



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د. يوسف زدام

إعداد الطالبة:

فاطمة الزهراء كراشة

لجنة المناقشة:

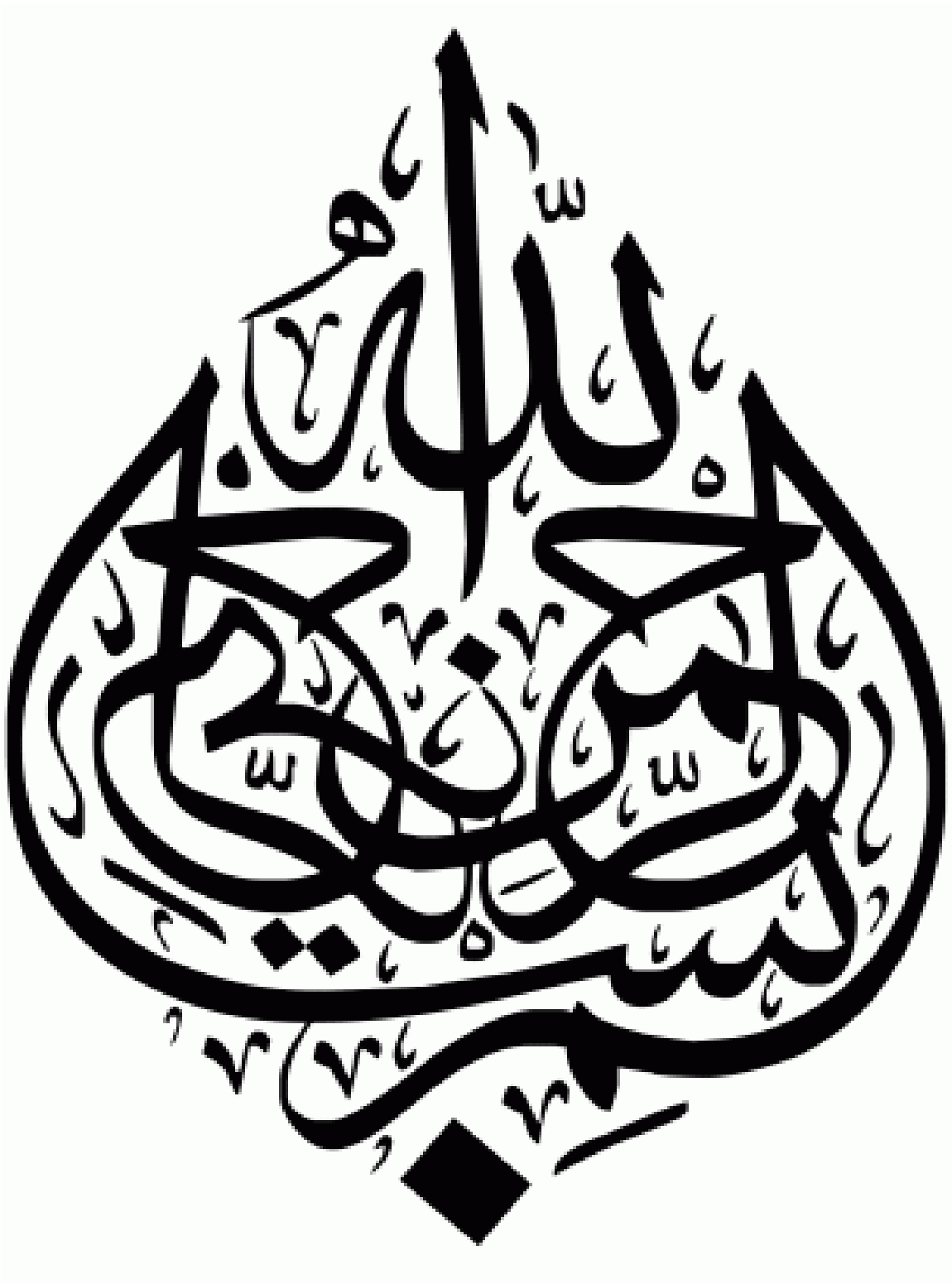
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د/ صالح زباني	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة -01-	رئيسا
أ.د/ يوسف زدام	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة -01-	مشرفا ومقررا
د/ فتاح شباح	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة -01-	عضوا مناقشا
أ.د/ عنتر بن مرزوق	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
د/ عماد لبيد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2020-2021.

إهداء

أهدي جهد عملي هذا
إلى الحبيب أبي .. من علمني أن الحياة مرانٌ .. مرانٌ صدقٍ وشرف
إلى الطيبة أمي ... حباً، عرفاناً وإقراراً بالجميل
إلى السند والعضد ... أشقائي
(عبد المطلب، عبد الحميد وعبد الرحمان)
إلى شقيقة الروح ... أختي (سارة)
إلى كل من علمني حرفاً (من سجاجيد الكتاب العتيقة إلى مقاعد مدرجات الجامعة) بحب
ووعي بأن التعليم هو صناعة إنسان
إلى من جمعتني بها صدف الأيام لتكون الصديقة الصدوقة والأخت الوفية
(ياسمينه)
إلى من تشاركت معها لحظات الطموح والأمل، الخوف والفشل طيلة إعداد الدراسة
صديقتي (آمال)

فاطمة الزهراء



شكر وعرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الكرام
أوجه شكري وامتناني لرب العالمين...الذي عليه أتوكل وبه أستعين.
لا يسعني في هذا المقام إلا أن أوجه شكري الجزيل إلى أستاذي أستاذ التعليم العالي
مؤطر الدراسة يوسف زدام على تكرمه بالإشراف على هذا العمل، وعرفانا بكل ما
بذله من جهد ووقت في النصح والإرشاد والتوجيه....ممتنة لك أستاذي.
كما أتوجه بشكري الخالص إلى أساتذتي الموقرين أعضاء اللجنة المناقشة الذي
تكرموا بقبول مناقشة هذه الدراسة: لكم مني كل الاحترام والتقدير.
كل الشكر والعرفان لكل من ساهم في هذا العمل بمشورة، نصيحة، دعم ودعاء.

الطالبة: كراشة فاطمة الزهراء

المخلص

الملخص:

يعتمد بقاء المنظمات اليوم على كيفية تقبلها للتغيرات المتلاحقة ببيئة نشاطها التنظيمي بتحسين الممارسات التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية. كل هذا يكفله الأداء المتميز وتضمنه خصائص المنظمة المتعلمة - منظمة الممارسة الأفضل- من خلال جملة من العوامل الحاسمة التي ترشحها الدراسة وتبني عليها فرضية بلوغ الأداء المتميز.

عمدت الدراسة ل التأسيس لبنية عوامل تمثل وصفا إرشادية لبلوغ طموح البقاء التنظيمي عبر الأداء المتميز بتفعيل/تجسيد خصائص منظمات التعلم، من خلال توليفة مستلزمات حاسمة تُعنى بتغيير القناعات والقيم التنظيمية وتبني ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير، تتوقعه وتحسن إدارته من خلال قيادة تؤمن بأن القيمة المضافة للعمل في ظل رهانات المعرفة هي الرصيد المعرفي المتجدد، وبناء تصميم تنظيمي مرن/تكيفي يتفاعل والتغيرات البيئية بما يضمن للمنظمة البراعة التنظيمية، وتبني استراتيجيات تسييرية تُعنى بتمكين المورد البشري وتحرير طاقاته الإبداعية. لتكون المنظمة المتعلمة بيئة عمل ايجابية - دعما- وخلاقة -ابتكاراً- يتم فيها استخدام (استغلال) كل الموارد على تنوعها وتعقدها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين لبلوغ الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة؛ التعلم التنظيمي؛ الأداء المتميز؛ القيادة الإدارية؛ الثقافة التنظيمية؛ الهيكل التنظيمي؛ المورد البشري.

Abstract:

The survival of Organization today depends on how they accept the successive changes in the business environment by improving organizational practices and competitiveness. All of this is ensured by Excellence Performance guaranteed by the characteristics of the the Learning Organization -the best practice organization- through a number of critical factors that the suggest it by Study and on which the hypothesis of echieving Excellence Performance is built through the philosophy of the Learning Organization.

Through the study, a fondation of factors that represents a guiding recipe for achieving the ambition of Organizational Survival through Excellence Performance by activating/incarnating the characteristics of Learning Organizations through a combination of critical requirements concerned with Changing Organizational convictions and values and building an Organizational Culture that accepts change anticipates and improves its management, through a Leadership that believes that added value To work in light of the challenges of knowledge is the renewed knowledge building a flexible/adaptive Organizational Design that interacts with environmental changes in a way that ensures the Organizational Ambidexterity, and adopts Management Strategies concerned with Empowering the Human Resource and liberating its creative energies. To be the Learning Organization as a positive and creative work environment in which all materials of their diversity and complexity are used (exploited) in the effective exchange of knowledge between leaders and workers to achieve Excellence performance.

Keywords: Learning Organization; Organizational Learning; Excellence Performance Administrative Leadership; Organizational Culture; Organizational Structure; Human Resource.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وعرفان
03-02	الملخص
06-05	فهرس المحتويات
11-08	فهرس الأشكال والجداول
14-13	خطة الدراسة
28-16	مقدمة
103-30	الفصل الأول- المنظمة المتعلمة : مقارنة مفاهيمية
30	المبحث الأول- المنظمة المتعلمة ... محاولة فهم
30	المطلب الأول- المنظمة المتعلمة ... فحص المفهوم ودراسة للنشأة والتطور
37	المطلب الثاني: المنظمة المتعلمة: خصائص دلالية ومؤشرات تمييزية
45	المطلب الثالث- الاتجاه العالمي المتزايد نحو المنظمة المتعلمة: مبررات ... عوائد وتحديات
52	المبحث الثاني- عن مفهوم التعلم التنظيمي
53	المطلب الأول- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ... المفهوم والعلاقة
61	المطلب الثاني- التعلم التنظيمي: مستويات وأنماط
66	المطلب الثالث- كيف تتعلم المنظمات؟ (نماذج تفسيرية وأساليب تمكينية)
79	المبحث الثالث- بناء المنظمة المتعلمة ... (نماذج وإستراتيجيات)
79	المطلب الأول- نماذج بناء المنظمة المتعلمة
98	المطلب الثاني- إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة
175-105	الفصل الثاني- أساسيات الأداء المتميز
105	المبحث الأول: الأداء المتميز قراءة في المفهوم
105	المطلب الأول- الأداء المتميز (المفهوم، النشأة والتطور)
117	المطلب الثاني- حتمية التميز (الدوافع، المتطلبات والتحديات)
125	المبحث الثاني- الأداء المتميز: أهم المداخل والممكنات
125	المطلب الأول- مداخل الأداء المتميز
139	المطلب الثاني- ممكنات الأداء المتميز
143	المبحث الثالث- التميز أصبح ممكناً ... (إستراتيجيات ونماذج)
143	المطلب الأول- الإستراتيجيات التنافسية: كيف تتميز المنظمات؟
150	المطلب الثاني- قياس الأداء المتميز: قراءة في أهم النماذج العالمية
248-177	الفصل الثالث: العوامل الحاسمة لبلوغ الأداء المتميز من خلال خصائص المنظمة المتعلمة

177	المبحث الأول: القيادة الإدارية
177	المطلب الأول- القيادة الإدارية: ضبط المفهوم
183	المطلب الثاني- نظريات القيادة الإدارية: نحو تحديد نمط القيادة المفضي لبلوغ الأداء المتميز
195	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية
195	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ... تبيان ملامح المفهوم
203	المطلب الثاني- القيم التنظيمية الداعمة للأداء المتميز: الملامح، آليات التأثير...العوائد والتحديات
213	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي
213	المطلب الأول- الهيكل التنظيمي : ضبط المفهوم
217	المطلب الثاني: تشخيص أنماط الهياكل التنظيمية نحو ضمان تواءمها ومقتضيات البقاء التنظيمي
227	المبحث الرابع: صناع المعرفة
228	المطلب الأول- من هم صناع المعرفة؟
234	المطلب الثاني- صناع المعرفة وممكنات البقاء التنظيمي
321-250	الفصل الرابع- نماذج مختارة
250	المبحث الأول- جنرال إلكترك (1981-2001): رحلة نحو التميز
250	المطلب الأول- لمحة عن جنرال إلكترك
254	المطلب الثاني- إعادة اختراع جنرال إلكترك: جهود نحو التميز
273	المبحث الثاني- آبل: التميز الاستثنائي (1976-2011)
273	المطلب الأول- لمحة عن آبل
281	المطلب الثاني- إستراتيجيات، مهارات ودعائم آبل نحو بناء وصيانة ميزتها التنافسية
296	المبحث الثالث- غوغل: محطات من الابتكار (1998-2014)
297	المطلب الأول- لمحة عن غوغل
304	المطلب الثاني- مجالات ودعائم غوغل نحو التميز
326-323	الخاتمة
328	الملاحق
334	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الأشكال والجداول

أولا- فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الفصل الأول		
01	تطور الفكر الإداري نحو المنظمة المتعلمة	35
02	مسار تطور الدراسات الإدارية نحو تعليمية المنظمات	36
03	أهم خصائص المنظمة المتعلمة	43
04	حتميات التغيير التنظيمي نحو فلسفة المنظمة المتعلمة	47
05	دورة المعرفة والتعلم التنظيمي	55
06	عجلة التعلم	63
07	حلقات التعلم الثلاث (الأحادي، الثنائي والثلاثي)	65
08	مخطط توضيحي لنموذج هوبر لكيفية تعلم المنظمات	68
09	نموذج مارلين فيول و مارجوري لايز للتعلم التنظيمي	69
10	الإطار الرباعي للتعلم التنظيمي (I4)	71
11	مصفوفة أساليب التعلم التنظيمي	78
12	المستويات التنظيمية للنظم الخمسة لنموذج بيتر سينج	82
13	نموذج فكر النظم ل بيتر سينج	82
14	نموذج أبعاد المنظمة دائمة التعلم ل فيكتوريا مارسيك وكارين واتكينز	84
15	نموذج النظم المرتبطة ل مايكل ماركوارت	86
16	نموذج شركة التعلم ل مايك بادلر	88
17	نموذج المنظمات كنظم تعلم ل أنتوني ديبلا	91
18	نموذج اللبنة الاستراتيجية ل غوه	92
19	نموذج الماسة للمنظمة المتعلمة ل رايلي مولانين	94
20	نموذج شبكة المنظمة المتعلمة ل كونستانس جيمس	95
الفصل الثاني		
21	سمات منظمة الأداء المتميز	112
22	دوافع الأداء المتميز	119
23	متطلبات الأداء المتميز	123
24	خطوات ومراحل الإدارة الإستراتيجية	138
25	ممكنات الأداء المتميز	143
26	استراتيجيات الميزة التنافسية ل بورتر	146
27	قراءة في استراتيجيات التميز	149
28	دليل جائزة ديمينج للجودة	154

158	معايير نموذج بالدريج للأداء المتميز	29
161	المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للأداء المتميز	30
162	المعايير الرئيسية لتقييم الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي	31
الفصل الثالث		
179	عناصر القيادة الإدارية	32
186	نظرية الشبكة الإدارية للقيادة	33
189	نموذج نظرية القيادة الموقفية لـ (بول هيرسي وكين بلانشارد)	34
200	مستويات الثقافة التنظيمية	35
202	أدوار الثقافة التنظيمية	36
203	إطار القيم التنافسية للثقافة التنظيمية	37
211	آليات بناء وصيانة الثقافة التنظيمية الصحية	38
220	محددات تصميم الهيكل التنظيمي التكيفي	39
223	الهيكل المصفوفي	40
الفصل الرابع		
252	تطور العلامة التجارية لـ جنرال إلكتريك	41
256	تشخيص لواقع جنرال إلكتريك عام (1981)	42
259	الدوائر الإستراتيجية الثلاثة لـ جاك ويلش	43
266	التوجه المتزايد نحو الخدمات لـ جنرال إلكتريك (1981-2000)	44
270	تطور الإيرادات وصافي الأرباح لـ جنرال إلكتريك خلال فترة (1981-2001) /الوحدة مليار دولار	45
271	القيمة السوقية لـ جنرال إلكتريك بقائمة مؤشر S&P 500	46
274	تطور شعار العلامة التجارية لـ آبل من (1976- يومنا هذا)	47
281	المحطات التاريخية لتطور شركة آبل (1976-2011)	48
283	توزيع قيمة الابتكار في سلسلة التوريد لجهاز الآيفون الأيباد (iPhone & iPad) عام (2010)	49
284	إدارة سلسلة التوريد لـ شركة آبل (Apple)	50
298	شعار العلامة التجارية لـ شركة غوغل	51
302	حافضة أعمال (منتجات وخدمات) شركة غوغل المتنوعة.	52
306	نموذج أعمال -العائد الخفي- لـ شركة غوغل	53
316	إيرادات/عوائد شركة غوغل من الإعلانات (2002-2014)/مليار دولار أمريكي	54
316	تطور شركة غوغل وعدد العاملين بها (2001-2019)	55
317	شكل توضيحي مستل من تقرير أهم مئة (100) علامة تجارية عالمياً سنة 2014 لـ	56

	مجموعة شركات ميلوارد براون
--	----------------------------

ثانيا- فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
01	مؤشرات التفرقة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية (أ)	43
02	مؤشرات التفرقة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية (ب)	44
03	المدخل الكلاسيكي مقابل المدخل المعاصر للتعلم التنظيمي	55
04	الفرق بين التعلم التنظيمي، التدريب والتعليم	58 - 57
05	الفرق بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي	60
06	تلخيص خصائص التعلم أحادي، ثنائي وثلاثي الحلقة	66 - 65
07	مراجعة لنماذج بناء المنظمة المتعلمة	97
08	إستراتيجيات المنظمة المتعلمة	101
الفصل الثاني		
09	أوزان ومعايير نموذج مالكوم بالدريج للأداء المتميز	159 - 158
10	أوزان ومعايير تقييم النموذج الأوروبي لقياس الأداء المتميز	165 - 164
11	أسس ونتائج معايير النموذج الجزائري للأداء المتميز	168
12	معايير النموذج الجزائري للأداء المتميز	169
13	مقارنة لمعايير الأداء التميز حسب النماذج التي تناولتها الدراسة	171 - 170
14	قراءة لنماذج قياس الأداء المتميز	172
الفصل الثالث		
15	قراءة توضيحية لإطار القيم التنافسية للثقافة التنظيمية	204
16	الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والثقافة التنظيمية المثبطة للتعلم	206 - 205
17	تحديد ملامح الهيكل التنظيمي التكيفي (مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي)	221 - 220
الفصل الرابع		
18	إصلاحات جاك ويلش ل جنرال إلكتريك (1981-2001)	269
19	بعض البيانات المالية عن أداء جنرال إلكتريك خلال (1981 - 2001) /الوحدة مليار دولار	270-269
20	محددات/مقومات نجاح الجهود التغييرية ل جنرال إلكتريك (1981-2001)	273-272
21	بعض بيانات الأداء المالي ل آبل سنوات (1990، 1988، 2000، 2010، 2011) الوحدة(مليار دولار)	294
22	محددات/مقومات نجاح الجهود الابتكارية ل آبل (1997-2011)	296-295

303	أهم خدمات محفظة أعمال شركة غوغل	23
315	بعض البيانات المالية عن أداء شركة غوغل (2006-2014)/الوحدة مليار دولار أمريكي	24
319-318	محددات/مقومات نجاح الجهود الابتكارية لـغوغل (1998-2013)	25

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول- المنظمة المتعلمة: مقارنة مفاهيمية

المبحث الأول- المنظمة المتعلمة ... محاولة فهم

المطلب الأول- المنظمة المتعلمة ... فحص المفهوم ودراسة للنشأة والتطور

المطلب الثاني- المنظمة المتعلمة: خصائص دلالية ومؤشرات تمييزية

المطلب الثالث- الاتجاه العالمي المتزايد نحو المنظمة المتعلمة: مبررات ... عوائد وتحديات

المبحث الثاني- عن مفهوم التعلم التنظيمي

المطلب الأول- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ... المفهوم والعلاقة

المطلب الثاني- التعلم التنظيمي: مستويات وأنماط

المطلب الثالث- كيف تتعلم المنظمات؟ (نماذج تفسيرية وأساليب تمكينية)

المبحث الثالث- بناء المنظمة المتعلمة ... (نماذج وإستراتيجيات)

المطلب الأول- نماذج بناء المنظمة المتعلمة

المطلب الثاني- إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

الفصل الثاني- أساسيات الأداء المتميز

المبحث الأول- الأداء المتميز ... قراءة في المفهوم

المطلب الأول- الأداء المتميز (المفهوم، النشأة والتطور)

المطلب الثاني- حتمية التميز ... (الدوافع، المتطلبات والتحديات)

المبحث الثاني- الأداء المتميز: أهم المداخل والممكنات

المطلب الأول- مداخل الأداء المتميز

المطلب الثاني- ممكنات الأداء المتميز

المبحث الثالث- التميز أصبح ممكناً ... (إستراتيجيات ونماذج)

المطلب الأول- الإستراتيجيات التنافسية: كيف تتميز المنظمات؟

المطلب الثاني- قياس الأداء المتميز: قراءة في أهم النماذج العالمية

الفصل الثالث: العوامل الحاسمة لبلوغ الأداء المتميز من خلال خصائص المنظمة المتعلمة

المبحث الأول: القيادة الإدارية

المطلب الأول- القيادة الإدارية: ضبط المفهوم

المطلب الثاني- نظريات القيادة الإدارية: نحو تحديد نمط القيادة المفضي لبلوغ الأداء

المتميز

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ... تبيان ملامح المفهوم

المطلب الثاني- القيم التنظيمية الداعمة للأداء المتميز: الملامح، آليات التأثير...العوائد والتحديات

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي

المطلب الأول- الهيكل التنظيمي: ضبط المفهوم

المطلب الثاني- تشخيص أنماط الهياكل التنظيمية نحو ضمان تواءمها ومقتضيات البقاء التنظيمي

المبحث الرابع: صناع المعرفة

المطلب الأول- من هم صناع المعرفة؟

المطلب الثاني- صناع المعرفة ومكانات البقاء التنظيمي.

الفصل الرابع: نماذج مختارة

المبحث الأول: جنرال إلكتريك (1981-2001): رحلة نحو التميز

المطلب الأول: لمحة عن جنرال إلكتريك

المطلب الثاني- إعادة اختراع جنرال إلكتريك: جهود نحو التميز

المبحث الثاني- آبل: التميز الاستثنائي (1976-2011)

المطلب الأول- لمحة عن آبل

المطلب الثاني - إستراتيجيات، مهارات ودعائم آبل نحو بناء وصيانة ميزتها التنافسية

المبحث الثالث- غوغل: محطات من الابتكار (1998-2014)

المطلب الأول- لمحة عن غوغل.

المطلب الثاني: مجالات ودعائم غوغل نحو التميز.

الخاتمة

مقدمة

"لم نرتكب أي خطأ؛ فقد كنا الأوائل في كل شيء ولكننا بطريقة ما خسرنا، قد يكون خطؤنا
الوحيد أننا لم نتعلم". (*)

(S. Elop)

إذا لم تتعلم المنظمات كيف تتغير لأجل البقاء سيكون الاندثار مصيرها.

هكذا أنهى الرئيس التنفيذي لـ شركة نوكيا (Nokia Inc) ستيفن إيلوب (S.Elop) آخر اجتماعات الشركة عام (2014) معلناً عن نقل ملكية الشركة والعلامة التجارية بالكامل لصالح شركة ميكروسوفت (Microsoft Inc). بعد سلسلة نجاحات وابتكارات صنعت مجد نوكيا انتهت بها إلى الاندثار التنظيمي (Organizational Extinction)، لأسباب متعددة يلخصها تجاهل إشعارات بيئة النشاط التنظيمي والانعزال عن المشهد التنافسي.

تلخص المقولة السابقة ملامح بيئة أعمال المنظمات التي تغيرت موازين ومقاييس النجاح التنظيمي فيها من المقاييس المادية إلى نظيرتها المعرفية، ليصبح الرهان التنظيمي ينأى عن الربح -ولا يلغيه- ليروم البقاء التنظيمي (Organizational Survival) الذي لا يتحقق إلا بجملة من مقاييس ومتطلبات تتجلى في القدرة على بناء كما اكتساب ميزة/ميز تنافسية (Competitive Advantage(s) نادرة وعصية التقليد.

في خضم البحث عن أساليب وتدابير إدارية جديدة تُعنى بمواجهات تحديات بيئة النشاط التنظيمي وتضمن البقاء للمنظمات، ظهر "الأداء المتميز" كأسلوب إداري داعٍ لاستغلال الفرص الحاسمة المسبوقة بالتخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر بغاية الارتقاء بمستويات الأداء وتميز مخرجات العملية التنظيمية، ومن ثم ضمان الاستمرارية والنجاح المرهون بمدى الاستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي عن المنافسين (الميزة التنافسية)؛ ذلك أن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية.

لبناء مكانة تنافسية والحفاظ عليها في ظل بيئة محدد البقاء فيها يخضع للمعايير التنافسية يجب تأهيل المنظمات كنظم اجتماعية مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئة نشاطها على القدرة على التعلم - التعلم التنافسي في نوعه، تركيزه وسرعته- للمحاذاة والتكيف (Aligning & Adaptation) مع التغيرات البيئية الشديدة والمتلاحقة.

أصبحت المنظمات ذات المقاصد الريادية تكافح من أجل ملاحقة إشعارات بيئة النشاط التنظيمي للتكيف معها-التكيف الذي لا يعني بأي حال السكون بل كخيار تنظيمي يروم الاستباقية من خلال المحاذاة-، بتعظيم قدراتها التنافسية باستمرار. ولما كانت الأساليب والمناهج التقليدية

(*) Rahul Gupta, <<https://bit.ly/2VTgcKq>> (accessed 25/05/2021).

قاصرة عن تحقيق ذلك ظهرت المنظمة المتعلمة - بما لها من قابليات واستعداد على تقبل التغيير وإدارته- كوسيلة لبناء، اكتساب وصيانة الميز والمواقف التنافسية للمنظمات.

حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار يجب أن يكون المعدل الذي تتعلم به مساوٍ أو يفوق معدل التغيير في البيئة الخارجية.

إشكالية الدراسة:

انطلاقاً من أن المنظمة المتعلمة هي؛ المنظمة التي تتمكن وباحترافية عالية من خلق اكتساب ونقل المعرفة بما يعزز من مواقفها التنظيمية داخليا والتنافسية ببيئة نشاطها خارجياً وبمالها من أدوات وأساليب تزيد من فرص اقتدارها المعرفي بما يخولها البقاء. اتساقاً مع أن المنظمة المتعلمة هي السبيل الوحيد لمواجهة تحديات بيئة الأعمال والضامن الرئيسي للارتقاء بالمستويات الأدائية وجودة جل المخرجات التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز، يمكن طرح الإشكالية التالية للدراسة:

كيف تُسهم المنظمة المتعلمة - من خلال مقوماتها وخصائصها- في تحقيق الأداء

التميز؟

تدرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية، كما يلي:

- ما المقصود بمفهوم المنظمة المتعلمة؟
- كيف تتعلم المنظمات؟
- ما المقصود بمفهوم الأداء المتميز؟
- كيف تتميز المنظمات؟
- كيف تُسهم المنظمة المتعلمة كمدخل تنظيمي في تحقيق الأداء المتميز؟

الفرضية العامة لـ الدراسة:

تقوم إشكالية الدراسة على اختبار الفرضية العامة التالية:

إن طموح الأداء المتميز يستدعي جملة إمكانات تُعنى بأهم وأكثر الجوانب التنظيمية حسماً على الأداء والبراعة التنظيمية وهو ما تكفله خصائص ومقومات المنظمة المتعلمة؛ ذلك أنها منظمة الممارسة الأفضل.

تتضوي تحت الفرضية العامة أعلاه الفرضيات الفرعية التالية:

- إذا كان بلوغ الأداء المتميز غايته البقاء الذي تكفله المنظمة المتعلمة (بآلياتها، أساليبها وخصائصها)؛ على اعتبار أنها سبيل المنظمات لتعلم كيفية البقاء. فإن القيادة الإدارية ذات التوجه التكيفي هي حلقة الوصل بين طموح البقاء (الأداء المتميز) وسبيله (المنظمة المتعلمة).
- إن لبناء وتشارك قيم ومعتقدات تنظيمية تدعم الريادة وتحابي فرص التميز دور بالغ الأهمية في تأهيل المنظمات لتعلم البقاء.
- الأداء المتميز جهد تنظيمي يستدعي تغييراً في التصاميم والهياكل التنظيمية لتكون أكثر مرونة وأسرع استجابة للتغيير.
- للموارد البشرية بمؤهلاتها المعرفية وأساليبها التسييرية دور فاعل في مساعي التحول نحو المنظمة المتعلمة ومن ثم بلوغ الأداء المتميز.

الحدود الموضوعية للدراسة:

جاءت الدراسة نظرية لاستحالة عقد دراسة ميدانية بمتغيرات (المنظمة المتعلمة والأداء المتميز) في الجزائر؛ ما جعل من الدراسة تروم التأسيس لمفهوم كل متغير ومن ثم إثبات علاقة الارتباط والتأثير بينهما من خلال ترشيح جملة من الدعائم الحاسمة بعد عقد مسح لأهم أدبيات كل متغير.

هذا وتدعمت الدراسة بتمحيص ثلاثة (03) نماذج لشركات عالمية، الأكثر تنافسية في مجال كل منها، وهي على التوالي جنرال إلكتريك الفترة (1981-2001)، آبل الفترة (1976-2011) وغوغل الفترة (1998-2014). جاءت نماذج الدراسة من بيئة الأعمال الأمريكية ليس لأنها البيئة الأكثر دعماً لطموح التميز - وإن كانت كذلك- بل لأنها -أي النماذج- الأكثر حضوراً على الساحة التنافسية الدولية متجاوزة حدود نشأتها مؤسسة لنماذج أعمال بلا حدود، تتفوق وفقها على نفسها وغيرها بمنطق التجديد والتعلم المستمر.

تم ترشيح النماذج بالاستناد إلى مؤشرات ومقاييس تصنيف معتمدة ك مؤشر داوجونز الصناعي (S&P Dow Jones) وتقارير مجلة فورتشن (Fortune) الدولية الأمريكية المختصة بقضايا المال والأعمال، تقارير مجلة فوربس (Forbes) المجلة الأمريكية المختصة بإحصاء ومراقبة نمو المنظمات والشركات على المستوى العالمي، تقارير مجموعة شركات ميلوارد براون (Millward Brown) كأكبر شركات أبحاث السوق على المستوى العالمي.

كما تتجاوز هذه الدراسة حدود التصنيف البسيط بين المنظمات من حيث كونها متعلمة وغير متعلمة انطلاقاً من افتراض - مبني على مسح لأهم أدبيات المنظمة المتعلمة المتاحة للطالبة فترة إعداد الدراسة- مفاده أن لكل المنظمات القدرة على التعلم من منظور القدرة غير أن القليل منها فقط تدرك عوائد التعلم وتستثمر في نواتجه بتأسيس بيئة تنظيمية (قيمية، هيكلية واستراتيجية) داعمة

له. إلى دراسة أهم خصائص ومستلزمات تفعيل هذا النمط من المنظمات الضامن لفرص تحقيق "الأداء المتميز" وبالتالي البقاء في ظل اللاتأكد والتعقيد البيئي الشديد.

أهمية الموضوع:

يُبرر الاهتمام المتعاظم بمفهوم "المنظمة المتعلمة" و "الأداء المتميز" بتوجه دراسات الأدب التنظيمي تحت طائلة الفحص، التشخيص والتنقيب عن أهم إمكانات زيادة الفعالية التنظيمية التي تُعنى بمفاهيم التكيف/المحاذاة البيئية، المرونة والاستباقية في ظل التغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة؛ أين تواجه المنظمات تغييرات واضطرابات بيئية متزايدة نتجت عن المنافسة العالمية المحدّمة، التطورات التكنولوجية الهائلة وصغر دورة حياة المنتجات. وترتب على ذلك جملة من التحديات المعرّقة لبناء كما الحفاظ على الميزة/الميز التنافسية كحتمية للبقاء، الأمر الذي برر الحاجة لنموذج إداري جديد (New Paradigm) يكفل النجاح والتصدي لرهانات المنافسة العالمية؛ لتكون "المنظمة المتعلمة" هي أساس النموذج الجديد للتسيير التنظيمي و "الأداء المتميز" هو غايته.

تستند أهمية الدراسة إلى تقصي الاعتبارات التالية:

- تتطلب التغييرات البيئية المتلاحقة وحتمية البقاء، بناء منظمات فاعلة غير تقليدية من حيث قيمها وهيكلها التنظيمية كما مواردها البشرية، وحتى من حيث أساليبها وممارساتها بما يكسب موضوع "المنظمة المتعلمة والأداء المتميز" أهمية قصوى.

- تستدعي دراسات المسح والرصد البيئي البحث المستمر عن مداخل، آليات واستراتيجيات تُعنى بتعظيم فرص المحاذاة البيئية والتكيف لأجل البقاء النشط، هذا ما يجعل من دراسة موضوع "المنظمة المتعلمة" وما يتخلله من مفاهيم بينية، ذا أهمية قصوى لدارسي وممارسي "الفكر الإداري".

- أظهرت حدود المسح الذي أجرته الطالبة خلال فترة إعداد الدراسة ندرة شديدة في الكتابات والدراسات العربية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة بالرغم من أهميته، مما يبرر أهمية الموضوع والحاجة لدراسته.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار الموضوع يعود لجملة من الأسباب والمبررات بين المحفزات الذاتية والمسوغات الموضوعية.

- الأسباب الذاتية:

إن طبيعة التخصص لها دافع قوي بما يكفي لمعالجة هكذا موضوع، فدراسة الممارسات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية، مداخل التنمية الإدارية والتطوير التنظيمي تحيل المتمعن بها إلى

مداخل الفعالية التنظيمية المشروطة ببلوغ "الأداء المتميز" والمتجسدة في منهجية "المنظمة المتعلمة".

- الأسباب الموضوعية:

يُعتبر "الأداء المتميز" من أهم مواضيع الفكر الإداري في دراساته المُختصة بالبراعة التنظيمية والنجاح التنظيمي وسبل الريادة، كما أن "المنظمة المتعلمة" من أهم موضوعات، دراسات وأبحاث "إدارة المعرفة" و"التطوير التنظيمي"، بما يخلق مبرراً أساسياً لدراسة الموضوع.

فضلا عن قلة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع "دور المنظمة المتعلمة في الارتقاء بالأداء التنظيمي". ما شكل دافعا قويا لدراسة الموضوع في محاولة الربط بين مقومات وخصائص المنظمة المتعلمة ومتطلبات الأداء المتميز لبناء جملة من الدعائم الممكنة لبلوغ الأداء المتميز واختبارها من خلال نماذج الدراسة.

أهداف الدراسة:

- جاءت الدراسة لمعالجة أحد أهم المواضيع حديثة الطرح على الساحة الإدارية بهدف: تقديم عرض نظري لكل مفهوم من متغيرات الدراسة "المنظمة المتعلمة" ك متغير مستقل و"الأداء المتميز" ك متغير تابع وما بينهما من متغيرات وسيطة ك (القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، صناع المعرفة، إدارة الموهبة، التمكين والاحتواء العالي).
- تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين مفهومي "المنظمة المتعلمة" ممثلة بخصائصها و"الأداء المتميز" بمتطلباته.
- تقديم وصف إرشادية بجملة نتائج وتوصيات للمنظمات التي تروم الأداء المتميز من خلال دراسة ثلاثة (03) نماذج لشركات عالمية.

الإطار النظري للدراسة:

تتعدد المداخل التي يمكن استخدامها في معالجة موضوع المنظمة المتعلمة والأداء المتميز سندها الإقرار بالأثر البيئي على المنظمة، منذ توجه التنظير للمنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر ببيئة نشاطه وفق "نظرية النظم"، التي اعتبرت المنظمة كنظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية تتكامل وتتفاعل فيما بينها. فيما يلي أهم المداخل التي وظفتها الدراسة:

- **المدخل الظرفي (Situational Approach):** يقوم هذا المدخل على مبدأ التكيف (Adaptation) مع التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمة، على الإقرار بأن لكل منظمة نسق متفرد من حيث الخصائص، الاستعدادات والقابليات التنظيمية لتقبل التغيير وإدارته وأن نفس المواقف لا تستدعي بالضرورة نفس السلوكيات، الأساليب والممارسات إلا بالخضوع للشرطية الموقفية.

يقتضي المدخل الظرفي بأن تتعلم المنظمة كيفية التكيف والانسجام مع بيئتها بما يؤهلها للسيطرة على حالات كما مستويات اللاتأكد (Uncertainty).

وعليه فإن المدخل الظرفي موجه أساساً نحو بناء قيم، تصميمات وممارسات غرضية بالمرونة التي تزيد من فرص المحاذاة البيئية (Environmental Aligning) وبالتالي البقاء.

- **المدخل المعياري (Normative Approach):** وهو من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في دراسات التطوير التنظيمي، يقوم هذا المدخل على "ما يجب أن يكون"، بافتراض أن المنظمات تتعلم البقاء فقط بتوافر جملة من الظروف والمقومات، طبقاً لهذا المدخل يتم دراسة مدى توافر هذه المقومات، أوجه القصور ومجالات التغيير المطلوبة للتحويل إلى نمط المنظمة المتعلمة وبالتالي بلوغ الأداء المتميز.

- **المدخل التطوري (Developmental Approach):** يفترض هذا المدخل أن المنظمات تمر بمراحل عديدة في مسار تطورها حتى تصبح منظمة متعلمة ومؤهلة للأداء المتميز، طبقاً لهذا المدخل يتم دراسة وتقييم المنظمات لتحديد مرحلة التطور القائمة والعمل على ترشيح مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات اللازمة لبلوغ المرحلة المستهدفة وفي دراستنا هي (المنظمة المتعلمة).

- **مدخل القدرة (Capability Approach):** ويرى هذا المدخل أن المنظمات تتعلم استجابة للتغيير وأن جميع المنظمات لديها قدرات للتعلم (Capabilities Learning) وإن كانت متفاوتة، وأنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للتعلم، كما يركز هذا المدخل على دراسة استعدادات المنظمة لبلوغ الأداء المتميز.

أدبيات الدراسة:

كثيرة هي الدراسات التي انشغلت بدراسة مفهومي "المنظمة المتعلمة" و"الأداء المتميز" خاصة باللغة الإنجليزية، لكن الربط بين المفهومين وقياس علاقتهما من حيث الارتباط والتأثير لم يحظ بتغطية دراسية كافية للتأسيس عليها - في حدود المتاح للطالبة من دراسات خلال فترة البحث- في حين توفر عدد من الدراسات ذات العلاقة مع واحد أو أكثر من المتغيرات التنظيمية مع كل مفهوم ك (علاقة المنظمة المتعلمة بالولاء التنظيمي، المنظمة المتعلمة من مدخل التمكين التنظيمي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز...).

الدراسات المتعلقة بـ المنظمة المتعلمة:

1. الدراسات العربية:

- دراسة شفيق: (1)

استهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية ودراسة تأثير نمط ملكية البنك (عام/خاص) على درجة توافر هذه المقومات، تحديد مقومات المنظمة دائمة التعلم التي تؤثر في تحقيق بيئة تعلم فاعلة، واختبار تأثير توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم على الانتماء التنظيمي، وقياس العلاقة الارتباطية بين توافر بيئة تعلم فاعلة وبين الانتماء التنظيمي. وأيضاً اقتراح بعض التوصيات التي تساعد على تفعيل مفهوم المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية.

هذا وقد انتهت الدراسة إلى أن مقومات المنظمة دائمة التعلم تتوافر في البنوك التجارية المصرية المبحوثة ولكن بدرجات متفاوتة.

- دراسة هيجان: (2)

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم "التعلم التنظيمي"، وتقديم نموذج للتعلم التنظيمي مع شرح مكوناته، ثم العمل على تحديد ومن ثم وصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم بالتركيز على نموذج المراحل الأربعة (04) للتعلم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

□ إن العصر ما هو إلا عصر المنظمات المستندة على التعلم، وأن التعلم التنظيمي يزود المنظمات بفرص المنافسة على البقاء.

□ إن الظروف التي تعيشها المنظمات المعاصرة والتحديات التي تواجهها بسبب التغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتقنية، وضحت أن النظريات التقليدية في مجال الإدارة ليست كافية لمساعدتها على مواجهة مشكلاتها، مما دفع المفكرين نحو البحث عن إستراتيجية جديدة تحقق أهدافها.

□ يعد التعلم التنظيمي إحدى الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات المعاصرة لمعالجة مشكلاتها.

□ إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمراً سهلاً، وإنما يمثل نوعاً من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيقه، بسبب المعوقات التي تحول دون فاعلية عملية التعلم التنظيمي.

(1) أحمد عبد المنعم محمد شفيق، "مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي" (أطروحة دكتوراه بالفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة بنها- مصر - 2006).

(2) عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم". مجلة الإدارة العامة، مج (37) 4 (1998).

2. الدراسات الأجنبية:

-دراسة سينج (Senge):⁽¹⁾

اهتمت الدراسة بتوصيف الأدوار والمهارات الجديدة للقادة الذين يأملون في بناء المنظمات المتعلمة، وأكدت الدراسة أن أدوار ومهارات القادة في المنظمة دائمة التعلم تختلف كلياً عن مثيلتها في المنظمات التقليدية .

وقد أوضحت الدراسة أن أدوار القائد في المنظمة دائمة التعلم تتمثل في كونه مصمماً (Designer)، معلماً (Teacher)، وخادماً (Steward) كما أكدت الدراسة أن هذه الأدوار الجديدة تحتاج أيضاً لمهارات جديدة والتي تتمثل في: القدرة على بناء رؤية جماعية، القدرة على اكتشاف النماذج الذهنية السائدة والقدرة على التفكير النظمي.

هذا وقد خلصت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلمة تبقى رؤية بعيدة المنال حتى يتم تطوير القدرات القيادية التي تتطلبها.

-دراسة ديبلا (Dibella)⁽²⁾

استهدفت الدراسة تحديد قدرات التعلم في عدد من المنظمات، وتطوير إطار لتحديد أساليب التعلم التنظيمي. اعتمدت الدراسة على أساليب الملاحظة الميدانية والمقابلة الشخصية لجمع البيانات من المديرين بالمستويات التنظيمية المختلفة في أربع (04) منظمات تم اختيارها بحيث ينتمي بعضها لقطاع الخدمات والبعض الآخر للقطاع الصناعي، كما أن بعض هذه المنظمات كانت من بيئة أمريكية والأخرى أوروبية. هذا وقد أوضحت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- جميع المنظمات تمتلك القدرة على التعلم .
- يوجد اختلاف وتنوع في الأساليب التي تتعلم من خلالها المنظمات.
- الطريقة التي يتم بها التعلم تتحدد بقدر كبير وفق ثقافة المنظمة.
- هناك بعض العوامل التي تيسر تعلم المنظمة وأهمها: المسح البيئي، إدراك الفجوة بين الأداء المتحقق والمرغوب، ثقافة التجريب، مناخ الشفافية، التعليم المستمر، القيادة الواعية، منظور النظم.
- وخلصت الدراسة إلي اقتراح نموذج من جزأين: أحدهما يضم العناصر التي تيسر التعلم والآخر يوضح أساليب التعلم.

⁽¹⁾Petre M. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organization". **Salon Management Review** vol 32, 1(Fall 1990).

⁽²⁾Antony Dibella et al, "Organizational Learning Style as a Core Capability", In Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (Eds) **Organizational Learning And Competitive Advantage** (London, SAGE Publications 1996).

- دراسة غوه (Goh):⁽¹⁾

استهدفت الدراسة التعرف على كيفية بناء المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال تحديد الممارسات الإدارية والعمليات التنظيمية التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها. وقد أوضحت الدراسة أن التعلم التنظيمي هو نشاط طويل الأجل يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وأنه كنشاط يتطلب انتباه والتزام وجهود الإدارة باستمرار. خلصت الدراسة إلى تحديد مجموعة من العناصر اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة، وهي: الوضوح والدعم لرسالة المنظمة، القيادة المشاركة، ثقافة تدعم التعلم والتجريب والقدرة على نشر المعرفة، التعاون وفرق العمل. وأكدت الدراسة أن هذه العناصر تستند على بعض الدعائم المتمثلة في: التصميم التنظيمي المناسب ومهارات وجدارات العاملين.

- دراسة أورتنبلاذ (örtenblad)⁽²⁾

اعتمدت الدراسة بإسهاب فيما تعلق منها بضبط مفهومي المنظمة المتعلم والتعلم التنظيمية وحدود العلاقة بينهما إلى ما خلصت إليه دراسة أورتنبلاذ، التي هدفت إلى التفريق بين مصطلحي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة؛ ذلك أن دراسات كثيرة تعتمد المفهومين بشكل تبادلي كمترادفين. قام الباحث بتلخيص أهم الفوارق بين المصطلحين كما يلي:

- التعلم التنظيمي: هو عملية تتميز بوجودها الطبيعي وأنها ضرورية للعمل ويمكن الحصول عليها وتستهدف غالباً الأكاديميين.
- المنظمة المتعلمة: هي شكل من أشكال المنظمة التي تحتاج إلى نشاطات متعددة وتُعتبر الأكثر تفضيلاً بين أنواع المنظمات، وغالباً عملية التحول إليها تعني أصحاب المهنة والاستشاريين.

لذلك يوصي الباحث بأن يتم التفريق بين المصطلحين من خلال الصفات التي يحملها كل منهما.

الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز:

1. الدراسات العربية:

- دراسة السلمي:⁽³⁾

يعرض الكتاب بإسهاب ضبط مفاهيم ونماذج التميز الإداري؛ حيث يؤكد على أن "التميز" هو مستوى الأداء المطلوب في عصر التنافسية، هذا واهتم الكتاب بأهم المفاهيم الإدارية في عصر

⁽¹⁾Swee C.Goh, "Toward a Learning Organization: the strategic building blocks". **SAM Advanced Management Journal**. Vol 63, 2(1998).

⁽²⁾Anders Ortenblad, "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization". **The Learning Organization** vol 8, 3(2001).

⁽³⁾علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص.21.

المعرفة فدرس إدارة الجودة الشاملة، التعلم التنظيمي والإدارة الإلكترونية في ظل التركيز على مفاهيم ومهام إدارة المعرفة، مع التركيز على معالجة دور القيادة الإدارية في الإعداد والتوجيه للتغيير التنظيمي.

- دراسة بوسالم: (1)

هدفت الدراسة لتحديد دور التمكين الإداري في تعزيز التميز التنظيمي من خلال أبعاده الخمسة (تميز القادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية) وتوصل الباحث للنتائج التالية:

□ كلما زادت مستويات تمكين الإدارة العليا للعاملين ومشاركتهم لها في اتخاذ القرارات الإدارية سواء أكانت إستراتيجية أم روتينية وتوسيع مهامهم وصلاحياتهم أدى إلى تحقيق التميز التنظيمي والارتقاء بمستويات أداء المنظمة.

□ تشجيع الإدارة ومساندتها للعاملين يزيد من الكفاءة القيادية، بما ينعكس على الأداء بالإيجابية.

2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة بينار وجيرارد (Pinar & Girard): (2)

ركزت الدراسة على التحقق من أثر كل من التميز ممثلاً في الأبعاد التالية: (رعاية العملاء الابتكار المستمر، الموارد البشرية)، واستراتيجيات القيادة التالية: (الاهتمام من خلال الرؤية التواصل من خلال تحديد المواقع، الثقة) على أداء الشركات في تركيا. وقد حددت الدراسة سبعة (07) أبعاد لقياس الأداء التنظيمي وهي، (الربح، الحصة السوقية، النمو المحافظة على العملاء نمو المبيعات، العائد على الاستثمار، معدل الدوران الوظيفي للعاملين). تم جمع البيانات عبر إجراء المقابلات الشخصية في (200) شركة في ثلاث (03) مدن رئيسية في الجزء الغربي بتركيا (ازمير، مانيسا ودينزلي). توصلت الدراسة إلى:

□ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التميز التنظيمي والأداء، وبين استراتيجيات القيادة والأداء.

□ عدم ارتباط أي من أبعاد التميز التنظيمي مع معيار الربح، وبالنسبة لمعيار الموارد البشرية كان مرتبطاً بشكل قوي بنمو المبيعات والعائد على الاستثمار، بينما ارتبط بعد رعاية العملاء مع المحافظة على العملاء.

(1) أبو بكر بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل" (أطروحة دكتوراه -علوم- غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان،-، 2015).

(2) Musa Pinar & Tulay Girard, "Investigating The Impact of Excellence and Leadership on Achieving Business: An Exploratory Study of Turkish Firms". **Advanced Management Journal** vol 73, 1(2008).

- دراسة بيترز وواترمان (Peters & Waterman):⁽¹⁾

اعتمدت الدراسة بإسهاب فيما تعلق منها بتحديد أهم متطلبات الأداء المتميز على ما خلصت إليه دراسة بيترز وواترمان، التي استغرقت سنتين في محاولة الكشف عن أسرار فن الإدارة بدراسة أكثر من (43) منظمة وشركة أمريكية متميزة من بينها (M3, IBM, Delta Airlines, Hewlett-Packard & McDonald's) خلصت الدراسة إلى أنه ورغم جملة الاختلافات والفوارق بين الشركات والمنظمات محل الدراسة، إلا أنها اشتركت في بقاءها متميزة من خلال ثماني (08) خصائص أساسية، رشحها الباحثان ل تكون خصائص للتميز - وهو ما اعتمدته دراستنا في تحديد أهم متطلبات الأداء المتميز - وهي:

التحيز للعمل؛ القرب من العميل؛ الاستقلالية وريادة الأعمال؛ الإنتاجية من خلال الأفراد بجعلهم مصدر ومحور النشاطات التنظيمية؛ الدفع نحو القيمة بالعمل على إكساب المنظمة أو الشركة إمكانات خلق القيمة/القيم المضافة. التركيز على مجالات/نشاطات الخبرة التي تمكن المنظمة من التسيّد والتميز بدلا من التنويع المفرط الهادر للطاقة التنظيمية؛ التصميم التنظيمي البسيط؛ الموازنة بين المركزية واللامركزية.

ومن خلال تقييم ومراجعة الدراسات السابقة يتضح ما يلي:

- تتفق جميع الدراسات على أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة كأساس للنجاح التنظيمي وتحسين القدرات التنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية ذات التغيرات المتلاحقة.
- أوضحت الدراسات أنه لفهم وتحسين التعلم على مستوى المنظمة يجب التركيز على الهياكل والنظم والعمليات التي تدعم وتيسر التعلم (مقومات المنظمة المتعلمة)، باعتبار أن التفاعل بين هذه العناصر هو الذي يحدد قدرة المنظمة على التعلم الفاعل.
- أكدت الدراسات أن الأداء المتميز هو محصلة جهود ومساعي المنظمات في سبيل الريادة.
- إن بلوغ الأداء المتميز مكفول بمدى التغيير في الممارسات، القنوات والقيم كما التصاميم التنظيمية.

أما دراستنا فجاءت لتؤسس على ما خلصت إليه الدراسات السابقة، فكانت دراسة نظرية وصفية تروم التأسيس لجملة معايير ودعائم دون قصد تعميمها، بل التأكيد على مراعاة الاستعدادات التنظيمية والشرطية الموقفية مع الثبات على تحقيق غاية البقاء. لا تهدف الدراسة بأي حال إلى جسر هوة معرفية ولا تقديم إضافة نظرية ذلك أن الأمر يتطلب التزامات معرفية لم تصلها الدراسة لأسباب تتعلق بالمدة الزمنية، الاستغراق المعرفي

⁽¹⁾Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr, **In Search of Excellence: lessons from America's Best-Run Companies** (U.S.A: Harper Business, 2006).

والتحصيل المفاهيمي والميداني للمتغيرات المبحوثة، بل محاولة تقديم وصفة إرشادية لبلوغ الأداء المتميز من خلال خصائص ومقومات المنظمة المتعلمة.

هيكل الدراسة:

بغرض الإجابة عن الإشكالية أعلاه، واختبار صدق فرضيتها العامة تم تقسيم الدراسة كما يلي:

تضمن **الفصل الأول** من الدراسة إحاطة مفاهيمية شاملة بمفهوم "المنظمة المتعلمة" من حيث ضبط المفهوم، دراسة النشأة ومسار التطور، الخصائص الارتكازية للمفهوم ثم استقصاء حدود العلاقة والارتباط بين مفهوم "المنظمة المتعلمة" و"التعلم التنظيمي"، وصولاً لدراسة كيفية تعلم المنظمات من خلال جملة من الأدوات والآليات التمكينية تعظيماً لفرص الاقتدار المعرفي، ثم الوقوف بشيء من التفصيل والتحليل لبناء المنظمة المتعلمة بعقد مسح لأهم نماذج بناءها والخروج بجملة من المقومات المشتركة، والتي تفترض الدراسة أن لها الأثر الأكثر حسماً في دعم مسعى تحول المنظمات إلى "منظمات متعلمة" فضلاً عن التعرض لأهم الإستراتيجيات الداعمة لهذا المسعى.

خُصص **الفصل الثاني** من الدراسة لـ "أساسيات الأداء المتميز" بداية بضبط المفهوم؛ فمسار النشأة والتطور لمضامين الأداء التميز عبر أهم مدارس الأدب التنظيمي لنصل إلى دراسة أهم متطلبات بلوغ هذا الطموح التنظيمي، ولأن "الأداء المتميز" طموح يُعنى بالريادة فإن مداخل تحقيقه ودعمه عديدة وهذا ماتم دراسته وتوضيحه، وصولاً لأهم إمكانات بلوغه. ثم دراسة أهم الإستراتيجيات التنافسية للمنظمات (كيف تتميز المنظمات) ف إجراء مسح لأهم النماذج العالمية لقياس الأداء المتميز بغية استقصاء أكثر مقاييس وأوزان الأداء المتميز تأثيراً ضمن كل نموذج.

الفصل الثالث صُمم بمزج أهم دعائم وخصائص بناء المنظمة المتعلمة وأهم متطلبات بلوغ الأداء المتميز؛ تحت عنوان: "دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال خصائص المنظمة المتعلمة" لينتضم؛ دراسة كل من القيادة الإدارية بضبط المفهوم ثم تشخيص أكثر أنماط القيادة الإدارية توافقاً ومقتضيات البقاء التنظيمي، ف دراسة الثقافة التنظيمية بضبط المفهوم ودراسة أكثر أنماط الثقافة التنظيمية دعماً لمساعي الأداء المتميز، وصولاً إلى الهيكل التنظيمي بضبط مفهومه وترشيح أهم أنماطه مساندة لغايات التكيف في ظل بيئة التعقيد والغموض الشديد، وصولاً إلى صناع المعرفة بضبط المفهوم، تحديد الأدوار وتبيان أهم القدرات الاستثنائية لهذا الصنف من العمالة، ف دراسة أهم آليات وإستراتيجيات إدارة الموهبة تحت طائلة استبقاء وصيانة المعرفة التنظيمية الضمينة لـ صناع المعرفة كمورد بشري بقدرات معرفية استثنائية.

خصص **الفصل الرابع** لدراسة نماذج ريادية مختارة كانت على التوالي، جنرال إلكتريك الفترة (1981-2001)، شركة آبل الفترة (1976-2011) ثم غوغل الفترة (1998-2014) لاختبار صدق الدعائم التي رشحتها الدراسة كعوامل مساندة للتعلم التنظيمي ثم بلوغ الأداء المتميز.

صعوبات الدراسة:

-قصر المدة الزمنية المخصصة لإعداد الدراسة والمحددة بأربع (04) سنوات تخللتها التزامات تكوينية في التخصص (دامت من أكتوبر 2016 إلى ماي 2018)؛ مما أثر على الوقت والجهد اللازم لإعداد الدراسة.

-ندرة المراجع لمتغيري الدراسة ومفاهيمها البنائية، خاصة متغير "المنظمة المتعلمة" باللغة العربية ونسخ وتشابهه محتويات الموجودة منها، بما ينعكس بالسلب على إثراء الأفكار وتمحيصها قبل اعتمادها.

-الترجمة؛ جهد مستنزف للوقت، على الاعتراف بأن أغلب الدراسات التي تم ترجمتها في سبيل إعداد الدراسة ساهمت بشكل كبير جداً في بلورة المفاهيم وتبيان حدود الارتباط والتأثير واتجاهه بينها، لتكون الترجمة من صعوبات الدراسة التي دعمتها وأخرجتها في شكلها النهائي من حيث الهيكله والمفاضلة بين الأفكار واعتمادها.

الفصل الأول:

المنظمة المتعلمة: مقارنة مفاهيمية

تُعد المنظمة المتعلمة (Learning Organization) من المفاهيم الإدارية المتمخضة عن جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية، التي أسهمت في تطويرها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات.

يستند مفهوم "المنظمة المتعلمة" إلى منظومة متكاملة من القيم والقناعات الإنسانية كما التنظيمية تدعمها جملة من الممارسات السلوكية، التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية تضمن فرص التطوير والتجديد الذاتي من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات -المعرفية- الفردية كما الجماعية للعنصر البشري بالمنظمة.

كما لم تعد مفاهيم المنظمة المتعلمة ترفاً أكاديمياً ولا انجذاباً لنزعة إدارية جديدة بل هي أكثر من حتمية بظل تغير مقاييس النجاح وموازين القوة ببيئة الأعمال فائقة التنافسية شديدة التغيير.

وعليه يتضمن هذا الفصل مايلي.

- أولاً- محاولة فهم للمنظمة المتعلمة.

- ثانياً- كيف تتعلم المنظمات؟ (نماذج تفسيرية وأليات تمكينية).

- ثالثاً- بناء المنظمة المتعلمة (النماذج والإستراتيجيات).

المبحث الأول: المنظمة المتعلمة ... محاولة فهم

ظهر مفهوم "المنظمة المتعلمة" (L O) (Learning Organization)، أو ما يقابله من مصطلحات كـ المنظمة العارفة (Knowing Organization)، المنظمة المفكرة (Thinking Organization) وغيرها من المصطلحات التي تُعبر على نحو الإجماع عن مفهوم إداري حديث يُعنى بالتعلم⁽¹⁾: ذلك أن مستوى وكيفية تعلم المنظمات أصبح المعيار الحاسم لقياس مدى قدرة المنظمة على النمو كما التجديد⁽²⁾ بما يضمن لها فرص البقاء التنظيمي (Organizational Survival).

المطلب الأول: المنظمة المتعلمة ... فحص المفهوم ودراسة للنشأة والتطور

بالرغم من أن مفهوم "المنظمة المتعلمة" (LO) قد ظهر حديثاً في أدبيات الفكر التنظيمي إلا أن جذوره ترجع إلى الستينيات من القرن العشرين (20)، بصفة خاصة مع بداية ظهور الأفكار والكتابات عن التعلم التنظيمي. ساهم في هذا السياق تطبيق نظرية النظم على المنظمات، واعتبار المنظمة كائناً عضوياً يمكنه - من بين أشياء أخرى- التعلم.

فيما يرجع الاهتمام الواعي بالمفهوم إلى كتابات دونالد شون وكريس أرجريس (D.Schon & C.Argyris) وانشغالهم بالتعلم التنظيمي، وعندما أشار توماس بيترز وروبيرت واترمان (T.Peters & R.Waterman) إلى أن المنظمات المتميزة هي المنظمات المتعلمة.⁽³⁾

يحيل الباحثون الذبوع الحالي لمفهوم "المنظمة المتعلمة" إلى بيتر سينج (P.Senge) وكتابه ذائع الصيت (الانضباط الخامس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة) (The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization)⁽⁴⁾، الذي أبرز فيه مسؤولية المنظمات على التكيف مع العالم المعاصر المليء بالتغيير، الفوضى والاضطراب، وأن الالتزام بهذه المسؤولية يتطلب تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات تعلم.⁽⁵⁾

⁽¹⁾ علي محمد جبران، "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن". مجلة الجامعة الإسلامية 1(2011): ص.428.

⁽²⁾ Thomas Garavan, "The Learning Organization: A Review and Evaluation". The Learning Organization vol 4, 1(1997): p.20.

⁽³⁾ Mike Pedler et al, "The Learning Company". Studies in Continuing Education vol 11, 2 (1989): p.91.

⁽⁴⁾ Veronika Smith, "Becoming a Learning Organization in Financial Industry: A Case Study" (A Dissertation Submitted For The Degree Doctor of Education, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University-Washington/USA-, 2018), p.19.

⁽⁵⁾ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض-، 2007)، ص.03.

أولاً- المنظمة المتعلمة: فحص المفهوم

يُعد بيتر سينج (*) أول من وطن مفهوم "المنظمة المتعلمة" بالفكر التنظيمي، في خضم البحث عن أساليب إدارية كفيلة بالتصدي للتغيرات الحاصلة ببيئة الأعمال-حينها-، ذلك أن تغير ملامح بيئة الأعمال استوجب تغييراً موازياً على مستوى الفكر التنظيمي.

بدأ الترويج ل مفهوم "المنظمة المتعلمة" وأبعادها مع بداية تسعينيات القرن الماضي، وذلك على سبيل تعظيم فرص المنظمات ل البقاء بزيادة قدراتها التنافسية؛ فلم يعد كافياً أن تعيش المنظمات فقط بل يتحتم عليها أن تتعلم لتبقى "التعلم للبقاء" (Survival Learning).⁽¹⁾

عرف موضوع "المنظمة المتعلمة" منذ تسعينيات القرن الماضي زخماً كبيراً فيما يخص اجتهادات ضبطه مفاهيمياً للوصول إلى مفهوم يحتمل الشمولية والتعميم. فيما يلي أهم هذه الاجتهادات:

تُعد دراسة بيتر سينج (P. Senge, 1990) من أشهر الدراسات في مجال "المنظمة المتعلمة" خاصة بعد ربطه لمفهوم المنظمة المتعلمة بالتفوق التنظيمي. ركز في تعريفه على "فكرة الأنظمة" حيث عرفها بأنها: "المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدراتها لتشكيل المستقبل المرغوب وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغيير والاستعداد له؛ فهي تلك المنظمة التي تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد بالإضافة إلى منح العاملين قدراً من المرونة في التفكير، مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير ليصبحوا مفكرو نظم".⁽²⁾

بينما ركز دافيد غارفين (D.Garvin, 1993) في تعريفه "للمنظمة المتعلمة" على "المعرفة" حيث عبر عنها بأنها: "المنظمة التي تتمتع بمهارة خلق المعرفة، اكتسابها، نقلها، وتعديل سلوكها بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة".⁽³⁾

(*) بيتر سينج (Peter Michael Senge) ولد عام (1947) بالولايات المتحدة الأمريكية، حاصل على بكالوريوس بالهندسة الفضائية من "جامعة ستانفورد" (Stanford university) ليحصل بعدها على شهادة الماجستير في "تمنجة النظم الاجتماعية" من معهد "ماساتشوستس للتكنولوجيا" (MIT (Massachusetts Institute of the Technology) عام (1972)، ثم شهادة الدكتوراه عام (1978)، يعد أحد أهم أدياء الفكر التنظيمي المعاصرين بعد نشره لكتابه ذاتع الصيت (الانضباط الخامس: فن وممارسة المنظمة المتعلمة) عام (1990)، حاضر ولا زال كأستاذ محاضر رفيع المستوى بمعهد "ماساتشوستس للتكنولوجيا". للمزيد أنظر: (accessed 17/04/2019) <<https://bit.ly/3zDp45J>>

⁽¹⁾ نهلة محمد لطفي نوفل، "موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند "سينج" برياض الأطفال بمصر". مجلة الشمال للعلوم الإنسانية 2 (2016): ص.32.

⁽²⁾Peter M. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization (New York: Double Day, 2004), p.08.

⁽³⁾David A. Garvin, "Building a Learning Organization". Harvard Business Review vol 71, 4(1993) Available Online at : <<https://bit.ly/2YIxx0v>> (accessed 15/04/2019).

اعتمد كريس أرجيريس (C.Argyris,1993) في تعريفه "للمنظمة المتعلمة" على "تلازمية إتاحة المعرفة والنشاط /الفعل"، فهي حسبها: "المنظمة التي تكون المعرفة فيها متاحة للجميع ومستغلة ببراعة ووفق طرق فعالة؛ فينشط فيها الأفراد، يتعاونون ويتعلمون معاً لبلوغ الأهداف كما النتائج المتميزة".⁽¹⁾

فيما عرفت كارين واتكينز وفكتوريا مارسيك (K.Watkins & V.Marsick, 1993) وفق مبدأ "التعلم والتعلم التحويلي" بأنها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تؤديها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر".⁽²⁾

يعرف كل من كارين واتكينز وروبارت غلمبيوسكي (K.Watkins & R.T Golembiewski 1995) "المنظمة المتعلمة" بناءً على فكرة "البنية المعرفية" بأنها: "المنظمة التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة".⁽³⁾

بنى مايكل ماركواردت (M.Marquardt, 1996) تعريفه "للمنظمة المتعلمة" على "مبدأ التطوير التكنولوجي" فهي المنظمة: "التي تتعلم بقوة وبشكل جماعي وتستفيد من التطورات التقنية لاكتساب المعرفة وإدارتها واستخدامها بشكل أفضل لتتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة".⁽⁴⁾

بينما أكد مايك بيدلر (M.Pedler, 1995) على مبدأ "البقاء" في تصوره حول "المنظمة المتعلمة" حيث عرفها بأنها: "منظمة تُسهل تعلم جميع أعضائها وتحول نفسها باستمرار بما يضمن لها البقاء والتطور".⁽⁵⁾

كما اعتمد رايلي مولانين (R.Moilanen, 2001) في تعريفه "للمنظمة المتعلمة" على "الإدارة بالتعلم" فهي وفق تصوره: "منظمة تدار بشكل واعي ومنظم من خلال التركيز على عملية التعلم باعتبارها أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها كما في عملياتها اليومية. وعليه فإن المنظمة من أجل أن تحقق ذلك عليها العمل باستمرار على إزالة العوائق التنظيمية أمام عملية التعلم".⁽⁶⁾

⁽¹⁾Leonardo M. Alvarez, Review a Book (Chris Argyris :Knowledge for Action: A Guide for Overcoming Barriers to Organizational Change), Gestión Política Pública vol 9, 2(2000): P.419.

⁽²⁾David H. Coleman, "The Impact of Learning Organization Strategies on Spiritual Maturity: As Exemplified in Participation in Home-Based Small Groups" (Doctoral Dissertation in Leadership Faculty Division of Graduate Studies, Indiana Wesleyan University- Marion, Indiana-USA-, 2011), P.27.

⁽³⁾Karen Watkins & Robert T.Golembiewski,"Rethinking Organization Development for The Learning Organization" . The International Journal of Organizational Analysis vol 3, 1(1995): p.88.

⁽⁴⁾Michael J. Marquardt, Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York: Mc Graw-Hill, 1996), P.19.

⁽⁵⁾Mike Pedler, "A Guide to The Learning Organization". Industrial & Learning Commercial Training vol 27, 4(1995): p.21.

⁽⁶⁾Duro Horvat & Natasa Trojak, "Learning Organization in New Economy". Interdisciplinary Management Research 9(2013): P.190.

أما فيما يخص الاجتهادات العربية، فنجد:

يُعد (هيجان، 1998) من أوائل المفكرين العرب الذين بحثوا في مفهوم "المنظمة المتعلمة" بالتركيز على "التعلم المستمر"؛ حيث عرفها بأنها: "المنظمة التي تسعى لتبني التعلم كعملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، واستثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عنها للاستفادة منها في تحقيق النمو والتطوير التنظيمي".⁽¹⁾

فيما ركزت (صقر، 2003)، في تعريفها للمنظمة المتعلمة على مبدأ "الرؤية المشتركة" حيث رأت أنها المنظمة: "التي تروج لتبادل المعلومات بين العاملين من أجل خلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية، حيث يبحث العاملون فيها عن أفكار جديدة ليتكيفوا معها ويتبادلونها من خلال الرؤية المشتركة".⁽²⁾

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم "المنظمة المتعلمة" هلامي يمكن الاستدلال عليه من خلال جملة من الخصائص أو الآليات -التي تُشكل توليفة من إمكانات بلوغه-، في حين من الصعوبة بما كان ضبطه بما يفضي لجعله نموذجاً موحداً.

ولاستيعاب مفهوم "المنظمة المتعلمة" بشكل أفضل نعود لما أكد عليه كل من فريد كوفمان وبيتر سينج (F.Kofman & P.Senge) بأنه لا يمكن لأي من المنظمات أن تصل إلى درجة يُطلق عليها "منظمة متعلمة"؛ فهي مجرد عبارة لفظية تحمل في مضمونها عدداً من المبادئ والقيم، تدعو المنظمات إلى تبني أنماط تفكير حديثة، ضمن إطار من الفلسفة والثقافة التنظيمية⁽³⁾؛ ذلك أنها- أي المنظمة المتعلمة- عبارة عن رحلة (أو رحلات) تعلم ليس لها نهاية، فهي بمثابة الطموح الذي تبذل المنظمة جهداً لبلوغه، وتتقدم المنظمات نحوه بدرجات متفاوتة. وبالتالي يجب اكتشاف الأنظمة والأدوار التي من شأنها تشكيل بيئة تنظيمية ملائمة تهدف إلى خلق المعرفة وغرس ثقافة التعلم والتفكير لدى الأفراد⁽⁴⁾، بما يُعظم من فرص بلوغ طموح "المنظمة المتعلمة".

هذا ما يؤكد أن المنظمة المتعلمة أفق/طموح تنظيمي يروم الأداء العالي والتميز، ينضوي على توليفة خصائص وآليات تكفل تفعيله.

⁽¹⁾ عبد الرحمان بن أحمد هيجان، "التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم". مجلة الإدارة العامة، مج (37) 4(1998): ص.685.

⁽²⁾ هدى صقر، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر السنوي الرابع حول: "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق- سوريا، 13-16 أكتوبر 2003). ص.131.

⁽³⁾ Fred Kofman & Peter M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of The Learning Organization". Organizational Dynamics vol 22, 2(1993): p.16.

⁽⁴⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، "تنمية الإبداع في المنظمة المتعلمة". المجلة العربية للإدارة 1(2013): ص.02.

كل التعريفات الأنفة منها وما لم يتسع المجال لذكرها تشترك -غالباً- في توصيفها للمنظمة المتعلمة على أنها المنظمة المرتكزة على التعلم المستمر والاستثمار المعرفي (اكتساب، خلق ومن ثم نشر المعرفة) بتطويع التكنولوجيا لبلوغ أهدافها المنشودة، الاستجابة الموقفية التكيفية كما الإستباقية وبمعرفة عالية على التغيرات المحيطة بها، لكن هذه السمات -على محاوريتها- لا تكفل تجسيد "المنظمة المتعلمة" ما لم تستند لجملة من العوامل الحاسمة (قيمة، بشرية، هيكلية...) ترسم وتحدد بدقة ملامح "المنظمة المتعلمة" أو المنظمة الساعية لبلوغ مصاف التعلم.

يجب التسليم بأن "المنظمة المتعلمة" ليست نموذجاً موحداً بل هي مجموعة خصائص ومعايير تكفل تحقق الأهداف المرجوة من هذا الشكل من التنظيم؛ كلما توافر الأكثر حسماً منها زادت فرص تجسيده.

يُمكن تعريف "المنظمة المتعلمة" (OL) بناء على ما ورد أعلاه بأنها: "منظمة تتفاعل وبيئتها أثراً وتأثيراً مُدعمة باستراتيجيات، آليات ومؤهلات تعليمية ومعرفية -متفاوتة- تضاعف من قابليات تجديدها وتطويرها على نحو تكيفي للبقاء والتنافس المحتدم ببيئة الأعمال شديدة التغيير، وتمتلك المنظمة المتعلمة مزيجاً استثنائياً من النظم والعمليات المترابطة/المتكاملة من خلال الأفراد والديناميكيات وتأثيرات التعلم التنظيمي لبناء كفايات جوهرية (Core Competences) تجعل منها منظمة متميزة".

ثانياً- المنظمة المتعلمة: جذور النشأة ومسار البلورة

لم يظهر مفهوم "المنظمة المتعلمة" بشكل مفاجئ بل تطور عبر مراحل متدرجة، وعلى مدى سنوات عديدة، فوصف المنظمة بذلك الكيان المتعلم-أو الساعي إليه- ليس بالحدث الطارئ، فقد كانت رؤية فردريك تايلور (F. Taylor) في نقل المعرفة من أهم مبادئ "الإدارة العلمية" التي كانت ترنو إلى بناء العاملين لمنظمة أكثر كفاءة.

كما كان اهتمام هنري فايول (H. Fayol) بتكوين المديرين من أهم المبادئ الإدارية الضامنة لنجاحهم في العمل (*)، في حين تأسس تصور ماكس ويبر (M. Weber) عن كيفية إدارة المنظمات

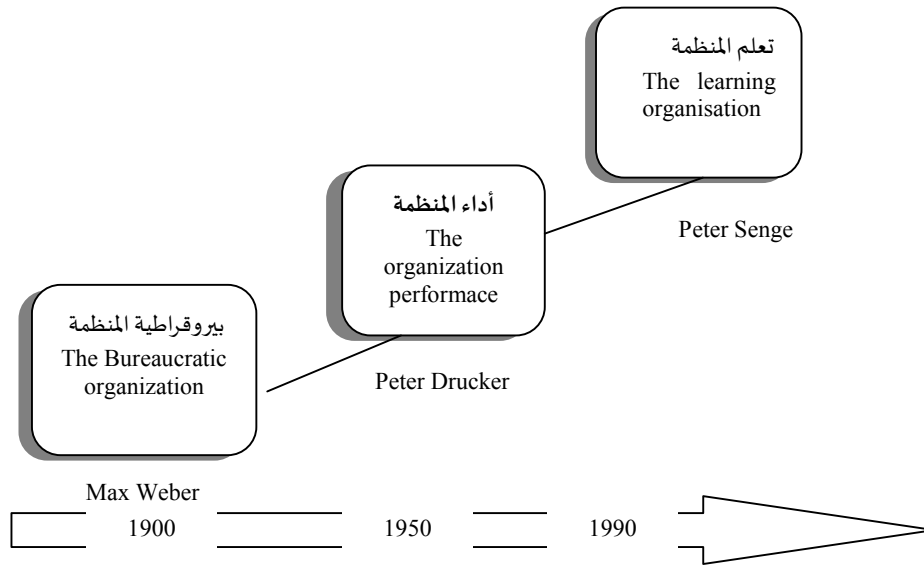
(* كانت بداية الاهتمام بتأهيل العامل لأداء ما يتطلبه عمله على يد رائدي حركة "الإدارة العلمية" تايلور وفايول ضمن ما يمكن تسميته بـ "التلمذة الصناعية/المهنية"؛ وما تتضمنه من تلقين العامل- بطرق رسمية- لمهارات تُفرضي لخلق تراكمية خبرة مهنية ضعيفة المعرفة/شديدة التخصص- ترفع من مستوى إنتاجيته ومن ثم كفاءة المنشأة، ليصل الأمر مع التطور الفكري وتحت طائلة التغيرات البيئية بمستوياتها المختلفة من الخبرة المهنية إلى التعلم التنظيمي وما يقتضيه من تدوير للمعرفة وتشاركيته بطرق أكثر ودية- وصولاً لصناعتها مواكبة لمستلزمات التأهيل للأداء التنظيمي العالي.

على أسس العقلانية والبيروقراطية، من خلال نموذج المثالي والمتطلبات التي يجب توافرها في المنظمة لتحسين إنتاجية العاملين وكفاءة المنظمات وفعاليتها. (1)

إلا أن هذه الرؤية تغيرت مع تطور الفكر التنظيمي واستيعابه لكيقونة الفرد وقيمه داخل التنظيم منذ ظهور دراسات وأعمال كل من ثيودور شولتز وبيتر داركر (T. Schultz & P. Drucker) وصولاً إلى بيتر سينج (P. Senge) والذين لم ينساقوا مع ذلك التصور للفرد على أنه مجرد آلة؛ بل تجاوزوا ذلك لاعتباره مورداً إستراتيجياً، طاقة ذهنية، قدرة فكرية ومعرفية. (2)

هذا ما يؤكد الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (01): تطور الفكر الإداري نحو المنظمة المتعلمة



Source: William D, Hitt. "The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal". Development Journal vol 16, 8(1995): p.17.

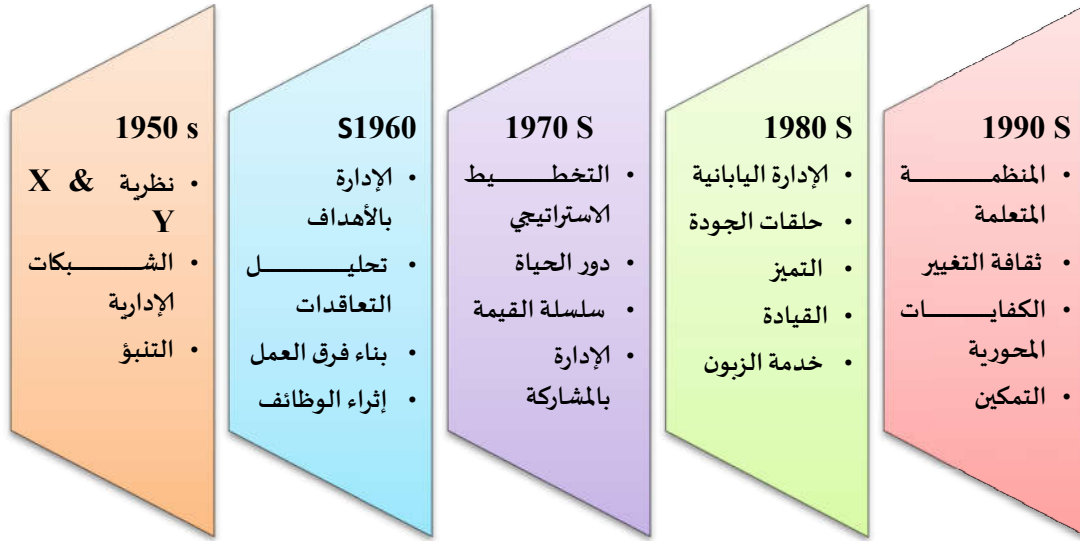
وما الأفكار التي تبنتها فلسفة "النظم المفتوحة" والتفاعلات الحاصلة بين الوحدات الفرعية المكونة للمنظمة، وفيما بينها وبين البيئة الخارجية إلا وسيلة أساسية لانتقاط المعلومات/المعرفة وتعلم كيفية حل إشكالية الغموض المرافق لحالات/مستويات عدم التأكد. كما يُتعلّم وفق "المدخل الموقفي" كيفية الاستثمار في العلاقة التفاعلية بين الحدث والنتيجة، وضمن سلسلة من الظروف غير المؤكّدة، لإيجاد أفضل تصميم للمنظمات دعماً لجهود التقاط، خلق وتدوير المعرفة كونها المرتكز الأساسي للتعلم. (3)

(1) حسان حامي، "إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة- مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة". مجلة العلوم الاجتماعية 21(2015): ص.56.

(2) المرجع السابق، ص.56.

(3) محمد مفضي الكساسبة وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 1(2009): ص.20.

وهذا ما يوضحه بالشكل التالي:
الشكل رقم (02): مسار تطور الدراسات الإدارية نحو تعليمية المنظمات



Source: Arthur K. Yeung et.al, **Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas With Impact** (New York: Oxford University Press, 1999), p.24.

هذا ما أكده مايك بيدلر (M. Pedler) في محاولته الإجابة عن الغاية من التحول للمنظمة المتعلمة؛ بأن هذا التحول ما هو إلا محطة في المسار التطوري (Evolutionary process) لمفهوم المنظمة، والذي يبدأ من المرحلة الأولى التي ساد فيها التوجه العقلاني؛ الذي يركز على القيادة الكاريزمية، قلة التخصص والهيكل البسيط، إلى النمط التنظيمي المقاولاتي الأكثر تعقيداً المتميز بالهيكل الهرمي والمزيد من التخصص، غير أن هذا التوجه زاد من شدة البيروقراطية التنظيمية والتي بدورها عظمت التباعد بين أعضاء التنظيم، الأمر الذي دفع بالمنظمات للبحث عن أشكال تنظيمية أكثر مرونة وانسيابية تمكنها من معالجة ما تعانیه في أشكالها التقليدية من عجز على مستوى الهياكل، العمليات والثقافة التنظيمية.⁽¹⁾

إذن التسليم بأن التعلم يزيد من فرص كفاءة وجودة العمل قديمة تاريخياً لكن المضامين تختلف فالتعلم الذي عناه تايلور وفايول يختلف كلياً عن التعلم التنظيمي المعروف حالياً بالمضمون كما بكيفية تحصيله، صيانتته والاستثمار فيه وحتى بالغاية منه.

⁽¹⁾ فتحي دغري، "دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة حالة القطاع البنكي بالجزائر" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي - البلدة 2، 2018)، ص.97-98.

المطلب الثاني: المنظمة المتعلمة- خصائص دلالية ومؤشرات تمييزية

يرى إلكين غراهام (E. Graham) أنه وبالرغم من كثرة الأدبيات الإدارية المتعلقة بمفهوم "المنظمة المتعلمة"، إلا أن هذه الكتابات قد اتسمت بالطابع النظري الوصفي الذي يجسد الوضع الأفضل والمثالي للمنظمة، دون النظر إلى الأدوات المنطقية والعملية التي يمكن تفعيلها لتحقيق وجود منظمة متعلمة حقيقية (*)

هذا ما يبرر أهمية الدراسة المعمقة لخصائص المنظمة المتعلمة لبناء تصور منطقي وواعٍ حيالها كنمط تنظيمي واعد.

إنّ مراجعة أدبيات "المنظمة المتعلمة" (O L) يوضح أنها المنظمة القادرة - وباستمرار - على تطوير نفسها على نحو استباقي للتنافس وللتكيف وتغيرات بيئة الأعمال؛ فهي المنظمة التي تتعلم كيف تدير التغيير بما يؤمن لها فرص البقاء، بفضل ما تمتاز به من خصائص. أولاً- خصائص المنظمة المتعلمة:

تستند "المنظمة المتعلمة" لتحقيق الغاية منها إلى جملة من الخصائص الدلالية التي تفرقها عن سواها من الأنماط التنظيمية، إلا أنه تجب الإشارة هنا - مُجدداً- أن لا وجود لمنظومة متفق عليها لتشكل بذاتها مجموع خصائص ومواصفات المنظمة المتعلمة؛ بل هناك مجموعة من الخصائص الدلالية لتوصيف المنظمة المتعلمة ورهان المنظمات هو توفير أكبر قدر منها، فيما يلي أهم هذه الخصائص:

حدد بيتر سينج (P.Senge) جملة من الخصائص الارتكازية لماهية المنظمة المتعلمة، وهي

كالتالي: (1)

- أنها منظمة مرنة: ذات قدرة فعّالة على التكيف والتغيير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء والاستمرارية، ثم النجاح.
- أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة والتعاون: تشجع الاتصالات المفتوحة، تُثمن التنوع والتفكير النقدي، تشجع العاملين على التساؤل والنقاش، وعلى المشاركة في حل المشكلات كما في اتخاذ القرارات، وعلى استغلال مهاراتهم في إحداث التحسين والتغيير المطلوبين.

(*) جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية (القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011)، ص.01.

(1)Yuraporn Sudharatna & Laubie Li, "Learning Organization Characteristics Contributed to Its Readiness-to-Change: A Study of The Thai Mobile Phone Service Industry". Managing Global Transitions 2(2004): p.166.

- أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظمي: ويعني ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكير حديثة، تُمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل متكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية والخارجية التي تحكم هذا النظام، الأمر الذي يتيح للمنظمة مواكبة التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال.
- أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق، بدلاً من العمل الفردي في سعيها للتعلم وتحقيق أهدافها المنشودة.
- أنها منظمة تتعلم باستمرار: ما يعني اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة وباستمرار- التجديد المعرفي- وبكل الطرق والأدوات المتاحة كـ (التدريب، التعلم بالقياس المرجعي، المؤتمرات والتريصات). كل هذا بتطويع الأدوات التكنولوجية في جمع المعلومات والتقاط المعرفة.
- أنها منظمة تشجع نقل المعرفة وتشاركيته: بتوفير نظام يتيح للمنظمة وأفرادها نشر المعرفة وتدويرها؛ حيث يكون تدفقها في كل الاتجاهات، وبين كل الأقسام والوظائف وتشمل كل العاملين بدون استثناء.
- أنها منظمة تقيم نفسها باستمرار: وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم والتأكد من توفير أنظمة المراجعة، التقييم والقياس استناداً لمقاييس علمية يدركها كل أعضاء المنظمة.
- وحسب ريتشارد دافت (R. Daft)، تتميز المنظمة المتعلمة بستة (06) خصائص متفاعلة تفاعلاً شبيكياً ليصبح التعلم والتنقيب عن المعرفة فيها وظيفة كل فرد، كما يلي: ⁽¹⁾
- القيادة: تغير مفهوم القيادة في المنظمة المتعلمة (L O) للاضطلاع بالأدوار -القيادية- الجديدة (أدوار: معرفية، تفاعلية وتقريرية) وتستند الأدوار الجديدة لقائد المنظمة لكونه (المصمم، المعلم والراعي).
- الشبكية: تعني أن المعلومات وعناصر المعرفة تصبح متاحة وسهلة التدوير، والوصول إليها لا يكون بتأثير تكنولوجيا المعلومات فقط، وإنما أيضاً من خلال نظام شبكي قائم على الفرق المدارة ذاتياً.
- الثقافة: لا بد أن تتبنى المنظمة المتعلمة - وتطور- ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التشاركية والانفتاح، الشفافية والتحسين الذي يركز على التعلم المستمر.
- الطلب على المعرفة: أي أن تبني المنظمة ميزتها التنافسية على أساس المعرفة.

⁽¹⁾ عائشة شتاتحة، "المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "petre Senge" ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار تليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE 56(2014): ص ص 136-137.

- الذاكرة التنظيمية: أي تخزين المعرفة للاستخدام الحالي كما المستقبلي في التعلم ودعم صناعة القرارات.

كما حدد رون برانندت (R. Brandt) بدوره توليفة من الخصائص والمميزات الممكنة الاستعانة بها للاسترشاد على مفهوم "المنظمة المتعلمة" وهي كالتالي: (1)

- المنظمة المتعلمة؛ تمتلك هيكلًا تنظيميًا تحفيزياً يحث على السلوك التكيفي.

- المنظمة المتعلمة؛ تمتلك إرادةً لتحدي الواقع وأهدافاً تسعى لتحقيقها.

- المنظمة المتعلمة تجمع، تعالج وتعمل بمعرفة وبشكل يتوافق وغاياتها.

- تمتلك المنظمة المتعلمة أسس المعرفة التنظيمية وعمليات لخلق الأفكار الجديدة.

- تحصل المنظمة المتعلمة (وتهتم) بالتغذية المرتدة من بيئتها (الداخلية والخارجية).

- هناك عمليات صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.

- تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتعلم التنظيمي.

تضيف ساندر كيركا (S.Kerk) جملة الخصائص التالية لـ "المنظمة المتعلمة": (2)

- توفير فرص التعلم المستمر.

- استخدام التعلم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

- ربط الأداء الفردي مع الأداء التنظيمي.

- تعزيز الحوار.

- تتبنى التوتر الخلاق* كمصدر للطاقة والتجديد.

إذن تستند المنظمات المتعلمة على مجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى وتلتزم بها في إنجازها لمهامها حتى تضمن النجاح والتفوق.

تُقر الدراسة بأن تحول المنظمات من نمط تنظيمي لآخر لا يحدث فقط بإحلال نموذج معرفي بدل آخر وفرض نمط تسييري يلغي سابقه؛ بل الأمر مرهون بتغيرات جوهرية - شاملة أو

(1) Ron Brandt, "Is The School a Learning Organization? 10 Ways to Tell". Journal of Staff Development vol 24 1 (winter 2003): p.13.

(2) Sandra Kerka, "The Learning Organization Myths and Realities" (Working Paper, ERIC Clearinghouse on adult, career, and vocational education, Columbus, Ohio. 1995): p.03. Available Online at: <https://bit.ly/38yqp1F> (accessed 02/09/2019)

(*)"التوتر الخلاق" (Creative Tension)-أحد أبرز المفاهيم التي بُني عليها نموذج (بيتر سينج P.Senge) للمنظمة المتعلمة- يُعرف بأنه: "الطاقة التي يولدها الوعي بالهوية بين الواقع وما هو مأمول فتدفع بمن يعي هذه الفجوة ويعاني من تبعاتها إلى الإبداع والابتكار"، وفي هذا السياق يرى سينج أنه: "إذا أردنا أن نتحرك نحو تحقيق هدف محدد فإن إدراك وفهم الصورة الحقيقية الحالية للمنظمة هو بنفس أهمية إدراك وفهم الصورة المراد الوصول إليها مستقبلاً؛ ذلك أن التوتر الخلاق هو بمثابة المحرك الذي يدفع بالمنظمة إلى الأمام لتحقيق أهدافها". للمزيد أنظر على سبيل المثال:

- السيد نصر الدين السيد، الابتكار وإدارته (القاهرة: المكتبة الأكاديمية المصرية، 2011)، ص.10.

جزئية- تمس بعض المقومات التي يمكن تصنيف أكثرها حسماً - حسب ما ترشحه الدراسة- في سبيل بلوغ طموح المنظمة المتعلمة، كما يلي:

- أ الخصائص الإستراتيجية: تتلخص أهم الخصائص الإستراتيجية لـ "المنظمة المتعلمة" فيما يلي:
1. تمكين العاملين Employee empowerment: يتطلب التمكين توفير بيئة عمل تجعل الأفراد والجماعات يعملون بطاقتهم الكاملة وبالترام عالٍ لتجسيد الأهداف المسطرة. ويُمكن للتمكين أن يقع بأحد الاتجاهين -المتعاكسين- التاليين: (1)
 - الاتجاه النازل من الأعلى إلى الأسفل، والذي يرتبط بأمور التفويض والمسؤولية، فالقيادة تعمل على صياغة الرؤية ووضع الخطط لكل أقسام المنظمة ويلتزم العاملون بالتنفيذ، بتحويلهم وتفويضهم صلاحيات ذلك.
 - الاتجاه الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، عملية التمكين وفق هذا الاتجاه أكثر تقبلاً للمخاطرة وتجاوزاً عن أخطاء العاملين بما يزيد من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. يستند هذا الاتجاه من التمكين على الإدراك والفهم الكامل لاحتياجات العاملين وتطلعاتهم والعمل على تحرير طاقاتهم.
 - تجدر الإشارة هنا أن اتجاهات التمكين تتفاوت بشأن تأكيدها على الثقة والرقابة وأن كثير من منظمات الأداء العالي تتبنى الاتجاه الثاني (الاتجاه الصاعد).
 2. احتواء العاملين Human Involvement: ما يعني استيعاب وكسب ولاء العاملين داخل المنظمة عن طريق تضمين الأهداف الشخصية/الفردية بالأهداف التنظيمية، مع استمرارية تحفيزهم على تعلم واكتساب الطرق الجديدة والكفوءة لتحقيق هذه الأهداف. (2)
 3. المشاركة بالمعرفة Knowledge Participation: والتي ترتبط بأعضاء المنظمة وكيفية انجاز المهام الداخلية، إذ ينبغي أن تقوم المنظمات المتعلمة-أو الساعية للتعلم- بإعادة توزيع المعلومات بما يتيح نقل المعرفة، ومن ثم تشاركتها، تدويرها واسترجاعها وتجديدها عن طريق أدوات ووسائط تكنولوجية مختلفة.
 4. الرصد البيئي Environmental Scanning: والذي يتضمن جمع وتوحيد المعلومات الخارجية أو ما يعرف بالتحليل الخارجي (External Analysis) بغرض سيطرة المنظمة على حالات كما مستويات اللآتأكد، عن طريق بناء مؤشرات تنبؤية لما يُحتمل وقوعه لتبقى المنظمة على استعداد دائم للتغيرات البيئية. (3)

(1)Robert E. Quinn & Gretchen M. Spreitzer, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider". **Organizational Dynamics** vol 26, 2(1997): p.38.

(2)علي رزاق العابدي وآخرون، "مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة". **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** 75(2014): ص.126.

(3)Jerome C. Glenn & Theodore J. Gordon, "Environmental Scanning" In Jerome C. Glenn & Theodore J. Gordon (Eds), **Futures Research Methodology** (Washington: Millennium Project 2009), p.01.

ب الخصائص الإدارية: تتلخص أهم الخصائص الإدارية لـ "المنظمة المتعلمة" فيما يلي:

1. القيادة الداعمة للتعليم Leadership supporting learning: مع تزايد الضغوط والتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة، يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو وزيادة قدراتها التنافسية. ومن هنا ظهر العديد من الباحثين الذين نادوا بضرورة التحول نحو القيادة الحافزة التي تمثل توجهاً جديداً لقيادة المنظمات⁽¹⁾ التي تروم التميز من خلال مبادئ التعلم التنظيمي.
2. فرق العمل ذاتية الإدارة ومتعددة الوظائف Self-Managed and Multifunctional Teams: وتعرف بأنها مجموعة من فردين أو أكثر يجتمعون للعمل مع بعضهم البعض لمدة زمنية لتحقيق هدف أو أكثر يُعهد إليهم مسؤولية إدارة أنفسهم وأنشطتهم، يعالجون مقتضيات مهامهم يخططون ويجدولون أعمالهم ولهم سلطة اتخاذ القرار في كل ماله علاقة بالإنتاجية، تتطلب هذه الفرق أعضاء لهم المقدرة اللازمة على تعلم وظائف وأعمال متعددة.⁽²⁾

ج الخصائص التنظيمية: تتلخص الخصائص التنظيمية لـ "المنظمة المتعلمة" فيما يلي:

1. الهيكل التنظيمي المرن: يناسب الهيكل التنظيمي المرن (Flexible structure) البيئة الدينامية أو المتغيرة ويتصف بخطوط اتصال انسيابية، تخصص عمل غير واضح وغير مُحدد، كما أن الاتصال يكون أقرب للاستشارة منه لإعطاء الأوامر، ويتصف هذا الهيكل بأنه بسيط نسبياً غير رسمي، لا مركزي ويمنح الأفراد حرية تصرف واسعة في أداء مهامهم.⁽³⁾
2. الاتصالات المفتوحة: حيث يلزم توفير قنوات اتصال مفتوحة أفقياً وعمودياً، مع العمل على إيجاد منافذ للتغذية المرتدة؛ الأمر الذي يُحقق فاعلية التعامل مع التغير البيئي، ومشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف والمعلومات وتفعيل عمليات المشاركة، الأمر الذي ينعكس على نجاح القرارات نظير قرب الأعضاء من مواقع العمل والمشكلات، هذا ويتحتم على المنظمة تفعيل شبكة للاتصالات غير الرسمية باعتبارها أداة رئيسة للتعلم التنظيمي، ودعم ذلك من خلال بنى تحتية لعمليات الاتصال المفتوح والمعلومات المتدفقة، على أن تكون تلك القنوات مفتوحة على العاملين، المنافسين والعملاء من خلال نظم حوار فعالة تسهم في انسيابية تدفق المعلومات وفي جميع المستويات.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ شاكر جار الله الخشالي وإباد فاضل محمد التميمي، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 2(2008): ص.195.

⁽²⁾ جاد الرب عبد السمیع حسانین، مرجع سيق ذكره، ص.10.

⁽³⁾ سناء خضر يوسف، "تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية: دراسة حالة جامعة صلاح الدين-أربيل". مجلة تنمية الرافدين 110 (2012): ص.209.

⁽⁴⁾ جاد الرب عبد السمیع حسانین، مرجع سيق ذكره، ص.11.

- د الخصائص الثقافية: تتلخص أهم الخصائص الثقافية لـ "المنظمة المتعلمة" فيما يلي:
1. الثقافة الداعمة للتعلم: توفير إطار قيمي يُعزز ثقافة التعلم ويرفع من فرص توسيع وإثراء المعرفة التنظيمية والاستفادة من الموارد المتاحة بفاعلية؛ وتتلخص أهم هذه القيم في: تدعيم العلاقات بين العاملين، الثقة المتبادلة، الاتصالات البينية الكثيفة، الشفافية، تحمل المسؤولية والمخاطرة التشجيع على الحوار، التعاون والمشاركة، هذا ويجب أن تكون هذه القيم واضحة وملموسة ذلك أنها الخطوة الأولى والداعمة للتحويل أو بناء المنظمة الساعية للتعلم. (1)
 - ه الخصائص الأخلاقية: تتصف "المنظمة المتعلمة" بخصائص أخلاقية، توفر الأساس الروحي اللازم لتجسيد هذا النمط من المنظمات، وأهمها: (2)
 1. العمل على منع احتكار المعرفة داخلياً، وصيانتها بمنع تسريبها خارجياً.
 2. السعي الجماعي الجاد نحو مقابلة متطلبات أصحاب المصلحة في المنظمة، بهدف حماية المجموعات الأقل نفوذاً.
 3. حرية إبداء الرأي دون الخوف من مغبة اللوم أو العقاب، وذلك لتوفير قدر من الأمان النفسي اللازم لدعم الحوار المفتوح كأساس لبناء المنظمة المتعلمة.
 4. الاحتواء المعنوي للعاملين خاصة أثناء عمليات التحويل المستمر وذلك لتجنب الألم المادي أو النفسي مع ضرورة المواءمة بين متطلبات إعادة الهيكلة وبين حقوق ومتطلبات العاملين.
 5. دعم السلوكيات التبادلية المتمثلة في التعاون والثقة؛ ذلك أن المنظمة المتعلمة تؤسس لعلاقات تعلم تعاونية في ظل الثقة المتبادلة.
- إن كل الخصائص الروحية السابقة لا يمكن تفعيلها بدون الثقة وافترض أن الطرف الآخر يفكر ويتصرف ويقرر باهتمام، أمانة وفاعلية ولمصلحة الجميع.
- فيما يلي شكل تلخيصي لكل ما سبق.

(1) المرجع السابق، ص ص 11-12.

(2) Robin Snell, "Moral foundations of The Learning Organization". **Human Relations** vol 54, 3(2001): pp.323-336.

الشكل رقم (03): أهم خصائص المنظمة المتعلمة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

يُعد تحول المنظمات التقليدية إلى نمط "المنظمة المتعلمة" نقلة نوعية في نشاطاتها، بعد أن أضحى التعلم مصدراً لا ينضب للميز التنافسية؛ فهي المنظمة التي تتعلم مهارة الممارسة الأفضل وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي.

وفيما يلي أهم مؤشرات التمييز بين خصائص المنظمة المتعلمة ونظيرتها التقليدية:

ثانيا- مؤشرات التفرقة بين المنظمة المتعلمة والمنظمات التقليدية:

لخص ماركوارت أوجه الاختلاف بين خصائص كل من المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية

في الآتي:

الجدول رقم (01): مؤشرات التفرقة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية (أ)

البعد	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
المهام الجوهرية/الأساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	زميل - لزميل (زمالة)
المستويات	متعددة	قليلة
الهيكل	وظيفية	عضوية
الحدود	ثابتة/ جامدة	مرنة/متحركة
أسلوب الإدارة	أوتوقراطية	تشاركية
الثقافة الساندة	الإذعان وتنفيذ الأوامر	الالتزام بتحقيق النتائج
الأفراد	متجانسون	متنوعون
التركيز الإستراتيجي	الفاعلية	الدافعية والابتكار

Source: Michael J. Marquardt, **Building The Learning Organization: Mastering 5 Elements for Corporate Learning**. 2nd Ed. (Palo Alto- California: Davies-Black Publishing, INC, 2002) P.11.

وفيما يلي جدول آخر - داعم لسابقه - توضيحي للفروقات بين خصائص المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

الجدول رقم (02): مؤشرات التفرقة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية (ب)

المؤشر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات الوظيفية، طبيعة العمليات	مصادر واستخدام المعرفة
الأفراد	من ذوي القدرات والمهارات العلمية/الشخص الذي يعرف	هم من ذوي المعرفة/الشخص الذي يتعلم
القيم المشتركة	الكفاءة/الفعالية	التميز/التجديد التنظيمي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
صاحب السلطة	شاغل المنصب	مالك المعرفة
خطة العمل	خارطة الطريق	خارطة التعلم
النجاح التنظيمي	شكله التراكم الرأسمالي	شكله التراكم المعرفي
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الذاتية	على أسس المنهجية العلمية
الثروة الحقيقية	الأموال والأصول المادية	رأس المال الفكري

Source: Yvon Pesqueux, "Les Normes et L'apprentissage Organisationnel". Cahiers de la Recherche de L'ISC. 16(2007): p.20.

من السابق يتضح أن هناك اختلافات جوهرية بين خصائص المنظمة المتعلمة ونظيرتها التقليدية، - وهي حسب ما تم توضيحه سابقاً - كما يلي: (1)

- القيم المشتركة Shared values: حيث تركز المنظمة التقليدية على قيم الكفاءة والفعالية، بينما تحاول المنظمة المتعلمة الارتقاء إلى أعلى من خلال إضافة نوعين آخرين من القيم هما: التميز (Excellence) والتجديد الذاتي (Renewal).

- النمط القيادي Leadership: حيث يعتمد السلوك القيادي في المنظمة التقليدية على السيطرة على الآخرين وفق تعليمات محددة، أما القائد في المنظمة المتعلمة فهو بمثابة المنسق (Facilitator) الذي يدعم العاملين ويُمكنهم من اتخاذ القرارات، وتتوفر لديه القدرة على التأثير لإنجاز الأعمال المطلوبة.

- الإستراتيجية Strategy: وتستخدم المنظمة التقليدية ما يشبه "خريطة الطريق" (Road Map) التي تتضمن الأهداف والخطوات والبرامج الموضوعة سلفاً، أما المنظمة المتعلمة فإنها تستخدم ما يسمى بـ "خريطة تعلم" (Learning Map) والتي يتم التركيز فيها أساساً على التوصل إلى نموذج فكري مشترك بين العاملين.

(1) بالاعتماد على الدراسات التالية:

- A.Akin Aksu & Bahattin Özdemir, "Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations: five Star Hotels in Antalya region of Turkey". Managerial Auditing Journal vol 20 4(2005): pp.427.
- William D, "The learning organization : some reflections on organizational renewal". Development Journal vol 16, 8(1995): p.18.

- الهيكل التنظيمي Organizational Structure: حيث يسود في المنظمة التقليدية الهيكل الهرمي العمودي، أما المنظمة المتعلمة فيعتمد تصميمها التنظيمي على الهيكل العضوي/المرن الذي يسمح بتدفق المعلومات ويدعم الاتصالات الجانبية مع اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- الهيئة العاملة Staff: حيث تؤكد المنظمة التقليدية على ضرورة اختيار الأفراد وفقاً لمعيار المعرفة والخبرة، أما المنظمة المتعلمة فتركز على مدى قدرة الأفراد على التعلم.
- المهارات Skills: تركز المنظمة التقليدية - حصراً- على "التعلم التكيفي" (Adaptive Learning) وهو التعلم لأجل الاستمرار، أما المنظمة المتعلمة فتزواج بين النمطين "التعلم التكيفي" و"التعلم التوليدي" (Generative Learning) أي التعلم الذي يدعم الإبداع والتجديد لأجل البقاء.
- بيئة العمل Work Environment: حيث تهدف المنظمة التقليدية إلى أداء الممارسات النمطية دون تغيير وتطوير، بينما تساند بيئة العمل في المنظمة المتعلمة عملية التعلم وتسمح بأخذ المبادرة الشخصية.
- فرص التعلم المستمر Continuous Learning: حيث يُعبر التعلم بالمنظمة التقليدية عن الجهود الفردية المرتبطة بالرغبات الشخصية للعاملين، أما في المنظمة المتعلمة يلتزم كل من الإدارة العليا والعاملين بإستراتيجية جماعية لمزيد من التعلم.
- نظم القياس Measurement Systems: حيث تهتم المنظمة التقليدية بالمقاييس المالية، بينما تركز المنظمة المتعلمة بالإضافة للمقاييس المالية على المقاييس الأخرى.
- فرق العمل Work teams: حيث تستخدم المنظمة التقليدية عدداً من مجموعات العمل داخل حدود الأقسام المنفصلة، بينما تستخدم المنظمة المتعلمة الفرق متعددة الوظائف (Cross-Functional).

المطلب الثالث: الاتجاه العالمي المتزايد نحو المنظمة المتعلمة: مبررات... عوائد وتحديات

"مع المنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي وتغير تفضيلات العملاء أصبح من المهم أكثر من أي وقت مضى أن تصبح المنظمات متعلمة. أين يتم وباستمرار تكوين المعرفة، اكتسابها ونقلها - بما يساعد المنظمة على التكيف مع ما لا يمكن التنبؤ به بشكل أسرع من المنافسين". (*)

(D. Garvin)

فكر جديد لعالم جديد

(*)Russell Sarder, **Building an Innovative Learning Organization: A framework To Build A Smarter Workforce, Adapt To Change, and Drive Growth** (New Jersey: Hoboken, 2016), p.02.

ظهرت حتمية تفعيل نمط "المنظمة المتعلمة" (L O) تحت طائلة التقييد عن أهم الممارسات الإدارية الضامنة لزيادة فرص التكيف وبيئة الأعمال محتدمة المنافسة، شديدة التغيير لتكون (L O) وعلى نحو الإجماع، رغم اختلاف زوايا النظر وبواعث الاهتمام، هي منظمة الممارسة الأفضل. (1) يُبرر الاهتمام المتعظم بمفهوم "المنظمة المتعلمة" بالتغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة؛ تواجه المنظمات تغييرات، بل اضطرابات بيئية متزايدة نتجت عن المنافسة العالمية المحتدمة، التطورات التكنولوجية الهائلة وصغر دورة حياة المنتجات. وترتب على ذلك جملة من التحديات المعرّقة لبناء كما الحفاظ على ميزة تنافسية، الأمر الذي برر الحاجة لنموذج إداري جديد (New Paradigm) يكفل النجاح والتصدي لرهانات المنافسة العالمية؛ لتكون "المنظمة المتعلمة" هي أساس النموذج الجديد (2) للتسيير التنظيمي.

أولاً- مبررات المنظمة المتعلمة:

بناء على ما سبق يمكن القول أن فلسفة "المنظمة المتعلمة" انبثقت عن سياقات معرفية واتجاهات عالمية عديدة، مجملها يتلخص في الآتي: (3)

- تم تطوير مفهوم "المنظمة المتعلمة" لفهم التطوير التنظيمي كعملية لتطبيق التغيير المخطط له لمساعدة المنظمات على تحقيق المرونة أثناء تغيير أعرافها وأعمالها الروتينية، وذلك نظير القبول الواسع لنظرية النظم في الإدارة. أي أن المفهوم ظهر استجابة للتغيير الحاصل ببيئة أعمال المنظمات.

- تم الترويج والتبرير لبعض جوانب مفهوم "المنظمة المتعلمة" في بداية الثمانينات من القرن العشرين (20) عندما بدأ التحول الاقتصادي نحو العولمة وما ترتب عنها من منافسة عالمية حين بدأت الأعمال الإدارية تتطلع إلى تراكيب تنظيمية جديدة، أساليب قيادية وتعلم مستمر -على مستوى الفرد العامل ومجموع العاملين- قادرة على تغيير ديناميات المنظمة في سبيل البقاء والتطور. إذاً ظهر المفهوم حين الحاجة لقيم/معتقدات/أساليب تسييرية جديدة تؤمنها المنظمة المتعلمة كفلسفة تسيير.

- التطور التكنولوجي أدى إلى تغيير في تركيب وبناء المنظمات بحيث أصبحت -المنظمات- أكثر تسطحاً وانسيابية. يتضح أن المفهوم ظهر استجابة للحتمية التكنولوجية.

(1)Richard Pettinger, The Learning Organization (Oxford-United Kingdom: Copyright Capstone Publishing 2002), p.06.

(2)Barry Sugarman, "Learning Working Managing, Sharing: The New Paradigm of The Learning Organization" Journal of Pedagogy, Pluralism & Practice 2(1997): P.01.

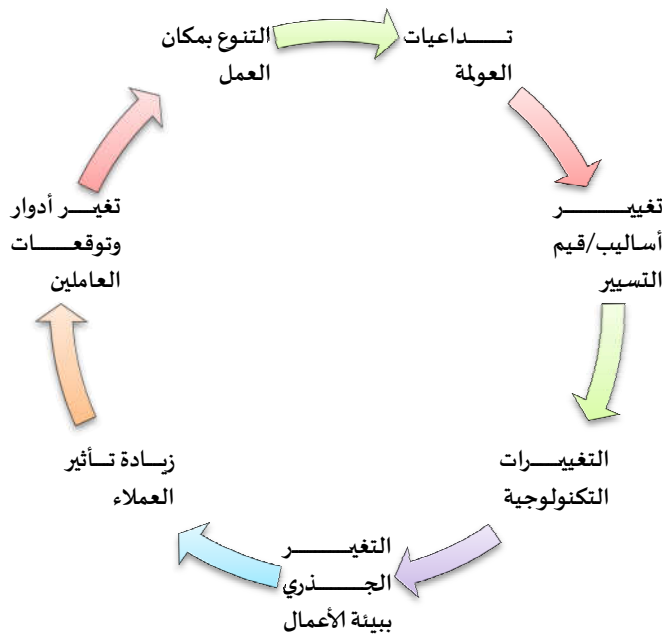
(3) صالح عابنة، "المدسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات" (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية- الأردن،-2007)، ص.28.

كانت هذه مجمل مبررات ظهور مفهوم "المنظمة المتعلمة" وأهمية تفعيلها، أما تفصيلها يُمكن إيجازه في النقاط التالية: (1)

- التغيرات السريعة في بيئة العمل، والناجمة عن العولمة، المنافسة والثورة التكنولوجية بما ألزم المنظمات بإعادة تنظيم نفسها لتحقيق النجاح.
- التغيرات الجارية في طبيعة العمل، واحتكام البقاء على القدرة على التكيف والتغيير المستمر للتشجيع على تعلم مهارات وأفكار جديدة.
- توفر المنظمات المتعلمة الفرص والموارد لتحقيق التوازن بين النمو الشخصي والمهني للعاملين وتشجيعهم على استخدام المهارات الجديدة بطرق مبتكرة.
- مواجهة المنظمات في ظل ممارستها لنشاطاتها ومهامها عمليات تغيير مستمرة ناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات المتغيرة في خصائصها بما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها وتميز مخرجاتها.

فيما يلي شكل توضيحي لكل ما سبق.

الشكل رقم (04): حتميات التغيير التنظيمي نحو فلسفة المنظمة المتعلمة



المصدر: إعداد الطالبة بناءً على المعلومات السابقة

(1) الاعتماد على الدراسات التالية:

- فاطمة زكرياء عبد الرزاق وأحمد إبراهيم عبد العليم، "المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف". دراسات عربية في التربية وعلم النفس 44(2013): ص ص. 123-124.
- Wahyudin Maguni, "Flexibility Learning Organization in Organizational Leadership". **International Journal of Sciences: Basic and applied research** vol 24, 1(2015): p.27.

نخلص مما سبق إلى أن البحث في بواعث ومبررات الاهتمام بالنمط التنظيمي المصطلح عليه بـ "المنظمة المتعلمة" ومبررات ظهوره ومن ثم حتميته، يحيلنا إلى سببين أساسيين، داعمين لبعضهما البعض على نحو التلازم وهما:

الأول: هو البقاء (Survival): إن المنظمة من أجل البقاء تحتاج إلى التعلم بشكل أسرع من الظروف البيئية المحيطة بها؛ ما يمكن التعبير عنه بالصيغة الرياضية التالية: (1)

Learning \geq Organizational Change

كلما كان التعلم أكبر من أو يساوي (\leq) قوة التحديات/الظروف البيئية كنا أكثر توجهاً نحو طموح المنظمة المتعلمة؛ التغيير المستمر يستلزم التعلم المستمر لأجل البقاء.

الثاني: هو التميز (Excellence): حيث تسعى المنظمة لأن تتميز بـ أدائها- تحت طائلة البقاء- في ظل رهانات بيئة الأعمال؛ ذلك أن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في ظل التنافس المحتدم.

إذاً، ومن أجل البقاء يجب أن تبرز المنظمة تميزاً وسيادة في أدائها، فالبقاء والتميز وجهان لعملة واحدة (Survival and excellence are two sides of the same coin). (2)

ثانياً- المنظمة المتعلمة: عوائد وتحديات

المنظمة المتعلمة نمط تسييري واعد يستوجب كغيره من الأساليب والأنماط التسييرية تحليل العائد منه وتكلفة تجسيده.

1. عوائد المنظمة المتعلمة: فيما يلي بعض من أهم عوائد تفعيل "المنظمة المتعلمة":

- يرى ريتشارد كارش (R.Karash) أن المنظمة المتعلمة تُعد بيئة تنظيمية أكثر صحية من غيرها لأنها: (3)
- تُغذي التفكير الإبداعي والمستقل.
 - تزيد من قدرات إدارة التغيير.
 - تُحسن الجودة.
 - تضمن بيئة عمل فيها درجة عالية من الالتزام.
 - تضمن تحقيق نتائج أفضل.
 - تستجيب لحاجة إنسانية أساسية وهي الحاجة إلى التعلم والتطور.

(1) Craig Johnson et al, "An Empirical Model of The Learning Organisation". P.02. Available Online at: <<https://bit.ly/2YljJSI>> (accessed 17/03/2019).

(2) مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم** (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص.35.

(3) Pratima Mahapatra & Ajit Kumar Kar, "From Organizational Learning to The Learning Organization: A Paradigm Shift". **International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education** vol 2, 6(2016): P.1179.

يرى أولفييه سيرات (O.Serrat) أن هناك العديد من فوائد/عوائد تفعيل فلسفة المنظمة المتعلمة أهمها: (1)

- توفير توليفة متنوعة من الحلول الابتكارية للمشكلات التنظيمية المحتملة.
- الحد من احتمال وقوع الأخطاء أو تكرارها.
- توفير إمكانات التعامل مع المخاطر واستيعاب التنوع ببيئات العمل.
- الاستجابة العالية للتغيرات البيئية الخارجية.
- توضيح الرؤية التنظيمية حول من نحن؟ وما يجب أن نكون عليه؟
- توفير فرص للابتكار والحفاظ على المراكز التنافسية للمنظمة.
- حيازة المعرفة اللازمة وتوظيفها لربط الموارد مع احتياجات العملاء وتحسين جودة المخرجات بأنواعها وبكل المستويات.

هذا وتتخلص عوائد تجسيد المنظمة المتعلمة حسب عدد من الباحثين فيما يلي: (2)

- تخدم مساعي الأداء المتفوق والميزة التنافسية.
- تعزز العلاقات مع العملاء.
- تحسين الجودة.
- للتعامل الواعي مع المخاطر والتنوع ببيئة الأعمال.
- زيادة فرص الابتكار.
- توفر إمكانات وقابليات إدارة التغيير.
- تنشيط قوى العمل وجعلها أكثر التزاماً.

كما أن تفعيل فلسفة المنظمة المتعلمة يوفر علاجاً لثلاث (03) مشاكل عسيّة، تقليدية ودائمة الوجود في المنظمات -التقليدية-، وهي: (3)

- التجزئة (Fragmentation) المبنية على التخصص المركز الذي يعزل الجزء الواحد عن غيره من الأجزاء، فضلاً عن الصدوع التي تفصل الوظائف المختلفة عن بعضها البعض وجعلها مفرطة الاستقلالية؛ حيث تخافت بفضل فلسفة "المنظمة المتعلمة" صدى مفاهيم وعادات الانعزالية والتباعد بين المنظمات- وفيما بين وحداتها الداخلية-، وبداية عهد الشبكات (Networks) والتحالفات

(1)Nehayah Etatbani & Mohammed Salem, "The Dimensions of Learning Organization in Al-SHifa Hospital in Gaza from ilts Employees' point of View". **Jordan Journal of Business Administration**. 2(2011): P.300.

(2)Savita Yadav & Vinita Agarwal, "Benefits and Barriers of Learning Organization and Its Five Discipline". **Journal of Business and Management** vol 18, 12(2016): p.22.

(3)علي حسون وآخرون، "أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية". **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة** 32(2012): ص.14.

(Alliances) وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها، وسيادة منطق التكامل (Integration) بدلاً من التجزؤ والتضارب.⁽¹⁾

-المنافسة (competition): إن التركيز المفرط على المنافسة غالباً ما يُحجم من فرص التعاون (المهني والمعرفي) بين الأفراد كما الأقسام، وجعل أعضاء فرق العمل في حالة تنافس -إقصائي- مستمر إثباتاً للجدارة والكفاءة الشخصية الفردية بما ينعكس بالسلب على الرصيد المعرفي للمنظمة كما الأداء الجماعي، في حين يجب أن يسود التعاون التنافسي (Competitive Cooperation) (*) (معرفياً ومهنياً) في كل أرجاء المنظمة. وهذا ما تضمنه وتدعمه فلسفة "المنظمة المتعلمة".

-الوقائية (Preventive): إن الوقائية تعمل على توجيه اهتمام الإدارة إلى المشاكل وإيجاد الحلول لها. إن الأفراد المكلفين بإيجاد حلول للمشاكل يحاولون التصدي للمشاكل بتحجيم مسبباتها أما المبتكرون فيخاطرون لأجل الإبداع. فالوقائية تُحجم من فرص المبادأة والابتكار وهما من أهم لبنات بناء وصيانة المواقف التنافسية.

2. تحديات المنظمة المتعلمة:

إنّ التحول إلى "المنظمة المتعلمة" ليس بالعملية البسيطة بل إنه مسعى قد يُواجه بالعديد من الصعوبات والتحديات التي تحول دون بلوغه، وهذه الصعوبات قد تعود إلى الطريقة التي يفكر ويتفاعل بها الأفراد في المنظمات، أو إلى الطريقة التي صممت وتدار بها المنظمات، كما قد تُعزى إلى عوامل البيئة الخارجية. وفيما يلي أهم تحديات تجسيد المنظمة المتعلمة:

أ تحديات بشرية: يتلخص أهمها فيما يلي:⁽²⁾

-التركيز على الوظيفة فقط (I am my Position): حيث يقوم الفرد بالتركيز قصراً على دوره التنظيمي في ظل اللاوعي بالعرض الأساسي للمنظمة التي ينتمي إليها، كما يقل شعور الفرد بالمسؤولية تجاه النتائج الكلية للمنظمة ويقصر مسؤوليته على حدود وظيفته فقط .

-توجيه اللوم للغير عند حدوث الأخطاء (The enemy is out): نتيجة لعدم إدراك البيئة من منظور نظمي يتجاوز الحدود النظامية للوظيفة تُسند نتائج الفشل إلى عوامل أو أشخاص بذاتهم. وهذا ما يقوض مساعي الابتكار والمخاطرة.

⁽¹⁾ فريد كورتل، "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة". (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012). ص.05.

^(*)التعاون التنافسي: يعني في أبسط معانيه تآزر جهود كل الشركاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة لزيادة فرص الظفر بميزة تنافسية، ذلك أن تميز الجزء/البعض لا يكفل تحقيق التميز للمنظمة.

⁽²⁾Steven H. Applebaum & Lars Goranson, "Transformation and Adaptive Learning Within The Learning Organization: A framework for Research and Application". **The Learning Organization** vol 4, 3(1997): p.120.

- وهم المبادأة (The illusion of taking charge): فمعظم المبادآت هي في الغالب ردود أفعال مُفنعة فالمبادأة الحقيقية تتأتي من إدراك كيف نساهم في حدوث المشكلات والتغلب على ذلك.
- التركيز على الأحداث الهامة (The fixation on events): فالتوجه بالأحداث قد يصرف الانتباه عن أنماط التغيير التي تقف وراءها، مما يعوق فهم هذه الأنماط واستيعاب مسبباتها ويلاحظ أن التهديدات الأساسية للمنظمة لا تأتي من أحداث مفاجئة بل عبر عمليات تدريجية بطيئة.
- وهم التعلم من الخبرة (The delusion of learning from experience): فقد يحدث تعلم جيد من الخبرة المباشرة ولكن قد لا نكتشف أو لا نستطيع اختبار نتائج العديد من القرارات الهامة التي يتم اتخاذها بناء على الخبرة المكتسبة، وهذا ما يسمى بـ "وهم التعلم".
- عدم تماسك فرق العمل (The myth of the management team): فغالباً ما تميل فرق العمل في المنظمات إلى التنافس وللحفاظ على التماسك الظاهري للفرق يتم إخفاء عدم الاتفاق وتجنب التصريح بالاعتراضات بصورة علنية، ما من شأنه تقويض مساعي تجسيد المنظمة المتعلمة.
- ب تحديات تنظيمية: للمنظمة المتعلمة تحديات تنظيمية لخصها غرام سلمان (G.Salaman) فيما يلي: (1)

- الهيكل التنظيمي: تتسم الهياكل التنظيمية التقليدية بتحديد المستويات والحدود التنظيمية مما يفرض إلى وجود فواصل بين الوظائف والإدارات المختلفة؛ ما يؤدي إلى المنافسة والصراع بين المجموعات التي تنتمي لوظائف مختلفة والتركيز على الوحدات التنظيمية وليس النظام ككل مما يعوق التعلم. كما أن نمط الهيكل التنظيمي قد يؤدي إلى تشويه المعلومات ويعوق تدفقها بحرية بسبب الحدود التنظيمية. وكل ذلك يؤثر سلباً على مستلزمات تفعيل المنظمة المتعلمة خاصة الحوار المفتوح والمشاركة بالمعارف والخبرات. فضلاً عن أن "مفهوم المنظمة المتعلمة" يتعارض مع الهياكل التنظيمية الهرمية السائدة في معظم المنظمات والتي تقوم على احتكار السلطة وإصدار الأوامر. (2)

- الثقافة التنظيمية السائدة: الثقافة التنظيمية السائدة أيضاً قد تُحجم من فرص التحول إلى منظمة متعلمة لاسيما إذا كرست لتوطين قيم الإذعان والخضوع للسلطة، تجنب مواجهة الأخطاء والتوجس من الأفكار الخلاقة. كما أوضحت الدراسات أن الثقافة السائدة في معظم المنظمات

(1) Graeme Salaman, "A Response to Snell: The Learning Fact or Fiction". **Human Relation** vol 45 3(2001): pp.346-356.

(2) Agus Joko Purwanto, "Flexible Organizational Structure for Learning Organization: The Case of Indonesia Open University (Universitas Terbuka)" (Research Paper presented in 3rd International Seminar and Conference on **Learning Organization** ISCL0 15, Telkom University & Telkom Corporate University-Indonesia-, 2015). pp.02-03.

تكرس الخوف من الخطأ بسبب اللوم والعقاب، وأن ذلك من أهم التحديات التي تواجه تجسيد "المنظمة المتعلمة".⁽¹⁾

- بعض الأنماط المستخدمة في إعادة الهيكلة التنظيمية قد تؤدي أيضاً إلى عرقلة مساعي التعلم فأسلوب تصغير الحجم (Downsizing) مثلاً قد يدمر العقد النفسي داخل المنظمة ويؤدي إلى فقدان ثقة العاملين بمنظمتهم، وهو ما يؤثر سلباً على رغبتهم في المشاركة الفاعلة بأنشطة وعمليات التعلم، وبذلك فالحالة المعنوية الناتجة عن أنماط التغيير التنظيمي قد لا تشجع الاتجاهات والسلوكيات النفسية كما الحسية الداعمة لتجسيد المنظمة المتعلمة.

ج. تحديات تتعلق بالعوامل الخارجية: مسعى التحول إلى منظمة متعلمة قد يعوقه أيضاً عوامل أيديولوجية (Ideological factors) والتي تحدد وتشكل الطرق التي يستخدمها القادة في حل المشكلات التنظيمية كما يلي:⁽²⁾

- تتأثر النظريات والهيكل التنظيمية المقبولة في فترة زمنية معينة بالتوجهات التنظيمية الرائجة في الفكر الإداري. وقد أوضحت الدراسات أن معظم برامج التغيير التنظيمي قد أفرزتها الجهود المبذولة لإظهار كفاءة المنظمة من منظور استخدام الأنماط التنظيمية الحديثة بغض النظر عن قيمتها الحقيقية للمنظمة.

- الأيديولوجية القومية وهي الأفكار السائدة في المجتمع في وقت ما قد تؤثر على الأولويات والقرارات التي تتخذها الإدارة في العديد من المجالات ويشمل ذلك الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، سياسة الاستثمار ونظم الأجور وغيرها . وكل ما سبق قد يعوق مساعي تفعيل "المنظمة المتعلمة".
نخلص في الأخير إلى أن من أهم الخطوات اللازمة للتحول إلى منظمة متعلمة هي تحديد ومن ثم تحجيم وإزالة جميع المعوقات الفردية، الجماعية والتنظيمية التي قد تواجه جهود تجسيد هذه الفلسفة.

المبحث الثاني: عن مفهوم التعلم التنظيمي

أصبح التعلم التنظيمي (Organizational Learning) (OL) من أكثر المفاهيم الواعدة في الأدبيات التنظيمية المفضية لخلق ميزة تنافسية محتملة تضمن للمنظمة البقاء التنظيمي (Organizational Survival) في ظلّ اللائأكد (Uncertainty) الذي تتسم به بيئة الأعمال.

⁽¹⁾Myra Hodgkinson, "Managerial Perceptions of Barriers to Becoming a Learning Organization". **The Learning Organization** vol 7, 3(2000): p.156.

⁽²⁾Graeme Salaman, **op. cit**, pp.353-354.

المطلب الأول: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ... المفهوم والعلاقة:

يرتبط مصطلح "التعلم التنظيمي" بدرجة عالية بمصطلح "المنظمة المتعلمة"؛ حيث يلاحظ وبشكل لافت استخدامهما في كثير من الدراسات على نحو تبادلي كمترادفين، يُشير أحدهما إلى الآخر⁽¹⁾ ولكن يرى معظم الباحثين في هذا المجال ضرورة التفرقة بين المفهومين. أولاً- ضبط مفهوم التعلم التنظيمي:

تاريخياً تم ظهور، تطوير وبلورة مفهوم "التعلم التنظيمي" قبل التمهيد لمفهوم "المنظمة المتعلمة" لتصبح بعدها أبحاث ومفاهيم "التعلم التنظيمي" ناقلة معرفية لظهور نظريات "المنظمة المتعلمة" بتوجيه النظر حول قيمة التعلم ودوره في تحقيق الأسبقيات التنافسية.⁽²⁾ يُعد إيميل دركهايم (E.Durkheim) أول من دافع وبرر حتمية التعامل مع الظواهر ذات الطابع الجماعي بشكل مختلف عن نظيرتها ذات الطابع الفردي⁽³⁾ ومن هذا المنطلق ظهرت حتمية فك الارتباط المفاهيمي بين التعلم في حالته الفردية عن التعلم الذي يحدث في إطار أكبر ألا وهو المنظمة بما يُسمى بـ "التعلم التنظيمي"، وهذا ما جسده هربت سيمون (H. Simon) في خمسينيات القرن المنصرم عندما نقل التعلم من ظاهرة مدروسة على مستوى الفرد فقط إلى ظاهرة تُدرس على مستوى المنظمة كوحدة كاملة.⁽⁴⁾

ظهر أول استخدام لمصطلح "التعلم التنظيمي" (O L) في عام (1978) من قبل كل من آجريس وشون (Argyris & Schon) في كتابهما "التعلم التنظيمي" (Organizational Learning) إذ قدما سؤالاً - محورياً- مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟⁽⁵⁾، ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بُذلت الكثير من الجهود في سبيل تحديد ماهية التعلم في المنظمات، فيما يلي بعض من اجتهادات ضبط مفهوم "التعلم التنظيمي".

يُعد ريتشارد سيرت وجيمس مارش (R.Cyert & J. March) أول من اجتهد بتحديد مفهوم "التعلم التنظيمي"؛ فرأيا أنه: "كل سبل تأقلم وتكيف المنظمة مع بيئتها؛ من خلال إعادة ضبط

⁽¹⁾Johanna D. Sweet. "The Relationship Between Psychological Capital and Learning Organization Dimensions in A Community Medical Center: An exploratory Survey Research Study" (Dissertation Doctoral in Education and Human Development, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development ,George Washington University, 2012), P.36.

⁽²⁾Daryan Shahram Mirzaei & Ardabili Farzad Sattari, "the Study Models of Learning Organisation Building". International Journal of Learning and Intellectual Capital vol 11. 4(2014): P.323.

⁽³⁾فتحي دغرير، مرجع سبق ذكره، ص.40.

⁽⁴⁾Charlotte Fillol, "Apprentissage et Systémique Une Perspective Intégrée". Revue Français de Gestion vol 2, 149(2004): P.36.

⁽⁵⁾Robert M. Fulmer & J. Bernard Keys, "A Conversation With Peter Senge: New Development in Organizational Learning". Organizational Dynamics vol 27, 2(1998): p.37.

وتركيب وصياغة أهدافها، اهتماماتها وأولوياتها الإستراتيجية فضلا عن قواعد ونواظم سيرورتها التنظيمية".⁽¹⁾

ذهب كريس أرجيرس (C.Argyris) في تعريفه لـ "التعلم التنظيمي" إلى أبعد من التكيف حيث رأى بأنه: "عملية لاكتشاف وتصحيح الأخطاء".⁽²⁾

أكدت كل من مارلين فيول و مارجوري لايز (M.Fiol & M.Lyles) أن التعلم التنظيمي وفق نظرة تروم التطوير التنظيمي عبر المعرفة" بأنه: "عملية تحسين التصرفات عبر المعرفة والفهم الأفضل".⁽³⁾

نخلص مما سبق أن "التعلم التنظيمي" (OL) يمتاز بتوليفة خصائص تضبط مفهومه، تبرر غاياته وتوضح أهم آلياته. كما يلي:

- يكون التعلم تنظيمياً إذا فاق تعلم المنظمة مجموع تعلم أفرادها.
- يكون التعلم تنظيمياً إذا ما نجح في خلق سبل التضمين المعرفي (بين الفرد، الجماعة والمنظمة).
- يتوقف التعلم التنظيمي على حسن إدارة المعرفة داخل المنظمة، فعلى أساسها إما أن يتسع الوعاء المعرفي للمنظمة أو أن تتبدد المعرفة.
- تقاس جدوى التعلم التنظيمي بمدى انعكاسه على السلوك والممارسات التنظيمية (بالتعديل، التغيير أو الابتكار).
- التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية استعادة للاستقرار والطموح للتكيف مع بيئة النشاط التنظيمي بل إنه محاولة وسعي حثيث لاكتساب ومن ثم توظيف مهارات جديدة للتعامل مع التغيرات البيئية الدائمة والمتجددة.

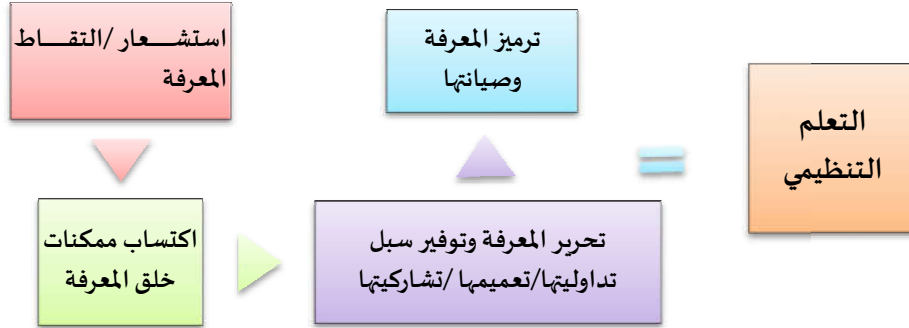
وعليه يمكن تعريف "التعلم التنظيمي" (O L) بأنه: "مجموعة من الجهود التنظيمية الجماعية الرامية لاكتساب المعرفة، تفسيرها وتوزيعها بإعمال آليات تضمن التدفق المستمر للمعرفة بالمنظمة بما يخلق ثروة تنظيمية معرفية، فهو سبيل المنظمة لكسب كما صيانة ميزتها/ميزتها التنافسية". ينصوي "التعلم التنظيمي" بناء على ما سبق على ثلاث (03) عمليات فرعية؛ إنشاء المعرفة صيانتها ونقلها. عندما تتعلم المنظمات تنشأ معرفة جديدة في المنظمة، يمكن بعد ذلك الاحتفاظ بهذه المعرفة طالما أظهرت بعض الثبات بمرور الوقت، مما يجعلها قابلة للنقل فيما بين الوحدات

⁽¹⁾Rosalee Billingslea Rush, "Learning Organization principles: The Impact on A Midwest State Government as Perceived by Its Employees" (A Dissrtation Submitted For The Degree Doctor of Education, Department of Education Leadership, Research and Technology, Westem University/USA 2001), P.33.

⁽²⁾Chris Argyris, "Action Science and Organizational Learning". Journal of Managerial Psychology vol 10, 6(1995): p.20.

⁽³⁾C.Marlen Fiol & Marjorie A. Lyles, "Organizational Learning". Academy of Management Review vol 10, 4(1985): p.803.

التنظيمية بالمنظمة⁽¹⁾ من خلال نقل المعرفة وتشاركيها وترسخ، تُصان وتتجدد أو تلغى. يمكن إيضاح كل ما سبق في الشكل التالي:
الشكل رقم (05): دورة المعرفة والتعلم التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

يتضح من الشكل أعلاه أن التعلم التنظيمي، هو الآلية السياقية التي تزيد من كفاءة القدرات التنظيمية للتفاعل والمعرفة؛ وذلك بتحويل المعرفة الخارجية إلى معرفة داخلية واكتساب دوافع وأساليب خلقها ومن ثم العمل داخلياً على تفسيرها، تحريرها، تعميمها وتشاركيها و ثم صيانتها بما يخدم أهداف البقاء والتميز.

هذا وقد تطور "التعلم التنظيمي" عبر مرحلتين أولاهما يُعبر عنها بالمدخل الكلاسيكي

والأخرى المدخل المعاصر، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (03): المدخل الكلاسيكي مقابل المدخل المعاصر للتعلم التنظيمي

المدخل المعاصر	المدخل الكلاسيكي	مجالات التفريق
تعلم تنظيمي	تلمذة صناعية/مهنية	صفة التعلم
الجماعة/فريق العمل	الفرد هو الأساس والمنظمة تعتبر كفرد	مسؤولية التعلم
تشاركية/نشر المعرفة: باعتبار العمل المعرفي هو عمل جماعي فإن آلية التعلم هي بعد استقطاب المعرفة، أو خلقها يُعمل على نشرها بين كل الأفراد وفي كل المستويات التنظيمية.	الاستحواذ المعرفي: على اعتبار أن الفرد هو المسؤول عن التعلم. فإن آلية التعلم تتلخص بالتقاط المعرفة/اكتسابها واحتكارها على المستوى الفردي في ظل التخصص الصارم.	آلية التعلم
معرفة تفاعلية غايتها زيادة إمكانات التكيف واستباقية التغيرات البيئية، تكون هذه المعرفة موجه المنظمة ودليلها لخلق مواقف تنافسية تضمن لها الاستمرار.	معرفة (آلية/رسمية) شديدة التخصص ناجمة عن الممارسة.	مخرجات التعلم

Source: Anona Armstrong & Patrick Foley, "Foundations for A Learning Organization: Organization Learning Mechanisms". The Learning Organization vol 10, 2(2003): pp.76-77.

⁽¹⁾Linda Argote, "Organizational Learning Research: Past, Present and Future". Management Learning vol 42 4(2011): p.43.

في هذا السياق وضح كل من أرجريس وشون (Argyris & Schon) - وغيرهم- أن التعلم التنظيمي وفق المدخل الكلاسيكي يتلخص في التالي: ⁽¹⁾

- يعتمد التعلم التنظيمي هنا على الأفراد الذين يتعلمون كوكلاء عن المنظمة.

- ليكون التعلم التنظيمي متاحاً، فإن المعرفة يجب أن تُخزن في ذاكرة المنظمة، يتضمن ذلك: الروتين القواعد، الإجراءات، الوثائق والثقافة.

أما فيما يتعلق بمصطلح التعلم التنظيمي المعاصر، الذي ظهر في تسعينيات القرن المنصرم كمدخل اجتماعي يختلف عن التعلم التنظيمي الكلاسيكي فيما يلي: ⁽²⁾

- المنظور الحديث للتعلم يرفض التعلم الإدراكي من قبل الأفراد أو من قبل المنظمة كفرد، حيث يُنظر للفرد ككائن اجتماعي يتعلم ضمن مجتمع من التجريب؛ وبالتالي فإن التعلم يعني المشاركة وليس فقط التقاط واكتساب المعرفة، وبالتالي فالتعلم يكون جماعياً لا فردياً.

- إن المعرفة القابلة للتخزين يُجرى فقط تخزينها وفق التعلم الكلاسيكي، ولكن المعرفة وفق التعلم الحديث تأخذ سياقاً مختلفاً من ناحية التبعية للموقف. فضلا عن خضوعها للتحيين والتجديد باستمرار.

يُشير التعلم التنظيمي بمفهومه المعاصر إلى الشمولية والتراكمية؛ كل ما تم تعلمه في موقف ما يعتمد على ما تم تعلمه في مواقف سابقة، ليصبح الرصيد التراكمي للتعلم مورداً معرفياً للتعامل مع المواقف المتجددة منها والمتغيرة. وتشمل تجليات التعلم التنظيمي كل المستويات، القواعد والأعراف، الإجراءات، السلوكيات، التصرفات وحتى القيم والقناعات.

أشار سينج في هذا الصدد إلى أن الحاجة إلى فهم التعلم، كيفية تعلم المنظمات وتحقيق التراكم في هذا التعلم هي اليوم أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى؛ ذلك أن النموذج الكلاسيكي (الإدارة الأعلى تفكر) (The top thinks) والمستويات الإدارية الأخرى تُطبق (The local acts) لم يعد مجدياً ولا يمكنه الصمود في عالم المنافسة القائم على التعلم. ⁽³⁾

إن غاية الأدب التنظيمي فيما يتعلق بـ "التعلم التنظيمي" تتجلى في فحص مخرجاته بالضبط فيما إذا كانت المعرفة التنظيمية المتراكمة من خلاله تتسم بالاستمرارية أم أنها قابلة للانحلال

⁽¹⁾Anders Ortenblad, "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization". **The Learning Organization** vol 8, 3(2001): pp.125-128.

⁽²⁾همام خونده، "أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية: دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون الدولي" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق- سوريا، 2015)، ص. 66.

⁽³⁾Christina Evans, **Managing for Knowledge : HR's Strategic Role** (Oxford: Butterworth-Heinemann 2003), p.13.

والزوال-غير المقصود-^(*) في سياق ما يصطلح عليه في الأدب التنظيمي بـ "النسيان التنظيمي" (Organizational forgetting) ^(**)، ذلك أن الفارق بين مستويات تعلم المنظمات وقابليتها للتعلم يكمن في المقدرة على صيانة المعرفة بتحفيز كل إمكانات التقاطها وصيانتها/حفظها في شكل خزانات معرفية. ⁽¹⁾

حفاظاً على مسعى توضيح وضبط مفهوم "التعلم التنظيمي" يجب الوقوف بشيء من التفصيل للتمييز بين بعض المفاهيم ومفهوم "التعلم التنظيمي".

الجدول رقم (04): الفرق بين التعلم التنظيمي، التدريب والتعليم

التعلم التنظيمي	التدريب والتعليم
نقل المعرفة والخبرة والمهارة لا يتم بطريقة آلية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الأطراف.	يحمل التدريب بعداً آلياً في نقل المهارة والتي تتمثل في مجموعة من الحركات للتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج وكذلك الأمر مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التقليدي لاكتساب المعلومات.
العلاقة بين مصدر المعرفة ومتلقيها/طالبها علاقة تفاعلية غير رسمية أساسها الاتصال بأكثر من اتجاه (الصاعد والنازل والاتصال بالبيئة الخارجية).	الحالة الساكنة لنقل المعلومات من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب.
التعلم التنظيمي معرفة خاصة لا تتم إلا في داخل المنظمة أو بالتعلم عنها	يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج موقع العمل.
يمكن من خلال التعلم ليس فقط اكتساب المعلومات الجديدة وإنما أيضاً توسيع القدرة على إنجاز الأهداف أي انعكاس ما يتم تعلمه في التطبيق الفعلي على حل مشاكل العمل وتحقيق أهداف المنظمة ولذا تكون العلاقة واضحة وقوية غالباً بين التعلم التنظيمي وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة.	ينصب التدريب والتعليم على المهارات والمعارف العامة اللتان تحملان قدراً من التغير المرتبط بالفهم الخارجي وان اكتساب المعلومات الجديدة ليس بغرض الإبداع ولذا تكون العلاقة ضعيفة غالباً بين التدريب والتعليم وبين الإبداع والمنظمة المتعلمة.

^(*) يجب التمييز بين فقدان المعرفة التنظيمية المقصود عن غير المقصود، ذلك أن المنظمات تتعلم لتخلق لنفسها رصيماً معرفياً يمنحها المزيد من فرص التميز والبقاء التنظيمي، إلا أن هذا التراكم المعرفي قد يُهدر لأسباب غير مقصودة ومتعددة، قد يكون أبرزها معضلة هجرة المعرفة من المنظمة، كما تُهدر المعرفة بقصد في حال تقادمها والحاجة إلى إحلال قيم، سلوكيات ونماذج معرفية جديدة وهي عملية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات التي تروم البقاء والتحسين المستمر. لمزيد من الإطلاع أنظر على سبيل المثال:

- إبراهيم خليل إبراهيم، "فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية 83(2015): ص.198.

^(**) النسيان التنظيمي (Organizational Forgetting) هو: "انخفاض في قيمة المعرفة نتيجة لعدد من العوامل الفردية، التكنولوجية، البيئية والتغيرات في قوة العمل، بسبب عدم القدرة على التذكر؛ والذي يتضمن الفشل في الترميز، فقدان الذاكرة التنظيمية وقد يكون هذا الفقدان للذاكرة مقصود أو غير مقصود، داخلي أو خارجي، وظيفي أو غير وظيفي، مفاهيمي أو سلوكي". للمزيد من الإطلاع أنظر على سبيل المثال:

- Guy David & Tanguy Brachet, "On The Determinants of Organizational Forgetting". American Economic Journal: Microeconomics 3(2011): p.101.

⁽¹⁾Linda Argote, Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge (New York: Springer US, 2013), p.08.

المتعلمة.	
يكون التعلم مدى الحياة المهنية ويكون عاماً مع التركيز على التخصص.	يكون التعليم دوري وضيق التخصص.

المصدر: فاضل جميل طاهر، "تأثير أبعاد التعليم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 64(2011): ص.124.

نخلص من الجدول السابق أن: التعلم والتدريب نشاطين تأهليين يحتملان معاني التلقين - الساكن- لمجموع مهارات، معارف ومؤهلات بطرق آلية، تتم بسبل اتصال هرمية وأحادية الاتجاه غالباً.

فيما يتميز التعلم التنظيمي بكونه نشاط تفاعلي، يلغي حدود الاتصال الهرمية ويكرس لبناء أساليب اتصالية/تواصلية أكثر تفاعلية وتزيد من فرص رفع القدرات المعرفية، فضلاً عن كونه إستراتيجية فعالة في إدارة التغيير ومحاولة السيطرة على حالات ومستويات عدم التأكد البيئي.

ثانياً- التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة... أي علاقة؟

اهتمت كثير من الدراسات بضرورة التمييز بين مفهومي "المنظمة المتعلمة" و"التعلم التنظيمي" (*) لتتفق في أغلبها على وجود ثلاثة (03) مداخل رئيسية للتمييز بين "المنظمة المتعلمة" و"التعلم التنظيمي" وهي: (1)

1. المحتوى content:

هو أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً، لتعامله مع محتوى الأفكار بكل مفهوم، وطبقاً لهذا المدخل فإن التعلم التنظيمي يُشير إلى عمليات أو أنشطة التعلم في المنظمة، بينما "المنظمة المتعلمة" هي شكل للمنظمة (A form of organization)؛ يركز "مفهوم المنظمة المتعلمة" على وصف نظم وخصائص المنظمة التي تتعلم كوحدة جماعية، في حين يشير "التعلم التنظيمي" إلى كيفية حدوث التعلم التنظيمي على مستوى المنظمة ككل، بمعنى مهارات وعمليات تنمية واستخدام المعرفة. (2)

(*) من بين أهم هذه الدراسات:

- Anders örtenblad, "On differences between Organizational Learning and Learning Organization". **The Learning Organization** vol 8, 3(2001): pp.126-127.
- Caraig C. Lundberg, "Learning in and by Organizations: Three Conceptual Issues". **International Journal of Organizational Analysis** vol 3, 1(1995): pp.10-23.
- Eric W.K.Tsang, "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research". **Human Relations** vol 50, 1(1997): pp .73-89.
- Peter Y.T.Sun & John L.Scott, "Exploring The Divide: Organizational Learning and The Learning Organization". **The Learning Organization** vol 10, 4(2003): pp.202-2015.
- Roland K.Yeo, "Revisiting the Roots of Learning Organization: A Synthesis of The Learning Organization Literature". **The Learning Organization** vol 12, 4(2005) : pp.368-382.

(1) Anders örtenblad, **op.cit** , pp.126-127.

(2) Eric W.K.Tsang, **op.cit**, pp74-75.

2. درجة النموذجية Amount of Normativity :

وهو المدخل الثاني للتمييز بين مفهومي "المنظمة المتعلمة" و"التعلم التنظيمي"، ويضم عدة مداخل فرعية باختلافات بسيطة ولكنها تشترك في النظر للمنظمة المتعلمة كمفهوم نموذجي/مثالي، وهي كما يلي:

أ التمييز بين الشيء الذي يوجد بصورة طبيعية/تلقائية أي بدون جهود (Efforts) وبين الشيء الذي يحتاج إلى نشاط وجهد حتى يمكن تحقيقه، ففي هذه الحالة فإن جميع المنظمات يمكن لها أن تكتسب التعلم التنظيمي، ولكن البعض منها فقط سوف يصبح منظمة متعلمة⁽¹⁾. وقد أشار أنتوني دييلا (A.Dibella) إلى أن جميع المنظمات يمكنها التعلم؛ فالتعلم التنظيمي من منظور القدرة يوجد في جميع المنظمات والتي قد يوجد بها عمليات تعلم ضمنية ولكن البعض منها فقط يمتلك خصائص، نظم وهياكل تدعم وتيسر عملية التعلم الفاعل نحو التحول للمنظمة المتعلمة.⁽²⁾

ب النموذج المثالي يعني وضع مفضل (Preferable) فقد فرق إريك تسانغ (E.Tsang) بين بحوث "التعلم التنظيمي" الوصفية (Descriptive) وبين بحوث "المنظمة المتعلمة" المنظرية (Perspective) فضلا عن أنه وصف المنظمة المتعلمة كنموذج مثالي، وأنها حالة مرغوبة. في حين ركزت أدبيات "التعلم التنظيمي" على وصف وتحليل عمليات التعلم الفردي والجماعي داخل المنظمات ركزت أدبيات "المنظمة المتعلمة" على تطوير واستخدام نماذج مثالية تساعد في تقويم وتحسين جودة عمليات التعلم التنظيمي.⁽³⁾

ج النموذج المثالي هو شيء قد لا يكون ضرورياً -على الأغلب- ولكنه مرغوب/مفضل. وطبقاً لذلك يجب أن تتعلم المنظمات حتى يمكنها البقاء (التعلم التنظيمي)، بينما ليس حتماً أن تكون المنظمة متعلمة، وفي ذلك أكد دانييل كيم (D.Kim) أن المنظمات لا يمكنها البقاء بدون التعلم التنظيمي وأنها تتعلم -بأساليب ودرجات متفاوتة-.⁽⁴⁾

3. المجموعة المهمة بكل مفهوم Group Of Target :

يُعتبر هذا المدخل من المداخل الشائعة للفرقة بين المفهومين، يغلب على أدبيات التعلم التنظيمي الطابع الأكاديمي، كما أنها طورت بواسطة الباحثين الأكاديميين. بينما أدبيات المنظمة المتعلمة

⁽¹⁾Mark Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures". **Organization Studies** vol 14 3(1993): p.380.

⁽²⁾أحمد عبد المنعم محمد شفيق، "مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي" (أطروحة دكتوراه بالفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة بنها- مصر، -، 2006)، ص.41.

⁽³⁾Mark Easterby & Luis Araujo, "Organizational Learning: Current Debates and Opportunities", In Mark Easterby Smith et al (Eds) **Organizational Learning and the Learning Organization: Development in Theory and Practice** (London : Sage Publication Ltd, 1999), P. 02.

⁽⁴⁾Daniel H. Kim, "The Link Between Individual and Organizational Learning". **MIT Sloan Management Review** 15(1993): P. 37.

علي العكس يغلب عليها الطابع العملي وموجهة بالتطبيق، كما أن رواجها-أساساً- كان بواسطة الاستشاريين (Consultants) والممارسين.⁽¹⁾

فيما يلي جدول تلخيصي لكل ما سبق.

الجدول رقم (05): الفرق بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي

المدخل	المنظمة المتعلمة	التعلم التنظيمي
المحتوى	نوع من أنواع المنظمات	عملية أو نشاط
درجة المعيارية	- نموذج مثالي/توجيهي. - يتطلب جهداً. - مفضل. - غير حتمي - غير محددة/غير معروفة - قد لا يمكن بلوغها	- وصفي. - يوجد بشكل طبيعي وتلقائي. - مفضل - حتمي وضروري للعمل. - محدد/معروف. - يمكن بلوغه
المجموعة المهتمة بالمفهوم	الباحثون الأكاديميون-غالباً-	الممارسون/الاستشاريون-غالباً-
السؤال المحوري	كيف يجب أن تتعلم المنظمات؟	كيف تتعلم المنظمات؟

المصدر: إعداد الطالبة، بناء على المعلومات الواردة بـ:

- Anders Ortenblad, **op. cit**, P. 128.
- Amy H. Amy, "Leader as Facilitators of Individual and Organizational Learning". **Leadership & Organization Development Journal** vol 29,3(2008): pp.213-214.
- Tolga Ege, "Organizational Learning and Learning Organizations: An Integrative Framework". **Int. Journal of Management Economics and Business** vol 13, 2(2017): p . 425.

يتضح مما سبق أن المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كمفهومين مترابطين ومتداخلين وبينهما الكثير من النقاط المشتركة، إلا أن لكل منهما جوانبه واهتماماته المختلفة. يبدو أن العلاقة بين المفهومين تحتمل الارتباط أكثر من البحث عن مكامن التفرقة، فهي علاقة ارتباط سببي فأحدهما يفضي للأخر⁽²⁾ لتكون النتيجة الحتمية للتعلم التنظيمي هي التأسيس للمنظمات القابلة للتعلم، وإن المنظمة المتعلمة هي الحاضنة الحافزة والمنتجة للتعلم التنظيمي. فإذا كان التعلم التنظيمي هو مصدر القيم والمهارات التي تجعل من التعلم قيمة مضافة للعمل وفي كل المستويات الإدارية. فإن منظمات التعلم خزانات تنظيمية فائقة المعرفة تركز للتعلم وتستثمر في نواتجه على نحو الاستدامة.

⁽¹⁾Chris Argyris & Donald A. Schon, **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice** (Addison - Wesley Publishing Company, 1995): P .180.

⁽²⁾Wageeh A.Naifei et al, "Organizational Learning as an Approach to Achieve Outstanding Performance: an Applied Study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia". **Management & Applied Economics** vol 2 4(2012): p.18.

المطلب الثاني- التعلم التنظيمي: مستويات وأنماط

"إن المنظمات لا تتعلم فقط عبر الأفراد؛ فالتعلم الفردي لا يضمن تحقيق التعلم التنظيمي. لكن بدون وجود تعلم فردي وأفراد يرغبون بالتعلم لا يمكن أن يوجد تعلم تنظيمي". (*)

(P.Senge)

أولاً- مستويات التعلم التنظيمي: تتفق كثير من الدراسات على أن للتعلم التنظيمي ثلاثة (03) مستويات وهي:

1. **التعلم على المستوى الشخصي Learning in personal level**: يُشير هذا المستوى من التعلم إلى الكيفية التي يسهم بها الأفراد في تغيير المناخ التنظيمي وثقافة التعلم، في هذا المستوى يحدث التعلم جملة التباينات والتحديات التي تصبح كعوامل محفزة للإجابات.⁽¹⁾ يركز هذا المستوى من التعلم على احتمالية تعظيم فرص التعلم بهدف التطوير الفردي/الشخصي، وهو مرتبط بنظام بيتر سينج (P.Senge) للسيطرة الذاتية؛ أي تطوير قابلية الشخص لأداء المطلوب منه.⁽²⁾

التعلم الفردي هو عملية محددة باحتياجات، نوايا، الخبرات والتغذية المرتدة المُدرّكة من قبل الفرد.

2. **التعلم على مستوى المجموعة/التعلم الفرقي Learning in group level**: إن التعلم في هذا المستوى يأخذ على عاتقه مسؤولية خلق كما نقل المعرفة إلى مستويات متعددة كالفرق، الوحدات التنظيمية والأقسام كما يتم على مستوى المجموعات الخاصة المضطّعة باكتساب المعرفة وتعزيز سبل مشاركتها عبر المنظمة ككل.⁽³⁾ بما يفرضي لبناء وتطوير رؤىٍ مشتركة.

في هذا المستوى من التعلم يُحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال القوة المعرفية للآخر/الآخرين في سياق العمل الفرقي؛ بهدف إجراء تغييرات، تحسينات تمس القواعد، الهياكل والأنظمة داخل المنظمة، وإعادة هيكلة القاعدة المعرفية، عن طريق الإدراك الواعي والفهم الجيد للبيئة وتغييراتها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم الفرقي هي عادة غير روتينية وتكون أكثر تعقيداً بالقياس إلى المستوى الفردي.

يؤكد كريس أرجيريس (C.Argyris) أن بهذا المستوى من التعلم يصل المتعلمون لبناء تقييمات مُحددة للمواقف وكيف يمكن لهذه العملية أن تشجع على المزيد من التقصي، فالأفراد في

(*) Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, op.cit p.94.

⁽¹⁾Javad Mehrabi et al. "The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Learning: (Boroojerd Telecommunication Company as Case Study)". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 1(2013): p.133.

⁽²⁾Bridget N.O'Connor et al, **Learning at Work: How to Support Individual and Organizational Learning** (Canada : HRD Press, Inc, 2007), p.05.

⁽³⁾ فطيمة الزهرة بريطل، "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين الرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك" (أطروحة دكتوراه -الطور الثالث- في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2016)، ص.20.

هذا المستوى من التعلم يقاطعون الروتين ويسعون لإيجاد عمليات وآليات تعلم أكثر فاعلية وتفاعلية. (1)

3. **التعلم على المستوى التنظيمي Learning in organizational level**: بغض النظر عن جدلية أن تجميع (تراكمية) التعلم الفردي يقود إلى هذا المستوى من التعلم، فالواقع يؤكد أن التعلم الفردي أو الشخصي ليس دائماً بمستوى عالٍ، لكن يبقى أن لكل فرد من أعضاء المنظمة صورة ذهنية مصغرة عن المنظمة، ويمكن تحديد التغييرات في المنظمات (النموذج العقلي، القيم المشتركة والذكريات المشتركة) من خلال هذه الصور بما يؤكد أهمية التعلم الفردي أو الشخصي في بلوغ مستوى التعلم التنظيمي، ليبقى على أهميته غير كافٍ لتجسيد المنظمة المتعلمة التي لا تقوم إلا بزيادة الأفراد لقدراتهم التعلمية بما ينعكس على القدرات التنظيمية لخلق هذا النوع من المنظمات. (2)

يتم في هذا المستوى من التعلم أن تتحول المعرفة بوصفها أداة للتعلم، من المنظور الآلي الميكانيكي الذي يربطها بالفرد بشكل مطلق إلى المنظور الاجتماعي؛ حيث تكون المعرفة حصيلة عملية جماعية تعاونية في محيط تنظيمي.

يكون "التعلم التنظيمي" نتيجة لتعديل وتطوير المنظمة لثقافتها، استراتيجياتها، أنظمتها التي تعيق اكتساب، خلق وتشاركية المعرفة التنظيمية، يحدث هذا المستوى فقط عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ وتدعم التعلم في المستويين الأول والثاني.

ليكون رهان المنظمات المتعلمة أو الساعية للتعلم هو كيفية تضمين التعلم الفردي والجماعي في مسعى التعلم التنظيمي.

تُرشد دراسات الأدب التنظيمي مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها لتضمين التعلم الفردي بالتعلم التنظيمي؛ وأهمها: (3)

-الاتصالات: إن بناء الذاكرة التنظيمية يتوقف على حسن وفاعلية وسائل الاتصال المعتمدة بالمنظمة لإتاحة المعرفة الشخصية/الفردية تنظيمياً ومن ثم بناء رؤية جماعية تحكم قيم وسير نشاط المنظمة.

-الشفافية: إن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة ما لم نجعل مخرجات ومدخلات الاتصال متاحة لجميع العاملين بالمنظمة. وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية (Symbolic Values). ولهذا الشكل من التخزين قيمة معتبرة (Instrumental Values) لأنه يمكن العاملين من الولوج إلى ذاكرة المنظمة. بما يجعل المعرفة متاحة ومُتداولة تنظيمياً.

(1) هومام خونددة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

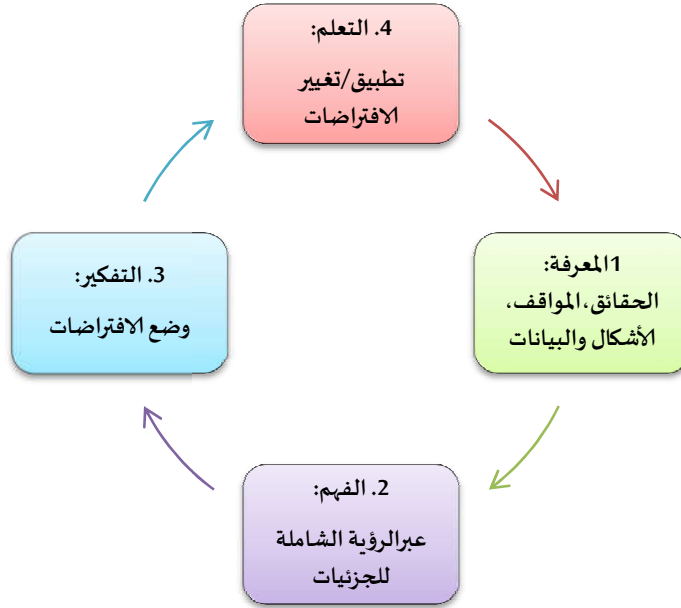
(2) Javad Mehrabi et al, op.cit, p.133.

(3) مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

- التكامل: أما المتطلب الثالث لعملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي فهو التكامل؛ أي تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، إن إتاحة المعرفة الفردية بالمنظمة يقتضي تكامل أعمال العاملين فيها.

هذا وتجدر الإشارة هنا أن عملية التعلم الفردي/الشخصي، الجماعي كما التنظيمي تتم بما يُطلق عليه "عجلة التعلم" (The Wheel of Learning)، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (06): عجلة التعلم



Source: Marshall Goldsmith et al, **Leading Organizational Learning: Harnessing The Power of Knowledge** (San francisco: Jossey-Bass publications, 2007), P.188.

حيث تبدأ عجلة التعلم بالمعرفة؛ والتي تمثل الأساس الذي يسهم ويدعم عملية فهم واستيعاب المعرفة، تلي عملية الفهم عملية التفكير والتي تعني القدرة على اكتشاف الافتراضات وصياغتها بما يعكس عمق عملية الفهم للمعرفة، ثم تأتي عملية التعلم وهي آخر مرحلة وتتضوي على تطبيق الافتراضات وتغييرها عند الضرورة.

ثانيا- أنماط التعلم التنظيمي:

تُشير أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من أنماط التعلم التنظيمي في المنظمات على اختلاف أنواعها ومجال نشاطها والتي اجتهدها الباحثون في تصنيفها، صنف كريس أرجيريس ودونالد شون (C.Argyris D. Schon) أنماط التعلم التنظيمي بثلاثة (03) أنماط، وهي:

1. **التعلم أحادي الحلقة Single-Loop Learning**: يُطلق عليه أيضا -حسب سينج- تسمية "التعلم التكيفي" (Adaptive Learning) وهو أقل مستويات التعلم وأكثرها شيوعاً في المنظمات. ويحاول هذا النمط من التعلم تحجيم الفجوة بين الأوضاع المرغوبة ونظيرتها الواقعية، ويهدف إلى تحسين

الوضع الراهن (Status Quo)⁽¹⁾ يحدث هذا النوع من التعلم عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، مع الحفاظ على القيم والمبادئ التنظيمية السائدة؛ حيث تتعلم المنظمة دون أي تغيير جوهري فيما يخص افتراضاتها الأساسية (Assumptions Basic)⁽²⁾. ويطلق عليه البعض تسمية "التعلم التشغيلي" (Learning Operational) ويُشكل الأساس لأي عمل تنظيمي وينبثق من جهود المنظمة لتحسين عملياتها الأساسية.⁽³⁾

2. التعلم ثنائي الحلقة Double-Loop Learning: وقد يُسمى بـ التعلم التوليدي/المنتج (Generative Learning) ويهدف إلى تغيير الأوضاع السائدة، يفضي إلى تغيير تحويلي من خلال إعادة تقييم الأهداف، القيم والمعتقدات ومن ثم تغيير ثقافة المنظمة⁽⁴⁾ يتم هذا النوع من التعلم عندما يصل اكتشاف وتصحيح الأخطاء لأبعد من مجرد تعديل التصرفات، ليشمل تعديل القيم والسياسات والأهداف التنظيمية. كما أن إعادة تحديد رسالة المنظمة والقيم الأساسية هي مخرجات لهذا النوع من التعلم.⁽⁵⁾

في هذا الصدد يرى دونالد شون (D.Schon) أن الكثير من المنظمات كما الأفراد لا يبدون استعداداً للالتزام بالتعلم "ثنائي الحلقة"؛ ذلك أنه يتعدى هدف الكشف عن الأخطاء والاعتراف بها بل يتطلب عملية فحص وتمحيص للقيم، الافتراضات، المسلمات والأعراف كما الممارسات التي تتبنى عليها السياسات والأهداف التنظيمية القائمة⁽⁶⁾، الأمر الذي يجعل من هذا النمط من التعلم التنظيمي عملية باهظة التكلفة وطويلة الأمد.

3. التعلم ثلاثي الحلقة Triple-Loop Learning: يحدث هذا النمط من التعلم عندما تتعلم المنظمة كيفية تنفيذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني. وأن تدرك بوعي أن هناك تجاهلاً لدوافع التعلم في ظل حالة من عدم التعلم (Unlearning)⁽⁷⁾.

⁽¹⁾Gary D. Holt et al, "The Learning Organization: Toward a Paradigm for Mutually Beneficial Strategic Construction Alliances". **International Journal of Project and Management** 18(2000): p.417.

⁽²⁾Chris Argyris & Donald A. Schön, **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective** (Addison-Wesley Publishing Company, 1978), p p.18-19.

⁽³⁾أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص.51.

⁽⁴⁾Brian T Pentland, "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems". **Accounting, Management and information technologies** vol 5 1(1995): p.17.

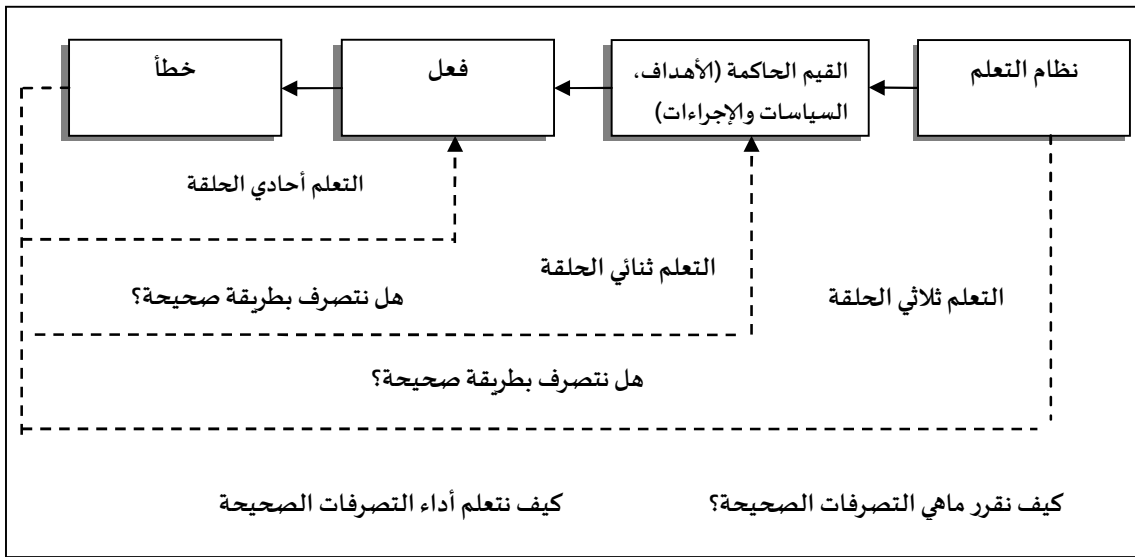
⁽⁵⁾John Walton, **Strategic Human Resource Development** (England: Pearson Education Limited, 1999) P. 389.

⁽⁶⁾سوزان صالح دروزة، "تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية-الأردن-2011)، ص.33.

⁽⁷⁾أولغا شريجي، "بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب-سوريا-،2010)، ص.13.

فإدراك المنظمة أنها متعلمة يفتح لها آفاقاً للتعلم والمعرفة، وهذا يعني وعي المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم. وأحد هذه الأساليب أو الطرق التي تقيد المنظمة بمسعى التعلم هو تقييم الأداء، فمثلاً عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد هذه الفجوة. من هنا يتضح أن التعلم ثنائي وثلاثي الحلقة يهتمان بـ لماذا؟ وكيف؟ نغير المنظمة إلى رحاب أوسع من الخطط والاستراتيجيات في حين أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث اكتشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة. (1)

الشكل رقم (07): حلقات التعلم الثلاث (الأحادي، الثنائي والثلاثي)



Source: Based on the following studies :

- David E. McNabb, **Knowledge Management in The Public Sector: A blueprint for innovation in government** (London-England: M.E. Sharpe, 2007), p.131.
- Yvon Pesqueux & Philippe Durance. "Apprentissage Organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle?". **Cahier de recherche du lipsor** 3(2004): P.21

وفيما يلي جدول تلخيصي لأهم خصائص حلقات التعلم التنظيمي الثلاثة.

الجدول رقم (06): تلخيص خصائص التعلم أحادي، ثنائي وثلاثي الحلقة

نمط التعلم	إستراتيجية التعلم	مجال التركيز	الغاية	الاستغراق الزمني	بيئة النشاط
التعلم أحادي الحلقة	تكيفي	وظائف وأنشطة محددة	اكتشاف الأخطاء وتصحيحها	قصير	بسيطة ومستقرة
التعلم ثنائي الحلقة	تكيفي/استباقي	القيم الحاكمة (الأهداف، الاستراتيجيات، الإجراءات)	تغيير الأهداف، الاستراتيجيات، الإجراءات	طويل	متغيرة ومعقدة

(1) مراد علة، "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة". **مجلة**

متغيرة ومعقدة	طويل	تعلم كيفية التعلم وإدارة التغيير بمعرفة وتعلم	القيم الحاكمة (الأهداف، الاستراتيجيات، الإجراءات)	تكيفي/استباقي	التعلم ثلاثي الحلقة
---------------	------	---	--	---------------	------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

أوضحت الدراسات في هذا المجال أن مجرد التكيف مع البيئة هو استجابة غير كافية لبيئة الأعمال المعاصرة شديدة التنافس، وأن المنظمة المتعلمة يجب أن تهتم بكل من التعلم التكيفي والتعلم المنتج/التوليدي.

المطلب الثالث: كيف تتعلم المنظمات؟ (نماذج تفسيرية وأساليب تمكينية)

يجيب "التعلم التنظيمي" (OL) على الأسئلة التالية، من يتعلم؟ كيف يتم التعلم؟ أين يتم التعلم؟ ولماذا يتم التعلم؟ (*) وقد حاول العديد من ممارسي وباحثي الأدب الإداري الإجابة عن هذه الأسئلة: التي كان أصعبها وأكثرها جدلاً سؤال: كيف يتم التعلم التنظيمي؟ أو كيف تتعلم المنظمات؟

أولاً- النماذج التفسيرية لكيفية التعلم التنظيمي:

تمثل النماذج التفسيرية لكيفية التعلم التنظيمي مقدمات أساسية لكيفية الحصول على التعلم التنظيمي؛ أي مصادر وأهم خطوات التعلم التنظيمي، فيما يلي أهم النماذج المرشحة بهذه الدراسة:

1. نموذج جورج هوبر (G. Huber) لتعلم المنظمات:

طرح جورج هوبر (G. Huber) في نموده للتعلم التنظيمي أربع (04) خطوات حاسمة للتعلم التنظيمي، هذا ويعد نموده الأكثر تداولية واعتماداً في الدراسات التنظيمية وهذا ما تقر به الدراسة وتعتمده كنموذج منطقي وتطبيقي فعال لتعلم المنظمات، وفيما يلي تفصيل لخطوات النموذج: (1)

- اكتساب المعرفة: تُعتبر عملية اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الإدارية الهامة، حيث تعتمد على قدرة المنظمة على بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد على إثارة الخبرات والمعارف والقيم التنظيمية، وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة، كما تعتبر هذه الخطوة من أهم مصادر المعرفة الداخلية والخارجية. هذا و يُشير هوبر إلى أن عملية

(*)Marleen Huysman. "Rethinking Organizational Learning: Analyzing Learning Processes of Information System Designers". **Accounting Management and Information Technologies** 10(2000): P.82.

(1)George H. Huber. "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures". **Organization Science** vol 2, 1(1991): P.91.

اكتساب المعرفة تتألف من خمسة (05) مكونات، هي: (التعلم الفطري، التعلم بالخبرة، التعلم عبر التقليد، التعلم على أساس المهارات، البحث والملاحظة، ثم التعلم بالتطعيم).⁽¹⁾

- نشر المعلومات: تعني هذه الخطوة عملية ضبط وتنظيم التآزر المعرفي بين الأفراد ذوي الحاجة إلى المعرفة غير الروتينية/غير المتداولة (*) مع أولئك الذي يمتلكونها⁽²⁾؛ فهي العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة وأفرادها عبر طرق مختلفة، وقد أصبح لنظم المعلومات دور هام في هذا المجال، بمساهمتها بشكل كبير في نقل المعلومات والمعرفة بسرعة عالية وبمستوى عالٍ من الجودة.⁽³⁾

- تفسير المعلومات: إنها طريقة النظر إلى المعلومات وكيفية تحليلها والاستفادة منها، وتعتبر هذه الخطوة أحياناً أهم من الخطوة الأولى، قد تتوفر معلومات هائلة كمعطى من معطيات هذا العصر-عصر الإغراق المعلوماتي-، وستتميز المنظمات في المستقبل لا بكمية المعلومات التي تخزنها، وإنما بعمق عمليات التفكير والتحليل وأساليب الاستخدام والتوظيف، بالشكل الذي يحولها إلى معرفة تنظيمية مفيدة؛ حيث يرى هوبر أن عملية تفسير المعلومات تعتمد على الخبرات المتراكمة في أذهان الأفراد، التي قد تشكل عائقاً أمام الاستفادة التامة منها⁽⁴⁾

- الذاكرة التنظيمية: تُعتبر الذاكرة التنظيمية مجالاً من مجالات إدارة المعرفة لكونها تتضوي على عمليتي خزن واسترجاع المعرفة التنظيمية من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي.⁽⁵⁾ فهي عبارة عن المعرفة المخزنة في الوسائط التنظيمية.

⁽¹⁾جواد محسن راضي وسجي جواد حسين، "دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 3(2017): ص.09.

(*)المعرفة غير المتداولة (Knowledge Uncodified)؛ هي ذلك النمط من المعرفة غير المحررة بما يحول دون قابليتها للتداول والانتشار، قد تأخذ عدة أشكال من قبيل الخبرة والمؤهلات الشخصية، كما أنها عصية التقليد والمحاكاة.

⁽²⁾Susana Pérez lopez et al, "Organizational Learning as A Determining Factor in Business Competitiveness. The Learning Organization vol 12, 3(2005): P.229.

