموهبين والأذكيا وكذلك نوع المشروع الذي يكلفون في تنفيذه. العديد من الدراسات الحاليه في أوربا كالدراسة المنشورة في مجلة السكك الحديدية الألمانية العدد 2 ( 8 : 2009 DB-BAHN ) قد أقرت رغم كل ما هو موضوع من خطط وبرامج وخبره وتجربه يبقى أختيار نوعية أفراد الأداره الذكيه إحدى

خطوات إعلان النجاح في المنظمة لأنه يمكن أن يتسلل عدد من الأفراد الأذكياء الذين لا يمكن الاستفاده منهم ( حسب ماأوردته المجلة الألمانية ) لأن درجة ونوع الذكاء الذي يحملونه لا يتلائم مع نوع وطبيعة العمل المكلف بأداءه وهذا مايجب أومايلزم جميع المنظمات الصناعيه والخدميه أن تراجع وتدقق عمليات الاختيار والتعيين للأفراد المتقدمين لشغل الوظائف أو العمل في الإدارة الذكيه في المنظمه على الأقل سنويا.

سادسا: **المحافظة على الموهبة** : كتب أحد الباحثين الأوربيين وأسمه ستيف ( 20 : Stief , 2000 ) كل من يجد فرد ذات موهوبه أو ذكي يلائم في ذكاءه او موهبته وقدراته أعمال المنظمه التي يراد له العمل فيها ويستطيع أن يحتفظ به بمعنى بقاءه يعمل في المنظمة يكون قد قدم مساهمه كبيره في تطوير المنظمه وبالتالي ساهم في نجاحها بمعنى أن على الإدارة العليا واجب أساسي وكبير هو المحافظة على أفراد الأداره الذكية وأن لاينتهي دورها في الحصول عليهم وتعيينهم عندها .

وهذا هو أحد أنواع التعيين الذي يتم بواسطة المعرفه أو العلاقه الشخصية أو شراء الأشخاص الأذكياء من عموم العالم بواسطة الوكلاء والسماسة سواء كانوا رياضيين أو فنانيين أو مستثمرين هو أحد أنواع الحصول على الأفراد الأذكياء وهذا مايجعلنا أعتبار كافة الإدارات أو الوكالات التي تعمل في مثل هذه المجالات ضمن نطاق الإدارة الذكية . وهذا التعيين الذي سبق ذكره ( الوساطة أو العلاقات الشخصية ) وهذا التعيين يكون مرحب لأنه يأتي بفرد ذكي كما ويعتبر من ضمن خطوات إعلان النجاح فيها ويختلف عن التعيين الحاصل في بعض منظماتنا حيث يتم تعيين أفراد ليس لديهم خبرة أو تحصيل دراسي منخفض لا يؤهلهم لشغل الوظائف التي يعملون فيها ويكون حسب رأي الباحث غير مرحب به لأنه أحدى خطوات الفشل في منظماتنا .

## الفصل الثاني

### التخطيط والترشيح والتطور للعاملين في الإدارة الذكية

لا بد من تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث ينفرد أولها في أهمية وضع وتطوير الخطط أما المبحث الثاني أستعرض فيه أن الرؤساء هم مدراء أذكىاء وترشيح العاملين في الإدارة الذكية وخصص المبحث الثالث للحديث عن شكوى أو صعوبات التطور الذكي.

#### المبحث الأول : وضع وتطوير الخطط

يقول الباحث بيتر Peter أن خبره المتاحه والمعرفه الواسعه أضافة الى توفر التقنيه المتقدمه في جميع المجالات الأجتماعيه والأقتصاديه خاصة في أوربا أو في أي بلد آخر أن وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات الموضوعية هي من أهم الوسائل التي تساعد على تذليل المعوقات التي تعترض أرتقاء الاداره الذكيه المكانه المتلى لكي تحتل موقع أكثر تميزا في المنظمات الانتاجيه والخدميه ( Peter, 1995 ) .

كما كتب ألفرد لوكاستسيك ( Alfred Lukasczyk ) أن الإدارة الذكية تعني وضع الأفكار والسلوك في خطط طويلة الأمد أو خطط استراتيجية ( Lukasczyk, 2007 :79 ) وكنقطة انطلاق لوضع الخطط والاستراتيجيات الذكيه هو التحليل الشامل لكل أقسام وفروع المنظمات التي تريد أنشاء فروع أو أقسام للإدارة الذكية وهذا التحليل يفيد في معرفة كم ونوع الأفراد الأذكىاء المراد الحصول عليهم كي يعملوا في هذه المنظمات .

الكثير من المدراء الأذكىاء المكلفين في إدارة الأقسام والفروع في العديد من المنظمات الكبيرة يطالبون بتعاون جاد ومثمر وواضح بين الاداره الذكيه وقمة الهرم الأداري أو القيادي من خلال وضع خطط مفصلة لفك التشابك بينهما ( Velimir, 2007 ) . ومن أهم العوامل التي تساعد على فك التشابك والترابط بين الأدارتين هو تحديد المسؤوليات بينهما .

**ثانيا: تحديد المسؤوليات**

ولغرض تنفيذ الخطط والستراتيجيات الموضوعة لأنجاح هذه التجربة الجديدة ولتحقيق التعاون الجاد والمثمر بين الإدارتين وفك التشابك بينهما . هناك عدد من المسؤوليات الملقاة على عاتق الإداره الذكيه :

1 – الإدارة الذكيه هي أكبر من أن تكون وسيلة أو نظام لحل مشكلة أو تحقيق هدف بل هي التزام وتحمل المسؤوليات من قبل كل أفراد الإدارة الذكيه وهذا ماقاله أسموس كوم (Komm , 2006 :80)

2 – التوجهات النفسيه والحياتيه والاجتماعيه للأفراد العاملين في مجال الإداره الذكيه بمعنى أن يتمتع الفرد الذكي بهدوء وعقلانية عالية وتحمل الصعاب وعدم أظهر حالات الأنزعاج والعصبية في حالت فشلة في تحقيق أهدافه أو أي نتائج ايجابية للتجارب التي يجريها في مجال عمله .

3 – المدخلات والمخرجات التي يمكن أن تحققها المنظمه من خلال أستثمارها في الادارات الذكيه خاصة إذا كانت هذه المخرجات على شكل سلع وبضائع جديدة تنتج لأول مرة أو على شكل أكتشافات واختراعات كما وأن لايتوقف الفرد الذكي ويكتفي بما أنجزه وأن لا يصاب بالغرور ويفقد كل أنجزاته كما حصل للعديد من القادة أو الرياضيين أو رجال الأعمال وغيرهم .

4 – على الإدارة الذكيه أن تحدد الاهداف التي تريد ان تتجزها مع مراعات نسب الانجاز التي حققتها وماهي القابليات والامكانيات المتوفرة لديها بعد والتي من خلالها تستطيع تسريع تحقق الأهداف بوتيرة عالية تسر الأصدقاء وتبهر المستهلكين والمستفادين وتردع المنافسين .

5 – المسؤولية الرابعة هي مسؤولية الدراسة المستفيضة والمفصله للنمو العام للمنظمة بعد وقبل اشتراكها في المسؤولية وذلك لغرض تقييم وحساب كل ماتجزه الأدارة الذكية من مشاريع ونسب للنمو ومقادير الأرباح في المنظمة فيما بعد .

6 – المسؤولية الخامسة هي دراسة البديل أو البدائل في حالة فشل أو إنهاء دور الاداره الذكيه أو في حالة أعطائها دور أكبر أو دور أقل وهذه المسؤولية تحتم على الأفراد الأذكيا أن يقرروا بفشلهم أولا وماذا بعد فشلهم في المشروع الذي أختيروا من أجله هل يستمرون في تنفيذه أو تعديله أم ألغاه .