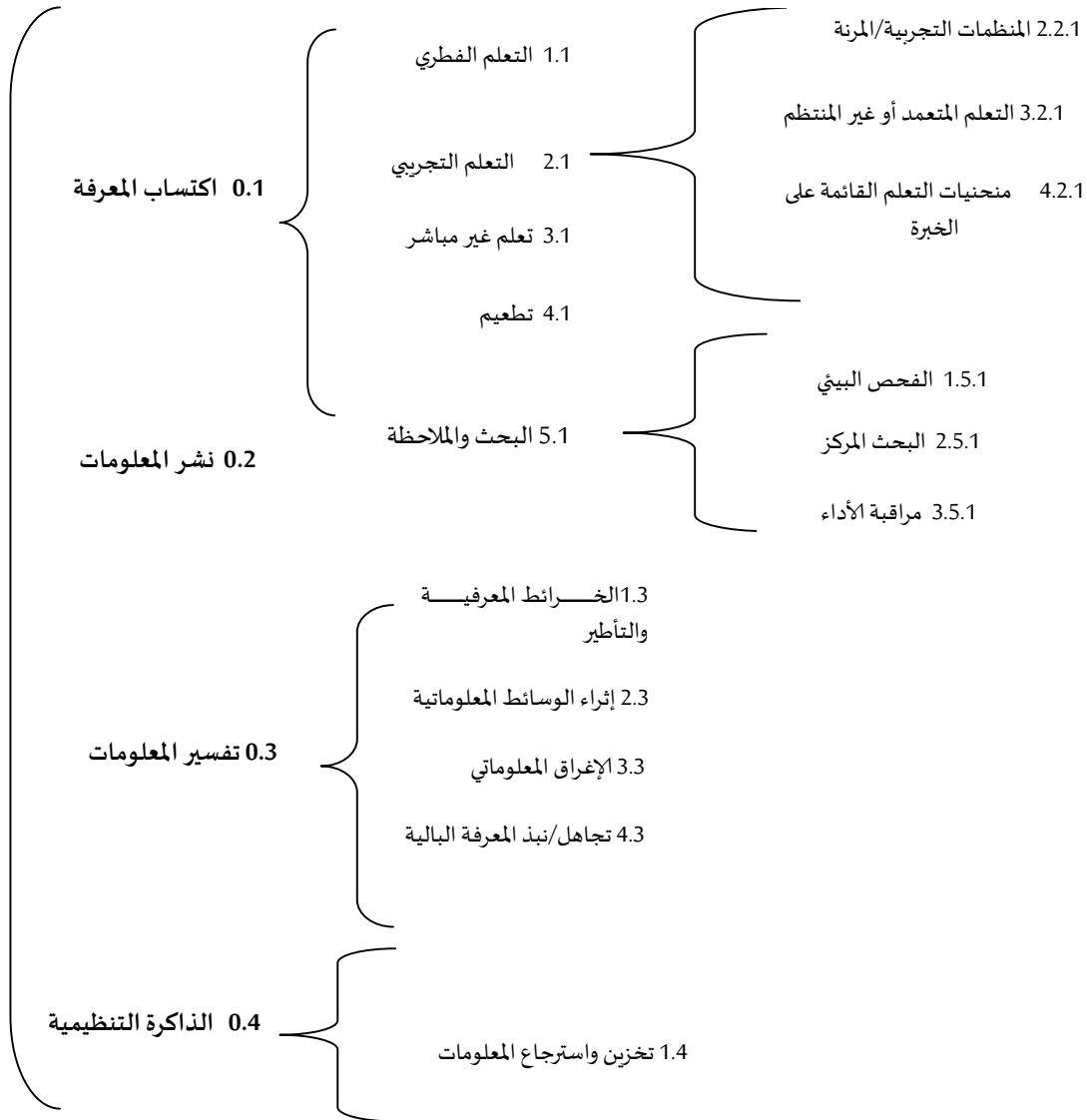
⁽³⁾Robert M. Mason, " Knowledge a Acquistition and Storage in Organizational Learning : Aconceptual Model and Some Emprical Evidence" (Research Paper presented for Pacific Asia Conference: "on Information Systems", China, 31 Decembre 1995). P.254.

⁽⁴⁾George P. Huber, op.cit, p.102.

⁽⁵⁾بن عامر دهاينين، "مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات" (أطروحة دكتوراه -علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2015)، ص.86.

الشكل رقم (08): مخطط توضيحي لنموذج هوبر (Huber) لكيفية تعلم المنظمات

1.2.1 التقييم التنظيمي-الذاتي



Source: George P. Huber, *op.cit*, p.90.

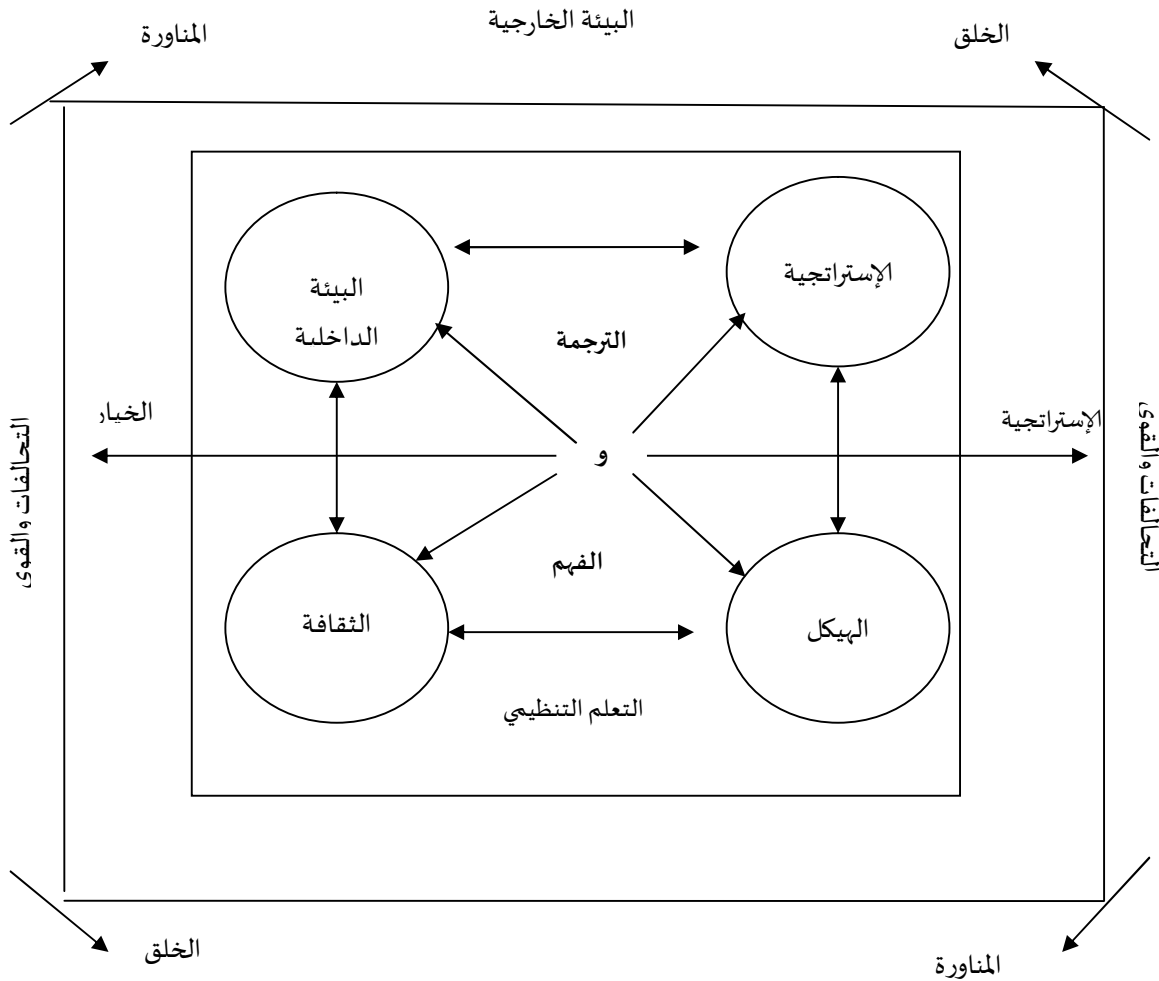
كانت هذه أهم خطوات تعلم المنظمات حسب هوبر بداية من اكتساب المعرفة نشرها، تفسيرها وصيانتها في الذاكرة التنظيمية لضمان إتاحتها وتداوليتها.

2. نموذج مارلين فيول و مارجوري لايز (M. Fiol & M. Lyles) لتعلم المنظمات:

حدد هذا النموذج أربعة (04) عوامل أساسية للتعلم التنظيمي، وهي: الثقافة، الإستراتيجية، الهيكل والبيئة، حيث يستند النموذج إلى طرح مفاده: أن التعلم التنظيمي ما هو إلا عملية لتحسين الأنشطة التنظيمية عبر معرفة أوسع وفهم أفضل.⁽¹⁾ يتضح نموذج الباحثان في الشكل التوضيحي التالي:

⁽¹⁾ *Ibid*, pp.806-809.

الشكل رقم (09): نموذج مارلين فيول و مارجوري لايز (Fiol and Lyles) للتعلم التنظيمي



Source: C. Marlene Fiol & Marjorie Lyles, op.cit. p. 809.

يُلاحظ من الشكل التوضيحي أعلاه أن العوامل الأربعة (04) (الإستراتيجية، البيئة الداخلية الهيكل والثقافة التنظيمية) والأنشطة التنظيمية تتكامل بشكل ديناميكي؛ حيث أن الأنشطة التنظيمية تساعد في فهم العلاقات بين العوامل الأربعة، بما يمكن من تحقيق قراءة متواصلة للأحداث والمعرفة الحاصلة وفهم أوسع ومتواصل مع هذه القراءة ضمن المشهد الكلي للبيئة الخارجية من حيث القدرة على المناورة والتحليل، وخلق البدائل مع القوى والتحالفات الموجودة بشكل تكون فيه المنظمة قادرة على التكيف مع المعطيات الجديدة، من حيث إدراكها للواقع الذي تعمل ضمنه والاستجابة للأحداث والمواقف بسلوكيات تتسم بالوعي الكامل بحيثيات المواقف. ⁽¹⁾

ينطلق النموذج بافتراض أربعة عوامل سياقية تؤثر على احتمالية حدوث التعلم التنظيمي: الثقافة التنظيمية التي تساعد على التعلم، والإستراتيجية التي تكفل المرونة اللازمة لحدوث التعلم

⁽¹⁾ هومام خونده، مرجع سبق ذكره، ص.79.

والهيكل التنظيمي الذي يسمح بالابتكار والرؤى الجديدة، ثم البيئة. وهذه العوامل لها علاقة دائرية بالتعلم من حيث أنها تخلق وتعزز التعلم.

3. نموذج الإطار الرباعي للتعلم التنظيمي 4I Framework of Organizational Learning

استخدمت كل من دوسيا فيرا وماري كروسان (D.Vera & M. Grossan) مفهوم "الإطار الرباعي للتعلم" (4I Framework of Organizational Learning) في محاولة لتفسير كيف يحدث التعلم من خلال الربط بين الإستراتيجية والتعلم، حسب النموذج فإن التعلم يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وكل مستوى منها يبعث النشاط في المستويين الآخرين. إن هذه المستويات الثلاث (03) تتصل بأربع (04) عمليات اجتماعية ونفسية وهي:

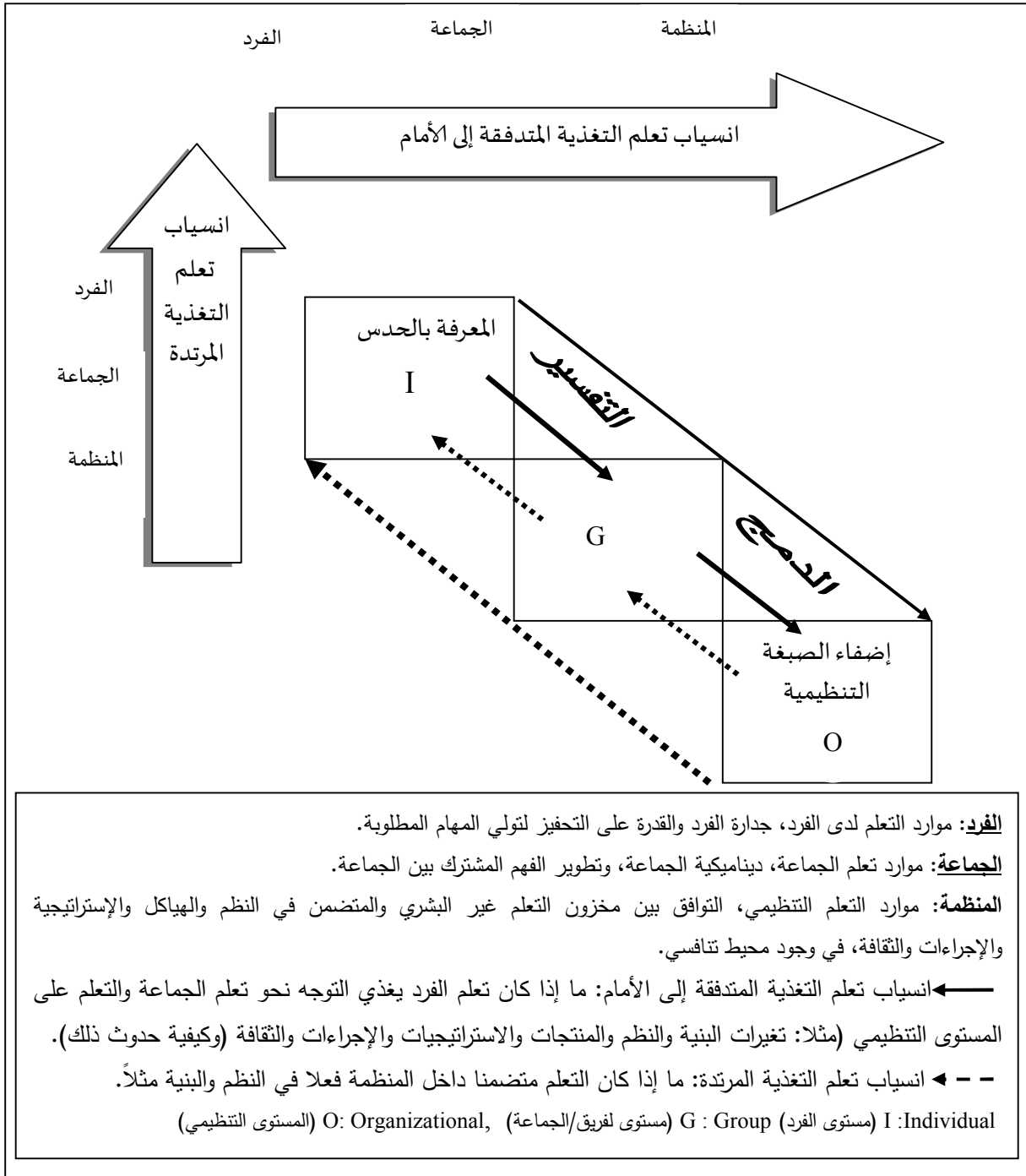
المعرفة بالحدس (Intuition)، التفسير (Interpretation)، التكامل (Integration)، إضفاء الصبغة المؤسسية (Institutional) وهو ما يعرف بالإطار الرباعي⁽¹⁾

المعرفة بالحدس؛ عملية لا شعورية تحدث على المستوى الفردي وتُعد البداية الحقيقية للتعلم ذلك أنها تحدث بعقل الفرد الواحد ليلتقط بعدها (التفسير) مجموع العناصر المُدركة لهذا الشكل من التعليم ويعمل لاحقاً على مشاركتها على مستوى الجماعة، ثم يأتي (التكامل) ليغير الفهم على مستوى الجماعة ومنها إلى كل مستويات المنظمة، وأخيراً إضفاء الصبغة التنظيمية بدمج وتضمين ذلك التعلم في الأنظمة، الهياكل، الأعمال، الروتينات والممارسات.⁽²⁾ فيما يلي شكل توضيحي للنموذج.

⁽¹⁾Dusya Vera & Mary Crossan. "Strategic Leadership and Organizational Learning". Academy of Management Review vol 29, 2(2004): P.225.

⁽²⁾Amanda M Olejarski et al, "Organizational Learning in The Public Sector: Culture, Politics, and Performance". Public Integrity 1(2018): P.03.

الشكل رقم (10): الإطار الرباعي للتعلم التنظيمي



Source: Sandra Patricia Duarte Aponte & Delio Ignacio Castañeda Zapata. "A Model of Organizational Learning in Practice". *Estudios Gerenciales* 29(2013): P.440.

ثانياً- تعلم المنظمات: اختصاصات وأساليب الاقتدار المعرفي

انطلاقاً من أن المنظمة المتعلمة (OL) هي: المنظمة التي تتمكن وباحترافية عالية من خلق اكتساب ونقل المعرفة. بما يعزز من مواقفها التنظيمية داخلياً والتنافسية ببينة نشاطها، فعلياً التعلم عن الاختصاصات وتوفير كل الأدوات والأساليب التي تزيد من فرص اقتدارها المعرفي.

1. اختصاصات تعلم المنظمة المتعلمة:

تتعلم المنظمة المتعلمة عن جملة اختصاصات ومجالات، ندرس أهمها فيما يلي:

رصد دافيد غارفين (D.Garvin) في سياق بناء نظريته للمنظمة المتعلمة ونقده للنماذج النظرية البحتة التي عرفها الأدب التنظيمي عنها، مجموعة آليات، نشاطات واختصاصات واقعية وتطبيقية لتفعيل المفهوم، فيما يلي توضيح لهذه الاختصاصات: (1)

- حل المشاكل بأسلوب منهجي Systematic problem solving: يعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي على مفاهيم وأساليب فلسفة الجودة خاصة المنطلقات الفكرية لـ وليام إدوارد ديمينج (W.E.Deming) التي تستند إلى البيانات أكثر من التخمينات لدعم عملية صنع القرارات بما يُسميه رواد فلسفة الجودة "الإدارة بالحقائق" (2)، فالمنظمة المتعلمة يجب أن تحترف حل المشاكل التي تعترضها بأساليب الإدارة بالحقائق وعن سابق معرفة

- التعلم من التجارب السابقة Learning from past experience (*): المنظمة المتعلمة تعرف كيف تدرس وتحلل تجارب نجاحها كما فشلها، وتحفظ خلاصة تجاربها للرجوع إليها تلافياً لتكرار الأخطاء السابقة واستحضاراً لكل إمكانات النجاح التي مرت بتاريخ المنظمة.

(1)مراجعة لـ:

- Norm Smallwood & David Ulrich, "Capitalizing on Capabilities". **Harvard Business Review** vol 82 6(2004): pp.119-128. Available Online at: <<https://bit.ly/3Bz7ctb>> (accessed 06/07/2019).

- Michael Armstrong. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd Ed. (London: Kogan Page, 2006), pp.138-139.

(2)Robert A. Paton & James McCalman, **Changement Management: A Guide to Effective Implementation**, 3rd Ed. (Los Angeles -USA-: SAGE publication, 2008), p.292.

(* التعلم من الخبرات والتجارب السابقة هو ما يسمى بمنحنى الخبرة أو منحنى التعلم (learning curve): الذي يُجسد فكرة "الممارسة المثالية" هو تمثيل بياني للتقدم في الكفاءة خلال فترات متلاحقة من التدريب أو الأداء. يرصد عدد مرات الصواب والخطأ على المحور العمودي، وعدد المحاولات على المحور الأفقي، تُستخدم "منحنيات التعلم" في مجال تنمية وتأهيل الموارد البشرية وحل المشكلات الإنتاجية. للمزيد من الإطلاع أنظر على سبيل المثال:

- Michael A. Lapré & Ingrid M. Nembhard, "Inside The Organizational Learning Curve: Understanding The Organizational Learning Process". **Fondations and Trends in Technology, Information and Operations Management** vol 4, 1(2010): p.12.

- التجربة Experimentation: يتضمن هذا الأسلوب عمليات البحث والفحص المنظم لاختبار المعرفة الوافدة/الجديدة.⁽¹⁾ وهذا ما يجب أن يكون الاختصاص الأصيل للمنظمة المتعلمة التي تشجع الابتكار وتُخضع معارفها للتجربة والاختبار.

- التعلم من الآخرين Learning from others (*): المنظمات المتعلمة تدرك جيداً أن التعلم لا يتولد دائماً عن التفكير والتحليل الذاتي، فأحياناً أقوى الأفكار وأكثرها جدوى تأتي من خارج أسوار المنظمة.⁽²⁾

- نقل المعرفة بسرعة وكفاءة في كل المنظمة Transferring Knowledge quickly and efficiently throughout the organization: يتوجب على المنظمة المتعلمة دعم الأفراد بالخبراء أو برامج للتدريب والتأهيل لنتقل المعرفة لكل فرد وبكل مستوى بالمنظمة، شرط أن ترتبط هذه البرامج بشكل وثيق بواقع المنظمة وأهدافها المرجوة.⁽³⁾

إن السعي نحو تجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة يتطلب أولاً حسب بيترز جون (P. John) الإجابة عن تساؤل محوري وهو ما الذي نتعلم بشأنه المنظمة المتعلمة؟ حيث تناول هذا الموضوع من خلال استخدام مدخل موجه بخلاصات البحوث في هذا المجال، وقد انتهى إلى اقتراح وتوضيح ستة (06) اختصاصات رئيسية والتي يجب على المنظمة التي تروم التعلم والعاملين بها التعلم بشأنها، وهذه الاختصاصات كما يلي:⁽⁴⁾

- تعلم الفرد عن وظيفته Learning about your job in the organization: ينبغي أن يتعلم الفرد كل ما يتعلق بوظيفته داخل المنظمة وكيفية أدائها بأفضل الطرق، وهو ما أطلق عليه سينج التمكن الشخصي (Personal Mastery) إن التعلم في المنظمة هو التعلم بعمق، جدياً ووعي عن كيفية أداء الفرد لوظيفته ببراعة وبطريقة أفضل، وأن ذلك يتطلب منه:

- فهم جميع الجوانب الفنية (Technical aspects) للوظيفة .
- فهم جميع التفاعلات الديناميكية (Dynamic Interplays) مع باقي أعضاء المنظمة.

⁽¹⁾David A. Garvin, **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work** (Brighton- Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2003), p.06.

(* تسمى هذه الطريقة (Steal Ideas Shamelessly)، أي سرقة الأفكار دون خجل، للمزيد من الاطلاع أنظر على سبيل المثال:

- Susann Hubner, "Building Learning Organization". **Harvard Business Review** vol 75, 5(1995): p.09.

⁽²⁾ Albert Bandura, **Social Learning Theory** (United States of America: General Learning Corporation 1977), p.02.

⁽³⁾ **ibid**, p.03.

⁽⁴⁾ سوف يتم الاعتماد في توضيح هذه الاختصاصات على الأفكار الواردة بـ:

- Peters John, "A Learning Organizations syllabus". **The Learning Organization** vol 3, 1(1996): pp.04-10.

تؤكد أغلب الدراسات على أهمية هذا التعلم والذي يتضمن المعرفة الأساسية التي تحتاج إليها المنظمة وبصفة خاصة إذا ما تم التركيز على مدخل بناء القدرة؛ بمعنى تطوير قدرات الأفراد والفرق للتحويل إلى المنظمة المتعلمة.

- التعلم عن استيعاب قيم المنظمة About alignment learning: وهو ما يطلق عليه النلقين القيمي (Ideological Indoctrination) بمعنى تلقين العاملين أفكار، مبادئ وقيم المنظمة؛ وذلك للتوصل إلى نماذج عقلية مشتركة (Shared Mental Models) تُسهم بتحقيق التكامل بين ثقافة وإستراتيجية المنظمة، ويعني ذلك تأدية العاملين لمهام وظائفهم بالطرق الصحيحة (المتفق عليها داخل المنظمة) دون الحاجة للرقابة الدائمة عليهم. ويتطلب هذا أن تكون القيم محددة بوضوح، متناسقة موثوق بها وتحظى بالدعم الجماعي.

يُلاحظ أن التعلم عن القيم ودعمها هو عملية تستغرق وقتاً طويلاً ولكنها ضرورية للتأكد المستمر من أن السلوكيات الفردية كما الجماعية تتسق مع القيم التنظيمية. في المنظمة المتعلمة يجب مكافأة العاملين الذين يتطابق سلوكهم مع قيم المنظمة وإعادة تأهيل أو الاستغناء عن أولئك الذين لا يتوافقون مع هذه القيم لبناء نماذج عقلية تعظم من فرص الريادة والتميز.

- التعلم عن المستقبل Learning about the future: وهو من أهم المجالات التي يجب أن تتعلم بشأنها المنظمة المتعلمة، وهو يتجاوز محاولة توقع المستقبل إلى الاستعداد له؛ ذلك أن المستقبل يتصف بالديناميكية والتعقيد، والتعلم عنه يستلزم خطوتين مهمتين، وهما:

□ إدراك وفهم سلسلة الاحتمالات الممكنة.

□ الاستعداد الكامل للعمل بفاعلية في ظل الاحتمالات المختلفة.

- التعلم عن بيئة التشغيل Learning about the operating environment: ويرتبط هذا النوع من التعلم بالتفكير النظامي (Systems Thinking)، وتستند أهمية هذا التعلم إلى أن القدرة على إدراك وفهم الصورة الكلية ستعكس على فرص اتخاذ القرارات الصائبة؛ فالمنظمة المتعلمة بعكس المنظمات التقليدية تعمل على جمع معلومات كثيرة عن البيئة في جميع الأوقات.⁽¹⁾ كما أن لديها القدرة على تحليل هذه المعلومات بطريقة خلاقة للتعلم منها وتطبيق هذا التعلم بطرق مجدية.⁽²⁾

- التعلم لتحدي النماذج الحالية Learning to challenge existing paradigms: فالمنظمة المتعلمة تتعلم كيفية تحدي واختبار النماذج الحالية، والأخذ في الحسبان كافة الاحتمالات الحالية كما المستقبلية، وذلك بدلاً من التمسك بحماية النموذج القائم. هذا وتقع مسؤولية هذه المهمة على عاتق فئة محددة ضمن مقتضيات العمل المعرفي.

⁽¹⁾Gene Calvert & et al, "Grasping The Learning Organization". **Training & Development** vol 48 6(1994): p.41.

⁽²⁾Hallie Preskill & Rosalie Torres, "The Role Of Evaluative Enquiry In Creating Learning Organization", In Mark Esterby Smith And Others (Eds.) **Organizational Learning And The Learning Organization : Development In Theory And Practice** (London : Sage Publication Ltd , 1999), P. 95.

- تنمية ذاكرة تنظيمية Developing an Organizational memory: بغياب الذاكرة التنظيمية أي وسائل جذب وتخزين واسترجاع المعارف والخبرات فقد يتم تكرار الأخطاء ولن تكون للمنظمة قدرة على التعلم، لذلك فتنمية الذاكرة التنظيمية هو ما يجب أن يهتم به كل فرد بالمنظمة. والمنظمة المتعلمة- بما لها من ذاكرة تنظيمية كثيفة المعرفة- تتعلم تجنب الوقوع في نفس الأخطاء. كما قدم جاي ويبرواردنا وآخرون (J. Weerawardena) ثلاث وجهات نظر لاختصاصات تعلم المنظمات، وهي: (1)

- التعلم بالتركيز على السوق Market-focused learning: ويقصد بها قدرة المنظمة على اكتساب نشر واستخدام معلومات عن السوق (بيئة نشاط المنظمة) في سياسات/استراتيجيات التغيير التنظيمي. تُشير أدبيات الفكر التنظيمي أن المنظمات التي تتحرك وفق دوافع السوق تتميز بقدرتها على التنبؤ المستمر بتغييراته واتجاهاته، تُكسب هذه المقدرة المنظمة سرعة وفاعلية الاستجابة لتهديدات وفرص السوق.

- التعلم الداخلي Internally focused Learning: يُقصد به قدرة المنظمة على تطوير وتجديد رصيدها المعرفي، باستخدام مصادر داخلية ومن ثم العمل على نشر هذه المعرفة وتحسينها باستمرار والعمل على تجليها في فلسفة المنظمة إزاء التغيير التنظيمي، بما يزيد من فرص التكيف وبيئة الأعمال شديدة التغيير وفائقة التنافسية. هذا ويتضمن التعلم الداخلي كل من المعرفة التجريبية (التعلم من التجربة والخطأ)، كما التعلم من الخبرة (تطوير وابتكار طرق جديدة لفعل الأشياء).

- التعلم العلائقي Relationally focused Learning: وهو تعلم المنظمة من خلال بناء شبكة علاقات مع منظمات ريادية أخرى ومعاهد بحث خارجية، ويُقصد بالتعلم العلائقي قدرة المنظمة على اكتساب روافد معرفية بفضل عقد علاقات خارجية.

الخلاصة أن المسار تجاه المنظمة المتعلمة يتطلب الجهد، الإصرار والمثابرة، وإنشاء حقيبة/حقائب تعلم (Learning Portfolios) (*) تزيد من فرص استدامة التعلم ومن ثم التميز؛ ذلك

(1) Jay Weerawardena et al, "Does industry matter? Examining The Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance". **Journal Business Research** 59(2006): pp.38-39.

(*) حقيبة التعلم التنظيمي، عبارة عن نظام تعلم متنوع، متكامل ومحكم التنظيم، ينضوي على توليفة متنوعة من البدائل التعليمية (أساليب، استراتيجيات وأدوات)، يروم هذا النظام تعظيم فرص التميز ويهتم بكيفية التعلم وتحليل نواتج التعلم على محمل الاستثمار اللاحق فيها. على تعدد مصادر المعرفة وتنوع أساليب وآليات التعلم تعمل محافظة التعلم على بناء نظام متكامل بنماذج وآليات تعلم تتطرق من خصوصية كل منظمة. وكل هذا لا يتأتى إلا بالمعرفة الواعية والمدركة لواقع المنظمة. للمزيد من التوضيح يمكن الرجوع إلى:

- Anthony J. Dibella "Managing Organizations as Learning Portfolios". **The Systems Thinker** vol 14 4(2003): pp.02-06.

أن مجالات وروافد تعلم المنظمات عديدة ولا يوجد من بينها من هو أجدى من غيره إلا من حيث التبعية للموقف.

2. أساليب تعلم المنظمات:

يقتضي تفعيل مفهوم "المنظمة المتعلمة" التعرف على الأساليب التي يمكن أن تتعلم من خلالها المنظمة، فالتحدي الحقيقي الذي يواجه الباحثون والممارسون في هذا السياق هو تحديد الأساليب التي يمكن استخدامها لتيسير عمليات تعلم المنظمة، وبالتحديد كيفية التطور والتحول إلى المنظمة المتعلمة والبدء في التطبيق الفعلي لعمليات التعلم⁽¹⁾ في هذا السياق قام روبرت فولمر (R.Fulmer) - من خلال دراسته المسحية التي شملت أزيد من (200) منظمة- بتحديد العديد من أساليب تعلم المنظمة، كما أوضح أن هذه الأساليب يمكن استخدامها بطرق متعددة ولأغراض مختلفة، وقام بتصنيفها كما يلي:⁽²⁾

أ أساليب الصيانة أو الإدامة: وهي من أكثر الأساليب رواجاً ويرتكز إسهامها في ابتكار استراتيجيات اتفاقية (Agreement Strategies) تتناغم مع الوضع القائم وتشمل هذه الأساليب (نظام اقتراحات العاملين، فرق العمل الموجهة ذاتياً، الرقابة الإحصائية، والمقارنة بغرض التطوير).

يُعد نظام اقتراحات العاملين (Employees Suggestion System) أبسط صور هذه الأساليب نظير سهولته ورواجه، في حين تعتبر فرق العمل الموجهة ذاتياً (Self directed work teams) أسلوباً أكثر تطوراً للتعلم التنظيمي؛ ذلك أنه يتطلب تفويض سلطة الرقابة الفعلية والمتزايدة لأعضاء الفريق على أعمالهم ونواتج أدائهم.

يُعتبر أسلوب المقارنة المرجعية بغرض التطوير (Benchmarking) من أساليب التعلم التي تم تطويرها حديثاً والذي يهدف إلى دراسة ونقل أفضل ممارسات وتطبيقات المنظمات الرائدة.⁽³⁾ وبذلك فهو أسلوب للتعلم من الآخرين ونقل خبراتهم ومعارفهم.

إن أساليب التعلم السابقة مجدبة للمنظمة في تحقيق تحسينات إضافية في المواقف القائمة إلا أن جدوايتها محدودة في التعامل مع التغيرات الكبرى، فهي أساليب صيانة لا تغيير. ب أساليب التحول/الأساليب الشاملة: وهي من أهم الأساليب وأكثرها قيمة للمنظمة وتستخدم أساساً في ابتكار الإستراتيجيات الاتفاقية كما التغييرية/الاستباقية بدرجة متساوية، وتشمل هذه الأساليب:

(1) Fred Luthans et al, "Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organizations". **International Journal of Organizational Analysis** vol 3, 1(1995): p.32.

(2) Robert Fulmer & Philip Gibbs, "The Second Generation Learning Organization: New Tools for Sustaining Competitive Advantage". **Organizational Dynamics** vol 27, 2(1998): pp.05-07.

(3) Hashim Rushanim et al, "Benchmarking Process and Its Relationship With Organizational Performance". **Asian Journal of Technology Management** 1(2008): p.23.

- أسلوب الإبداعات التناقلية Transferring Innovations: ويُعتبر مدخلاً متطوراً لنشر المنهج الأسلوب والممارسة أو السلوك الأفضل من مجموعة/ مجموعات العمل عبر المنظمة ككل.
- إعادة الهندسة Reengineering: وهو أسلوب بالغ الأثر يُستخدم في تحقيق تغييرات جوهرية حيث يتم تحليل وإعادة تصميم كامل للعمليات الرئيسية للمنظمة، بما يسمح بالتأثير/السيطرة على المستقبل.
- المجموعات المكونة لغرض خاص Task force/ad hoc groups: تُستخدم غالباً في التعامل مع مشكلات معينة، هي مجموعات غرضية بتخصصات (معارف ومؤهلات) متنوعة تستهدف حل مشكلات طارئة أو تحقيق غرض معين، وهي من أنجع أساليب التعلم التحويلي.
- برامج الجودة الشاملة (TQM) والتي ذاعت في الثمانينات من القرن المنصرم، وهي شكل آخر لأساليب التحول.
- ج أساليب متعددة الأغراض:** وهي أساليب تُستخدم في أغراض متعددة، ويمكن تطبيقها في كل استراتيجيات التعلم وتشمل:
- مسح آراء العملاء Coustomer Survey: ويستخدم بكثرة كوسيلة لجمع المعلومات من عملاء المنظمة، ويُستخدم هذا الأسلوب في تناول المشكلات القائمة مع مشاركة بسيطة من العاملين كما يُعنى هذا الأسلوب بدراسة التوجهات المستقبلية والاستعداد لها.
- الاستشارات الخارجية External Advisory Consultant: وتُستخدم في مجالات متعددة بداية من طلب المساعدة في تناول مشكلات قصيرة الأجل وحتى المساعدة في تصميم وتطبيق برامج بعيدة المدى تسهم في تشكيل مستقبل أفضل للمنظمة.
- أسلوب تحليل المحتوى Content Analysis: ويعتبر أسلوباً أكثر تطوراً في صياغة المستقبل كأسلوب تنبؤي يتضمن الرصد والتحليل الشامل لوسائل الإعلام لتحديد وتقويم القضايا والاتجاهات الهامة، وهذه المعلومات يتم جمعها في تقارير تُصمم في شكل يسهل استخدامه من قبل صناع القرار في المنظمة.
- د أساليب توقعية/ حدسية:** وتُستخدم أساساً في ابتكار الاستراتيجيات الاستباقية/المستقبلية، وتشمل:
- المشروعات المشتركة والتحالفات الإستراتيجية Joint Ventures/Strategic Alliances: وهي أساليب فاعلة لنقل التعلم (المعارف والخبرات) من الحدود الخارجية للمنظمة.⁽¹⁾
- تحليل السيناريو Senario Analysis: ويساعد هذا الأسلوب أعضاء المنظمة على إدراك الأحداث الخارجية المحتملة مسبقاً قبل حدوثها وتخطيط كيفية مواجهتها والتكيف معها بصورة جيدة.

⁽¹⁾Martha Gephart et al, "Learning Organizations Come Alive". **Training & Development** vol 50 12(1996): p.07.

فأسلوب تحليل السيناريوهات عبارة عن تنبؤ يُركز على تتبع حركة المتغيرات ودورها في تشكيل صورة مستقبل المنظمة؛ حيث ينطلق التنبؤ من مجموعة افتراضات محددة مسبقاً حول المستقبل ثم ما يليه أن يتطور ليقدم صورة افتراضية أكثر ملائمة ومطابقة للواقع. (1)

- أسلوب ديلفي Delphi Method: يُستخدم هذا الأسلوب ليكون فاعلاً في التنبؤ بالأحداث المستقبلية والتوصل إلى اتفاق جماعي (Consensus)، وهو برنامج مصمم بدقة للاستقصاء المتتابع للخبراء بالاعتماد على المعلومات المرتدة عن نتائج المراحل السابقة في البرنامج. (2)

- أسلوب تحليل الأثر Impact Analysis: هو أسلوب معتمد لقياس فاعلية الأنشطة التنظيمية وتقييم أهم نواتجها، غالباً ما يُستخدم هذا الأسلوب بالاشتراك مع أسلوب "تحليل السيناريو" أو "أسلوب ديلفي" أو حتى "تحليل المحتوى"، وبينما تحاول الأساليب التنبؤية الأخرى اكتشاف الاتجاهات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية فإن أسلوب "تحليل الأثر" يهتم بتقييم أثر الاتجاهات (Trends) على عمليات/أنشطة المنظمة. ويلاحظ أن التعلم التنبؤي والاستخدام الفاعل لأساليب التعلم التنبؤية يمثل تحدياً للمنظمة المتعلمة. فيما يلي شكل تلخيصي لأساليب التعلم التنظيمي.

الشكل رقم (11): مصفوفة أساليب التعلم التنظيمي



المصدر: أزهار عزيز العبيدي، "أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء أقسام الشركة العامة للأسمنت الجنوبية". الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 2(2009): ص. 159.

(1) توفيق صالح عبد الهادي، "السيناريوهات ونجاح الخطة الإستراتيجية- دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة-الأردن-". البلقاء للبحوث والدراسات 2(2016): ص. 06.

(2) Arash Habibi et al, "Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research". The International Journal of Engineering and Science vol 3, 4(2014): p.08.

نخلص مما سبق أن أساليب التعلم التنظيمي عديدة وللنظمات فرص متجددة للاستخدام الفاعل لهذه الأساليب حسب المتاح لها من موارد ومعطيات، كما يمكن للمنظمة ابتكار أساليب أخرى تؤدي ذات الغرض.

المبحث الثالث: بناء المنظمة المتعلمة... (نماذج واستراتيجيات)

أشار (Marquardt) في كتابه (بناء المنظمة المتعلمة) إلى أنه ورغم البحوث في مفهوم المنظمة المتعلمة والتي تمتد إلى أكثر من (50) سنة، إلا أن المفهوم بقي بعيداً عن الممارسة الفعلية من قبل المنظمات إلى غاية الثمانينات من القرن العشرين⁽¹⁾، حيث كانت شركة شيل (Shell) (*السباق إلى تبني هذا المنظور في إستراتيجيتها، حيث أجرت دراسات استغرقت (12) شهراً حول تأثير هذا المفهوم وتوصلت إلى أن التعلم كمنظمة يقودها إلى اكتساب ميزة تنافسية أسرع من منافسيها⁽²⁾ ومع بداية التسعينيات تضاعف عدد المنظمات الساعية للتحويل إلى منظمات متعلمة كـ (General Electric, Johnsonville Food, Graphics, Pacific Bell, Hounda, Samsung)⁽³⁾ هذا ما فتح المجال واسعاً لأجتهادات التأسيس لنماذج بناء المنظمة المتعلمة واستراتيجيات تيسر ذلك وتدعمه.

المطلب الأول- نماذج بناء المنظمة المتعلمة:

انطلاقاً من أن لا وجود لتعريف محدد للمنظمة المتعلمة، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحويل إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيما يلي عرض لأهم النماذج للمنظمة المتعلمة والتي تُعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات الإدارية.

⁽¹⁾Michael Marquardt, **Building a Learning Organization : Mastering the 5 element for Corporate Learning**, op. cit, p.15.

^(*) (Shell Oil Company) شركة متعددة الجنسيات، تُعد من بين أكبر شركات النفط في العالم، مقرها "هيوستن" بالولايات المتحدة الأمريكية، لها فروع بأغلب دول العالم.

⁽²⁾ Petre M. Senge, "The Leader's New Work : Building Learning Organization". **Salon Management Review** vol 32, 1(Fall 1990): P.07.

⁽³⁾ فتحي دغريز، مرجع سبق ذكره، ص 129.

أولاً- نموذج النظم الخمسة لـ (بيتر سينج):

"المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدراتها لتشكيل المستقبل المرغوب وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغيير والاستعداد له؛ فهي تلك المنظمة التي تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد بالإضافة إلى منح العاملين قدراً من المرونة في التفكير، مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير ليصبحوا مفكرو نظم". (*)

أسس هذا النموذج من طرف بيتر سينج (P.Senge) عام (1990) والذي يُعد رائد فكرة المنظمة المتعلمة، ويمثل البداية الفعلية لنماذج المنظمة المتعلمة، ذلك أن هذا النموذج كان اللبنة التي أسست عليها بقية النماذج مفهوم ومرتكزات المنظمة المتعلمة. (1)

يرى سينج في نموذجه أن المنظمة المتعلمة تقوم على الارتباط بين خمسة (05) مكونات/نظم أساسية، أطلق عليها تسمية "العناصر التكنولوجية" (2)، وهذه العناصر رغم تطوير كل منها بشكل منفصل إلا أنها ترتبط مع بعضها البعض وكل منها داعم للآخر وحاسم لنجاحه. وتتمثل هذه النظم فيما يلي:

1. التفكير النظامي Systems Thinking: وهو منهج وإطار عمل يقوم على الاهتمام بالفائق بالكل بدلاً من الجزء والتركيز على العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام دون إغفال الاهتمام بالأجزاء ذاتها. وهو الطريقة التي يجب أن يدرك بها الأفراد أنفسهم والبيئة المحيطة بهم ويؤكد هذا النظام على ضرورة احتفاظ جميع العاملين بصورة كبرى عن المنظمة مثلما يكون لديهم صورة عن وظائفهم وأقسامهم وهو ما يجعل كل فرد يتصرف بالطريقة التي تدعم المنظمة ككل.
- إن التفكير النظامي هو الطريقة المثلى لفهم العلاقات الاعتمادية المعقدة بين عمليات المنظمة، وأن أي تغيير في جزء من أجزاء النظام سيؤثر/ينسحب على باقي الأجزاء. (3)
2. التميز الذاتي Personal Mastery: يُعبر عن مستوى السيطرة والتمكن الشخصي، وهو نظام يعمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد له مستقبلاً. (4)
- إن التميز الذاتي يعني القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة؛ ذلك أنه يعني المستوى المرتفع من البراعة والمهارة الشخصية/الفردية عبر الالتزام بالتعلم الدائم (Life long Learning) بدعم وتشجيع

(*) Petre M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**, op. cit p.08.

(1) Eric Lindley & Frederick P. Wheeler, "The Learning Square: Four Domains That Impact on Strategy". **British Journal of Management** vol 11, 4(2000): p.358.

(2) Peter Senge, **The Fifth Discipline : The art & practice of the Learning Organization**, op. cit, P.09.

(3) Jim Taggart, "The Five Learning Disciplines From Individual to Organizational Learning" Available Online at: <<https://bit.ly/3jlkivl>> (accessed 12/03/2019).

(4) Saeeda dawood et al. "Learning Organization-Conceptual and Theoretical Overview". **International Journal of Humanities Social Sciences and Education** vol 2 4(2015): P.95.

من المنظمة وهذا ما يمثل الأساس للمنظمة المتعلمة فكلما زاد التزام أفراد المنظمة بالتعلم تعاظمت فرص تعلم المنظمة.

3. النماذج الذهنية Mental Models: وهي عبارة عن الافتراضات الراسخة، المبادئ العامة وحتى الانطباعات الذهنية والأفكار التي تؤثر على كيفية إدراك وفهم البيئة المحيطة، وكيفية التصرف واتخاذ القرارات. يتطلب هذا النظام كشف الانطباعات الذاتية ومحاولة إخضاعها للدراسة والتقييم بهدف تقييم طرق التفكير الحالية لاكتشاف الافتراضات التي قد تحول دون تبني السلوكيات الجديدة-المرغوبة-(1).

يختلف مفهوم هذا النظام عن مفهوم الذاكرة؛ والتي تعتبر وسيلة ساكنة للتخزين، بيد ما تلعب النماذج الذهنية دوراً نشطاً فيما يراه الفرد، يعمل ويقرره. (2)

4. الرؤية المشتركة Shared Vision: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود. (3)

تشير الرؤية المشتركة إلى قدرة القادة الإداريين على بناء وتطوير رؤية تنظيمية أو صورة مشتركة للمستقبل تبدأ بما يقتنع به الفرد كحقيقة(4)، ثم تُدمج الرؤى الفردية في اتجاه واحد يعبر عن الرؤية المشتركة(5)، بما يدعم الالتزام الحقيقي والمشاركة وليس مجرد الاستجابة والإذعان. فعندما توجد رؤية حقيقية، واضحة ومشتركة يتعلم أفراد المنظمة.

5. التعلم الفرقي Team Learning: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم، ترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها. (6)

يبدأ هذا النظام بالحوار وهو قدرة أعضاء الفريق على إلغاء الافتراضات-الشخصية- والانخراط في تفكير جماعي يفضي إلى اكتشاف حقائق لم يكن من الممكن التوصل إليها بصورة فردية.

(1)Richard Daft , **Management**, 8th Ed. (United States of America: South-Western College, 2007), p.461.

(2)Daniel H. Kim, **op.cit**, p.44.

(3)عبد الناصر أحمد العزام وعبد الله عبد الكريم الشقران، "مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الأولى". **مجلة العلوم التربوية** 4(2017): ص.439.

(4)Reza Najaf Bagy & Homa Doroudi. "Model of Learning Organization in Broadcasting Organization of Islamic Republic of Iran". **Serbian Journal of Management** 2(2010): P.217.

(5)Jasmine Snyder, "**Learning Organization Models and Their Application to The U.S.Army**" (Research Report submitted to United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1998), p.02.

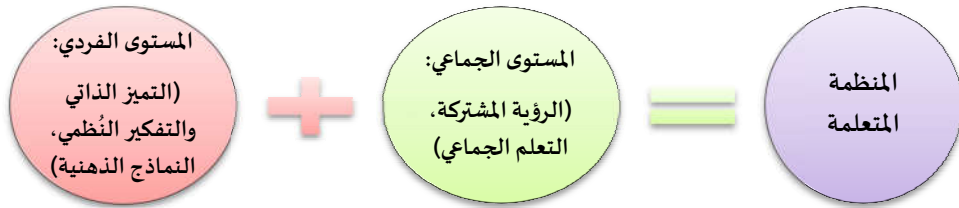
(6)Florentina-Olivia Balu. "The Learning Organization Approach as a Challenge for Business Development". **Synergy Journal : Institutional Learning and Personal Professional Development** vol 4, 2(2008): P.146.

إن التعلم الفرقي، ضروري في مساعي بناء المنظمة المتعلمة، ذلك أن الفرق هم وحدة التعلم الأساسية في المنظمات، وهذا ما أكد عليه سينج في قوله: "إذا لم تتعلم الفرق فلن تستطيع المنظمة التعلم".⁽¹⁾

نجد من خلال العرض المبسط لنموذج سينج (P.Senge) للمنظمة المتعلمة، أنه نموذج ينفرد على المستويين الرئيسيين في النهج التنظيمي وهما المستوى الفردي والمستوى الجماعي؛ حيث يشمل المستوى الفردي كل من: (التميز الذاتي، التفكير النظمي والنماذج الذهنية) ذلك أن كل واحد من النظم الثلاثة (03) يُعنى بالسلوكيات/الممارسات الفردية وانعكاساتها التنظيمية. أما على المستوى الجماعي فنجد كل من (الرؤية المشتركة والتعلم الفرقي) كونها نشاطات/تفاعلات جماعية بطبيعتها وأن ممارستها تقتضي تشارك المجموعة بكاملها؛ حيث أن الرؤية المشتركة تعني الرؤية الفردية بأهدافها مدمجة في الرؤية التنظيمية المشتركة وكذلك الأمر بالنسبة للتعلم الفرقي.⁽²⁾

فيما يلي شكل توضيحي لما سبق.

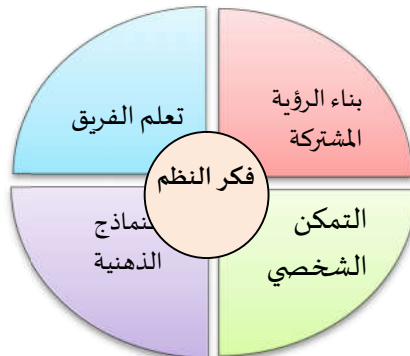
الشكل رقم (12): المستويات التنظيمية للنظم الخمسة لنموذج بيتر سينج (P. Senge)



المصدر: إعداد الطلبة بناء على المعلومات السابقة.

كان هذا كل ما يخص المستويات التنظيمية في نموذج سينج (P.Senge) وفيما يلي شكل توضيحي لنموذج فكر النظم.

الشكل رقم (13): نموذج فكر النظم لـ بيتر سينج (P.Senge)



Source: Asta Tamusauskaite, "A Choir as a Learning Organization" Social Sciences 71(2011): p.42.

⁽¹⁾ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص.74.

⁽²⁾ Joo Ho Park. "Validation of Senge's Learning Organization Model With Teachers of Vocational High Schools at The Soul Megalopolis". Asia Pacific Education Review vol 9, 2(2008): pp.271-272.

تتلخص أهم مرتكزات نموذج فكر النظم لـ سينج (P.Senge) فيما يلي:

ركز سينج في نمودجه لبناء لمنظمة المتعلمة على فكرة الصورة الكبرى أو الكلية، موضحاً أن أفكاره جاءت لإمطاة الوهم بأن العالم مكون من قوى منفصلة لا تجمع بينها أي علاقة؛ بل أن العالم (الصورة الكبرى) عبارة عن أجزاء على انفصالها الظاهري مرتبطة ومتكاملة. والمنظمة كـ (صورة مصغرة عن العالم) ما هي إلا أجزاء مترابطة ومتكاملة وهذا أساس فكر النظم.

يرى النموذج أنه لم يعد من المجدي أن يتعلم فرد/الأفراد بدلاً عن المنظمة؛ بل يجب أن تتعلم المنظمة كوحدة كاملة ذلك أن علم المنظمة يجب أن يفوق مجموع علم أفرادها.

نقطة ارتكاز النموذج "التوتر الخلاق" أي أن الانتقال إلى وضع أفضل يعتمد على مدى الوعي التام بالواقع كما بالمستقبل المنشود.

هذا وقد واجه نموذج بيتر سينج (P.Senge) -على أهميته- العديد من الانتقادات، منها:

- يُعد نموذجاً طوباوياً، ذلك أنه انكفاً إلى تحقيق تميز المنظمات دون الاهتمام بتوفير معايير محددة- لبلوغ ذلك- يمكن قياسها، فتوصيات النموذج نظرية ولا توفر إطاراً للتطبيق العملي.⁽¹⁾

- مصطلح العناصر التكنولوجية الذي بنى عليه سينج نمودجه غامض ومضلل نوعاً ما.

- النظم المقترحة باستثناء (فكر النظم) لا تعكس ضرورات هيكلية أو تصميم تنظيمي معين ولكنها قد تشبه بدرجة كبيرة التوجه بقيم معينة.

- تركيز النموذج محور على الأفراد، فمعظم النظم الخمسة (05) جاءت شخصية تعكس مؤهلات وجدارات فردية، بينما تجاهل النموذج بدرجة كبيرة فكرة المنظمة كمتعلم في حد ذاتها.⁽²⁾

ثانياً- نموذج أبعاد المنظمة المتعلمة لـ (فيكتوريا مارسيك و كارين واتكينز)

"المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تؤديها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر"^(*)

قدمت كل من فيكتوريا مارسيك و كارين واتكينز (V.Marsick & K.Watkins) عام (1993) نموذجاً للمنظمة المتعلمة على ضوء تعريفها لها، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما: الأفراد والبناء التنظيمي. ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر بكافة المستويات (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات والمستوى التنظيمي).⁽³⁾

(1) Anders Ortenblad, "Senge's Many Faces -Problem or Opportunity?". **The Learning Organization** Vol 14, 2(2007): pp .108-122.

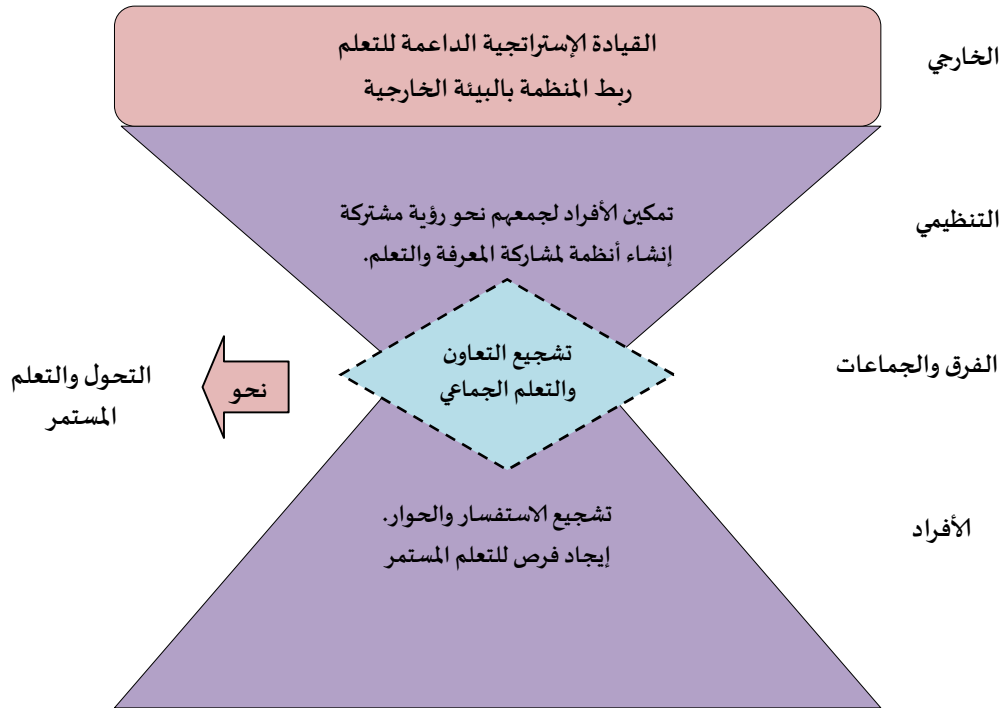
(2) Satu Lahteenmaki et al. "Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals of Management "**British Journal of Management** Vol 12, 2(2002): P.117.

(*) David H. Coleman, **op. cit**, P.27.

(3) Johanna D. Sweet, **op. cit**, P.36.

- يشمل كل عنصر مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة (07) للمنظمة المتعلمة، وهي: ⁽¹⁾
- خلق فرص للتعلم المستمر.
 - تشجيع الاستفهام والحوار.
 - تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
 - تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
 - إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
 - ربط المنظمة ببيئتها.
 - القيادة الإستراتيجية.
- ويوضح الشكل التالي هذا النموذج بدقة.

الشكل رقم (14): نموذج أبعاد المنظمة دائمة التعلم لـ فيكتوريا مارسيك وكارين واتكينز (V.Marsick & K.Watkins)



Source: Farhad Alipour & Roohangiz, "Creating and Developing Learning Organization Dimension in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners". **International Journal of Management, Accounting and Economics** vol 5, 4(2018): P.201.

⁽¹⁾Victoria J. Marsick & Karen E. Watkins, "Demonstrating The Value of an Organizations Learning Culture: The Dimensions of The Learning Organization Questionnaire". **Advances in Developing Human Resources** vol 5 2(2003): p.139.

يلاحظ أن هذا النموذج قد تأثر بدرجة كبيرة بنموذج سينج للمنظمة المتعلمة، مع اختلافات تجلت في إدراج بعد الدعم القيادي للتعلم، ربط مساعي التحول للمنظمة المتعلمة بتأثيرات البيئة الخارجية. أما محور ارتكاز النموذج فهو كيفية تدعيم التعلم بكل مستوياته وبشكل مستمر. تجاهل النموذج تأثير قوى اللاتعلم بالمنظمة وسبل مقاومتها، وتأثيرات كل من الهيكل والقيم التنظيمية في دعم مساعي التعلم الفردي، الجماعي والتنظيمي.

ثالثاً- نموذج النظم المرتبطة لـ (مايكل ماركوارت):

"المنظمة التي تتعلم بقوة وبشكل جماعي وتستفيد من التطورات التقنية لاكتساب المعرفة

وإدارتها واستخدامها بشكل أفضل لتتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة". (*)

توصل مايكل ماركوارت (M.Marquardt) بعد تجاربه وخبرته الطويلة في مجال التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام (1996)، انطلاقاً من فكرة مفادها أن هناك خمسة (05) أنظمة فرعية ضرورية تفضي لبلوغ التعلم التنظيمي وصيانته، وكلما تفاعلت فيما بينها على نحو التكامل يبدأ التحول من النمط التنظيمي التقليدي إلى المنظمة المتعلمة. (1) تتمثل هذه الأنظمة الفرعية فيما يلي: (2)

- النظام الفرعي للتعلم: يحتل نظام التعلم مكانة فائقة الأهمية بالمنظمة المتعلمة وفي جميع مستوياتها؛ فهو يعكس نمط التعلم المعتمد، مهارات التعلم الأساسية واللائمة لتطوير المنظمة. يتضمن النظام الفرعي للتعلم ثلاثة (03) عناصر، وهي: (مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي وأنماط التعلم). (**)

فيما يلي شكل توضيحي لنموذج النظم المرتبطة.

(*) Micheal J. Marquardt, **Building The Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**, op.cit, P.19.

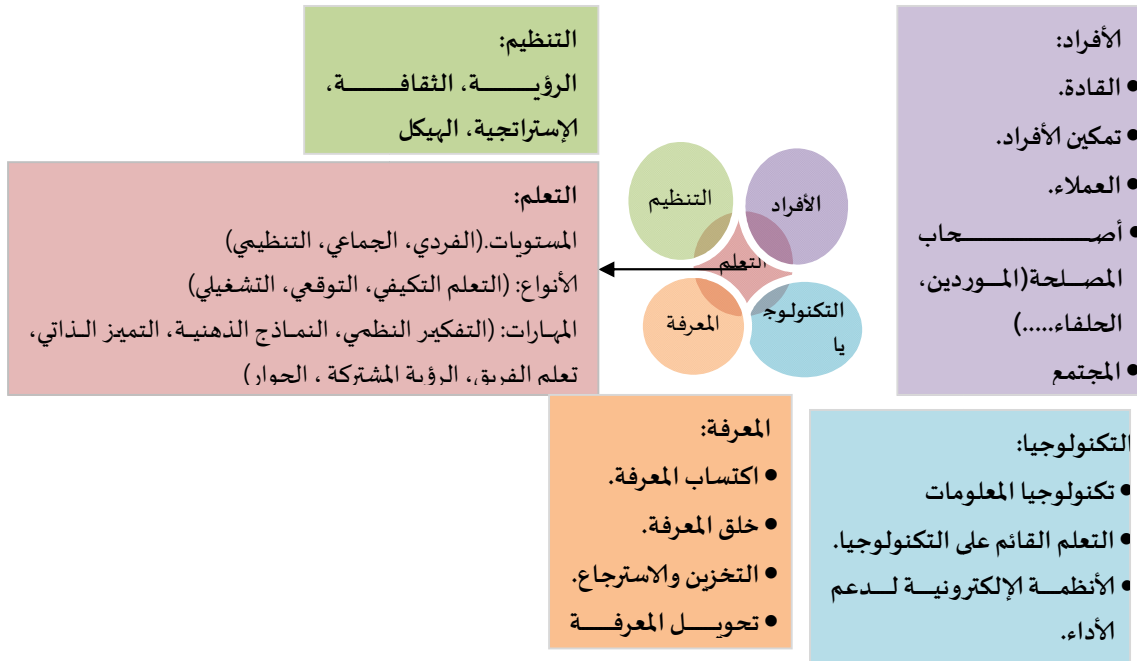
(1)Shahram Mirzaie Daryan & Azadeh Zirak, "Implementing Learning Organization Components in Ardabil Regional Water Company based on Marquardt Systemic Model". **International Journal of Organizational Leadership** 4(2015): p.244.

(2)Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning**, op.cit, pp.24-29.

(**) رصد ماركوارت (Marquardt) عدة استراتيجيات تدعم النظام الفرعي للتعلم أهمها: (خطط التعلم القابلة لإعادة الاستخدام وزيادة القدرة على التعلم وكيفيته، تفعيل وتطوير الحوار التنظيمي، خطط تطوير التصميم بالقياس لمؤهلات العاملين، تصميم خطط الاستمالة الذاتية، التفكير النظامي، إشراك العاملين في تصميم سيناريوهات التعلم). للمزيد من الاطلاع أنظر على سبيل المثال:

- عبد الرزاق الشبخلي ومحمد عذاب زغير الفتلاوي، "التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة: بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية". **مجلة العلوم الاقتصادية** 108(2018): ص.12.

الشكل رقم (15): نموذج النظم المرتبطة لـ مايكل ماركواردت (M.Marquardt)



Source: James E. Stefanchin, "Leadership and The Learning Organization: A case study of Influence on The Adaptive Capacity of A Financial Services Firm" (Doctoral Dissertation in Human Development, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development George Washington University, 2014), p.33.

يتضح نموذج النظم المرتبط كما ورد في الشكل أعلاه فيما يلي:

- النظام الفرعي للتنظيم: ويشير إلى: (الرؤية، الإستراتيجية، الهيكل والثقافة التنظيمية). تُعد هذه العوامل الموجه والمحدد الرئيسي لكل من سلوكيات/ممارسات الأفراد وأسلوب التسيير المُعتمد بالمنظمة.

- النظام الفرعي للأفراد: ويضم العاملين، القادة، العملاء وكل أصحاب المصلحة (الموردين والحلفاء، الشركاء والبنائين....) بالمنظمة والمجتمع، كل مجموعة من هؤلاء تشكل قيمة للمنظمة المتعلمة؛ لذا يتوجب زيادة فرص تمكينهم من التعلم التنظيمي وإيجاد الآليات المناسبة لتدوير المعرفة بينهم (من المتعلمين إلى غيرهم من غير المتعلمين).

- النظام الفرعي للمعرفة: النظام الفرعي للمعرفة في المنظمة المتعلمة يتمثل في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة، ويتضمن هذا النظام مجموعة من العمليات وهي: (التقاط المعرفة وخلق واكتساب المعرفة، تخزينها، تحليلها ومن ثم نقلها نشرها وتطبيقها). وهذه العمليات متصلة ومستمرة ومتفاعلة؛ فلا يمكن أن تحدث بالتتابع ولا بشكل مستقل عن بعضها البعض.

- النظام الفرعي للتكنولوجيا: هي الشبكات، الأدوات والهيكل التكنولوجية الداعمة والمتكاملة، التي تعمل على تهيئة بيئة تتيح الوصول إلى المعلومات وتبادلها وتزيد من فرص تسريع التعلم وتضم: العمليات التقنية، هيكل التعاون، التدريب، التنسيق ومهارات المعرفة الأخرى التي تُشكل المكونات

الثلاثة (03) الرئيسية لهذا النظام الفرعي: تكنولوجيا المعلومات والتعلم القائم على التكنولوجيا والأنظمة التكنولوجية لدعم الأداء.

الملاحظ على نموذج النظم المرتبطة أنه شامل لكل العناصر ذات التأثير المباشر على عملية بناء أو التحول للمنظمة المتعلمة (القيادة، الهياكل، الثقافة، الأفراد، التكنولوجيا، التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة وتشاركيها...). إلا أن النموذج اهتم بوصف أهم خصائص المنظمة المتعلمة ولم يول الاهتمام لآليات واضحة لبنائها.

رابعا- نموذج الشركة دائمة التعلم لـ (مايك بادلر):

منظمة تسهل تعلم جميع أعضائها وتحول نفسها باستمرار بما يضمن لها البقاء والتطور(*)

وهو من أكثر نماذج "المنظمة المتعلمة" شيوعاً واستخداماً، وقد استخدم مايك بادلر (M.Pedler) تعبير "الشركة المتعلمة" (Learning Company)، حيث أشار إلى أن مصطلح "الشركة" هو أكثر ديناميكية وملائمة من مصطلح "المنظمة" والذي ينظر إليه أساساً كمفهوم ميكانيكي.⁽¹⁾

ويحدد النموذج الخصائص التالية للشركة المتعلمة:⁽²⁾

- مدخل تعليمي للإستراتيجية: عملية تصميم، تطبيق، ومراجعة ومن ثم تعديل إستراتيجية المنظمة يجب إخضاعها لمنطق التعلم، بما يسمح بوضع وتعديل خطط الأعمال باستمرار وعند الحاجة.
- المشاركة في صنع السياسة: فجميع أصحاب المصلحة في المنظمة يجب أن يكون لديهم الفرصة الكاملة للمشاركة في عملية صنع السياسة والإستراتيجية بالمنظمة.
- توفير المعلومات: تُشير إلى نظم وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة لضمان توفير وتدقيق المعلومات، بما يُعزز من فرص تمكين العاملين.
- محاسبة ورقابة تقويمية: نظم المحاسبة والموازنات والتقارير مصممة بما يدعم التعلم، وبذلك يمكن أن تخلق قيمة مضافة للمنظمة.
- التبادل الداخلي: فجميع الأقسام والوحدات التنظيمية تتعامل معاً من منظور علاقة (المورد x العميل) وتتشارك في حوار دائم مع بعضها البعض، والهدف هو أن يسود التعاون التنافسي بدلا من التنافس الإقصائي مما يؤدي إلى تعظيم النتائج .
- مرونة المكافآت: فالمبادئ التي يستند إليها نظام التعويضات يجب أن تكون واضحة ويتم مراجعتها ومناقشة البدائل المتاحة حين الحاجة لذلك، فضلا على ضرورة تصميم نظم التعويضات بما يسمح بل ويشجع على تحمل المخاطر والمبادأة.

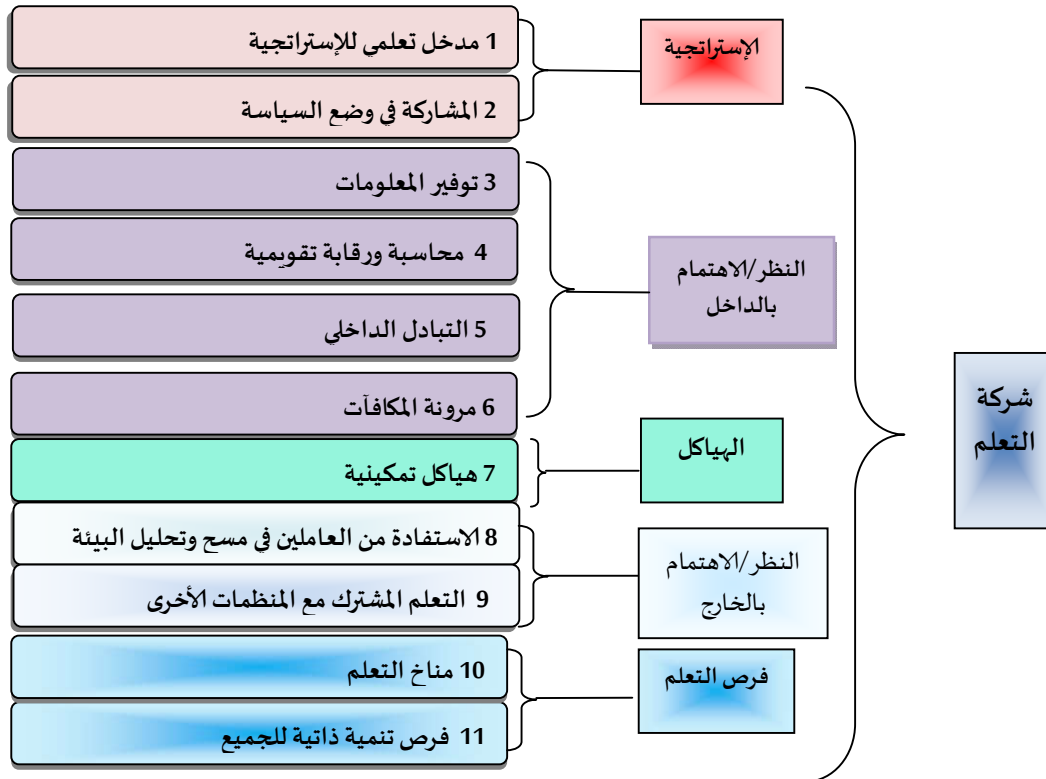
(*)Mike Pedler, "A Guide To The Learning Organization". **op.cit**, p.21.

(1) أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص.74.

(2)Mike Pedler et al, **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development** (London: Mc Graw-Hill, International , 1991), pp.19-23.

- هياكل تمكينية/مساندة: وهي الهياكل التي توفر الفرص لتنمية الأفراد والمنظمة ككل والهدف هو الوصول لبناء تنظيمي مؤهل لمواجهة المتطلبات الحالية والاستجابة للتغيرات المستقبلية.
 - الاستفادة من العاملين في مسح وتحليل البيئة: حيث يتم جمع البيانات عن البيئة الخارجية وذلك بواسطة العاملين ذوي الصلة بالعملاء والموردين والجهات الحكومية -وكل الشركاء الاستراتيجيين للمنظمة- والذين يمكنهم جمع المعلومات والاستفادة منها في صناعة القرار.
 - التعلم المشترك مع المنظمات الأخرى: فإرضاء العملاء يتطلب القيام بأنشطة تعلم ذات منافع مشتركة، والتدريبات المشتركة والمشاركة في البحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية هي بعض الطرق المستخدمة في هذا الشأن.
 - مناخ التعلم: حيث يجب تشجيع تجريب أفكار وطرق جديدة لأداء العمل، التعلم من الخبرة والسماح بالأخطاء والتعلم منها.
 - فرص تنمية ذاتية للجميع: بمعنى توفير الموارد والفرص اللازمة للتنمية الذاتية لأعضاء المنظمة في جميع المستويات، كما يجب دعم العاملين على التعلم وتنمية أنفسهم.
- وقد قام بدلر بإعادة بناء نموذج من خلال تقسيم الخصائص السابقة إلى خمسة (05) عناصر مترابطة⁽¹⁾ كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): نموذج شركة التعلم لـ مايك بادلر (M.Pedler)



Source: Villiers Wa, " The Learning Organization: Validating Measuring Instrument". **Journal of Global Strategic Management** Vol 1 1(2007): P.118.

⁽¹⁾Hanne Kargaard Thomsen & Vigoo Hoest, "Employees' Perception of The Learning Organization " (Working Paper : University of Aarhus-Denmark, december 1999). p.07.

بالرغم من أهمية هذا النموذج وتركيزه على التطبيق العملي، إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات وأهمها:

- رغم أن النموذج ضم العديد من الخصائص والعناصر المؤثرة في عملية تعلم المنظمة، إلا أن القيادة لا تبدو -حسب النموذج- ذات وزن تأثيري نحو مسعى بناء المنظمة المتعلمة.⁽¹⁾
 - النموذج في شكله النهائي لا يوضح العلاقات السببية بين عناصره الخمسة (05)، حيث لم يوضح النموذج أي من بين عناصره دعائم للتعلم وأي منها نواتج له.⁽²⁾
- خامسا- نموذج المنظمات كنظم تعلم لـ (أنتوني ديبلا):

وهو نموذج مكون من جزأين أحدهما يوضح توجهات التعلم (Learning Orientations) وهي القيم والاتجاهات التي تعكس ماذا نتعلم؟ وأين يحدث التعلم؟ وهذه التوجهات هي التي تحدد أسلوب تعلم المنظمة، بينما يوضح الجزء الثاني من النموذج العوامل التي تيسر التعلم (Facilitating Factors) وهي العمليات التي تؤثر على مدى سهولة/صعوبة حدوث التعلم الفاعل.

1. توجهات التعلم: هي مجموع القيم والممارسات التي تعكس مكان التعلم وطبيعة ما يتم تعلمه. تشكل هذه التوجهات نمطاً يحدد "أسلوب التعلم"، وهي:⁽³⁾

- مصدر المعرفة: إلى أي مدى تقوم المنظمة بتطوير معارف جديدة داخلياً (الابتكار) أو تسعى لمحاكاة المعارف الخارجية؟ يُنظر إلى هذا التمييز على أنه الفرق بين الابتكار والتكيف. ولا يناقش النموذج بأي حال من الأحوال أفضلية أحد الأسلوبين على الآخر بقدر اهتمامه بقيمة الرصيد المعرفي للمنظمة وانعكاساته على القيم والمخرجات التنظيمية. كلما زاد الابتكار تعاضمت فرص تفعيل خصائص المنظمة المتعلمة، التكيف خيار موقفي لمحاذاة التغيرات البيئية لكن الابتكار يضمن الريادة والاستجابة الاستباقية للإشعارات البيئية.
- التركيز على عملية المنتج: هل تفضل المنظمة تجميع المعرفة حول نتائج المنتج والخدمة أو حول العمليات الأساسية التي تقوم عليها المنتجات المختلفة؟ جميع المنظمات تولي بعض الاهتمام لكل جانب؛ الأهم في مسعى بناء المنظمة المتعلمة هو تنظيم التعلم في كلا المجالين.
- أسلوب توثيق المعرفة: يتحتم على المنظمة المتعلمة بناء بيئة تنظيمية تعزز من فرص تبادل الخبرات وتشاركية المعرفة لبناء احتياطي معرفة (Knowledge reserve) يؤمن فرص التميز ويحول دون خطر فقدان المعرفة.

⁽¹⁾Raili Moilanen, "Diagnostic Tools For Learning Organization". **The Learning Organization** vol 8 1(2001): p.08.

⁽²⁾Hanne Kargaard Thomsen & Vigoo Hoest, **op.cit.** P.07.

⁽³⁾Antony Dibella et al, "Organizational Learning Style as A Core Capability", In Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (Eds) **Organizational Learning and Competitive Advantage** (London: SAGE Publications 1996), pp.47-50.

- التركيز على التعلم: هل يركز التعلم على الأساليب والأدوات لتحسين ما يجري بالفعل أو على اختبار الافتراضات الكامنة وراء ما يجري القيام به؟ بعبارة أخرى هل يركز نمط التعلم بالمنظمة على التعلم التكيفي أم على التعلم التوليدي. المنظمة المتعلمة تتفنن كيفية الموازنة بين نمطي التعلم (التكيفي والتوليدي) -حسب الشرطية الموقفية- .
- التركيز على سلسلة القيمة: ما الكفاءات الأساسية واستثمارات التعلم التي تثنها المنظمة وتدعمها؟ المقصود هنا جميع المخصصات المالية - بتفضيلاتها وأولوياتها- المرصودة لتطوير المعرفة بالمنظمة.
- تنمية المهارات: المقصود هنا تنمية مهارات التعلم الجماعي والتعلم التعاوني ومالهما من عوائد على المستوى التنظيمي.
- لا تشير التوجيهات إلى مدى تعزيز التعلم ولا تحكم على قيمة التعلم ولكنها تشير إلى قدر كبير حول ما يتم تعلمه وكيف يتم هذا التعلم. يعكس نمط توجهات التعلم للمنظمة أسلوب التعلم الخاص بها.

2. ميسرات التعلم: تتلخص أهم عوامل دعم التعلم حسب هذا النموذج فيما يلي: (1)

- مسح وتحليل البيئة: أي الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الخارجية وجمع المعلومات عنها، ذلك أن التعلم الفاعل لا يحدث بدون الدراسة الواعية لبيئة نشاط المنظمة.
- فجوة الأداء: وهو الإدراك المشترك للفجوة بين الأداء المرغوب وبين الأداء الفعلي فهذه الفجوة توفر دافعا قويا للتعلم وبصفة خاصة التعلم المنتج/التوليدي.
- الاهتمام بالقياس: وتشير إلى أهمية تطوير واستخدام مقاييس تدعم التعلم؛ فالتعلم يحدث -غالبا- من المعلومات المرتدة التي يوفرها استخدام مقاييس دعم التعلم.
- عقلية تجريبية: تركز على الدعم والتشجيع المستمرين لتجربة كل ما هو جديد، إلى جانب التغاضي عن الأخطاء لتشجيع التعلم التنظيمي.
- مناخ الشفافية/الانفتاح: ويعني إتاحة الوصول للمعلومات، ومرونة الحدود التنظيمية لتدفق المعلومات، والسماح بالمناقشة وحرية إبداء وجهات النظر المختلفة. كما أن المشكلات والأخطاء يتم إظهارها بدلاً من إخفاءها. ويُشرك الآخرون في حلها.
- التعلم المستمر: ويعني التزام العاملين عبر جميع المستويات التنظيمية بالتعلم الدائم (Lifelong Learning) إلى جانب توفير الدعم التنظيمي المستمر للأفراد نحو ذلك.

(1) Ibid, pp.44-46.

- التنوع التشغيلي: توجد أكثر من طريقة لإنجاز الأعمال كما تحقيق الأهداف، المنظمة التي تدعم التنوع في الاستراتيجيات، العمليات، السياسات والهياكل فضلا عن التنوع البشري سوف تكون أكثر قدرة على التكيف حين حدوث مشكلات غير متوقعة .
- تأييد متعدد المصادر: تعلم المنظمة يحتاج إلى التأييد الجماعي من جميع أصحاب المصلحة لتحقيق النجاح المرغوب، خاصة في حالة التعلم الذي يرتبط بتغيير القيم الأساسية فكلما زاد عدد المؤيدين للأفكار الجديدة كان حدوث التعلم أكثر انسيابية، سرعة وشمولية.
- قيادة واعية مشاركة: لا يكفي أن تقوم القيادة بتحديد الرؤية، فلكي يتحقق التعلم يجب أن تشارك القيادة في تطبيق الرؤية. يتضمن ذلك أن تشارك القيادة بصورة كاملة وفاعلة في أي جهد للتعلم.
- منظور النظم: أي التركيز على الاعتماد المتبادل بين أجزاء المنظمة، النظرة الشاملة للنظام ككل وقدرة المنظمة على إدراك النظم الداخلية كمصدر للمشكلات والتحديات التي تواجهها بدلا من التركيز على العوامل الخارجية . فيما يلي شكل تلخيصي للنموذج:
- الشكل رقم (17): نموذج المنظمات كنظم تعلم لـ أنتوني ديبلا (A.Dibella)

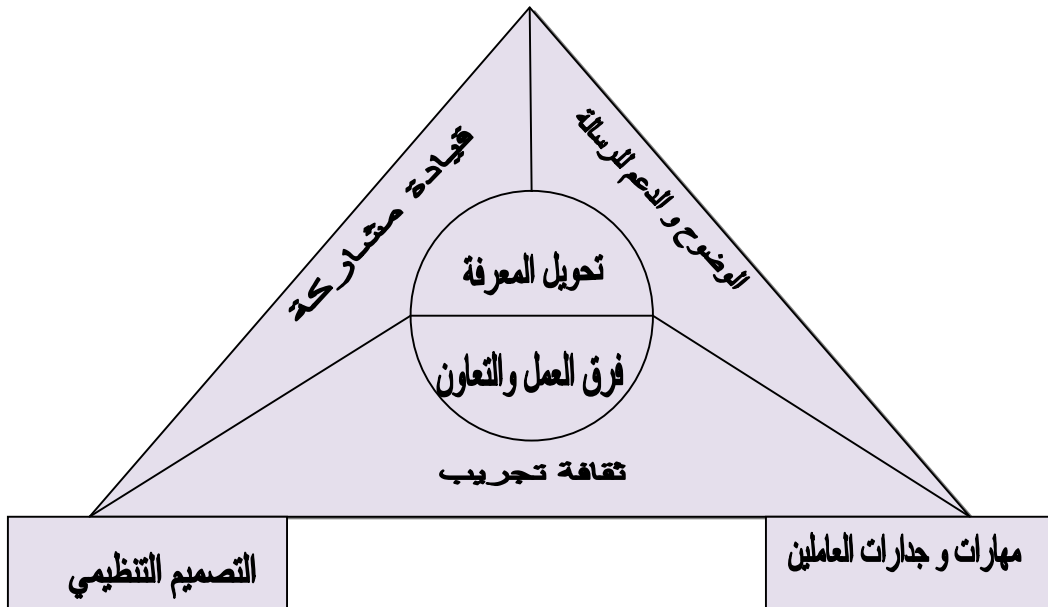


Source: Arumugam Thilageswary et al, "Conceptualizing Organizational Learning System Model and Innovativeness". International Journal Business and Social Science vol 6 3(2015): p.16.

رغم أن هذا النموذج قد توصل إلى العوامل السابقة عن طريق دراسة وملاحظة المنظمات التي نجحت في بناء والحفاظ على التعلم التنظيمي وتحديد العوامل المشتركة بين هذه المنظمات إلا أنه مازال- من وجهة نظر الدراسة- لا يغطي كافة المقومات الضرورية للمنظمة المتعلمة كالهياكل التنظيمية التمكينية واستراتيجيات الاحتواء العالي للعاملين.

سادساً- نموذج اللبنة الاستراتيجية لـ (سوي غوه):

- يؤكد سوي غوه (S.C Goh) على أن اللبنة الإستراتيجية اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة تتلخص فيما يلي: ⁽¹⁾
- الرسالة والرؤية: بمعنى وضوح الرؤية والرسالة بما يضمن دعم العاملين لها ولالإستراتيجية ولكل القيم التي تعتقها المنظمة.
 - القيادة: القيادة التي يُنظر إليها على أنها تُمكن العاملين، وتشجع ثقافة التجريب وتُظهر التزاماً وانتماً قوياً تجاه المنظمة.
 - التجريب: ثقافة تجريب قوية يتم تشجيعها، تحفيزها ومكافأتها في كل المستويات التنظيمية.
 - تحويل المعرفة: تعني قدرة المنظمة على تحويل المعرفة من خارجها كما من داخلها، مع التأكيد على ضرورة التعلم من الأخطاء وتجارب الفشل.
 - فرق العمل والتعاون: التركيز على فرق العمل والحلول الجماعية للمشكلات التنظيمية كأسلوب عمل، فضلا عن دعم، تنمية والاستثمار في كل الأفكار الإبداعية.
 - كما أشار غوه أيضاً إلى الهيكل التنظيمي العضوي (Organic Structure) ومهارات وجدارات العاملين (Employees Skills & Competencies) كعناصر إضافية تشكل الأساس الداعم للبنى الإستراتيجية السابق الإشارة إليها.
 - ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:
- الشكل رقم (18): نموذج اللبنة الإستراتيجية لـ سوي غوه (S.C Goh)



Source : Leda Vassalou, "The Learning Organization in Health-Care Services: Theory and Practice". **Journal of European Industrial** vol 25, 7(2001): P.358.

⁽¹⁾Swee C.Goh, "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks". **SAM Advanced Management Journal**. Vol 63, 2(1998): P.16.

يلاحظ أن هذا النموذج عمد إلى بناء عوامل تنظيمية حاسمة (التصميم العضوي، القيادة وفرق العمل، وضوح الرؤية والرسالة التنظيمية...) لبناء المنظمة المتعلمة، إلا أنه أغفل توضيح التأثيرات التفضيلية وحتى البيئية لهذه العوامل.

كما يلاحظ أن النموذج استقى الكثير من لبنات بنائه من نموذج بادلر (Pedler) وتفق عليه بتضمينه للقيادة كلبنة إستراتيجية هامة في بناء وتجسيد المنظمة المتعلمة.

سابعا- نموذج الماسة لـ (رايلي مولانين):

أخذ النموذج شكل الماسة (Diamond) دلالة على أهمية المفهوم فضلاً عن بنية الماسة البلورية متعددة/مترابطة الأجزاء.

يتكون النموذج من مستويين متكاملين هما المستوى الفردي والمستوى التنظيمي، حيث يركز المستوى الأعلى على المنظور التنظيمي أما المستوى الأسفل فيركز على المنظور الفردي ويتخلل كل مستوى الأبعاد والعناصر التالية: (1)

- القوى الدافعة: تُشكل عناصر موحدة من القيادة والإدارة (القادة/المديرين) وتعتبر من أكثر العوامل أهمية وتأثيراً مباشراً لإحداث التغيير على المستوى التنظيمي والفردي لتجسيد المنظمة المتعلمة.

- تحديد هدف المنظمة: يُقصد بهذا البعد التركيز على الرؤية والإستراتيجية التي تُشير عملية التعلم والتطوير، ويعني هذا البعد على المستوى الفردي المحفزات، الرغبات والميولات وكل ما من شأنه الدفع نحو التعلم.

- الاستفهام: جوهر هذا البعد هو التشكيك والتساؤل المستمر عن الغاية من التعلم، ومدى توافر العوامل الداعمة لتصحيح النماذج الذهنية للأفراد من خلال الابتعاد عن السلوك المعتاد والشروع في إستراتيجية جديدة لتذليل العقبات وتحجيم مقاومة التغيير، بما يحسن مستوى التعليم الفردي والجماعي بالمنظمة.

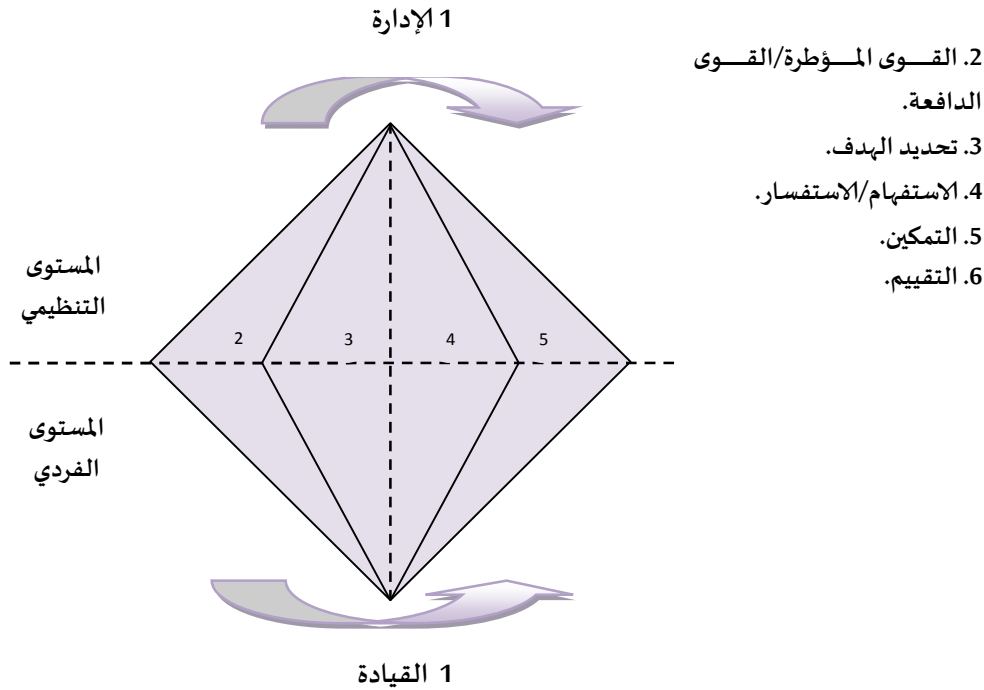
- التمكين: هو مزيج من عدة عمليات لتعزيز الوسائل اللازمة والطرق والأدوات لتعزيز قدرات العاملين؛ وهو من أهم المفاهيم التي يمكن من خلالها بلوغ مستوى المنظمة المتعلمة.

- التقييم: يتمثل في التغذية المرتدة المرتبطة بنتائج التعلم وكيفية، وهو أيضاً تقييم للنتائج يفضي إلى تشخيص (Diagnostic) مسار التعلم في المنظمة؛ ذلك أن قياس النتائج على المدى القصير مهم في أغلب المنظمات لمعرفة واحتواء متطلبات التعلم على مستوى الفرد والمنظمة.

فيما يلي شكل توضيحي للنموذج:

(1) فتحي دغريير، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-127.

الشكل رقم (19): نموذج الماسة للمنظمة المتعلمة لـ رايلي مولانين (R.Moilanen)



Source: Raili Moilanen, "A Learning Organization: Machine or Human ?" (Working Paper, University of Jyväskylä, Printing House, 2001). P.11.

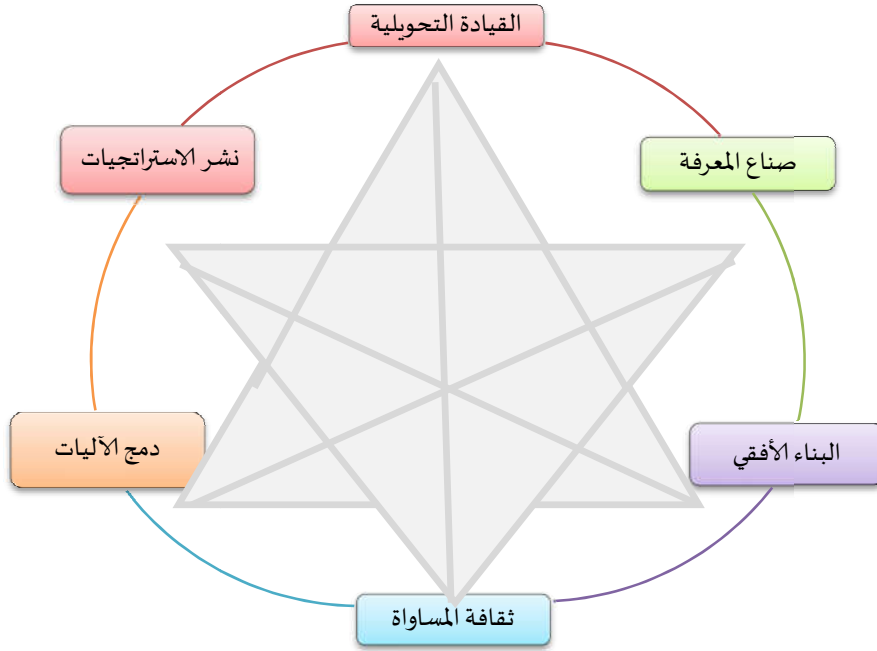
الملاحظ من مراجعة هذا النموذج أنه استقى الكثير من عناصر نماذج كل من سينج وبادلر حيث ركز في بناءه للمنظمة المتعلمة على الرؤية المشتركة، الدعم القيادي، الحوار والاستفهام التمكين والتقييم على المستويين الفردي والتنظيمي.

ثامنا- نموذج شبكة المنظمة المتعلمة لـ (كونستانس جيمس):

أطلقت كونستانس جيمس (C. James) على نموذجها للمنظمة المتعلمة تسمية "شبكة المنظمة المتعلمة"، يعتمد تصميم هذا النموذج على فكرة مفادها أن كل قسم في المنظمة يُطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها أكثر من تركيزه على إجراءات تطبيق التصميم، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة والعمل على تطويره.⁽¹⁾ وقد انطلقت جيمس في نموذجها من الانتقادات التي وجهتها إلى تصميم المنظمات التقليدية والذي ساد في القرن العشرين (20)، المُتسم بـ الضبط، الأوامر، السلطة، التقسيم المتعدد والتركيز على التخصص وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع، وحسب جيمس فإن هذا النموذج يتكون من ست (06) مكونات تستند إلى الاتصالات في شبكة تفاعلها مع بعضها البعض. كما يوضحه الشكل التالي:

⁽¹⁾ سليمان بلعور، "نماذج وإستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة". مجلة دفاتر اقتصادية مج5، 1(2014): ص.182.

الشكل رقم (20): نموذج شبكة المنظمة المتعلمة لـ كونستانس جيمس (C. James)



المصدر: صلاح عبد القادر أحمد النعيمي وباسم فيصل عبد الناييف، "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 31(2012): ص 182.

تتلخص مكونات النموذج فيما يلي: (1)

- القيادة التحويلية: تعمل القيادة في أي مستوى في المنظمة المتعلمة على دعم عمليات التعلم وتوليد المعرفة، كما تشجع العاملين على التعلم المستمر.
- ثقافة المساواة: تسود في المنظمة المتعلمة ثقافة المساواة، والتي تعمل على ترسيخ مبدأ العدالة في المكافآت لضمان تحقيق الرضا بين العاملين وعلى كافة المستويات، كما تُسهل عمليات التكيف والتطوير المستمر.
- نشر الاستراتيجيات: يُمكن التعرف على استراتيجيات المنظمة المتعلمة في أي مستوى بالمنظمة إذ لم تعد حصرًا على الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا، الوسطى والدنيا وحتى من صناع المعرفة.
- دمج الآليات: تربط الآليات المتكاملة المنظمة أفقياً وعمودياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تعزز المشاركة في المعرفة والتعلم عبر الوحدات، الأفراد، النظم والعمليات التي تربط المنظمة.

(1) المرجع السابق، ص ص 182-183.

- البناء الأفقي: تقوم المنظمة المتعلمة على بناء اتحادي شبه مستقل، وترتبط المنظمة مع بعضها البعض بشكل تنتقل فيه التقارير من الوحدات التنظيمية إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طريق إنجاز الأهداف.

- صناع المعرفة: في المنظمة المتعلمة يجب أن يتحول كل فرد في المنظمة إلى صانع للمعرفة وكل فرد مسؤول عن التمكن من وظيفته ونشر المعرفة بين الآخرين وبتطوير وتحديث المهارات بشكل مستمر.

اهتم النموذج بتحديد أهم مرتكزات المنظمة المتعلمة والأساس في التصميم هو التركيز على التعلم المنتج/التوليدي والتدوير والتشارك المعرفي بفضل عمالة المعرفة أو صناع المعرفة وكل هذا بدعم وتشجيع من القيادة التحويلية الحافزة على التعلم والراعية للابتكار.

تُشير النماذج السابقة إلى أن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب تحديد وفهم المقومات اللازمة لكيفية التعلم.⁽¹⁾

يُوجد اختلاف كبير بين النماذج من حيث المقومات والخصائص التي تم التركيز عليها لبناء المنظمة المتعلمة.

لم تول أغلب نماذج بناء المنظمة المتعلمة الاهتمام بقياس العلاقة بين توافر مقومات المنظمة المتعلمة وبين العوائد التنظيمية.

توجد ندرة شديدة في الدراسات التطبيقية التي أجريت لاختبار صدق النماذج والمقومات التي قدمتها.

يعتبر الاختلاف الواضح بين النماذج السابقة وعدم اتفاق الباحثين على مقومات محددة للمنظمة المتعلمة السمة الغالبة للنماذج التي اعتمدها الدراسة وهذا ما يُعد أبرز تحديات تحديد أهم مقومات بناء المنظمة المتعلمة.

لتجاوز هذا التحدي واتساقاً مع ما رشحته الدراسة سابقاً من خصائص ومرتكزات نحو التحول للمنظمة المتعلمة سنعمل على ترشيح مقومات-احتمالية- لبناء المنظمة المتعلمة بالاعتماد على النماذج المستخدمة بالدراسة. وهذه المقومات كما يلي:

- المقومات هيكلية؛ وتتضمن طبيعة الهيكل التنظيمي ومدى مساندته للتعلم، نمط القيادة الحافزة على التعلم، الجدارة المعرفية للمورد البشري.

- المقومات القيمية؛ وتعني مدى توافق القيم التنظيمية ومتطلبات التعلم المستمر.

- المقومات الإستراتيجية؛ أهم الاستراتيجيات التنظيمية مساهمة في المضي نحو تعليمية المنظمات وهي: (تبني إستراتيجية مرنة ذات رؤية مشتركة، التمكين والتفويض التنظيمي، التدريب والتأهيل

⁽¹⁾Mijalce Santa & Selmin Nurcan, "Modeling The Creation of A Learning Organization by Using The Learning Organization Atlas Framework" (Research Paper presented at 15th International Conference: "On Enterprise Information Systems", France, January 2013). P.02.

للمورد البشري، إدارة المعرفة، الفحص البيئي، التطويع التكنولوجي، تفعيل وسائل الاتصال والحوار).

وفيما يلي سنراجع كيف تعامل كل نموذج من النماذج السابقة مع هذه المقومات.

الجدول رقم (07): مراجعة لنماذج بناء المنظمة المتعلمة

James	Moilane	Goh	Dibella	Pedler	Marquardt	Marsik & Watkins	Senge	النموذج	المقومات
									القيادة
									الهيكل التنظيمي
									الموارد البشرية
									الثقافة والقيم
									التفويض والتمكين
									التدريب والتأهيل
									التعلم المستمر
									إدارة المعرفة (خلق/تدوير وتشاركية المعرفة)
									الفحص البيئي
									التطويع التكنولوجي
									وسائل الاتصال والحوار

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

نخلص في الأخير إلى أن السعي لبلوغ المنظمة المتعلمة يستوجب الإنعتاق عن كثير من القيم والقناعات الفردية كما التنظيمية، فضلا عن استحداث أنماط تسيير تخدم الغرض وهياكل وآليات تيسر سبل التجسيد أهمها: قيادة التعلم، الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم، الهياكل التمكينية عمالة المعرفة، التمكين التنظيمي، الاحتواء العالي، نظم اتصال فاعلة وتفاعلية، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة بما يضمن تشاركيته وتدويرها كل هذا لأجل زيادة إمكانات التعلم المستديم.

سنعود بالتفصيل لمقومات بناء المنظمة المتعلمة في الفصل الثالث من الدراسة.

المطلب الثاني: إستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

إن التحول إلى "المنظمة المتعلمة" يستلزم اعتماد توليفة إستراتيجيات تستهدف توفير أكثر قابليات تجسيد هذا النمط من المنظمات؛ على أن تُعنى بخلق وتعزيز كل سبل الكفايات الجوهرية اللازمة لتأسيس وصيانة "المنظمة المتعلمة".

في هذا الصدد يوجد -على الأقل- أربعة (04) خيارات إستراتيجية متميزة ومختلفة يمكن تطويرها وتفعيلها في السعي نحو تحقيق هدف التحول إلى "المنظمة المتعلمة"، وهي: (1)

1. إستراتيجية بنية نظم المعلومات:

تُشير إلى النظم التي تُعنى بجمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة ونفع للمنظمة، حيث أن مجال نظم المعلومات يشمل عمليات تحديد البيانات المناسبة، اكتسابها وتخزينها في قواعد بيانات مصممة بما يسهل إتاحة المعلومات للمستخدمين، في شكل تقارير أو إجابات عن الاستفسارات. كما تشمل بنية نظم المعلومات برامج التطبيقات التي تعمل على تحويل البيانات إلى معلومات جاهزة؛ فهي مورد معرفي يدعم صناعة القرارات التنظيمية كما ييسر أداء أغلب المهام بالمنظمة. تتدعم هذه الإستراتيجية بـ :

-تكنولوجيا المعلومات (ICT): توفر هذه التقنية نظامًا يتيح للعاملين فرص التفاعل ومساحات تلاقٍ لتشاركية المعرفة من خلال العديد من الوسائط ك البريد الصوتي، البريد الإلكتروني، مؤتمرات الفيديو وغيرها.

توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العديد من الفرص للتعلم التنظيمي وتشاركية المعرفة في المنظمة وزيادة فرص الرضا الوظيفي وتحجيم مسببات الصراع التنظيمي أو رفض التجديد، بما يخدم مساعي بناء "المنظمة المتعلمة".

ورغم أن هذه الإستراتيجية ترتبط -ظاهرياً- مباشرة بإدارة البيانات والمعلومات أكثر من ارتباطها بالتعلم إلا أن البنية التحتية لنظم المعلومات يتأسس عليها تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى ذات الصلة بالتعلم والمعرفة، المنظمة التي تعتمد هذه الإستراتيجية في سعيها للتحول إلى منظمة متعلمة تعمل على امتلاك أفضل بنية لنظم المعلومات، والتي تُمكن وتيسر عمليات التعلم الجماعي، المشاركة في المعلومات، التعاون في حل المشكلات ومساعي التجديد.(2)

بعد تطوير بنية نظم المعلومات تعمل معظم المنظمات الساعية لبلوغ المنظمة المتعلمة على تشجيع أعضائها على استخدام النظم والبرمجيات الجديدة، وذلك عبر التدريب الرسمي وغير

(1) William Kig, "Strategies Creating a Learning Organization". **Information Systems Management** vol 18, 1(2001): pp.03-07.

(2) أحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سبق ذكره، ص.66.

الرسمي وتوفير الدعم اللازم لزيادة قدرات الأفراد والجماعات على استخدام نظم المعلومات التي تم تطويرها، وبذلك فهي تدعم وتهيئ البيئة المناسبة للتعلم التحويلي.

2. إستراتيجية إدارة الملكية الفكرية:

تُشير إدارة الملكية الفكرية إلى الأنشطة التي تتعلق بتعظيم الأصول الفكرية للمنظمة والمصنفة (Codified) في شكل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار بالموهب الفكرية وغيرها من حقوق الملكية الفكرية للمنظمة، وذلك لتحقيق قيمة مضافة.⁽¹⁾ المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية هو أن هذه المعارف الصريحة (Explicit) تعتبر أصولاً رأسمالية فائقة القيمة ينبغي تعظيم العائد منها. ولتحقيق ذلك قد تقوم المنظمة باستخدام برامج تراخيص لهذه الأصول (Licensing) مع تطوير برامج أمنية لصيانة المعرفة الموثقة تنظيمياً لمنع إهدارها.

تعمل المنظمات من خلال هذه الإستراتيجية على تحرير المعرفة الضمنية من عمالتها المتميزة معرفياً وتوثيقها تنظيمياً، ثم الاستحواذ عليها كملكية فكرية خاصة بها تحت طائلة الخوف من مغبات الهدر المعرفي (نسيان معرفي، تسريب معرفي ... وغيرها) بما يُعزز رصيدها المعرفي ويدعم مساعي تحولها لـ منظمة متعلمة.

3. إستراتيجية إدارة المعرفة:

تُعرف إدارة المعرفة (Knowledge Management) بأنها: "مجموع العمليات النظامية التي تُساعد المنظمات على توليد المعرفة، إنتاجها، تنظيمها، توظيفها ونشرها بما يجعل منها متاحة لكل أفرادها والمستفيدين منها".⁽²⁾

تركز إستراتيجية إدارة المعرفة على اكتساب، تفسير، نقل وتوزيع الخبرات والمعارف المهنية والتي تكون ضمنية في أصلها إلى كافة أعضاء المنظمة وفي الوقت المناسب، والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو أن المعرفة الضمنية يمكن تحويلها إلى معرفة صريحة⁽³⁾، حيث ترى هذه الإستراتيجية أن قيمة الخبرات والمعارف المهنية يمكن تعظيمها من خلال تفسيرها وتشاركتها. هذا وتتطلب إدارة المعرفة الفاعلة الربط بين الأشكال المختلفة للمعارف ودعمها عن طريق التعلم التنظيمي واستخدامها في خلق قيمة مضافة لمنتجات وخدمات المنظمة.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ الشريف يوفاس ومريم بوخضرة، "رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس". *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية* 2(2017): ص.258.

⁽²⁾ شاهر محمد عبيد وسائد ربيعة، "تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* 4(2016): ص.816.

⁽³⁾ Peter Busch, *Tacit knowledge in Organizational Learning* (New York: IGI Publishing, 2008), P.25.

⁽⁴⁾ Paul Chinowsky & Patricia M.Carrillo, "Knowledge Management to Learning Organization Connection". *Journal of Management Engineering* vol 23, 3(2007): P.02.

وتشمل النظم والعمليات التي تسهم في تطبيق هذه الإستراتيجية توفير قواعد بيانات تحوي إجابات للسؤالات المتكررة، وتوصيف لأفضل التطبيقات/الممارسات، فضلاً عن توفير أدلة تصنف بدقة مجالات المعرفة والخبرات المختلفة مع تحديد الفرد الذي/الجهة التي يمكن الاتصال به/بها عند وجود مشكلة.

أما مقاييس أداء هذه الإستراتيجية تتمثل في جودة وسرعة اتخاذ القرارات، تزايد سلوكيات تشاركية المعرفة، مدى إعادة استخدام المعرفة المتاحة، تخفيض الاعتماد على عدد قليل من الأفراد، انخفاض التكاليف الإدارية. كما أن الثقافة التنظيمية في هذه الإستراتيجية هي ثقافة المشاركة بالمعرفة، التي تتطلب استبدال الفرض الشائع "المعرفة هي القوة" بآخر يتم فيه تقدير ومكافأة المشاركة في المعارف والخبرات. (1)

4. إستراتيجية التجديد:

تعني إستراتيجية التجديد عملية المبادأة التي تتم في المنظمة بهدف توليد، تقييم، تطوير وتطبيق أساليب وعمليات ومنتجات جديدة، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن دعم الابتكار والتجديد يعتمد على إتاحة/نقل المعارف والمعلومات.

يرتبط التجديد بالتغيير والتعلم وبالتحديد التعلم التوليدي. أساس هذه الإستراتيجية دعم وتشجيع المخاطرة والابتكار، والهدف هو تعظيم فرص التجديد التنظيمي عبر أنشطة تُعنى بتثمين ودعم التجديد والابتكار، ومن أمثلة هذه النشاطات؛ ابتكار منتجات جديدة، عمليات جديدة، حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية المتجددة. (2)

النظم والعمليات التي تدعم هذه الإستراتيجية تشمل العصف الذهني، ووضع أهداف تتعلق بالعائد الذي يجب تحقيقه من خلال أنشطة التجديد التنظيمي وتوفير التمويل اللازم لدراسات الجدوى لتقييم الأفكار، الأساليب والممارسات الجديدة.

مقاييس أداء هذه الإستراتيجية تشمل العائد المحقق من المنتجات والعمليات الجديدة، عدد براءات الاختراع وعدد مشروعات التطوير التي يتم تمويلها.

أما الثقافة التنظيمية الملائمة لهذه الإستراتيجية هي ثقافة المخاطرة والتغاضي عن الأخطاء البسيطة في سبيل السعي للتجديد، تثمين الأفكار الجديدة، وتقدير التفكير الابتكاري. (3)

يتضح مما سبق تعدد الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها للتحويل إلى المنظمة المتعلمة. بما يعني أن الاقتصار على أحد الاستراتيجيات فقط غير كافٍ لتحقيق الأهداف المرجوة، بل يجب

(1) أحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سبق ذكره، ص.69.

(2) Mehmet Kiziloglu, "The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in The Banking Sector". **Global business and management research: an International Journal** vol 7, 3(2015): p.20.

(3) أحمد عبد المنعم شفيق، مرجع سبق ذكره، ص.69-70.

التوصل إلى المزيج الأنسب من هذه الاستراتيجيات -أو غيرها- لتحقيق مستوى عالٍ من التعلم مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الخيارات الإستراتيجية تقوم على افتراضات مختلفة وتخضع لخصوصية كل منظمة.

هذا وتجب الإشارة هنا أن كل هذه الاستراتيجيات تتدعم بالتعلم التنظيمي بمستوياته وأنماطه الموضحة سابقاً وأن كثيراً من الدراسات تصنف التعلم الفردي والتعلم التنظيمي كإستراتيجيتين من استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، إلا أن الدراسة تميل إلى أن التعلم التنظيمي بمستوياته وأنماطه من اللوازم القبلية لبناء المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم (08): إستراتيجيات المنظمة المتعلمة

الإستراتيجيات الأبعاد	بنية. نظم المعلومات	الملكية الفكرية	إدارة المعرفة	التجديد
المفهوم الأساسي	قيمة المعلومات لتطوير الإدارة.	المعارف الموثقة كأصول رأسمالية	تعظيم الخبرات من خلال المشاركة	دعم الابتكار
التركيز	البيانات والمعلومات	الأصول الفكرية (براءات الاختراع، الماركات المسجلة)	معارف وخبرات مهنية تكون ضمنية بطبيعتها	تطوير منتجات وعمليات وحلول جديدة للمشكلات.
الهدف	دعم القرارات ، توفير بيانات ومعلومات للرقابة	تعظيم العائد من الملكيات الفكرية	اكتساب ونشر الخبرات الاحترافية	تحقيق أقصى عائد من الأفكار الجديدة
العمليات	جمع ، تخزين وتوزيع البيانات والمعلومات	برامج التراخيص	المقارنة بغرض التطوير ، فرق العمل المدارة ذاتيا	عصف ذهني، تمويل المشروعات الجديدة
النظم	الحواسيب الآلية، نظم الاتصال، نظم دعم القرار.	قواعد البيانات	أدلة للمعرفة، نظم خبيرة	نظم دعم الجماعات لتوليد الأفكار
مقياس الأداء	فاعلية اكتساب وتخزين ونشر المعلومات	عائد إضافي على الاستثمار في مجالات جديدة	جودة اتخاذ القرار، المشاركة في المعرفة	عائد على الاستثمار من المنتجات الجديدة
الثقافة التنظيمية	كفاءة العمليات، استخدام أحدث الحاسبات الآلية	الرفع المالي لحقوق الملكية الفكرية	ثقافة المشاركة في المعرفة	ثقافة تشجع الابتكار

Source: William King, op.cit, P. 09.

خلاصة الفصل الأول:

حاولت الدراسة من خلال هذا الفصل التركيز على ثلاث عناصر أساسية، وهي:

أولاً- المنظمة المتعلمة... محاولة فهم

تعددت تعريفات "المنظمة المتعلمة" واختلفت فيما بينها في تحديد مفهوم هذا المصطلح ليثبت أن مفهوم "المنظمة المتعلمة" هلامي، يمكن الاستدلال عليه من خلال جملة من الخصائص أو الآليات -التي تشكل توليفة من إمكانات بلوغه-، في حين من الصعوبة بما كان ضبطه بما يفضي لجعله نموذجاً موحداً.

لا يمكن لأي من المنظمات أن تصل إلى درجة يُطلق عليها "منظمة متعلمة"، ذلك أن "المنظمة المتعلمة طموح تنظيمي ترومه - بجدٍ وتفاوت- المنظمات الريادية.

اقترحت الدراسة التعريف التالي للمنظمة المتعلمة بأنها: "منظمة تتفاعل وبيئتها أثراً وتأثيراً مُدعمة باستراتيجيات، آليات ومؤهلات تعليمية ومعرفية -متفاوتة- تضاعف من قابليات تجديدها وتطويرها على نحو تكيفي للبقاء والتنافس المحتدم ببيئة الأعمال شديدة التغيير، وتمتلك المنظمة المتعلمة مزيجاً استثنائياً من النظم والعمليات المترابطة/المتكاملة من خلال الأفراد الديناميكيات وتأثيرات التعلم التنظيمي لبناء كفايات جوهرية (Core Competences) تجعل منها منظمة متميزة".

ثانياً- كيف تتعلم المنظمات (نماذج تفسيرية وآليات تمكينية)

يختلف مفهوم "المنظمة المتعلمة" عن مفهوم "التعلم التنظيمي" رغم الارتباط الشديد بينهما إلا أن لكل منهما جوانبه المختلفة. فبينما تُشير "المنظمة المتعلمة" إلى المنظمة الماهرة في التعلم فإن "التعلم التنظيمي" يشير إلى عمليات وأنشطة التعلم.

تتعلم المنظمات وفق عدة نماذج تفسيرية وبعده آليات وأدوات تمكينية وعن اختصاصات ومجالات متعددة؛ إلا أن المسار تجاه المنظمة المتعلمة يتطلب الجهد، الإصرار والمثابرة، وإنشاء حقيبة تعلم (Learning Portfolios) تزيد من فرص استدامة التعلم ومن ثم التميز؛ ذلك أن مجالات وروافد تعلم المنظمات عديدة، ولا يوجد من بينها من هو أجدى من غيره إلا من حيث التبعية للموقف.

ثالثاً- بناء المنظمة المتعلمة... (نماذج واستراتيجيات)

تؤكد نماذج بناء المنظمة المتعلمة -التي اعتمدها الدراسة- أن السعي لبناء المنظمة المتعلمة يستوجب التخلي عن كثير من القيم، الفعاليات الفردية كما التنظيمية فضلاً عن استحداث أنماط تسيير تخدم الغرض، وهياكل وآليات تيسر سبل التجسيد أهمها قيادة التعلم، الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والهياكل التمكينية، عمالة المعرفة، التمكين التنظيمي، الاحتواء العالي، نظم اتصال

فاعلة وتفاعلية وتكنولوجيا المعلومات، إدارة المعرفة بما يضمن تشاركيها وتدويرها كل هذا لأجل زيادة إمكانات التعلم المستديم.

إن تعدد الاستراتيجيات التي يمكن الاستعانة بها للتحويل إلى المنظمة المتعلمة، يثبت أن الاقتصار على إحداها حصراً غير كافٍ لتحقيق الهدف المنشود، بل يجب التوصل إلى المزيج الأنسب من هذه الاستراتيجيات -أو غيرها- لتحقيق مستوى عالٍ من التعلم مع الأخذ في الحسبان أن هذه الخيارات الإستراتيجية تقوم على افتراضات مختلفة تخضع لخصوصية كل منظمة وتبعيتها للموقف.

الفصل الثاني: أساسيات الأداء المتميز

شهدت بيئة أعمال المنظمات بعصر العولمة وتداعياتها جملة من التحديات والرهانات التي عجزت أساليبها التسييرية التقليدية عن مواجهتها. الأمر الذي كان مُحفزاً لظهور أساليب تسييرية جديدة. فظهر نتاج ذلك "الأداء المتميز" (*excellence performance*) كفلسفة إدارية حديثة أضحت لها مكانتها المرموقة في الفكر الإداري. لما لها من قدرة على مواكبة التطورات الحاصلة من جهة وتحسين المنظمات ضد تهديدات بيئتها فائقة التنافسية (*Hyper Competition*) والمتسمة بالتغير المتسارع؛ وذلك بتزويدها بسبل استغلال الفرص الحاسمة (*Critical Opportunities*) لتحقيق ترتيبات تنافسية (*Competitive Arrangement*) تعزز من فرص بقاءها التنظيمي. وعلى هذا الأساس سيتضمن الفصل الثاني ما يلي:

أولاً- قراءة لمفهوم الأداء المتميز.

ثانياً- التميز... أصبح ممكناً.

ثالثاً- قياس الأداء المتميز

المبحث الأول: الأداء المتميز... قراءة في المفهوم

التميز لأجل.... البقاء التنافسي

التميز رحلة للتفوق لا تنتهي... تُكتسب بالمران

يُعد الاهتمام بمفهوم الأداء عموماً والأداء المتميز خصوصاً، أو كما يصطلح عليه من قبل بعض الباحثين بالأداء العالي، المتفوق والاستثنائي، من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى عالٍ من الاهتمام من قبل المنظمات لارتباطه الوثيق بمحددات النجاح التنظيمي في ظل بيئة الأعمال فائقة التنافسية شديدة التغيير.

المطلب الأول- الأداء المتميز... (المفهوم، النشأة والتطور)

ظهرت في عصر المعرفة والتطور التكنولوجي المتلاحق العديد من المصطلحات المرتبطة بمفهوم التميز (Excellence) منها إدارة التميز، "التميز التنظيمي" و"الأداء المتميز" (Excellence Performance) لتؤكد المصادر، الدراسات والبحوث التي تناولت هذه المصطلحات أنها قد تختلف في مسمياتها لكنها - حتماً- تشترك في مضمونها - على أن يكون الأداء المتميز هو محصلتها وغايتها- إذ أنها تعتمد النماذج، المفاهيم والقيم نفسها التي تؤكد على الممارسة الأفضل والأداء الاستثنائي بما يخدم أهداف البقاء التنظيمي.

بما يُمكن التعبير عنه بالصيغة الرياضية التالية:

الأداء المتميز = جهود إدارة التميز + متطلبات التميز التنظيمي

الأداء المتميز هو المحصلة النهائية لمساعي الريادة والتفوق في ظل المنافسة الفائقة واللاتأكد ببيئة الأعمال.

أولاً- مفهوم التميز:

تتنوع الاجتهادات بأدبيات التنظيم وإدارة الأعمال لتحديد مفهوم "التميز" فجاءت تعريفات التميز مختلفة باختلاف زوايا نظر ومنطلقات واضعيها، وفيما يلي بعض من أهم اجتهادات ضبط المفهوم بشقيه اللغوي والاصطلاحي:

1. التميز لغة: تُقر دراسات الأدب الإداري والتنظيمي أن "التميز" (Excellence) ليس بالمفهوم حديث الاكتشاف ولا حتى الاستخدام؛ حيث تُشير العديد من الدراسات اللغوية إلى أن "التميز" قد تم استخدامه من قبل "الإغريق" بمفهوم (Aristeia)، والكلمة تتألف من مقطعين؛ وهما: (1)

(1) جون جاردنر، التميز، الموهبة والقيادة، تر. محمد محمود رضوان (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1989) ص.21.

الأول (AR): ويعني تدفق الضوء أو الخير. أما الثاني (Iston): ويعني الاستقرار أو التوافق.

أما ترجمة كلمة (Aristeia) إلى اللغة الإنجليزية فتأخذ معاني الكلمات التالية: (Bravor, Mightter, Best)⁽¹⁾ بمدلول الكلمات التالية في اللغة العربية: أفضل الأحوال شجاعة وهولاً⁽²⁾ يُعرف "التميز" وفق معجم الوسيط؛ بأنه: "من مازَ أي امتأَرَ عن غيره"⁽³⁾.

فيما أخذ "التميز" وفق معجم (Webster) التعريف التالي: "عمل الشيء بشكل حسن وبدرجة عالية من الاحتراف والتفوق، وبالتصنيف الأول"⁽⁴⁾.

إضافة لوجود عدد من الكلمات في التراث اللغوي التي تفيد معنى "التميز"، كالعُلَيَاء والعُلَا المَعَالِي، السُّطُوع، السُّمُوء. كما يأخذ "التميز" أيضاً معاني الرفعة.⁽⁵⁾

تجدد الإشارة هنا إلى أنه وبغض النظر عن زخم التناول والتداول المعاصر لمفهوم "التميز" تبقى مفردة "التميز" قيد دلالاتها اللغوية؛ فهي كمادة لغوية لا تتعدى مفردات (الفصل، العزل والفرز) - كما سبقت الإشارة إليه- حيث لا تكتسب هذه المفردة أي أهمية تذكر على المستوى التنظيمي أو الإداري إلا باقترانها بمفردات أخرى تُعنى بمحددات العمل والنجاح التنظيمي ك (كالخدمة، الأداء، الثقافة التنظيمية..).

2. التميز اصطلاحاً: كانت بداية الاهتمام الواعي بمصطلح "التميز" (Excellence) في الأدب التنظيمي بمطلع الثمانينات من القرن العشرين (20) عندما ألف بيترز وواترمان (T.Peters & R. Waterman) كتابهما "البحث عن التميز" (In Search of Excellence) عام (1982) - الذي جاء كردة فعل لتمييز الشركات اليابانية عالمياً على حساب نظيرتها الأمريكية بستينيات القرن المنصرم-، في محاولة للبحث عن سبل الريادة والتفوق للمنظمات الأمريكية.

وقد أشار الكاتبان في هذا الصدد بأنه لا توجد منظمات متميزة بشكل دائم، وإنما توجد منظمات تسعى ويجد متواصل من أجل بلوغ الأداء المتميز.⁽⁶⁾

⁽¹⁾Loukans N. Anninos, "The Archetype of Excellence in Universities and TQM". **Journal of Management History** vol 13, 4(2007): p.309.

⁽²⁾Eugenia Russell, "Aristeia and Philotimia : Two Key Concepts of The Ancient Greek world". **Ancient World Magazine** (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/3BvEV6P>> (accessed 21/11/2019).

⁽³⁾المعجم الوسيط، ط.3. (القاهرة: مجمع اللغة العربية، 1998). ص.222.

⁽⁴⁾ Webster's Third New International Dictionary (Massachusetts-Springfield:- G & C. Merriam Company Publishers, 2002). p.24.

⁽⁵⁾ شوقي ناجي جواد وياسين كاسب الخرشة، "المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك التجارية" (ورقة بحث للمؤتمر العربي الأول حول: "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان الأردن-، 12-14 أبريل 2008). ص.02.

⁽⁶⁾الأخضر صياحي، "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج-ج" (أطروحة دكتوراه - علوم - في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، 2019)، ص.88.

يُعد "الأداء المتميز" (E P) من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي شهدتها الفكر الإداري؛ فهو بمثابة فلسفة تسييرية غيرت من مفاهيم كما مقاييس النجاح التنظيمي⁽¹⁾، يعود الفضل في ظهورها - ومن ثم ذبوعها- إلى بروز منظمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع السبل للارتقاء بأداء المنظمات، تطويره والوصول به إلى مستويات ترضي جميع الأطراف من ذوي المصلحة (Stakeholders) بالمنظمة، وعلى رأس هذه المنظمات نجد "المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة" (EFQM)، منظمة "مالكوم بالدريج" للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA) منظمة "ديمينج للجودة" في اليابان (Prix Deming)⁽²⁾. إذ اعتبر "الأداء المتميز" (E P) حسب هاته المنظمات نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل لتحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي جميع ذوي المصلحة في المنظمة بما يؤمن لها فرص البقاء.⁽³⁾ وفي هذا الصدد توالى اجتهادات ضبط مفهوم "الأداء المتميز" (E P) وكان الاختلاف سمتها؛ فيما يلي أهمها:

يعرف موسى بينار وتولاي جيرارد (M.Pinar & T. Girard) "الأداء المتميز" (E P) بأنه: "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء".⁽⁴⁾ فيما عرف ايسكيلدن جاكوب وآخرون (J.Eskildsen et al) الأداء المتميز بأنه: "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من (المتعاملين مع المنظمة، العمال والمجتمع) وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى في العمل".⁽⁵⁾ عبر فليب كوتلر (P.Kotler) عن "الأداء المتميز" (E P) بوصفه: "حالة من الإبداع الإداري والتفوق المنظم لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء سواء على المستوى الإنتاجي أو التسويقي

⁽¹⁾ شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 09-10 نوفمبر 2010). ص.02.

⁽²⁾ صباح محمد موسى وصالح سلمان زاير، "أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات السياسية في العراق". مجلة الإدارة والاقتصاد 102(2015): ص.321.

⁽³⁾ شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره ص.04.

⁽⁴⁾ Musa Pinar & Tulay Girard, "Investigating The Impact of Excellence and Leadership on Achieving Business: An Exploratory Study of Turkish Firms". Advanced Management Journal vol 73, 1(2008): p.31.

⁽⁵⁾ Jacob K. Eskildsen et al, "The Impact of Creativity and learning on Business Excellence". Total Quality Management vol 10, 4(1999): p.10.

أو المالي في المنظمة بما يفضي لإحراز نتائج تفوق ما حققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة بالمنظمة".⁽¹⁾

أكد السلمي على وصف "الأداء المتميز" (E P) بأنه: "القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات التفاعلية، والوصول إلى مستوى المخرجات التي تحقق رغبات ومنافع وتوقعات كافة أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة".⁽²⁾ عرف زايد "الأداء المتميز" بكونه: "تلك الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمنظمة".⁽³⁾

فيما أخذ "الأداء المتميز" عند بعض الباحثين المفهوم التالي: "الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة والعاملين ذوي القدرة على الإبداع".⁽⁴⁾

يُعرف "الأداء المتميز" (E P) حسب المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة على أنه: "بمثابة الممارسة الباهرة (Remarkable) في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من زبائن، عمال، مساهمين... وتتسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها".⁽⁵⁾

مما سبق يتجلى أن "الأداء المتميز" مفهوم كلي وشامل-غير قابل للتجزئة-؛ بمعنى أنه يستحيل وصف منظمة ما بـ "التميزة" في مجال ما بينما ينهار الأداء في باقي المجالات فيها فالتوازن والتشابك/التساند سمتان أساسيتان للأداء المتميز⁽⁶⁾، الذي ينضوي على البعدين-المحوريين- المحوريين- التاليين:⁽⁷⁾

⁽¹⁾ فاضل نبي عثمان، "دور الإفصاح البيئي في دعم الأداء المتميز للشركات: دراسة استطلاعية في عينة من شركات إقليم كردستان". مجلة الإدارة والاقتصاد 111(2017): ص.219.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص.21.

⁽³⁾ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2006)، ص.06.

⁽⁴⁾ Daniel Seymour & John R.Barker, "High Performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as A Framework for Improving Higher Education". Theory and Concepts 1(2014): p.24.

⁽⁵⁾ Patrick Iribarne & Stéphane Verdoux, L' autoévaluation des Performances à Travers Le Modèle EFQM : Guide De Terrain pour Réussir (Bordeaux- France: La Ruche Library, 2005), p.04.

⁽⁶⁾ Samy S. Abu Naser & Mazen J. Al Shobaki, "Organizational Excellence and The Extent of Its Clarity in The Palestinian Universities from The Perspective of Academic Staff". ITEE Journal vol 6, 2(2017): p.11.

⁽⁷⁾ علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص.08.

- **البعد الأول:** إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى بلوغ الأداء المتميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على نفسها-وغيرها- بمنطق التعلم.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً ومن أول مرة (Doing the right thing right the first time).

والبعدان متكاملان فلا يتحقق أحدهما دون الآخر. فضلاً عن اعتمادهما على الاستثمار بالرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد باستمرار.

حفاظاً على مسعى ضبط مفهوم "الأداء المتميز" (E P) سيتم فيما يلي تبيان أهم محددات المفهوم:

قدمت في هذا الصدد المنظمة الاستشارية (Arthur) (*) محددات مفهوم "الأداء المتميز" كما يلي: (1)

- أصحاب المصلحة (المستفيدين): ينبغي على المنظمات التي تروم "الأداء المتميز" أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح لديها بتحديد احتياجاتهم/تفضيلاتهم وتوقعها والعمل جاهدة على تلبيتها وإشباعها بتميز.

- العمليات: تعمل منظمات الأداء العالي والمنفوق وبتنظيم متزايد على إدارة الأعمال الجوهرية كتطوير منتج جديد، جذب مجاميع مستفيدين جدد والعمل على الاحتفاظ بهم، فضلاً عن قيامها بإعادة هندسة أعمالها باستمرار لتعظيم فرص سيطرتها على حالات اللاتأكد ببيئة أعمالها.

- الموارد: تحتاج المنظمة في سبيل بلوغها "الأداء المتميز" إلى موارد (ملموسة وغير ملموسة) متميزة فتعمل على استقطاب موارد عالية التأهيل المعرفي (بشرية وتكنولوجية...) لتضمن ريادتها وتفوقها التنافسي.

(*) آرثر دي ليتل (Arthur D. Little is an international management consulting firm) شركة استشارية إدارية دولية مقرها في بوسطن-ماساتشوستس- بالولايات المتحدة الأمريكية، تأسست رسمياً في عام (1909) من قبل (آرثر ديون ليتل)، الكيميائي "بمعهد ماساتشوستس" للتكنولوجيا. لعبت الشركة أدواراً رئيسية في تطوير إستراتيجية العمل وبحوث العمليات بفضل خدماتها الاستشارية. لمزيد من الإطلاع أنظر على سبيل المثال:

- <<https://bit.ly/3zyE8RX>> (تم التصفح يوم 2019/12/01).

(1) أسيل علي مزهر، "أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 13(2009): ص.127.

- الثقافة التنظيمية: تتكون المنظمات من هياكل، سياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة/شديدة التغيير (يُصعب تغيير الهياكل والسياسات التنظيمية تحت طائلة التغيير الاضطراري)؛ لذا تعمل منظمات الأداء العالي والمتفوق على اكتساب وبناء قيم تنظيمية تكفل المرونة اللازمة لإدارة التغيير بانسيابية تكفل فرص البقاء والتميز .

وحسب كريستنسن وآخرون (Kristensen et al) فإن "الأداء المتميز" يتجسد بفعل تفاعل العناصر الأربعة (04) التالية: (1)

- الإدارة: حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد إستراتيجية المنظمة ومستويات الأداء.
 - الأفراد: أي كيفية إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحقيق رضا العاملين.
 - النظم: وتشمل النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية لأداء مهام المنظمة.
 - النتائج: وتتمثل في تحقيق رضا العملاء، رفاهية المجتمع والمكاسب المالية المستهدفة.
- في ذات السياق قدمت شركة (Team) الخبراء العرب في الهندسة والإدارة (*) خلال برنامج تدريبي لها حول التميز؛ محددات للأداء المتميز بمثابة التوجيهات الإدارية المفضية لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية تروم فرص التميز والتفوق، وهي: (2)

- تنمية وحفز الابتكار Creativity.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء Satisfaction Customer .
- الالتزام بالمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية الرشيدة Sound Finances .
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية Positive Work ethics .
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين Knowledge Management .
- تنمية وتفعيل فرص التعلم التنظيمي Organizational Learning .
- تنمية آليات التفكير التنظيمي (System Thinking) والالتزام بمنهجية علمية في بحث وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) لدى العاملين.

(1) Kai Kristensen et al, "Benchmarking Excellence". **Journal Measuring Business** vol 5, 1(2001): pp.19-23.

(*) شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة - تيم، هي مؤسسة استشارية تدريبية بدأت أعمالها العام (1975). ومنذ ذلك الوقت نمت وازدهرت لتصبح من أهم بيوت الخبرة متعددة التخصصات، وانتشرت فروعها ومكاتبها في عدد من الدول العربية ك مصر والسعودية والكويت واليمن وليبيا والسودان. وتواصل النجاح في تقديم خدماتها المهنية للمؤسسات العربية والإقليمية والدولية. للمزيد من الاطلاع أنظر على سبيل المثال: <<https://bit.ly/3yzOVKh>> (تم التصفح يوم 2019/12/01).

(2) مدحت أبو النصر، **الأداء الإداري المتميز** (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014)، ص.78.

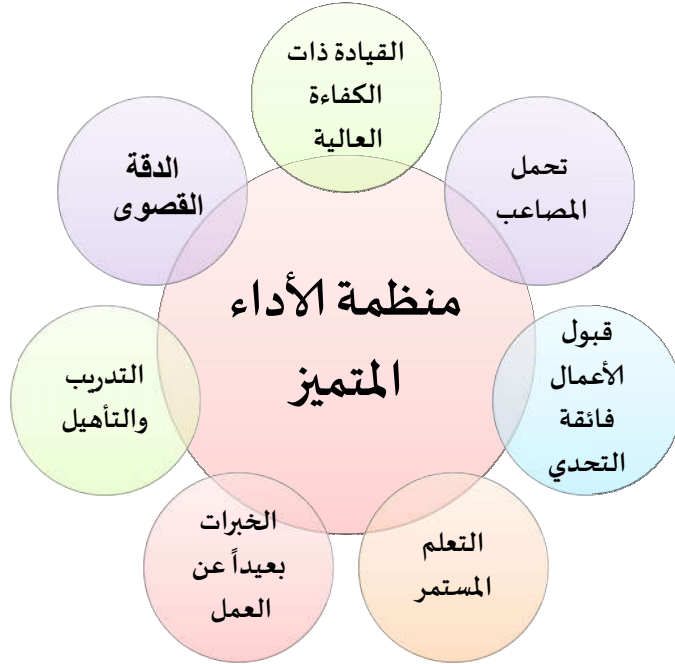
- مما سبق نجد أن مفهوم "الأداء المتميز" (E P) يتحدد بما يلي:
- المبادأة والابتكار؛ أي أن تكون المنظمة المتحرك الأول بمجال نشاطها الحالي والمتوقع أيضا.
 - اعتناق فلسفة الريادة؛ بما يعني التفوق على نتائجها المحققة وعلى الآخرين (المنافسين) الموجودين منهم وحتى المتوقع التنافس معهم مستقبلاً.
 - امتلاك كفايات جوهرية تشكل سندا لـ "الأداء المتميز" ك (الأنشطة، الهياكل، العمليات، المورد البشري عالي التأهيل المعرفي، التكنولوجيات ونظم المعلومات، الرصيد المعرفي) فـ "الأداء المتميز" لا يستوي بتميز جانب تنظيمي دون آخر.
 - الأداء المتميز؛ هو نتيجة لجودة الإدارة البيئية، الفحص البيئي المستمر في محاولة السيطرة على حالات ومستويات اللأ تأكد، محاباة فرص التميز والتحفيم من تحديات البقاء.
 - تجدر الإشارة إلى إن "الأداء المتميز" لا يمكن أن يتحقق بمنظمة ما على سبيل الصدفة ولا بالتمني فهو عمل تراكمي وجهد مستمر قوامه غرس قيم تنظيمية حافزة للتميز وامتلاك كفايات جوهرية تكفل للمنظمة القدرة المتفوقة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها، حل مشكلاتها وجودة جل منتجاتها (سلع/خدمات) بما يخدم أهداف التكيف والبقاء.
 - في الأخير، وانطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا القول أن "الأداء المتميز" هو: "تلك التوليفة من الممارسات الإدارية التي تهدف لضمان بقاء المنظمة واستدامة نجاحها من خلال الارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة عن طريق الاستغلال المتفوق لمواردها ومؤهلاتها (البشرية والمعرفية، المادية والمالية) والعمل على خلق قيمة مضافة لكل أصحاب المصلحة فيها لتبلغ أعلى المراتب التنافسية على نحو الاستدامة.
 - إن فحص مفهوم "الأداء المتميز" وتبيان أهم محدداته يحيلنا إلى تساؤل آخر، إذا كان الأداء المتميز هو الممارسة الباهرة المستندة إلى تميز جل الجوانب التنظيمية، فما هي خصائص منظمات الأداء المتميز؟
 - لمنظمات "الأداء المتميز" جملة من السمات والخصائص التي تعزز من فرص استدامة تفوقها وتميزها، نتلخص فيما يلي: ⁽¹⁾
 - قبول الأعمال ذات التحدي الفائق: إن قبول الأعمال فائقة التحدي يعتبر من أهم مصادر الأداء المتميز؛ ذلك أن فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بتقبلها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة.
 - توفر القيادات ذات الكفاءة العالية: لما للقيادات من دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

⁽¹⁾Dick Grote, The Performance Appraisal Question and Answer, Book Survival Guide for Managers (New York : AMACOM, 2002), pp.194-195

- الخبرات بعيدا عن العمل: يتوفر لدى منظمات الأداء المتميز الكثير من فرص تحصيل الخبرات خارج نطاق مهام العمل، بما يوفر لها الكثير من فرص اكتساب ممكنات الأداء المتميز.
- برامج التدريب: إن النظام المعياري لأنشطة "الأداء المتميز" تكون أهميته أدنى بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من فرص "الأداء المتميز".
- الدقة القصوى: ويقصد بها دقة نظام التنبؤ الخاص بالمنظمة، من خلال اختيار أنجع الأساليب لتأدية المهام بناء على الحقائق وما تدلي به مجاميع البيانات ونظم المعرفة لدى المنظمة.
- التعلم المستمر: من خصائص منظمات الأداء المتميز، أنها تتبنى التعلم المستمر وتؤمن التحسين والتطوير المستمرين للعمليات والمنتجات، ذلك أن منظمات الأداء المتميز هي التي تلتقط المعرفة من البيئة الخارجية وتنقلها لبيئتها الداخلية بما يعزز من فرص تميزها وبقائها.
- منظمات عالية الإنجاز: تتسم المنظمات المتميزة بنظم الأداء العالي (HPS) بإزالة المستويات الزائدة في هياكلها التنظيمية ودمج الوظائف وتقليصها (Downsizing) وإيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة وتوسيع الاتصال في المنظمة.
- إعادة هندسة العمليات: تشترك منظمات الأداء المتميز في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) بهدف التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات التنظيمية.

وفيما يلي شكل توضيحي لأهم سمات منظمة الأداء المتميز.

الشكل رقم(21): سمات منظمة الأداء المتميز



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

ثانيا- التأصيل النظري للأداء المتميز في الفكر الإداري:

إن الأداء المتميز في الفكر الإداري ليس وليد اللحظة ولا الصدفة، فهو كمفهوم تضمنته جل النظريات والمداخل الإدارية على اختلاف توجهاتها وفق معطيات البيئة التي ظهرت ونشطت فيها.

"الأداء المتميز" (E P) كمفهوم ونمط تسيير إداري اختلفت مضامينه باختلاف توجهات النظريات والمداخل الإدارية، وهذا ما يدل على قيمته كميّار نجاح وتفوق في الفكر الإداري عبر تطوره التاريخي، وفيما يلي تفصيل ذلك: (1)

مدخل الإدارة العلمية (Scientific Management) : الذي رصد مفهوم الكفاءة كتعبير عن "الأداء المتميز".

حركة العلاقات الإنسانية (Human Relations Movement): وقد أضافت هذه الحركة البعد الإنساني لمضامين الأداء المتميز من خلال التركيز على أهمية الحاجات الاجتماعية للعاملين وقدمت بهذا الصدد العديد من المصطلحات الرامية إلى تدعيم مضامين "الأداء المتميز" ك (فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية، المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية).

إن معظم مداخل ونظريات "الفكر الإداري" في الفترة ما بين (1880- 1940) افترضت أن المنظمة بيئة مغلقة لا تؤثر ولا تتأثر ببيئتها العامة، واستمرت الجهود العلمية في سبيل تقديم مفاهيم ومضامين جديدة لـ "الأداء المتميز" حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة النشاط التنظيمي وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة، وظهر مفهوم "الفعالية" مؤكداً على أهمية تحقيق أهداف المنظمة في ظل التغيرات البيئية. (2)

مع الإقرار بالأثر البيئي على المنظمة، اتجه التنظير للمنظمة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق "نظرية النظم" التي اعتبرت المنظمة كنظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة وأن الأداء المتميز مرهون بالتميز المتكامل والمتساند لمجموع الأنظمة الفرعية للمنظمة.

على إثر تداعيات النهضة الصناعية اليابانية وتميزها على الصناعة الأمريكية، وما حققه اليابانيون من تقدم وتميز تنافسي، عمد عدد من الباحثين والمفكرين في الإدارة إلى محاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة منظماتها نحو الأداء المتميز، لتظهر على إثر ذلك نظرية (Z) لـ وليام

(1) علي حسون فندي الطائي وسنان فاضل حمد القيسي، "انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب-". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 87(2016): ص.33.

(2) عادل زايد، *مرجع سيق نكره*، ص.05.

أوتشي (W. Ouchi) مانحة قدرًا كبيراً من الحرية والثقة للعاملين على افتراض أن للعاملين ولاء واهتماماً متزايداً لفرق العمل وللمنظمة.

لتصبح النظرية مفتاحاً لتمييز ونجاح الكثير من المنظمات. حتى من خارج اليابان. بفضل ما طورته وافترضته من أسس ومفاهيم تروم الاحتواء (النفسي والمادي) العالي لعاملها تعظيماً لفرص الولاء التنظيمي.⁽¹⁾

في عام (1980) تم تقديم "نموذج ماكنزي" (7 S Mckinezy) من قبل الخبيرين الاستشاريين بيترز وواترمان (T.Peters & R.Waterman) في كتابهما "البحث عن التميز"؛ حيث كانا يعملان بشركة ماكنزي الاستشارية أين انشغلا بالبحث عن أسرار تفوق المنظمات بتحليل أكثر من (70) منظمة وشركة ريادية، وتوصلا إلى "السبعة أسرار" المصطلح عليها بـ (7 S) للتمييز والتفوق وهي: [الإستراتيجية (Strategy) الهيكل (Structure) الهيئة الإدارية (Staff) نمط الإدارة (Style Systems) القيم المشتركة (Shared Values) والمهارات (Skills)].⁽²⁾

عام (1982) قدم بيترز وواترمان مجدداً "نظرية البحث عن التميز"، من خلال محاولة الكشف عن أسرار فن الإدارة، بدراسة أكثر من (43) منظمة وشركة أمريكية متميزة على مدار عامين ليكتشفا أنه وبغض النظر عن كيف تختلف أي منظمة عن الأخرى، إلا أنها اشتركت في ثماني (08) خصائص أساسية مكنتها من التميز، وهي:⁽³⁾

- الانحياز للعمل: من خلال الاعتقاد من أساليب الإدارة البيروقراطية.
- الاقتراب من العميل: يُعتبر العميل المُستهدف الأول للنشاط التنظيمي.
- تنمية الاستقلالية والعمل الحر: إن تعزيز ثقة الفرد بنفسه وعدم الاتكال على الآخرين، من شأنه أن يقوي على نحو غير مباشر الثقة بالنفس وبالقدرات الذاتية، لإنجاز المهام الموكلة دون طلب مساعدة الآخرين، وهذا دون التقليل من أهمية العمل بروح الفريق، فكل فرد مطالبٌ أن يبذل أقصى جهده لإتمام العمل الجماعي بعيداً عن الأنانية من جهة والاتكالية من جهة أخرى.
- تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد: أي اعتبار الأفراد هم المحرك الرئيسي للعملية الإنتاجية.
- السعي لتكوين القيمة: بالعمل على إكساب المنظمة قيمة/قيم مضافة.

⁽¹⁾Sreeraman Aithal & Suresh Kumar, "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance". **International Journal of Scientific Research and Modern Education** vol 1, 1(2016): p.03.

⁽²⁾Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr, **In Search of Excellence: lessons from America's Best-Run Companies** (U.S.A: Harper Business, 2006), p.09.

⁽³⁾ **On Based Following Studies :**

- Thomas J. Peters & Robert H. Waterman Jr, **op.cit**, pp.63-324.

- Clive Shearer, **Everyday Excellence: Creating a better Workplace Through Attitude, Action and Appreciation** (Milwaukee-USA-, ASQ Quality Press, 2006), p.15.

- الانحصر في مجالات الخبرة: هنا يعني أن على المنظمة العمل في المجالات التي اكتسبت فيها خبرة، أو ترى أنها تستطيع أن تكتسب فيها خبرة مستقبلية، فالتخصص هو منطلق الخبرة والسبيل إلى الأداء المتميز.

- التنظيم البسيط: تساعد بساطة الهيكل التنظيمي وابتعاده عن التعقيد في الوصول إلى الأداء المتميز؛ ذلك أن الهياكل التنظيمية البسيطة أكثر تواءماً مع التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة من أجل مواجهة التحديات الخارجية والارتباكات الداخلية.

- المزيج بين المركزية واللامركزية: يُعد التوازن بين المركزية واللامركزية ضروري لبلوغ الأداء المتميز؛ فالمركزية تعمل على توحيد الإدارة وتناسقها، وهذا ما يؤدي إلى استقرار الإجراءات ووضوحها ويصل إلى تحقيق السرعة في انجاز الأعمال، لكن ذلك قد لا يُشجع على الابتكار وروح المبادرة ويؤدي إلى الجمود، أما اللامركزية فهي تعني سلطات واسعة، وسرعة اتخاذ القرار وقرب القيادة من المرؤوسين.

في عام (1984) قدم الباحثان سيلفا وهيكممان (Silva & Hichman) نظرية "خلق التميز" حيث صاغوا النظرية في شكل قالب تعليمي إرشادي للقادة لبلوغ الأداء المتميز؛ توصلوا في هذا الصدد إلى ست (06) مهارات أساسية للقادة؛ وهي: (1)

- البصيرة النافذة: إن هذه المهارة تقتضي من القادة الابتعاد عن السطحية والتعامل مع المسائل بكثير من العمق، بما يفتح المجال لتفعيل الاستراتيجيات المتفوقة والمنبثقة عن الفهم الكامل للمسائل والمشاكل التنظيمية.

- الحساسية: هذه المهارة تُظهر مدى قدرة القائد على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على ذلك، بما يتجاوز حدود فهم ميولاتهم وتوقعها إلى مناقشتها والإصغاء إليها بما يزيد من فرص الرضا والالتزام التنظيمي.

- الرؤية: وهي بناء المستقبل والتخطيط له انطلاقاً من مجموع الأفكار، الآمال، الحقائق والتحديات والفرص. بما يعني العمل على تضمين الانشغالات، الطموحات والأفاق الشخصية في الأهداف التنظيمية لبناء تصور جماعي يخدم الأهداف الفردية كما التنظيمية.

- التعددية وانسيابية الحركة: إن التغيير والثبات صفة ملازمة للحياة التنظيمية (Organizational life) وهذا ما يحتم على قادة المنظمات العمل على التكيف مع هذا التغيير وبمرونة عالية.

- التركيز: ويعني قدرة القائد على استثمار المواقف بشكل ايجابي وفاعل.

(1) Charles Warner, "Employee Turnover Who's at Fault?" Available Online at: <<https://bit.ly/3njiiOT>> (accessed 14/03/2019).

- الصبر: يُقصد بهذه المهارة النظر إلى المدى البعيد بالعمل على تجاوز أفكار ومواقف الآخرين والتي قد تتعارض مع أفكار وقناعات القائد، بتكريس النفس لخدمة الأهداف بعيدة الأمد؛ ذلك أن أغلب المشاكل التنظيمية تعود إلى نفاذ الصبر والتركيز على الأهداف الآنية قصيرة الأمد. إن هذه المهارات لا يمكن اعتماد أحدها بشكل منفرد إذ يتوقف نجاح القائد على إتقانها جميعاً، كما لا يفترض أن تكون موجودة فيه بالفطرة بل المطلوب منه العمل على اكتسابها وتطويرها.

في العام (1985) قدم الكاتبان توماس بيترز ونانسي أوستن (T.Peters & N. Austin) في كتابهما: "الشغف للتميز" (The Passion For Excellence) نظرية "التميز من خلال الموارد البشرية"، حيث رأيا أن المنظمات المتميزة تعتمد في تميزها وريادتها على "المورد البشري" بشكل أساسي من خلال الاهتمام بالعاملين كما العملاء. وهذا ما يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية. (1) عام (1988) أضاف بيترز أن منظمات "الأداء المتميز" هي التي تحافظ على مستويات تطوير وتغير ثابتين، من خلال خلقها للقيمة المضافة وتركيزها على الجودة والمرونة وهذا ما يتفق مع فكر وفلسفة المدرسة الاجتماعية التقنية. (2)

في عام (1990) قامت شركة (Xerox) بالاستفادة من مبادئ ديمينج وحركة الجودة بتطوير نموذج للأداء المتميز من ستة (06) معايير؛ وهي: (إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على العميل والسوق، استخدام المعلومات، أدوات الجودة، نتائج الأعمال). (3)

أكد فينسننت دي غوليجاك ونيكول اوبارت (V.de Gaulejac & N.Aubert) عام (1992) على أن "الأداء المتميز" يأتي من داخل المنظمة بالتركيز على (القيم، الانتماء، الالتزام بالتدريب والتقييم، التشجيع، المنافسة والدعم) وهذا ضمن فكر وفلسفة المدرسة السوسولوجية. (4) توالفت الاجتهادات والنظريات في سبيل البحث عن مضامين جديدة للأداء المتميز حتى ظهرت جوائز لنماذج قياس الأداء المتميز بأوزان ومعايير إرشادية كالنموذج الياباني لـ "دمينج" (Deminge) والنموذج الأمريكي بالدريج (Malcom Baldrige)، النموذج الأوروبي (EFQM) وغيرها من النماذج التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل لاحقاً.

(1) Philippe Hermel & Juan Ramis-Pujol, "An Evolution of Excellence: Some Main Trends". **TQM Magazine** vol 15, 4(2003): p.234.

(2) Loukas N. Anninos, **op.cit**, p.310.

(3) Philippe Hermel & Juan Ramis-Pujol, **op.cit**, p.234.

(4) **Ibid**, p.234.

المطلب الثاني: حتمية التميز ... (الدوافع، المتطلبات والتحديات)

شهدت الفترة الأخيرة من القرن العشرين (20) تغير العديد من المفاهيم الإدارية، فقد تغير التوجه من الإدارة إلى الريادة، ومن محورية رأس المال المادي إلى نظيره البشري-المعرفي-ومن ضبط التكاليف إلى إدارة الأداء، ومن تعظيم الكم الإنتاجي إلى تحسين جودة المخرجات ومن تقييم مدى الالتزام بالإجراءات والمواصفات إلى المساءلة عن النتائج ومستويات الأداء.... كل هذا وغيره مما تضمنته أبعاد وأسباب التغيير خلق حتمية التنقيب عن أساليب ومقاييس أداء جديدة ليس فقط لأجل التكيف بل للسيادة والتميز.

أولاً- دوافع الأداء المتميز:

يجمع الباحثون على أن هناك توليفة من المبررات تدفع بالمنظمات على اختلاف نوعها ومجال اختصاصها لتفعيل متطلبات الأداء المتميز كحتمية فرضتها تحديات ورهانات بيئة الأعمال حيث أصبح مستقبل النجاح التنظيمي مرهون بمدى التغيير نحو اعتناق التميز كنمط حياة تنظيمية وفلسفة تسيير.

قبل الخوض في أهم دوافع ومبررات "الأداء المتميز" لابد من تحديد ملامح بيئة عمل المنظمات وما تحمله من فرص وتحديات جعلت من التميز حتمية لا خياراً. شهدت بيئة أعمال المنظمات خلال العقود المنصرمين تطورات متلاحقة نتيجة الاحتكام لقوى المنافسة الفائقة، تزايد استخدام وروج تكنولوجيا المعلومات، التركيز على الأتمتة والتوجه نحو تلبية تطلعات العميل وتفضيلاته والعمل على إشباعها، وكذا التوجه نحو اقتصاد السوق الذي عرف تحولاً جذرياً من نمط سوق البائع (العارض) إلى نمط سوق المُقتني (المُتلقي).⁽¹⁾ إن كل هذه الملامح لم تنشئ بمحض الصدفة بل كانت لها أسباب عديدة، عنوانها التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والثورة المعلوماتية، التغيرات التقنية المتسارعة، المنافسة الشديدة واتفاقيات التجارة العالمية، وتفصيلها فيما يلي:⁽²⁾

- تكتلات اقتصادية إقليمية: تنشأ بتجمع عدد من الدول ذات الروابط المشتركة جغرافياً، اقتصادياً حضارياً وتاريخياً؛ بحيث يكون هذا التكتل في إطار معين إما منطقة تجارة حرة، إتحاد جمركي

(1) تائر صبري، "ثالث التميز بتقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية". مجلة الكوئ للعلوم الاقتصادية والإدارية (2015): ص.02.

(2) شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، مرجع سبق ذكره ص ص.05-06.

أو سوق مشتركة ... فالتكتل يعكس الجانب التطبيقي لعملية التكامل الاقتصادي ويعبر عن درجة من درجاته فيما بين الدول الأعضاء.

- سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات: وما تفرضه من ضغوط وما تشكله من تحديات للدول المتواجدة فيها.

- هيمنة النموذج الليبرالي: بارتكازه على هيئات دولية وأمية ك المنظمة العالمية للتجارة (WTO) وصندوق النقد الدولي (IMF)، ومجموعة البنك الدولي (WBG)، والتي تدعو كل منها ومن منطلق اختصاصها إلى فتح الأسواق والعمل على تخفيض الحواجز وإلغاء القيود التي تعرقل المبادلات الدولية.

- عولمة الجودة: ظهرت متطلبات الجودة لتهديب التجارة الدولية على نحو يحافظ على ارتفاع مستوى ما يتداول فيها، وروج لها من خلال شهادات الجودة الممنوحة من قبل المنظمات العالمية للتوحيد القياسي مثل (ISO).

كان هذا باختصار تحديداً لأهم ملامح بيئة عمل المنظمات، المتمسمة بالمنافسة الفائقة والتغيير المستمر مما جعل المنظمات بغية ضمان استمرارها وتحقيق نجاحها تستجيب - مضطرة- للعديد من القوى الداعمة للأداء المتميز، والمتمثلة فيما يلي: ⁽¹⁾

1. التغيير الثابت والسريع: من منطلق أن "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، نجد أن من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير المتسارع الذي يشوب بيئة الأعمال المتمسمة بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، وفي ظل التسليم بأن المنظمة نظام مفتوح تنمو، تتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها لضمان استمرارها واستقرارها، يكون "الأداء المتميز" فرصة المنظمة الوحيدة لمجابهة كل التحديات التي ترهن نجاحها وتعيق استمرارها.

2. منافسة بلا حدود: يُقر الفكر الإداري الحديث ب المنافسة كتحدٍ يواجه المنظمات الحديثة كإحدى تداعيات العولمة وما اقتضته من إلغاء للحواجز وعولمة للأسواق، فأجبرت المنظمات من هذا المنطلق ولوج عالم المنافسة الفائقة (Hyper Competition)، ليكون الأداء المتميز خيار المنظمة لضمان فرص بقاءها.

3. الحفاظ على المكان والمكانة: يُمكن الأداء المتميز المنظمة من الحفاظ على مكانها ومكانتها السوقية فتميز الوظائف والعمليات الداخلية يُمكن المنظمة من تعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

فالمكان هنا يعبر عن أركان البيت الداخلي للمنظمة (الموارد البشرية- الثقافة التنظيمية- الهيكل التنظيمي- القيادات التنظيمية). ف "الأداء المتميز" يتضمن بالضرورة جودة كل الجوانب التنظيمية

⁽¹⁾ عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص.07.

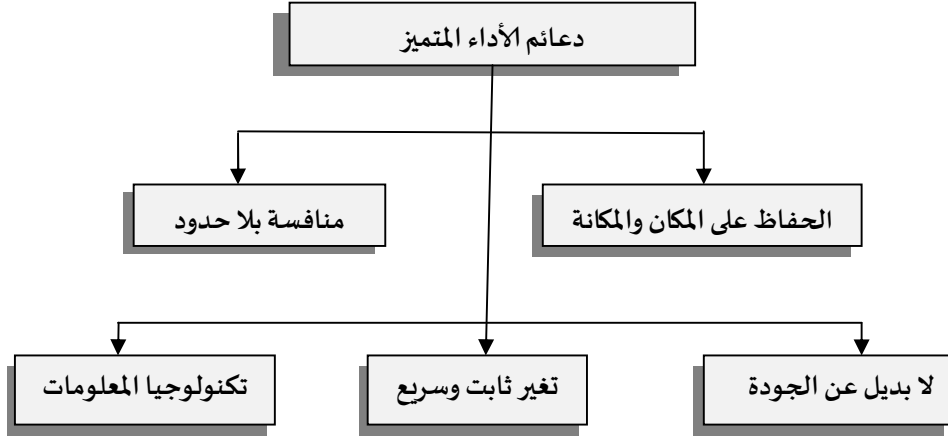
ولا يقتصر فقط على مخرجات العملية التنظيمية. أما **المكانة** فتعني هنا موقع المنظمة وموقفها التنافسي في بيئة نشاطها.

4. لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس الذي يبني عليه العملاء خياراتهم في ظل تنوع البدائل واحتدام المنافسة العالمية، ليكون "الأداء المتميز" دليل المنظمات نحو الجودة.

5. تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعل من نقل وتبادل المعلومات، البيانات والخبرات تتم بسرعة وفعالية حيث أصبحت التكنولوجيا وسيلة هامة لخفض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في جميع أنشطة المنظمة، من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها وهذا ما يشكل فرصة لبلوغ الأداء المتميز.

والشكل التالي يوضح أهم مبررات ودوافع الأداء المتميز.

الشكل رقم (22): دوافع الأداء المتميز



المصدر: عادل زايد، مرجع سبق ذكره، ص.07.

من الشكل السابق يتضح لنا ما سبق التفصيل فيه من دوافع تشكل حتمية أمام المنظمات لتفعيل متطلبات الأداء المتميز.

ثانياً- متطلبات الأداء المتميز:

لا يمكن بلوغ مسعى "الأداء المتميز" إلا من خلال جملة من المتطلبات المتشابهة والمتناغمة من موارد بشرية، مادية ومالية.... اصطلاح على تسميتها بـ "دعائم مفهوم التميز" (The Fundamental Concepts of Excellence)، وقد اختلفت توجهات الباحثين حول تحديد أهمها فبينما ركز البعض على كون العملاء محور اهتمام "الأداء المتميز" ومتطلبه الأساسي، اهتم البعض الآخر بـ النشاط الابتكاري، فيما يلي بعض من اجتهادات تحديد أهم متطلبات الأداء المتميز:

يرى (السلمي) أن الأداء المتميز يتطلب توفر المقومات التالية: ⁽¹⁾

- بناء إستراتيجية متكاملة للمنظمة، تُعبر عن توجهاتها الرئيسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية:

□ رسالة المنظمة.

□ رؤية المنظمة.

□ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

□ آلية إعداد الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

- منظومة متكاملة من السياسات، التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء العالي وقابلة للتعديل والتكيف مع التغييرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل "الأداء المتميز" بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله، فضلا عن الاعتماد الكبير على تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات.

- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة فيها، وآليات رقابة ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافاتهما.

- نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة، تحديد مصادرها، وسائل تجميعها قواعد معالجتها وتداولها، حفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين الطرق والآليات لتخطيط، استقطاب، تدريب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها نحو بلوغ الأداء المتميز.

- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات وتقويم النتائج والإنجازات.

- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء التنظيمي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.

- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتمتين فرص المنظمة نحو بلوغ "الأداء المتميز".

⁽¹⁾ عبد المطلب بيبصار، "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة" (أطروحة دكتوراه -علوم- غير منشورة في علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2017)، ص 106-107.

كما اقترح جيمس هارنغتون (J.Harrington) المقومات التالية كمتطلبات حاسمة لبلوغ الأداء المتميز: ⁽¹⁾

- القيادة وثبات الغاية: يعبر عن سلوك القيادة الداعم لـ الأداء المتميز، إذ يتم توضيح اتجاه وغاية المنظمة من خلال سلوك القادة ومدى تشجيعهم لعاملهم في السعي لبلوغ الأداء المتميز.
- التميز المستمد من العملاء: حيث تؤكد مداخل "الأداء المتميز" على محورية العميل - صوت العميل (Voice of the customer)-، فهو مصدر الحكم الحاسم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات.
- التوجه الإستراتيجي: تؤكد منهجيات "الأداء المتميز" على أهمية التوجه الإستراتيجي، وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم لبلوغ الأداء المتميز.
- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين لـ الأداء المتميز فتحفيز التعلم والتحسين المستمر يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار بما يزيد من فرص بلوغ الأداء المتميز.
- التركيز على الأفراد: يُعد المستوى المعرفي لأفراد المنظمة متطلباً حاسماً لـ الأداء المتميز فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية المؤهلات المعرفية، المهارات وفرص الإبداع لدى العاملين، في ظل قيم وثقافة الثقة والتمكين بالمنظمة.
- تطوير الشراكات: يتطلب الأداء المتميز رصد إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة مع مجموعة من الشركاء الخارجيين بما في ذلك العملاء والموردين ومؤسسات التعليم ومعاهد التكوين، مراكز التدريب والتأهيل المعرفي. فتقديم قيمة مضافة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- الإدارة بالحقائق: تركز مداخل "الأداء المتميز" على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق لتصميم العمليات المستجيبة لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية المرتدة (Feedback) من العميل وكذا التغذية المرتدة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات بمدى مقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.
- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة. ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالأداء المتميز يهتم بخلق قيمة مضافة لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء، العاملين، الموردين، الشركاء والمجتمع ككل.
- المسؤولية الاجتماعية: تحرص فلسفة التميز على المسؤولية تجاه المجتمع كالتزام أخلاقي.

⁽¹⁾ H.James Harrington, "The Impossible Dream" (Research Paper presented for : "the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award", Riyadh: King Abdulaziz Quality Award, 2008). P.56.

- فيما حدد آرميتاج وآخرون (Armitage et al) سبع (07) أسس تمثل المتطلبات الأساسية والمرتكزات اللازمة لبلوغ الأداء المتميز؛ وهي: (1)
- البناء الاستراتيجي: ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية؛ ويتضمن مجموعة من العناصر؛ وهي: الرسالة، الرؤية، القيم، الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف قصيرة الأجل والخطط.
 - التوجه بالعملاء: فالعميل هو المحرك المحوري لأنشطة المنظمة نحو الريادة والتميز، ورغباته هي أساس وجود المنظمة وتليتها هي محدد بقاءها.
 - العمليات: إن أساس الأداء المتميز هو النظر للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمندخلة فيما بينها، على أن تركز هذه العمليات نحو تحقيق الأداء المتميز على: (الوضوح، القيمة، الرقابة والتحسين المستمر).
 - الموارد البشرية: الموارد البشرية هم ثروة المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات والخبرات) يقتضي بلوغ الأداء المتميز جعلهم أعلى الموارد التنظيمية وبالتالي الاستثمار فائق الرشادة لمؤهلاتهم المعرفية والعمل على تنميتها من خلال إدارة تركز على ما يلي: (التثمين والتقدير، التمكين، التدريب والتأهيل والاحتواء..).
 - نسج شبكة من العلاقات: تتأثر نتائج المنظمة الساعية للأداء المتميز، وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً كما خارجياً؛ هذا وعماد هذه العلاقات ما يلي: (الثقة والتشاركية، العمل الجماعي، التحالف والتشابك).
 - التعلم: المنظمة في سعيها للأداء المتميز تتعلم وباستمرار كيف تتعلم لأجل البقاء، فتكتسب ممارسات، سلوكيات وقيم تدعم مساعي ريادتها وتفوقها التنافسي.
 - الموازنة والانسجام: أي الربط والتنظيم بين الأسس الستة (06) السابقة تعظيماً لفرص بلوغ المنظمة للنتائج المرغوبة بما يتوافق ورؤاها الإستراتيجية ورسالتها التنظيمية.
- من خلال ما سبق نجد أن متطلبات "الأداء المتميز" تتمحور حول ما يلي: (2)
- العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة.
 - رغبات وتطلعات العملاء هي المحرك الأساسي لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة.

(1) شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، مرجع سبق ذكره ص ص. 06-07.

(2) عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود (المنصورة-مصر:- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009)، ص. 314.

- إن تقويم العملاء لمستوى جودة و تميز مخرجات المنظمة هو المعيار الحاسم للحكم على كفاءة وتميز الأداء.
- إن المحافظة على العلاقات مع العملاء وتميئها يعد هدفاً استراتيجياً للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لبلوغه.
- أهمية التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى بدلاً من الأنشطة الأقل قيمة؛ وذلك بإسنادها لجهات خارجية متخصصة تقوم بها لصالح المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل.
- أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية (knowledge Based)؛ فهي التي تضمن تحقيق القيمة المضافة.

إذاً تستند المتطلبات الحاسمة لبلوغ "الأداء المتميز" على توافر قيم تنظيمية تكيفية، قيادة حافزة وهياكل تنظيمية مرنة وأنشطة وعمليات تخدم مسعى التميز. فيما يلي شكل تلخيصي للمتطلبات الحاسمة لبلوغ الأداء المتميز. الشكل رقم (23): متطلبات الأداء المتميز



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

بناء على ما سبق التعرض إليه من مقومات ومتطلبات "الأداء المتميز"، نجد أن هذه التوليفة من المتطلبات والشروط المسبقة لبلوغ الأداء المتميز لا تقتصر على محورية متغير تنظيمي دون الآخر، بل تتكامل فيما بينها وفق منظومة شاملة ومتشابهة تركز لمنطق الارتقاء والتفوق التنظيمي، كما أن هذه المتطلبات ليست بالثبات والمثالية التي تمنحها ميزة التعميم؛ فهي تتفاوت

وتتباين حسب الظروف والعوامل البيئية لكل منظمة، على أن يبقى التفوق وضمان الميزة التنافسية من أهم القواسم المشتركة لمساعي بلوغ "الأداء المتميز".

ثالثاً- تحديات الأداء المتميز:

تواجه المنظمات في سبيل بلوغها لـ "الأداء المتميز" جملة من العراقيل والتحديات التي تعرض لها العديد من الباحثين، وفيما يلي بعض من أهمها:
يرى (الفياض) أن أهم تحديات الأداء المتميز على مستوى المنظمات-خاصة في البيئة العربية- هي: (1)

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف التي يقتضيها التغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة على الوضع القائم. وعلى امتيازاتها.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية.

أما (الهيجان) فقد لخص التحديات التي يواجهها الأداء المتميز فيما يلي: (2)

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- التمسك بالأنماط التسييرية القائمة.
- عدم وضوح الرؤية.

كما يمكن تصنيف أهم معيقات وتحديات الأداء المتميز، كما يلي: (3)

- تحديات تنظيمية: الجمود والتمسك بالخطط، القوانين والإجراءات، ثبات الهياكل التنظيمية بدون أي تجديد، ترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من تمسك أصحاب السلطة والنفوذ بها.
- تحديات إدراكية ونفسية: صعوبة تجريد المشكلات التنظيمية وإدراكها، عدم الثقة بالنفس وبالأخر الخوف من المبادأة، الخوف من عواقب الأخطاء.

(1) أبو بكر بوسالم، "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل" (أطروحة دكتوراه -علوم- في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2015)، ص.71.

(2) عبد الرحمان الهيجان، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية". مجلة الإدارة العامة 03(1994): ص.32.

(3) هاجرة غانم، "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة" (أطروحة دكتوراه -علوم- في علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2018)، ص ص.125-

- تحديات بيئية وثقافية: المحافظة على الأعراف والقيم السائدة، الالتزام والإذعان لرؤى القادة دون مناقشتها.

تذهب الدراسة إلى أن "الأداء المتميز" مسعى تنظيمي تعترض سبيله تحديات كثيرة تنظيمية، ثقافية إستراتيجية وتكنولوجية تُختصر في:

- غياب الإرادة الحقيقية للتغيير نحو الأداء المتميز.

- عدم كفاية الموارد (المالية، البشرية، المعرفية، التكنولوجية).

- غياب استراتيجيات واعية وواضحة لبلوغ الأداء المتميز.

ذلك أن "الأداء المتميز" أسلوب إداري داخٍ لاستغلال الفرص الحاسمة المسبوقة بالتخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر بغاية الارتقاء بمستويات الأداء وتميز مخرجات العملية التنظيمية، ومن ثم ضمان الاستمرارية والنجاح المرهون بمدى الاستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي عن المنافسين.

كانت هذه لمحة عن بعض التحديات التي تعترض سبيل "الأداء المتميز"، ويجب على كل منظمة أن تعمل جاهدة على تجاوزها وتلافيتها عن طريق تفعيل أهم متطلباته الحاسمة (القيادة الحافزة، القيم التنظيمية التكيفية، وضوح الرؤى والإستراتيجيات التنظيمية، تبني استراتيجيات تفويضية وتمكينية للموارد البشرية والعمل على استقطاب وصيانة المورد البشري عالي التأهيل) لتبلغ مصاف الريادة.

المبحث الثاني- الأداء المتميز: أهم المداخل والممكنات

للأداء المتميز كطموح تنظيمي جملة من المداخل الداعمة لسبل بلوغه وتوليفة ممكنات تكفل

تفعيله، تتضح في الآتي:

المطلب الأول- مداخل الأداء المتميز:

عرف الفكر الإداري خلال محطاته التاريخية التطورية مداخل إدارية عديدة بلورت مفهوم

"الأداء المتميز" (E P) من خلال ما بذلته من إسهامات في سبيل تجسيد ما تقوم عليه فلسفة التميز

من مبادئ، تركز الدراسة على أربع (04) مداخل إدارية -على الإقرار بأن هناك مداخل أخرى لـ

الأداء المتميز- كانت لها الأسبقية والبصمة القوية في تجسيد وتحفيز "الأداء المتميز".

أولاً- إدارة الجودة الشاملة:

تُعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد أهم المداخل الحديثة المفضية لبلوغ الأداء المتميز (E) على اعتبار أن الجودة (Quality) أصبحت من أهم محددات البقاء التنظيمي.

1. مفهوم الجودة وتطورها التاريخي: سيتم من خلال الآتي التعرض إلى ضبط مفهوم الجودة ومسار تطورهما التاريخي.

أ. مفهوم الجودة: تأخذ الجودة (Quality) لغوياً معان كثيرة تلخص بـ "الدقة والامتياز".⁽¹⁾ أما على المستوى الاصطلاحي فالجودة كثير من اجتهادات ضبط المفهوم ، تأخذ الدراسة بمفهوم الجودة الذي حدده ديمينج (E. Deming) بأنه: "استهداف حاجات العميل الحالية والمستقبلية".⁽²⁾ يتضح أن مفهوم الجودة يتلخص في كونها مجموعة من الخصائص للمنتج/الخدمة التي تطابق متطلبات وتوقعات العميل.

ب. التطور التاريخي للجودة:

مرت الجودة في الفكر التنظيمي بعدة محطات تاريخية، فمنذ بداية التفكير التنظيمي استرعت الجودة - وان اختلفت مضامينها- اهتمام المفكرين بداية من كونها هدفاً وصولاً لكونها وظيفة وفلسفة تسييرية تتخلل جل الجوانب التنظيمية، وهي:⁽³⁾

-مرحلة بداية القرن العشرين فحص الجودة Quality inspection stage: اقترنت هذه الفترة بمرحلة الإدارة العلمية وبالضبط بأعمال فردريك تايلور (F.Taylor) الذي كان يهدف إلى الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق التخصص، الفحص، النمطية، تبسيط العمل وتقسيمه كما دعا إلى ضرورة الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتفتيش.

في هذه المرحلة انقسمت وظيفة الجودة بين العامل الذي يقوم بالإنتاج والمفتش الذي يفحص المنتج بغرض تقليل معييبات المنتج في شكله النهائي.

-مرحلة مراقبة الجودة Quality control stage (1930-1950): هدفت الجهود التنظيمية والعلمية في هذه المرحلة إلى تقليل نسبة المعيبات مستخدمة (بالإضافة إلى أساليب المرحلة الأولى) الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة وكذا التحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة.

⁽¹⁾حاتم كريم بلحاوي القرشي، "الجودة الشاملة في التعليم العالي وسبل تطبيقها في جامعة واسط". مجلة الكوئ للعلوم الاقتصادية والإدارية 15(2014): ص.02.

⁽²⁾محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر ورحمة الحاج محمد الحاج، "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 46(2016): ص.85.

⁽³⁾Graem Knowles, Quality Management (Bookboon, 2011), pp.13-16.

-مرحلة تأكيد/ضمان الجودة (Quality assurance stage) (1970- 1950): كان اهتمام تأكيد الجودة كمدخل من مداخل إدارة الجودة أكثر بعداً وعمقاً من المداخل السابقة فلأول مرة يقدم هذا المدخل مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة، فضلاً عن تأكيده على أن كافة المستويات الإدارية لابد وأن تشارك في تخطيط ومراقبة الجودة، وفي هذه المرحلة تم الانتقال من جودة المنتج إلى جودة النظام ومنع وقوع الخطأ.

-مرحلة المدخل الحديث من فترة (1970) حتى الآن -إدارة الجودة الشاملة Total Quality :- وهي نظام شامل للقيادة والتشغيل للمنظمة يعتمد على مشاركة جميع العاملين، والموردين والعملاء من أجل التحسين المستمر للجودة.⁽¹⁾

من خلال هذا العرض الموجز لأهم محطات تطور الجودة، يتضح مايلي:⁽²⁾

- أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (الصفر خطأ).

- مفهوم ضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) تدرج من مفهوم المنتج (Product) إلى مفهوم العميل (Customer).

- انتقال الاهتمام من جودة المنتج إلى جودة العمليات ثم الخدمات.

2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM) هي تلك الفلسفة الإدارية التي مثلت نتاج تطور الفكر الإداري للجودة، تعرض العديد من الباحثين والمختصين وحتى بعض الهيئات الدولية التي تُعنى بالجودة للتعريف بإدارة الجودة الشاملة، كما يلي:

يرى أوكلاند (Oakland) أن إدارة الجودة الشاملة هي: "نهج تنظيمي يستهدف تحسين القدرة

التنافسية بضمان الفعالية والمرونة اللازمة للمنظمة ككل".⁽³⁾

تُعرف منظمة الجودة البريطانية (PQA) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة الإدارة وممارسات

المؤسسة، التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ عبد الرؤوف حجاج ومحمد زرقون "نموذج الجائزة الأوروبية للجودة" (ورقة بحث قدمت للملتقى الوطني حول: "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة مولاي الطاهر - سعيدة، 07-08 ديسمبر 2010). ص.06.

⁽²⁾ هادي صلاح عباس، "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي الثاني حول: "حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005). ص.157.

⁽³⁾ John S.Oakland, Total Quality Management and Operational Excellence, 4th Ed (Britain: Routledge, 2014), pp.04-05.

⁽⁴⁾ فوزية غربي وفتيحة حبشي، "الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية". مجلة البحوث والدراسات 04(2009): ص.142.

إذاً إدارة الجودة الشاملة هي ذلك المدخل الذي يُعنى بابتكار أساليب تحقيق الريادة بأقل التكاليف مع العمل على تلبية احتياجات العميل وتوقعها.

3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ل إدارة الجودة الشاملة جملة من المبادئ الأساسية التي يكفل تطبيقها بكفاءة وفعالية بلوغ أعلى مستويات الأداء الممكنة، والتي تتمثل فيما يلي: ⁽¹⁾

- التركيز على العميل: ولا يقصد بالعميل هنا العميل الخارجي للمنظمة فقط الذي تركز المنظمة جهودها للتعرف على حاجاته ورغباته، وإنما يقصد به أيضاً العميل الداخلي والمتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام، إدارات وأفراد.

- التركيز على العمليات بقدر التركيز على النتائج: إن مستهلكي السلع والخدمات سواء أكانوا من داخل أو خارج المنظمة يطمحون للأفضل دوماً وفي حال عجز المنظمة عن تقديم منتج (سلعة/خدمة) يلبي طموح رغباتهم فإنهم بالضرورة يبحثون عن البديل من خلال منافس آخر للمنظمة، وفي مدخل إدارة الجودة الشاملة تستخدم هذه النتائج المعيبة كمؤشر حاسم لعدم جودة العمليات بحد ذاتها، وبناء على ذلك يتوجب إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين المنتجات، لذا يتوجب التركيز على العمليات بذات قدر التركيز على النتائج.

- تقادي الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات من المبادئ المحورية لإدارة الجودة الشاملة كما سبقت الإشارة إليه؛ إذ يمكننا من تقادي الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير محددة لقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج عوض استخدامها بعد وقوع الأخطاء وتبديد الموارد.

- شحن وتعبئة خبرات العاملين: حيث يجب على المنظمة إدراك مدى أهمية تثمين جهود العاملين بكل أشكال التحفيز المعنوي، فإدارة الجودة الشاملة على نقيض الإدارة التقليدية لا تعتبر التعويض المادي هو السبيل الوحيد لدعم وتحفيز العاملين بل تتعداه إلى كل أشكال التعويض المعنوي لتنمية روح الفريق وخلق أجواء مواتية للابتكار والإبداع ومن ثم الولاء.

- اتخاذ القرارات المستندة على الحقائق، إدارة الجودة الشاملة تعتمد على القرارات المنبثقة عن الحقائق والمعلومات.

- التحسين المستمر في الأداء. فالجودة ليست بالحدث العرضي الذي يحدث مرة واحدة وينتهي بل هي إستراتيجية متكاملة ومستمرة.

⁽¹⁾Jens J. Dahlgaard et al, **Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement** (London: Taylor & Francis Group, 2005), pp.17-19.