لذلك يبني أو يستند تطوير الاداره الذكيه على إجراءات مركزه ومحدده في بداية الأمر بمعنى تحديد مسؤولياتها والمجالات التي تعمل فيها من قبل الأدارة العليا حتى يتم قياس درجة نجاحها من قبلها من قبل الجهات المسؤلة الأخرى .

الأدرة الذكية يمكن أن تعمل في مجالات متعدده مثل القيادة وأدارة المشاريع وفي مجال أدارات البحوث والتطوير كل حسب تخصصة فالأطباء في المجال الطبي والمهندسين في المجال الهندسي والأدارين في المجال الأداري وهكذا .

أن لايزج أفراد الأدارة الذكية في مجالات لايرغبون العمل فيها أولا تقع ضمن مجال عملهم أو أختصاصهم لأن مثل هذا التكليف سيعرض هؤلاء الأفراد الى الفشل وبالتالي سوف يخسرهم المجتمع .

فأشغال المراكز القيادية من قبل أفراد الأدارة الذكية سواء كان في المستوى الاول أو في المستوى الثاني من قياده لايشترط أن يكون فقط على المدى القريب أو على المدى البعيد ولكن يشترط أن يكون أشغال المراكز القيادية مستمر ويعقول ذكيه ومفتحه وتكون هذه القيادات جاهزه ومتوفره في أي وقت تحتاج اليها المنظمة أو الدولة.

**المبحث الثاني:** الرؤساء هم مدراء أذكىاء وكيفية ترشيح العاملين في الأداره الذكيه

**أولاً: الرؤساء هم مدراء أذكىاء**

أوروبا تشترط بالأداره الذكيه الناجحه أن تكون ادارة تعي دورها جيدا ومعرفة مسؤوليتها لهذا قال جاسبر بوتليتس ( Jasper Putlitz ) أن أي رئيس هو مدير ذكي لأنه يتخذ سلسله من القرارات ويؤدي مجموعة من الوظائف المهمه جدا والمؤثره على المنظمه التي يقودها لأن هؤلاء الرؤساء يقومون بعملية اتخاذ القرارات وضع الاستراتيجيات , إعادة الإنتاج , التجديد , القيادة والتوجيه (20) : ( Putlitz, 2007 ) .

أذن من خلال ممارست هؤلاء الرؤساء هذه السلسله من الوظائف المهمه سوف يخرجون في أستنتاجات أو أفكار أو آراء ووفقا لما يضعونه من خطط وستراتيجيات أو مقدرتهم على تذليل التحديات أو المعوقات التي تواجههم في تنفيذ الأعمال والواجبات التي يمارسونها يوميا تضعهم في خانة الأفراد الأذكيا لأن كل تحدي وكل جديد وكل ممارسة غير مألوقة تضع صاحبها في خانة الموهبة والذكاء .

الرئيس أو المدير الذكي هو المثل الأعلى والصورة الجمليه التي لاتفارق مخيلة العاملين معه مثله مثل المعلم أو المدرس وحتى الأستاذ الجامعي الذكي والجيد الذي تبقى ذكراه خالده في أذهان تلاميذه أو طلابه ويمكن أن يضع بصمته على نوع المهنة أو الوظيفة التي يختارها التلاميذ او الطلاب فيما بعد .

أذن أصبحت الأدارة الذكيه واجب ستراتيجي لكل رئيس في الدرجة الأولى والكثير من الشركات المتقدمه في الغرب تعي ذلك تماما ورغم هذا الوعي التام لم تتجح بعض المنظمات في التطبيق الفعلي لهذا الواجب الستراتيجي .

الباحث يرى أن المنظمات الناجحة والتي يقودها رؤساء أذكىاء لم يبقوا أفراد الأدارة الذكيه جالسين بين كرسيين بل أعطوهم دورهم الكامل والغير منقوص هذا



من ناحية ومن ناحية اخرى أستمرار الرؤساء في تأدية مهامهم للحصول على أفضل العقول وذلك من خلال البحث عنهم في داخل المنظمة أو خارجها ومنحهم المكافأة وأعطائهم واجبات في قمة التحدي والخطوره والأهميه مع أستمرارهم في إعادة التقييم على أساس المنجز والمتحقق من الواجبات المناطة بهم .

وسبب إعادة التقييم المستمر من قبل رؤساء المنظمات الخدمية والأنتاجية في مشروع الإدارة الذكيه هو أما لغرض أبقاء هؤلاء الاشخاص الأذكياء والموهوبين أو تسريحهم أو نقلهم الى أقسام أو الى إدارات عادية أو ذكيه أخرى داخل المنظمة أو بيعهم أو أعارتهم الى منظمة أو شرك اخرى .

وهذا التقييم يتم من خلال دراسة التقارير والمقترحات والمناقشات والحوارات بين المختصين ورؤساء المنظمات إضافة الى الخطط الموضوعه والنتائج المتحصله من أستخدام الاداره الذكيه في منظماتهم أوفي المنظمات الأخرى.

#### ثانيا: ترشيح العاملين في الإدارة الذكيه.

كخطوه أولى يتم أختيار أو ترشيح العاملين من داخل المؤسسه تكريما لهم وللقدرات التي تفوقوا بها على زملائهم , وكشرط على كل مرشح أن يظهر نبوغا واضحا وكفاءه عالية من جانب ومن جانب اخر يعتبر هذا الترشيح دعما ومكافأة له حتى يبقى في حالة يقضه دائمة وأستعداد تام ولايشعر بأن كل شئ أنتهى وفات الأوان فمثل هذه العمليات تجعل الشخص الموهوب والطموح يبذل قصارى جهده والشخص الموهوب هو شخص عنيد وسريع الغضب ولايتخلى عن رأيه بسهولة إضافة الى الأصرار والمثابره وهذا مايجب أن نتبعه مع الأشخاص الأذكياء والموهوبين وأن نبقيهم في ساحة المثابره والتحفز دائما .

ومن أهم الوسائل والطرق التي نكتشف بواسطتها الأفراد الأذكياء والموهوبين من داخل المنظمة هي عملية وضع الخطط والستراتيجيات الخاصة بالتدريب وإعادة التدريب لأنه أثناء عملية التدريب والممارسة الفعلية للعمل يمكن أن نكتشف العديد من الأفراد الأذكياء والموهوبين .

أثبتت الدراسة التي أجراها كوكس وترمان ( Cox and Terman.2006 ) في مجال الذكاء ولأبداع ( Creativity & Intelligence ) أن أنجازات ( درجات ) الموهوبين منذ مرحلة الدراسة الابتدائية وحتى إنهاء الدراسة الأعداديه كانت درجاتهم مرتفعه جدا وهذا مايبثب أن الذكاء والموهبه للفرد تعتبر شرطا مسبقا للأبداع والأبتكار (عبودي وبطرس 2006 : 80)

وأستنادا الى ماتقدم يرى الباحث : أن كل الأفراد الذين يقدمون أنجازات فعليه وجديدة وذات مستويات عاليه جدا في مجال عملهم أوأختصاصهم سواء كان ذلك في المجال الأداري أو الصناعي أو الفني هم أذكياء ويجب العناية بهم مثال : إذا كان المرشح يعمل في مجال الاداره يرشح لتولي قيادة القسم الاداري الذي أثبت فيه براعه عاليه أو قدره للتفوق على أقرانه , ام إذا كان الفرد المرشح يعمل كحرفي فيجب أن يرشح ليصبح هو الشخص الاول بين أقرانه ( المايستر ) أما إذا كان مهندسا أو طبيبا أوفيزيائيا أو كيميائيا فيجب أن توفر له كل الامكانيات التي تمكنه من القيام بالبحوث والتجارب والتي يعتقد أن إنجازها سيعود بفائدة كبيرة على المنظمة التي يعمل فيها بشكل خاص والدوله التي يعيش فيها والانسانيه جمعاء.