- التغذية المرندة: هذا المبدأ يتيح سبل تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة السابقة من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة والتي تسهم في زيادة فرص تميز ونجاح المنظمة.

4. أهداف إدارة الجودة الشاملة: نتلخص أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي: (1)

- السرعة في عملية التوزيع لإيصال المنتج أو الخدمة للعميل متى ما أراد.

- المرونة الدائمة؛ حيث يمكن للمنظمة تغيير نشاطها متى ما استدعت الضرورة ذلك.

- تحقيق الأفضلية، وضمان الأسبقية التنافسية.

- الوصول إلى التكلفة المنخفضة من خلال تحسين الجودة وخفض نسب الهدر.

يُلاحظ من العرض السابق الارتباط الوثيق بين مدخل "إدارة الجودة الشاملة" و"الأداء

التميز"، حتى أن كثير من الدراسات تشير إلى المفهومين بشكل تبادلي كمترادفين (2) إلا أن التمعن بالمفاهيم، الأهداف والمقاصد يؤكد على أنهما ورغم ارتباطهما الوثيق ليسا مترادفين.

ذكر بيرزيكوب في هذا السياق أن هناك ترابطاً وثيقاً بين مفهوم "إدارة الجودة الشاملة"

ومفهوم "الأداء المتميز"، وأن التوافق والتكامل بين المفهومين هو ما يفضي لبلوغ الأداء المتميز

ذلك أن المفهومين يتقاطعان في عدد من محاور ارتكاز كل منهما ك: (القيادة، التركيز على العميل

التحسين المستمر، الإدارة بالحقائق، المشاركة). (3)

بينما يرى بعض الباحثين أن مفهوم "الأداء المتميز" له خصائصه الفريدة التي تختلف عن

كثير من مفاهيم "إدارة الجودة الشاملة"؛ ذلك أن "الأداء المتميز" أشمل من "إدارة الجودة الشاملة"

فهو يتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مداها الأصلي في تحقيق الأداء الأفضل (4). وهذا ما

تتفق معه الدراسة

إن إدارة الجودة الشاملة من أولى وأول الخطوات نحو بلوغ الأداء المتميز الذي يبقى أشمل

وأجدى تنظيمياً في سبيل البقاء.

ثانياً- الهندرة:

إعادة الهندسة أو الهندرة (Reengineering) مصطلح مركب يجمع بين الهندسة والإدارة ظهر

في بداية التسعينيات من القرن العشرين (20)، وبالتحديد في سنة (1993)، وذلك عند صدور أول

(1) عبد القادر دبون، "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة". مجلة الباحث 03(2008):

ص.160.

(2) Gopal A. Kanji, Measuring Business Excellence (London : Routledge, 2002), p.01.

(3) بنيلوب بيرزيكوب، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، تر. محمد يوسف (الرياض: مكتبة العبيكان، 2008)

ص.38.

(4) Raed Nasseer Al-Rayes, "Measuring Service Excellence In Banking Industry Using An Integrated Approach: An Empirical Study In The Saudi Context" (A Dessrtation Submitted For The Degree Doctor of Philosophy, School of Management, University of Bradford- United Kingdom, 2006), p.20.

كتاب في هذا المجال من قبل الباحثين الأمريكيين جيمس شامبي وميشيل هامر (J. Champy & M. Hammer) المعنون بـ"إعادة هندسة المنظمات: مقدمة لثورة الأعمال". والذي أحدث ثورة حقيقة في عالم الإدارة لما حمله هذا المصطلح الوافد على الفكر الإداري من أفكار غير تقليدية ومبادئ جديدة وفريدة من نوعها. (1)

1. مفهوم الهندرة:

شهد مصطلح "الهندرة" العديد من اجتهادات ضبطه مفاهيمياً، فيما يلي بعض من أهمها:

عرف جيمس شامبي وميشيل هامر (J. Champy & M. Hammer) في البداية "الهندرة" على أنها "البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تحسينية تترك البنى التحتية على ما كانت عليه". (2)

بغية مزيد من التوضيح لمفهوم "إعادة الهندسة" وتحديد عناصره بدقة أعاد الباحثين الأمريكيين جيمس شامبي وميشيل هامر تعريفها من جديد، على أنها:

"إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية، جوهرية وفائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والسرعة والجودة والخدمة". (3)

يتضمن التعريف الأخير-الذي يعد التعريف الشامل في مجال إعادة الهندسة- محددات إعادة الهندسة الإدارية؛ والتي تتضمن على أربعة (04) عناصر أساسية وهي: (4)

- إعادة التفكير الأساسي: يجب طرح أسئلة أساسية يتم من خلالها إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تُحدد أساليب العمل المتبعة، وقد يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو تقليدية، لذا فإعادة الهندسة تبدأ من العدم دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة إذ تركز على ما يجب أن يكون.

- إعادة التصميم الجذري: بمعنى التغيير من الجذور وبما يتجاوز التغيير السطحي أو التحسيني والظاهري للوضع القائم، أي التخلص من كل ما هو قديم نهائياً (التخلي عن الهياكل والإجراءات السابقة) وإيجاد أساليب جديدة وحديثة للأداء. بمعنى الابتكار والتجديد وليس التحسين والتعديل.

- العمليات: سيرورة العمليات التي تُعبر عن مجموعة الأنشطة التي تشمل واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة للعملاء.

(1) Asli Goksoy, "Business process Reengineering : An Application in A Multinational Company". **International Journal of Business and Management** vol 7, 2(2012): pp.91-92.

(2) Sanjay Mohapatra, **Business Process Reengineering : Automation Decision Points in Process Reengineering** (New York : Springer US, 2013), p.05.

(3) Faleti O.K & Shiiwaua.M, "Reengineering : A New paradigm shift for Organizational Repositioning". **International Journal of Modern perspectives of Development and Society** vol 2, 1(2012): p.26.

(4) Jana Kubicova, "Reengineering- Concept and Review of Literature" (Research Paper, 2017), p.41.

- نتائج فائقة وهائلة: تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، فهي لا تُعنى بالتحسينات البسيطة وإنما تتطلب التغيير الكلي والتخلص من القيم التقليدية واستبدالها بأخرى حافزة على الابتكار.

مما سبق نجد أن الهندرة أسلوب إداري لا يُعنى بتصحيح الخلل القائم بل بإيجاد وضع تنظيمي يكفل جودة كل الجوانب التنظيمية، من أساليب وعمليات تكفل تحقيق الريادة والتميز.

2. خصائص الهندرة:

يتضح من المفاهيم السابقة لإعادة الهندسة أنها تتضمن عدداً من الخصائص الأساسية التي تجعل المفهوم شاملاً ينتقل من البعد الوظيفي إلى البعد العملياتي؛ وفيما يلي أهم هذه الخصائص: (1)

- التحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المنظمة.
- إعادة الهندسة هي نقطة البداية من الصفر، فهي تغيير جذري.
- إعادة التفكير في الوضع القائم.
- تسعى إعادة الهندسة لتحقيق نتائج باهرة في مقاييس الأداء المختلفة.
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف كما الاستراتيجيات.
- التركيز على العمليات لا على الوظائف.
- أن تشمل إعادة الهندسة المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات والهيكل).
- الفهم المعمق لعمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة.
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- الاستخدام الرشيد للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات والوقوف على ما سيتم إنجازه.
- تهدم الفرضيات التي قامت عليها العمليات القائمة والتي انخفضت كفاءتها وفعاليتها وتضع فروضا جديدة، لا تنطلق بتحيز مسبق.
- التخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تُحدد مسبقاً كيفية تأدية المنظمة لأعمالها وتتبنى أساليب جديدة تتوافق وأهداف المنظمة وظروفها.
- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات.
- هذا ويمتاز منهج إعادة الهندسة بما يلي: (2)
- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين أو العملاء وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المنظمة.

(1) قوي بوحنية، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة". مجلة الباحث 02(2007): ص.138. -بتصرف-

(2) إياد علي الدجني، "نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي". مجلة

جامعة دمشق 01(2013): ص ص 328-329.

- استبدال تخصص الإدارات أو الأقسام في عمليات معينة، بصيغتين تتمثل الأولى في فرق عمل متعددة التخصصات ذاتية الإدارة لتولي مهام تنفيذ العمليات المتكاملة داخل المنظمة أما الثانية فهي إبرام التحالفات مع منظمات أخرى.

- خفض عدد مرات توقف الأداء للفحص، بمعنى تخفيض مستويات الرقابة والضبط.

- تعديل جدولة بعض العمليات لتؤدي بالتوازي/التزامن بدلا من بالتوالي/التعاقب.

- تطوير وظائف المديرين بتحويلهم من مسجل للأداء وملقن للأوامر إلى قائد تحويلي مؤثر ومحفز لمرؤوسيه.

- استخدام نظام اتصال فعال يهيئ إتاحة المعلومات ويضمن تدفقها الانسيابي والسريع.

3. **مراحل تطبيق الهندرة:** تمر إعادة هندسة المنظمات والأعمال بأربع (04) مراحل كما يلي:

- المرحلة الأولى التحضير: وهي مرحلة الحشد والاستعداد، وتهدف إلى تعبئة، تنظيم وتنشيط العاملين لما سييذل من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فرق الدراسة، وإشعار العاملين بما يحيط بالمنظمة من مشاكل. (1)

- المرحلة الثانية دراسة العملاء والعمليات: يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء المستهدفين والعمليات المراد إعادة هندستها وما يرتبط بها من عاملين وأدوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن بكل حيثياته ومشاكله. (2)

- المرحلة الثالثة إعادة التصميم: تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى صور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، حيث يتسم هذا التصميم بأنه جذري ومفضٍ إلى نتائج إيجابية للغاية. (3)

- المرحلة الرابعة مرحلة التحول: وهي المرحلة الأخيرة التي تعني تنفيذ وتطبيق الأسلوب الذي تم التوصل إليه، بوضع الهندرة في شكل مصور؛ حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام، والزمن المستغرق وأوقات التعطل/الارتباك. (4)

(1) ريموند مانجانيلي ومارك كلاين، الدليل العلمي للهندرة (القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، 1995) ص.05.

(2) أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط.3. (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص.555.

(3) فضيلة بوطورة وآخرون، "عملية الهندرة كمدخل للتغيير وأثرها على تحقيق أهداف البنوك العمومية الجزائرية: دراسة تحليلية لعينة من وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية 2(2019): ص.357.

(4) هناء القيسي، "درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كلية التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية". مجلة كلية التربية الأساسية 87(2015): ص.516.

4. المنظمات التي تحتاج إلى هندرة:

حسب هامر وتشامبي (J. Champy & M.Hammer) فإن هناك ثلاثة (03) أنواع من المنظمات التي تحتاج إلى هندرة؛ وهي: (1)

- المنظمات ذات الوضع المتدهور: وغالبا هي المنظمات التي حققت ارتفاعا مضطربا في تكاليف التشغيل مما يجعلها بمنأى عن المنافسة، أو التي تدنت خدماتها/منتجاتها إلى مستوى يدفع عملائها إلى المجاهرة بالشكوى و التذمر، أو الفشل المتكرر لمنتجاتها (سلع/خدمات).
- المنظمات التي لم تصل إلى التدهور ولكن يتوقع بلوغها ذلك في المستقبل القريب: مثل المنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة، ولكن بوادر التدهور بدأت بالظهور أو بروز منافسين جدد يهددون مكانتها التنافسية أو التغيير في تطلعات ورغبات العملاء أو بيئة عمل المنظمة.
- المنظمات التي بلغت قمة التطور والنجاح: مثل المنظمات التي لا تواجه صعوبات ملموسة ولا تلوح بأفاقها المستقبلية بوادر التدهور ولكن تتميز إدارتها بالطموح وتحقيق مزيد من التفوق على نفسها وعلى المنافسين.

يتضح جليا مما سبق أن الهدف الأساسي من جعل "إعادة الهندسة" أو "الهندرة" أحد المداخل المهمة في بلوغ الأداء المتميز، هو ما توفره فلسفة الهندرة من إمكانات للتكيف ومرونة في الاستجابة السريعة للتغيرات المستمرة والشديدة ببيئة الأعمال؛ ذلك أن سمات وخصائص "الهندرة" تدعم مساعي التحسين المستمر وتروم السيادة والتميز. فيتقاطع النهجان في النقاط التالية:

- وضوح الرؤية والرسالة التنظيمية.
- التركيز على العميل كقوة محركة للأهداف والإستراتيجيات التنظيمية.
- الشمولية، إعادة الهندسة كما الأداء المتميز يهتمان بكل الجوانب التنظيمية (العمليات، النظم السياسات، الهياكل والقيم...).
- التركيز الواعي والعميق لأنشطة القيمة المضافة.
- الإدارة بالمعرفة وبالحقائق.
- الاستغلال الرشيد للموارد التنظيمية (المعرفية، المادية والمالية).

(1) محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية: وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة (سوريا: منشورات جامعة حلب، 2006)، ص.07.

ثالثاً- المقارنة المرجعية:

تُعد المقارنة المرجعية (Benchmarking) من أهم مداخل تحسين وتطوير فعالية المنظمات في سياق العولمة واحتدام المنافسة بين المنظمات⁽¹⁾، وهذا ما جعله يدخل حيز اهتمام الباحثين والمختصين بالشؤون والدراسات الإدارية التي تُعنى بالأداء المتميز.

1. مفهوم المقارنة المرجعية:

ظهر مفهوم المقارنة المرجعية (Benchmarking) مع مطلع الثمانينات من القرن العشرين (20) خلال ذروة الاهتمام بمقاييس الأداء، ونضج مبادئ الجودة ومحورية رضا العميل، وفلسفة الإدارة بالأهداف. فظهرت حتمية تقويم أداء القطاع العام ومنظماته واستخدمت المقارنة المرجعية لإفادة القطاع العام بأساليب تسيير القطاع الخاص لتحقيق الفعالية والنجاعة التسييرية. رأى إدوارد بلوشر وآخرون (E. Blocher et al) أن المقارنة المرجعية ماهي إلا: "العملية التي يتم من خلالها تشخيص عوامل النجاح للمنظمات كما الوحدات التنظيمية من خلال دراسة أفضل إمكانات النجاح والتميز فيها".⁽²⁾

إذاً يقوم مدخل المقارنة المرجعية على مبدأ الاستفادة من ملكات نجاح الآخر محاكاةً لعوامل النجاح وفق منطق التعلم المستمر، إلا أنه تجب الإشارة هنا أن تعلم الممارسات ومحاكاة الأساليب لا يعني استنساخها بل العمل على تطويعها وفق معطيات وظروف المنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى لا بد وأن يؤخذ في الحسبان أن المدة الزمنية التي تستغرقها المنظمة في المقارنة المرجعية تكون كافية لتكامل المنظمات المنافسة مشوارها الريادي، وهذا ما يعني استمرار الفجوة بالرغم من التحسين لذا لا ينبغي التوقف عند مواكبة تطور المنافسين بل استهداف التفوق وفق نظرة مستقبلية تروم الأفضل.

2. أهمية المقارنة المرجعية:

يتحتم على المنظمات الرائدة والتي تروم البقاء والاستمرار العمل الدؤوب على تحسين أداءها قياساً بأداء المنافسين وباستمرار، حتى وإن كانت هي الأفضل في قطاع أو مجال نشاطها، ولكون المقارنة المرجعية أسلوباً للتحسين المستمر ولأنها من أهم مقومات البقاء والتنافس، فأهميتها تبرز من خلال ما يلي:⁽³⁾

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء الوحدات/المنظمات الريادية.

⁽¹⁾Khurum S. Bhutta & Faizul Huq, "Benchmarking-Best Practices: An Integrated Approach". **Benchmarking An International Journal** vol 6, 3(1999): p.254.

⁽²⁾Edward Blocher et al, **Cost Management : A Strategic Emphasis** (New York : McGraw,2009), p.13.

⁽³⁾ انتصار صابر الجبوري وآخرون، "مدى إسهامات حوكمة الشركات في تقارير المقارنة المرجعية لتقويم أداء الوحدات الإنتاجية: دراسة حالة في الشركة العامة للاسمنت الشمالية". **مجلة تنمية الرافدين** 120(2018): ص 167-168.

- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة المنظمة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل.

- تساعد على تحديد العمليات الحاسمة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.

- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع وقيم مضافة للمنظمة.

- إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية يؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

3. أنواع المقارنة المرجعية:

إن اكتساب أفضل الممارسات المفضية للريادة والتفوق قد تكون من داخل القطاع الذي تنشط فيه المنظمة أو من خارجه، كما قد يكون بوحدة من وحدات أو أقسام المنظمة أو من خارجها لذا يقوم أساس مدخل "المقارنة المرجعية" على حتمية ربط كل وحدة أو قسم بالمنظمة بقاعدة بيانات لتعلم من الأساليب الريادية. وقد تم تبويب المقارنة المرجعية بناء على ما سبق كما يلي:

أ المقارنة المرجعية الداخلية Internal Benchmarking:

إذا كانت المقارنة المرجعية تعني مقارنة الأداء وطرقه مع المنافس بغية التفوق، فإن أولى طرق المقارنة المرجعية لابد وأن تكون داخلية، حيث يتم هذا النمط من المقارنة المرجعية في المنظمات ذات الفروع المتعددة والموزعة على عدة مواقع (مناطق أو بلدان)، ويقصد بها تشخيص تحليل ومقارنة المفاهيم الأساليب، الأدوات والعمليات... داخل المنظمة نفسها. فمن خلالها تتمكن المنظمة من معرفة مواقع ومكامن التحسين والتميز ومن ثم الاعتماد عليها ببقية الفروع والوحدات وفق أسلوب الإبداع التناقلي (Transferring Innovation).⁽¹⁾

ب المقارنة المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking:

يقوم هذا النمط على تحليل ومقارنة المفاهيم، الأساليب، الأدوات، العمليات، المنتجات والخدمات المختلفة بين المنافسين المباشرين، فهي مقارنة مباشرة للأداء والنتائج الخاصة بأفضل المنافسين.⁽²⁾

ج المقارنة المرجعية الوظيفية Functional Benchmarking:

تتضمن مقارنة وظيفة معينة مثل (التسويق، إدارة الموارد البشرية...) أو أي عملية أخرى مثل تدريب العاملين أو غيرها بمثيلاتها في المنظمات الأخرى، هذا وقد تتم المقارنة مع منظمات

⁽¹⁾ عصام حميد الشايع وستار جبار مبيد الأجاجبي، "دور بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تحسين الأداء: بحث تطبيقي في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية 3(2019): ص.124.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص.124.

إن الإدارة الإستراتيجية كفيلة بتفعيل وضبط حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي حيث أن النجاح على المدى الطويل يتطلب قدرات وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل قراءة المستقبل والسيطرة على حالات عدم التأكد، من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي دائم أساسه عملية الابتكار والتجديد وتحقيق الخيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل. (1)

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة للمنظمات، تتلخص أهميتها فيما يلي: (2)
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛ كون الإدارة الإستراتيجية أحد أهم المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة على المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمة من بلوغ أعلى مستويات الأداء.
- جعل القادة أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغييراتها.
- تنمية عادات التفكير في المستقبل.
- تُعنى بالأسبقيات التنافسية واستثمار الفرص.
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المنظمة.
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الإستراتيجية، ومن ثم تقليل معدلات مقاومة التغيير.

3. مراحل الإدارة الإستراتيجية:

- تمر عملية تفعيل الإدارة الإستراتيجية بخمس (05) مراحل، تعكس كل مرحلة منها أحد الجوانب الإستراتيجية، وهي كالآتي: (3)
- المرحلة الأولى- جمع وتحليل معلومات بيئة المنظمة: يتم في هذه المرحلة جمع كل المعلومات المتعلقة بالوضعية الحالية والمحتملة عن الأسواق، المنافسة والأنظمة التقنية والاتجاهات الاقتصادية، إضافة على قيامهم بتفحص مختلف المتغيرات الداخلية، كقيمة المشروع، نتائج المنتجات...، ويتم هذا من خلال مجموعة من الأساليب كأسلوب اليقظة والذكاء الاقتصادي.
- المرحلة الثانية- صياغة الإستراتيجية: بناء على نتائج المرحلة الأولى يبحث فريق الإدارة العليا عن بدائل مستقبلية، ثم يختار مواصفات الرؤية الإستراتيجية ويُعدها؛ وتعتمد جودة صياغة

(1) أمينة عدنان، "الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل". مجلة التنظيم والعمل 03(2013): ص.48.

(2) Based on the following study:

- Denise Lindsay Wells, Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation (Department of the Navy Total Quality Leadership Office, 2015), p p.05-06.

(3) محمد حنفي محمد نور تيبيدي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء- دراسة قطاع الاتصالات السودانية-" (أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية جامعة النيلين- السودان-2016)، ص ص.33-34.

الإستراتيجية على قوة العملية التي يتخذ الفريق من خلالها هذه القرارات، وكذلك الإمكانيات الإستراتيجية لأعضاء الفريق.

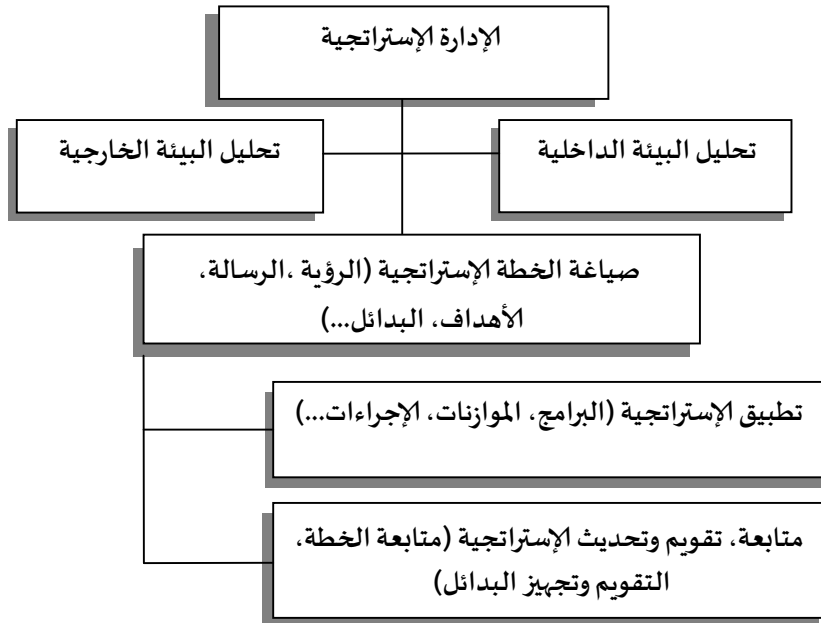
- المرحلة الثالثة- التخطيط الإستراتيجي للمشاريع الرئيسية: بناء على الرؤية الإستراتيجية سوف يظهر عدد كبير من المشاريع والمهام التي يجب انجازها لضمان النجاح في تنفيذ الإستراتيجية وذلك باستخدام الطرق المبتكرة في إدارة المشاريع التي تمكنها من وضع خطة إستراتيجية تتناول تحديد تلك المشاريع وأولوياتها، تسلسلها، مواردها وضبطها.

- المرحلة الرابعة- تنفيذ الإستراتيجية: إن وضع خطة يُسهل عملية تنفيذ الإستراتيجية التي يتوقف نجاحها على عدة عناصر كتنفيذ المشروع، الاتصالات، المشاركة من قبل كل العاملين بالمنظمة خلال هذه المرحلة يتم مراجعة مدى تقدم كل مشروع بانتظام والعمل على تصحيح الانحرافات وإدخال التعديلات اللازمة عليه.

- المرحلة الخامسة- ضبط، مراجعة وتحديث الإستراتيجية: لضمان استمرار، فاعلية وكفاءة الإستراتيجية لابد من أن يتم ضبطها ومراقبتها بصفة منتظمة، على أن تتضمن عملية المراجعة المؤشرات الداخلية والخارجية التي تكفل استمرارية صحة الفرضيات الأساسية التي بُنيت عليها رؤية المنظمة.

فيما يلي شكل تلخيصي لمراحل وخطوات الإدارة الإستراتيجية.

الشكل رقم(24): خطوات ومراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

تُعد الإدارة الإستراتيجية المدخل الأكثر أهمية في التعامل مع حالات ومستويات اللاتأكد ببيئة الأعمال عن طريق الفحص البيئي المستمر وتزويد المنظمة بموارد معرفية تسند عمليات صنع

القرار المناسب للموقف المناسب، فضلاً عن تدارك فجوات الأداء تعزيزاً للمركز التنافسي للمنظمة وهذا ما دعم الهدف من ربط هذا المدخل بالأداء المتميز.

نخلص إلى أن: لـ "الأداء المتميز" عدة مداخل تنظيمية تيسر سبله وتضمن تحققه وتُعنى بأهم أهدافه المتجلى في ضمان الترتيبات التنافسية والتحسين المستمر.

المطلب الثاني - إمكانات الأداء المتميز:

شهد الأدب التنظيمي اجتهادات عديدة لرصد إمكانات وقابليات تحقيق "الأداء المتميز"، التي عرفها جون اوكلاند (J.Oakland) بأنها: "آليات وعمليات تركز على ما ينبغي القيام به لتحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى الأداء المتميز".⁽¹⁾

سعت دراسات، تقارير وبحوث النجاح والفعالية التنظيمية إلى دراسة إمكانات "الأداء المتميز"، ركز البعض منها على ثلاثة (03) إمكانات- تحت تسمية الأبعاد-، وهي: (الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، القيادة). فيما ركزت أخر على خمسة (05) إمكانات يكفل توظيفها تحقق "الأداء المتميز" وتمثلت في: (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الإستراتيجي ونظام المكافآت) في حين رصد إيسكيلد (Eskild) أربعة (04) إمكانات تمثلت في (التعلم التنظيمي حل المشكلات، إعادة الهندسة ودعم المبادرات الفردية)⁽²⁾، وفيما يلي أهم إمكانات بلوغ "الأداء المتميز" حسب ما ترشحه الدراسة وما تناولته الدراسات المطع عليها:

أولاً- تميز القيادة:

يُعبّر تميز القيادة عن قدرة/قدرات القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التطويرية وقبول الأعمال ذات التحدي، بما يُمكن المنظمة من مواجهة المشاكل والأزمات حيث أن للقيادة تأثير بالغ ومباشر على التميز؛ من خلال تنمية قدرات الأفراد ودفعهم نحو الأداء المتميز لما للقيادة من ملكات ومؤهلات تحفيزية، مهارية وعلاقات عمل فعالة فضلاً عن القدرة على التفكير المتجدد وتشجيع التنافس-التعاوني- بين الأفراد.

كلما تبنت القيادة العليا إستراتيجية "الباب المفتوح" ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين كلما أُفسح المجال لتداول وتبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، القدرة على مناقشتها، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.⁽³⁾

(1) John S. Oakland, **Total Organizational Excellence** (London, Taylor & Francis Group, 1999), p.100.

(2) موسى أحمد السعودي، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** 03(2008): ص.261.

(3) أبوبكر بوسالم، **مرجع سبق ذكره**، ص.73.

في هذا الصدد حدد كل من بول وروبرت (Paul & Robert) خصائص ومؤهلات القيادة المتميزة فيما يلي: (1)

- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة.
 - الثقة بالنفس وبالآخرين، (التميز يقوم على أعلى درجات الثقة المتبادلة بين القادة ومرؤوسيه).
 - العمل على زيادة معدلات وفرص مشاركة العاملين.
 - توفير فرص للتأهيل، التدريب والتعلم للعاملين.
 - احترام التنوع الثقافي للمورد البشري والعمل على الاستثمار فيه.
 - تنمية الابتكار على المستوى الفردي ومن ثم التنظيمي.
 - كلما تميزت القيادة زادت جودة جل الجوانب التنظيمية بالمنظمة.
- ثانيا- تميز الموارد البشرية:

يُعرف تميز الموارد البشرية بأنه: "تعظيم لمساهمة الموارد البشرية في جهود الأداء المتميز من خلال تطويرهم، العمل على إشراكهم ودعم مساهمتهم بطرق إيجابية، مع تعزيز القيم الثقافية التي تنص على الثقة، الانفتاح والتمكين، فضلا عن اتصاف الموارد البشرية بالحماس في تأدية الأعمال وامتلاكهم لقدرات إبداعية ومؤهلات معرفية متميزة". (2)

هذا ما جعل من الموارد البشرية أعلى الأصول التنظيمية الواجب الاستثمار فيها بالاستغلال المتفوق لخصائصها؛ حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية على رفع عدد المورد البشري المتميز "النجوم" بمقابل العاديين منهم، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذا المورد البشري المتميز كونه محور تميزها وأساس ثبات ترتيباتها التنافسية. تجدر الإشارة في هذا السياق أن هناك عدد من الوظائف المحورية التي تُعنى بتنمية وتأهيل الموارد البشرية نحو تحقيق "الأداء المتميز"، وهي: (3)

- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم القابلية للتطور الوظيفي والأداء المتميز.
- تدريب المورد البشري بشكل مستمر لجعله أكثر كفاءة وفاعلية، وتعظيم فرص إسهامه في جهود الأداء المتميز.
- توجيه المورد البشري؛ تتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين الطرفين (رئيس/مرؤوس) حيث يعمل القائد على توجيه المرؤوس إلى سبل الرفع من خبرته المهنية والمعرفية من خلال:

(1) مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012)، ص 128.

(2) Maria J.Marita & Maria D. Cabrita, *Entrepreneurial Excellence in The Knowledge Economy : Intellectual Capital Benchmarking Systems* (New York : Palgrave Macmillan, 2012), p.120.

(3)Cristina Mele & Maria Colurcio, "The evolving Path of TQM : Towards Business Excellence Stakeholder Value". International Journal of Quality & Reliability Management vol 23, 5(2006) : p.474.

- (الحوار، الزيارات الميدانية، الندوات والمحاضرات التكوينية، وكل سبل التدريب والتأهيل للمورد البشري).
- التقويم الدوري لأداء الموارد البشرية، للوقوف على مكان القوة لتعزيزها ومواطن الخلل والضعف والعمل على معالجتها.
- دعم وتشجيع المورد البشري على الابتكار وطرح الأفكار الجديدة والاستماع إليها ثم تثمينها للخروج بالأفكار الخلاقة من جهة وتحفيز المورد البشري على "التفكير خارج الصندوق" تعظيماً لفرص الإبداع والتميز.
- العمل على إيجاد قنوات اتصال فاعلة وتفاعلية، تسمح بتبادل الأفكار، تشاركية المعرفة، طرح الانشغالات.
- تشجيع الموارد البشرية على التنافس التعاوني فيما بينهم، شحذاً لهمهم الإبداعية وطاقاتهم المعرفية.
- تمكين الموارد البشرية وتفويضهم، بتوسيع صلاحياتهم التنظيمية ومنحهم كل فرص المبادأة لأجل التميز.
- التمتين المعرفي (Durability Cognitive) للموارد البشرية من خلال الاستثمار في نقاط قوتهم المعرفية لجعلهم قوة عمل معرفية.
- نخلص للقول أن تميز الموارد البشرية يفضي لصناعة قوة عمل متميزة.
- ثالثاً- تميز الإستراتيجية:**
- يقصد ب تميز الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتجسيد رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.⁽¹⁾
- تكمن أهمية تميز الإستراتيجية فيما يلي:
- السيطرة على حالات/مستويات اللاتأكد البيئي المحيط بالمنظمة.
- تدعيم الموقف التنافسي وتحديد الأولويات؛ حيث تدعم الإستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف كما المواقف التنافسية بالاستغلال والتخصيص الأمثل لمواردها المختلفة (المالية، المادية والمعرفية...).
- تتلخص أهمية تميز الإستراتيجية في إدارة الفحص البيئي بغية السيطرة على حالات ومستويات التعقيد البيئي بمحابة فرص الريادة.

(1) Srinivas R. **Kandula, Strategic Human Resource Development** (New delhi, Prentice-Hall of India 2002), p.55.

رابعاً- تميز الهيكل التنظيمي:

يعني الهيكل التنظيمي صورة المنظمة أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط تلك الوحدات ببعضها البعض، وكذا خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، بما يعني أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد وللمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكل تفوق وتميز.

إن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يتوقف على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة وتحقيق درجة عالية من الموائمة والتطابق بين هيكلها التنظيمي وأهدافها.⁽¹⁾ إن الهيكل التنظيمي أحد أهم المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار وإتاحة الفرص أمام ظهور وتبلور الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل بما يكفل الاستفادة القصوى من طاقات وقدرات كل أفراد التنظيم.⁽²⁾ فالهيكل التنظيمي وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها بكل تميز.

خامساً- تميز الثقافة التنظيمية:

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "توليفة من القيم مشتركة، المعتقدات والمواقف التي تؤثر على السلوك التنظيمي داخل المنظمة".⁽³⁾

يتضمن تميز الثقافة التنظيمية تميز قيم ومعتقدات الأفراد ذوي النفوذ بالمنظمة وتشتمل على العناصر التالية: (الانفتاح، التعاون، الثقة، الاستقلالية، التحدي ومواجهة المشكلات)؛ حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز كل أفراد التنظيم الأمر الذي ينعكس على نجاح وتميز المنظمة.⁽⁴⁾

الثقافة التنظيمية العامل التنظيمي الأكثر حسماً في تحديد وتوجيه الأنشطة والسلوكيات التنظيمية إما نحو البراعة والريادة التنظيمية وإما نحو الفشل والانحيار. فهي من يكسب المنظمة هويتها ويجسد فلسفتها وتوجهاتها؛ إذ تعتبر الثقافة التنظيمية المتميزة حاضنة استدامة التفوق والإبداع والتميز بالمنظمة.

كان هذا عرض موجز لأهم الممكّنات الحاسمة لبلوغ الأداء المتميز، - هناك ممكّنات فرعية لم تدرجها الدراسة في هذا المقام كونها متضمنات بديهية للممكّنات المحورية السالفة الذكر (كتميز العمليات المتضمن في التميز بالإستراتيجية، التميز التقني المتضمن بالتميز بالموارد البشري/عمالة

⁽¹⁾ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص ص. 77-78.

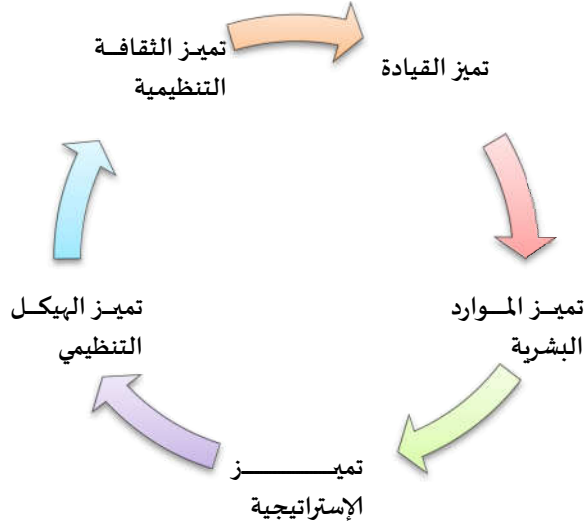
⁽²⁾ James F. O'kane, "Simulations as an Enabler for Organizational Excellence". **Measuring Business Excellence** vol 7, 4(2003): p.16.

⁽³⁾ Rassel Kassem et al, "The Relationship Between Organizational Culture and Business Excellence: Case Study from United Arab Emirates". **International Journal of Information Systems in the Service Sector** vol 8, 3(2016): p.17.

⁽⁴⁾ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص. 79.

المعرفة....) التي تشكل محصلتها فلسفة متكاملة ومتشابكة للتميز، فلا يمكن بأي حال تحقق التميز بجانب تنظيمي دون الآخر. فالتميز ثقافة ومنهج تنظيمي سمته التكامل والتشابك. والشكل التالي يوضح هذا المعنى.

الشكل رقم (25): إمكانات الأداء المتميز



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

المبحث الثالث - التميز أصبح ممكناً ... (استراتيجيات ونماذج)

إن بلوغ الأداء المتميز ليس بالمطلب صعب المنال أمام المنظمات الساعية للريادة إذا ما عملت على خلق إمكاناته، توفير مقاييس بلوغه وتعلم كيفية خلق الفارق للتميز على غيرها وباستمرار.

المطلب الأول - الإستراتيجيات التنافسية: كيف تتميز المنظمات؟

تسعى المنظمات من خلال الإستراتيجيات التنافسية (Competitive strategies) إلى كسب ميز تنافسية (Competitive advantages) تضمن لها التفوق ذلك أن الإستراتيجيات التنافسية سلسلة من الإجراءات، القرارات الهجومية/الدفاعية لكسب/صيانة الترتيبات التنافسية للمنظمة. فيما يلي سيتم ضبط مفهوم الميزة التنافسية وأهم شروط بناءها واستدامتها ثم دراسة أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تمكن المنظمات من بلوغ الأداء المتميز. أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

ترجع بدايات ظهور مفهوم "الميزة التنافسية" (Competitive advantage) إلى الثمانينات من القرن العشرين (20)، حيث بدأ المفهوم في الانتشار والذيع بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (M.

(Porter) بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية.⁽¹⁾ يستند هذا المفهوم على فكرة أساسية تتجلى في أن العامل الحاسم المحدد لنجاح المنظمة هو الموقف التنافسي (Competitive position) لها في مجال نشاطها.

يُعرف إيجور أنسوف (I. Ansoff) الميزة التنافسية على أنها: "خصائص الفرص المتميزة ضمن مجال معرف بنائية (منتج/سوق) يتجه للنمو، فهي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق بما يمنح للمنظمة وضعية تنافسية قوية".⁽²⁾

بينما رأى كل من غاريت جونز وجنيفر جورج (G. Jones & J. George) أن الميزة التنافسية: "قابلية المنظمة على الأداء العالي بما يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة نظير ما تقدمه من (سلع/خدمات) مرغوبة وكفاءة عالية".⁽³⁾

إن البحث في مصادر "الميزة التنافسية" لخصه كل من فليب لاسر وجان جاك لامبين (P.Lasserre & J.J.Lambin) في تعريف الميزة التنافسية بأنها: "مجموع المؤهلات والقدرات التنظيمية العسية على التقليد والمحاكاة من قبل المنافسين التي يمتلكها منتج ما بما يمنحه مؤهلات التفوق والأفضلية على المنافسين".⁽⁴⁾

وهذه الخصائص والصفات يمكن أن تكون من طبيعة متنوعة وتتعلق بالمنتج نفسه (الكلفة أو النوعية...) أو تتعلق بالخدمات الضرورية أو الإضافية التي تصاحب الخدمة الأساسية أو بإجراءات سير الإنتاج ك (التسليم، السمعة التنظيمية، المرونة...).

بغض النظر عن مصدر الميزة التنافسية (الأنشطة، الاستراتيجيات أو الموارد)، فإن "الميزة التنافسية" تتأسس وتستمر بتوافر الشروط التالية:⁽⁵⁾

⁽¹⁾ محمد حباينة، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" (أطروحة دكتوراه -العلوم- في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012)، ص. 29.

⁽²⁾ Thomas Fritz, The Competitive Advantage period and The Industry Advantage Period: Assessing The Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance (Wiesbaden-Germany: Gabler, 2008), p.10.

⁽³⁾ Gareth Jones & Jennifer George, Contemporary Management, 10th Ed. (Penn Plaza- New York: McGraw-Hill Education), p.20.

⁽⁴⁾ Based on the following studies:

- Phippe Lasserre, Global Strategic Management (New York: Palgrave Macmillan, 2003), p.45.

- Jean-Jacques Lambin & Chantal de Moerloose, Marketing Stratégique et Opérationnel du Marketing à L'orientation-Marché, 7th Ed. (Paris: Dunod, 2008), p.250.

⁽⁵⁾ بالاعتماد على الدراسات التالية:

- Akram Sadat Hosseini et al, "Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Niroo Technical Firm". Journal of Open Innovation : Technology Market, and Complexity vol 4, 17(2018): p.03.

- محسن بن الحبيب، "أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار". مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية 1(2015): ص.300.

- الندرة: يجب أن تتسم المصادر التي تتبنى عليها "الميزة التنافسية" بالندرة.
- عصرية التقليد والمحاكاة: أن تتصف مصادر الميزة التنافسية بالتفرد (Uniqueness) بما يحول دون تقليدها، إن شرط صعوبة محاكاة وتقليد مصدر/مصادر الميزة التنافسية يعود إلى الغموض المرافق لاستحالة فهم العلاقة السببية بين الخصائص الظاهرة للمنتج (سلعة/خدمة) وميزته التنافسية.

- تُبنى الميزة التنافسية على الاختلاف لا التشابه (الإبداع والتجديد).
- حاسمة ومستمرة: الميزة التنافسية حاسمة فيها تُكتسب الأسبقيات التفوقية ولا يتم ذلك إلا باستمراريتها ذلك أن الميزة التنافسية أبعد وأشمل من مفاهيم وأساليب التفوق العرضي.
مما سبق نخلص إلى أنّ الميزة التنافسية سلسلة قيمة/قيم مضافة (Value Added) مدركة من قبل العميل المستهدف تستوي بنفردتها وندرته ومن ثم امتلاك سبل صيانتها بما يحول دون تداولها وسهولة محاكاتها فضلاً عن استمراريته (Sustainable competitive advantage)- التي تخضع لتغيرات بيئة الأعمال بما يحتم على منظمات الأداء المتميز معرفة مصادر ميزتها/ميزتها التنافسية، وتعمل على تنويعها، تعددها، وإحلال البدائل لها ضماناً للموقف التنافسي للمنظمة على المدى الطويل.

ثانياً- الإستراتيجيات التنافسية:

تُعرف الإستراتيجيات التنافسية بأنها: "تلك البدائل التي تُمكن أي منظمة من الوصول إلى ميزة/ميز تنافسية تحقق بها أهدافها وتعزز من خلالها موقفها التنافسي".⁽¹⁾
إن الإستراتيجية التنافسية الفعالة هي تلك التي تقوم على ثنائية (منتج/سوق)؛ أي تحاول أن تجد علاقة بين منتجات (السلع/الخدمات) المنظمة والأسواق المستهدفة، بحيث تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق ميزة تضمن الاختلاف الإيجابي عن المنافسين وتحاول الحفاظ على هذه الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية وتقيها مخاطر الاندثار التنظيمي.⁽²⁾
تُعتبر الأفكار التي صاغها بورتر (Porter) في كتابه "الميزة التنافسية- خلق والحفاظ على الأداء المتفوق" (Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance) عام (1985) عن الاستراتيجيات التنافسية من الأفكار الرائدة بهذا المجال؛ حيث يؤكد بورتر على

⁽¹⁾ شاكر جار الله الخشالي، "علاقة القيم الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين دراسة تطبيقية على في شركات التأمين". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الانسانية -2(2003): ص.27.

⁽²⁾ عادل مزوع، "دراسة نقدية لاستراتيجيات «Porter» التنافسية". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية 10(2013): ص ص.46-47.

ثلاث (03) إستراتيجيات تنافسية، وهي: (قيادة التكلفة، التميز والتركيز) ⁽¹⁾ كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (26): إستراتيجيات الميزة التنافسية لـ بورتير (Porter)



Source: Michael E. Porter, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance (New York: A division of Simon & Schuster Inc, 1988), p.12.

وفيما يلي تفصيل هذه الإستراتيجيات:

1. **إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy:** تُعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يُمكن أن تتبعها المنظمة في سبيل بلوغ الأداء المتميز، تعتمد هذه الإستراتيجية حسب بورتير على مبدأ خفض التكاليف⁽²⁾؛ حيث تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها على تخفيض الكُلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي ركز في أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول.⁽³⁾

شاع استخدام هذه الإستراتيجية في السبعينيات من القرن المنصرم نتيجة ذبوع مفهوم "منحنى الخبرة" (Experience curve) وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير المباشرة، وخفض التكاليف في مجالات البحث، التطوير، المبيعات والإعلانات.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي ط.1. (عمان-الأردن، الحامد للنشر والتوزيع، 2000)، ص.25.

⁽²⁾ يونس عبد العزيز مقدادي، "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي 10(2013): ص.71.

⁽³⁾ Thomas L. Wheelen & David L. Hunger, Concepts : Strategic management & Business Policy, 11th Ed. (England : Prentice Hall, 2007), p.148.

⁽⁴⁾ شريف أبو كرش ويوسف زين، "واقع تطبيق إستراتيجيات بورتير التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 5(2015): ص.790.

من أهم مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة، مايلي:

- الاعتماد على خفض التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق معدل مبيعات عالٍ، حيث تزداد نسب الإقبال على منتجات المنظمة وبالتالي تعزيز حصصها السوقية ومركزها التنافسي.
- ولاء العملاء استناداً إلى انخفاض تكلفة المنتجات مع الحفاظ على الحد الأدنى من معايير الجودة.

2. **إستراتيجية التمايز Differentiation Strategt**: تُبنى هذه الإستراتيجية على فكرة تمييز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى العملاء بشكل مختلف عن المنافسين ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصاً أولئك الذين يولون اهتماماً بالتميز والجودة أكثر من اهتمامهم بالمقابل المادي في سبيل ذلك.⁽¹⁾ حسب بورتر إن التركيز على إستراتيجية التمايز سيكون ذو تكلفة عالية نسبياً؛ ذلك أنها إستراتيجية تتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج قياساً بالمنافسين؛ فعندما تحقق المنظمة تميزاً بمنتجاتها يتحتم عليها تحديد تسعير أعلى من تكلفة التميز الإضافية لكي تستفيد من هامش ربح ناتج عن التسعير الإضافي (premium pricing).

وحسب ليفيت (Levitte) كي يكون هناك تمايز يجب أن يكون المنتج غير قابلٍ للتقليد من قبل المنافسين أو على الأقل يصعب تقليده، كما يجب أن يكون العميل واعياً بهذا التميز مثمناً له وعلى استعداد لدفع مقابله.⁽²⁾

تتمايز المنظمة وفق هذه النظرية بأحد المجالات التالية:⁽³⁾

- التميز على أساس التفوق التقني.
- التميز على أساس الجودة.
- التميز على أساس المدة الزمنية المحددة لحياة المنتج.
- التميز على أساس الخدمات الإضافية التي يحصل عليها العملاء.
- التميز على أساس القيمة الإضافية للمنتج (قيمة تميز المنتج تفوق مقابله/سعره).

⁽¹⁾ سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير، "تعظيم الإستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 83(2015): ص.08.

⁽²⁾ عادل مزوع، مرجع سيق ذكره، ص.49.

⁽³⁾ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس (الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003)، ص.112.

3. إستراتيجية التركيز Focus Strategy: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته، وتستخدم هذه الإستراتيجية محورين أساسيين، هما: (1)
- إستراتيجية التركيز بالتكلفة Cost Focus: وهي إستراتيجية تنافسية ذات تكلفة منخفضة؛ حيث تعتمد على خفض التكاليف مع التركيز على قطاع معين من السوق أو فئة محددة من العملاء كونها تستهدف السوق الضيق، من خلال تقليل الكلف بخفض نفقات الإعلان والترويج وكل النفقات التي لا تؤثر في جودة المنتج. (2)
 - إستراتيجية التركيز بالتمايز: في هذه الحالة تتبع المنظمة نفس خطوات إستراتيجية التمايز لكن بفارق التركيز على قطاع معين من السوق أو فئة محددة من العملاء. من المبررات الداعية لإتباع إستراتيجية التركيز من أجل التمايز، ما يلي: (3)
 - الاستفادة من مزايا التخصص.
 - فرص التجديد والابتكار، بسبب التركيز والتخصص
 - اكتساب المزايا التنافسية بسبب الولاء طويل المدى للعملاء.
 - وفيما يلي شكل تلخيصي لأهم الإستراتيجيات التنافسية.

(1) يونس عبد العزيز مقداي، مرجع سبق ذكره، ص.72.

(2) سعد علي حمود العنزي وعراك عبود عمير، مرجع سبق ذكره، ص.08.

(3) Dess, G. Lumpkin & Taylor Marlin, Strategic Management: Creating Competitive Advantages (New york: McGraw Hill, 2008). P.168.

الشكل رقم (27): قراءة في استراتيجيات التميز

الإستراتيجيات التنافسية

إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكلفة
<p>تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته.</p> <p>تستخدم هذه الإستراتيجية محورين أساسيين، هما:</p>	<p>أساس هذه الإستراتيجية:</p> <p>1 تمييز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المعروضة بالسوق</p> <p>2 منتجات متميزة وفائقة الجودة</p> <p>متى تعتمد هذه الإستراتيجية:</p> <p>تعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الريادية، منظمات الماركات المسجلة".</p>	<p>أساس هذه الإستراتيجية:</p> <p>1 خفض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن بمعنى التنافس بالسعر الأقل.</p> <p>2 المحافظة على معدل جودة مقبول</p> <p>متى تعتمد هذه الإستراتيجية؟</p> <p>1 تعتمد هذه النظرية من قبل المنظمات الناشئة التي تبحث عن حصص وشهرة سوقية .</p> <p>2 تُعتمد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الكبيرة ذائعة الصيت في حالات الندرة والإنكماش.</p>
<p>1. إستراتيجية التركيز بالتكلفة:</p> <p>أساس هذه الإستراتيجية:</p> <p>- خفض تكلفة الإنتاج إلى أدنى حد ممكن بمعنى التنافس بالسعر الأقل.</p> <p>-المحافظة على معدل جودة مقبول</p> <p>-مع التركيز على قطاع محدد من السوق أو فئة محددة من العملاء</p>		
<p>2. إستراتيجية التركيز بالتميز:</p> <p>أساس هذه الإستراتيجية:</p> <p>- تمييز منتجات المنظمة عن باقي المنتجات المعروضة بالسوق</p> <p>- منتجات متميزة وفائقة الجودة</p> <p>- مع التركيز على قطاع محدد من السوق أو فئة محددة من العملاء</p>		
		<p>إستراتيجية التركيز، تجمع بين أساليب إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز مع تركيزها على سوق جغرافية واحدة أو شريحة زبائن محددة</p>
		<p>1 لا توجد إستراتيجية موحدة للتميز.</p> <p>2 لا تعتمد المنظمة في سعيها للتميز على إستراتيجية واحدة، بل تُعدّد وتنوع بين البدائل الإستراتيجية حسب أولوياتها التنظيمية والمحددات الموقفية.</p>

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

كانت هذه أهم الإستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها المنظمة لأجل بلوغ الأداء المتميز، ما تجدر الإشارة إليه هنا أن للمنظمة بدائل إستراتيجية نحو التميز وأساس المفاضلة هنا هو الأولويات كما الاستعدادات التنظيمية حسب التبعية للمواقف. ذلك أن المفاضلة بين هذه الإستراتيجيات مبني على التحليل الإستراتيجي بالغ الدقة للبيئة الداخلية للمنظمة (مواطن القوة والضعف) وكذا البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) بقراءة واعية ودقيقة للمشهد التنافسي وتحليل الاستعدادات التنظيمية.

المطلب الثاني- قياس الأداء المتميز: قراءة في أهم النماذج العالمية:

ظهرت على الساحة العالمية منظمات إقليمية، محلية ودولية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات-على اختلاف مجال وطبيعة نشاطها- ودفعها نحو بلوغ الأداء المتميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل المنظمات وطريقها لذلك، تُعبّر هذه النماذج عن "الأداء المتميز" بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل مفردة من هاته المعايير وزناً- درجة- محددًا بما يُمكن المنظمات من إجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مواطن القصور والضعف بالأداء. وتقدم هذه النماذج في إطار التحفيز على التميز جوائز تختلف قيمتها باختلاف مستويات الأداء المحققة.

إنّ البحث في نماذج "الأداء المتميز" يُمكننا من تصنيفها لمجموعتين مختلفتين، كما يلي: (1)
- النماذج التي تنظمها، ترعاها وتروج لها منظمات عالمية وتتسم بأنها تتجاوز مهمة تقديم توجيهات وإرشادات لبلوغ الأداء المتميز إلى تحديد مجموعة من معايير قياسه ورصد جوائز تنافسية لدعم مساعي بلوغه -تقتصر الدراسة على قراءة هذه المجموعة من نماذج الأداء المتميز، من أبرز هذه النماذج (نموذج ديمينج الياباني للأداء المتميز، نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي للأداء المتميز، النموذج الأوروبي للأداء المتميز).
- نماذج الأداء المتميز التي تم تطويرها والترويج لها من قبل الأفراد والخبراء، وتشكل مجموعة مبادئ وتوجيهات تدعم جهود بلوغ الأداء المتميز، ومن أبرز هذه النماذج (نموذج كانجي لتميز الأعمال، نموذج (4P) ونموذج (3C) للأداء المتميز).
برزت فكرة نماذج الأداء المتميز بجوائزها وميدالياتها بوصفها أداة لتعزيز الوعي بالتميز ومن ثم السعي إلى تجسيده على المستوى الدولي، الإقليمي والمحلي. لتصبح أبرز أدوات تقييم وقياس جهود إدارة المنظمة في إدارة أنشطة الريادة فيها.
انتشر التقليد الوطني لنماذج وجوائز الأداء المتميز في عدد من الدول، لكن المؤشرات التاريخية تؤكد تصدّر اليابان في هذا السياق، من خلال نموذج وجائزة ديمينج للأداء المتميز لتليه نماذج عديدة بأوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية وبقية دول ومناطق العالم.
تُمنح جوائز وميداليات نماذج الأداء المتميز بناءً على تقييم درجة مطابقة والتزام أنشطة المنظمة وعملياتها بمعايير، بنود ومجالات النماذج التي تتباين فيما بينها من حيث مضامينها وأوزان ودرجات معاييرها الرئيسية منها والفرعية من نموذج إلى آخر.

(1)Jaroslav Nenadál et al, "Organizational Excellence : Approaches, Models and Their Use Czech Organizations". Quality Innovation Prosperity vol 22, 2(2018): p.51.

أولاً - نموذج ديمينج الياباني للأداء المتميز:

سيتم من خلال الآتي تتبع مسار نشأة وتطور نموذج ديمينج للأداء المتميز كواحد من نماذج قياس الأداء المتميز الريادية، والوقوف على معايير وأوزان تقييم النموذج.

1. نموذج ديمينج للأداء المتميز: النشأة، التطور والأنواع:

نتطرق من خلال الآتي إلى نشأة وتطور نموذج ديمينج للأداء المتميز فضلا عن أنواع جائزة ديمينج وشروط الترشيح لنيلها.

أ نشأة وتطور نموذج ديمينج:

تأسس هذا النموذج عام (1950) بعد إكمال إدوارد ديمينج (E.Deming) لسلسلة محاضراته حول أساسيات مراقبة الجودة الإحصائية بناء على الدعوة الموجهة له من قبل "إتحاد العلماء والمهندسين الياباني" (JUSE)، إذ اقترح مدير إدارة الإتحاد حينها كينيتشي كوياناغي (K. Koyanagi) إعداد جائزة للجودة تحمل اسم ديمينج (Deming) تقديراً لجهوده وإسهاماته في التطوير المتنامي لأنشطة السيطرة على الجودة في اليابان. (1)

لنموذج ديمينج للأداء المتميز جائزة سنوية - يتولى إتحاد العلماء والمهندسين الياباني إدارتها ويتكفل بكافة مصاريفها الإدارية- تقدم لأي منظمة تطبق إدارة الجودة الشاملة بفاعلية (2) في عام (1986) أقرت لجنة ديمينج الجائزة لمختلف المنظمات -سواء أكانت عامة أم خاصة كبيرة أم صغيرة المنظمة ككل أو جزء منها فقط-، وفُتحت الجائزة أيضا أمام المنظمات غير اليابانية. بغض النظر عن طبيعة الأعمال التي تؤديها؛ حيث يمكن للمنظمات التقدم بطلب الترشيح لنيل الجائزة في ظل شروط محددة، تتلخص في الآتي: (3)

- أن تنتج المنظمة أو تشارك في إنتاج (خدمات/سلع) ذات جدوى اقتصادية واجتماعية.
- أن تكون المنظمة مسؤولة بشكل كامل عن العمليات الأساسية المتعلقة بالأداء الكلي ك (التخطيط التصميم، التوزيع المبيعات....).
- أن تكون للمنظمة السلطة الكاملة والمستقلة فيما تعلق بإدارة مواردها المالية، المادية والبشرية.

(1) Jagadeesh Rajashekharaiyah, "Quality leaders-learning From The Deming Prize Winners in India". **International Journal for Quality Research** vol 8, 3(2014): p.433.

(2) S.G Kudtarkar, "Deming Award, A Journey Towards Business Excellence" (Research Paper presented in 8th International: "**Business Research Conference IES Management**", College and Reesearch Centre, Mumbai- India-, 25-27 February 2015). P.02.

(3) **The Deming Prize** : <<https://bit.ly/2WLDdZq>> (accessed 22/11/2019).

ب أنواع جائزة ديمينج: وهي ثلاثة (03) تتلخص فيما يلي: ⁽¹⁾

- جائزة ديمينج للأفراد: وتمنح للباحثين الذين قدموا إسهامات بارزة لدراسة إدارة الجودة الشاملة أو الطرق الإحصائية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة، أو الأفراد الذين قدموا مساهمات إبداعية في نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة. ولترشح لهذه الجائزة يجب حصول المترشح أولاً على تركيبة أو ترشيح من أحد أعضاء اللجنة، هذا ولا يشترط في الفرد المترشح الجنسية اليابانية على اشتراط أن تكون إسهاماته خدمت المنظمات اليابانية.

- جائزة ديمينج التطبيقية: تمنح سنوياً للمنظمات أو لأقسام بالشركات والمنظمات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحقت من خلالها تحسينات أداء، يمكن لأي منظمة التقدم والترشح للمشاركة لنيل هذه الجائزة سواء أكانت عامة أم خاصة وأي كان حجمها ومجال نشاطها، كما أنه لا يوجد تحديد مسبق لعدد الفائزين كل سنة.

- مكافأة السيطرة على الجودة في وحدات الأعمال العملياتية: تقدم لأقسام أو وحدات عمل داخل المنظمة تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميزة وطبقت مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها سعياً لبلوغ الجودة الشاملة في سنة الترشح. وتختلف عن الجائزة التطبيقية في كونها لا تمنح للمنظمة ككل أو لقسم من أقسامها، بل تقدم لوحدة أعمال فرعية (Individual Business Unit)

2. معايير ومنهجية تقييم نموذج ديمينج للأداء المتميز: فيما يلي تفصيل ذلك

أ. معايير تقييم نموذج ديمينج للأداء المتميز:

تتميز معايير نموذج ديمينج العشرة (10) بتساويها في النقاط/الأوزان -على خلاف بقية نماذج الأداء المتميز- حيث لكل معيار (100) نقطة أي (10%) من الوزن الإجمالي ليكون مجموع نقاط النموذج (1000) نقطة. فيما يلي تفصيل لمعايير النموذج: ⁽²⁾

- السياسات والأهداف: ويشمل ذلك السياسات الإدارية وسياسات الجودة والطرق المعتمدة في تطويرها وتطبيقها وتقييمها تزامناً مع تطبيقات الطرق الإحصائية.

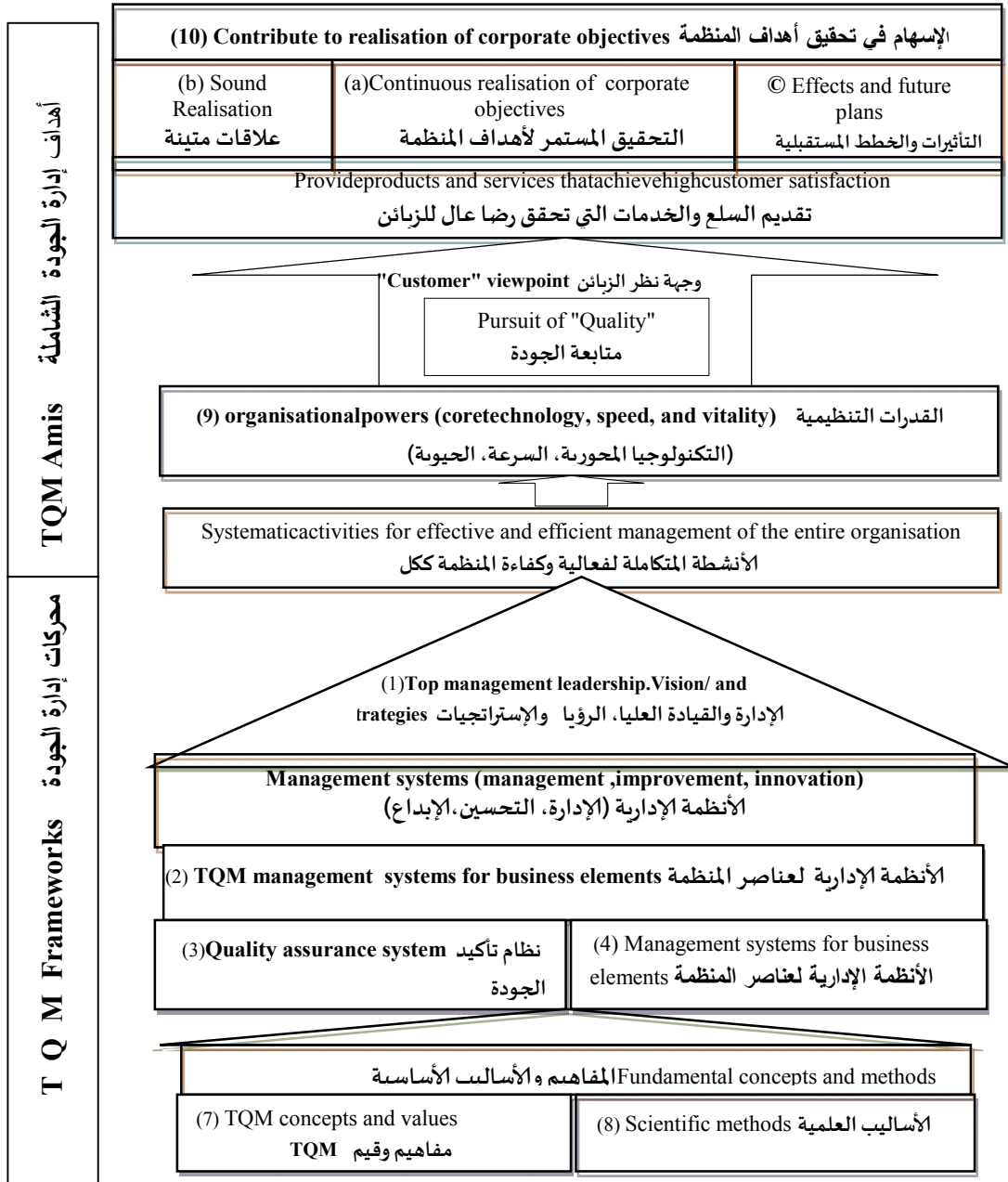
- التنظيم وإدارة التنظيم: يتعرض هذا المعيار إلى التنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة ومدى الاعتماد على "فرق العمل"، نمط الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية وطبيعة العلاقة مع الأطراف الخارجية.

⁽¹⁾ علي السلمي، نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة (ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي لجمعية الهندسة الإدارية حول: "المنافسة العالمية: الفرص والتحديات"، مصر، نوفمبر 2007). ص.19.

⁽²⁾ أحلام ساري، "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن، دبي والجزائر" (أطروحة دكتوراه -علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2017)، ص.113.

- المعلومات: وينظر هذا المعيار في مدى فعالية إدارة واستخدام المعلومات الأساسية لدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر، لتحديد مدى امتلاك المنظمة لموارد معرفية تدعم عمليات صنع القرار وتعزز من جهود التحسين المستمر.
 - التحليل: يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة وأسس ترتيب المشكلات وفق أولويتها، والخطط التي ترصدها المنظمة للتعامل معها وعلاجها، ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.
 - التخطيط للمستقبل: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع تبيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.
 - التعلم والتدريب: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعلم عن مسائل الجودة.
 - ضمان الجودة: يتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية ضمان الجودة بدءًا بالفحص والتفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات في مكان العمل، معيار رضا العملاء والأمور المتصلة بالبيئة والحفاظ عليها.
 - تأثيرات الجودة: يعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة لإعمال نظم الجودة سواء أكانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.
 - التتميط/التقييس: يتناول هذا العنصر المعايير (Standards) المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
 - الرقابة: يعرض هذا المعيار الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- فيما يلي شكل توضيحي لجائزة ديمينج للجودة

الشكل رقم (28): دليل جائزة ديمينج للجودة



Source: Robin Mann & Shigeri Nishide, "Impression from a Quality tour in Japan: Deming to Knowledge Management" (Research Report submitted to Center for Organizational Excellence Research, Massey University-New Zealand, August 2001). P.04.

ب. منهجية تقييم نموذج ديمينج للأداء المتميز:

على المنظمات الراغبة بالترشح لجائزة (ديمينج للجودة) التقدم إلى تشخيص الجودة الشاملة (The TQM Diagnosis) أو ما يعرف بـ استشارة ما قبل التطبيق (The Pre-Application Consultation) تهدف هذه العملية إلى جعل الفحص الشامل للمنظمات الراغبة بالترشح للجائزة- مستقبلا- أكثر فاعلية وكفاءة من خلال الفهم الكامل لجائزة ديمينج.

في استشارة ما قبل التطبيق يستمع أعضاء لجنة جائزة ديمينج إلى شرح المنظمات لوضعها الحالي ومناقشة معايير جائزة ديمينج وكيفية تطبيقها على مستوى المنظمات، بما يتيح للمنظمة فرص الترشح لنيل الجائزة. (1)

تأتي بعدها مرحلة الرغبة بالترشح بإعداد تقرير مفصل يشمل كل معايير التقييم السابقة من قبل المنظمة، لتتولى لجنة الجائزة فحصه وفي حال قبوله المبدئي تُرسل لجنة مختصة لزيارة المنظمة والتقييم الميداني لمعايير الجائزة، ثم يُعلن عن نتيجة التقييم على التلفزيون الياباني الرسمي وتمنح الجائزة في حفل تكريمي كبير. (2)

هذا وقد فازت عدة منظمات بجائزة ديمينج للأداء المتميز، من بينها: (3) Motosaburo Masuyama (1951), Tetsuichi Asaka (1952), Kaoru ishikawa (1952), Yasushi Ishida (1956), Takeshi Kayano (1958), Takeshi Koyanagi (1960), Taro Yamamoto (1975), Yoshinobu Nayatani (1985), Ryoichi Kawai (1987), Shoichiro Kobayashi (1991), Takanori Yoneyama (1995), Noriaki Kano (1998), Yotaro Kobayashi (2000), Tadashi Yoshizawa (2004), Hajime Sasaki (2006).

ثانيا - نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي للأداء المتميز:

سيتم فيما يلي التعرض لنموذج مالكولم بالدريج من حيث النشأة ومسار التطور فضلا عن معايير ومنهجية التقييم المعتمدة بالنموذج.

1. النشأة والتطور:

أنشئت منظمة مالكولم بالدريج الوطنية للتميز (Malcolm Baldrige National Quality) عام (1987) المختصرة بـ (MBNQ) في الولايات المتحدة الأمريكية لغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية في مواجهة تحديات نظيراتها الأوروبية واليابانية خاصة (4). قدمت هذه المنظمة ما يعرف حاليا بجائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة عام (1988) التي صدرت بالقانون الفدرالي رقم (107-100) والموقع من طرف الرئيس الأمريكي رونالد ريغان (R. Reagan).

ويقوم بإدارة برنامج هذه الجائزة ما يعرف بـ "المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا" (NIST) التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، وتحظى "جائزة بالدريج" باحترام كبير

(1) "The Deming Prize. op.cit.

(2) علي السلمي، "نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة"، مرجع سيق ذكره ص.20.

(3) Moyassar I. Ahmed, "A comparative Study of Deming's and Juran's Total Works: Changing The Quality Culture Towards Total Quality Management". Journal of Kirkuk University for Administrative and Economic Sciences 1(2011): p.183.

(4) شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مرجع سيق ذكره ص.10.

حيث تمنح من طرف الرئيس الأمريكي شخصياً في حفل يقام سنوياً، كما يمكن أن تمنح الجائزة مرتين بالسنة وتُعنى بها الفئات الخمس (05) التالية: (1)

- المنظمات الصناعية.
- المنظمات الخدمية.
- المشروعات الصغيرة.
- التعليم
- الرعاية الصحية.

وقد سميت الجائزة باسم مالكولم بالدريج (Malcolm Baldrige)، وهو وزير التجارة الأمريكي سابقاً، تقديراً لجهوده في تحسين أداء المنظمات الأمريكية.

يهدف نموذج مالكولم بالدريج إلى بلوغ النتائج التالية: (2)

- الاعتراف بالمنظمات التي حققت تحسينات كبيرة ونتائج متميزة من حيث المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء والأداء التنافسي عموماً.

- تسهيل تبادل وتشارك المعلومات حول الممارسات الأفضل بين المنظمات الأمريكية، مما يمكن من نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات عالية من الأداء إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء وبلوغ التميز.

- ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات الأداء المتميز، ليكون كأداة عملية لتنمية وزيادة فرص الظفر بميزة تنافسية، والتوعية بأهمية تحسين الجودة والأداء المتميز.

2. معايير ومنهجية تقييم نموذج مالكولم بالدريج للأداء المتميز: فيما يلي تفصيل لمعايير ومنهجية التقييم.

أ. معايير تقييم نموذج مالكولم بالدريج:

يقوم نموذج مالكولم بالدريج للأداء المتميز على سبعة (07) معايير أساسية تنقسم بدورها إلى (19) معياراً فرعياً بمجموع (1000) نقطة يمكن أن تستعملها المنظمات في إجراء تقييم ذاتي موضوعي لمستويات تميز أداءها، وهي كما يلي: (3)

(1) عمر وصفي العقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار وائل للنشر، 2001)

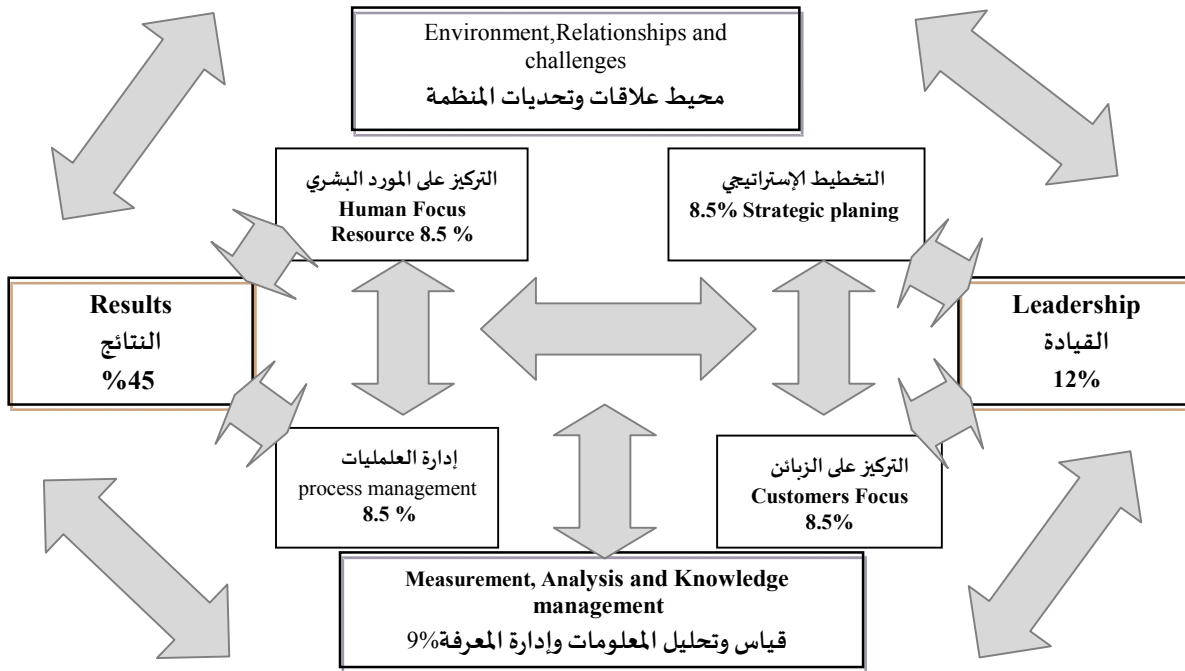
ص.120.

(2) Brent D Ruben, Excellence in Higher Education Guide : An Integrated Approach to Assessment Planning, and Improvement in Colleges and Universities (Washington : NACUBO, 2007), p.08.

(3) Sunil C. D'souze & A.H.Sequeira, "Application of Malcolm Baldrige Quality Framework to Enhance Performance in Healthcare Organization". SSRN Electronic Journal (2012): pp.04-05.

- القيادة والمسؤولية: يختبر هذا المعيار الطريقة التي تدار بها المنظمة، وكيف تتحدد مسؤولياتها تجاه المجتمع وكيف تؤدي واجبات المواطنة، ولهذا المعيار (120) نقطة، موزعة على نظام القيادة بـ (70) نقطة والمسؤولية والمواطنة بـ (50) نقطة.
- التخطيط الإستراتيجي: يفحص هذا المعيار الكيفية التي تقوم المنظمة من خلالها بوضع استراتيجياتها، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الإستراتيجيات، خُصص لهذا المعيار (85) نقطة، موزعة على "إستراتيجية تطوير العمليات" بـ (40) نقطة و"إستراتيجية المنظمة" بـ (45) نقطة.
- التركيز على الزبائن والسوق: يهتم هذا المعيار بالكيفية التي تُحدد بها المنظمة متطلبات وتوقعات الزبائن والسوق، رُصد لهذا المعيار (85) نقطة، موزعة على معرفة بالزبون والسوق بـ (40) نقطة والعلاقات مع الزبون ورضاه بـ (45) نقطة.
- المعلومات والتحليل: يختص هذا المعيار بكيفية قيام المنظمة بالاستخدام الفعال والتحليل الجيد للمعلومات، والبيانات لدعم العمليات الأساسية بالمنظمة ونظام إدارة الأداء فيها، خصص لهذا المعيار (90) نقطة، موزعة على اختيار وتوظيف المعلومات والبيانات بـ (25) نقطة، اختيار وتوظيف البيانات والمعلومات التنافسية بـ (20) نقطة، تحليل ومراجعة الأداء التنظيمي بـ (45) نقطة .
- التركيز على الموارد البشرية: يهتم هذا المعيار بطرق إدارة الموارد البشرية، تمكين العاملين وتأهيلهم، تدريبهم وتوسيع خبراتهم، لهذا المعيار (85) نقطة موزعة على تأهيل، تدريب وتعليم الموارد البشرية بـ (45) نقطة، رضا المورد البشري وصيانتته بـ (40) نقطة.
- إدارة العمليات: يركز هذا المعيار على النواحي المتعلقة بعمليات نظم الإنتاج والتسليم، بدراسة كيفية تصميمها، إدارتها وتحسينها من خلال ضمان جودة المنتجات والخدمات، لهذا المعيار (85) نقطة، موزعة على عمليات خلق القيمة بـ (45) نقطة. تأهيل العمليات المساندة وتخطيط العمليات بـ (40) نقطة.
- التركيز على النتائج: لهذا المعيار (450) نقطة، موزعة على نتائج رضا الزبائن بـ (125) نقطة والنتائج المالية بـ (125) نقطة، نتائج أداء الموارد البشرية بـ (50) نقطة ونتائج أداء الشركاء والموردين بـ (25) نقطة، تكتمل العناصر بالنتائج المحددة لأداء المنظمة بـ (125) نقطة.
- فيما يلي شكل تلخيصي لنموذج بالدريج للأداء المتميز .

الشكل رقم (29): معايير نموذج بالدريج للأداء المتميز



Source: Tina C. Foster et al, "Using a Malcolm Baldrige Framework to Understand High-Performing Clinical Microsystems". Quality and Safety in Health Care vol 16, 5(2007): p.336.

وفيما يلي جدول تلخيصي لأوزان ومعايير نموذج بالدريج للأداء المتميز .

جدول رقم (09): أوزان ومعايير نموذج مالكوم بالدريج للأداء المتميز

المعايير الفرعية	النقاط/الأوزان	المعايير الرئيسية
- القيادة التنظيمية. - علاقة القيادة بالمجتمع ومفهوم المواطنة.	120 ن = 12 %	القيادة والمسؤولية
- تطوير الإستراتيجية. - نشر الإستراتيجية	85 ن = 8.5 %	التخطيط الإستراتيجي
- مشاركة الزبائن. - الاستماع إلى الزبائن.	85 ن = 8.5 %	التركيز على الزبائن والسوق
- قياس وتحليل وتحسين الأداء - التنظيمي. - إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	90 ن = 9 %	المعلومات والتحليل
- مشاركة قوى العمل. - بيئة العمل.	85 ن = 8.5 %	إدارة وتطوير الموارد البشرية
- نظم العمل. - العمليات	85 ن = 8.5 %	إدارة العمليات

<ul style="list-style-type: none"> - نتائج التعلم. - نتائج التركيز على الزبائن. - نتائج الأداء المالي والسوق. - نتائج التركيز على القوى العاملة - نتائج الكفاءة الكلية للمنظمة. - نتائج القيادة. 	450 = 45%	النتائج
--	-----------	---------

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة

ب. منهجية تقييم نموذج مالكولم بالدريج للأداء المتميز: تتلخص منهجية التقييم في الخطوات

والإجراءات التالية: ⁽¹⁾

- استلام طلبات الترشيح للجائزة.
- المراجعة المستقلة والتي من خلالها تتم مراجعة تقارير المنظمات بصفة مستقلة.
- ترشيح المنظمات المؤهلة إلى المرحلة التالية والمتعلقة بالزيارات الميدانية.
- الاختيار النهائي والتوصية بأسماء المنظمات الفائزة.
- إرسال التقارير كتغذية مرتدة إلى المنظمات المترشحة للجائزة، أين يتم توضيح نقاط القوة التي ينبغي تدعيمها ونقاط الضعف الواجب تحسينها بالنسبة لكل معيار من معايير التقييم.
- على أن تمنح الجائزة سنوياً لفائزين عن كل فئة كأقصى تقدير.

من أمثلة الفائزين بجائزة مالكولم بالدريج، مايلي: ⁽²⁾

Motorola, Inc (1988), Globe Specialty Metals, Inc (1988), Westinghouse Electric Corporation (1988), Wallace Co, Inc (1990), Federal Express Corporation (1990), Boeing Mobility (formerly Airlift & Tanker Programs) (1998), Solar Turbines Incorporated (1998), Community Consolidated School (2003), Caterpillar Financial Services (2003), Sharp HealthCare (2007), U.S Army Armament Research (2007), Honeywell Federal Manufacturing & Technologies, LLC (2009), VA Cooperative Program (2009), Concordia Publishing House (2011), Henry Ford Health System (2011), Pewaukee School District (2013), Sutter Davis Hospital (2013), Charleston Area Medical Center Health System (2015), Charter School of San Diego (2015), Mid-America Transplant (2015).

⁽¹⁾مراد كواشي، مراد كواشي، "قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة". مجلة

أبحاث اقتصادية وإدارية 14(2013): ص.323.

⁽²⁾ **Malcolm Baldrige Award:** <<https://bit.ly/3DFCccL>> (accessed 14/01/2020).

ثالثاً - النموذج الأوروبي للأداء المتميز:

سيتم فيما يلي التعريف بالنموذج الأوروبي للأداء المتميز من خلال الوقوف على نشأته، تطوره وأهم المعايير المكونة له.

1. النشأة والتطور:

تأسست عام (1988) المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (European Foundation for Quality Management) المختصرة بـ (EFQM) من طرف (14) منظمة ريادية في أوروبا(*) حيث أخذت هذه المنظمة على عاتقها مهمة البحث عن التميز الدائم في الاقتصاد الأوروبي، جاعلة ذلك بمثابة الغاية الرئيسية من وجودها، وقد تطورت هذه المنظمة وتوسعت بحيث أضحى ينشط تحت لواءها أكثر من (1000) منظمة أوروبية ومن القطاعين العام والخاص.⁽¹⁾

قدمت هذه المنظمة عام (1991) في إطار سعيها نحو الغاية المنشودة نموذجاً للأداء المتميز يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها⁽²⁾، وألحقت هذا النموذج بما يعرف الآن بالجائزة الأوروبية للجودة (European Quality Award) لمختلف المنظمات التي تثبت نيتها في البحث عن التميز وتعمل على ذلك، وتمنح هذه الجائزة لأربع (04) فئات من المنظمات وهي:⁽³⁾

- المنظمات الكبرى.

- المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

- الدوائر والوحدات التشغيلية للمؤسسات.

- منظمات القطاع العام.

يستند النموذج الأوروبي للأداء المتميز على جملة من المفاهيم يلخصها الشكل التالي:

(*) هذه المنظمات هي:

(Bosh, British Telecom, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen). For further information, please see:

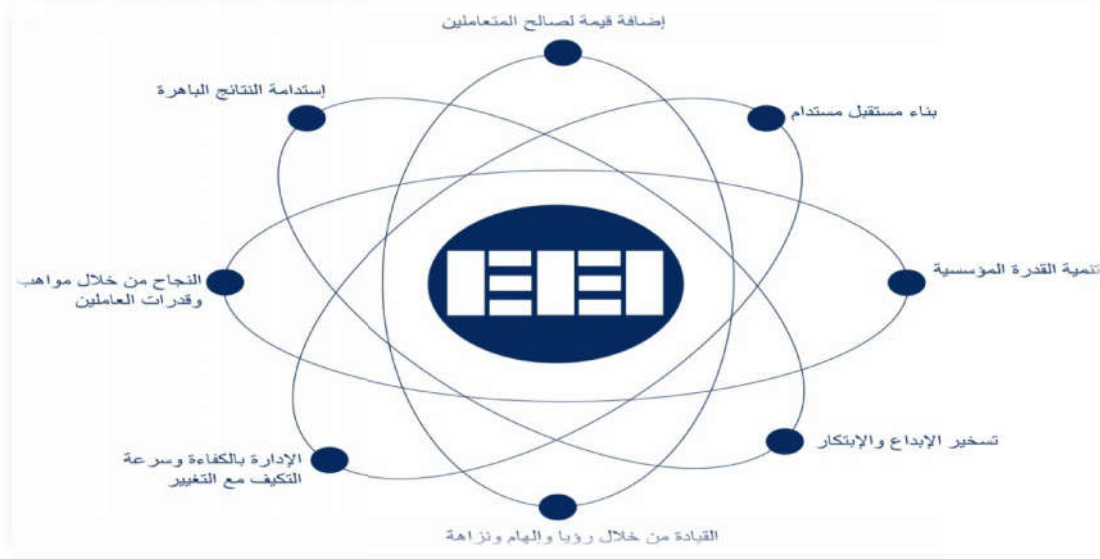
- Akyay Uygur & Sevgi Sümerli, "EFQM Excellence Model". **International Review of Management and Business Research** vol 2, 4(2013): p.980.

⁽¹⁾Mladen Vukomanovic et al, "EFQM Excellence Model as The TQM Model of The Construction Industry of South Astern Europe". **Journal of Civil Engineering and Management** vol 20, 1(2014): p.71.

⁽²⁾ Jacob K. Eskildsen & Kai Kristensen, "The Causal Structure of The EFQM Excellence Model" (Research paper presented at the 1 st International Maaoc Conference on: "Organizational Excellence" Estes Park, Colorado, August 2000). p.01.

⁽³⁾ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، ط.1. (الأردن، دار وائل للنشر، 2004)، ص.298.

الشكل رقم (30): المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للأداء المتميز



Source: Akyay Uygur & Sevgi sumerli, op.cit, pp.989.

وفيما يلي توضيح للمفاهيم الواردة بالشكل السابق:

- إضافة قيمة لصالح المتعاملين (الفئة المستهدفة): منظمات الأداء المتميز تعمل وباستمرار على إضافة قيمة لصالح الفئة المستهدفة من خلال فهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وبشكل استباقي.
- بناء مستقبل مستدام: إن منظمات الأداء المتميز لها القدرة والقابلية على خلق التأثير الإيجابي على من حولها.
- تنمية/تطوير القدرات التنظيمية: إن تعزيز فرص الأداء المتميز يتأتى من خلال تنمية وتطوير القدرات التنظيمية فضلا عن فعالية إدارة التغيير التنظيمي.
- تسخير الإبداع والابتكار: بخلق قيمة مضافة لمنظمات الأداء المتميز من خلال منهج التحسين المستمر والابتكار والإبداع.
- القيادة من خلال الرؤيا، الإلهام والنزاهة: إن قيادة منظمات الأداء المتميز تبني رؤى تنظيمية تروم المستقبل وتعمل على نشر وتعميم تلك الرؤى لعمالة المنظمة عبر إلهامهم وتحفيزهم نحو التميز.
- الإدارة بالكفاءة وسرعة التكيف مع التغيير: منظمات الأداء المتميز تتميز بقدرتها على السيطرة على اللا التأكد البيئي بمرونة تكفل تعظيم فرص التكيف.
- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: يكون مصدر الأداء المتميز للمنظمات المتميزة القدرات المعرفية لعمالها.
- استدامة النتائج الباهرة: منظمات الأداء المتميز تحقق نتائج باهرة على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصلحة بالمنظمة.

2. معايير ومنهجية تقييم النموذج الأوروبي للتميز:

فيما يلي تفصيل لمعايير ومنهجية تقييم النموذج الأوروبي للأداء المتميز:

أ. معايير تقييم النموذج الأوروبي للتميز:

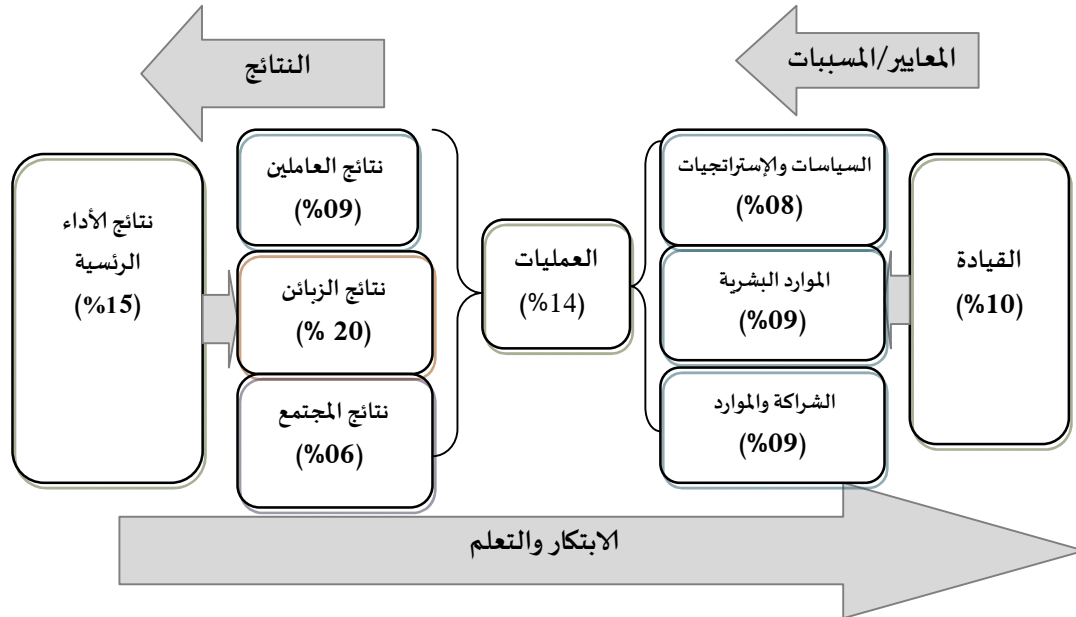
يستند النموذج الأوروبي في عملية التقييم على تسعة (09) معايير رئيسية صُنفت إلى فئتين؛ هما:

فئة الممكنات أو المسببات (Enablers) وفئة النتائج (Results) كمايلي: ⁽¹⁾

فأما فئة الممكنات فتتجلى فيما يلي: الإمكانيات والموارد التي تحوزها المنظمة والعمليات التي تقوم بها بغية بلوغ أهدافها المسطرة، وتشمل هذه الفئة خمسة (05) معايير وهي: (القيادة، السياسات والإستراتيجية، الموارد البشرية، الشركات والموارد، والعمليات).