أذن فهؤلاء الأفراد الذين كانوا في الامس أفراد عاديين ولكن اليوم أصبحوا حاملي القدرات وحاملو هم المنظمة في عقولهم وبأبداعاتهم وطبقا لأنجازاتهم سوف تتعزز مكانتها بين المنظمات الأخرى لأنهم قد يصبحوا قاده وأرؤساء لهذة المنظمات لذلك يشترط بعض الكتاب والباحثين أن يعطى هؤلاء الأفراد (حاملوا القدرات) كامل الحريه والوقت اللازم كي يعبروا بكل صراحه عن آرائهم

**وأفكارهم وخططهم** وهكذا تستمر هذه العملية في كل سنة لغرض ترشيح فرد أو أكثر حتى لاتضيع فرصة أي فرد موهوب لايرشح في المنظمة لأي سبب كان أو قد تكون فائته الفرصة بهذه السنة بسبب سلسلة المراجع التي تساهم في حجب اكتشاف الكثير من القيادات الذكيه والموهوبه فيمكن أن يعاد ترشيحه في السنة القادمة .

مثل هذه النظريات أوالخطط الداعمه والمشجعه يمكن تبنيها و يمكن أن تكون ملائمه لتطويرالأفراد في شغل المناصب والمواقع المهمه داخليا أي داخل المنظمه الصناعيه أو الخدميه التي كانوا يعملون بها أو خارجيا في الوزارات والمنظمات الأخرى.

## المبحث الثالث : صعوبات التطور الذكي

أولاً: أستطلاع أجرته إحدى المجالات الألمانية.

لقد أجرت إحدى المجالات الألمانية المتخصصة في شؤون إدارة الافراد أستطلاعاً يوضح مدى العلاقة بين الإدارة الذكيه والقيادات العليا للمنظمات تحت عنوان شكوى التطور الذكي أو الموهوب: (26: 2007, Dr. Regie)

السؤالالنسبة المئوية

- 1- هل القيادات العليا تولي اهتماماً كبيراً بالإدارات الذكيه  
ج - كلا 59%
- 2- هل الانانية هي التي تمنع التعاون بين الإدارتين  
ج - نعم 48%
- 3- هل القيادات العليا تساهم في تطوير الإدارات الذكيه  
ج - كلا 45%
- 4- هل القيادات العليا تفرق بين العاملين في الإدارات الذكيه حسب الكفاءة  
ج - كلا 40%
- 5- هل القيادات العليا حاسمه تجاه الانجاز الضعيف والمتراخي  
ج - كلا 37%
- 6- هل القيادات العليا تأخذ بمدأ الشخص المناسب في المكان المناسب  
ج - كلا 36%
- 7- هل يوجد مدراء كافون أو أكفاء يهتمون في تطوير كفاءة العاملين  
ج - كلا 33%

## ثانيا: تحليل نتائج الأستطلاع

لو تم أمعان النظر في الاجابات التي ادلت بها قيادات إدارة الافراد حول أهتمام الادارات العليا بالاداره الذكيه لتوصل الى النتائج الآتية:

1- الأجابات كانت مخيبه للأمال ودون الطموح ولكن هذا لايعني بالنسبة الى المهتمين بشؤون الأفراد أو المهتمين **بأنجاح وتطوير** منظماتهم ترك الموضوع وعدم الخوض فيه مستقبلا دون **أشباعه بالبحث والنقاش والتجارب** وهذا ما هو حاصل الآن في المنظمات التي تعي جيدا دور وأثر الإدارة الذكية عليها .

2 - وجود **أختلاف أو عدم توافق في الاراء** وبنفس الوقت لا يوجد رفض تام أو عدم تعايش بين أفراد الإدارة الذكيه وبين القيادات العليا للمنظمات وهذا ما أكده البحث المنشور في مجلة **أقتصاديات الأفراد**.

الباحث يجد أن روح العمل الإداري لا تتوقف بمجرد عدم التوافق أو بوجد خلاف في الرأي المهم لاينتج عنها قطيعة تامة أو الوصول الى طريق مسدود بل لايد من تجاوز هذه الخلافات وأستمرار العمل الإداري وأهم أسباب هذه الخلافات تأتي في أغلب الأحيان بسبب عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات أو كما سمينها في مشكلة البحث تشابك العلاقة بين الإدارتين وفك هذا التشابك هو واجب الإدارة العليا التي عليها أرساء أسس التعامل الواضح والسلمي بين الإدارتين في سبيل خدمة المنظمة التي يعملان فيها .

3 - هناك رأي آخر مفاده أن سبب الاختلاف في الاراء يأتي بسبب **الغيره والحسد** التي تكمن في عقول وأفكار بعض الأفراد أو المدراء الذين يعتلون المراكز القيادية العليا في المنظمات الانتاجيه والخدميه , تجاه أفراد الادارات الذكيه (الافراد الأذكياء والموهوبين ) بحيث نجدهم لا يتحملون رؤية أشخاص أو أفراد جاءوا توا الى المنظمه كي يقوموا بسرقة الاضواء من أقدم المدراء

الجالسين على قمة الهرم التنظيمي لفترة طويلة من الزمن في المنظمات الحكومية أو الأهلية وهذا ما يكون له أثر سلبي تجاه هذه المنظمات . فالرئيس الذي يقود المنظمة لا يستطيع ان يؤدي دوره القيادي على أكمل وجه اذا لم يحصل على رضا وتعاون **الخط الثاني من الإدارة** وهم الأفراد العاملين في الأداره الذكيه (Prof.Olfert, 2003 : 38).

أما قيادات الأداره الذكيه وأفرادها الموهوبين ترى عكس ماتراه القيادات العليا خاصة في المنظمات الكبيره حيث أن الأداره الموهوبه أو لإداره الذكيه تريد **الدعم الكافي فقط والمساعدته** من الإدارات العليا دون التفكير في التدخل في شؤون القيادات العليا لذلك كان هدف الإداره الذكيه ولايزال هو الحصول على الفرصه الكامله والغير ناقصه لأي سبب ما وكذلك الحصول على الوقت الكافي والدعم المالي والمعنوي في سبيل وضع أفكارهم ومبادراتهم المبدعه والخلاقه وخاصة الافكار التي لم تكن متداوله من قبل موضع التطبيق والتنفيذ لالرفض بحجة أنها أفكار جديده لايمكن التعامل معها أو قبولها لعدم توفر الخبرات والكوادر أوالمعدات والآلات او حتى الصلاحيات والتشريعات أو بحجة أنها تكلف المؤسسه مبالغ طائله .

هذه الأفكار تحدث عنها د. محمد قاسم الربوتي : أن العاملين في الإدارة الذكية يختلفون عن العاملين العاديين الذين لا يحبون التغيير ويفضلون الأستمرار فيما تعلموه من أنماط العمل ويعتبرون التغيير والتجديد والأبتكار ولأبداع مخالف ومغاير لما هو سائد ومعروف لديهم (القيوتي, 1993 : 45) .

هذا يعني أن افراد الإدارة الذكيه يحبون المغامرة والمخاطرة ويسعون لمعرفة المجهول والتفكير بأيجاد طرق جديدة في العمل لتساعدهم على أنجاز واجباتهم والتفوق على أقرانهم .

لذا قالت السيدة سيندي هاوسون أن أنظمة الإدارة الذكية تريد أن تقدم الدعم والمساعدة الكاملة للمنظمات والأفراد بكل ماتملكة من طرق جديدة وأفكار مبدعة وشجاعة في التنفيذ (هاوسون, 2008 : 2) .