بينما فئة النتائج تتجلى في جميع ما حققته المنظمة، وتشمل هذه الفئة بدورها أربعة (04) معايير وهي: (نتائج الأفراد، نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية) والعلاقة بين المسببات والنتائج هي علاقة متبادلة⁽²⁾؛ حيث أن النتائج تعد حصيلة لما تقدمه المنظمة من مسببات والمسببات يتم العمل على تطويرها من خلال التغذية المرتدة الناجمة عن النتائج. كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (31): المعايير الرئيسية لتقييم الأداء المتميز حسب النموذج الأوروبي



Source: S. Wongrassamee et al, "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model". Measuring Business Excellence vol 7, 1(2003): p.16.

⁽¹⁾Javad Dodangeh & Rosnah Mohd Yusuff, "A Decision Model for Selecting of Areas for Improvement in EFQM Model". SSRN Electronic Journal January(2011): p.529.

⁽²⁾Maria Lonica et al, "Using The European Model of Total Quality Management to Assess The Performance of Organizations: Case Study on Educational Services". Amfiteatru Economic vol 6 26(2009): p.404.

يتضح لنا من الشكل السابق أن معايير التقييم تم تبويبها وفق منهجية النموذج الأوروبي للأداء المتميز الذي يقوم على مبدأ أن نتائج الأداء الرئيسية التي تحققها المنظمة على اختلاف أصحاب المصلحة فيها (العاملون، العملاء، المجتمع ككل) تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الإستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتتسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين والاستثمار في العلاقات مع الأطراف الخارجيين.

يركز النموذج الأوروبي للتميز على تسعة (09) معايير رئيسية تم توزيعها على (32) معياراً فرعياً بمجموع إجمالي قدره (1000) نقطة، فيما يلي توزيع النقاط حسب المعايير: ⁽¹⁾

- القيادة: بوصفها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة والأداء المتميز من خلال توفير المدخلات وتنفيذ العمليات وتقديم المخرجات وفق معايير الكفاءة والفاعلية، رُصد لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

- السياسات والاستراتيجيات: وترتبط برؤية المنظمة وإدارتها نحو الأداء المتميز والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة والتي يعبر عنها بمعايير الجودة والتحسين المستمر، وأخذ المعيار (80) نقطة بما يعادل (8%) من المجموع الكلي.

- إدارة الموارد البشرية: يتعامل المعيار مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري نحو بلوغ مسعى الأداء المتميز، خصص له (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي.

- الموارد المادية: يرتبط هذا المعيار بكفاءة استثمار الموارد المادية، وأُعطى (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي.

- العمليات: تشمل عمليات المنظمة ككل والتي تدعم مساعي الريادة، أخذ المعيار (140) نقطة بما يعادل (14%) من المجموع الكلي.

- رضا الزبائن: يهتم هذا المعيار الذي خُصص له (200) نقطة المنظمة بما يعادل (20%) من المجموع الكلي بمتطلبات وتوقعات الزبائن ومدى الإيفاء بها من قبل.

- رضا العاملين: يتعلق المعيار باتجاهات وسلوكيات العاملين اتجاه منظماتهم، وله (90) نقطة بما يعادل (9%) من المجموع الكلي.

- التأثير على المجتمع: يرتبط المعيار بقدرات المنظمة على التعايش مع المجتمع ومع البيئة باتجاه كسب صداقتها الذي جاء بـ (60) نقطة بما يعادل (6%) من المجموع الكلي.

- نتائج العمل: ويهتم بمستوى كفاءة الأداء وفق صيغة ما يقدم للعميل من سلع وخدمات، وله (150) نقطة بما يعادل (15%) من المجموع الكلي.

وسيتم فيما يلي تلخيص هاته المعايير وما يقابلها من نقط/أوزان في الجدول التالي.

⁽¹⁾ Ibid, p.17.

الجدول رقم (10): أوزان ومعايير تقييم النموذج الأوروبي لقياس الأداء المتميز

المعايير الرئيسية	النقاط/الأوزان	المعايير الفرعية
القيادة	100 ن = %10	<ul style="list-style-type: none"> - كيف تبنت القيادة رؤية ورسالة المنظمة وقيمتها، كيف حددت أهداف الإدارة وقدمت نموذج القدوة للتميز. - المشاركة الشخصية والفعالية للقادة في تطوير، تطبيق وتحديث أنظمة العمل. - كيف تتعامل القيادة مع جميع الفئات (المتعاملين، الشركاء، الموردین والمجتمع). - كيف تبني القيادة ثقافة التميز لدى المورد البشري. - كيف تقوم القيادة العليا بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة لقيم التميز والتشجيع على الإبداع والابتكار. - كيف تبني القيادة سياسة التغيير.
السياسات والإستراتيجيات	80 ن = % 08	<ul style="list-style-type: none"> - مدى كون سياسة وإستراتيجية المنظمة -بكل وحداتها التنظيمية- مبنية على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع أصحاب المصلحة - مدى اعتماد سياسة وإستراتيجية المنظمة على المعلومات الدقيقة والعمل على الحصول عليها (عبر عمليات التغذية المرتدة) من مقياس الأداء التنظيمي ومن البحوث والدراسات ومن مخرجات التعلم التنظيمي. - كيفية إعداد، مراجعة وتحديث السياسات والإستراتيجيات. - كيفية تعميم السياسات والإستراتيجيات من خلال إطار عام من العمليات المحورية بالمنظمة. - كيفية تنفيذ السياسات والإستراتيجيات.
إدارة الموارد البشرية	90 ن = %09	<ul style="list-style-type: none"> - كيف تقوم المنظمة بتخطيط وإدارة الموارد البشرية. - كيف تقوم المنظمة بتحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية معرفياً. - كيف يتم تمكين ومشاركة الموارد البشرية. - كيفية التواصل والحوار ما بين المنظمة ومواردها البشرية. - كيفية الاهتمام ومكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.
العلاقات والموارد	90 ن = %09	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة الشراكة. - إدارة الموارد المالية. - إدارة الممتلكات (المباني، الأجهزة والموارد). - إدارة الموارد التقنية. - إدارة المعلومات والمعرفة.
إدارة العمليات	140 ن = %14	<ul style="list-style-type: none"> - منهجية تصميم وإدارة العمليات. - تحسين العمليات بطرق إبداعية تضمن إرضاء المتعاملين والمعنيين. - تصميم وتطوير وتقديم الخدمات بناء على احتياجات المتعاملين وتوقعاتهم. - إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.
نتائج الزبائن	200 ن = 20%	<ul style="list-style-type: none"> - مقاييس تطلعات الزبائن. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالزبائن ومدى التزام المنظمة بها

نتائج العاملين	150 ن = %15	- مقاييس رأي الموارد البشرية. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.
نتائج المجتمع	60 ن = %06	- مقاييس رأي المجتمع. - مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.
نتائج الأداء الرئيسية	150 ن = %15	- مخرجات الأداء الرئيسية. - مؤشرات الأداء الرئيسية.

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

ب. منهجية تقييم النموذج الأوروبي للأداء المتميز:

ويتم التقييم حسب النموذج الأوروبي للأداء المتميز وفق منهجية تعرف بمصفوفة، تستند عليها المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المشار إليها سابقا، حيث تبدأ بتحديد النتائج المطلوبة، ثم اتخاذ أسلوب محدد لتحقيق هذه النتائج من خلال وضع الإستراتيجيات والسياسات وتخطيط العمليات وتعبئة الموارد وتفعيل الشراكة وربط العلاقات، ووضع كل ذلك حيز التطبيق والعمل الفعلي.

تُصنف المنظمات وفق منهجية تقييم النموذج الأوروبي للأداء المتميز كما يلي: ⁽¹⁾

- ملتزمون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين (200-399) نقطة.
- معروفون بالتميز وتحصل المنظمات ما بين (400-599) نقطة.
- التميز العالمي وتحصل المنظمات ما بين (600-1000) نقطة.

رابعا - النموذج الجزائري للأداء المتميز:

أنشئ النموذج الجزائري اقتداء بالنماذج العالمية للأداء المتميز، وعلى رأسها النموذج الأوروبي، بغية مسايرة التطورات العالمية والتصدي لتحدياتها. وفيما يلي عرض لمضمون النموذج:

1. النشأة والتطور:

أقترح لأول مرة في الجزائر إنشاء نموذج وطني للأداء المتميز سنة (2000) في إطار وضع معايير وطنية للتقييم، بغرض ترقية المنتجات ودعم جهود المؤسسات الوطنية في هذا الاتجاه. وتم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم (02-05) المؤرخ في (06 جانفي 2002) وتم بموجب ذلك إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة (Award Algerian Quality) التي

⁽¹⁾John Davies, "The Implementation of The European Foundation for Quality Management's (EFQM) Excellence Model in Academic Units of United Kingdom Universities" (A Dessrtation Submitted For The Degree Doctor in Philosophy, Management Research Institute School of Management University of Salford, Salford, UK, 2004), p.26.

وضعت تحت إشراف "وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات" ممثلة بقسم "الجودة والأمن الصناعي" وهي مفتوحة أمام كل المنظمات-الخاضعة للقانون الجزائري-⁽¹⁾ التي تتشط على مستوى التراب الوطني سواء أكانت عامة أم خاصة، ربحية أو غير ربحية، وأي كان حجمها وطبيعة نشاطها فلا يشترط فيها إلا رغبتها في المنافسة.

وتتمثل جائزة التميز الجزائرية (PQA) فيما يلي:⁽²⁾

- مكافأة مالية قيمتها مليوني دينار جزائري (2000000 د.ج).

- كأس استحقاق.

- شهادة شرفية.

على أن تمنح الجائزة سنوياً، ومسار الجودة بالجائزة الجزائرية للأداء المتميز يُشكل ما يمكن اعتباره دليلاً مرجعياً للجودة يقدم للمنظمات؛ حيث يفضي هذا الدليل إلى تحديد نقاط القوة بدقة وكذا مجالات التحسين وآلياته.

تهدف الجائزة الجزائرية للتميز، إلى ما يلي:⁽³⁾

- دفع المنظمات الجزائرية لانتهاج سبل التميز.

- المنافسة لنيل الجائزة بما يتضمن تقييم مسار ومراحل الجودة من قبل خبراء، ما يكفل الوقوف على أوجه القصور وتبيين سبل التحسين.

- تحفيز وإشراك كل العاملين في مشروع الجودة.

- تحسين صورة المنظمة ودعمها وتعزيز مركزها التنافسي.

- البرهنة على كون العميل هو محور الاهتمام.

- الاعتراف بجهود المنظمة المبذولة وتحفيزها على مواصلة جهودها في سبيل الارتقاء بأدائها.

2. الجائزة الجزائرية لـ الأداء المتميز: الشروط، المعايير ومنهجية التقييم:

للجائزة الجزائرية لـ الأداء المتميز على غرار باقي جوائز نماذج الأداء المتميز بالعالم

شروط، أعراف ومنهجية للتقييم، فيما يلي تفصيلها:

أ. شروط الترشيح للجائزة الجزائرية لـ الأداء المتميز:

يمنح النموذج الجزائري للتميز فرص المشاركة لكل المنظمات الخاضعة للقانون الجزائري أي

كان مجال نشاطها أو نوعها -كما أُشير إليه أعلاه- بشرط رئيسي أن تكون المنظمة الراغبة بالترشح

⁽¹⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي (05-02) المؤرخ في (06/جانفي/2002) المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية (الأربعاء 25 شوال عام 1422 الموافق لـ 09 يناير 2002) العدد (02)، السنة (39) المواد (1،2،3).

⁽²⁾ Prix Algerien De La Qualite (2018): <<https://bit.ly/3gPJX6f>> (accessed 01/12/2019).

⁽³⁾ Ibid.

- حاصلة أو في طريق الحصول على إحدى شهادات الجودة المُعترف بها مثل: (ISO 9000 للجودة ISO 14000 لمعايير البيئة، ISO 18001 للأمن والسلامة المهنية).⁽¹⁾
- تقدم المنظمة الراغبة في الترشح للجائزة ملفا يشمل ما يلي:⁽²⁾
- استمارات معلومات، تُعتبر بمثابة الطلب الرسمي للترشح للجائزة، تتضمن معلومات حول المنظمة الراغبة بالترشح (اسم المنظمة، عنوان مقرها الرسمي، اسم المسؤول الأول بها، حجم المنظمة نسبة إلى عدد العمال الإجمالي بها...).
 - الإجابة على استبيان النموذج الجزائري للتميز.
 - تعهد بقبول قواعد وشروط الحصول على الجائزة الجزائرية للتميز.
- هذا ويجب على المنظمات المترشحة للجائزة، ما يلي:⁽³⁾
- يتحتم على المنظمات الراغبة بالترشح للجائزة احترام آجال إرسال الملفات إلى الوزارة كما يُحدده الإعلان.
 - على المنظمة الراغبة بالترشح احترام كل المعايير والقواعد القانونية المطبقة في مجالات الجباية والصحة والسلامة المهنية، واحترام البيئة.
 - للوزارة الوصية على الجائزة الحق في توظيف المعلومات الواردة إليها في ملفات الترشح لأغراض إحصائية أو بيداغوجية (استغلالها في محاضرات، برامج تكوين، إصدارات وطنية أو دولية...)
 - دون أي حق في الاعتراض من قبل المنظمة.
 - القرارات الصادرة عن لجنة التقييم غير قابلة للطعن.
- كما يمكن أن يُطلب من المنظمة أن تقدم جداول وبيانات تكون بمثابة سند إضافي يدعم عملية التقييم، على أن يكون ملف الترشح من (40-80) صفحة بما فيها الملاحق الإضافية، ويقدم مرقماً ومصنفاً إلى لجنة التقييم في ثلاث (03) نسخ داخل ظرف مغلق - ضمناً لسرية المعلومات- ويرسل ملف الترشح إلى "وزارة الصناعة والمنظمات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ممثلة بـ"قسم الجودة والأمن الصناعي".
- ب. معايير تقييم النموذج الجزائري للأداء المتميز:**
- يتم التقييم على أساس سلم تنقيط من (1000) نقطة توزع بـ نقاط/أوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية (08)، المبوبة إلى أسس ونتائج كما يلي:

⁽¹⁾ شوقي قبطان، "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز". المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية 1(2014): ص.112.

⁽²⁾ **Prix Algerien De La Qualite (2018), op.cit.**

⁽³⁾ شوقي قبطان، "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز"، **مرجع سبق ذكره**، ص ص.112-

الجدول رقم (11): أسس ونتائج معايير النموذج الجزائري للأداء المتميز

الأسس	النتائج
- التزام الإدارة .	- النتائج
- الإستراتيجية وأهداف الجودة.	
- الاستماع للزبائن والموظفين.	
- التحكم في الجودة.	
- قياس الجودة.	
- تحسين الجودة.	
- مشاركة العمال.	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

وفيما يلي تفصيل لمعايير التقييم: ⁽¹⁾

- التزام الإدارة: يبحث هذا المعيار في سلوكيات وتصرفات أعضاء الإدارة والمدربين التنفيذيين ومدى دعمهم لثقافة الجودة والتميز، فضلاً عن تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصلحة بالمنظمة ورصد لهذا المعيار (120) نقطة، بما يعادل (12%) من المجموع الكلي.
- الإستراتيجية وأهداف الجودة: يركز هذا المعيار على مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة ومدى فهم ووعي العاملين بها، خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل (8%) من المجموع الكلي.
- الاستماع للزبائن والعاملين: يقيس هذا المعيار قدرة المنظمة على الاستجابة لاحتياجات ورغبات زبائنها/عملاءها الداخليين (العاملين) والخارجيين، وأخذ هذا المعيار (200) نقطة بما يعادل (20%) من المجموع الكلي.
- التحكم في الجودة: يتناول هذا المعيار قدرة المنظمة على التحكم والرقابة على الجودة، وخصص لهذا المعيار (120) نقطة بما يعادل (12%) من المجموع الكلي.
- قياس الجودة: يقيس هذا المعيار مدى اعتماد المنظمة على مؤشرات قياس الجودة، أخذ هذا المعيار (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.
- تحسين الجودة: يُعنى هذا المعيار بأنشطة التحسين المستمر ومدى انعكاسها على فعالية المنظمة خصص لهذا المعيار (80) نقطة بما يعادل (8%) من المجموع الكلي.
- مشاركة العمال: يتناول هذا المعيار مدى اهتمام المنظمة وتبنيها لأساليب العمل التشاركية ومنحها لعمالها فرص المشاركة في اتخاذ القرار، رُصد لهذا المعيار (100) نقطة بما يعادل (10%) من المجموع الكلي.

⁽¹⁾ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص ص. 112-113.

- النتائج: يتضمن هذا المعيار نتائج أعمال المنظمة فيما يتعلق برضا زبائنها وعمالها، تطور أداءها المالي وحصتها السوقية، خصص لهذا المعيار (200) نقطة بما يعادل (20%) من المجموع الكلي.

فيما يلي جدول تلخيصي لأوزان ومعايير النموذج الجزائري للأداء المتميز.
الجدول رقم (12): معايير النموذج الجزائري للأداء المتميز

المعيار	النقاط / الأوزان
التزام الإدارة	120 ن = 12%
الإستراتيجية و أهداف الجودة	80 ن = 8%
الاستماع للزبائن والموظفين	200 ن = 20%
التحكم في الجودة	120 ن = 12%
قياس الجودة	100 ن = 10%
تحسين الجودة	80 ن = 8%
مشاركة العمال	100 ن = 10%
النتائج	200 ن = 20%

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

ج. منهجية تقييم النموذج الجزائري للأداء المتميز:

يقدم النموذج الجزائري منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج الأداء المتميز المشار إليها سابقا، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية (08) معايير تمثل سبعة (07) منها الأسس والمعيار الثامن خاص بالنتائج، وتقدم المنظمة الراغبة في الترشح للجائزة تقريراً شاملاً حول وضعية هذه المعايير تبرز فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في سعيها لـ التميز. يوضع التقرير على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل (31 جويلية) من السنة (N+1) حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقوا تكوينات خاصة لدى دول رائدة في مجالات الجودة.

بعدها تحين عملية التقييم الأولي بإجراء زيارات ميدانية لفحص ما ورد بالتقارير، إجراء المقابلات والاستجابات مع المديرين والمسؤولين بالمنظمات المترشحة، وتظهر نتائج التقييم بمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز وذلك بحفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج، ويكون ذلك مصادفا لليوم الوطني للتقييس (Normalization) المحدد بتاريخ (19 ديسمبر) من كل سنة. (1)

(1) شوقي قبطان، "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة"، مرجع سبق ذكره ص.13.

وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها عدة منظمات، وهي: ⁽¹⁾ الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة (2003)، الشركة العمومية لإنتاج الإسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة (2004). المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR) سنة (2005). المنظمة الوطنية للأملح بقسنطينة (ENASEL) سنة (2006). المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) سنة (2007). شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX) سنة (2008). مؤسسة ميناء بجاية (EPB) سنة (2009) المؤسسة الوطنية للدهن (ENAPE) سنة (2010). مجمع بن حمادي للإلكترونيك والأجهزة الكهرومنزلية (CONDOR) سنة (2011). مؤسسة الخزف الصحي بالجزوات (CERAMIC) سنة (2012). المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) سنة (2013). مؤسسة (Knauf) للجبس بوهران (Knauf Plâtres d'Oran) سنة (2014) مؤسسة منشآت السكك الحديدية "انفراري" (فرع تابع للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية (SNTF) سنة (2015). "جيبيار" -عجائن اكسترا- أحد فروع مجمع بن حمادي سنة (2017). شركة الإسمنت البترولي لعين الكبيرة - سطيف- التابعة للمجمع الصناعي لأسمنت الجزائر (جيكا) سنة (2018).

يتضح مما سبق أن نماذج قياس الأداء المتميز على اختلاف معايير ومنهجية تقييمها يبقى هدفها المشترك هو تنمية قدرات المنظمات على اختلافها للبحث الدائم عن إمكانات التميز وتعزيز المراكز التنافسية لها حفاظا على استمراريتها في عالم لا يؤمن إلا بأفضل من الأفضل. وفيما يلي جدول يوضح نقاط التقاء واختلاف النماذج السابقة من حيث معايير التقييم. (الجدول رقم 13): مقارنة لمعايير الأداء المتميز حسب النماذج التي تناولتها الدراسة.

المعيار	نموذج دمينج	نموذج بالدريج	النموذج الأوروبي	النموذج الجزائري
القيادة				
السياسات والاستراتيجيات				
إدارة الموارد البشرية				
الشراكات والموارد				
العمليات				
رضا الفئة المستهدفة				
رضا العاملين				

⁽¹⁾ بالاعتماد على مايلي:

- المرجع السابق، ص. 14.

- <<https://bit.ly/3jBSIYL>> (accessed 28/11/2019).
- <<https://bit.ly/3t5wOuC>> (accessed 25/11/2019)
- <<https://bit.ly/3BNOaQ3>> (accessed 25/11/2019).

				المسؤولية الاجتماعية
				نتائج مؤشرات الأداء
				المعلومات وتحليلها
				ضمان الجودة
				تأثيرات الجودة
				التخطيط الاستراتيجي
				التنظيم وإدارة التنظيم
				التنميط
				الرقابة

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

نخلص من الجدول أن نسب الاهتمام والتركيز على معايير الأداء المتميز بين النماذج الأربعة جاءت كالتالي: (04)

- القيادة 75% (النموذج الأمريكي، الأوروبي والجزائري).
 - السياسات والإستراتيجيات 75% (الأوروبي، الياباني والجزائري).
 - إدارة الموارد البشرية 75% (النموذج الأمريكي، الأوروبي والجزائري).
 - الشركات والموارد 25% (النموذج الأوروبي).
 - العمليات 25% (النموذج الأوروبي).
 - رضا الفئة المستهدفة 75% (النموذج الأمريكي، الأوروبي والجزائري).
 - رضا العاملين 25% (النموذج الأوروبي).
 - المسؤولية الاجتماعية 25% (النموذج الأوروبي) تجدر الإشارة هنا أن معيار المسؤولية المجتمعية متضمن في كل النماذج إلا أن النموذج الأوروبي أولاه اهتماما أكبر بأن فرد له معياراً ودرجة تقييم
 - نتائج ومؤشرات الأداء 75% (النموذج الأمريكي، الأوروبي والجزائري).
 - المعلومات وتحليلها 50% (النموذج الأمريكي والياباني).
 - تأثيرات الجودة 50% (النموذج الياباني والجزائري).
 - التنظيم وإدارة التنظيم 25% (النموذج الياباني).
 - التنميط 25% (النموذج الياباني).
 - الرقابة 25% (النموذج الياباني).
- فيما يلي جدول تلخيصي لنماذج الأداء المتميز السابقة

الجدول رقم (14): قراءة لنماذج قياس الأداء المتميز

نموذج ديمينج	نموذج مالكوم بالدريج	النموذج الأوروبي	النموذج الجزائري
اليابان ممثلة بـ "إتحاد العلماء والمهندسين الياباني"	الولايات المتحدة الأمريكية ممثلة بالمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا	دول المجموعة الأوروبية	الجزائر، وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي
عام (1955)	عام (1987)	عام (1991)	عام (2002)
التركيز	التحسين المستمر	رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها وتحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية	رفع معدلات الجودة وتعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الجزائرية.
الحدود	الشركات والمنظمات الأمريكية فقط	الشركات والمنظمات الأوروبية فقط	الشركات والمنظمات الخاضعة للقانون الجزائري
الفئات المعنية	للأفراد الباحثين حتى من غير اليابانيين. لأقسام بالمنظمات أو الشركات. لوحدة الأعمال العمليانية.	شركات تصنيع كبيرة، شركات خدمة كبيرة، منظمات صغيرة قطاع الخدمات الصحية قطاع التعليم	كل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني وتخضع للقانون الجزائري سواء أكانت عامة أم خاصة
التقييم	عشرة (10) معايير بدون درجات تمييزية بينها	سبعة (07) معايير رئيسية مع (19) معياراً فرعياً بمجموع نقاط إجمالي قدره (1000) نقطة	ثمانية (08) معايير، سبعة (07) منها تشكل الأساس ومعيار أخير للنتائج بمجموع نقاط إجمالي قدره (1000) نقطة
الجائزة	سنوية (أكثر من فائز عن كل فئة)	سنوية (فائزين عن كل فئة كأقصى حد)	سنوية (تمنح لفائز واحد) (تمنح لأكثر من فائز)

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

إن الفوز بجائزة الأداء المتميز حسب النماذج السابقة لا يعني بأي حال من الأحوال انتهاء رحلة التميز، بل بدايتها فالتحسين المستمر يعد الفلسفة الأساس والأكثر أهمية في معايير وبنود النماذج السابقة. والمنظمات المتقدمة للترشح لنيل جوائز الأداء المتميز مطالبة بتقديم إثباتات عن كيفية التخطيط للتحسين المستمر، والالتزام بالمعايير والبنود ذات التركيز الواضح نحو العمليات والنتائج المفضية إلى ذلك.

الغاية الأسمى لنماذج الأداء المتميز تتجلى في خلق أجواء تنافسية بين المنظمات تتعكس بالنتيجة على تحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة للعميل مع فرص أوسع لزيادة حصصها السوقية بما يكسبها سمعة تنظيمية (Organizational Reputation) متميزة -مجانية (بدون تكاليف إضافية) - بما يُعبر عنه بتحقيق هدف الجودة المجانية (Quality is Free).⁽¹⁾

على الرغم من محاولة نماذج الأداء المتميز بجوائزها تدارك النقائص التي عانت منها أنظمة القياس التقليدية، خاصة ما تعلق منها بضرورة الاعتماد على منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء بدلاً من التركيز الحصري على المقاييس المالية، إلا أنها لم تنجو من عدة مآخذ يتجلى أهمها في: إهمال -أغلب النماذج- لوضع تدابير تكفل إحداث توازنات فعلية بين أغلب بنود أو معايير القياس خاصة الموازنة بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل للمنظمة. فضلاً عن الموازنة بين المعايير التي تعكس الجوانب الداخلية للمنظمة ونظيرتها التي تعبر عن الجوانب الخارجية لها. كما رأى البعض أن هاته النماذج تقوم على معايير تفتقد للمرونة حين التطبيق حيث لا يتأتى لكل المنظمات تطبيقها.⁽²⁾

على الرغم مما تقدم من أوجه قصور إلا أن الواقع أثبت قيمة هاته النماذج في دعم جهود التحسين المستمر والتنقيب عن كل ما من شأنه خلق بيئة أعمال تنافسية ابتكارية تجعل المنظمات تجدد من نفسها وتتخطى نجاحاتها لإحراز المزيد ويتفوق.

⁽¹⁾ ميسر إبراهيم الجبوري، "الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز" (ورقة بحث قدمت بالمؤتمر العلمي الثالث حول: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية والمعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، أبريل 2009)، ص.19.

⁽²⁾ Hicham Attouch, "La performance Globale de L'entreprise Revisitée". **Revue des Economies Nord Africaines** 05(2006): p.63.

خلاصة الفصل:

حاولت الدراسة من خلال هذا الفصل التركيز على ثلاث عناصر أساسية، وهي:

الأداء المتميز: قراءة للمفهوم

للمتيز مفاهيم ودلالات لغوية كثيرة تمتد إلى استخدامات اللّغة الإغريقية بمعانٍ تتنوع وتعددت بين الفرز، العزل، العلياء ... لكن وبغض النظر عن زخم التناول والتداول المعاصر لمفهوم "التميز" تبقى مفردة "التميز" قيد دلالاتها اللغوية؛ فهي كمادة لغوية لا تتعدى مفردات (الفصل، العزل والفرز) - كما سبقت الإشارة إليه - حيث لا تكتسب هذه المفردة أي أهمية تذكر على المستوى التنظيمي أو الإداري إلاّ باقترانها بمفردات أخرى تُعنى بمحددات العمل والنجاح التنظيمي - ك(كالخدمة، الأداء، الثقافة التنظيمية..).

شهد الأدب الإداري الكثير من اجتهادات ضبط مفهوم "الأداء المتميز" والتي اتسمت بالتنوع والاختلاف حسب منطلقات وزوايا نظر واضعيها، إلاّ أن قواسمها المشتركة تمثلت في: الظفر بالأسبقيات التنافسية، التحسين المستمر، وتحقيق مصالح كل ذوي المصلحة بالمنظمة.

اقترحت الدراسة التعريف التالي لـ "الأداء المتميز" بأنه: "تلك التوليفة من الممارسات الإدارية التي تهدف لضمان استمرارية المنظمة واستدامة نجاحها من خلال الارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة عن طريق الاستغلال المتفوق لمواردها ومؤهلاتها (البشرية، المعرفية، المادية، المالية) والعمل على خلق قيمة مضافة لكل أصحاب المصلحة فيها لتبلغ أعلى المراتب التنافسية على نحو الاستدامة.

الأداء المتميز كمفهوم إداري ليس وليد عصر العولمة فهو كمفهوم تضمنته جل المداخل الإدارية على اختلاف توجهاتها ومعطيات البيئة التي ظهرت فيها، فظهرت مضامين مختلفة للأداء المتميز باختلاف توجهات النظريات والمداخل الإدارية التي تضمنه فتراوحت بين الكفاءة والفعالية وكلما تغير التنظير للمنظمة ومدى انفتاحها على محيطها ضُمن للأداء المتميز مفاهيم ومعايير جديدة، وهذا ما يدل على قيمة التميز كميّار نجاح وتفوق تنظيمي.

يقوم الأداء المتميز على جملة من الأبعاد والمتطلبات التي تشكل فيما بينها نسقاً يتسم بالتشابه والتكامل، فلا يمكن بأي حال تحقق التميز بجانب تنظيمي دون الآخر، بعبارة أخرى التميز ثقافة ومنهج ذو أبعاد متكامل وتشابه فيما بينها لتجسده.

إن تحقيق الأداء المتميز يقوم على جملة من المسوغات والمحفزات التي تجعل من فلسفة التميز حتمية فرضتها توليفة من المبررات والرهانات ذلك أن مستقبل النجاح التنظيمي بات مرهوناً بمدى التغيير نحو اعتناق التميز كنمط حياة وفلسفة تسيير.

التميز .. أصبح ممكناً

إن بلوغ الأداء المتميز أصبح ممكناً للمنظمات الساعية للريادة إذا ما عملت على التأسيس لممكناته وتوفير أكثر متطلباته حسماً وتعلم كيفية خلق الفارق للتميز عن غيرها.

قياس الأداء المتميز

ظهرت على الساحة العالمية تنظيمات إقليمية، محلية ودولية رائدة أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات-على اختلاف مجال وطبيعة نشاطها- ودفعها نحو بلوغ الأداء المتميز وذلك بوضع نماذج تكون بمثابة دليل للمنظمات وطريقها لذلك، وتعتبر هذه النماذج عن "الأداء المتميز" بمجموعة من المعايير المحددة سلفاً بحيث يكون لكل مفردة من هاته المعايير وزناً-درجة- محدداً بما يُمكن المنظمات من إجراء تقييم ذاتي وبالتالي الوقوف على مواطن القصور والضعف بالأداء. تقدم هذه النماذج وصفة إرشادية للمنظمات في إطار التحفيز على التميز والتتقيب عن أهم ممكناته وتعلم سبل بلوغه ومن ثم استدامته.

الفصل الثالث:

العوامل الحاسمة لبلوغ الأداء المتميز من خلال خصائص المنظمة المتعلمة

يعتمد بقاء المنظمات اليوم على كيفية تقبل هذه المنظمات للتغييرات المتلاحقة ببيئة الأعمال بتحسين الممارسات التنظيمية والقدرة التنافسية. كل هذا يكفله الأداء المتميز وتضمنه خصائص المنظمة المتعلمة -منظمة الممارسة الأفضل- من خلال جملة من العوامل الحاسمة التي ترشحها الدراسة وتبني عليها فرضية بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة.

يتم في هذا الفصل من الدراسة التأسيس لبنية عوامل تمثل وصفة إرشادية لبلوغ طموح البقاء التنظيمي عبر الأداء المتميز بتفعيل/تجسيد خصائص منظمات التعلم من خلال توليفة مستلزمات حاسمة تُعنى بتغيير القناعات والقيم التنظيمية وتبني ثقافة تنظيمية تتقبل التغيير، تتوقعه وتحسن إدارته، من خلال قيادة تؤمن بأن القيمة المضافة للعمل في ظل رهانات المعرفة هي الرصيد المعرفي المتجدد، وبناء تصميم تنظيمي مرن/ تكيفي يتفاعل والتغيرات البيئية بما يضمن للمنظمة البراعة، وتبني استراتيجيات تسييرية تُعنى بتمكين المورد البشري وتحرير طاقاته الإبداعية. لتكون المنظمة المتعلمة كبيئة عمل ايجابية وخلاقة يتم فيها استخدام (استغلال) كل الموارد على تنوعها وتعقدتها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين لبلوغ الأداء المتميز.

وعليه يتضمن هذا الفصل مايلي:

أولاً- القيادة الإدارية

ثانياً- الثقافة التنظيمية

ثالثاً- الهيكل التنظيمي

رابعاً- صناع المعرفة

المبحث الأول: القيادة الإدارية

المقياس الحقيقي للقيادة هو التأثير. لا شيء آخر: لا شيء أقل. (*)

(J. Maxwell)

رافق التركيز التنظيمي الحالي على تنشيط المنظمات وتأهيلها لمواجهة الرهانات التنافسية زيادة الاهتمام بين الباحثين بدراسة القيادة كأهم المحددات التنظيمية ضبطاً، توجيهاً وتنسيقاً للجهود والسلوكيات المفضية للبقاء التنظيمي.

في بيئة الأعمال المتسمة بالتقلب، اللاتأكد والتعقيد، سيتعين على قادة المنظمات للتعامل مع التهديدات البيئية متعددة الأبعاد كما المستويات، إدراك وتعلم تكييف وتطوير الكفايات التنظيمية بما يخدم متطلبات البقاء التنظيمي.

الغرض من هذا المبحث هو فحص مفهوم "القيادة الإدارية" (Administrative Leadership) وتحديد السمات، الملكات/المؤهلات والسلوكيات المرغوبة التي تتيح للقيادة إدارة التعقيد البيئي نحو البراعة التنظيمية (Organizational Ambidexterity).

المطلب الأول- القيادة الإدارية: ضبط المفهوم

إن الاهتمام ب مفهوم "القيادة الإدارية" (A L) بمراد بناء صفات إرشادية ل مفهوم "القيادة الفاعلة" لا يغني بأي حال من الأحوال عن استقصاء المفهوم التكاملي ل "القيادة الإدارية".

أولاً- القيادة الإدارية: المفهوم والعناصر

تطلق الدراسة من خلاصة بحوث ودراسات أدب "القيادة الإدارية" بأن لا وجود لتعريف واحد ل "القيادة الإدارية"، بيد أن هناك إجماع عام على أن جوهر القيادة هو، طرفان فرد/أفراد مؤثرون وأتباع يتأثرون لتحقيق هدف أو غرض تنظيمي معين طواعية. (1)

1. مفهوم القيادة الإدارية:

شهد مفهوم "القيادة الإدارية" العديد من محاولات ضبطه نظير مركزيته لكل الأنشطة الإدارية كما التنظيمية، لبقى القاسم المشترك لغالبية أدبيات "القيادة الإدارية" أن جوهرها ينلخص في مهارة التأثير على الآخرين. مع التأكيد أن مكن التأثير(من الحشد بالسيطرة إلى التأثير الإلزامي فالإلهامي بالسلوكيات والقيم) محط خلاف بين المدارس والنظريات التي انشغلت بدراسة "القيادة الإدارية"، فيما يلي بعض من أهم اجتهادات تعريف القيادة الإدارية:

عرف جون بير وجون نيوستروم (J. Pierce & J.Newstrom) "القيادة الإدارية" بأنها: "الممارسة المقصودة للتأثير الذي يمارسه شخص واحد على فردٍ أو أكثر، في محاولة لتوجيه

(*)John C. Maxwell, **The 21 Irrefutable laws of Leadership: Follow Them and People Will follow You** (Georgia: Maxwell Motivation,Inc, 1998), p.15.

(1) Fernando Fragueir & Howard Thomas, **Strategic Leadership in The Business School: Keeping on The Step Ahead** (Cambridge: Cambridge University Press, 2001), pp.93-94.

الأنشطة نحو تحقيق بعض الأهداف المشتركة، التي تتطلب العمل المترابط بين أعضاء المجموعة".⁽¹⁾

فيما رأى جوان سيلا (J. B. Ciulla) أن "القيادة الإدارية": "ليست شخصاً أو منصباً. إنها علاقة -التزام- أخلاقية معقدة بين مجموعة من الأفراد، تقوم على الثقة، الالتزام المتبادل والرؤية المشتركة نحو الأفضل".⁽²⁾

كما عُرِفَت "القيادة الإدارية" بأنها: "عملية التأثير الفعال في توجيه السلوك الجماعي، توظيف وتفعيل الطاقات الكلية للمنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة".⁽³⁾

فيما عرف سويدان "القيادة الإدارية" بأنها: "مجموع السلوكيات، الخبرات والمهارات التي يتمتع بها شخص ليؤثر على أتباعه ويوجههم نحو الهدف".⁽⁴⁾

كل التعريفات السابقة عرفت "القيادة الإدارية" بطريقتين؛ إما مجموع سمات أو مؤهلات للتأثير في الأتباع، أو كوصف وتحليل للنشاط الذي يؤديه القائد ليؤثر/يحرك أتباعه.

هذا وتتضمن عملية التأثير المُسند إليها جملة التعريفات السابقة، التأثير الرسمي وغير الرسمي الناتج عن سمات، مؤهلات (مهنية أو معرفية) وسلوكيات يتمتع بها القائد دون غيره.

في هذا الصدد أشار ستونر (Stoner) إلى أهم مصادر التأثير القيادي الرسمي فيما يلي:⁽⁵⁾

- القوة في منح الثواب أو الحوافز.
- القوة الشرعية أو القانونية الناتجة عن السلطة التنظيمية.
- القوة الناجمة عن الخبرة والتخصص الوظيفي.
- قوة العلاقات والتحالفات: يؤثر القائد في أتباعه بقوة علاقاته وتحالفاته الداخلية كما الخارجية.
- قوة المعلومات: يؤثر القائد بالنفوذ المعلوماتي/المعرفي فمالك المعلومة هو صانع القرار.

(1) John L. Pierce & John W. Newstrom, "Introduction to Leadership" In John L. Pierce & John W. Newstrom (Eds), **Leaders and The Leadership Process: Readings Self-assessments and Applications**, 6th Ed. (New York : McGraw-Hill, 2011), p.10.

(2) Joanne B. Ciulla, **Ethics, The Heart of Leadership**, 3rd Ed. (California : ABC-CLIO, 2014), p.Xv.

(3) Ghinda Sriyanalugsana, "A Comparative Study of Administrative Leadership in Thai Universities" (A Dissertation Submitted For The Degree Doctor of Education, The Faculty of Arts, Education and Human Development, Victoria University-Melbourne, Australia, 2008), p.10.

(4) طارق السويدان وغيث هوارى، **مفاهيم وأساسيات القيادة (المنهج المتكامل لإعداد القادة)** (الكويت: الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، 2019)، ص.02.

(5) عبد المالك هبال، "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري" (أطروحة دكتوراه -علوم- في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1-، 2016)، ص.22.

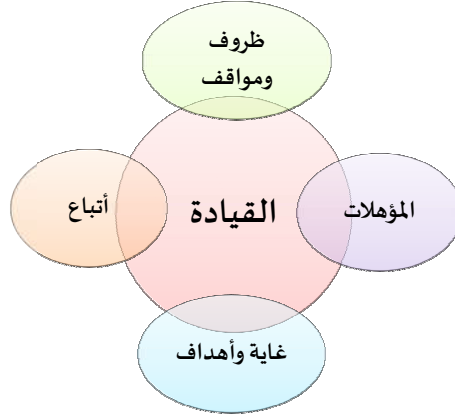
فيما تستند عملية التأثير غير الرسمي التي يُمارسها القائد على مرؤوسيه إلى ملكات القائد ومهاراته المعرفية فضلاً عن سلوكياته الاحتوائية، التشاركية والتبادلية في إقناعهم، استمالتهم وحثهم على تضمين أهدافهم الفردية كما الجماعية في الأهداف التنظيمية.

بقدر ما تكون درجة تأثير القائد فاعلة/إيجابية في سلوك مرؤوسيه، تصرفاتهم وممارستهم لنشاطاتهم التنظيمية تكون قيادته ناجحة، وإن تعدد وتباين وسائل التأثير التي يعتمدها القائد انعكس في تباين أساليب وأنماط القيادة الإدارية، ليكشف الفهم الصحيح لـ "القيادة الإدارية" أن فاعليتها تتوقف على مدى إدراك القائد لأفضل الوسائل نجاعة في التأثير على مرؤوسيه، ضبط سلوكهم وأداءهم نحو الاتجاه المرغوب والهدف المنشود.

2. عناصر مفهوم القيادة الإدارية:

يستوي مفهوم "القيادة الإدارية" ويتضح بالعناصر الواردة في الشكل التالي:

الشكل رقم (32): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: طارق السويدان وغيث هوارى، مرجع سبق ذكره، ص. 08.

تتضح عناصر القيادة الواردة في الشكل أعلاه كما يلي: (1)

- وجود طرف يتمتع بالتأثير من خلال الصفات والسمات اللازمة للقيادة فضلاً عن القدرات والمؤهلات: (سواء أكانت فطرية أم مكتسبة)؛ فالقيادة ليست معرفة أو علماً يُكتسب ولا حتى مهارة تكررهما يفضي لإتقانها ولا هي سلوك يمثله الإنسان. بل هي مجموع كل هذا وأكثر.

- وجود أتباع أو مجموعة أو فريق، الذي ليس لديه أتباع يُحركهم فليس بقائد، فقد يمتلك كل الصفات القيادية لكنه لن يكون قائداً إلا بوجود طرف يملك ملكة وسلطة التأثير فيه وتحريكه نحو غاية/غايات محددة.

- التحريك/التأثير: وقد يكون التحريك باستخدام التحفيز، القيم، المبادئ وغيرها من سبل التأثير القيادي.

(1) المرجع السابق، ص. 03.

- وجود غاية، أو هدف أو توجه يجتمعون حوله. لا قيادة بلا هدف يجمع الأتباع حوله وتسعى لبلوغه معهم.

يتم كل ذلك في ظروف ومواقف وأدوات تحرك وتساند بروز واجتماع هذه العناصر.

نخلص إلى أن عناصر "القيادة الإدارية" تتجلى في: التأثير، القدرة، الأتباع، الهدف والسياق.

حفاظاً على مسعى تحديد أهم عناصر ومحددات مفهوم "القيادة الإدارية" سيتم الاستعانة بما خلص إليه وارن بلانك (W. Blank) في كتابه ذائع الصيت "القوانين الطبيعية التسعة للقيادة" (The Nine Natural Laws of Leadership)، الذي حدد فيه تسعة (09) قوانين طبيعية تقدم صورة متكاملة لمفهوم "القيادة الإدارية"، وهي: (1)

- لا يحتكم القائد - عكس المدير- إلى حرفية النصوص والإجراءات فالقائد يعتمد على مهارات التأثير القيادي (Leadership influence skills) خارج حدود الإجراءات المحددة تنظيمياً.

- للقائد أتباع (Followers)، فلا قيادة بدون أتباع يحركهم القائد نحو تحقيق هدف أو رؤية محددة.

- القيادة مجال تفاعل علاقات متداخلة لا يمكن فصلها، القائد الفاعل هو من يحسن الاستثمار فيها.

- القيادة تحدث كحدث/ كأحداث تحتمل النهاية-القيادة ليست بعملية مستمرة بل سلسلة أحداث قد تنتهي، تؤثر القيادة في الأتباع على مدى فترات التفاعل المباشر فلا قيادة تستمر -غالباً- بانتفاء التفاعل المباشر - باستثناء بعض القيم والقواعد-.

- تتطلب القيادة ملكات، مهارات ومعارف تؤهلها للعمل في فترات الوضوح كما الغموض والتعقيد البيئي وبالتالي القائد مُخاطر يُقبل على المخاطرة واتخاذ القرار حتى في ظل غياب المعلومات الكاملة.

- على القائد أن يعي أن مهما بلغت انجازاته فمن المحتمل أن لا يلقى الدعم الكلي لأتباعه، وهذه حقيقة مثبتة.

- القائد الفعال لا يكتفي بحدود سلطة منصبه بل يُسخر كل علاقاته، مهاراته والموارد التنظيمية المتاحة للتأثير في مرؤوسيه/أتباعه وتأليفهم لتبني الرؤى والأهداف التنظيمية.

- لا أحد ينفك عن خلفياته، لكن يتحتم على القائد بناء أطر ذهنية يشاركها لأتباعه متحررة إلى حد ما عن خلفياته وخادمة للغرض العام للمنظمة محل القيادة.

- الوعي بما يحيط بالمنظمة من مواقف وأحداث والقدرة على تحليل المعلومات بما يخدم التعامل الصحيح مع المواقف المختلفة.

(1)"Performance Management Reference Materials": <<https://bit.ly/3gPH7hB>> (accessed 16/08/2020).

نخلص مما سبق إلى ما يلي:

يتحدد مفهوم "القيادة الإدارية" بوجود طرفين (قائد) و(تابع/مرؤوس) لتحقيق غاية/مهمة تنظيمية على أن يحترف الطرف الأول مهارة/مهارات التأثير في الطرف الثاني وهذا ضمن سياقات (هيكلية، تنظيمية وقيمية) تدعم التفاعلات المتبادلة.

تحدث القيادة بفعل عاملي التأثير والتغيير: (التأثير) أن يؤثر طرف (فرد/أفراد) في مجموعة ما على نحو (التغيير) ليكون القادة وكلاء تغيير مؤثرين في دوافع، سلوكيات، أهداف وحتى مستويات أداء الأفراد ومجموعات العمل.

تُقاس فاعلية القيادة الإدارية بـ"الرضا التنظيمي" وتستمد القيادة دعمها من ثقة الأتباع في توجيهاتها وخدمة رؤاها وهذا ما يصطلح عليه بـ الانصياع الطوعي للتأثير القيادي.

ثانيا- القيادة الإدارية: الأهمية والمبادئ التوجيهية

إذا كان الأصل في نشأة المنظمات هو تحقيق غاية محددة بواسطة جماعة بشرية، فيكون من الضروري وجود طرف مؤثر يضبط وينسق بين الجهود لتحقيق الغايات التنظيمية. ليكون للقيادة الإدارية أهمية ومبادئ توجيهية تتضح في الآتي:

1. أهمية القيادة الإدارية: يُمكن إيجاز أهمية القيادة الإدارية فيما يلي: (1)

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تتصهر داخلها كافة المفاهيم، الاستراتيجيات والسياسات التنظيمية.
- تدعيم القوى الايجابية بالمنظمة وتحجيم الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء والمقترحات.
- تعين المنظمة على بلوغ أهدافها المسطرة.
- المرافقة والمحاذاة المعرفية والمهنية للأتباع لتأهيلهم معرفياً ومهنياً بما يُسهم في ارتقاء الأداء التنظيمي.

تتحدد أهمية القيادة الإدارية بتحقيق التوازن بين الالتزامين التاليين: (2)

- التركيز على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التركيز على البعد الإنساني المتصل بعلاقة القائد بأتباعه، الذي يستهدف خلق الترابط النفسي والوجداني معهم.

نصل إلى أن مهما بلغ المستوى المعرفي، التكنولوجي والمهاري لأي منظمة فإنها ستبقى بحاجة إلى قيادة تنظم، تضبط وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق الغايات التنظيمية.

(1) نعيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط.1. (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011)، ص.255.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات (الأردن-عمان:- دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص.369.

2. المبادئ التوجيهية للقيادة الإدارية:

- تُعد مبادئ "القيادة الإدارية" بمثابة المرتكزات الأساسية للنشاط القيادي، فهي مجموع نصائح وإرشادات توجيهية للقائد لزيادة فاعلية قيادته، وهي كثيرة ومتعددة على تعدد واختلاف وجهات نظر منظري أدب القيادة الإدارية. ويمكن إجمال أهمها في الآتي: ⁽¹⁾
- اعرف نفسك/قدراتك واعمل على تطويرها؛ لتعرف نفسك عليك أن تدرك ما أنت عليه وما يمكنك فعله بمعنى السعي المستمر لتحسين الذات باكتساب وتعزيز المهارات، المعارف والسمات.
 - كُن كفئاً من الناحية الفنية والتكتيكية، كقائد عليك أن تدرك كل حيثيات وظيفتك ووظيفة كل أتباعك.
 - السعي للمسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك، تحدي الأوضاع والطموح لتحقيق النجاح للمنظمة بتحمل المخاطرة ومسؤولية التحدي.
 - خذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب، باستخدام أكفء أدوات وأساليب حل المشكلات التنظيمية باتخاذ قرارات مُدعمة معرفياً وفي الوقت المناسب.
 - كن مثلاً أعلى، بأن لا تكتفي بتلقي المرؤوسين القيم التي تدعم رؤيتك التنظيمية بل دعم يرونها في سلوكياتك وتصرفاتك.
 - اعرف أتباعك وأسع إلى رفاهيتهم، كن على دراية فائقة بالطبيعة البشرية لأتباعك لتعظيم فرص تأثيرك على سلوكياتهم، أهدافهم وأداءهم.
 - اسع إلى ولاء أتباعك، اعمل على كسب ثقة مرؤوسيك باطلاعهم ومشاركتهم في تحديد الأهداف وتحقيقها.
 - طور حس المسؤولية عند أتباعك، شجعهم على المبادرة، الابتكار والتعلم من الأخطاء بما يساعدهم على اكتساب وتطوير سمات ومؤهلات استثنائية تدعم موقفك القيادي.
 - تأكد بأن المهمة التنظيمية مفهومة، مُشرفٌ عليها وقابلة للإنجاز.
 - درب أتباعك ليكونوا فريقاً يعمل بمفاهيم التعاون المهني والتآزر المعرفي وتحمل المسؤولية الجماعية.
 - تسخير المنظمة/الوحدة التنظيمية لخدمة أهداف تتوافق وإمكاناتها التنظيمية.

⁽¹⁾ Rose Ngozi et al, "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance To Educational management". **Management** vol 5, 1(2015): p.13.

المطلب الثاني- نظريات القيادة الإدارية: نحو تحديد نمط القيادة المفضي لبلوغ الأداء المتميز

تتأرجح الأنماط القيادية وفقاً للمحور الاستمراري (Leadership Continuum) الذي طوره كل من (Tannenbaum & Schmidt) من النمط التسلسلي إلى النمط الديمقراطي وما بين النمطين من درجات متفاوتة تحتكم لعاملي درجة تسلط القيادة ومساحات توزيع/تشارك السلطة مع المرؤوسين كل هذا حسب الشرطية الموقفية. (*)

القيادة الإدارية من أكثر المفاهيم حضوراً وتأثيراً على المستوى التنظيمي وعموماً من حيث التفسير، فلا مفاضلة بين الأنماط القيادية إلا بضمان فرص البقاء.

تمت دراسة "القيادة الإدارية" (A L) على مدار سنوات عديدة، وأثبتت الدراسات والبحوث مسؤوليتها في التأثير على كافة الجوانب التنظيمية⁽¹⁾ في عصر المعلوماتية والمنافسة الفائقة تعاضم اهتمام المنظمات بسبل وممكنات ارتقاء الأداء التنظيمي وتميزه في تأكيد صريح على ضرورة تجاوز سبل التحفيز والتمكين المالي-على أن لا تُغى- والتوجه لمحدد تنظيمي آخر أكثر فاعلية في التأثير والتوجه بالمنظمات نحو الريادة والتميز ألا وهو "القيادة الإدارية".

يكشف أدب "القيادة الإدارية" عن عدد كبير جداً من النظريات - من التقليدية إلى الحديثة- التي صيغت وتأسست لمحاولة تفسير "القيادة الإدارية" على أن لا تُنكر جهود أي منها في محاولة الإحاطة بمفهوم "القيادة الإدارية" وتفسير النشاط القيادي بوضع كل منها في سياقات نشأتها وفترة نشاطها.

إن اختلاف المواقف والسياقات (البيئية، المعرفية، الثقافية وحتى التكنولوجية) أفسح المجال لظهور نظريات جديدة ومتجددة للقيادة الإدارية أكثر توافقاً مع الديناميكيات المتغيرة وثباتاً على هدف تفسير مكامن التأثير القيادي وتعظيم سبل الفاعلية القيادية.

أولاً- نظريات القيادة الإدارية:

توصل باحثو أدب القيادة الإدارية - بتخصصاتهم المتعددة ومنظوراتهم المختلفة- إلى عدة نظريات تحاول رصد توليفة ممكنات وخصائص لنجاح النشاط القيادي في ظل العلاقة الثنائية (رئيس/مرؤوس) من أبرز هذه النظريات ما يلي:

1. القيادة الإدارية في مدخل السمات:

يُعد مدخل السمات من أقدم المداخل التي انشغلت بدراسة "القيادة الإدارية" ومحاولة تفسير نشأتها ومحددات تأثيرها.

(*) Alan Chapman, "Delegating: Tannenbaum and Schmidt Continuum" Available Online at: <https://bit.ly/2WGM700> (accessed 30/08/2020).

(1)Khalil Ghazzawi et al, "Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization". **Human Resource Management Research** vol 7, 3(2017): p.102.

إن أبرز ما يُميز مدخل السمات في تفسيره لـ "القيادة الإدارية" نشأة وتأثيراً، أنه يعزي ذلك إلى جملة من السمات والأفضليات الشخصية التي تميز القائد عن غيره من الأتباع. من أهم دراسات ونظريات هذا المدخل: "نظرية الرجل العظيم" و"نظرية السمات"، تعتمد الدراسة لتوضيح مرتكزات مدخل السمات في دراسته لـ "القيادة الإدارية" على "نظرية السمات". كما يلي:

أ. نظرية السمات:

تتطلق النظرية في دراستها للقيادة الإدارية من فرضية مؤداها: "أن القادة يولدون ولا يُصنعون" (Leaders are born not made)، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدداً من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين.⁽¹⁾

أ. 1 أسس النظرية:

تقوم النظرية على دراسة أفضلية مميزات/سمات القادة مقارنة بأتباعهم وحتى للمقارنة بين القادة من حيث الفعالية في النواحي الجسمية، العقلية والشخصية، وأن القادة يتميزون بصفات وسمات جسمية: ك (الطول، القوة، الحيوية وحسن المظهر)، وصفات عقلية ك (الذكاء، سعة الأفق الحدس، حسن التصرف، السرعة في اتخاذ القرارات)، وصفات انفعالية ك (الانضباط الانفعالي الثقة بالنفس، الكاريزما وقوة الإرادة) وصفات اجتماعية ك (حب التعاون، المقدرة على التحفيز المعنوي للمرؤوسين)، وصفات شخصية عامة ك (التواضع، الأمانة وحسن السيرة والسلوك).⁽²⁾

رأى المنظرون الأوائل للنظرية أن القادة قد وهبوا بعض السمات الجسدية والخصائص الشخصية التي ميزتهم عن غيرهم.

فيما تجاهلت نظريات السمات الافتراضات حول ما إذا كانت سمات القيادة جينية أو مكتسبة. حدد جنكينز (Jenkins) في هذا الصدد صنفين من الصفات؛ الصفات الناشئة (تلك التي تعتمد بشكل كبير على الوراثة) مثل الطول، الذكاء والثقة بالنفس والسمات الفعالة/المكتسبة (بناءً على الخبرة أو التعلم) مثل الكاريزما كعنصر أساسي في القيادة.⁽³⁾

⁽¹⁾ ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة (الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2011)، ص.24.

⁽²⁾ Rekha Kanodia & Arun Sacher, "Trait theories of Leadership" (Research Paper presented at 6th International conference on: "Science, Technology and Management", India-New delhi- International center, 04 December 2016). P.142.

⁽³⁾ Zakeer Ahmed Khan et al, "Leadership Theories and Styles: A literature Review". Journal of Resources Development and Management 16(2016): p.02.

أ. 2 تقييم النظرية: تتلخص أهم مآخذ نظرية السمات فيما يلي: (1)

- "لا يصبح الشخص قائداً بحكم تمتعه بجملة من السمات" بما يدفع لتفسير منطقي حيال كيف يُصنف من يتسم بكل سمات القيادة وليس بقائد؟.

- هناك خلاف شديد حول عدد الصفات التي يُمكن أن تتوفر في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية، وما إذا كانت فعلاً متوفرة في بعض القادة الحقيقيين المشهود لهم بالنجاح والتفوق.

- أهملت النظرية دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات الدور الكبير الذي يلعبه المرؤوسين في إنجاح عمل القائد.

أخيراً سبق وأن تم التأكيد على أن مفهوم القيادة الإدارية يستوي بتفاعل ثلاث ركائز وهي: سمات وخصائص التابعين، خصائص الموقف وتجلياته التنظيمية وغير التنظيمية فضلاً عن سمات القائد.

2. القيادة الإدارية في مدخل الأسلوب (السلوكية):

بدأت هذه الحقبة من أبحاث "القيادة الإدارية" بعد إخفاق نظريات مدخل السمات وبداية وهج دراسات هوثورن (Hawthorne) في إطار حركة العلاقات الإنسانية.

تستند نظريات مدخل الأسلوب إلى الاعتقاد بأن القادة يصنعون لا يولدون (Leaders are made, not born)، يمكن للناس أن يتعلموا أن يصبحوا قادة -السلوك يمكن اكتسابه، تعلمه وحتى تغييره، عكس السمات- من خلال التدريب، التأهيل المعرفي/المهني والتعلم. (2)

بعد أن استفذ باحثو القيادة الإدارية الأوائل بحثهم عن السمات التي يتميز بها القادة توجهت الدراسات لدراسة السلوك القيادي، على افتراض أنه المؤثر المباشر في فاعلية جماعة العمل، بناء على يقين انطلق منه مدخل الأسلوب يتلخص في أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد بسلوكه لا بسماته.

سعى باحثو القيادة من خلال نظريات مدخل الأسلوب إلى تحديد أنماط السلوك القيادي/أساليب القيادة التي تمكن القيادة من التأثير بفاعلية على الأتباع.

لمدخل الأسلوب دراسات عديدة أهمها دراسات (جامعة أهايو)، دراسات (جامعة متشيغان) ونظرية (الشبكة الإدارية)، تتضح معالم مدخل الأسلوب في دراسته لـ "القيادة الإدارية" من خلال نظرية الشبكة الإدارية في القيادة كما يلي:

(1) On Based at following study:

- Donald J. Klingborg et al, "What is Leadership". Journal of Veterinary Medical Education vol 33 2(2006): p.280.

(2) Rose Ngozi et al, op.cit, p.13.

أ. نظرية الشبكة الإدارية في القيادة:

قام كل من روبرت بلاك وجون موتون (R. Blake & J. Mouton) بتطوير نظرية تعتمد إلى تحليل السلوك القيادي بعمق. كما يتضح فيما يلي:
 أ. 1 أسس النظرية:

يتحدد أسلوب القيادة - حسب النظرية- ضمن بعدي السلوك القيادي (المهمة/الاهتمام بالإنتاج) و(العلاقات/الاهتمام بالعاملين) بما اصطلح على تسميته بـ "نظرية الشبكة الإدارية للقيادة".⁽¹⁾

الشبكة الإدارية للقيادة عبارة عن مقياس مكون من تسع (09) درجات لكل من بعدي (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين). يُمثل البعد الأفقي على الشبكة (الاهتمام بالإنتاج/المهمة) أما البعد العمودي فيمثل (الاهتمام بالعاملين/العلاقات)، وتقع درجات الاهتمام بالبعدين على مقياس تدريجي من تسع درجات (09) من (09-01) تُعطى درجة (01) لأدنى مستويات الاهتمام والدرجة (09) لأعلىها. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (33): نظرية الشبكة الإدارية للقيادة

الاهتمام بالعاملين	9	النمط (9.1) القيادة الاجتماعية: تلبية احتياجات العاملين على حساب العمل				النمط (9.9) قيادة الفريق: التركيز على الإنتاج بزيادة الاهتمام بإشباع حاجات العاملين				
	8									
	7									
	6				النمط (5.5) قيادة منتصف الطريق: محاولة الاهتمام المتوازن بين العمل والعاملين					
	5									
	4									
	3									
	2	النمط (1.1) القيادة السلبية: التركيز على العمل والعاملين منخفض				النمط (1.9) القيادة المتسلطة: التركيز على الإنتاج دون الاهتمام بالعاملين				
	1									
منخفض	1	2	3	4	5	6	7	8	9	عالي
	الاهتمام بالعمل									

Source: Richard Bolden, "What is Leadership" (Leadership South West, research report University Exeter : center for Leadership Studies-England, 2004), p.10.

⁽¹⁾Alberta Athrash, "Leadership in Higher Education". **International Journal of Humanities and Social Science** vol 2, 13(2012): p.02.

إذن تتضمن الشبكة (81) أسلوباً قيادياً تُختصر في أبرز خمسة (05) أساليب قيادية، وهي: (1)
 - القيادة اللامبالية/المتراخية والسلبية (1.1): اهتمام القيادة بكل من العمل والعاملين منخفض.
 - القيادة بالمهام/القيادة المتسلطة (1.9): اهتمام القيادة بالعمل عالٍ وبالعاملين منخفض.
 - القيادة الاجتماعية (9.1): اهتمام القيادة بالعمل منخفض وبالعاملين عالٍ.
 - القيادة التوفيقية/قيادة منتصف الطريق (5.5): اهتمام القائد بالعمل والعاملين متوازن، لكنه لا يصل إلى المستوى المرغوب.

- قيادة إدارة الفريق (9.9): اهتمام عالٍ ومتوازن لكل من العمل والعاملين. رشح رواد النظرية ومؤيدوها النمط (9.9) للقيادة الفاعلة لموازنته بين متطلبات العمل والعاملين.

أ. 2 تقييم النظرية: مآخذ هذه النظرية على مآخذ النظرية على كل دراسات مدخل الأسلوب وهي كالتالي: (2)

- تفترض دراسات أنماط القيادة وفق مدخل الأسلوب ضمناً أن هناك علاقة سببية بين أسلوب القيادة ومتغيرات الفاعلية (الأداء والرضا) لكن هذا لا يمكن الجزم به في كل الحالات.
 - أهملت دراسات مدخل الأسلوب المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف واعتبرت أن فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط.

3. القيادة الإدارية في المدخل الموقفي:

إن تواتر التغيرات وشدتها وطموح التكيف معها تحت طائلة البقاء التنظيمي برر نشأة وفاعلية المدخل الموقفي للقيادة؛ ذلك أنه يؤكد على حتمية التكيف مع المواقف المتغيرة بتفعيل أساليب/أنماط قيادية على مآخذ المواقف الناشئة والمتغيرة.

نظراً للانتقادات السابقة التي وجهت للنظرية السلوكية فقد بدأ الكتاب والباحثون البحث عن تطوير نظريات ونماذج جديدة في القيادة تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية، وهذا انطلاقاً من فرضية مفادها: إن المواقف المختلفة تتطلب أنماطاً مختلفة من القيادة. (3)

إن فاعلية "القيادة الإدارية" هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها: نمط وسمات شخصية القائد سمات وخصائص المرؤوسين والمتغيرات الموقفية والسياقات.

ظهرت نظريات عديدة ضمن المدخل الموقفي منها: (نظرية فيدلر الاهتمام بالأتباع) و(نظرية المسار-الهدف لـ هاوس)، (النظرية الموقفية لـ بول هيرسي وكين بلانشارد)، والأخيرة هي

(1) مرتضى جبار النوري وآخرون، "استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة". مجلة الإدارة والاقتصاد 83(2010): ص.53.

(2) عبد المالك هبال، مرجع سبق ذكره، ص.43. - بتصرف-

(3) Claud L. Graeff, "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review". The Leadership Quarterly vol 8, 2(1997): p.153.

سند الدراسة للإحاطة بالمدخل الموقفي للقيادة الإدارية استقصاءً لأهم الأساليب القيادية وفق الشرطية الموقفية.

أ. القيادة الموقفية لـ (بول هيرسي وكين بلانشارد):

تم تطوير مفهوم "القيادة الموقفية" (Situational Leadership) بواسطة بول هيرسي وكين بلانشارد (P.Hersey & K.Blanchard) عام (1969)، حيث تم تقديم النظرية لأول مرة بـ "مجلة التدريب والتطوير" تحت مسمى نظرية "دورة حياة القيادة" (Life cycle of Leadership). ليعاد تسميتها لاحقاً بـ "نظرية القيادة الموقفية" عام (1972) ⁽¹⁾ عرفت النظرية منذ نشأتها العديد من عمليات المراجعة لتمتينها نظرياً وعملياً.

أ. 1 أسس النظرية:

تركز جل نظريات المدخل الموقفي للقيادة على أن ما يفعله القادة عملياً يعتمد على مجموعة من الظروف/المواقف، وبشكل جوهري فإن النظرية الموقفية تؤكد علاقة (إذا) بـ (عندئذ)؛ بمعنى إذا حضر هذا الموقف التنظيمي، "عندئذ" هذا هو السلوك المحتمل أن يعتمده القائد. ⁽²⁾

تفترض نظرية القيادة الموقفية لـ (بول هيرسي وكين بلانشارد) أن: القيادة تتكون من بعدين البعد التوجيهي/سلوكيات المهمة (task behaviors) والبعد الداعم/سلوكيات العلاقة (relation behaviors) ويجب تفعيل كل منهما بالشكل المناسب حسب الشرطية الموقفية. ⁽³⁾

جادل هيرسي وبلانشارد في سياق تنقيح النظرية الموقفية، بأن مستوى استعداد/جاهزية المرؤوسين له التأثير الأكثر حسماً على أسلوب القيادة. ليفاضل القائد الموقفي بين أربعة (04) أنماط/أساليب قيادية. كما يلي: ⁽⁴⁾

- أسلوب القيادة بالتوجيه (S1)، يتوافق مع المرؤوس المبتدئ؛ حيث يكون المرؤوس هنا متحمساً جداً للتعلم (التزام عالٍ) بكفاءة ومهارة منخفضة (D1)، قد يحوز مهارات معرفية لكنه يحتاج إلى التوجيه (التلمذة المهنية) بالانغماس في الروتينات التنظيمية وتعلم القيم والرؤى التنظيمية، حيث يُحدد القائد الموجه أدوار العاملين ويعطي قواعد وإجراءات العمل مع الرقابة الشديدة عن ماذا كيف، أين ومتى يقومون بمهامهم المتنوعة.

⁽¹⁾ Ibid, p.153.

⁽²⁾ مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة... مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات (عمان: دار الفرقان، 1993)، ص.136.

⁽³⁾ Belal A. Kaifi et al, "The Importance of Situational Leadership in The Workforce: A Study Based on Gender, place of Birth, and Generational Affiliation". **Journal of Contemporary Management** vol 3 2(2014): p.30.

⁽⁴⁾ Based on the following studies:

- Brighide M. Lynch et al, "Development of A Model of Situational Leadership in Residential Care for Older People". **Journal of Nursing Management** 19(2011): p.1060.

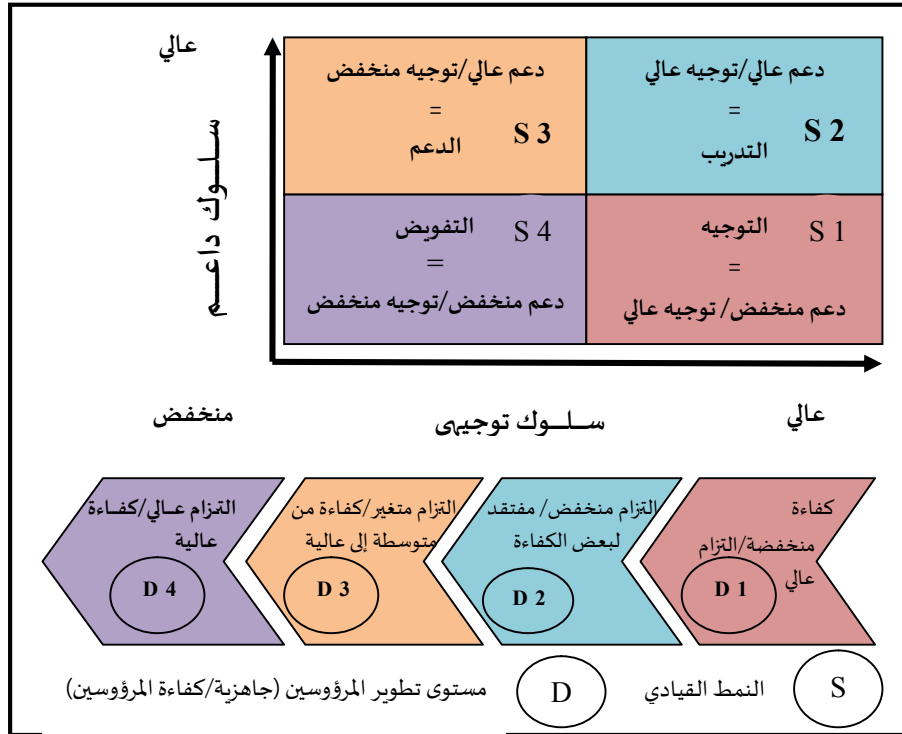
- Ken Blanchard et al, "Situational Leadership II: The Integrating Concept" In Ken Blanchard (Ed) **Leading at A Higher Level, Revised and Expanded Edition: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations** (U.S.A: Ft Press, 2009), p.76.

- أسلوب القيادة بالتدريب (S2)، يجمع بين التوجيه والدعم ويتناسب مع المرؤوسين في حالات تخافت الالتزام - ما يصلح على تسميته بالمتعلم المُحبط- مع اقتدار مهاري متوسط (D2) حيث يقوم القائد بتوجيه أتباعه والاستماع إلى مشاكلهم والاهتمام بأرائهم في عملية اتخاذ القرار مع التأكيد على أن صناعة القرار تبقى بيد قائد المنظمة. المرؤوس في هذا النمط يحتاج للمزيد من التعلم/التأهيل.

- أسلوب القيادة بالدعم (S3)، يُفعل هذا الأسلوب في موقف المرؤوس المساهم باتخاذ القرار ولكنه حذر (D3)، يُفعل هذا النمط مع المرؤوسين غير الواثقين من مهاراتهم وجاهزيتهم (كفاءة عالية والالتزام متغير) بما يستدعي من القيادة المزيد من الدعم، الاحتواء والثقة لتحريرهم من الحذر المفرط وجعلهم أكثر إقبالاً على المخاطرة والابتكار.

- أسلوب القيادة بالتفويض (S4)، يُفعل هذا الأسلوب مع المرؤوس المتمم بكفاءة والالتزام عاليين (D4)، واثق من نفسه وكفاءته يتوقع المشكلات التنظيمية ويستعد لحلها، مؤهل لتحمل المسؤولية ويعتمد على ذاته ويُلهم غيره، تُفوض القيادة للمرؤوسين في هذا المستوى من الاستعداد والجاهزية. يتضح كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (34) : نموذج نظرية القيادة الموقفية لـ (بول هيرسي وكين بلانشارد)



Source: Kenneth H. Blanchard et al, "Situational Leadership After 25 Years : A Retrospective" **The Journal of Leadership Studies** vol 1, 1(1993): p.26.

يتضح مما سبق أن نجاح المفاضلة بين الأساليب القيادية وفق النظرية الموقفية لـ (بول هيرسي وكين بلانشارد) يعتمد على مدى النجاح في تحليل الموقف من خلال:

-تشخيص مستوى تطور/جاهزية المرؤوسين (الكفاءات/المهارات المعرفية كما المهنية، ومستوى التزامهم بالمهام التنظيمية).

-تحليل المهمة التنظيمية، من خلال تشخيص البيئة الخارجية بتحديد الموقف التنافسي للمنظمة في بيئة نشاطها، وتشخيص البيئة الداخلية للوقوف على مدى كفاءة الموارد التنظيمية (المادية والبشرية والتكنولوجية) لإنجاز المهمة المنشودة.

أ. 2 تقييم النظرية:

-تُعتبر النظرية الموقفية من أكثر النظريات اهتماماً بدراسة تصميم ممارسات تنظيمية تتواءم مع الظروف والمواقف الناشئة والمتغيرة.

-فاعلية القيادة وتميزها لا يتوقف بأي حالٍ على القدرات والمهارات القيادية بل يتجاوزها -على أن لا يلغياها- إلى مدى تطوير (استعداد/جاهزية) المرؤوسين لانجاز المهمة/المهام وطبيعة الموقف ومحدداته المختلفة.

من خلال ما سبق الإشارة إليه تخلص الدراسة إلى أن القيادة الموقفية هي قيادة تروم التكيف وتحترف التحكم والسيطرة على التعقيد البيئي؛ بما يجعلها أكثر الأنماط القيادية ضمانا لتعلم البقاء التنظيمي.

ثانياً- قيادة التعقيد البيئي: نحو ضمان فرص البقاء من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة:

لإخراج أفضل ما في الأتباع ، يجب أن تتوافق القيادة مع مستوى جاهزية الشخص الذي يتم قيادته. (*)

إذا كان "الأداء المتميز" (E P) غايته البقاء التنظيمي وثبت من خلال ماسبق من الدراسة أن "المنظمة المتعلمة" (O L) هي الفلسفة التنظيمية (بألياتها، أساليبها وخصائصها) التي تمكن المنظمات من كيفية تعلم البقاء. نصل إلى أن القيادة التكيفية (Adaptive leadership) هي حلقة الوصل بين طموح البقاء (الأداء المتميز) وسبيله (المنظمة المتعلمة).

مع تزايد الضغوط والتحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالنمو والتجديد لغرض التنافس. ومن هنا ظهر العديد من الباحثين الذين نادوا بضرورة التحول نحو القيادة التكيفية ممثلة بالقيادة الموقفية (Situational Leadership) التي تُعد نموذجاً جديداً لقيادة المنظمات نحو البقاء.

(*) Ken Blanchard et al, op.cit, p.76.

1. القيادة التكيفية: المفاهيم الأساسية، الأهمية والكفاءات

نطلق من أن القيادة التكيفية/الموقفية هي النمط القيادي الأكثر كفاءة لضمان فرص التكيف وبالتالي ضماناً لفرص البقاء التنظيمي.

ونرصد التعريف التالي للقيادة التكيفية حسب ما تمت دراسته كما يلي:

يمكن القول بأن القيادة التكيفية هي: "محصلة التفاعل بين القائد والعاملين في المواقف التنظيمية المختلفة، عبر القدرة على توحيد وتنسيق الجهود الفردية، الجماعية والتنظيمية باحترافية عالية".

أ. المفاهيم الأساسية للقيادة التكيفية:

تتلخص أهم مفاهيم القيادة التكيفية فيما يلي: (1)

- ليس هناك نمط قيادي واحد مثالي يُمكن تفعيله في مختلف المواقف والظروف، بل هناك أساليب عديدة لا بد من إخضاعها لخصوصية الموقف المراد التصدي له، ونجاحها لا يعني بالضرورة نمذجتها وتكرارها لا يضمن نجاحها في موقف/مواقف مختلف(ة).

- يتمثل جوهر القيادة التكيفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتكيف بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع سياقات البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

- تولى القيادة التكيفية للفحص والتشخيص البيئي عند تحديد القادة للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها، ومن ثم فإنها تمثل تحدياً لمقدرة القادة التحليلية ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بمنظورات مختلفة.

- تنظر منهجية القيادة التكيفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة ومتداخلة.

ب. أهمية القيادة التكيفية:

تتلخص أهمية القيادة التكيفية فيما يلي:

- تساعد القيادة التكيفية بشكل رئيسي القادة على التعلم واكتساب المهارات اللازمة ليكونوا الأفضل فالقيادة التكيفية تعلم القادة كيفية التفكير، قبل أن تعلمهم كيفية الفعل والتصرف.

- "القيادة التكيفية" تتطلب إجراء التشخيص أولاً ثم التصرف-التصرف بدرجة/معرفة- (تحليل الموقف) لاتخاذ القرارات المناسبة التي يمكن أن تحدث فرقاً إيجابياً.

- القيادة التكيفية تفاضل بين الأنماط القيادية حسب متطلبات الموقف لتتمكن من السيطرة على المواقف الناشئة والمتغيرة بما يضمن للمنظمة التفوق التنظيمي.

(1) إيناس ضياء مهدي، "الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية". مجلة جامعة جيهان-

أربيل العلمية، 2(2018): ص.100. - بتصرف-

- تضطلع القيادة التكيفية بمهمة تطوير الأتباع/المرووسين (مهنيًا ومعرفيًا) باستمرار حتى يتمكنوا من الوصول بهم إلى أعلى مستويات الأداء التنظيمي.

ج. كفاءات القيادة التكيفية:

للقيادة التكيفية جملة من الكفاءات (Competencies) التي تزيد من فاعليتها، وهي: (1)
- الانفتاح الفكري Intellectual Openness: أن تكون القيادة مبادرة وسباقية في البيئة شديدة التغيير بدلاً من أن تعمل بمنطق رد الفعل.

- خفة الحركة الفكرية Intellectual agility: أن يمتلك القائد كفاءة تحويل تركيزه على أكثر من مشكلة واحدة في نفس الوقت.

- بناء فرق العمل الفعالة لدعم الإدارة بالمعرفة وتعظيم فرص الحلول الإبداعية والقرارات الرشيدة.
أما باربارا وبرنت دافيز (B. Davies & B. Davies) فأضافا لكفاءات القيادة التكيفية كفاءة "القدرة الاستيعابية"، حيث تكون القدرة على استيعاب المعلومات الجديدة/المعرفة الوافدة وتصنيفها لتشكيل اتجاه المنظمة ودعم تعلمها المستمر لأجل التكيف. (2)

كما تم تحديد بعض الكفاءات الجديدة للقيادة الموقفية، كما يلي: (3)
- الذكاء العاطفي: يُعرف بأنه مجموع الكفاءات، المهارات الانفعالية والاجتماعية المترابطة المحددة لكيفية فهم الأشخاص لذواتهم والتعبير عنها وفهمهم للآخرين، بهدف النجاح في مواجهة الضغوط البيئية". (4) فهو قدرة القائد على إدارة العلاقات والانفعالات بفاعلية. (5)

- الذكاء الاجتماعي: يُعرف الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على تحديد متطلبات القيادة في موقف معين واختيار الاستجابة المناسبة. والمكونان الأساسيان لهذه الكفاءة هما: الإدراك الاجتماعي ومرونة السلوك.

□ الإدراك الاجتماعي: هو القدرة على فهم الاحتياجات الوظيفية، يفهم القائد ذو الإدراك الاجتماعي العالي ما يجب القيام به لجعل مجموعة عمل أو منظمة ما أكثر تفوقاً تنظيمياً وكيفية القيام بذلك.

(1) علي حسون الطائي وسندس محسن الكبيسي، "قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية: بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 88(2016): ص.53.

(2) Barbara J. Davies & Brent Davies, "Strategic Leadership". *School Leadership and Management* vol 24, 1(2004): p.20.

(3) Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 7th Ed. (New York : Pearson, 2009), pp.65-68.

(4) Olivier Serrat, *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (Singapore: Springer, 2017), p.330.

(5) علي صالح الشايح وعواطف بطاح المطيري، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية* 2(2019): ص.98.

□ المرونة السلوكية: هي القدرة والاستعداد لتغيير سلوك الفرد لاستيعاب متطلبات الموقف، يعرف القائد الذي يتمتع بمرونة سلوكية عالية كيفية المفاضلة بين مجموعة متنوعة من السلوكيات المختلفة فضلاً عن قدرته على تقييم سلوكه وتعديله حسب خصوصية الموقف.⁽¹⁾

- القدرة على التعلم: في بيئة مضطربة يجب أن تتكيف فيها المنظمات باستمرار. يجب أن يتمتع القادة بالمرونة الكافية للتعلم من الأخطاء، والقابلية لتغيير الافتراضات، المعتقدات وصقل النماذج العقلية.

إذن نتلخص كفاءات القائد التكيفي فيما يلي:

- قادراً/مؤهلاً على التفكير والتصرف السليم بحيث يُحدث فرقاً في بيئة العمل.
- يضمن التخصيص الجيد للمناصب، الأدوار والوظائف بما يدعم الموقف التنافسي للمنظمة.
- أن يكون مبادراً واستباقياً (Proactive) يرى ويتنبأ بالفرص ويخصص الموارد اللازمة لاستغلال الفرص الحاسمة للريادة.
- يتقبل التعلم من الأخطاء ويُقبل على تحمل المخاطرة.
- يمتاز بالفطنة، الذكاء واليقظة: يسعى للمعرفة اللازمة للإمام ببيئة عمله.
- يبني قدرات المنظمة على التعلم والتعلم التحويلي، والعمل على التحول المنشود في الهياكل والقيم كما الأساليب التنظيمية.
- يتقبل التنوع (الثقافي، القيمي والمعرفي) ويحترف إدارته نحو خلق فرص للتميز.

2. كيف تؤثر القيادة التكيفية على فرص البقاء التنظيمي؟

تؤثر منهجية "القيادة التكيفية" - ايجابياً - على فرص البقاء التنظيمي من خلال مجموعة من أدوات وآليات تصطلح الدراسة على تسميتها بـ "مجموعة أدوات القيادة التكيفية" (Leadership Adaptive Toolbox). ترشح الدراسة جملة الأدوات التالية:⁽²⁾

- بناء الرؤية المشتركة، إدارتها ونشركيتها مع المرؤوسين وذوي المصلحة: يحرص القائد التكيفي على بناء ومن ثم تشاركية رؤية تنظيمية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، من خلال تحديد ثم المفاضلة بين الأولويات التنظيمية، تحقيق التوازن بين الأهداف المتنافسة، صياغة الأهداف المشتركة والتأكيد على الإنجازات. الغاية هنا تضمين الأهداف الفردية في الأهداف التنظيمية فضلاً عن بناء رؤى ونماذج مشتركة بما يزيد من فرص التميز.

⁽¹⁾Gary Yukl, *op.cit*, pp.66-67.

⁽²⁾On Based the following Studies :

- Paulin Lee et al, "Leadership and Trust : Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance". **Management Learning** vol 41, 4(2010): p.475.
- Moo Jun Hao & Rashad Yazdanifard, "How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations Through Iimprovement and Innovation". **Global Journal of Management and Business Research : A Administration and Management** vol 15, 9(2015): pp.01-03.

- تحديد التوقعات العالية: يُحدد القادة أهداف وتوقعات أداء عالية والعمل على إشراك المرؤوسين فيها من خلال التحفيز، التوجيه، دعم الابتكار، المخاطرة في ظل الثقة المتبادلة.
- بناء المناخات الداعمة: ينسق القائد التكيفي العلاقات والشراكات بين أعضاء المنظمة، أصحاب المصلحة وبيئة النشاط، عبر السعي الدؤوب لخلق والحفاظ على بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والاستثمار المعرفي.
- صناعة المعرفة وتشاركيها: إن مشاركة المعرفة ليست تلقائية، فالقيادة لها القدرة على التأثير بقوة على مدى مشاركة المعرفة من خلال ممارسة دور صانع المعرفة، كما يلي:
 - خلق الفرص والعمليات التي تحفز وتشجع على التبادل/التلاقي المعرفي بين أعضاء مجموعة العمل (فريق، وحدة تنظيمية، المنظمة ككل).
 - يحفز القادة مناقشات مجموعة/مجموعات العمل التي تؤدي إلى تحديث وتشارك المعرفة.
 - من خلال الانخراط في سلوكيات صناعة المعرفة، يقوم القادة أيضًا بدور نموذجي لتبادل المعرفة. إنهم يقدمون القدوة ويشيرون إلى أن المشاركة المفتوحة للأفكار والمعلومات مهمة وقيمة للفريق، كلما كان أداء القائد أقرب لدور صانع المعرفة، زاد مستوى مشاركة المعرفة في مجموعة العمل.
- يؤسس لفرق العمل التعاضدية: يدعم القائد التكيفي كل جهود التعاون المهني والتآزر المعرفي داخل المنظمة، تقدير المرؤوسين والتحفيز المعنوي كما التقييم المادي للإنجازات الاستثنائية ويشترك القائد في الأنشطة التالية: تعزيز روح التعاون والتعاون التنافسي بين المرؤوسين.
- بناء ودعم أنظمة قيمة تفضي للتميز، الولاء وكل ما يمكن المنظمة من تحقيق غرضها العام وصيانة مقدراتها المعرفية خاصة البشرية منها.
- الاتصالات المفتوحة مع كل الشركاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة؛ القيادة بسياسة "الباب المفتوح".
- إذن لتعظيم فرص فاعلية قيادة التعقيد البيئي في مساعي التكيف ومن ثم البقاء يحتاج القائد إلى احتراق مجموع الأدوات التالية: التفويض، الإدارة بمعرفة، تعزيز سبل الاتصال، بناء قواعد معرفية ب استقطاب وتوظيف أصحاب المهارات؛ -الكفاءة القيادية تزيد مع وجود أتباع أكفاء- محاذاة القيم (values alignment) كلما كانت القيم الفردية متوافقة والقيم التنظيمية زادت فرص القيادة في تنظيم جهود العاملين وحشدهم لتحقيق الرؤى التنظيمية.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

تؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقاً جوهرية بين القيم التي تستند إليها المنظمات المتميزة في ترتيب أوضاعها، مواقفها وأولوياتها الداخلية وفي علاقاتها/تفاعلاتها وبيئتها الخارجية عن تلك القيم التي تستند إليها المنظمات المهددة في بقاءها التنظيمي.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية ... تبيان ملامح المفهوم

قبل بضع سنوات، طُلب من أحد المديرين تحديد مفهوم "الثقافة التنظيمية" (Organizational Culture) (O C)، فقال: "لا يمكنني تحديد مفهوم لها لكنني أتعرف عليها عندما أراها".⁽¹⁾ الثقافة التنظيمية غير مرئية لكنها متغلغلة في كل الجوانب، الفعاليات والمستويات التنظيمية فهي قوة تنظيمية غامضة، ناعمة ومبهمة لكنها شديدة التأثير على توجهات المنظمة ومستويات أداءها.

أولاً- الثقافة التنظيمية: المفهوم، الخصائص والمستويات

ضمّن مفهوم "الثقافة التنظيمية" بأدبيات إدارة الأعمال مع نهاية السبعينيات ومطلع الثمانينات من القرن المنصرم، حيث استخدم المصطلح لأول مرة من قبل الصحافة المتخصصة عام (1980) من خلال المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)، كما أدرجت مجلة (Fortune) ركناً خاصاً تحت عنوان "ثقافة الشركات" (Corporate Culture) لتتدعم لاحقاً هذه المساعي بما قدمه كيندي وديل (A.A. Kennedy & T.E. Deal) من خلال كتابهما "ثقافة الشركات" عام (1981) مؤسسين بذلك لأولى لبنات المفهوم.⁽²⁾

تم تقديم مصطلح "الثقافة التنظيمية" (O C) بشكل أكثر منهجية في التحليل التنظيمي مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانينات من القرن العشرين (20)، حيث بدأ ربط "الثقافة التنظيمية" بـ "الأداء المتميز" (E P)، نتيجة لتسيد وتميز أداء المنظمات اليابانية على نظيرتها الأمريكية والأوروبية، فبدأ الباحثون في تقديم مفاهيم "الثقافة التنظيمية" كتفسيرات محتملة للاختلافات في الفعالية التنافسية.⁽³⁾

رجحت بعض دراسات التحليل التنظيمي خلال فترة الثمانينات إلى التسعينات من القرن المنصرم "الثقافة التنظيمية" على أنها المحدد/المكوّن التنظيمي الوحيد المفضي لتحقيق النجاح التنظيمي. لينتم بعد ذلك تنقيح ومراجعة هذه النظرة المبالغ فيها لـ "ثقافة التنظيمية" والتأكيد على

⁽¹⁾Gordana Gavic et al, "The Impact of Organizational Culture on the Ultimate Performance of Company". **International Review** vol 3, 4(2016): p.27.

⁽²⁾Maurice Thévenet, **La Culture D'entreprise**, (Paris: Puf, 2003), p.04.

⁽³⁾Rohit Deshpande & Frederick E. Webster. "Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda". **The Journal of Marketing** vol 53, 1(1989): p.04.

أنها تبقى مكوّن محوري يكمن وراء مجموعة من محددات الفعالية التنظيمية ك (الالتزام، التحفيز وتحديد الأولويات، تخصيص الموارد، الميزة التنافسية والتغيير التنظيمي).⁽¹⁾

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

شهد "مفهوم الثقافة التنظيمية" العديد من اجتهادات تحديده وضبطه، لتتسم تعريفات المفهوم بالتنوع والاختلاف، فيما يلي أهم مضامين ومحددات المفهوم:

عرف إديجار شين (E.Schein) "الثقافة التنظيمية" - وهو أكثر تعريفات المفهوم شمولية- بأنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المبتكرة، المكتشفة أو المطورة من قبل مجموعة معينة في سبيل تعلمها كيفيات التكيف مع المشكلات الخارجية، وسبل التكامل الداخلي، والتي أثبتت استقرارها ونجاحتها عبر الزمن ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها طرقاً صحيحة للإدراك والتفكير فيما يتعلق بتلك المشكلات".⁽²⁾

تناول جي بارني (J. B.Barney) "الثقافة التنظيمية" على أنها: "مجموعة من القيم، المعتقدات والرموز التي تؤدي بها الأعمال، والتي لها تأثير شامل داخل المنظمة؛ ذلك أن ثقافة المنظمات لا تصف فقط العلاقة بين العاملين، المستهلكين، الموردين والمنافسين بل أنها تُسهم في تحديد وتبيان حدود التفاعل بين كل الأطراف من ذوي المصلحة بالمنظمة".⁽³⁾

يُعرف ريتشارد دافت (R. Daft) الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم، المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشترك بين أعضاء المنظمة، وهي تتضمن الجزء المحسوس وغير الموثق بالمنظمة".⁽⁴⁾

اعتبر مجيب احتشام وآخرون (M.Ehtesham et al) أن الثقافة التنظيمية: "مجموعة من أنماط القيم والمعتقدات المشتركة عبر الزمن في منظمة ما والتي تنتج معايير وأنماط من السلوك يُعتمد عليها في حل المشكلات التنظيمية".⁽⁵⁾

⁽¹⁾Mats Alvesson & Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture : Cultural change Work in Progress**, 2nd Ed. (London : Routledge, 2016), p.40.

⁽²⁾Edgar H. Schein, **Organizational Culture and Leadership**, 5th Ed. (New Jersey : John Wiley, 2017) p.21.

⁽³⁾ Jay B. Barney, "Organizational Culture : Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?". **Academy of Management Review** vol 11, 3(1986): p.657.

⁽⁴⁾ Richard Daft, **Organizational theory and design**, 10th Ed. (USA: South-Western College, 2009) p.374.

⁽⁵⁾Mujeeb Ehtesham et al, "Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices : A cas of University in Pakistan". **Journal of Competitiveness** 4(2001): p79.

مما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية:

- تأخذ أبعاد التنشئة التنظيمية، ذلك أن التنشئة التنظيمية عبارة عن عملية تأهيلية يتم عن طريقها تعليم العاملين الجدد على الاندماج مع المعارف، المهارات، السلوكيات، القواعد والقيم التنظيمية ليصبحوا أعضاء فاعلين بالمنظمة. (1)

- هي مجموعة من الافتراضات المهمة - غالباً ماتكون غير مرئية- ويتم تشاركتها بين أعضاء المنظمة. هناك افتراضان رئيسيان يشكلان الثقافة التنظيمية؛ هما المعتقدات والقيم. **المعتقدات:** افتراضات حول الواقع مُحددة للصحيح/المرغوب والخطأ/غير المرغوب، تُكتسب بالخبرة التنظيمية أما **القيم:** فهي افتراضات حول المثل العليا المرغوبة التي تستحق السعي إليها عندما تتم مشاركة المعتقدات والقيم في منظمة ما، حينها تنشأ ثقافتها. (2)

وفقاً لأدبيات السلوك التنظيمي، فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يتضح ب أربع (04) ملامح

رئيسية وهي: (3)

- الثقافة التنظيمية ظاهرة مشتركة.

- للثقافة التنظيمية مستويات مرئية وأخرى أقل وضوحاً.

- كل عضو جديد في المنظمة يتعلم الثقافة التنظيمية وفق آليات التنشئة التنظيمية.

- تميل الثقافة التنظيمية إلى التغيير المحتمل - وإن ادعت الثبات النسبي- بشكل مرحلي وبيبطء بمرور الوقت؛ ذلك أن الثقافة التنظيمية عبارة عن بنية تآزرية يُشكلها مجموع أعضاء المنظمة الذي يتشاركون ذات القيم والمعتقدات (فمن الصعوبة بمكان إحلال النماذج الثقافية دون مراعاة هذه البنية).

رغم تنوع واختلاف التصورات حول "الثقافة التنظيمية" (O C)، إلا أن معظم التعريفات تُقر بأن المفهوم لا يستوي إلا بتشاركية المعايير، القيم والرؤى التي تحدد وتوجه السلوك التنظيمي في المنظمة، فعندما ينضم الأفراد إلى المنظمة يحتاجون إلى تعلم كيف تتصرف وتفكر المنظمة؟ وفق ثقافتها التنظيمية.

(1)Erika Villavicencio-Ayub et al, "Work Engagement and occupational Burnout: Its Relation to Organizational Socialization and Psychological Resilience". **Journal of Behavior Health & Social Issues** vol 6(2015): p.47.

(2)Muya James Ng'ang'a, "The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions". **International Journal of Business and Social Science** vol 3, 8(2012): p.211.

(3)A.Zafer Acar & Pinar Acar, "Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals". **Emerging Markets Journal** vol 3, 3(2014): pp.03-04.

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

- تتلخص أهم خصائص مفهوم الثقافة عموماً والثقافة التنظيمية بشكل خاص فيما يلي: (1)
- الإنسانية: تشير الدراسات إلى أن الإنسان بقدرته على الإبداع، الابتكار وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه قادر على صنع الثقافة وتحديد محتواها. وبذلك فإن الثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تتشكل من المعارف، الحقائق، الإدراكات، المعاني والقيم التي يُوفدها الأفراد إلى منظماتهم، أو التي تتكون لديهم من خلال تفاعلهم داخل هذه المنظمات.
 - الاكتساب والتعلم: يكتسب الفرد الثقافة من المجتمع المحيط به عن طريق التعلم المقصود كما غير المقصود، أو من خلال الخبرة والتجربة، أو من خلال علاقاته وتفاعله مع الآخرين. وبذلك فإن الفرد يكتسب الثقافة التنظيمية من المنظمة التي يعمل بها. فيتعلم من رؤسائه، قادته وزملائه الأسلوب والمهارات اللازمة للعمل والطريقة التي يتفاعل ويتعاون بها معهم، كما أنه يكتسب القيم وأنماط السلوك التي يُشبع من خلالها طموحاته ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة.
 - الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم مما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تستمر في تأثيراتها على المنظمة حتى بعد زوال جيل من العاملين. خاصة متى ما كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتزويدهم بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم استمرار القيم، الأنماط السلوكية والخبرات والمهارات التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها. تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرارية التي لا تحول دون التغيير والتجديد.
 - التراكمية: يترتب على استمرارية الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابك العناصر المكونة لها وبذلك فإن الخبرات التي تمر بها المنظمات تشكل تراكماً ثقافياً ناجماً عن استمرارية الثقافة وتراكمية القيم التنظيمية.
 - الانتقائية: تراكم الخبرات الإنسانية يفرض على تزايد السمات الثقافية مما يفرض على كل جيل انتقاء العناصر الثقافية التي تحقق له بقدر ما إشباع حاجاته وتجعله قادراً على التكيف مع البيئة المحيطة به. وبذلك فإن الخبرات التي مرت بها المنظمات تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون، وبالشكل الذي يجعلهم قادرين على التكيف مع البيئة المحيطة بهم. إن الخبرات التي مرت بها المنظمة تُشكل رصيذاً ثقافياً للمنظمة يخضع للمعايير الانتقائية.

(1) خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". *المجلة العربية للإدارة* مج 39، 1 (2019): ص 159-

- القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية وانتشارها عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض وبذلك تنتشر الثقافة التنظيمية داخل الوحدات الإدارية للمنظمة، وخاصة إذا كانت قادرة على حل بعض المشكلات أو إشباع بعض الحاجيات للعاملين. يتم انتقال العناصر الثقافية - الايجابية- بطريقة واعية داخل المنظمة من جزء إلى أجزاء أخرى.
- التكامل: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكّل نسقاً متوازناً ومتكاملاً. وبذلك تتكامل السمات الثقافية في المنظمات بالشكل الذي يجعلها قادرة على تشكيل إدراكات العاملين والقادة، وتحدد أنماط سلوكهم واتجاهاتهم وتجعلهم قادرين على التكيف مع الظروف المحيطة بهم. كانت هذه أهم خصائص الثقافة التنظيمية وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم مستوياتها.
3. مستويات الثقافة التنظيمية:

"...ربما أكثر الجوانب إثارة للفضول في الثقافة التنظيمية كمفهوم هو أنها توجهنا إلى ظواهر تحت السطح، قوية في تأثيرها لكنها غير مرئية وعلى درجة كبيرة من اللاوعي" (*)

(E.Schein)

- للثقافة التنظيمية حسب إديجار شين (E. Schein) مستويات مرئية/سطحية وأخرى غير مرئية، وقد حددها -لاحقاً- بثلاثة (03) مستويات بين المرئية وغير المرئية وفق ما اصطلح على تسميته بـ "ثقافة جبل الجليد"، كما يلي: ⁽¹⁾
- **المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى الماديات أو مصنوعات الإنسان (Artifacts)، وهو أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحاً وظهوراً؛ من خلال البيئة المادية والاجتماعية في المنظمة اللغة المستخدمة في تعاملات المنظمة وكتاباتاتها، فضلاً عن السلوكيات والتصرفات العلنية بالمنظمة.
- يعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحاً ويمكن ملاحظته من قبل كل من هو من خارج المنظمة ليوفر فهماً كافياً عن المنظمة، مستوى ونوعية أدائها وطبيعة القيم التي تحكمها، في حين أن أعضاء المنظمة لا يكونون -غالباً- على وعي تام بهذا المستوى ذلك أنه من قبيل المألوف المؤثر وغير المُدرَك.

(*)Oral O'Donnell & Richard Boyle, Understanding and Managing Organizational Culture (Dublin-Ireland: Institute of Public Administration, 2008), p.05.

⁽¹⁾بالاعتماد على الدراسات التالية:

- Shili Sun, "Cultural Values and Their Challenges for Enterprises". International Journal of Business and Commerce vol 1, 1(2011): p.11.

- بركة مشنان، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة 1-" (أطروحة دكتوراه -الطور الثالث- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2016)، ص.95.

- **المستوى الثاني:** يشمل هذا المستوى القيم المعتمدة وتمثل جوهر الثقافة التنظيمية، وهي عبارة عن مجموع القيم والمعايير الظاهرة/السطحية المرغوبة، المفضلة والمنعكسة على السلوكيات التنظيمية، من خلالها يتحدد المرغوب عن غير المرغوب من السلوكيات. تبني القيم المعتمدة - كمصدر للهوية التنظيمية- استراتيجيات، أهداف وطموحات المنظمة.

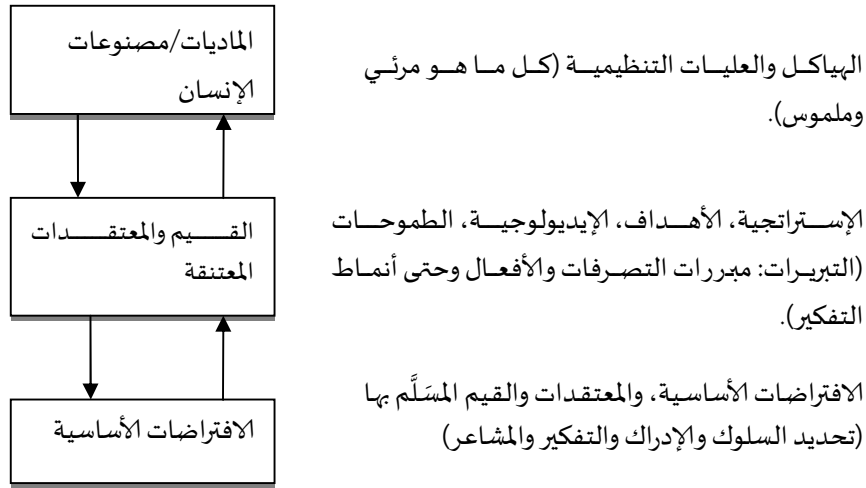
يتسم هذا المستوى بدرجة أكبر من حيث وعي وإدراك أعضاء المنظمة به.

- **المستوى الثالث:** يتمثل هذا المستوى في الافتراضات الأساسية، وهي مجموع المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات غير وارد التشكيك بها ومن أهم خصائصها أنها كامنة وغير مُدركة على الرغم من تشاركيته واحتكام السلوكيات والأفعال التنظيمية لمقتضياتها.

يُعتبر هذا المستوى أساس الثقافة التنظيمية.

فيما يلي شكل توضيحي لما سبق.

الشكل رقم (35): مستويات الثقافة التنظيمية



Source: Gerson Correia de Silva et al, "Influences of Organizational Culture in The Adoption of Agile Methodologies in Information Systems Development- A systemic Mapping" (Research paper presented at Annual Conference on: "Information Systems: A Computer Socio-Technical Perspective", Brazil 2015). P.03.

تتكون الثقافة التنظيمية، من جوانب أكثر "سطحية" مثل أنماط السلوك والرموز والاحتفالات التي يمكن ملاحظتها، والقيم والمعتقدات الراسخة، المتجذرة وغير المرئية المتمثلة في الافتراضات الأساسية.

ثانيا- أهمية، أهداف وأدوار الثقافة التنظيمية:

تكشف الدراسات الحديثة للسلوك التنظيمي (Organizational behavior) أهمية دراسة المنظمات باعتبارها كيانات ثقافية؛ كأنظمة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة وليست مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد لتحقيق غايات محددة، ذلك أن الثقافة هي التي تُكسب المنظمة شخصيتها وهويتها التنظيمية (Organizational identity).

1. أهمية الثقافة التنظيمية:

لفت مفهوم "الثقافة التنظيمية" (O C) الانتباه إلى الجوانب "الناعمة" المغيبة غالباً عن أبعاد قياس الفعالية كما جودة "الحياة التنظيمية" (Organizational life).

وقد أكد في هذا الصدد نراينان ونارث راغو (V.K. Narayanan & N. Raghu) إلى أن "الثقافة التنظيمية" مصدر محتمل لكسب الميز التنافسية.⁽¹⁾

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁽²⁾

- تكوين دليل إرشادي للمنظمة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات الواجب الالتزام بها.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تميز/تفرد الملامح التنظيمية للمنظمة عن غيرها.
- زيادة قابلية/أهلية المنظمة على التغيير وإدارته.

إذن تُعتبر "الثقافة التنظيمية" مرتكزاً محورياً ومؤثراً على قابلية المنظمة للتغيير وأهليتها لمواكبة التطورات المتلاحقة ببيئة نشاطها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة وتكيفية تروم الأفضل كلما زادت فرص الريادة.

2. أهداف وأدوار الثقافة التنظيمية:

لثقافة التنظيمية أهداف وأدوار تتلخص في الآتي:

أ. أهداف الثقافة التنظيمية:

- يرى ويغمان (Wagmen) أن الثقافة التنظيمية تُستخدم لتحقيق أربعة (04) أهداف وهي:⁽³⁾
- تحديد الهوية التنظيمية للمنظمة وإعلانها لجميع أعضاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة؛ حيث تُسهم في خلق الروتينات التنظيمية (Organizational Routines) والقيم وإدراك أعضاء المنظمة لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالغرض العام.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء المنظمة وانسجام الهوية.
- توحيد السلوك، أي التفكير، العمل والتصرف بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة وفهم المعاني بمفهوم واحد مشترك.

⁽¹⁾ V.K.Narayanan & Narth Raghu, **Organization Theory : A Strategic Approach** (Illinois : Richard D Irwin, 1993), p.231.

⁽²⁾ هدى بوحنيك ومبارك بوعشة، "أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة". *مجلة دراسات اقتصادية* 2(2015): ص.46-47.

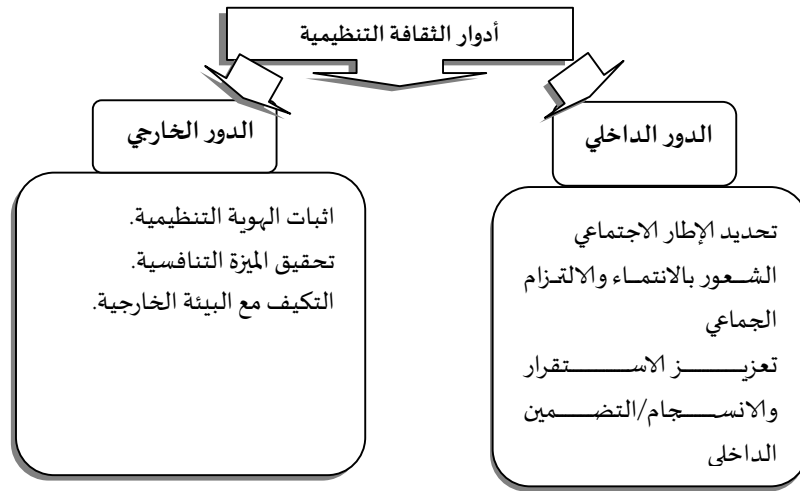
⁽³⁾ جمعة خير الدين "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة ENICAB" (أطروحة دكتوراه - علوم- في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015)، ص.09.

ب. أدوار الثقافة التنظيمية:

- بعد عرض أهم أهداف الثقافة التنظيمية يتضح أن الأخيرة تسعى إلى تحقيق الدورين التاليين: (1)
- إحداث التكامل في النسق الداخلي: إذ تُسهم في تأسيس نظام العمل الجماعي، وطرق الاتصال وبيان السلوك المقبول عن غير المقبول.
 - إحداث التكيف الخارجي مع البيئة: إذ تساعد الثقافة التنظيمية على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم وطرق التعامل معهم.

كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (36): أدوار الثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

تعكس "الثقافة التنظيمية" صورة المنظمة داخلياً وخارجياً فهي تساهم على المستوى الخارجي بكسب "سمعة تنظيمية" (جودة مجانية) من خلال ثقافتها التنظيمية الايجابية، أما على المستوى الداخلي فهي تعمل على تحيين، تجديد، صيانة قيمها، أعرافها التنظيمية وتنقيف (تلقين القيم) أعضائها باستمرار بما يضمن الانسجام والائتلاف حول رؤية ورسالة المنظمة.

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية". مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 2(2010): ص ص. 123-124.

المطلب الثاني- القيم التنظيمية الداعمة للأداء المتميز: الملامح، آليات التأثير ... العوائد والتحديات:

ليست الأنواع الأقوى، ولا الأذكى من المنظمات هي التي تبقى، ولكن تلك التي تكون ثقافتها التنظيمية أكثر استجابة للتغيير. (*)

(C. Darwin)

تتمثل الفكرة الرئيسية في هذا المطلب في استقصاء ملامح "الثقافة التنظيمية" المفضية لـ "بلوغ الأداء المتميز"، ثم دراسة آليات تأثير القيم التنظيمية على الأداء المتميز وصولاً إلى تحديد أهم عوائد وتحديات الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء المتميز.

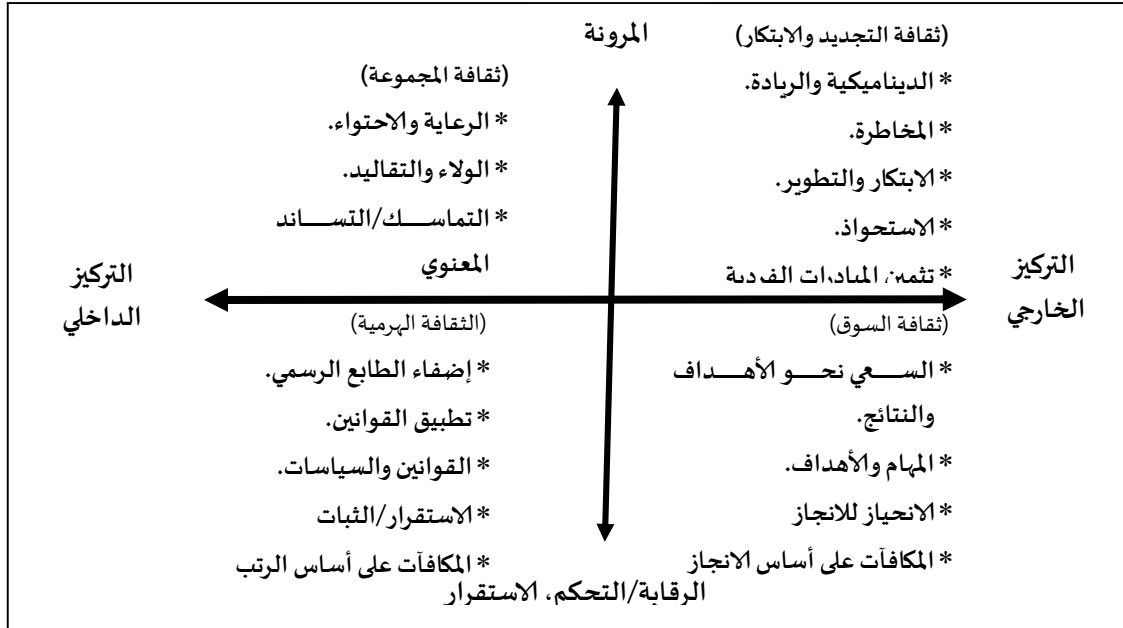
أولاً- الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء المتميز:

إذا كان "الأداء المتميز" (E P) يكفل فرص البقاء التنظيمي فإن فلسفة "المنظمة المتعلمة" (O L) تؤهل المنظمات لتعلم كيفية البقاء وكل هذا من خلال بناء وتشارك قيم تنظيمية ايجابية داعمة لمساعي الريادة وطموح البقاء.

1. ملامح الثقافة التنظيمية الداعمة للأداء المتميز:

إن البحث في أنماط الثقافة التنظيمية بغية تحديد ملامح النمط الثقافي المفضي لبلوغ "الأداء المتميز" يحلينا إلى اعتماد "إطار القيم المتنافسة" (C V F) (Competing Values Framework) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (37): إطار القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية



Source: Kim S. Cameron & Robert E. Quinn, **Diagnosing and Changing Organizational Culture** (San Francisco : Jossey-Bass, 2006), p.52.

(*)Olivier Serrat, **op.cit**, p.57.

إن "إطار القيم المتنافسة" (C V F) يعتمد على أربعة (04) أبعاد بشكل مصفوفي (2x2) في تصنيفه لفاعلية الأنماط الثقافية التنظيمية (المرونة x الرقابة/التحكم) (التركيز الداخلي x التركيز الخارجي)

يبدو جلياً من الشكل أعلاه أن هناك أربعة (04) أنماط من الثقافة التنظيمية وفق الأبعاد الأربعة (04) لإطار القيم المتنافسة (C V F)، (ثقافة المجموعة، ثقافة التجديد والابتكار، الثقافة الهرمية وثقافة السوق). تتلخص قراءة الشكل التوضيحي السابق في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): قراءة توضيحية لإطار القيم التنافسية للثقافة التنظيمية

المرونة x التركيز الداخلي	المرونة x التركيز الخارجي
إذا كانت الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تهتم وتركز على بعدي (المرونة x التركيز الداخلي) فإن السمة الغالبة للثقافة التنظيمية هي الجماعية وبالضبط "التعاون" (Cooperation).	إذا كانت الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تهتم وتركز على بعدي (المرونة x التركيز الخارجي) فإن السمة الغالبة للثقافة التنظيمية هي التطوير، التجديد وبالضبط "الإبداع والابتكار" (Create).
الرقابة/التحكم x التركيز الداخلي	الرقابة/التحكم x التركيز الخارجي
إذا كانت الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تهتم وتركز على بعدي (التحكم/الرقابة، الاستقرار x التركيز الداخلي) فإن السمة الغالبة للثقافة التنظيمية هي "التحكم/الرقابة" (Control).	إذا كانت الثقافة التنظيمية لمنظمة ما تهتم وتركز على بعدي (التحكم/الرقابة، الاستقرار x التركيز الخارجي) فإن السمة الغالبة للثقافة التنظيمية هي "التنافسية" (Competition).

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

نخلص من السابق إلى أن:

- الثقافة التنظيمية المفضية لبلوغ "الأداء المتميز" لا تقتصر على نمط ثقافي دون آخر؛ ذلك أن القيم التنظيمية التي تروم التميز لا بد وأن تغلب عليها سمة التكيف والمحاذاة حسب الأولويات والمواقف التنظيمية.

- تغير الهيمنة والتفضيل الثقافي/القيمي للمنظمات والتوجه نحو بعد تنافسي أو آخر يحتكم لتغيرات بيئة الأعمال والأولويات والمواقف التنظيمية (الداخلية والخارجية).

- الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز المتسمة بالتكيفية، لا يمكن تصنيفها من خلال بُعد واحد فقط ولكنها تتعلق بوجود توازن مناسب بين الأبعاد الأربعة (04) (التعاون، الإبداع، التنافس، الرقابة) لتحقيق غرضها العام وهو البقاء التنظيمي.

بعيداً عن جدل تقسيمات وتصنيفات الثقافة التنظيمية الداعمة لجهود/طموح "الأداء المتميز" تتطلق الدراسة من فرضية "الثقافة التنظيمية الصحية" (Healthy Organizational Culture) التي تعزز فرص الريادة وتزيد من إمكانات التكيف والتي تراها الدراسة تتمثل في كل منظومة قيمية ترضى التعلم التنظيمي وتستثمر في نواتجه باستمرار.

حفاظاً على مسعى تبيين ومن ثم تحديد ملامح الثقافة التنظيمية -الصحية- الداعمة للأداء المتميز فيما يلي جدول توضيحي لأهم ملامح الثقافة التنظيمية التي تعزز التعلم التنظيمي بمقارنتها بملامح الثقافة التي تثبط التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (16): الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي x الثقافة التنظيمية المثبطة للتعلم التنظيمي

الثقافة التي تعزز التعلم التنظيمي	الثقافة التي تثبط/تكبح التعلم التنظيمي
توازن بين مصالح كافة أعضاء المنظمة وذوي المصلحة بالمنظمة توازن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم بين مصالح جميع أعضاء المنظمة وذوي المصلحة بها (العملاء، المورد، حملة الأسهم، والمجتمع): حيث لا ترجح كفة طرف على حساب آخر بما من شأنه تهديد بقاء المنظمة.	تمنح الأولوية للمهام على حساب العلاقات، وتفرق الإدارة بين الأمور الصعبة والسهلة/الليونة وتمنح الأفضلية للصعبة منها، فهي توجه الاهتمام إلى الأمور الصعبة: كالياناعات، الأموال، الأساسيات، الرواتب، الإنتاج، المنافسة، الهيكلية. بينما العلم الحقيقي للإدارة ينظر إلى (الللموسات كالمورد البشري) على أنهم مورد هام تماماً كرأس المال والمواد الخام.
تركز الثقافة التنظيمية المعززة للتعلم التنظيمي على الأفراد أكثر من الأنظمة؛ ذلك أنها تؤمن بأن للأفراد -بشيء من المثالية- القدرة كما القابلية على التعلم وخلق فرص للتعلم.	تركز الثقافة على النظم بدلاً من الأفراد: السعي لبناء ومن ثم صيانة النظم الخالية من الضعف والأخطاء البشرية، والنظرية الأساسية في الثقافة هنا تقوم على استبعاد الأفراد من النظم بدلاً من إلحاقهم بها.
تجعل الأفراد يؤمنون أن باستطاعتهم تغيير البيئة: الأفراد يؤمنون بأن لديهم القدرة على تغيير محيطهم، ويمكنهم بالتالي التحكم بمصيرهم. ويُعدُّ هذا افتراضاً ضرورياً للتعلم، ويقول شين: "إذا أمنا بأن العالم من حولنا لا يمكن تغييره إذن ما الحكمة من التعلم؟ إذن اهدأ وافعل ما تستطيع من أجل مستقبلك". الثقافة التنظيمية التي تعزز التعلم تعمل على إكساب المنظمة لأساليب، آليات استباقية وعملية في نظرتها وتفاعلاتها مع بيئتها.	الأفراد يتعاملون بمنطق ردود الأفعال أكثر من استباق الأفعال. فهم يتغبرون فقط عند مواجهة تهديدات خارجية، ويركزون على حل المشكلات التنظيمية أكثر من تركيزهم على الابتكار وخلق أفكار جديدة.
تولي المنظمة أهمية قصوى لتخصيص وقت للتعلم التوليدي كما التكيفي فالمنظمة تبقى بقدر ما تتعلم: توفير مساحات زمنية حرة -بعيداً عن المهام الرسمية- للتعلم وتبادلها.	العمل السريع: فالمنظمة مشغولة بحل المشاكل الآتية المستعجلة ولا يوجد أي وقت حر.
يجب أن يكون هناك تنوع كاف في الأفراد (الخلفيات الثقافية)، المجموعات (الثقافات المهنية) والثقافات الفرعية. فالتنوع الثقافي يخلق الحلول الإبداعية لمواجهة المشكلات التنظيمية. إن التعامل مع التنوع الثقافي بالمنظمة أمر مكلف جداً لكن إدارة هذا التنوع والاستثمار فيه تزيد من فرص التعامل مع حالات ومستويات التعقيد والتغيير البيئي المستمر.	طمس الثقافات الفرعية والخلفيات الثقافية. العمل بمنطق التحيز الثقافي لصالح الرؤى التي تحددها الإدارة العليا.
تُتشجع على الاتصال المفتوح: عبر خلق وتطوير التزام مشترك نحو الاتصال المفتوح والمكثف مع ضمان إتاحة المعلومات وانسيابية تدفقها لكل المستويات التنظيمية وما لذلك من عوائد تدعم جهود البقاء التنظيمي.	تقييد انتشار المعلومات: على افتراض أن للإدارة العليا حقاً حصرياً في الوصول إلى المعلومات: فهو حق مقدس يدل على القوة فيحتفظ هؤلاء بالمعلومات لأنفسهم ويحصنون مراكز قوتهم ونفوذهم بها، يابعداها عن غيرهم.

تجزئة المشاكل: تُحدد أدوار العمل والمهام حسب الإدارات، الأقسام والوحدات التنظيمية ولكل فرد مهام محددة: أفضل وسيلة لحل المشاكل تكمن في تقسيم المشكلة إلى جزئيات وتُدرس كل منها على حدة ثم يتم إعادة تركيب أجزائها مرة ثانية.	تطوير التزام مشترك بالتفكير المنهجي: أفراد المنظمة يتمتعون بإيمان مشترك بأن الأحداث الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية كلها مترابطة وهناك التزام مشترك نحو التعلم لأجل التفكير بشكل منهجي وشامل حيال كل المشكلات التنظيمية بأبعادها ومستوياتها المختلفة.
تؤمن بالمنافسة الفردية، وهي الحالة الطبيعية والمسار الصحيح للقوة والمركز، فالفرد الذي يحل المشاكل هو البطل، عمل الفريق ينظر إليه كضرورة عملية -عابرة/وقتيّة- ولكنه ليس بالأمر الأساسي ولا المهم.	تؤمن بالعمل الفرقي: الاعتقاد بأن عمل الفريق وبصيغ وآليات التنافس التعاوني ضروري لبلوغ الريادة ومن ثم البقاء، ذلك أن العمل بمنطق المنافسة الفردية قد يصبح من أهم مهددات البقاء التنظيمي

Source: Preparing the student, based on the information contained in:

Edgar H.Schein, "Organizational and Managerial Culture as A Facilitator or Inhibitor of Organizational Transformation". (Research Paper presented to "The Inaugural Assembly of Chief Executive and Employers", Singapore, June 29, 1995), pp.12-22.

يتضح من الجدول أعلاه أن لـ "الثقافة التنظيمية الصحية" (H O C) توليفة من الملامح

تتجلى فيما يلي: (1)

- قبول وتثمين التنوع الثقافي للموارد البشرية.
- العدالة التنظيمية المعاملاتية والتقديرية لكل أعضاء المنظمة (احترام قيم، سلوكيات، ممارسات وجهود كل أعضاء المنظمة).
- تكافؤ الفرص لكل أعضاء المنظمة لتحقيق وجودهم التنظيمي داخل المنظمة وتحرير كامل إمكانياتهم ومؤهلاتهم المعرفية والمهنية.
- الحماس والالتزام التنظيمي للعاملين إزاء منظماتهم ببذل كل جهودهم نحو ريادتها.
- تمتين الاتصال بين كافة أعضاء المنظمة فيما يتعلق بالسياسات كما المشكلات التنظيمية.
- قيادة تنظيمية كفوءة، قوية وتتمتع بإحساس عالٍ نحو التوجيه للأغراض التنظيمية.
- معدلات دوران تنظيمي أقل من المعتاد بفضل الاستثمار في نواتج التدوير المعرفي، التعلم التنظيمي والتدريب.

في هذا الصدد أيضاً اقترحت (CGI) (*) مجموعة من ملامح الثقافة التنظيمية ذات الطبيعة

التكيفية لمجاراة حالات/مستويات اللاتأكد ببيئة الأعمال وبلوغ الأداء المتميز، كما يلي: (2)

(1)Norman Yachy & Dipl-Ing-Rachman Sjarief, "Influence of Transformational leadership Style and Organizational Culture Toward Employee Satisfaction A Case study at PT XYZ (Consulting Company)". **DERIVATIF** vol 10, 1(2016): p.82.

(*) (CGI Inc) اختصار (Conseillers en Gestion et Informatique) شركة كندية عالمية لاستثمارات تكنولوجيا المعلومات وتكامل الأنظمة تم تأسيسها سنة (1976)، مقرها بـ مونتريال كيبك، كندا، للمزيد من الإطلاع أنظر على سبيل المثال: <<https://bit.ly/3yAJsTG>> (accessed 06/04/2020).

(2) "The Agile Cultural Shift : Why Agile Isn't always Agile". **CGI.com**. Available Online at: <<https://bit.ly/38v5SuW>> (accessed 06/04/2020).

- تشاركية القيادة وتكنولوجيا المعلومات: تركز طموحات بناء الثقافة التنظيمية التكوينية على الانتقال من ممارسات بناء وتطوير القيم، المعتقدات والسلوكيات من النمط التقليدي ضعيف التمكين/التفويض محتكر المعلومة/ضعيف المعرفة إلى نمط أكثر مرونة، تشاركية وانسيابية يتيح للمنظمات سرعة التحرك الاستباقي والتدوير المعرفي بما يعزز من فرص تحقيق الأسبقيات التنافسية.

- الاستعداد التنظيمي: لا يمكن للمنظمات أن تنتقل وتتحول من موقف تنظيمي إلى آخر دون مراعاة استعدادها التنظيمي (Organizational readiness)، إن عملية التحول الثقافي للمنظمات تستوجب ضبط "خريطة طريق انتقالية" (transitional roadmap) توفر المقدار المناسب من الدعم بناءً على استعداد المنظمة، ففعالية التحول ثقافي تستوجب الفهم الواعي لـ أين توجد المنظمة؟ (موقفها الحالي) وإلى أين ينبغي أن تصل؟ (الموقف المحتمل) وماهي أهم المراحل/الخطوات الانتقالية في سبيل ذلك؟ تماشياً ونضجها كما استعدادها التنظيمي، هذا وتجدر الإشارة هنا أن التغيير/التحول الثقافي من أصعب مستويات التغيير التنظيمي؛ ذلك أنه يُعنى بالبنى العميقة (Deep Structures).

- تمكين الفرق: تفويض وتمكين الفرق متعددة التخصصات لإدارة نفسها لضمان تداولية المعرفة (تخالط الخلفيات الثقافية الفرعية والقيم الثقافية المهيمنة) بما يدعم التعلم وتلقين القيم التنظيمية الداعمة للتكيف، والمستجيبة للتغيير بما يؤسس لأسلوب العمل التعاوني.

إذن تتصف "الثقافة التنظيمية الصحية" (H O C) التي تتدعم بالتعلم التنظيمي وتطمح لبلوغ "الأداء المتميز" بجملة خصائص ترشحها الدراسة - بناء على ماسبق - كما يلي:

- الشفافية: وتعني الاتصالات المفتوحة وإتاحة المعلومات وتشاركيها بما يضمن إمكانية وصول كل فرد في المنظمة إلى المعلومات التي يحتاج إليها.

- الثقة التنظيمية: كلما دعمت القيم التنظيمية الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين أصبحت المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط الداخلية كما الخارجية التي تواجهها، إن الثقة المتبادلة بمثابة الرابط الوجداني الذي يحقق الاندماج والتكامل بين أعضاء المنظمة، وأنها لا تقتصر على الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين وإنما تمتد إلى الثقة في القيم والافتراضات الأساسية للمنظمة والرؤية المشتركة للمنظمة. (1)

- العدالة التنظيمية: التحيز لطرف مقابل طرف/أطراف على حساب البقية من ذوي المصلحة قد يهدد بقاء المنظمة؛ تُعد العدالة التنظيمية إحدى أهم محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها

(1) يوسف حامد يوسف مناع، "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمياويات". المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر -

المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات المؤثرة على النجاح التنظيمي، كونها تعكس الطريقة التي يُحكم من خلالها الفرد كما تُحدد طريقة التفاعل، التواصل، تثمين وأساليب تقدير الأفراد ومقاييس أداءهم، تعكس نمط القيادة بالمنظمة وتوجهاتها. هذا وتتضمن العدالة التنظيمية كل من: العدالة التوزيعية، الإجرائية والتفاعلية.⁽¹⁾

- إدارة التنوع الثقافي: الثقافة التنظيمية الصحية قوية بانسجامها فعالة باستثمارها بالخلفيات الثقافية والثقافات الفرعية داخلها للسيطرة على حالات كما مستويات التعقيد البيئي.

- تشجيع تحمل المخاطر: في بيئة شديدة التنافس ينبغي تفعيل قيم لتشجيع العاملين على تحمل المخاطر والتعامل مع عدم التأكد البيئي، بما يُعزز من فرص "الأداء المتميز".

- الاعتراف بالأخطاء والتعلم منها: الثقافة التنظيمية الصحية تتقبل الأخطاء بل وتُثمنها؛ فحتى يشعر العاملون بالأمان اللازم للتعلم يجب أن يتوافر لديهم الفرصة لتجربة أشياء جديدة دون الخوف من العقاب، وعليه لا بد من الخطأ لأجل التعلم. هذا ويجب التأكيد على أن "الثقافة التنظيمية الصحية" تسمح للمنظمات/الأفراد التعلم من الأخطاء وليس تكرار الأخطاء.

- التركيز الخارجي: أن تعمل المنظمة من خلال قيمها التنظيمية على تفعيل التشخيص البيئي الواعي والمُدرِك لكل فرص وتهديدات بيئة الأعمال، لمحاباة فرص الريادة وضمان استباقية الفعل للسيطرة على حالات/مستويات اللاتأكد البيئي.

- التخطيط للعمل الفرقي ودعم سبل التعاون التنافسي: تستند الثقافة التنظيمية الصحية على قيم التعاون التنافسي والتشاركية، من خلال فرق العمل كوحدات تتقيد للأعضاء الجدد وخزانات معرفية تضمن تحرير المعرفة الضمنية وتداوليتها بين أعضاء الفريق وصولاً إلى كل أعضاء المنظمة وبكل المستويات التنظيمية.

لا توجد "ثقافة تنظيمية صحية" صالحة وصحية لكل المنظمات، لكن هناك بعض القيم/الخصائص المشتركة -الواردة أعلاه- أثبتت الواقع والدراسات التنظيمية تكرارها الايجابي على فرص البقاء التنظيمي.

2. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية الصحية على فرص البقاء التنظيمي؟

"الثقافة التنظيمية الصحية" (H O C) كوسيلة تكاملية لتنظيم سلوك أعضاء المنظمة، تتغلغل في جميع أنشطتها، كمحفز محدد لبقاء المنظمة وريادتها، من خلال الآليات التالية:

(1) Constant D. Beugr, "Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees : An African Perspective". The International Journal of Human Resource Management vol 13 7(2002): pp.1093-1099.

أ. الرقابة الاجتماعية: تُعتبر "الثقافة التنظيمية الصحية" شكلاً من أشكال التحكم/الضبط الاجتماعي بالمنظمة؛ لما لثقافة التنظيمية من قدرة على التأثير وبشكل صريح على تصورات أعضاء المنظمة، قيمهم وسلوكياتهم. (1) كما يلي:

- لاجدال في ما لسلوكيات، قيم ومعتقدات أعضاء المنظمة من تأثير حاسم على تحقيق الأهداف التنظيمية؛ عندما يشارك ويتشارك أعضاء المنظمة -بوعي- المعاني، القيم التوقعات، المقاصد والمبررات والأهداف التنظيمية، ك (هدف البقاء التنظيمي)، فمن المرجح أن يتصرفوا لمصلحة المنظمة (أهدافها) عن طريق الاستجابة بشكل مناسب. (2)

- توجه الثقافة التنظيمية الصحية أيضاً الطريقة التي يتصرف بها الأعضاء من خلال أنظمة التثمين المادي كما المعنوي (المكافآت والحوافز)، فضلاً عن أنظمة التغذية المرتدة. لنظم تقييم الأداء وتثمين السلوكيات الإيجابية تأثير واضح على الأهداف التنظيمية. للمنظمات الريادية قيم ثقافية تُحابي التثمين المعنوي بما لا يغني عن نظيره المادي، وهذا ناجم عن تضمين الأهداف الفردية كما الجماعية مع الأهداف التنظيمية، فيكون النجاح التنظيمي نجاح كل فرد بالمنظمة. مثال: لو عمل فريق بالمنظمة على تطوير منتج تلبية لرغبات واحتياجات العملاء الواقعية كما المتوقعة فقد تكفي التعليقات الإيجابية من زملاء العمل والمشرفين على السعي لتطوير منتجات جديدة في المستقبل. (3)

هذا وتعتبر التغذية المرتدة بكل آلياتها وفنواتها أداة تقييمية/تقويمية فاعلة - تُمكن المنظمة من التحرك باستباقية وعن سابق معرفة- للمنظمات التي تروم البقاء التنظيمي.

ب. رأس المال البشري: آلية أخرى يمكن من خلالها للثقافة التنظيمية الصحية التأثير على فرص البقاء التنظيمي من خلال رأس المال البشري، كما يلي:

- مجموع معرفة، مهارات، قدرات ومؤهلات المورد البشري من شأنه دعم الأداء التكيفي للمنظمة (Organization's Adaptive Performance) ومنح ميزة تنافسية للمنظمة تزيد من فرص بقاءها التنظيمي. القيم التنظيمية الراعية للتشارك والتآزر المعرفي تجعل من معرفة المورد البشري ميزة تنافسية لها.

- عند إنشاء الثقافة التنظيمية الصحية، يمكن للمؤسسين تصميم طرق لتحقيق الكفاءات التكيفية بين العاملين وتطويرها، يمكن القيام بذلك من خلال ممارسات التوظيف، الاختيار والتدريب. إذا كانت المنظمة تُثمن القدرة على التكيف لأجل التميز كعنصر أساسي في ثقافتها، فستسهم

(1)Cheri Ostroff, "Organizational Culture and Climate". **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, Nail W. Schmitt et al Eds (New Jersey : John Wiley, 2013), p.643.

(2)Jesper B. Sørensen, "The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance". **Administrative Science Quarterly** vol 47, 1(2002): p.09.

(3)David P.Costanza et al, "The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival". **Journal of Business and Psychology** vol 30, 3(2015): p. 05.

بتوظيف وتعيين الأفراد ممن يتوافقون وقيمها، على سبيل المثال، مبتكرون، مبدعون، يتحدون الوضع الراهن أو على استعداد لتحمل المخاطر. المنظمات التكيفية تدرك أن هذا النمط من التوظيف سيفضي إلى اتساق السلوك بين العاملين والمنظمة وزيادة مؤهلات المنظمة على البقاء.⁽¹⁾

- ما يميز المنظمات التي تركز على القدرات المعرفية للأفراد هو تضمين قيم تثمين المورد البشري في نسيجها الثقافي كمصدر لكسب الميز التنافسية.⁽²⁾

- في حين تتنافس المنظمات لتوظيف الأفراد "النجوم" الذين يحققون الإنجازات. يحتاج الأفراد إلى ثقافة تنظيمية داعمة لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم الفردية/الشخصية.⁽³⁾ نخلص إلى أن للثقافة التنظيمية الصحية تأثير حاسم على فرص البقاء التنظيمي.

ثانياً- الثقافة التنظيمية الصحية: آليات البناء، سبل الصيانة، العوائد والتحديات:

سيتم من خلال الآتي دراسة أهم آليات بناء وصيانة "الثقافة التنظيمية الصحية" (H O C) والوقوف على أهم العوائد والتحديات في سبيل ذلك.

1. آليات بناء وصيانة الثقافة التنظيمية الصحية:

تتلخص أهم آليات بناء وصيانة الثقافة التنظيمية الصحية في أربع (04) خطوات محورية

وهي:⁽⁴⁾

-بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه قصص وأساطير الأداء المتميز والأشخاص المتميزين بتاريخ المنظمة.

-إيجاد شعور بالوحدة (Oneness): حيث توجه وتحدد الثقافة التنظيمية الصحية السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتؤمن الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي. لبناء شعور بالوحدة والتماسك.

-تتمية الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتُعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم مهنيًا ومعرفياً.

-زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات كما الأفراد.

⁽¹⁾Ibid, p. 06.

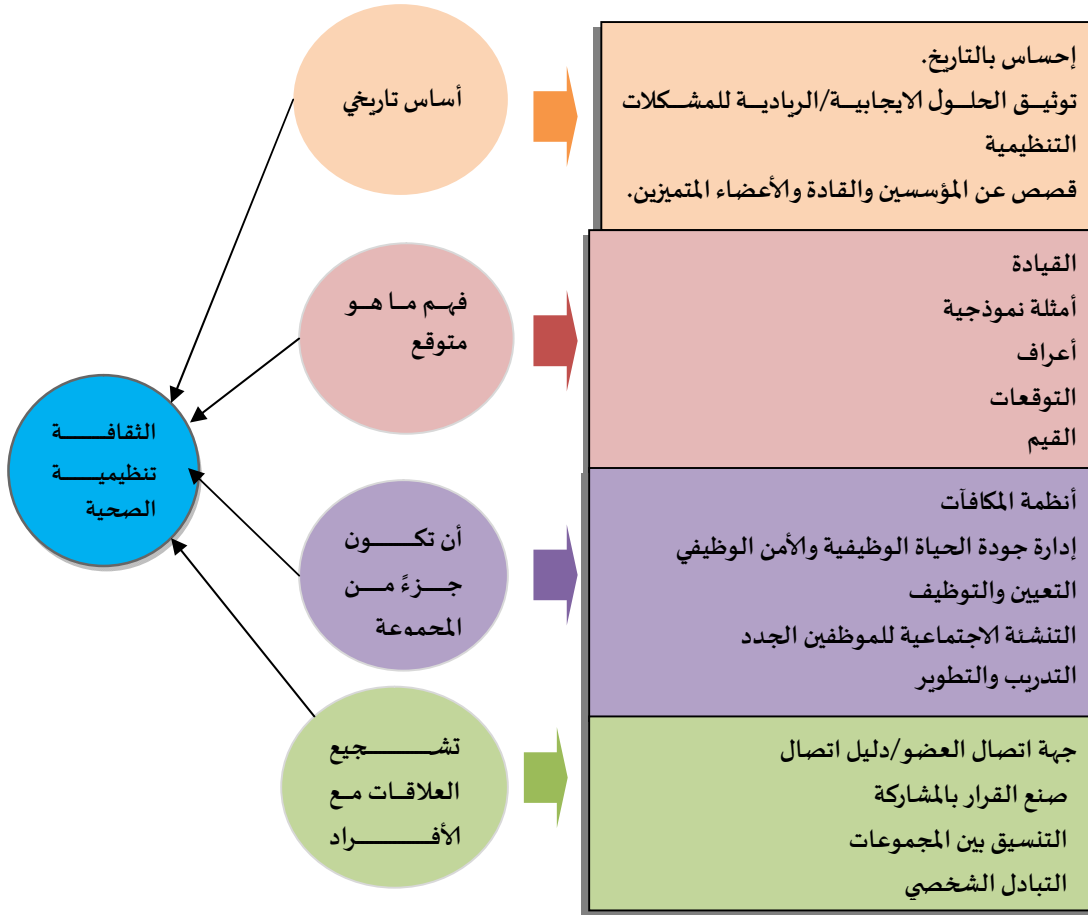
⁽²⁾Stanley E. Fawcett et al, "Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of An Inspiring Workplace". **International Journal of Public Administration** vol 31, 31(2008): p.421.

⁽³⁾Nkem O. Obaji et al, "Impact of Organizational Culture and Strategic Management on Organizational Performance". **International Journal of Science Technology and Management** vol 6, 9(2017): p.23.

⁽⁴⁾ بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل** (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009)، ص ص.370-

هذا ما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (38): آليات بناء وصيانة الثقافة التنظيمية الصحية



Source: Jeans L. Gibson et al, **Organizations: Behavior, Structure, Processes** (New York: McGraw-Hill Irwin, 2012), p.36.

تتطور الثقافة التنظيمية وتتجلى بطرق مختلفة. أما منظمات الأداء المتميز فلا يقتصر سعيها على إنشاء ثقافة تنظيمية بل تعمل باستمرار على تحيينها، تحديثها وتغييرها، بما يخدم مساعي تكيفها مع التغيرات البيئية.

هذا ويتحتم على المنظمات الراغبة في الريادة أن تعمل على تغيير قيمها التنظيمية على النحو الذي أشار إليه بيتر بيجير (P. Bijur)، حين أكد أن هناك خمسة (05) أوجه للتغيير الثقافي الناجح نحو التميز كما يلي: (1)

- تقييم القيم (Values) التي توجه المنظمة باتجاه تحقيق الرؤية المشتركة.
- تغيير الدافعية (Motivation) ما الذي يحفز الأفراد ويجعلهم أصحاب مصلحة بالتغيير.
- الاستراتيجيات والأفكار التشاركية (Shared Ideas & Strategies) من خلال إنشاء بيئة تُمكن من تقاسم الأفكار والاستراتيجيات وتشجع حرية التعبير.

(1) منى حيدر عبد الجبار الطائي، "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة". المجلة العربية للإدارة (2017): ص.67.

- الأهداف (Goals) من حيث وضوحها وعدم غموضها والعمل على إيصالها وفهمها في كل المستويات مع التأكيد على إحداث ربط واضح ما بين الأهداف الفردية، الجماعية والتنظيمية.

- أخلاقيات الأداء (Performance ethics) ببناء أطر أخلاقية للأداء ك (تقدير الاختلاف الثقافي والتمثين المنصف بعيداً عن كل أشكال التحيز، التعاون، المشاركة المعرفية). بما يدعم ثقافة الأداء المتميز.

وتجدر الإشارة هنا أن الإحلال الثقافي بالمنظمات لا بد وأن يعتمد المرحلية وتهيئ الوضع الداخلي وأن يراعي خصوصية المنظمة واستعداداتها التنظيمية الداخلية كما الخارجية.

2. عوائد وتحديات الثقافة التنظيمية الصحية:

لـ "ثقافة التنظيمية الصحية" (H O C) جملة عوائد تنظيمية تحول دون تحققها تحديات كثيرة كما سيتم توضيحه فيما يلي:

أ. عوائد الثقافة التنظيمية الصحية: تتلخص أهم العوائد التنظيمية لـ "ثقافة التنظيمية الصحية" فيما يلي: (1)

- تحقيق الهوية التنظيمية.
 - تنمية الولاء التنظيمي للمنظمة.
 - تنمية الشعور بالأحداث والمشكلات التنظيمية المحيطة بالمنظمة.
 - تحديد مجالات الاهتمام المشترك. بناء وعي جمعي تنظيمي
 - تحديد الأولويات التنظيمية.
 - التنبؤ بالأنماط السلوكية في حالات الارتباك التنظيمي.
 - تعزيز الأدوار القيادية الإرشادية المرغوبة.
 - تحديد معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله أعضاء المنظمة في كل المواقف التنظيمية.
- ب. تحديات الثقافة التنظيمية الصحية: هناك جملة من تحديات الثقافة التنظيمية الصحية نحو بلوغ الأداء المتميز، كما يلي: (2)

- غياب الثقة بين أعضاء كما بين المستويات والوحدات التنظيمية.
- عدم تخصيص وقت حر للتعلم ولا للاجتماعات، اللقاءات، الندوات وكل سبل تعزيز التلاقي للتشارك المعرفي.

(1) محمد يونس محمد السبعوي، "إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 33(2015): ص.166.

(2) حسين رحيم ورشاد الساعد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك -العراق-، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 8(2012): ص.233. -بتصرف-

- الاحتكار والانحياز المعرفي، على اعتقاد أن المعرفة مصدر نفوذ يجب احتكارها حماية لمصادر القوة والنفوذ لطرف/أطراف على حساب بقية أعضاء وأصحاب المصلحة بالمنظمة.
- الفشل في إدارة التنوع الثقافي للمنظمة، حيث تتصارع الخلفيات الثقافية والثقافات الفرعية بما يؤثر على تماسك الثقافة التنظيمية.
- الانعزال التنظيمي (Organizational isolation) بين المستويات التنظيمية بسبب غياب آليات وسبل الاتصال المكثف والمفتوح.
- الثقافة التنظيمية الصحية هي محرك القدرات التنظيمية الكامنة تساعد المنظمة على بلوغ أسى أهدافها وهو "الريادة والبقاء" على كثر التحديات التي تحول دون تحقيقها وبلوغ أهدافها. نخلص في الأخير إلى أن:
- "الثقافة التنظيمية الصحية" فلسفة ثقافية عامة تفصيلها القيمة تتباين بين المنظمات حسب المواقف، الأولويات والاستعدادات التنظيمية. ليبقى غرضها الأساسي والمشارك هو تحقيق الأداء المتميز، وعلى المنظمات أن تسعى ووجد ووعي على تحجيم كل التحديات التي تحول دون تحقيقها.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي تأثيرات حاسمة على المواقف، القرارات والسلوكيات التنظيمية، وهو ما يجعله من أهم آليات الفعالية التنظيمية.

المطلب الأول- الهيكل التنظيمي: ضبط المفهوم

تسعى المنظمات لبلوغ أهداف تنظيمية من خلال الجهود المتضافرة للموارد التنظيمية المختلفة، ك تقسيم العمل وتجميع الأنشطة، وفقاً للحاجة والتخصص المطلوبين ولا يتم كل هذا إلا بتصميم هيكل تنظيمي يتوافق والرؤى كما الأهداف التنظيمية للمنظمات. الأمر الذي جعل من الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) (O S) أحد أهم مكنات البقاء التنظيمي.

أولاً- مفهوم الهيكل التنظيمي:

شهد مفهوم "الهيكل التنظيمي" كغيره من المصطلحات التنظيمية، العديد من محاولات ضبطه كمتغير تنظيمي شديد التأثير على النجاح التنظيمي، فيما يلي بعض من أهم محاولات التعريف بالمفهوم.

وفق هنري مينتزرغ (H. Mintzberg) يُعرف الهيكل التنظيمي كـ "مجموع شامل للوسائل المستخدمة بغية تجزئة العمل بين المهام المختلفة لضمان التنسيق الضروري بين تلك المهام".⁽¹⁾ فيما رأى جون شيلد (J. Child) أن الهيكل التنظيمي هو: "التخصيص الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم في أنشطة العمل ودمجها".⁽²⁾ كما يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "حصيلة تفاعل عدد من المتغيرات المتمثلة في تقسيم العمل وتوزيع الأدوار والسلطة، فضلاً عن نشاطات التنسيق بين المهام من خلال إيجاد المزيج المناسب من التخصصات والتوافق الدائم بين الأدوار والمهام المدعمة بالسلطة المناسبة لإدارة المسؤوليات في إطار آليات محددة للتنسيق والتكامل".⁽³⁾ يُعتبر الهيكل التنظيمي: "أداة فاعلة لتوجيه سلوكيات الأفراد من خلال القيم، المعايير والأهداف المشتركة"⁽⁴⁾

هذا ويُستخلص من جملة التعريفات السابقة أن الهيكل التنظيمي:
- وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق تحديد المسؤوليات، الصلاحيات، توزيع الموارد، والرقابة على أداء كما سلوك أعضاء المنظمة.
- بناء يتم من خلاله تقسيم المنظمة وهيكلتها إلى وحدات وأقسام من أجل ضمان الانسيابية في العمل وسهولة عمليات التنسيق والرقابة ودقتها.
فضلاً عن كل ما سبق يُظهر وبضبط الهيكل التنظيمي المكونات الرئيسية الآتية لأي منظمة:⁽⁵⁾

- كيفية توزيع المهام والمسؤوليات للأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة.
- العلاقات السلطوية الرسمية -خط السلطة- (Line of authority) فضلاً عن عدد وتراتبية المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف (Span of control) في المنظمة.
- كيفية تجميع الأفراد في إدارات، أقسام ووحدات تنظيمية معينة.
- كيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة، بشكل يضمن اتصالات وتنسيق فعالين بين تلك الوحدات بما يفضي لتكامل جهود كافة أجزاء المنظمة بالاتجاهين العمودي والأفقي.

⁽¹⁾Henry Mintzberg, Structure et Dynamique des Organisations (France: Les éditions D'organisation, 1986), p.18.

⁽²⁾Inocencia Maria Martinez Leon & Jose A. Martinez, "The influence of Organizational Structure on Organizational Learning". International Journal of Manpower vol 32, 6(2011): p.544.

⁽³⁾V.K. Narayanan & Raghu Nath, op.cit, p.305.

⁽⁴⁾Gholam Ali Ahmady et al, "Organizational Structure" (Research paper presented at 3rd International Conference on: "New challenges in Management and Organization: Organization and Leadership" Dubai-UEA-02 May 2016). P.02.

⁽⁵⁾علي عبود الرفيعي، وضرغام حسن عبد، "أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 1(2018): ص ص.309-308.

- يُمثل الهيكل التنظيمي الأطر التي يتم ضمنها ممارسة القوة/النفوذ التنظيمي (تحديد مواقع السيطرة التنظيمية/مواقع صنع القرار).

ثباتاً على مسعى ضبط مفهوم "الهيكل التنظيمي" وبناء على ما سبقت الإشارة إليه أعلاه نصل إلى حتمية تبيان حدود العلاقة بين مفهوم "الهيكل التنظيمي" وكل من مفهوم "التصميم التنظيمي" (Organizational dzsing) و"الخارطة التنظيمية" (Organizational chart) فقد لخصها كل من نارايانان وراغو ناث (V.Narayanan & R.Nath) حين أشارا إلى أن التصميم التنظيمي يُعنى أساساً بتحديد هيكل المنظمة بينما ينعكس "الهيكل التنظيمي" غالباً في الخارطة التنظيمية.⁽¹⁾ وبهذا يكون "الهيكل التنظيمي" ماهو إلا شكل المنظمة الذي يظهر بصورة "خارطة تنظيمية" التي توصف بأنها المخطط البياني المُحدد والمُوضح لمواقع ومراكز اتخاذ القرار فضلاً عن المراكز الوظيفية وحدود العلاقات كما خطوط الاتصالات الرسمية بالمنظمة.⁽²⁾

نخلص إلى أن الهيكل التنظيمي انعكاس لمحددات التصميم التنظيمي وتكون الخارطة التنظيمية رسماً بيانياً للهيكل التنظيمي.

ثانياً- الهيكل التنظيمي: الأهمية والمقاصد التنظيمية

يكتسب "الهيكل التنظيمي" (O S) أهميته من خلال تأثيره الفاعل على محددات النجاح التنظيمي وتحقيق الأهداف والمقاصد التنظيمية، تسيير الأعمال والفعاليات التنظيمية باعتباره الوسيلة التي تُوزع بها المهام، الأدوار والمسؤوليات، تنظيم الوحدات والأقسام التنظيمية، مساعدة أفراد المنظمة على تنسيق العمل الجماعي.⁽³⁾

1. أهمية الهيكل التنظيمي:

يُحدد الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتفاعل/يتعاون بها الأفراد، المجموعات والوحدات التنظيمية فيما بينهم، بهدف تنسيق الجهود الفردية، الجماعية والتنظيمية نحو تحقيق الغرض العام للمنظمة.⁽⁴⁾

إن الهيكل التنظيمي هو الوسيلة التي يتم بها تخصيص المسؤولية، السلطة وتحديد إجراءات العمل بالمنظمة.⁽⁵⁾

⁽¹⁾V.K. Narayanan & Raghu Nath, *op.cit*, p.305.

⁽²⁾ سعد علي ربحان المحمدي، "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة" (رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمينتس العالمية-العراق، 2011)، ص.76.

⁽³⁾ James Arthur Finch Stoner, *Management*, 6th Ed. (New Jersey-USA- : Prentice-Hall international, Inc 2003), p.378.

⁽⁴⁾ Wilard Nyathi & Sithulisiwe Bhebhe, "The Organizational Structure and Teachers' Performance in High Schools: Perceptions From Head Teachers and Teachers". *International Open Journal of Educational Research* vol 2, 5(2019): p.02.

⁽⁵⁾ Abraham Y. Nahm et al, "The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance". *Journal of Operations Management* 21(2003): p.283.

تكمُن أهمية الهيكل التنظيمي في أنه أحد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفء لتدفق الأعمال، من خلال دوره في ضمان توحيد وتنسيق الأنشطة التنظيمية المختلفة، الأمر الذي جعل منه أداة فاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال ما يلي: (1)

- مساندة عملية اتخاذ القرار لتكون أكثر فاعلية عن طريق إتاحة البيانات والمعلومات وتوافرها بالكم والنوع المناسب في الوقت المناسب.
- تفادي التداخل (المربك) بين الأنشطة التنظيمية.
- مساعدة المنظمة على تحقيق أعلى مستويات الاستجابة الفاعلة حيال تغيرات بيئة أعمالها الداخلية كما الخارجية.
- المساهمة في نجاح الخطط التنظيمية وجعلها أكثر فاعلية من خلال تحديد الأنشطة، الأدوار الإلزامية فضلاً عن التخصيص الرشيد للموارد التنظيمية في سبيل ذلك.
- تسهيل عملية تحديد أدوار ومهام الأفراد وفقاً للتشريعات، الإجراءات والمعايير التنظيمية الخاصة بالمنظمة.
- يُساهم في تحقيق الانسجام والتنسيق بين الوحدات التنظيمية بما يجنب المنظمة تبعات الاحتقان التنظيمي (Organizational congestion).

2. مقاصد الهيكل التنظيمي:

أساس تصميم الهياكل التنظيمية يعود إلى إثبات نجاعة فرضية تأثير تنظيم الجهود (The premise of organized efforts) على الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي، فإذا ما أُريد تحقيق مكاسب محتملة للجهود الجماعية للمنظمات فلا بد من التنسيق والتخصيص للالتزامات وفق معايير تراعي أهمية المؤهلات والقدرات المعرفية والمهنية لأفراد المنظمة.

يؤكد جنيفر جورج و غارث جونز (J.George & G.Jones) أن المقصد الأول للهيكل التنظيمي هو تجميع الوظائف، الأقسام، وإيجاد أفضل هيكل ملائم يضمن الاستجابة المجدية للمواقف التي تواجه المنظمة. أمّا المقصد الثاني، هو لضمان التنسيق الملائم أو التكامل بين الوظائف والأقسام بما يتيح الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية. (2) المادية كما المعرفية.

(1) Mohammad Al Raggad, "Effect of Organizational Structure Dimensions on Fulfilling Managers' needs in Jordanian Industrial Companies". Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol 5, 7(2013) : p.524.

(2) Jennifer M. George & Garth R. Jones, Understanding and Managing Organizational Behavior, 6th Ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 2011), p.481.

المطلب الثاني: تشخيص أنماط الهياكل التنظيمية نحو ضمان تواءمها ومقتضيات البقاء التنظيمي

إذا كانت البيروقراطية (Bureaucracy) تُمثل نمطاً شائعاً من الهياكل التنظيمية، بالرغم من حدة الأصوات المعارضة لها. فإن الأدهوقراطية (Adhocracy) تُمثل النمط المتطور من الهياكل التنظيمية، التي تنقل المنظمة إلى حالة الهدفية والقصدية، وإلى كيفية التعامل مع حالات/مستويات التعقيد البيئي وبالتالي تعظيم فرص التكيف مع حتميات التغيير البيئي المحتمل.*

إن بلوغ غاية البقاء التنظيمي يكفله طموح الأداء المتميز المدعوم باستدامة التعلم التنظيمي وثقافة المنظمة المتعلمة وكل هذا يستوجب تغييراً موازياً في القنوات، القيم، الأساليب، التصاميم والهياكل التنظيمية.

أولاً- التصميم التنظيمي الجديد: الدواعي والمحددات

تعمل المنظمات على تطوير خيارات هيكلية حديثة وباستمرار لدعم مساعيها لتكون أكثر مرونة وقابلية للتكيف (More flexible and adaptable) مع المؤثرات البيئية شديدة التغيير والتأثير.

1. دواعي تغيير التصميم التنظيمي:

تفرض التغيرات البيئية على المنظمات حتمية الاستجابة لها تحت طائلة "البقاء التنظيمي" ولما كان الهيكل التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية المعهود إليها عبء الاستجابة للتغيرات البيئية فإن خضوعه للتعديل، التغيير والتكيف أكثر من وارد.

وفقاً لـ روبرت دانكان وأندرو وايس (R.Duncan & A.Weiss) فإنه لا بد من ضمان التوافق بين الهيكل التنظيمي ومستوى التعقيد البيئي من أجل السيطرة على حالات اللاّ تأكد بيئة الأعمال وتحقيق التنسيق والتكامل الجيد فيما بين أجزاء المنظمة.⁽¹⁾

أثبتت الوقائع كما الدراسات في الأدب التنظيمي عجز الهيكل التنظيمي الآلي/التقليدي في تسيير عمل المنظمات ذات الغايات التنافسية، تماشياً والتغيرات السياقية الحاصلة ببيئة أعمال المنظمات توجه التصميم التنظيمي نحو أبعاد ومضامين المرونة وصولاً إلى ما يسمى بالهيكل

(*حسيبة ياسف، "أثر الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة". مجلة الاقتصاد والإحصاءات التطبيقية 1(2013):

⁽¹⁾Robert Duncan & Andrew Weiss, "Organizational Learning: Implications for Organizational Design". Organizational Behavior 1(1979): p.105.

العضوي/الهيكل المرن (Organic Structure/Flexibility Structure) وهو الهيكل الذي يكفل المرونة ويشجع على التعلم لأجل التكيف التنظيمي.⁽¹⁾

إن غاية التصميم التنظيمي المرن المشتق من مفاهيم "المرونة التنظيمية" السيطرة على حالات كما مستويات اللاتأكد بيئة الأعمال، بما يجعل المنظمة سريعة التحرك ويكفل لها الاستجابات المجدية والتلقائية التنظيمية في قبول التغيير وإدارته.

هذا ما جعل الكثير من المنظمات ذات الغايات التنافسية تعمل على إجراء تغييرات جذرية على مستوى تصاميم هياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر تجاوباً ومجارية للتغيرات الحاصلة ببيئة الأعمال.

2. محددات الهياكل التنظيمية: نحو ضبط ملامح الهيكل التنظيمية الضامنة للبقاء

إن دوافع البحث عن تصميم هياكل تنظيمية جديدة - تكيفية- هي التأسيس لقواعد أساسية توجه وتدعم المنظمة نحو تعزيز قدراتها على التكيف، الإبداع والتقبل، وتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف كل ذوي المصلحة بها.

تتشارك الهياكل التنظيمية الجديدة في بعض الخصائص ك المرونة واستخدام فرق العمل متعددة الوظائف، تأكيد الاتصالات الأفقية، المشاركة اللامركزية في اتخاذ القرارات والتدريب المكثف (Extensive training).⁽²⁾

لا يستوي تحديد ملامح الهياكل التنظيمية ذات الأبعاد التكيفية دون التعرض لأهم محددات تصميم الهيكل التنظيمية.

في هذا السياق يرى ريتشارد دافت (R.Daft) أن الخطوة الأولى لفهم المنظمات هي إمعان النظر في محدداتها؛ التي تصف سمات محددة للتصميم التنظيمي. تُصنف المحددات التنظيمية إلى نوعين: الهيكلية والسياقية. أما **المحددات الهيكلية** (Structural dimensions) فتمثل مجموع الخصائص الداخلية للمنظمة والتي تنشأ في الأساس لقياس ومقارنة هيكل المنظمات- وهي مرتكز الدراسة على اعتبار أنها المحددات الأكثر تأثيراً وتشخيصاً لنمط الهياكل التنظيمية واستظهارها لخصائصها-، فيما تُعنى **المحددات السياقية** (Contextual dimensions) بوصف المنظمة ككل وتتضمن (حجمها، التكنولوجيا المتاحة، بيئتها وأهدافها).⁽³⁾

للهيكل التنظيمي ثلاثة (03) محددات هيكلية رئيسية كمايلي:

- **المركزية**: تُشير المركزية إلى الدرجة التي يكون فيها اتخاذ القرار متمركزاً في نقطة واحدة بالمنظمة؛ أي المستوى التنظيمي الذي له سلطة اتخاذ القرارات الحاسمة، إن احتكار اتخاذ

⁽¹⁾ مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، مرجع سبق ذكره، ص.104.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص.116.

⁽³⁾Richard L. Daft, op.cit, p.15.

القرارات في المستويات العليا من الهرم الإداري يُثبت أن المنظمة تتجه المركزية، وكلما زاد تحويل المنظمة لسلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا يزيد التوجه نحو اللامركزية. يُوفر الأدب التنظيمي خلاصة دراسات وأبحاث تُثبت أن اللامركزية تُعزز التواصل بمواقع العمل، استجابة للتغيير واستناداً إلى التبادل المعرفي والعمل التعاوني فضلاً عن التفاعل الاجتماعي.⁽¹⁾

وفقاً لـ كاتلين بارنس (K. Barnes) ترتبط المركزية بدرجة توزيع السلطة، وأن لعملية توزيعها أثر حاسم على أداء المنظمة وسلوكيات أعضائها.⁽²⁾

- الرسمية: يُشير مفهوم الرسمية إلى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد وإجراءات العمل، بحيث يتم تأدية الأعمال بشكل مُحدد ومنمط⁽³⁾؛ ذلك أن الرسمية تُعبر عن الدرجة التي تستعمل فيها المنظمة القواعد، الأنظمة والإجراءات لتوجيه سلوك الأفراد.

يُعد مُحدد الرسمية بمثابة التوثيق التنظيمي للسياسات، الإجراءات والتعليمات؛ حيث تكمل الخريطة التنظيمية، بتوصيف للمهام، المسؤوليات وحدود سلطة اتخاذ القرار.

تتسم الهياكل التنظيمية ذات الرسمية العالية، بالجمود وقلة التفاعلات الاجتماعية، بينما تتسم المنظمات منخفضة الرسمية بهياكل تنظيمية أقل جموداً وأكثر مرونةً، تشجع على التفاعل، التعاون وتوفر مساحات تلاقٍ للتبادل المعرفي والتعاون المهني.

- التعقيد: يُشير التعقيد إلى درجة التمايز بين الوحدات التنظيمية التي تتألف منها المنظمة⁽⁴⁾. أي عدد الأنشطة والأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة.

يُشار إلى "التعقيد" بعدة مصطلحات كـ (تشنت الوظائف/الأعمال داخل المنظمة، التسلسلات الهرمية، المستويات الإدارية، التشنت الجغرافي للوحدات التنظيمية، التمايز في الأدوار والوظائف- أفقياً عمودياً وجغرافياً-).⁽⁵⁾

يُعد التعقيد الهيكلي متلازمة لطبيعة بيئة الأعمال المتمتعة بذات الخاصية (أي التعقيد). وبهذا يكتسب التعقيد أهميته من الواقع التنظيمي.

⁽¹⁾Ulku Diche & Resit Yigit Okan, "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Learning in Turkish Automotive R&D Companies". **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)** vol 3, 8(2015): p.63.

⁽²⁾Kathleen J. Barnes, "The Relationship Between Perceived Organization Structure and Perceived Technology and Individual Psychological and Group Empowerment" (A Dissrtation Submitted for The Degree Doctor of Philosophy, School of Business-Organizational Studies Program, University of Albany- State University of New York-, 2006). P.31.

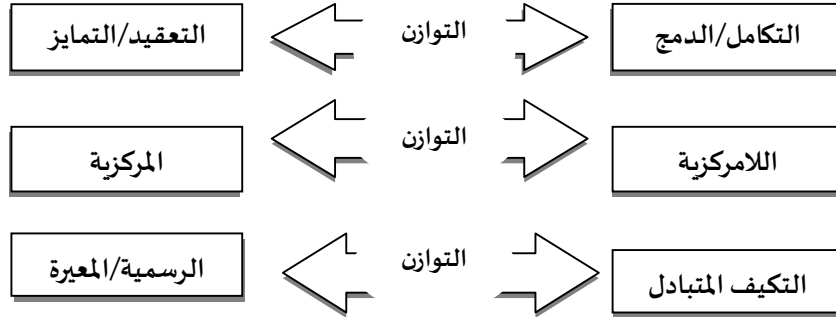
⁽³⁾Eric J. Walton, "The Comparison of Measures of Organization Structure". **Academy of Management Review** vol 6, 1(1981): p.155.

⁽⁴⁾Kevin Dooley, "Organizational Complexity". **International Encyclopedia of Business and Management** 6(2002): p.5014.

⁽⁵⁾جهان سلمان علاوي، "أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة". **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة** 153(2017): ص.165.

إن خلق نسبة من التوازن (Balancing) بين المحددات السابقة من خلال الثنائيات الثلاثة (03) التالية كفيل بتصميم هيكل تنظيمي تكيفي فاعل، كما يلخصه الشكل التالي:

الشكل رقم (39): محددات تصميم الهيكل التنظيمي التكيفي



Source : Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, 7th Ed. (England : Pearson Education, 2013), p.120.

نخلص مما سبق أن ملامح الهياكل التنظيمية التكيفية تتضوي على مايلي: ⁽¹⁾

- التوازن بين التمايز و التكامل Integrating: وهي الآلية التي يتم من خلالها رفع درجات التعاون والتآزر المعرفي بين أعضاء المنظمة بدلاً عن التمايز والتشتت الصارم.
- التوازن بين مركزية ولامركزية القرارات Decentralization: بتفويض سلطة اتخاذ القرارات عبر المستويات التنظيمية لأفراد مؤهلين لذلك.
- التوازن بين الرسمية والتكيف المتبادل Mutual Adjustments: وهي الدرجة التي تمكن أعضاء المنظمة من الابتكار واستغلال معارفهم أكثر من الاحتكام للقواعد والإجراءات الرسمية في الاستجابة للمواقف المتغيرة والحالات الاستثنائية.

تتجلى ملامح الهياكل التنظيمية التكيفية أكثر بعقد مقارنة بين نمطي الهيكل التنظيمي الآلي والعضوي/ المرن كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحديد ملامح الهيكل التنظيمي التكيفي (مقارنة بين الهيكل الآلي والهيكل العضوي)

مؤشر المقارنة	الهيكل الآلي	الهيكل العضوي
القيادة	لا تتضمن إدراكا للثقة؛ لا يتمتع المرؤوسون بقدر كافٍ من الحرية لمناقشة المشكلات التنظيمية ولا لاقتراح حلول ابتكارية.	تتضمن إدراكا ووعيا كبيرا بأهمية وعوائد الثقة بين القادة والمرؤوسين، يتمتع المرؤوسون في ظل القيادة الداعمة للثقة التنظيمية بكامل الحرية في مناقشة واقتراح الحلول والبدائل الاستثنائية حيال كل المشكلات والفعاليات التنظيمية في مناخ تنظيمي يدعم ويشجع على تحرير الأفكار الابتكارية .
التحفيز	تُوظف الدوافع والحوافز المالية واستخدام الخوف والعقاب بما يفضي إلى سيادة الاتجاهات السلبية بين العاملين نحو المنظمة.	تُوظف حوافز، مغريات ودوافع متنوعة بتفعيل سبل المشاركة والتثمين المعنوي بما يفضي إلى سيادة الاتجاهات الايجابية بين العاملين نحو المنظمة.

⁽¹⁾Gareth R. Jones, **op.cit** , pp.99-106.

الاتصالات	تُدفع المعلومات وتنساب بحرية في جميع الاتجاهات (من أعلى إلى أسفل، من أسفل إلى أعلى وبشكل أفقي) تتسم المعلومات بالدقة وغير مشوهة وتلقى القبول من قبل متلقيها. الإفصاح المعرفي وتشاركية المعرفة.	تُوجه المعلومات من أعلى إلى أسفل حصراً، وتميل -غالباً- إلى التشويه وعدم الدقة، ينظر إليها المرؤوسين بالريبة والشك. (الاتصال الموجه، احتكار المعلومة والإفصاح عن ما تُقرره الإدارة العليا من معلومات ولا تكون صحيحة دائماً).
التفاعل	مفتوح ومكثف. كل من الرؤساء والمرؤوسين قادرين على التأثير على أهداف الإدارة، أساليبها وأنشطتها.	مغلق ومحدد. المرؤوسون لديهم تأثير محدود على أهداف الإدارة، أساليبها وأنشطتها.
اتخاذ القرارات	غير مركزية، تتم على مستوى كل الوحدات والأقسام التنظيمية وبشكل جماعي/تفاعلي	مركزية، تتم على مستوى قمة الهرم في المنظمة
تحديد الأهداف	تشجيع المشاركة الجماعية في تحديد الأهداف التنظيمية؛ ذلك أن الأهداف التنظيمية تتضمن الأهداف الفردية.	مركزة في قمة الهرم التنظيمي، ولا تُشجع مشاركة بقية المستويات التنظيمية في تحديدها
الرقابة	موزعة عبر كل المستويات التنظيمية، محورها الرقابة الذاتية وحل المشكلات التنظيمية في مواقعها.	مركزية، تركز على اللوم، العقاب وانتقاد الأخطاء بدل التعلم منها،
أهداف الأداء	عالية، يسعى إليها القادة بوعي، معرفة وثبات عبر الالتزام الكامل بأهمية تطوير وتأهيل المورد البشري للمنظمة	متدنية، يسعى إليها القادة بسلبية، ولا يلتزمون بتطوير وتأهيل المورد البشري للمنظمة

Source : James L. Gibson et al, **Organizations : Behavior, Structure, Processes**, 14th Ed. (New York: McGraw-Hill Irwin, 2012), p.413.

بقصد تحديد أهم أنماط الهياكل التنظيمية التكيفية، يتم فيما يلي توظيف ما سبق الإشارة إليه

أعلاه لرصد أهم سماتها الإرشادية، كما يلي: ⁽¹⁾

- هيكل مسطح، يُؤسس للعمل الجماعي، حيث يتم استبدال صنع القرار العمودي بالتعاون الأفقي.
- التمايز الأفقي الضيق، القائم على الخبرة والتخصص المعرفي بدلاً من التخصص التشغيلي حيث تختفي حواجز الأقسام والوحدات التنظيمية، وتُشكل فرق عمل متعددة التخصصات تتألف من خبراء من مجالات مختلفة يدمجون ويتشاركون معرفتهم المتخصصة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التمايز العمودي المنخفض، نتيجة مشاركة العاملين بالتسيير، صنع القرار والرقابة.
- القليل من إضفاء الطابع الرسمي على السلوك، لضمان تشاركية المعرفة والتنسيق الفعال، تسهيل التواصل غير الرسمي.
- لامركزية السلطة والرقابة، في ظل ثقافة تنظيمية قائمة على الانفتاح والثقة المتبادلة.
- يتضح أن تصاميم الهياكل التنظيمية الحديثة تركز على الأبعاد التكيفية عبر توسعة خيارات وأساليب التفويض والتمكين التنظيمي للعاملين، العمل التعاوني، التآزر المعرفي لضمان أقصى درجات المشاركة في اتخاذ القرارات وإسناد السلطة على أسس الكفاءة المهنية والمهارات المعرفية.

⁽¹⁾Inocencia Maria Martinez Leon & Jose A. **op.cit**, p.546.

ثانياً- أنماط الهياكل التنظيمية نحو تعظيم فرص الأداء المتميز:

الهيكلية التنظيمية الضامنة للأداء المتميز هي كل تصميم تنظيمي يشجع على التعلم التنظيمي ويكفل تشاركية المعرفة بالمنظمة.

نجم عن الأخذ بالعوامل الموقفية في التصميم التنظيمي، شيوع خيارات لهياكل تنظيمية تروم التكيف وتُعنى بالمرونة ما جعلها تأخذ سمة "الغرضية" وسميت وفق ذلك بالهياكل "الأدهوقراطية" المتسمة بالديناميكية العالية وتغيرات بيئة الأعمال.

تتسم المنظمات القائمة على هذا النمط من الهياكل التنظيمية، بالتقسيمات الأفقية، قلة عدد المستويات الإدارية، خفض درجات الرسمية، اعتماد أساليب اللامركزية في التسيير وصنع القرار والمرونة والاستجابة العالية للتغيير.⁽¹⁾

إن القصد في هذا المقام من الدراسة لا يقتصر بأي حال على تقديم مواصفات تفصيلية وتفضيلية لخيارات التصميم التنظيمي، بل التركيز على أكثر أنماط الهياكل التنظيمية -من خلال خصائصها- شيوعاً في بلوغ الأداء المتميز عبر فلسفة التعلم التنظيمي، وهما: الهيكل التنظيمي المصفوفي والهيكل الشبكي.

1. الهيكل التنظيمي المصفوفي:

إن الفكرة الأساسية للهيكل التنظيمي المصفوفي (M (Matrix Organizational Structure) O S) أنه يأخذ شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد العمودية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع/المهمة التنظيمية والوحدات التابعة له وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو ميزانية خاصة-الاستقلالية المالية-، وله سلطة الإشراف على المشروع أو الوحدة التي يعمل بها، كما قد يستعين بعاملين من الإدارات الوظيفية الأخرى لتنفيذ مشروع/مهمته إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم.⁽²⁾

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي المصفوفي:

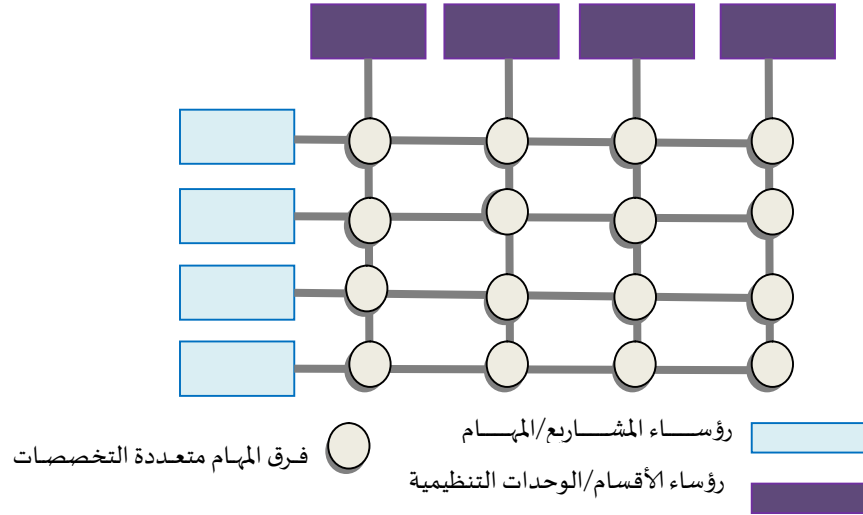
إن الهيكل التنظيمي المصفوفي تقسيم يستند إلى تعدد التخصصات والنظم المتساندة مُصمم لانجاز مهام محددة، باستعمال فرق متخصصة من مختلف المواقع الوظيفية بالمنظمة، هذا النمط

⁽¹⁾ حبيبة ياسف، مرجع سبق ذكره، ص ص. 12-13.

⁽²⁾ عامر الحاج، "مساهمة لتحسين التنظيم في البلدية الجزائرية- دراسة حالة بلدية بسكرة-" (أطروحة دكتوراه - علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة- 2018)، ص. 65.