### الفصل الثالث

#### نتائج العينة والأستنتاجات والتوصيات

نتستعرض في المبحث الأول مضمون أستمارت البحث وتفرغ البيانات في الجداول والتحليل التفصيلي لنتائج العينة الأيجابية منها والتي تعزز أراء الباحث والسلبية المفنده لها أضافة الى أهم الأستنتاجات والتوصيات الموجة نحو الجهات ذات الأختصاص أو الى عامة الجمهور .

#### المبحث الأول

##### أولاً: مضمون أستمارت البحث

الباحث قدم أستمارة أستبيان تضمنت متغيرين المتغير الأول منها أحتوى على عشرة أسئلة وكانت تبحث في الجانب التخطيطي والتنظيمي أما المتغير الثاني تألف من عشرة أسئلة أيضا بحثت الجانب المادي والمعنوي وأراد الباحث أن تكون الأجابات واضحة غير قابلة للتأويل فقط ( بنعم أو لا ) لأن موضوع البحث ( الأدارة الذكية ) جديد على أسمع العديد من أفراد العينة .

قدمت هذه الأستمارة الى عدد من السادة عمداء بعض الكليات ومعاونهم والى عدد من السادة رؤساء الأقسام أضافة الى مجموعة من السادة حملة شهادة الدكتوراه والماجستير وألى عدد من السيدات والسادة المعيدين ورؤساء أقسام أدارة افراد .

تم تفرغ نتائج العينة على أساس التحصيل الدراسي حصل الباحث على 600 أجابة موزعة على 184 أجابة نعم و 116 أجابة لا من حملة شهادة الدكتوراه وكذلك على 103 أجابة نعم و 77 أجابة لا من حملة شهادة الماجستير وعلى 77 أجابة نعم و 43 أجابة كلا للفئة الأخيرة.



أجمالي نتائج الأستبانة التي تم التوصل إليها أوجدت 364 أجابة نعم أي 60 % من إجمالي الأجابات وعلى 236 أجابة لا وبنسبة 39 % من إجمالي الأجابات لاحظ الجداول ( 1, 2, 3 ) .

### ثانيا: تفرغ البيانات في الجداول

جدول (1) توزيع أفراد عينة البحث حسب نوع الأجابة بنعم أولا .

أسئله تبحث في الجانب التنظيمي والستراتيجي	نعم	لا	%	%
1- تولي القيادات العليا أهتماما كبيرا بالأداره الذكيه	10	20	33.3	66.6
2 - ترغب القيادات العليا في تطوير الأداره الذكيه	20	10	66.6	33.3
3 - تعتقد القيادات العليا بجدوى العمل بهذاالنظام	22	08	73.3	26.6
4 - تود القيادات العليا بالكشف عن الكوادر الذكيه	13	17	43.3	56.6
5 - تعتقد القيادات العليا أننا متأخرون للعمل بالأداره الذكيه	25	05	83.3	16.6
6 - تحجب سلسلة المراجع أكتشاف القيادات الموهوبه	25	05	83.3	16.6
7 - الأنايه هي التي تمنع التعاون بين الأدارتين.	25	05	83.3	16.6
8 - القيادات العليا حاسمه تجاه الأداء الضعيف والمزاجي	07	23	23.3	76.6

53.3	46.6	16	14	9 – يوجد مدراء أكفاء كافون يهتمون بتطوير كفاءة العاملين
83.3	16.6	25	05	10 – هناك جدوى للعمل بمثل هذا النظام في العراق أسئلته تبحث في الجانب المادي والمعنوي
73.3	26.6	22	08	11 – تحصل الأداره الذكيه على الدعم الكافي والتشجيع اللازم من الأداره
96.6	3.3	29	01	12 – يحصل أفراد الأداره الذكيه على المرتب الكافي لوضع أفكارهم ومبادراتهم المبدعه والموهوبه موضع التنفيذ
83.6	16.6	25	05	13 – أن سلم الأجور والرواتب ونظام المحفزات والمكافئات مؤهل لجذب موهوبين ومبدعين عراقيين اودوليين
3.3	96.6	01	29	14 – أن الأداره الذكيه واقعه بين مطرقة القيادات العليا وسندان الكفاءه والأفكار الخلاقه
13.3	86.6	04	26	15 – تصطدم الأداة الذكيه بجدار البيروقراطيه المانع لكل تطور
20.0	80.0	06	24	16 – يشعرقدماء المدراء بسرقة الأضواء من قبل المدراء الشباب الأذكياء والموهوبين
13.3	86.6	04	26	17 – أن بقاء القيادات العليا في مناصبهم فترات طويله مايجعل قيادات الأداره الذكيه أقل أستعداد لتحمل المسؤليه
36.6	63.3	11	19	18 – تشعربوضوح الدور والصلاحيات

				والسؤولية بين قيادات الأداره العليا والذكية
00.0	100.0	صفر	30	19 – أن المحسوبية والمنسوبية من أبرز أسباب عدم ظهور أو عدم نجاح مثل هذا النظام في العراق
00.0	100.0	صفر	30	20 – أن التدريب وإعادة التدريب وسيله مهمه لكشف القيادات الذكيه والموهوبه
				عدد أفراد العينه التي أجريت في جامعة بابل

المصدر : من أعداد الباحث بالإستناد الى أستمارة الأستبيان

جدول ( 2 ) توزيع أفراد عينه البحث حسب التحصيل الدراسي

نوع الشها ده	النسبه النويه	الكلية	رقم السؤال																				نوع الاجابه
			20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	
د *	61.3	184	15	15	09	14	13	14	14	04	00	04	02	06	03	11	12	13	08	10	10	07	نعم
د	38.6	116	00	00	06	01	02	01	01	11	15	11	13	09	12	04	03	02	07	05	05	08	لا
م *	57.2	103	09	09	07	06	07	07	09	00	01	02	02	04	00	08	07	06	04	07	07	01	نعم
م	42.7	77	00	00	02	03	02	02	00	09	08	07	07	05	09	01	02	03	05	02	02	08	لا
اخرى *	64.1	77	06	06	03	06	04	05	06	01	00	02	01	04	04	06	06	06	01	05	03	02	نعم
اخرى	35.8	43	00	00	03	00	02	01	00	05	06	04	05	02	02	00	00	00	05	01	03	04	لا
		600	أجمالي الأجابات عموديا																				
	60.6%	364	30	30	19	26	24	26	29	05	01	08	05	14	07	25	25	25	13	22	20	10	أ.ج نعم
	39.3%	236	صفر	صفر	11	04	06	04	01	25	29	22	25	16	23	05	05	05	17	08	10	20	أ.ج لا
		600	أجمالي الأجابات أفقيا																				

المصدر : من أعداد الباحث بالإستناد الى أستمارات الأستبيان والجدول ( 1 )

يتضح من توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي أن الأجابات بنعم جاءت من قبل جميع أفراد العينة أعلى من الأجابات بلا وجاء حملة شهادة الدكتوراة في المرتبة الأولى حيث قالوا 184 مرة نعم وهذا شئ إيجابي للبحث ومؤشر على قبول مجتمع الدراسة لعينة البحث وأيضا لأنهم الأكثر خبرة ودراية من باقي الفئات الأخرى ... أما أجابات النفي ( لا ) فجاءت جميعها من قبل كل أفراد العينة دون ال 50 % وبمجملها شكلت 39 % وهذا دليل أخر على رضا مجتمع الدراسة لعينة البحث وقراءة أسئلة الأستبانة بشكل جيد ومن هنا جاءت هذه المؤشرات الأيجابية قريبة جدا لما كان يدور في ذهن الباحث .

توضيح الرموز :

\* د : دكتوراه ... \* م : ماجستير ... \* أخرى .. ب: بكلوريوس ... \* أ.ج :

أجمالي

جدول رقم ( 3 ) توزيع أفراد عينه البحث حسب التحصيل الدراسي وفقا للنسب المئوية

نوع الشيء ده	رقم السؤال																			نوع الاجابه	
	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02		01
د	100.0 %	100.0 %	60.0 %	93.3 %	86.6 %	93.3 %	93.3 %	26.6 %	00.0 %	26. %6	13.3 %	40.0 %	20.0 %	73.3 %	80.0 %	86.6 %	53.3 %	%66.6	66.6 %	46.6 %	نعم
د	00.0 %	00.0 %	40.0 %	%6.6	13.3 %	%6.6	%6.6	73.3 %	100.0 %	73. %3	86.6 %	60.0 %	80.0 %	26.6 %	20.0 %	13.3 %	46.6 %	%33.3	33.3 %	53.3 %	لا
م	100.0 %	100.0 %	77.7 %	66.6 %	77.7 %	77.7 %	100.0 %	00.0 %	11.1 %	22. %2	22.2 %	44.4 %	00.0 %	88.8 %	77.7 %	66.6 %	44.4 %	%77.7	77.7 %	11.1 %	نعم
م	100.0 %	100.0 %	22.2 %	33.3 %	22.2 %	22.2 %	00.0 %	100.0 %	88.8 %	77. %7	77.7 %	55.5 %	100.0 %	11.1 %	22.2 %	33.3 %	55.5 %	%22.2	22.2 %	88.8 %	لا
أخرى	100.0 %	100.0 %	50.0 %	100.0 %	66.6 %	83.3 %	100.0 %	16.6 %	00.0 %	33. %3	16.6 %	66.6 %	66.6 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	16.6 %	%83.3	50.0 %	33.3 %	نعم
أخرى	00.0 %	00.0 %	50.0 %	00.0 %	33.3 %	16.6 %	00.0 %	83.3 %	100.0 %	66. %6	83.3 %	33.3 %	33.3 %	00.0 %	00.0 %	00.0 %	83.3 %	%16.6	50.0 %	66.6 %	لا

المصدر : من أعداد الباحث بالإستناد الى أستمارات الأستبيان والجدول ( 2 )

يتضح من الجدول رقم ( 3 ) أن أعلى نسبة أجابة بنعم كانت على السؤلين ( 19 و 20 ) حيث أجاب جميع افراد العينة وبفئاتها الثلاثة دكتوراه , ماجستير , بكوريوس نعم بنسبة 100 % وأدنى نسبة أجابة نعم كانت على السؤل رقم ( 12 ) الذي كان نصه : يحصل أفراد الأداره الذكيه على المرتب الكافي لوضع أفكارهم ومبادراتهم المبدعه والموهوبه موضع التنفيذ فكانت الأجابات متوقعة جدا وصريحة لأن كلفة أنتقال أو شراء أي موهبة تكون عالية جدا إضافة الى ماتقدمة المنظمات من رواتب شهرية أو سنوية لهؤلاء الأفراد ومثال على صفقات شراء الرياضيين أو شراء براءة أختراع أو حقوق أمتياز من إحدى الشركات الأنتاجية كما هو حاصل في صناعة السيارات أو السلع الأستهلاكية فكانت الأجابات من قبل حملة شهادة الدكتوراة وبنسبة ( 0,00 % ) نعم بمعنى قليلة لانتناسب والجهود التي يبذلها هؤلاء الأفراد الأذكيا مع ماسيجلبونه من منفعة مادية أو معنوية للمنظمة أو الدولة التي يعملون فيها وأجاب أفراد العينة من حملة شهادة الماجستير نعم 11% وأفراد العينة من حملة شهادة البكوريوس كانت نعم 0,00%

**المبحث الثاني: التحليل التفصيلي لنتائج العينة**

لقد اثبتت نتائج العينة التي أجريت في جامعة بابل أن القيادات العليا لا تهتم بالنشأ الشاب ( الأداره الذكيه ) فأجاب حملة شهادة الدكتوراه بنعم بنسبة 53.6 % وحملة شهادة الماجستير الذين هم أكثر تماسا مع هذا الموضوع بسبب كونهم الطامحون في أكمل دراساتهم أجابوا بنعم وبنسبة 88.8 % أما حملة شهادة البكلوريوس أجابوا بنعم بنسبة 66.6 % وكانت هذه الأجابات عن السؤال (1). أن نسبة 66,6 % تعتبر نسبة لايعتمد عليها تدعو كل المنظمات الى زيادة العمل الجاد والمخلص في مجال البحث العلمي وهي بنفس الوقت إشارة صريحه وواضحة الى كافة الجهات المسؤله عن أعداد وتعليم النشأ الشاب والذكي أن على الأدارات العليا اليوم واجب ومسؤولية الأهتمام بالأفراد الأذكياء وتلبية مطالبهم لأنهم ثروة وطنية بمعنى إذا توجهنا بمثل هذا السؤال الى حملة أو الى طلبة البكلوريوس وكذلك الى الطلبة المتفوقين والأوائل في كل مرحلة من مراحل الدراسة في اي جامعة من جامعات العراق أو الجامعات الأخرى في العالم نجد أن الأجابه على هذا السؤال (1) مثلا من قبل هؤلاء الأفراد الأذكياء بنعم وبنسبة لا تقل عن 80% وفما فوق لأننا تكسب منهم أكثر مما تتفق عليهم وبفتره زمنيه قصيره .

أماالسؤال (2) والذي كان نصه : ترغب الأداره العليا في تطوير الأداره الذكيه كان الجواب واضح وصريح **بالأيجاب** لأكثر من 66.6% من حملة شهادة الدكتوراه ومن حملة شهادة الماجستير كان الجواب **بنعم** الى أكثر من 77.7 % ومن حملة شهادة البكلوريوس كانت الأجابه **بنعم** لأكثر من 50.0% هذه النتائج تكون مقبولة جدا لأنها أتت من قبل أفراد ليس لديهم دراية أو معرفة كافية في موضوع الأداره الذكيه خاصة في العراق على أنها حافز أو مؤشر أوإبادره إيجابيه للباحث من أفراد العينه وهم في موقع المسؤليه على ألسير في هذا الطريق وضرورة أنجازه , بمعنى أنهم أعطوا ضوء بسيط في نهاية النفق



**الطويل والمظلم وجعل هذا الموضوع ( الإدارة الذكية ) محل للنقاش والحوار لغرض تطويره والاستفادة منه .**

وجد أن هناك تأييد للرأي الذي طرح في السؤال ( 3 ) مامدى جدوى العمل في نظام الإدارة الذكية فكانت الأجابات نعم بنسبة 73 % من أجمالي العينة و كلا بنسبة 26 % وهذه الأجابات دليل آخر على أن موضوع البحث قدم للمهتمين بشؤون الإدارة مادة علمية للبحث والنقد والتحليل .

أما نتائج الأجابات على السؤال ( 4 ) الذي كان نصة تود القيادات العليا بالكشف عن الكوادر الذكية فكانت متقاربة بين جميع أفراد العينة ماعدى حملة شهادة البكلوريوس أجابوا لا بنسبة 83 % .

هذا الرأي الصادر من أفراد العينة من الضروري الأهتمام به لأنهم أكثر الفئات يمسهم هذا البحث وأكثرهم بحثا عن التغير والتطور كما ويتمنى كل فرد منهم الحصول على الفرصة الكاملة للدرسة مثلا أو لأحتلال موقع ما في المنظمة أو في الدولة لهذا السبب كان رأيهم معارض بهذه النسبة المرتعة نسبيا .

تعقد القيادات العليا أننا متأخرون للعمل في نظام الإدارة الذكية كان هذا نص السؤال (5) وجاءت النتائج بالتأييد شبة الكامل من حملة شهادة الدكتوراة وكانت واضحة من قبلهم بنسبة 86 % نعم أما حملة شهادة البكلوريوس فكانوا صريحين جدا وأجابوا بنعم كاملة 100 % أما حملة شهادة الماجستير فأجابوا نعم بنسبة 56 % .

هناك رأي آخر تم أختياره والذي كان مفادة أن سلسلة المراجع تحجب أكتشاف القيادات الموهوبه وكان هذا هو السؤال (6) حيث أنفرد حملة شهادة البكلوريوس والذين هم أكثر فئه في الأستنيان يعانون أو يشعرون بقوة تأثير سلسلة المراجع عليهم والتي هي من إحدى أمراض الأنظمة المركزية وأحدى أشكال البيروقراطيه لحمايات التابعين لها من الظهور بمظهر الضعيف الغير قادر على حل القضايا الأداريه التي تواجه المنظمه فكان جوابهم نعم واضحه وبنسبة

**100.0 %** فماذا لو أجرى الباحث استطلاع واسع يشمل الفئات من حملة الشهادات الدنيا .

أما حملة شهادة الدكتوراه فكانت أجابتهم **بنعم بنسبة عالية وهي 80.0 %** وكان جواب حملة الماجستير **بنعم أيضا بنسبة 77.7 %** .

الذي كان يميز السؤال رقم ( 7 ) هو أجابة حملة شهادة البكلوريوس كانت **نعم 100 %** ونعم أيضا بنسبة **88 %** لحملة الماجستير ولا **26 %** لفئة الدكتوراه جوابا على هذا السؤال الذي كان نصة الأناينة هي التي تمنع التعاون بين الإدارتين .

هل أن القيادات العليا حاسمة تجاه الأداء الضعيف والمزاجي جاءت الأجابات على هذا السؤال ( 8 ) من فئة الدكتوراه كلا بنسبة **80 %** وفئة الماجستير كانت الأجابات بالإيجاب وبنسبة **100 %** وهذه الأجابة فيها نوع من عدم الدقة قياسا بالفئة الأولى ( أي فئة الدكتوراه ) وهي الأكثر خبرة في هذا الخصوص أما أجابات الفئة الأخيرة نعم **66 %** .

الأجابة على السؤال ( 9 ) كانت أجمالا **بنعم 46 %** ولا **53 %** . أما السؤال (10) فكان سؤالا افتراضيا لاينبغي الأهتمام بالأجابة عليه .

لقد أجاب أفراد العينة التي أجريت في جامعة بابل بنسبة **73.3 %** بلا من حملة شهادة الدكتوراه وأجاب **77.7 %** لا من حملة شهادة الماجستير **66.6 %** كلا من حملة شهادة البكلوريوس وكانت هذه الأجابات على سؤال (11) ... هل تحصل الإدارة الذكية على الدعم الكافي والتشجيع اللازم من الإدارة العليا الباحث يعتقد أن الأجابات كانت متواضعة ولا تعبر عن الحقيقة لأن أحد أهم أسباب أو عوامل الفشل الذي يعم أغلب منظماتنا وعلى اختلاف أنواعها هو عدم توفر الدعم الكافي لها والمنظم والمخطط .

أجاب أفراد العينة على السؤال ( 12 ) في الأستبانة التي أجريت في جامعة بابل بكلمة **كلا** واضحه لاغبار عليها ليست فقط من الشباب الذين هم في لب

المشكلة والذي يهتم الأمر بل من الذين يحملون أعلى الشهادات في البلد ( دكتوراه ) فقال **100.0 %** لا جوابا على السؤال المتضمن عدم حصول أفراد الأداره الذكيه على **المرتب الكافي** الذي يجعلهم قادرين على وضع أفكارهم ومبادراتهم الذكيه والمبدعة والموهوبة موضع التنفيذ بمعنى آخر أنهم كانوا يعانون من هذه المشكلة لفترات زمنية طويلة لذلك كانت أجاباتهم صريحة جدا . أما حملة شهادة الماجستير أجابوا **كلا** بنسبة **88.8%** وحملة شهادة البكلوريوس أجابوا جميعهم كما أجاب أساتذتهم **كلا بنسبة 100.0%** ( لاحظ الجدول 1 و 2 ) ولم تذهب الأجابات بعيده عن سلم الأجور والرواتب فكانت ... دكتوراه **كلا** بنسبة **73.3%** ماجستير **كلا** بنسبة **100.0%** بكوريوس **كلا** بنسبة **83.3%** نفس الجدول السابق وكانت هذه الأجابات على السؤال رقم ( **13** ) لاحظ الجدول (1).

بمعنى أن الجانب المادي يلعب دور أساسي في بناء وصقل مواهب الأفراد الأذكياء كما ويمكن المنظمات من شراء أذكى الأفراد وتقديم كل مايطالبونه من أموال ومرتبات وكما هو حاصل مع الرياضيين في الأندية الرياضية .  
**مطرقة القيادة العليا وسندان الكفاءة والأفكار الخلاقة** كان هذا هو مضمون السؤال (14) الأجابات كانت تؤشر للباحث على أن الجميع كانوا تواقين لسماع مثل هذا السؤال فكانت **100 %** من فئة البكلوريوس والماجستير وفئة الدكتوراه لم تذهب بعيدا فكانت **93 %**

كان **مضمون السؤال (15)** هل تصطدم الأداره الذكيه بجدار البيروقراطيه المانع لكل تطور فأظهرت نتائج البحث أن أجابات فئة الدكتوراه كانت قد شخصت المشكلة بدقة وأعطت للباحث حافز معنوي على أنه يسير في الاتجاه الصحيح حيث أجابوا **بنعم 93.3%** و**الماجستير بنعم بنسبة 77.7%** وحملة البكلوريوس **بنعم وبنسبة 83.3%** .

لقد أختبرت فكرة ( سرقة الأضواء ) في السؤال (16) فأجاب 86.6% نعم أنهم يشعرون بسرقة الأضواء وهذا الجواب كان مقدم من قبل حملة شهادة الدكتوراه أما فئة الماجستير فأجابوا 77.7% نعم أما حملة شهادة البكلوريوس فأجاب 66.6% نعم وكانوا أقل قسوه أو أكثر تفهما للمشكلة من أساتذتهم الذين يفترض فيهم الدفاع عن أنفسهم لأنهم هم الذين يتولون قيادة الإدارات العليا بدلا عنهم في المستقبل .

وجد أن القيادات العليا لاتقدم العون الكافي للإدارات الذكيه ولا ترغب في إشراكها في تحمل المسؤولية وفي عملية اتخاذ القرار , من خلال بقاء الإدارات العليا في مناصبهم فترات طويلة مايجعل قيادات الإدارة الذكية أقل استعداد لتحمل المسؤولية وهذا هو مضمون السؤال ( 17 ) الذي أجاب عليه حملة الشهادات العليا بنعم بنسبة 93% رغم كون هذا السؤال أشبه بالنقد الضمني لهم وحملة الماجستير بنسبة 66% أما حملة البكلوريوس فكانت أجاباتهم نعم بنسبة 100% وهذا الأجابات واقعيه وتتلائم مع بعض الأجهادات الشخصية التي يواجهها أفراد الفئة الأخيرة حينما يتقدموا بطلب عمل أو كتابة بحث أو الحصول على دراسة .

هل تشعر بوضوح الدور والصلاحيات والمسؤولية بين قيادات الإدارة العليا والذكية كان هذه نص السؤال رقم ( 18 ) فكانت الأجابة عليه أجابات لم تخرج عن المألوف لأنه سؤال افتراضي فأجاب 63.3% من أجمالي العينة بنعم و 36.6% بلا .

أما السؤال رقم ( 19 ) والذي ينص على أن المحسوبيه والمنسوبيه من أبرز أسباب عدم ظهور أو عدم نجاح مثل هذا النظام في العراق . والسؤال ( 20 ) أن التدريب وإعادة التدريب وسيله مهمه لكشف القيادات الذكيه والموهوبه . رغم اختلاف الفهم والمعنى لهاتين السؤالين ولكن الأجابة كانت واحدة غير مختلفة فأجاب جميع أفراد العينة بنعم و 100% زهذه الأجابات صريحة لاتحتاج الى تعليق أو تفسير .

فالأدارة اليوم هي إدارة القرن الحادي والعشرين وهي حاله غير ثابتة وغير مستقره وقد أثبت البحث أن هناك أهتمام بالغ من قبل أفراد العينة في الأجابه على الأسئلة لأنها تتعامل مع موضوع الإدارة الذكية فعلى الذين يمارسون الإدارة ملاحقة كافة أشكال التطور والحدائث التي تقدمها لنا نتائج التقدم العلمي والتكنولوجي وأدخالها في كافة فروع وأشكال وانواع الأداره وأن لايبقوا الأدارة ثابتة كما يبقون أثاث مكاتبهم أومنازلهم .

## المبحث الثالث : الأستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الأستنتاجات :

## لقد خلص الباحث الى عدة آراء :

1 – هذه الأستنتاجات التي تم التوصل إليها أظهرت أن هناك قبول واضح لفكرة وأهداف البحث التي تدعو الى التعريف بموضوع الإدارة الذكية وأدخالها في ثقافة المنظمات كما وأن هناك أشارات إيجابية أخرى من أهمها هو مواصلة البحث في هذا الحقل العلمي الجديد الذي يفتح للمنظمات أفاق جديدة من خلال حصولها على أفضل الأفراد الذين يتمتعون بدرجات ذكاء ومواهب عالية جدا وليس من داخل البلاد فقط بل حتى من خارجة .

2 – وجد من نتائج البحث أن تحقق الإدارة العليا أهدافها بطريقة مشروعة وهو امر ضروري جدا سواء كان بأستثمار من داخل البلاد أو من خارجة ( الحصول على أفراد الإدارة الذكية ) وهذه النتائج تمثل حلا لمشكلة البحث كما وأن وهذه الفكرة تتناسب تماما مع جميع الطروحات والآراء والأصوات بعدم قدرة بناء العراق بأموال وقدرات عراقية خالصة بل علينا جلب مستثمرين ( أفراد أذكيا لديهم قدرات فردية عالية ولديهم أموال فائضة) من غير العراقيين وهذه هي واحدة من أسس وأهداف الإدارة الذكية التي من صميم واجبها جلب الكفاءات العالية والأفكار الجديدة والأموال السخية أو براءات الأختراع الجديدة .

3 – الإدارة الذكية هي من المواضيع الجديده والمكتشفه حديثا بمعنى أنها في مرحلة الولادة أوفي حالة التشكل لذلك كان الدور والمسئوليه غير واضحه بين القيادات العليا ولادارات الذكيه وهذا ماجعلها تقع بين مطرقة القيادات العليا وسندان الافكار الخلاقه والجديده والموهوبه فالشعور الذي ينتاب أفراد الاداره الذكيه بأن لديهم قدره الكافيه على تطوير المنظمه أو الشركه التي يعملون فيها وأنجاح خططها وتحقيق اهدافها بسهولة ويسر ولكنهم غير قادرين لأنهم

يصطدمون بجدار البيروقراطية المانعه لكل تطور وجديد وتجديد يقلل من عزيمتهم ويزيد من عدم مشاركتهم بجدية عالية وقد أثبتت نتائج البحث صحة هذا الرأي من خلال الأجابات الصريحه والواضحه على السؤال رقم 14 و 15 بنعم أنها واقعه فعلا وبنسب عاليه جدا وهي 96 % و 86 % لذلك جاء استنتاجنا بضرورة رفع المطرقه والتهميش لأفراد الإدارة الذكية وأن يرسم بدلها صوره واضحه تبين دور الأدارتين . وأي حجة أخرى تقف عائق أمام عقول وأفكار وأبداع كوادر الأداره الذكيه وعدم السماح لهم بأخذ دورهم الحقيقي في المنظمات والمجتمع غير مقبولة وغير مبررة .

4 – كل منظمه هي بصدد البحث عن موهبه جديده يجب عليها أن تعي جيدا عن أي نوع من انواع المواهب تبحث أو تحتاج حتى تستطيع أن تضمن أن هذه الموهبه سوف تساهم في تحقيق الأاهداف المرسومه لها .

5 – أن الاداره الذكيه هي حقيقة واقعة وملموسه وهي واجب استراتيجي لأي منظمه تهدف للنجاح والتطور والتغلب على منافسيها في الدرجه الاولى لذلك أصبح من الواضح للعديد من المنظمات في أوروبا وأسيا وأمريكا والتي ترغب في القيام بهذه المهمه في الوقت الحاضر أو في المستقبل أن الإدارة الذكية هي جزء لايتجزأ من ميكانيكية العرض والطلب وأقتصاد السوق التي تستند عليهما تلك المنظمات في هذه الدول الرأسمالية وتتخذها فلسفة لتمشية أعمالها .

6 – من الضروري أن تأخذ نظرية الإدارة الذكيه مكانها في جميع المجالات كي تكون خارطة طريق أو خطه عمل ملائمه أو برنامج متكامل لتطوير الأفراد الأذكياء لغرض شغل المناصب والمواقع المهمه أوالقياديه داخليا أي داخل المنظمه الصناعيه أو الخدميه أو خارجيا على مستوى الوزارات والمناصب القياديه الأخرى في الدوله .

7 – لاحظ الباحث من خلال الملاحظات المدونة على أستمارة الأستبيان هو أن الكثير من الذين يحملون شهادات عليا لم يتسنى لهم الاطلاع من قبل على مصطلح الأداره الذكيه وقد طلب الكثير منهم من خلال الأستماره تعريف أو شرح مختصر يبين معنى مصطلح الأداره الذكيه وهذا أول أستنتاج تحقق لنجاح موضوع البحث حيث أن البحث قدم موضوعا جدليا جديدا وأيضا نال رضا وأستحسان الأخرين من خلال تلهفهم للأطلاع عليه .

8 – أظهر البحث ضرورة أعطاء الأداره بصفة عامة موقع جديد يتلائم وأهميتها وموهبة القائمين عليها بين العلوم الأخرى وذلك من خلال أطلاق تسمية الأدارة الذكية كي تتلائم مع كل التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي طرأت في جميع المجالات .

9 – بين البحث أن الأدارة الذكية هي علاج لأمراض النظام الأداري القديم المترهل والمشتت والمليئ بالتناقضات وجعله أكثر رشاقة وحيوية وقرارته أكثر دقة وصوابا .

10- هذا البحث سيقدم للكثير من الدارسين والمهتمين بشؤون الأداره عامة أولذين يمارسونها خاصة حقيقة مهمة جدا وهي أن الأداره ليست جماد ولا هي شئ لايتطور ولايتغير فهي في حالة تغير كما وأن مصطلحاتها وأسمائها تتغير وتتطور مع تغير الزمان والمكان وكذلك مع تغير أذواق وطبيعة الأنسان وأيضا مع التقدم العلمي والتكنولوجي



## ثانيا : التوصيات

من أهم توصيات البحث ما يأتي :

1 – من الأهمية تدريس موضوع الأداره الذكيه بكليات الإدارة والأقتصاد والعلوم والهندسة كأحد العلوم الأداريه الحديثه لأنه يضم الى جانب العلوم الأداريه العلوم السيكلوجي والجوانب العلميه والتكنولوجيه وخاصة فيما يتعلق ببرأة الأختراع التي تجعل الطلاب أكثر يقضة وتحمس للحصول على براءة في أي مجال من المجالات العلميه أو التكنولوجيه .

2 – ضرورة تأسيس وحده أو شعبه أوفرع أو قسم يسمى بالأداره الذكيه في الجامعات أو في الوزارات تضم في هيكلها التنظيمي مسميات مثل إدارة الجودة , الشبكة الأكترونيه , إدارة البحوث والتطوير وغيرها من التسميات الجديدة التي يمكن أن تنضوي تحت عنوان الإدارة الذكية بدل من بعثتها ونشنتها .

3 – ضرورة الأمام بمصطلح ( الإدارة الذكية) والأشارة اليه في المؤتمرات والندوات العلميه والمحاضرات حتى يكون مصطلحا مألوفاً بين الجميع أساتذة وطلبة وموظفين وعاملين ووسيلة لجذب لمن يجد في نفسه منهم موهبة أذكاء أظهرها وأزالت الخوف والتردد لأن معظم الموهوبين والأذكاء هم أنعزالين وأنطوائين ومتردددين في بداية الأمر.

4 – محاكاة الواقع الأداري الجديد للعراق الذي يمر في حالة تغير أوتجديد لنظامه الأداري القديم وجعله نظام يسمح بقبول الأخر والمنافسة وجلب الشخصيات الموهوبة والذكية حتى من خارجه .

5 – من المفيد أعتبار كافة اللجان أو الأدارات العاملة في الوزارت أو في مجالس المحافظات من الأدارات الذكية أو أحدى فروعها في العراق لأنهم مسؤولون عن جلب

المستثمرين والأموال والأشخاص والأفكار الى الدولة فيجب أن يكونوا من أكفاء وأذكي الأفراد العاملين في الشؤون الأداريه .

6 – ضرورة أن يكون هذا البحث اللبنة الأولى في موضوع الإدارة الذكية كي **يفيد جامعتنا** وكل المهتمين بالشؤون الإدارية والغير أداريه . لأن الأداره الذكيه حقل جديد في مجال الأداره يمكن أن يحتاجه أي من الأختصاصات العلميه سواء كانت طبيه ، هندسيه ، فزيائيه ، كيميائيه ، تربويه ، رياضيه .

7 – من الضروري جعل الأداره الذكيه عنوان **جذاب وراقي يتوجه إليها الألسان الجديد (1)** لأنها تتلائم مع كل التطورات والحدائث ومع عصر العولمة الذي قدم مسميات جديده كثيرة كالكرات الذكي والسلاح الذكي يرغب في تعلمها والتعامل معها .

8- الأداره اليوم هي إدارة القرن الحادي والعشرين وقد أثبت البحث أن هناك أهتمام بالغ من قبل أفراد العينة في الأجابه على الأسئلة لأنها تتعامل مع موضوع جديد وهو الإدارة الذكية فعلى الذين يمارسون الإدارة ملاحقة كافة أشكال التطور والحدائث التي تقدمها لنا نتائج التقدم العلمي والتكنولوجي وأدخالها في كافة فروع وأشكال وانواع الأداره وأن لايبقوا الإدارة ثابتة كما يبكون أثاث مكاتبهم .

ونختم بحديث رسول الخليفة ومدينة العلم ( ص ) من خرج من بيته يتلمس بابا من أبواب العلم .... أعطاه الله على كل حرف يُكتب أو يُسمع عنه مدينة في الجنه . وأردف الأمام علي (ع) على هذا الحديث النبوي الشريف قائلاً ( أوسع من الدنيا سبع مرات )

## المصادر العربية

- 1- رعد حسن الصرن إدارة الأبداع والأبتكار , الجزء الثاني ، دار الرضا للنشر سوريا دمشق الطبعة الأولى لسنة 2001 م ص .
- 2 – زيد منير عبوي وسليم بطرس , إدارة الإبداع والإبتكار , الأردن عمان – وسط البلد – مجمع الفحيص التجاري / دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع لسنة 2006 م 0
- 3 – سيندي هاوسون أهمية الأداره الذكيه للأعمال في تحقيق النجاح – موضوع منشور في شبكة الأنترنت لسنة 2008 م. وعنوانها الأكتروني هو ([www.arabs-win.com](http://www.arabs-win.com))
- 4 – محمد قاسم القريوتي دراسة السلوك الأنسان الفردي والجماعي في المنظمات الأدارية عمان ، الطبعة الثانية منقحة ومطورة 1993

## المصادر الأجنبية

- 1- Alfred Lukaszcyk , Director of Human Resources for Marketing 2007, P  
( [www.alfred.lukaszcyk@rag.de](mailto:www.alfred.lukaszcyk@rag.de))
- 2 - Asmus Komm , Humane – Ressourcen – Initiative , Hamburg 2006
- 3- Alexander, Wiegand Unternehmen Management Heft / 3 / 2007 Leipzig
- 4- Chisnell , Peter; Consumer Behavior Mc Graw- Hill ,Book Co., London ,  
1995
- 5 – Das Magazin der Deutschen Bahn Nr. 2 ; Jahre 2009
- 6 - Dr. Führt,Regie  
Personalwirtschaft , 10 ,völlig überarbeitete und erweiterte Auflage / Kiehl  
Auflage 2003 Germany
- 7 – Dr. Führt,Regie, Personalwirtschaft Magazin für Human Resources  
Heft Nummer 09 / 2007 Germany . [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) P.22 und 26
- 8- Dr.Jean,Bodin, Personalwirtschaft Magazin für Human Resources Heft  
/ 2007 Germany . [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) 3Nummer 0
- 9- Jasper Putlitz , Leitung und Organisation der großen Industrie –  
( [www.Jasper.Putlitz@mckinsey.com](mailto:www.Jasper.Putlitz@mckinsey.com))Gesellschaft , Berlin , 2007 P.2
- 10- Jens Stief Intelligentesn Management internationaler  
ForschungsundEntwicklungskooperation:  
Entwurf eines Managmentkōnzepts auf Basis von Organizational  
Intelligence.D-386 ( diss. Unversität Kaiserlautern ) Shaker verlag Achen  
2000
- 11 – Prof.Dr.Kllgus, Personalführung Im Klein-und MittelbetriebCosmos  
Verlag Zürich,1995
- 12 - Prof. Dipl.- Klaus Olfert Personalwirtschaft , 10 ,völlig überarbeitete  
und erweiterte Auflage / Kiehl Auflage 2003 Germany  
Lars Putzer, Führendes Mitglied der Unternehmens Frankfurt ,City 13 -  
verlag 2006
- 14- Marion E. Haysen ;Projekt-Management,,von der Idee bis zur  
Umsetzun , der Projektlebenszyklus“.2 ,aktualisierte Auflage  
,Frakfut/Wien: Ueberreuter 2003 Druk Himmer Augstburg in Germany,  
2003
- 15 - M. Leboeuf, The Greatest Management Principle in the World Berkly.
- 16 - Nelson, 1001 Ways to Reward Employees workman , 1994 .
- 17- Prof.Dr. Scheer, IT Freelancer Magazin für Selbständige und  
Existenzgründer in der Computerbranche 4 Jahrgang Heft 4/ 2007 Issn  
1614-6425. [www.it-free.info](http://www.it-free.info)
- 18 - Srica, Velimir; Innovation Management Co., City