من الهياكل التنظيمية غالباً ما يُعتمد عندما تكون المنظمة مطالبة باستجابة عالية للتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية.⁽¹⁾

الهيكل التنظيمي المصفوفي يدمج ما بين نمط الهياكل التنظيمية العمودية والأفقية بواسطة فرق العمل؛ حيث يقوم مسؤول كل وحدة تنظيمية بإدارة العاملين التابعين لوحدته والموزعين على فرق المهام/المشاريع. . كما يوضحه الشكل التالي:
الشكل (40): الهيكل التنظيمي المصفوفي



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

يتضح من السابق أن الهيكل التنظيمي المصفوفي؛ هو هيكل فرقي يجمع فرق عمل من وحدات تنظيمية مختلفة وباختصاصات مختلفة لغرض حل مشكلة تنظيمية ما أو لإنجاز مشروع/مهمة محددة، وهذا ما يُبرر تسميته بالهيكل الغرضي. فقد يتم حله بمجرد الانتهاء من المهمة التي صُمم لأجلها وقد يبقى قائماً على أن تتغير فرق المهام متعددة التخصصات تبعاً لتغير المواقف التنظيمية، إلا أن الشائع في الهيكل المصفوفي أن يكون جزءاً من هيكل المنظمة الثابت.

ب. الهيكل التنظيمي المصفوفي: العوائد والتحديات

للهيكل التنظيمي المصفوفي جملة من عوائد وتحديات التفعيل كما يتضح فيما يلي:

ب. 1 عوائد الهيكل المصفوفي: تتلخص أهم عوائد الهيكل المصفوفي في الآتي:⁽²⁾

- المرونة والتكيف السريع مع المؤثرات البيئية والمتطلبات التكنولوجية المتغيرة والمتلاحقة.
- التخصيص المرن والفعال للموارد التنظيمية: إن أحد الأسباب الأكثر إلحاحاً للمنظمات لاعتماد الهيكل التنظيمي المصفوفي هو الاستخدام الأكثر مرونة وإنصافاً للموارد التنظيمية (الملموسة

⁽¹⁾R. Wayne Mondy & Shane R. Premeaux, **Management: Concepts, Practices, and Skills**, 7th Ed. (New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1995), p.256.

⁽²⁾Based on the following study :

- Rohan Schnetle et al, "Characteristics of Matrix Structure, and Their Effects on Project Success". **South African Journal of Industrial Engineering** vol 26, 1(2015): p.13.

وغير الملموسة) عبر المشاريع والوحدات التنظيمية، كما يُعتبر العاملون أيضاً موارد تنظيمية تخضع لنظام التخصيص المرن الفعال بوضع العاملين في المكان الذي يتوافق ومؤهلاتهم المعرفية والمهنية إنصافاً للفرد كما المنظمة. بتوفير المعرفة المتخصصة لجميع المشاريع، مع إمكانية نقل وتبادل المعرفة والخبرة من مشروع لآخر.

- ضمان تنوع وتمتين المؤهلات المعرفية والخبرات المهنية للعاملين نظير مشاركتهم في الكثير من فرق المشاريع/المهام.

- زيادة سبل الاتصال الجانبي؛ الاتصال المباشر بدلا من البيروقراطية الرسمية.

- تسهيل عملية الإشراف والرقابة على الأداء والنتائج.

- تحسين نوعية القرار المتخذ في المواقف المختلفة.

كل المزايا والعوائد السابقة مرهونة بمدى توافر جملة من الشروط القبلية لضمان نجاعة

الهيكل التنظيمي المصنوفي والتي تتلخص فيما يلي: (1)

- اختيار العاملين في ضوء ما يملكون من مهارات وخبرات ومدى توافقها وطبيعة المهمة/المشروع.

- العمل على دعم الثقافة الغرضية بالمنظمة، بتشجيع قيم المهام/المشاريع والعمل الفرقي والتعاوني.

- التدريب والتأهيل المهني والمعرفي دورياً للمورد البشري بالمنظمة.

- إخضاع أنظمة تقييم واثمين الأداء لمعايير العدالة التنظيمية.

ب. 2 تحديات الهيكل التنظيمي المصنوفي: تتلخص أهم تحديات الهيكل التنظيمي المصنوفي

فيما يلي:

- احتمال إثارة الارتباك والتناقض بين العاملين لتعدد مصادر الأوامر (2) والخروج على مبدأ وحدة

الأمر لأن الأفراد يتلقون الأوامر من مدير المشروع ومن مديري الإدارات/الأقسام الأخرى في المركز.

- يعتبر الهيكل التنظيمي المصنوفي باهظ التكلفة.

- يتطلب هذا النمط من الهياكل التنظيمية مهارات تفاعلية عالية.

نخلص إلى أن الهيكل التنظيمي المصنوفي (M S) من أجدى أنماط الهياكل التنظيمية في

ضمان حرية التحرك للعاملين، دعم جهود العمل التعاوني، التعلم والتعلم التحويلي بفضل التفاعلات

الاجتماعية والاحتكاك المعرفي المباشر بين أعضاء المشروع/المهمة نتاج إعادة تدوير المعرفة

المتخصصة، بما يزيد من فرص بلوغ الأداء المتميز.

(1) Gilbert J. B. Probst & Bettina S.T. Buchel, **Organizational Learning, The Competitive Advantage of The Future** (New York: Prentice-Hall, 1997), pp.64-67.

(2) Rohan Schnetler et al, **op.cit.**, p.13.

2. الهيكل التنظيمي الشبكي:

أكدت التوجهات الحديثة في تصميم المنظمات على مفاهيم التنسيق والتعاون الأفقي خارج الحدود التقليدية للمنظمة، فبرز بذلك "الهيكل التنظيمي الشبكي" (Network Organizational Structure) الذي تشكل فيه المنظمة نواة شبكة علاقات وتعاقدات يُصطلح عليها بـ "الاستعانة بالموارد الخارجية" (Outsourcing). (*)

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي الشبكي:

يُعرف الهيكل التنظيمي الشبكي بأنه: "عبارة عن تنظيم مركزي يعتمد على مجموعة من المنظمات الأخرى التي تُزود التنظيم الأساسي بمجموعة من الأنشطة الأساسية ك الاستشارات التسويق، التدريب والنقل وغيره. (1)

تقوم المنظمة في هذا النوع من الهياكل التنظيمية بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منظمات أو مراكز أخرى متخصصة ومستقلة عنها، أين يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمنظمة. (2)

يُطلق على المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من الهياكل التنظيمية المنظمات الافتراضية (Virtual Organizations) أو منظمات بلا حدود (Boundaryless Organizations) أو المنظمات الممتدة أيضاً. (3)

في الهيكل التنظيمي الشبكي تحظى كل الوحدات والتخصصات-الداخلية منها والخارجية- بذات الدرجة من الأهمية، الخبرة والتخصص، يكون الاتصال فيما بينها كثيف ومباشر بما يتيح التبادل المعلوماتي والمعرفي ليكون دور القيادة هو جمع المعلومات من أقطاب الشبكة (الوكلاء) إلى مركزها. (4)

هذا ويتم ارتباط المنظمة الأساسية مع الوكلاء/المنظمات المُغذية بعدة طرق أهمها التحالفات الإستراتيجية.

(*) يُعرف أسلوب الاستعانة بمصادر خارجية في الأدب التنظيمي بمسميات عديدة ك المنظمات المُغذية (Feeding organizations) أو أسلوب شراء الموارد. لمزيد من الاطلاع أنظر على سبيل المثال:
- أحمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، ط.1. (القاهرة: الدار الجامعية، 2011)، ص 233-234.

(1) محمد الأمين أحمد الماحي ومحمد إبراهيم علي هتان، "واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 4(2020): ص.104.

(2) حبيبة ياسف، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 14-15.

(3) Wayne E. Baker, "The Network Organizational in Theory and Practice" In Jay M. Shafritz et al (Eds) Classics of organization Theory, (Australia: Cengage Learning, 1992), p.402.

(4) ثروت عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم، العمليات والنواتج (المملكة العربية السعودية-مكة: دار خالد اللحائاني للنشر والتوزيع، 2017)، ص.58.

ب. الهيكل التنظيمي الشبكي: العوائد والتحديات

للهيكل الشبكي توليفة من عوائد ومآخذ تفعيله تتجلى فيما يلي:

- ب. 1 عوائد الهيكل التنظيمي الشبكي: تتلخص أهم عوائد تفعيل الهيكل الشبكي فيما يلي: ⁽¹⁾
- التركيز والوضوح: إذا استعانت المنظمة بمصادر خارجية - متخصصة- لتأدية بعض المهام التي لا يجب أن تكون من بينها وظائف ومهام كفاءاتها الأساسية، فسيجعلها ذلك أكثر وضوحاً في تحديد أهدافها وأكثر تركيزاً في تأدية مهامها الأساسية.
 - خفض التكاليف: يُعد إنشاء وحدة تنظيمية وتشغيلها أكثر تكلفة من توكيل مصدر/مصادر خارجية لأداء المهمة المطلوبة بتكلفة أقل وجوده أعلى ذلك أن المصدر الخارجي يكون أكثر تخصصاً من المنظمة في تأدية المهمة المطلوبة.
 - توفير الموارد المعرفية النادرة، استشارات صناع المعرفة، المهارات الفنية والخدمات المتخصصة من وكلاء خارجيين في الوقت المناسب وبالكم المطلوب.
 - المرونة العالية في التجاوب مع التغيرات المتلاحقة: المنظمة ذات الوحدات التنظيمية الكثيرة والثابتة عصية على التجاوب المرن مع التغيرات البيئية عكس المنظمات الشبكية التي تتسم بالمرونة العالية.
 - مستويات التعلم تكون عالية جداً، نظراً لتعدد مصادر التعلم.
 - سرعة ومرونة الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية، ويكون الاتصال بفضل الوسائط التكنولوجية بدلاً من أسلوب الاتصال وجهاً لوجه.
 - تشاركية المعلومات/المعرفة، السيطرة والأهداف.
 - تعتمد على العمالة المؤقتة عالية التأهيل المعرفي.
- ب. 2 تحديات الهيكل التنظيمي الشبكي: تتلخص أهم تحديات تفعيل الهيكل الشبكي فيما يلي: ⁽²⁾
- التحكم والثقة: عندما تنغمس المنظمة في التصميم الشبكي فإن احتمال توسعه الشبكة يهدد بفقد المنظمة السيطرة على أعمالها. فضلاً عن أن الاستعانة بمصادر خارجية قد يخلق أزمة ثقة بتسريب بعض بيانات أو الأصول المعرفية للمنظمة الأساسية بما يهدد موقفها التنافسي.
 - احتمال الفشل التنظيمي إذا ما فشل الوكيل الخارجي في تقديم الخدمة المطلوبة وبالمواصفات المحددة وفي الزمن المسطر.
- نخلص من تحليل نمطي (الهيكل التنظيمي المصفوفي و الشبكي) إلى أن الهيكل التنظيمية التي تضمن البقاء للمنظمات بتعظيم فرص التكيف التنظيمي، تتسم بما يلي:

⁽¹⁾ Richard L. Daft, *op.cit*, p.122.

⁽²⁾ *Ibid*, p.122.

- تصاميم تنظيمية تتدعم بالثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين وينتج عنها الاعتماد على التفويض والتمكين التنظيمي كآلية للتسيير والتنظيم.
 - تخصيص الأدوار والمهام يتم وفق أسلوب فرق العمل التعااضدية (Synergistic Teams).
 - تصاميم تنظيمية تيسر سبل الاتصالات الجانبية وتكثفها.
 - تصاميم تنظيمية تتيح تشارك المعرفة وإتاحة المعلومات.
- هذا ويجب التأكيد على أن التصميم التنظيمي للهيكل ذات الأبعاد التكيفية يخضع لخصوصية كل منظمة فحتى بتشابه تسميات الهياكل إلا أن التفاصيل الهيكلية تتبع خصوصية المنظمة.

المبحث الرابع: صناع المعرفة

"صانع المعرفة شخص يستعمل عقله أكثر من يديه لخلق القيمة المضافة للمنظمة". (*)

(F.Horibe)

أسهمت التطورات الهائلة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما نتج عنها من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة، مع ازدياد تركيز المنظمات على بناء ميز تنافسية بأصول رأس المال الفكري (Intellectual Capital) - كأهم الموجودات التنظيمية - في زمن التحول في البنى كما المفاهيم، وحتى مقاييس النجاح التنظيمي من الاقتصادي/الكمي إلى الاقتصاد المعرفي (Knowledge Economy) في بروز صنف جديد من العمالة المتفاعلة والمعرفة اصطلاح على تسميتها بـ "صناع المعرفة" (Knowledge Workers) (K W s)، وتعد مؤهلات عمالة المعرفة ومالها من عوائد تنظيمية واحدة من أهم السلع فائقة التنافسية في سوق الأعمال بما يبرر أهمية إدارتها لغرض صيانتها.

يستند تصنيف العمل والعاملين نسبة إلى المعرفة (العمل المعرفي وعمالة المعرفة/صناع المعرفة) إلى كثافة المعرفة بمهام العمل التنظيمي ومجموع القدرات، المؤهلات والأدوار الواجب على المورد البشري الاضطلاع بها لدفع الأداء التنظيمي نحو التميز.

يُنَاقَشُ هذا المبحث مفهوم، أدوار ومؤهلات صناع المعرفة ومن ثم الكيفية التي تمكن المنظمات من جذب، الاستثمار والاحتفاظ بـ "صناع المعرفة" (K W s) كونهم ناقلة معرفية جد هامة لبناء المنظمات المتعلمة (L O) وتعظيم فرص الأداء المتميز (E P).

(*)Frances Horibe, Managing Knowledge Workers: New Skills Attitudes Unlock The Intellectual Capital in your Organization (New York: John Wiley & Sons, 1999), p.09.

المطلب الأول- من هم صناع المعرفة؟

سيتم في هذا المطلب محاولة ضبط مفهوم "صناع المعرفة"، بالوقوف على أهم خصائص ومؤهلات وأدوار هذا الصنف الجديد من العمالة.

أولاً- صناع المعرفة: المفهوم والخصائص الدلالية

تُشير أدبيات الفكر الإداري أن مصطلح "صناع المعرفة" من بين أهم المفاهيم التي تحظى بمكانة مرموقة بدراسات باحثي وممارسي إدارة الأعمال، مع التسليم بمحورية دور المورد البشري في خلق فرص للريادة والتميز.

1. مفهوم صناع المعرفة:

وردت بالأدب التنظيمي تعريفات عديدة لـ"صناع المعرفة"، فيما يعد بيتر داركر (P. Drucker) أول من أوفد هذا المصطلح للأدب الإداري في خمسينيات القرن العشرين (20)، وعرف "صانع المعرفة" حينها بأنه: "الشخص الذي يمتلك معرفة مهمة للمنظمة وغالباً ما يكون هو الشخص الوحيد الذي يمتلك هذه المعرفة ويمكنه استخدامها تنظيمياً".⁽¹⁾

فيما عرف إيكوجيرو نوناكا (I.Nonaka) "صناع المعرفة" بأنهم: "اللينة الأساسية في خلق وتراكم موارد المنظمة القائمة على المعرفة".⁽²⁾

يعرّف توم دافنبورت (T.Davenport) "صناع المعرفة" بأنهم: "العاملون الذين لديهم درجة عالية من الخبرة أو التدريب، وهدفهم الأساسي هو المشاركة في إنشاء أو توزيع أو استخدام المعرفة".⁽³⁾

هذا وعُرف "صناع المعرفة" من خلال جملة مزاياهم بأنهم: "أشخاص يمتلكون مستوى عالٍ من مهارات التعلم، الطاقة الإدراكية العالية، التفكير، التفسير وتوليف البيانات، التحكم بتقنيات وتكنولوجيا المعلومات فضلاً عن القدرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية".⁽⁴⁾

من خلال كل ما سبق يتضح أن "صناع المعرفة" هم:

- صنف من العمالة عالية التأهيل المعرفي بما يتوافق ومتطلبات الأداء العالي/الاستثنائي، تمتلك جملة من المزايا المعرفية ذات العوائد التنظيمية مع العمل على تحديثها باستمرار؛ ذلك أن المعرفة بطبيعتها متقادمة.

⁽¹⁾Lura Gaizauskien & Zivile Tuncikien, "The Concept and Role of Knowledge Worker and workplace fit in Learning Organisation". **International Journal of Learning and Change** vol 8,3/4(2016): p.05.

⁽²⁾ Ikujiro Nonaka, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". **Organization Science** vol 4, 1(1994): p.14.

⁽³⁾Tom H.Davenport, "In Proving Knowledge Worker Performance". **MIT Sloan Management Review** vol 46, 4(2005): p.217.

⁽⁴⁾ Frank Horwitz et al, "Finders, Keepers ? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers". **Human Resource Management Journal** vol 13, 4(2003): p.31.

- يُشير مفهوم صناع المعرفة إلى امتلاك مؤهلات معرفية فائقة التخصص، استثنائية وغير متداولة -التفرد بالمعرفة-، وقابلة للتطبيق التنظيمي.

2. الخصائص الدلالية لصناع المعرفة:

العمل المعرفي معقد، ويتطلب جملة من الخصائص والمؤهلات التي تتلخص في أن يكون صناع المعرفة قادرين على "التتقيب" عن المعرفة، الوصول إليها، استرجعها، تطبيقها والتفاعل معها وبها مع الآخرين، بالإضافة لامتلاك القدرة والدافع لاكتساب هذه المهارات وتحسينها؛ في حين أن أهمية خاصة واحدة أو أكثر من هذه الخصائص قد تختلف من وظيفة لأخرى، يحتاج جميع "صناع المعرفة" إلى مجموع الخصائص الدلالية التالية: (1)

- امتلاك المعرفة الواقعية والنظرية: صناع المعرفة مستودعات معرفة (واقعية ونظرية).
- التتقيب عن المعرفة والوصول إليها: صناع المعرفة مؤهلين لتشخيص وانتقاء المعرفة، تنظيمها وتحديد سبل تحويلها ونقلها بين الأفراد، المجموعات والوحدات التنظيمية وفق مبدأ التخصيص المعرفي (يُخص كل مستوى أو وحدة بالمعرفة اللازمة لسير العمل وإنجازه).

- القدرة على تطبيق المعرفة في حل المشكلات التنظيمية: بتطويع المعرفة للتصدي للمواقف المتغيرة تنظيمياً وتحدي المشكلات التنظيمية بمعرفة.

- مهارات الاتصال: يحترف صناع المعرفة مهارات الاتصال والتفاعل لضمان الاحتكاك والتجديد المعرفي، ومن ثم تشارك وتداول المعرفة عبر كل المستويات التنظيمية بالمنظمة.

- الدافعية: يجب أن يهتم صناع المعرفة - بشكل تداوبي- بالبحث عن المعرفة حفظها وتطبيقها تنظيمياً؛ ذلك أن التطورات التكنولوجية تدعو العاملين في مجال المعرفة إلى التغيير المستمر للطريقة التي ينجزون بها أعمالهم، بالحفاظ على الرغبة والدافع في دمج المعلومات والتقنيات الجديدة في عملهم.

- القدرات الفكرية يجب أن يتمتع صناع المعرفة بالقدرات الفكرية لاكتساب المهارات التي تمت مناقشتها أعلاه، وتشمل هذه القدرات الفكرية فهم، معالجة، استحضار وتطبيق المعرفة المتخصصة.

في ذات السياق قدم إلياس عواد وحسان غزيري (I. Awad & H.Ghaziri) مجموعة من

الخصائص الدالة على "صناع المعرفة"، وهي: (2)

- يحمل قيمةً فريدة، يعمل على فهم وتبني ثقافة المنظمة.
- يعمل على موازنة النمو الشخصي والمهني/المعرفي مع رؤية المنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

(1) G.C.Mohanta et al, "Strategies for Improving Productivity of Knowledge Workers-An Overview". **Strength Based Strategies** vol 80, 3(2006): p.78.

(2) Elias M. Awad & Hassan Ghaziri, **Knowledge Management** (New York: Pearson, 2003), p.439.

- يتبنى موقف التعاون والمشاركة (المهنية والمعرفية).
- لديه قدرات/قابليات إبداعية.
- لديه فهم واضح للعمل الذي يعتبر نفسه جزء منه.
- مستعد للتعلم وإعادة التعلم- التخلص من المعرفة المتقادمة- واعتماد طرق جديدة تؤدي إلى طرق أفضل لأداء العمل.
- يتحكم في ضبط النفس ويلتزم بالتعلم الذاتي.
- على استعداد للتصدي لعدم اليقين وتحقيق التميز للمنظمة.
- حفاظاً على مسعى ضبط مفهوم "صناع المعرفة" والاستدلال عليه، هناك ثلاث (03) مزايا تميز صناع المعرفة (K W s) عن غيرهم من العمالة المهنية-التقليدية-، كما يلي: (1)
- بينما تستلزم جميع الوظائف مزيجاً من العمل البدني، الاجتماعي والعقلي، فإن السمة الأساسية لصناع المعرفة هي التفكير؛ فهو الجهد الذهني، الذي يضيف قيمة للعمل. بخلاف العامل المهني الذي يقوم بعمليات جسدية، يضيف صانع المعرفة قيمة للعمل من خلال الأنشطة العقلية. التي تتضمن أنشطة مثل تحليل المشكلات وحلها، استخلاص النتائج وتطبيقها على مواقف أخرى. تعتمد فعالية صانع المعرفة على إتقان المهارات العقلية، بعض الضوابط التنظيمية والخبرة التراكمية ك (بناء النماذج الفكرية وتقنيات حل المشكلات).
- إن نوع التفكير الذي ينطوي عليه العمل المعرفي لـ "صانع المعرفة" ليس عملاً فكرياً خطياً؛ يجب أن يكون صانع المعرفة مبدعاً ومبتكراً.
- ميزة العمل المعرفي لـ "صانع المعرفة" أنه يستخدم المعرفة لإنتاج المزيد من المعرفة. بعد أن تمت الإجابة عن سؤال من هم صناع المعرفة؟ من خلال ضبط المفهوم وجملة الخصائص والسمات الدلالية أعلاه. يفرض تساؤل كيف يصبح الفرد صانعاً للمعرفة؟ نفسه لزيادة الاستدلال على "صناع المعرفة" من حيث المفهوم، الخصائص والتوجيهات.
- بناءً على نتائج أبحاث روبرت كيلي وجانت كابلان (R. Kelley & J. Caplen) التي أجريت في (Bell Labs) (*)، طوروا نصائح توجيهية للمنظمات والعاملين في مجال المعرفي للارتقاء لـ مصاف "صناع المعرفة" ويكونوا "نجوم الأداء" (Star performers) وهي: (2)
- خذ المبادرة: اقبل المسؤولية خارج حدود الوظيفة، تطوع في أنشطة ومهام إضافية، وقم بالترويج للأفكار الجديدة.

(1) G.C. Mohanta et al, op.cit, p.78.

(*) مختبرات بحثية أمريكية رائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لمزيد من المعلومات أنظر على سبيل المثال: <<https://bit.ly/2WDofep>> (تم الإطلاع: 20/09/2020).

(2) Robert Kelley & Janet Caplen, "How Bell labs Creates Star Performers". Harvard Business Review vol 71 4(1993): pp.128-139.

- الشبكة: بناء شبكة معلوماتية خاصة بالمنظمة لضمان الوصول المباشر والفوري لزملاء العمل ذوي الخبرة المطلوبة وتبادل المعرفة الخاصة مع أولئك الذين يحتاجون إليها.
- الإدارة الذاتية: تنظيم التزامات العمل والوقت ومستوى الأداء والنمو/التطور الوظيفي.
- العمل الجماعي: تحمل مسؤولية الانضمام لأنشطة العمل، تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة مع زملاء العمل.
- المنظور: انظر إلى وظيفتك في سياق أكبر -الصورة الكبرى/المشهد الكامل- واتخذ وجهات نظر أخرى.
- اعرض وتحدث عن الأفكار بطريقة مقنعة في شكل كتابي أو شفهي.
- الذكاء التنظيمي: التنقل بين الوحدات/المجموعات المتنافسة في المنظمة، لتعزيز التعاون ومعالجة الصراع/الاحتقان التنظيمي، ودعم الانجاز.
- إذن من خلال كل ما سبق نجد أن صانع المعرفة هو العامل المتقن لأبجديات العمل المعرفي التعاوني حيث يفكر بمعرفة ويستجيب بمعرفة وفق مقتضيات الموقف التنظيمي.

ثانياً- صناع المعرفة: المؤهلات، الأبعاد والأدوار

انطلاقاً من أن المعرفة، إلى جانب القدرة على تحويل تلك المعرفة إلى أعمال تنظيمية محسنة للأداء والموقف التنظيمي، يمكن أن تُكسب المنظمات ميزة تنافسية، بدأ الباحثون في العمل على تحديد المؤهلات والأدوار التي تُمكن "صناع المعرفة" من تسخير معارفهم لخلق قيمة مضافة للمنظمات. (1)

1. مؤهلات صناع المعرفة:

إن تتبع دراسات الباحثين في مجال تحديد مؤهلات وقدرات "صناع المعرفة" يكشف الكثير من النماذج التي يعتمد مصممها على جملة من المؤهلات الدالة على "صانع المعرفة"، إلا أن أكثر هذه النماذج قبولاً وتداولاً هو النموذج الذي قدمه سكولز (Scholes)، ذلك أنه يشتمل على أربعة (04) أبعاد أساسية تتضمن جملة من المحددات التنظيمية الأكثر حسماً على المستوى الأدائي وفق فلسفة "العمل المعرفي" وهي كما يلي: (2)

- المؤهلات التكنولوجية: تمثل هذه المهارات مجموع القابليات والمعارف التي تمكن صانع المعرفة من إنجاز المهام التقنية باحترافية عالية، والتي تشمل كفاءة ودقة تعامله مع مختلف مكونات تكنولوجيا المعلومات وكيفية تطويعها لخدمة الأغراض التنظيمية.

(1)Liz Lee-Kelley, "An Exploration of The Relationship Between Learning Organizations and The Retention of Knowledge Workers". **The Learning Organization** vol 14, 3(2007): p.204.

(2)أكرم محسن مهدي الياسري، "الرؤيا المعاصرة لصناع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة وتأثيرهما في الأداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012): دراسة استكشافية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الأوسط". **مجلة الإدارة والاقتصاد** 10(2015): ص.61.

- المؤهلات التنظيمية: هي مجموع المؤهلات والإمكانات التي يمتاز بها صانع المعرفة في التعامل مع النظم الفرعية التي تتكامل من خلالها التكنولوجيات، العمليات، الموارد، القواعد، الإجراءات والتعليمات التي تؤثر في مجمل المهارات المعرفية له وتقدم قيمة مضافة لمنظمتها.
- الألفة/المؤهلات الاجتماعية: تمثل مختلف الإمكانيات التي تمكن صانع المعرفة من التواصل والتقارب والتحاور مع الآخرين في المنظمة، وبالتالي هي مجموعة المؤهلات التي يحتاجها صانع المعرفة لكي يتفاعل مع محيطه تفاعلاً إيجابياً منتجاً، يعزز من دوره كفردي يسعى لتحقيق ذاته ويُسهم في نماء ورفاه مجتمعه التنظيمي، هذا وتتنوع وتتفاوت القدرات الاجتماعية حسب العوامل النفسية والسلوكية التي تختلف من فرد إلى آخر ومن موقف لآخر.
- الثقة المتميزة: إن امتلاك صانع المعرفة المهارة التكنولوجية، القدرة التنظيمية، والقدرة الاجتماعية من شأنها أن تعزز ثقته بنفسه في ضوء ما يتميز به عن الآخرين، وبذلك فإن الثقة المتميزة هي توقعات معتقدات ومشاعر إيجابية يحملها صانع المعرفة - كتميز/استثنائي وقوة- تجاه المنظمة والمرتبطة بممارساته وسلوكياته والتي يراعي فيها الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضير بالمصلحة المشتركة.

2. أبعاد صناع المعرفة:

تعتمد الدراسة في تحديد أهم أبعاد "صناع المعرفة" (W Ks) إلى ما خلص إليه أنموذج عوامل التحفيز الذاتية لـ وينشن تشين و غوليانغ زانغ (Wen Cheng & Guoliang Zhang) (*) كما يلي:

- الإنجازات والتحديات: أوضح وينشين تشين (W.Chen) أن صناع المعرفة يمتلكون مهارات في مجالات متنوعة، وغالباً ما يستخدمون هذه المهارات في تشخيص المشكلات التنظيمية وحلها وتحديد أولويات صنع القرار فضلاً عن التأثير-الإيجابي- في توجيه الإستراتيجيات التنظيمية نحو الأفضل⁽¹⁾ فصناع المعرفة لهم القدرة الفعلية لتطبيق معارفهم-المكتسبة نتيجة الخبرة المطورة- وتوجيهها نحو الإنجاز والمهام ذات التحدي وإيجاد حلول للمشكلات التنظيمية المستعصية وغير الروتينية.⁽²⁾

(*)Wen Cheng & Guoliang Zhang, "Self Motivator Factors of Senior Knowledge Workers" (Research Paper presented in 4th International Conference on "Wireless Communications, Networking and Mobile Computing", Dalian-China, 12-14 Oct 2008). PP.01-04.

⁽¹⁾Wenshin Chen, "IT Politics in The Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems". **IBIMA Business Review** vol 2011(2011): p.03.

⁽²⁾Grainne Kelly et al, "Combining Diverse Knowledge Workers Experience of Specialist and Generalist Roles". **Personnel Review** vol 40, 5(2001): p.610.

-المسؤولية الشخصية والتطوير الذاتي: يرى كثير ممن تناولوا موضوع "صناع المعرفة" بالدراسة والتحليل بأنهم: "أفراد يمتلكون الطموح والرغبة في العمل، ويسعون باستمرار لاكتساب المعرفة وزيادة رصيدهم وقدراتهم فيها".⁽¹⁾

السعي المتواصل لصناع المعرفة نحو تطوير مهاراتهم، تجديد معارفهم وتعزيز خبرتهم يتلخص فيما يمكن تسميته بـ "البراعة الشخصية" لـ صناع المعرفة، الناجمة عن مسيرة طويلة من اكتساب وتحصيل المعرفة من خلال التعلم وإعادة التعلم لتنمية المهارات المعرفية والتنظيمية.

-الاستقلالية: يحتاج صناع المعرفة إلى الاستقلالية لتحرير قدراتهم وأفكارهم، فالعمل المرن يحررهم من التبعية لسيطرة الآليات التنظيمية التقليدية⁽²⁾. صناع المعرفة هم صنف العمالة الأكثر استقلالية، حركة مهنية وتمتعاً بالكفاءة المتفوقة، يقاومون السيطرة التنظيمية، التزامهم أكثر مهنية وأقل تحفيزاً ومعارفهم عامل حاسم التأثير على النجاح التنظيمي.⁽³⁾

-التميز: هو التفرد في مجال العمل، أو التميز عن بقية العاملين بالمواقف، المهارات، الكفاءات والقيم⁽⁴⁾ تم التمييز بين العاملين في مجال المعرفة بناءً على نوع المعرفة التي تهيمن على مهامهم. إن تفردهم وقدرتهم التنافسية تكمن في معرفتهم الضمنية مقارنة بالمعرفة الصريحة.⁽⁵⁾

مرد تميز وتفرد صناع المعرفة نسبة إلى غيرهم من العمالة المهنية أنهم يعتمدون على معارفهم الضمنية* - عصية التقليد/غير المتداولة- لا على المعرفة التنظيمية المتاحة لجميع أفراد المنظمة.

-الأهداف الموجهة: صناع المعرفة يحوزون القدرة والمرونة اللازمة لتوجيه وظائفهم بما يحقق الأهداف التنظيمية (تضمن أهدافهم الفردية في الأهداف التنظيمية) فهم يمتلكون خبرة وظيفية

⁽¹⁾Kong Haihua & Duan Zhanguo, "Study on The Model of Knowledge Work Efficiency The Influence Factors" (Research Paper Presented at: "International Conference On Emergency Management and Management Sciences", Beijing-China, 08-10 Aug 2011). P.364.

⁽²⁾Hong Zhan et al, "The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study". American Journal of Industrial and Business Management vol 3, 6(2013): p.558.

⁽³⁾Bonnie S. O'Neill & Monica Ady, "Knowledge Sharing and The Psychological Contract : Managing Knowledge Workers Across Different Stages of Employment". Journal of Managerial Psychology vol 22, 4(2007): p.413.

⁽⁴⁾Gary Dessler, A Framework for Human Resource Management, 7th Ed. (New Jersey: Pearson, 2013) p.81.

⁽⁵⁾Hadi El-Farr, "Knowledge Work and Workers: A Critical Literature Review". Leeds University Business School -Working Paper Series vol 1, 1(2009): p.05.

(*المعرفة نوعان: معرفة صريحة/معلنة(Explicit Knowledge)، وهي المعرفة الرسمية/الموثقة والمتداولة ومعرفة ضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة الشخصية التي يصعب نقلها وتداولها. للمزيد من الإطلاع أنظر على سبيل المثال:

- يعرب عدنان السعيد، "أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية: بحث ميداني في مستشفى طوز العام". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 89(2016): ص.299.

أكبر من دورة حياة المنظمة -أحياناً- ويفضل ما يمتلكون من معرفة يمكنهم تبني/قبول المهام المستحدثة واستكشاف واستثمار فرص العمل ضمن التوجهات التنظيمية المتغيرة.⁽¹⁾

3. أدوار صناع المعرفة:

هناك مجموعة من الأدوار التي يتوجب على "صانع المعرفة" الاضطلاع بها في المنظمة من أجل تأهيلها لتحقيق أهدافها التنافسية، فضلاً عن محورية وأهمية هذه الأدوار في مساعدة "صانع المعرفة" على تنمية وتطوير قدراته ومهاراته. تتلخص أهم هذه الأدوار فيما يلي:⁽²⁾

- المنظم: يقوم صناع المعرفة بتنظيم المعلومات الواردة إلى المنظمة من البيئة الخارجية ترميزها وتبويبها وجعلها معرفة ذات قيمة للمنظمة ومتطلبات الأداء.
- المشارك: يشارك صانع المعرفة المعلومات والمعارف التي يتمتع بها وبشكل خاص الضمنية منها مع بقية أعضاء المنظمة من خلال سبل الاتصال، فرق العمل وحتى العلاقات الاجتماعية.
- المراقب/المشخص والمحلل: يقوم صانع المعرفة بتشخيص، رصد، متابعة والتقاط المعلومات الواردة منها والمرتدة ذات العلاقة بمستجدات البيئة التنظيمية.
- المتعلم: أي أن صانع المعرفة يتعلم وباستمرار بغرض التجديد المعرفي.
- المستكشف: يسعى صانع المعرفة دائماً إلى استكشاف المشكلات التي من الممكن أن تواجه المنظمات وتقديم الحلول لها وفي الوقت المناسب.
- المتصل: يحاول صناع المعرفة الاتصال مع كافة الأطراف ذات العلاقة بأهداف المنظمة سواء داخلها أو خارجها للعمل على تحقيقها مع ضمان عدم حدوث تضارب بالمصالح.

نخلص من كل ما سبق أن:

لصناع المعرفة أدوار عديدة على مستوى المنظمات فهم يساهمون في عملية إنتاج المعرفة المستمرة، كما أنهم يساهمون أيضاً في صياغة الشبكات الاجتماعية، ويسعون جاهدين لتحقيق التوزيع الواسع لنواتج التعلم المستمر عبر الجماعات والمستويات التنظيمية.

المطلب الثاني- صناع المعرفة وممكّنات البقاء التنظيمي

إن تتبع مسار بداية ظهور مفهوم "صناع المعرفة" (K W s) بدراسات وبحوث الأدب التنظيمي تعكس مدى تأثير هذا المفهوم بالتطور التكنولوجي، ليتأكد الأمر مع حتمية إشراك القدرة

⁽¹⁾ أحمد عبد الله أمانة الشمري، دور استراتيجيات إدارة الموهبة وخصائص صناع المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شعبة تسجيل الطلبة ومديرينهم في كليات جامعة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية 43(2015): ص.186.

⁽²⁾ حسين وليد حسين، "دور صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين: دراسة استطلاعية في كلية الرشيد الجامعة". الدنانير 15(2019): ص.332-333.

البشرية وما تحتويه من جوانب نفسية، اجتماعية ومعرفية بصياغة إستراتيجية "الأداء التنظيمي" وصولاً لعصر المعرفة والتوجه الحتمي للمنظمات - الساعية لكسب ميز تنافسية تخولها البقاء- للاعتماد على موجود استراتيجي آخر-غير ملموس- وهو المعرفة وتوجه اهتمامها إلى ما يسمى اليوم بـ "صناع المعرفة" لما لهم من مؤهلات- معرفية وغير معرفية- على تعظيم فرص الأداء العالي. (1)

أولاً- كيف يؤثر صناع المعرفة على فرص البقاء التنظيمي؟

يحمل صناع المعرفة (K Ws) أهم الحقائق التنظيمية (تكلفة وعائدا) على المستوى التنظيمي؛ فهم مصدر القوة، التفرد/الاستثناء وأداة لتحقيق القيمة المضافة والبقاء.

... صناع المعرفة هم في الواقع العاملون الحساسون للتغيير، المستجيبون باستمرار للتغيرات البيئية من خلال جمع المعلومات ثم ترتيب مهامهم وفقاً لذلك. مع تسارع وتيرة التغيير يجب ألا نتردد في قبول حقيقة أن صناع المعرفة لديهم مكانة كبيرة في المنظمة... لا يمكن التقليل من أهمية دورهم لأي منظمة تريد البقاء...". (2)

يمكن للأفراد التعلم وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم المعرفية بعيداً عن المنظمات فيما لا يمكن للمنظمة أن تتعلم بدون أفراد يمتلكون المعرفة، يصنعونها، يعملون على تداوليتها داخلها ويحولونها إلى فرص للريادة.

أهمية ودور "صناع المعرفة" في بلوغ "الأداء المتميز" ومن ثم ضمان البقاء تتلخص في أهمية "المعرفة الضمنية" التي يمتلكها صناع المعرفة ومالها من علاقة إيجابية بالميزة التنافسية. (3) صناع المعرفة يعملون على دفع المنظمات لتكون مكان عمل تعاوني (مهنيًا ومعرفيًا) يمنح مزيداً من الاستقلالية لعمالة المعرفة والعديد من فرص التميز والبقاء. تتلخص أهم إمكانات بلوغ "الأداء المتميز" من خلال "صناع المعرفة" فيما يلي: (4)

(1) يوسف زدام وفاطمة الزهراء كراشنة، "صناع المعرفة: حتمية تأهيل الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي" في كمال رزيق وآخرون (محررا)، *تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي* - أوراق المؤتمر العلمي الدولي- (جامعة البليدة 2-الجزائر-)، 2018، ص.1223.

(2) Shandana Shuaib, "Managing Knowledge Workers". *Business Review* vol 3, 1(2008): p.117.

(3) Ailar Rahimli, "Knowledge Management and Competitive Advantage". *Information and Knowledge Management* vol 2, 7(2012): p.39.

(4) فراس رحيم يونس العزاوي، "انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السلمانية". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 67(2012): ص.157.

- بناء منحنى خبرة معرفي تصاعدي لدى العاملين يجعلهم مؤهلين للتعامل والمواقف الطارئة وحل المشكلات الاستثنائية، بما يعني أداء متطلبات العمل بكفاءة وفاعلية وبميزد من المرونة بغرض التكيف.
- القدرة على تصميم برامج تدريبية عالية المستوى- على مقاس متطلبات الأداء المتميز- لجعل العاملين أكثر استعداداً للتعامل وتغيرات بيئة الأعمال.
- التحفيز المستمر لكل المستويات التنظيمية للبحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء التنظيمي وتطويره.
- بناء قيم تنظيمية تؤسس للتعامل مع الانحرافات والاستثناءات ببيئة العمل بما يشكل فرصاً حقيقية للتعلم التنظيمي.
- تعلم التعامل مع المستقبل والتحسب له بل والاستعداد التام للتعامل معه، اعتماداً على معطيات الذاكرة التنظيمية شديدة المعرفة.

ثانيا- إدارة الموهبة: آليات وإستراتيجيات صيانة صناع المعرفة نحو ضمان البقاء التنظيمي

" ينتج العاملون في مجال المعرفة الأفكار والمعلومات ويوزعونها بدلاً من السلع أو الخدمات، فهم أفراد لديهم تطلعات مختلفة قياساً بالعاملين المهتمين بالتسلسل الهرمي في الماضي؛ كما أنهم يتنقلون ويغادرون... توظيف الموهوبين أمر صعب. واستبقاءهم أكثر صعوبة. لذلك ومن أجل صيانة الأصول المعرفية التنافسية، يجب معاملة العاملين في مجال المعرفة كأصل لا تكلفة وإدارتهم كما لو كانوا شركاء." (*)

(O. Serrat)

أصبح الاحتفاظ بالعاملين الذين تتمتع معرفتهم بقيمة تنافسية عالية تحدياً بالغ الأهمية ومعترف به جداً. (1)

انطلاقاً من أن "صناع المعرفة" مورد بشري معرفي استثنائي ونادر، عوائد توظيف كفاءاته بفاعلية تُعزز الموقف التنافسي للمنظمة. وعليه ومن منظور الحفاظ على العاملين في مجال المعرفة، أضحت السوق مكاناً لتبادل المواهب، ليصبح دوران عمالة المعرفة سبباً رئيسياً للقلق بشأن إدارة المنظمات نحو تعلم البقاء. فيما أطلق عليه "الحرب من أجل المواهب" (The war for Talent). (2)

(*)Olivier Serrat, *op.cit*, pp.285-286.

(1)Klara Nelson & Joseph E. McCann, "Designing for Knowledge Worker retention & Organization Performance". *Journal of Management and Marketing Research* vol 3, 1(2010): p.02.

(2)Mrgie Sutherland & Wilhelm Jordaen, "Factors Affecting The Relation of Knowledge Workers". *Journal of Human Resource Management* vol 2, 2(2004): p.55.

يتعلق مفهوم "الموهبة" (Talent) على المستوى التنظيمي بكل من يمتلك القابلية على صناعة الفارق في أداء المنظمة الحالي والمستقبلي.⁽¹⁾

كما يأخذ مصطلح "الموهبة" على المستوى التنظيمي المعنى التالي: "قابلية فرد/أفراد على الأداء العالي المقترن بدرجة عالية من الانضباط التنظيمي".⁽²⁾

ليكون صناع المعرفة الأفراد الأكثر موهبة على المستوى التنظيمي بما يمتلكونه من مؤهلات صناعة الفارق الاستثنائي في الأداء التنظيمي.

أما إدارة الموهبة فهي لا تختلف عن إدارة الموارد البشرية في كونها: "عملية الاستقطاب والتوظيف، والاحتفاظ بالأفراد" لتمييز إدارة الموهبة بإستراتيجيات وأساليب تُعنى بالأفراد كموهب استقطاباً، استخداماً واستبقاءً. ليكون أكبر تحديات إدارة المواهب هو كيفية استبقاء وصيانة معرفة "المواهب" ذلك أن دوراتها ومغادرتها أكثر من وارد في ظل التنافس المحتدم عليها.

صناع المعرفة هم العاملون الذين يختارون متى، أين وكيف يعملون ويقدمون مواهبهم بما يحتم على المنظمات أن تستحدث سبل جذبهم، تطويرهم، إدارتهم وصيانتهم.⁽³⁾

تُعد قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمعرفة "صناع المعرفة" عنصراً حاسماً في تحديد موقفها التنافسي الحالي والمستقبلي؛ ذلك أن تحدي دوران العمالة المعرفية باهظ التكلفة ليس على المستوى المالي فقط بل بجملة تكاليف خفية تتلخص في مجملها بخطر "فقدان الذاكرة التنظيمية" (Loss Organizational Memory) وبالتالي هناك حاجة ماسة لإدراك عوامل الحفاظ عليهم.⁽⁴⁾

وفقاً لـ كريش (Krish)، يتعلق الاحتفاظ بالمعرفة بالتركيز على المعرفة الهامة المعرضة لخطر الضياع، وتحديد أولويات ما هو معرض للخطر منها استناداً إلى الفجوات المعرفية المحتملة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، ثم تطوير خطط قابلة للتنفيذ للاحتفاظ بتلك المعرفة.⁽⁵⁾

في عصر التطور التكنولوجي الفائق والتنافس المحتدم، يعتمد بقاء المنظمة على قدرتها على النقاط معارف صناع المعرفة، وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، بتضمينها كأساليب للتعليم التنظيمي، ونشرها - وفق مبدأ التخصيص المعرفي- في كل المستويات التنظيمية، فالمعرفة تصان باستغلالها وضمأن تشاركتها.

(1) Hamidah Jantan et al, "Towards Applying Data Mining Techniques for Talent Management" (Research Paper presented in International Conference on "Computer Engineering and Applications", Manila-Philippines-, 2009), p.477.

(2) Robel Ogbazghi, "Talent Management as A New form of Sustainable Human Resources Management". **Latgale National Economy Research** vol 1, 9(2017): p.97.

(3) Dennis Briscoe, "Talent Management and The Global Learning Organization" In Vlad Vaiman & Charles M. Vance (Eds), **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage** (Northampton : Edward Elgar, 2008), p.197.

(4) Mrgie Sutherland & Wilhelm Jordaan, **op.cit.**, p.55.

(5) Quang Minh Doan et al, "A Reference Model for Knowledge Retention Within Small and Medium-Size Enterprises" (International Conference on "Knowledge Management and Information Sharing " Paris-France, 26-29 Oct 2011). P.307.

I. آليات استبقاء المعرفة:

المقصود بـ "آليات استبقاء المعرفة" في هذا المقام من الدراسة هو العمل على الاستحواذ والاحتفاظ بأكبر قدرٍ ممكن من خبرة، مؤهلات ومعرفة "صناع المعرفة" في الذاكرة التنظيمية للمنظمة، من خلال جملة الآليات التي ترشحها الدراسة بعد الاطلاع على أدبيات "إدارة المعرفة وإدارة الموهبة، وصناع المعرفة" -المتاحة للطالبة خلال فترة إعداد الدراسة-، كما يلي:

1. **التناوب الوظيفي Job Rotation**: يُعرف التناوب الوظيفي بأنه تدوير العاملين بالمنظمة على أدوار مناصب، وحدات، فرق تنظيمية مختلفة لفترات زمنية محددة بهدف اكتساب المهارات والمعارف التنظيمية كما المهنية بغرض ضمان تدفق المعرفة ومن ثم حفظها.⁽¹⁾

يُعد التناوب الوظيفي من أكفأ آليات تأهيل العاملين (معرفياً/مهنيًا)، بهدف تمكينهم من اكتساب المزيد من المهارات، المواهب والمعرفة. يتأثر التناوب الوظيفي بالتنسيق التنظيمي ويهدف إلى توسيع نطاق الرؤية، المعرفة، المهارة والاتصال.⁽²⁾

تُشهم آلية التناوب الوظيفي (J R) في ضمان التناقل الإبداعي والاحتكاك المعرفي بين العاملين في المنظمة بما يفرض لحفظ المعرفة في شكل مهارات، عادات وأنماط تفكير وحلول للمشكلات التنظيمية الناشئة منها والروتينية.

2. **الإرشاد (الرسمي وغير الرسمي) Mentorship (formal & Informal)**: الإرشاد أو التوجيه من بين أهم الآليات التي يُمكن من خلالها ضمان تناقل المعرفة في المنظمة.

الإرشاد أو التوجيه عبارة عن تبادل معرفي رسمي وغير رسمي مكثف بين طرفين، الأول ذو خبرة ومعرفة كثيفة والثاني - فرد أو أكثر- أقل خبرة وأكثر حاجة لاكتساب المعرفة والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁽³⁾

التوجيه هو آلية للتعلم، أين يتم بناء علاقات شخصية تبادلية تُركز على الانجاز والدعم حيث يتطور الموجه ويتعلم من الموجه-الأكثر خبرة- من خلال الحوار، المحادثات والسلوكيات. حيث تتم مشاركة المعرفة والمهارات - بعيداً عن التلقين- التي يمكن دمجها في تفكير وممارسات الموجه.

⁽¹⁾Sitali Wamundila & Patrick Ngulube, "Enhancing Knowledge Retention In high Education: A Case of The University of Zambia". **AS Journal of Information Management** vol 13, 1(2011): p.61.

⁽²⁾ Austin O. Oparanma & Lawrence Nwaeke, "Impact of Job Rotation on Organizational Performance". **British Journal of Economics Management Trade** vol 7, 3(2015): p.185.

⁽³⁾ Martyna Wronka Pospiech, "The Role of Mentoring in Organizational Learning: Case Study on The University" (Research paper presented in Management, Knowledge and Learning International Conference : "Knowledge and Learning: Global Empowerment", Celje-Slovenia, 20-22 June 2012). P.629.

3. بناء مستودعات معرفية Knowledge repositories: عبر توثيق المعرفة الضمنية المُحررة من صناعات المعرفة في شكل تقارير خبرة، توجيهات إرشادية، قصص نجاح أو عبرة لدعم الذاكرة التنظيمية.⁽¹⁾

المستودعات المعرفية (K R s) عبارة عن آليات رقمية - في شكل بوابات ومنصات- تعمل من خلال نظم الاستحواذ على المعلومات/المعارف، سواء من كيانات فردية أو تراكم معارف وخبرات ثم فهرستها تبويبها والعمل على استرجاعها بنظم متعددة، أهمها محركات بحث سريعة ومرنة، كل هذا لأرشفة المعرفة واسترجاعها بالكم المناسب وفي الوقت المناسب.

4. مجتمعات الممارسة Communities of practice: هي مجموعات من الأشخاص الذين يتشاركون القلق أو مجموعة من المشاكل أو حتى الشغف بموضوع ما، بتعميق معرفتهم وخبراتهم حوله من خلال التفاعل بشكل مستمر ومكثف. تعرف كمجتمعات تعلم تعاوني يمكن من خلالها تحويل الرؤى الجديدة إلى معرفة عن طريق المشاركة المتبادلة للمعارف والمؤهلات.⁽²⁾

مجتمعات الممارسة تنشأ عندما يشعر الأشخاص المهتمون بمجال عمل مشترك أو في مهنة ما بالحاجة إلى مشاركة ما يعرفونه والتعلم من الآخرين، تُعد النقابات الحرفية كما المهنية مثال لبداية نشأة مجتمعات الممارسة المرتبطة بالعمل.

دعمت الوسائط التكنولوجية (البريد الإلكتروني، غرف الدردشة، مجموعات المناقشة وغيرها) مهام تطوير مجتمعات الممارسة التي لا يتواجد أعضاؤها في نفس الموقع. بغض النظر عن نمط التفاعل، فإن مفهوم مجتمع الممارسة ينبثق من مجال مرتبط بالعمل أو الاهتمام المشترك، وأن أعضائه يتطوعون للانضمام إليه.

إن مجتمعات الممارسة آلية فعالة للمنظمات للتعامل مع المشكلات غير المحددة ولمشاركة المعرفة خارج الحدود الهيكلية التقليدية.⁽³⁾

تأكيداً على أن المعرفة تصان وتُحفظ بتشاركيها هذا ما يجعل من "مجتمعات الممارسة" (C P) من أهم آليات صيانة المعرفة.

5. التدريب Coaching: الآلية التي يتم من خلالها تأهيل العاملين معرفياً ومهارياً باكتساب بعض الأدوات، التقنيات، المعرفة والفرص اللازمة للتطوير المهني والمعرفي.⁽⁴⁾

⁽¹⁾Peter. H Gray, "The Impact of Knowledge Repositories on Power and Control in The Workplace". **Information Technology & People** vol 14, 1(2001): p.01.

⁽²⁾Maura Soekijad et al, "Learning and Knowledge Processes in Inter-Organizational Communities of Practice". **Knowledge and Processes Management** vol 11, 1(2004): p.03.

⁽³⁾Eric Lesser & John Storck, "Communities of Practice and Organizational Performance". **Ibm Systems Journal** vol 40, 4(2001): p.832.

⁽⁴⁾ Pedro Nunez-Cacho et al, "The Effects of Coaching in Employees and Organizational Performance : The Spanish Case". **Intangible Capital** vol 11, 2(2015): p.168.

تركز آلية التدريب على بناء وتطوير جملة من المهارات عن طريق التعلم عن العمل (action learning). حيث يكتسب المُتدرب جملة معارف ومهارات تنعكس في أدائه وسلوكياته بما يجعل المعرفة تتدفق ومن ثم تصان.

أحد الأسباب الرئيسية للاحتفاظ بالمعرفة هو تنمية الذاكرة المعرفية للمنظمة - من خلال الآليات السابقة-. بهذه الطريقة، يمكن للعاملين التعلم من النجاحات كما الإخفاقات لضمان تحقيق نتائج إيجابية، حيث يساعد التعلم من الآخرين في تجنب السير في المسارات الخاطئة.

في هذا الصدد كشفت نتائج إجراء مسح تتبعي لنتائج بحوث ودراسات تتناول الموضوعات الخاصة بالآليات صيانة معرفة "صناع المعرفة"، التوصل إلى حصر (17) عاملاً إدارياً حافزاً على خلق بيئة تنظيمية لغرض "صيانة المعرفة التنظيمية"، وتم ترتيبها كما يلي: (1)

تنشيط التحفيز المادي والمعنوي- التصدي للتقدم التنظيمي- مواجهة الإحباط الفردي- مواجهة الإحباط التنظيمي- تحجيم مسببات الاغتراب التنظيمي- تعزيز التميز التنظيمي- توفير المناخ التنظيمي الداعم- زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات- تخفيض تعقيد الروتين التنظيمي- نمط الإشراف- الموازنة بين جودة الحياة والعمل- تهيئة مستلزمات البحث العلمي على المستوى التنظيمي- زيادة سبل الولاء التنظيمي- تحقيق الاستقلالية للعاملين- مراعاة الرغبة والقدرة على العمل- تفعيل أساليب تقييم وتقويم الأداء التنظيمي- دعم المشاركة بالمعرفة.

إذاً ولضمان فاعلية آليات "استنباء المعرفة" يتوجب على المنظمات تفعيل جملة التدابير التالية:

- خلق بيئة من الثقة المتبادلة بين الأفراد في المنظمة بتصميم مساحات عملٍ تضمن تلاقٍ وتدفق المعرفة ومن ثم صيانتها في ظل قيادة منفتحة وداعمة.
- الثقافة التنظيمية الإيجابية الراحية لقيم التحسين المستمر والتعلم المستديم كعامل مساعد على تشارك المعرفة لغرض صيانتها.
- التأسيس لقيم تنظيمية تدعم العمل التعاوني كشرط مسبق لنقل المعرفة بين الأفراد والجماعات. يعتمد نقل المعرفة أيضاً على متلقي المعرفة، حيث يجب الاهتمام بدوافعه وقدرته الاستيعابية وقابليته على اكتساب ومن ثم الاحتفاظ بالمعرفة.
- دعم وتشجيع التواصل (الرسمي وغير الرسمي) بين الأفراد من خلال التوجيه، العمل الجماعي وغرف الدردشة، وكل سبل نقل وتشارك المعرفة الضمنية.
- العمل مع الخبراء والمدربين لإكساب العاملين المعرفة وتجديدها.

(1) مركز الدراسات الإستراتيجية- جامعة الملك عبد العزيز-، المملكة العربية السعودية، سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، 2012، ص ص. 93-94.

- تصميم تنظيمي أكثر مرونة بما يشجع على التواصل الأفقي.
- يجب ألا يركز نظام المكافآت على المكافآت المالية فقط. تؤدي المكافآت الجوهرية مثل التقدير إلى مشاركة المزيد من المعرفة الضمنية.

نصل إلى أن صيانة المعرفة وحفظها يتأتى من تيسير سبل تدفقها لتشاركتها والتأكيد على أن تشارك المعرفة لا ينحصر في عملية تحريك "المعرفة الضمنية" من مصدر إلى آخر وإنما يتجاوزها إلى العمل على تضمين "المعرفة المتشاركة" في الروتينات، السلوكيات والممارسات التنظيمية ضماناً لاستمرار نقل المعرفة بصورة تدفقات بين الأفراد، فرق العمل ومختلف الوحدات والمستويات الإدارية بالمنظمة.

كانت هذه أهم آليات استبقاء المعرفة والتي تتوقف نجاحتها على إستراتيجيات تسيير "صناع المعرفة" والتي تتلخص في الآتي:

II. إستراتيجيات تسيير صناع المعرفة:

تأكيداً أن "صناع المعرفة" أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق في سبيل تحقيق الترتيبات التنافسية وثباتاً على مسعى صيانة معرفة صناع المعرفة والاستغلال الأمثل لها، يتوجب على المنظمات تفعيل إستراتيجيات تسيير لموردها البشري الاستثنائي بما يطور من معارفه وبيتيح سبل الاستحواذ عليها وتضمينها في أساليب العمل.

عديدة هي الإستراتيجيات المتبعة بهدف تسيير وصيانة الموارد البشرية المعرفية في ظل حتمية المعرفة وإدارتها، سنركز في هذا المقام من الدراسة على إستراتيجيات لها عوائد ذات منحنى تصاعدي على زيادة فرص الاقتدار المعرفي لمجابهة تحديات عصر المعرفة، واحتراف السبل اللازمة لإدارة وصيانة هذا المورد المعرفي في ظل المنافسة على مؤهلاته، وهذه الاستراتيجيات كالتالي: التمكين وإدارة الاحتواء العالي.

1. التمكين الإداري:

ظهر مفهوم "التمكين" (Empowerment) في نهاية الثمانينات من القرن العشرين (20)، حيث لاقى المفهوم شيوعاً ورواجاً كبيراً توازياً مع زيادة التركيز على العنصر البشري بالعمل التنظيمي، في خضم التحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر (Command & Control Organization) إلى ما يصلح على تسميته بـ "المنظمة المُمكنة" (Empowered Organization) وما يتبع ذلك من تغيير التصميم الهرمي متعدد المستويات إلى نظيره المسطح (Flat) محدود/قليل المستويات. (*)

(*)Yasar F. Jarrar & Mohamed Zairi, "Employee Empowerment- A UK of Trends and Best Practices". Managerial Auditing Journal vol 17, 5(2011): p.12.

أضحى العنصر البشري محور ارتكاز العمل التنظيمي بسبب أنماط التفاعل المختلفة التي يُنتجها والمتحكمة في فعالية الأداء التنظيمي. اتساقاً وطموح مواكبة التغيرات والتطورات المتلاحقة استجابت المنظمات لجملة من أساليب واستراتيجيات التسيير التي تُعزز من قدرة العنصر البشري على صنع، اكتساب وتشاركية المعرفة، المهارة والاحتراف المهني بما يُعظم من فرص تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة من خلال إتاحة فرص الابتكار وتشارك الإبداع. ليكون "التمكين" أهم الإستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تُمكن العامل من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل مسؤوليات مهامه. (1)

تتطلب دراسة "التمكين" ضبط مفهومه، أبعاده وخصائصه لإدراك محتواه وفاعليته التنظيمية كإستراتيجية تسيير لتعظيم فرص البقاء.

أ. التمكين: المفهوم والأهمية

يُعد مفهوم التمكين الإداري من المفاهيم المعاصرة التي تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لانجاز الأعمال، التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العالي بما يدفع القدرة على الابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية.

أ. 1 مفهوم التمكين:

يُعرف التمكين بأنه: "أسلوب إداري يشترك من خلاله القادة مع بقية أعضاء المنظمة للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تُحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تُحدد بنظم المعلومات، نظم التدريب، المكافأة والمشاركة في السلطة، أسلوب القيادة والثقافة التنظيمية". (2)

يُعرف التمكين أيضاً بأنه: "العملية المحددة المحتوى التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة لدى العاملين بأنفسهم، وبالمنظمة التي ينتمون إليها؛ بما يُساعد على تحقيق الذات وتنمية القدرات الذاتية ويؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق الرضا". (3)

تأسيساً على ما تقدم فإن "التمكين" يمثل فلسفة عمل وإستراتيجية تسيير تنظيمي قائمة على التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة ممكنة بالعمل على إطلاق/تحرير الطاقات الكامنة للعاملين ومشاركتهم اتخاذ القرارات، بما يعزز من قدراتهم الإبداعية والابتكارية في تأدية مهامهم ومسؤولياتهم لبناء وصيانة القدرات التنافسية للمنظمة.

(1) Ahmad Nasser Abuzaid, "Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success : A Practical Study on Jordanian Insurance Companies". **Jordan Journal of Business Administration** vol 14, 4(2018): p.614.

(2) Manuela Pardo-del-val & Bruce Lloyd, "Measuring Empowerment". **Leadership & Organization Development Journal** vol 24, 2(2003): p.102.

(3) Dafna Eylon, "Understanding Empowerment and Resolving Its Paradox : Lessons from Mary Parker Follett". **Journal of Management History** vol 4, 1(1998): p.17.

هذا وتجدر الإشارة هنا عن اختلاف مفهوم التمكين (Empowerment) عن التفويض (Delegation) في أن التمكين أكثر ثراءً من التفويض، ففي التفويض يتم تفويض جزئية محددة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه. أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات واسعة للمبادأة في نطاق متفق عليه وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على العامل المعني.⁽¹⁾

من خلال السابق يمكن أن نحدد أسس مفهوم التمكين الإداري فيما يلي:⁽²⁾

- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار.
- مشاركة العاملين في صياغة الرؤية والأهداف التنظيمية.
- تمتع العاملين بضبط ورقابة ذاتية أكبر على عملهم، وعلى بيئة العمل.
- تنمية إسهامات العاملين كأفراد، وكأعضاء فرق ذاتية الإدارة.
- التمكين من الفرص المواتية للنمو الشخصي والتطوير الذاتي.

أ. 2 أهمية التمكين:

يُسهّم التمكين في تحقيق مجموعة من العوائد التي تُسهّل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية التي تواجه العاملين عند أدائهم لمهام أعمالهم.

تتحدد أهمية التمكين فيما يلي:⁽³⁾

- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- فسح المجال للقابليات الإبداعية والابتكار.
- تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- يسهم التمكين في تقليل أخطاء العمل.
- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس للعاملين بما يزيد من فرص تحرير طاقاتهم الإبداعية.

⁽¹⁾John Nicholls, "Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework". **Empowerment in Organizations** vol 3, 2(1995): p.08.

⁽²⁾بالاعتماد على الدراسات التالية:

- علي الضالعين، "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية".

دراسات، العلوم الإدارية 1(2010): ص.72.

- أبويكر بوسالم، **مرجع سيق ذكره**، ص.11.

⁽³⁾حميد سالم الكعبي، "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي". **مجلة المثني للعلوم الإدارية**

والاقتصادية 1(2016): ص.32-33.

- خلق الدافعية لدى العاملين.
- العمل على تخفيض تكلفة العمل.
- بشكل عام، عندما يُمكن العامل، يكون أكثر استعدادًا لـ:
- بذل جهد إضافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- إتباع أفضل الممارسات للتعاون في مكان العمل تحسیناً للأداء الجماعي والتنظيمي
- قيادة الاتصالات الفعالة في مكان العمل.
- تقبل التغييرات بمزيد من المرونة.

نخلص إلى أن:

غاية إستراتيجية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة ولديها قدرة على خلق الاستثناء والقيمة المضافة، وذلك من خلال إطلاق طاقات الإبداع والابتكار، وعدم الاحتكام الحرفي للسياسات والإجراءات المقيدة تعظيماً لفرص المرونة والتكيف.

الغاية من إستراتيجية التمكين هي بناء بيئة واحدة يتشارك فيها العمال المعرفة ومهارات العمل بما يسهم في صيانة "صناع المعرفة" بتحرير معارفهم الضمنية واستبقائهم للعمل في المنظمة كبيئة عمل حاضنة للتميز وحافزة للابتكار.

2. الاحتواء العالي:

إن إيجاد منظمة يشعر فيها الأعضاء أنهم مسئولون ويتم احتواؤهم (إشراكهم) في نجاح المنظمة، هو مدخل جذاب وفاعل بالنسبة لمقتضيات البقاء التنظيمي. (*)

(Lawler)

"تعد المشاركة المباشرة للعاملين واحدة من أكثر التدخلات التي يتم تأييدها على نطاق واسع للتأثير على الأداء التنظيمي ورفاهية العمال".⁽¹⁾

ظهر مفهوم الاحتواء العالي (High Involvement) (HI) في بداية الثمانينات من القرن العشرين (20)، يعود الفضل في ظهور المفهوم ومن ثم انتشاره إلى كل من لاولر والتون وبيير (L. Walton & Beer) وعبروا عنه آنذاك بـ "إدارة الالتزام العالي" (High Commitment management) ليكونوا بهذا قد مهدوا لمدخل إداري جديد، قابل للإحلال محل النموذج التايلوري

(*) حسين فلاح ورد و عبد الله كاظم حسن، "إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 1(2010): ص.85.

(1) Stephen Wood et al, "Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance : The Mediating Roles of Job Satisfaction". Human Relations vol 65, 4(2012): p.420.

الذي وصفه والتون بالمدخل الرقابي، ورأى أن الاحتواء العالي (HI) هو المدخل الإداري الأكثر توافرية للمنظمات التي تزوم البقاء في ظل ما تواجهه من منافسة وعدم تأكد شديدين.⁽¹⁾

أ. الاحتواء العالي: المفهوم والأهمية:

الاحتواء العالي (H I) عبارة عن توليفة من الممارسات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية بما يفضي لبلوغ الأداء العالي/التميز واكتساب الميزة التنافسية المستدامة. يتضح فيما يلي مفهوم وأهمية الاحتواء العالي

أ. 1 مفهوم الاحتواء العالي:

إستراتيجية الاحتواء العالي تلاءم وبشكل خاص المنظمات التي تواجه المنافسة الفائقة في بيئة نشاطها، كونه يحمل في مضمونه مدخلاً أكثر تعاونية بين العاملين والمنظمة، قياساً بالعلاقات التي نشأت وتطورت على أساس التخصصات الوظيفية الصارمة/المحدودة وأنظمة التحفيز المستندة لهياكل العمل التقليدية.⁽²⁾

في بيئة الأعمال سريعة التغيير والتعقيد نادراً ما يكون لدى القادة والمديرين معلومات كافية لاتخاذ القرارات المناسبة ومن ثم فإنهم بحاجة إلى الاعتماد على معرفة العاملين ووجهات نظرهم وإبداعاتهم المتنوعة للحصول على فاعلية أكبر في اتخاذ القرارات، كما حل المشكلات التنظيمية واقتناص الفرص للتميز. فالاحتواء العالي يُشير إلى الدرجة أو ذلك المدى الذي يؤثر به العاملون في كيفية تنظيم وتنفيذ أعمالهم وأداء مهامهم عن طريق إشراكهم وتطوير إبداعاتهم.⁽³⁾

عرف بول غولان (P. J. Gollan) الاحتواء العالي بأنه: "مجموعة من المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز من فرص بقاء المنظمة عن طريق تلبية تطلعات العاملين واحتياجاتهم".⁽⁴⁾ يُشير مفهوم الاحتواء العالي إلى الممارسات التي تقدم للعامل الفرص للمشاركة التنظيمية سواء أكان ذلك بشكل مباشر- من خلال: العمل الجماعي أو مسميات الوظيفة المرنة- أو بشكل غير مباشر- من خلال: دعم تبادل المعلومات، تدوير المعرفة وتناقل المهارات.⁽⁵⁾

نخلص إلى أن مفهوم الاحتواء العالي يشير إلى مضامين التشارك، العامل والمنظمة يتشاركان الالتزامات، المعلومات، المعارف، المقاصد والمكاسب -تخصيص نسبة من الأرباح أو

⁽¹⁾Stephen Wood & Alex Bryson, "The Rise of High Involvement Management in Britain" (Discussion Paper, January 1989), p.03.

⁽²⁾Paul J. Gollan, "High Involvement Management and Human Resource Sustainability : The Challenges and Opportunities". *Asia Pacific Journal of Human Resources* vol 43, 1(2005): p.19.

⁽³⁾نور خليل إبراهيم و خالد سلمان سعد، "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 86(2015): ص.563.

⁽⁴⁾Paul J. Gollan, *op.cit*, p.18.

⁽⁵⁾رشا مهدي الخفاجي، "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء". *المجلة العربية للإدارة* مج 39 (2019)3: ص.130.

الأسهم-، بما يتجاوز حدود التمكين من سلطة اتخاذ القرار إلى حدود الشراكة ومالها من عوائد على الأهداف التنظيمية ب تعظيم فرص التجديد، التطوير والبقاء، والأهداف الشخصية بزيادة فرص الإثراء الوظيفي، التأهيل المعرفي وفرص "تكوين الثروة". كل هذا يتأتى بتفعيل جملة من التدابير التنظيمية ك التدريب، قيم التثمين المعنوي والمادي والعدالة التنظيمية وغيرها من مقومات التحفيز على الابتكار والإبداع.

أ. 2 أهمية الاحتواء العالي:

تتلخص أهمية إستراتيجية الاحتواء العالي من خلال ما يلي: ⁽¹⁾

- الاحتواء العالي: مصدر لتوليد الأفكار، الإبداع وحل المشكلات.
- الاحتواء العالي يدعم العمل الجماعي.
- من خلال فلسفة الاحتواء العالي يجري تبادل المعلومات بين العاملين، ومساعدة العاملين على فهم هوية وقيم المنظمة واستخدام جهودهم لتحقيق غرضها العام.
- العائد من تفعيل فلسفة الاحتواء العالي تتمثل في التكيف التنظيمي الناجح للمنظمة.
- الاحتواء العالي يدعم العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات. ويستلزم رضاهم.
- الغاية من تفعيل إستراتيجتي "التمكين" و "الاحتواء العالي"، هي رفع المنظمة إلى آفاق جديدة من الأداء التنافسي من خلال الاستخدام الأفضل لمهارات واهتمامات الفرد. إنها الوسيلة التي يمكن من خلالها جعل التحسين المستمر هدفاً تشغيلياً لجميع مستويات المنظمة. من خلال:
- إنشاء رؤية تنظيمية ومشاركتها -عبر آليات وسبل محددة- للعاملين وكذلك لكل وحدة تنظيمية.
- السعي وراء المعرفة التي يمتلكها الأفراد في تحقيق تلك الرؤية ومشاركتها.
- تُدرِك إستراتيجتي إدارة الاحتواء العالي والتمكين أن العاملين يمتلكون الفهم والتقدير الأفضل لمشاكل عملهم وبالتالي فهم يمتلكون أفضل الحلول لها بما يمتلكون من معرفة ورصيد خبرة ما يستدعي إيجاد صيغ عمل تمكن العاملين من استخدام معرفتهم وخبراتهم في السيطرة على مشكلات العمل.
- معرفة المورد البشري بلا قيمة تنظيمية تذكر ما لم تُستحدث صيغ لاحتوائها- دعمها وتميئها- وتشاركتها. (الاحتواء والتمكين يكملان بعضهما فمعرفة العامل تُحتوى ويتم تشاركتها حين تفعيل التمكين وتفويض العامل صلاحيات التقرير).
- نصل إلى أن طموح البقاء يحتم على المنظمات العمل على إدارة مصادرها التنافسية بفاعلية فصيانه صناعات المعرفة يجعل المنظمة محفظة معارف (Portfolio of Knowledge) متجددة.

⁽¹⁾ Mubashir Ahmad et al, "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction". European Journal of Business and Management vol 6, 31(2014): p.230.

خلاصة الفصل الثالث:

حاولت الدراسة من خلال هذا الفصل التركيز على أكثر العوامل حسماً في بلوغ الأداء المتميز من خلال خصائص المنظمة المتعلمة، كما يلي:

أولاً- القيادة الإدارية

تحدث القيادة بفعل عاملين (التأثير) أن يؤثر طرف (فرد/أفراد) في مجموعة ما على نحو (التغيير) ليكون القادة وكلاء تغيير مؤثرين في دوافع، سلوكيات، أهداف وحتى مستويات أداء الأفراد كما مجموعات العمل.

أساليب القيادة المختلفة [من القيادة الصارمة (Hard Leadership)-الأمرة، الموجهة، المتدخلة والمراقبة- إلى القيادة الناعمة (Soft Leadership)- أين يكون القائد تابعاً، مشرفاً لا مقررًا] هي مجموع الأساليب المستخدمة للتأثير في المرؤوسين (قيمية، سلوكية وأدائية)؛ تأكيداً على أن "النمط القيادي" ليس "مقاساً واحداً يناسب الجميع". يجب المفاضلة بين أساليب القيادة وتكييفها لتناسب الرؤى، المواقف التنظيمية، الأفراد ومجموعات العمل بما يضمن الفعالية القيادية.

خلصت الدراسة إلى أن "القيادة الموقفية" هي قيادة تروم التكيف وتحترف التحكم والسيطرة على التعقيد البيئي؛ بما يجعلها أكثر الأنماط القيادية ضماناً لتعلم البقاء التنظيمي. ليس هناك نمط قيادي واحدة مثالي يُمكن تفعيله في مختلف المواقف والظروف، بل هناك أساليب عديدة لا بد من إخضاعها لخصوصية الموقف المراد التصدي له ونجاحها لا يعني بالضرورة نمذجتها وتكرارها لا يضمن نجاحها في موقف/مواقف مختلف (ة).

ثانياً- الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية غير مرئية لكنها متغلغلة في كل الجوانب، الفعاليات والمستويات التنظيمية. فهي قوة تنظيمية غامضة، ناعمة ومبهمة لكنها شديدة التأثير على سلوكيات المنظمة ومستويات أداءها.

أصبح من الواضح اليوم أن إمكانات الأداء المتميز لا تقتصر على الاستراتيجيات التنظيمية والإدارة الفعالة للموارد... بل تمتد إلى البعد الثقافي - المهمل إلى حد كبير- والذي يعد التفسير المبرر لمصدر الميزة/الميز التنافسية - عصية النسخ والتقليد- للمنظمات.

اقترحت الدراسة "الثقافة التنظيمية الصحية" ك محرك القدرات التنظيمية الكامنة تساعد المنظمة على بلوغ أسمى أهدافها وهو "الريادة والبقاء"، على الإقرار بتعدد التحديات التي تحول دون تحقيقها وبلوغ أهدافها.

ثالثاً- الهيكل التنظيمي

يرجع الاهتمام بالهيكل التنظيمي في مساعي الريادة التنظيمية إلى الدور الهام الذي يلعبه في تحديد وتنظيم التفاعل بين أعضاء المنظمة، تهيئة قنوات الاتصال التي تتدفق/تُداول من خلالها المعرفة في كل المستويات التنظيمية، ولذلك ينبغي تصميم الهيكل بطريقة تيسر تعلم المنظمة لأجل البقاء والتميز.

تحتاج المنظمات لتبقى وتتجدد في ظل البيئة فائقة التنافسية إلى تصميم تنظيمي يُعنى بمتطلبات التنافسية يُصطلح عليه في الأدبيات التنظيمية بـ هيكل المعرفة التنظيمية؛ الذي يتيح آليات تشاركية المعرفة ونفاذها إلى كل المستويات التنظيمية بما يدعم الموقف التنافسي للمنظمة. لتكون الهياكل التنظيمية التكيفية هي التصميم التنظيمي الأفضل لمنظمة الممارسة الأفضل.

رابعاً- صناع المعرفة

يعد صناع المعرفة رصيذا معرفيا متجدد تتضاعف قيمته بانتشاره مما يستوجب على منظمات المعرفة استثمارهم والمحافظة عليهم وهم ثروة وأكبر مورد لضمان جودة وتميز المخرجات التنظيمية تفي للتصدي لتحديات ورهانات الاقتصاد الرقمي.

ذلك أن صناع المعرفة يهندسون لنمط أعمال جديدة تقوم أساسا على المعرفة وحثمية التعلم المستمر، الأمر الذي انسحب بالضرورة على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع هذا الصنف من العمالة القائمة على المعرفة.

الفصل الرابع = نماذج مختارة

ظهرت على ساحة الأعمال الدولية منظمات ريادية استطاعت بفضل جملة من مقومات التميز الخاصة بها أن تنظم نفسها كعلامات ابتكار فارقة، اهتمت الدراسة بفحص وتحليل المشهد التنافسي على المستوى العالمي وبالاعتماد على مؤشرات ومقاييس تصنيف معتمدة ك مؤشر داوجونز الصناعي (S&P Dow Jones) وتقارير مجلة فورتشن (Fortune) الدولية الأمريكية المختصة بقضايا المال والأعمال، تقارير مجلة فوربس (Forbes) المجلة الأمريكية المتخصصة بإحصاء ومراقبة نمو المنظمات والشركات على المستوى العالمي، وتقارير مجموعة شركات ميلوارد براون (Millward Brown) كأكبر شركات أبحاث السوق على المستوى العالمي. لتستقر الدراسة على ثلاثة (03) شركات أمريكية النشأة عالمية الحدود،

اعتماد الدراسة للشركات الثلاثة (03) الأمريكية جنرال إلكتريك، أبل وغوغل لم ينطلق بدافع تحيزي لبلد نشأتها ولم تقصد الدراسة أن تكون نماذجها من بيئة واحدة، بل إن نتائج أدائها المالي، مكانتها السوقية أساليب تسييرها الابتكارية هي من رشحتها لتكون نماذج تستند الدراسة إليها في تأكيد ما خلصت إليه في شقها النظري (من مقومات لبلوغ الأداء المتميز من خلال خصائص ومنهجية المنظمة المتعلمة) والاستعانة بها لتقديم وصفة إرشادية للمنظمات التي تروم التميز وتطمح لتكون منظمات متعلمة.

وعليه يتضمن هذا الفصل مايلي.

- أولاً- جنرال إلكتريك - رحلة نحو التميز (1981-2001).

- ثانياً- أبل - التميز الاستثنائي (1976-2011).

- ثالثاً- غوغل- محطات من الابتكار (1998-2014)

المبحث الأول: جنرال إلكتريك (1981-2001): رحلة نحو التميز

لأكثر من (130) عامًا، واصلت جنرال إلكتريك ابتكار ما لم يتم توقعه، وحافظت على إرث تاريخي غني من الأصالة استنادًا إلى السؤال التالي: "لماذا التنبؤ بالمستقبل بينما يمكنك إنشاؤه؟" (*).

على مدار عقدين كاملين (1981-2001) خاضت شركة جنرال إلكتريك (General Electric Inc) سلسلة من جهود التغيير؛ الهدم وإعادة البناء على يد ثامن (08) رئيس تنفيذي لها وهو جاك ويلش (J. Welch) سعيًا منه إلى إعادة تشكيل شركة عملاقة، بيروقراطية للغاية، كثيفة العمالة وبطيئة الاستجابة إلى منظمة ريادية ببساطة وشغف شركة صغيرة. كانت مهمة ويلش بطولية بامتياز، لكنه أدرك أن جعل جنرال إلكتريك الشركة الأكثر تنافسية عالمياً لا يتم دون تغيير جدي وعميق.

المطلب الأول - لمحة عن جنرال إلكتريك:

يتناول هذا المبحث فترة تولي جاك ويلش لعقدين من الزمن (1981-2001) منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (CEO) لشركة جنرال إلكتريك (GE). خلال هذه الفترة، أصبح ويلش أشهر مدير أعمال والأكثر إعجاباً في الولايات المتحدة الأمريكية وكل عالم الأعمال. هذه الشهرة مدهشة بشكل خاص؛ ذلك أن جنرال إلكتريك لم تكن من صنع ويلش؛ إنها شركة ذائعة الصيت عمرها يتجاوز قرناً من الزمان، وتُعد حالة استثنائية في عصر قامت فيه معظم التكتلات بتفكيك هياكلها المتنوعة، حيث حافظت جنرال إلكتريك على مجموعة واسعة من أعمالها الممتدة من البث التلفزيوني إلى المحركات النفاثة. تحت قيادة ويلش، انتقلت جنرال إلكتريك من كونها تكتل قوي إلى الشركة الأكثر حضوراً، تنوعاً وتنافسية في بيئة الأعمال العالمية وهذا ما يفسر شهرة ويلش.

أولاً- جنرال إلكتريك (G E): بطاقة تعريفية

لأكثر من قرن من الزمان، تم الاعتراف بشركة جنرال إلكتريك (GE) كواحدة من الشركات المتنوعة الرائدة في العالم، ووجدت نفسها بانتظام بصدارة/أو محاذاة صدارة الشركات ومنظمات الأعمال الأمريكية والأكثر شهرة في العالم.

1. **التعريف بـ جنرال إلكتريك:** شركة جنرال إلكتريك؛ هي تكتل أمريكي متعدد الجنسيات، تأسست في القرن التاسع عشر (19) ولديها وحدات أعمال متنوعة، كـ (GE Aviation, GE Digital, GE Capital, GE Healthcare & GE Power وغيرها).

(*Osako Marie Ngoie, "General Electric Company: Case Study" (Research paper, Argosy University-Chicago, 2014), p.06.

جنرال إلكتريك هي شركة للخدمات المالية والإعلامية والتقنية. يقع مقرها الرئيسي بمدينة فيرفيلد (Fairfield) بالولايات المتحدة الأمريكية، تقدم خدماتها للعملاء في أكثر من (150) دولة بكادر بشري يبلغ عدده ثلاث مئة ألف (300000) عامل حول العالم (عام 2001).⁽¹⁾ تشارك جنرال إلكتريك في مجموعة متنوعة من الأسواق تقدم المنتجات والخدمات المتنوعة من توليد، نقل وتوزيع الكهرباء، أتمتة الطائرات النفاثة، معدات التصوير الطبي، قاطرات السكك الحديدية والطيران.⁽²⁾ تصف الشركة نفسها بأنها مكونة من عدد من وحدات الأعمال الأساسية أو "الشركات". كل "عمل" هو نفسه مشروع ضخم. تباينت حافظة أعمال جنرال إلكتريك على مدار تاريخ الشركة نتيجة لعمليات الاستحواذ، التصفية وإعادة التنظيم. يتضح أكثر التعريف بالشركة من خلال ما يلي:

- الموقع الإلكتروني Website: <<https://www.ge.com/>>

- الشعار:

*تقنيتنا وشبكتنا العالمية وفريقنا الاستثنائي تغذيها مهمة - بناء عالم يعمل **

2. شعار العلامة التجارية لـ جنرال إلكتريك (GE)

كان شعار العلامة التجارية (Brand logo) الأصلي للشركة بداية من عام (1892) يتضمن حرف (G) للدلالة على (General) و (E) للدلالة على كلمة "الكهرباء" (Electric). في عام (1900) طرأ تغيير على الشعار ليصبح عبارة عن مونوجرام (Monogram)/تشابك حرفي (G & E) محاطاً بدائرة بانحناءات بارزة دلالة على حركة الكهرباء. ثبت الشعار بعدها مع تغييرات طفيفة على حجم الحروف ووضوح اللون. في عام (2004) تم تعديل الشعار قليلاً بإضافة اللون الأزرق. واستمر على حاله إلى يومنا هذا. كما يبينه الشكل التالي:

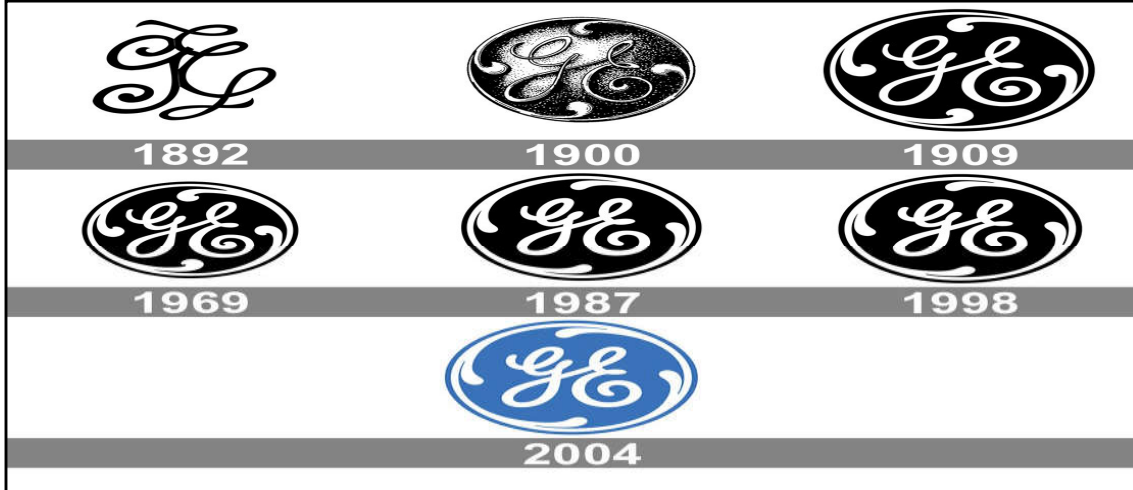
⁽¹⁾Christopher A.Bartlett & Meg Wozny, "GE's Two-decade transformation : Jack Welch's leadership". **Harvard Business School** 3May(2005): p.01.

⁽²⁾Sandra Ferreira, "Corporate Analysis : General Electric" (Research paper, University of Pittsburgh 2012), p.03.

(*الموقع الرسمي لـ "جنرال إلكتريك"

<<https://www.ge.com/>>(accessed 17/10/2020)

الشكل رقم (41): تطور العلامة التجارية لـ جنرال إلكتريك



Source: "Information on General Electric". Available Online at: <<https://vb.com/ge/>> (accessed 22/01/2021).

ثانيا- جنرال إلكتريك: البدايات المبكرة ومسار التطور

جنرال إلكتريك الحديثة ، كما نعرفها الآن، هي قصة الابتكارات والاندماجات المتكررة.

أسس توماس ألفا إديسون (T. A. Edison) عام (1878) شركة (Edison Electric Light Company) في مدينة نيويورك بمساهمة عدد من الممولين، من ضمنهم جي بي مورجان (J.P. Morgan). قدم إديسون أول عرض عام لمصباحه المتوهج في (31 ديسمبر 1879) في مينلو بارك (Menlo Park).

بحلول عام (1890)، نظم إديسون أعماله المختلفة في شركة إديسون جنرال إلكتريك (Edison General Electric Company).

في عام (1879)، أسس إليهو طومسون وإدوين جيه هيوستن (Elihu T. & E. J. Houston) شركة طومسون- هيوستن الكهربائية (Thomson-Houston Electric Company) المنافسة لـ شركة إديسون جنرال إلكتريك.

أدت عمليات الاندماج مع المنافسين وحقوق براءات الاختراع المملوكة لكل شركة إلى جعلهما مهيمنتين في صناعة الكهرباء. مع توسع أعمالهم، وجدت الشركتان تداخلاً متزايداً في عملهما وبراءات الاختراع ليتم في الـ (15 أبريل 1892)، اتحادهما⁽¹⁾، في عملية اندماج رتبها الممول مورجان، لتشكيل شركة جنرال إلكتريك (GE)، ومقرها- حينها- في شينيكادي نيويورك.⁽²⁾ وتولى قيادتها لاحقاً تشارلز كوفين (Charles A. Coffin) وبقي إديسون مرتبطاً بشركة جنرال إلكتريك بـ براءات الاختراع وبعض المهام الاستشارية.

⁽¹⁾ Eric Owles, "G.S's History of Innovation" (Work paper: New York Times, 12/07/2017). Available Online at : <<https://nyti.ms/3gPBpfp>> (accessed 30/12/2020).

⁽²⁾ Eric Reed, "General Electric's History and Future" (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/38MxXOB>> (accessed 22/01/2021).

فيما يلي لمحة عن أهم التطورات التي شهدتها جنرال إلكتريك من (1892-1981) كما يلي: ⁽¹⁾

1. **المرحلة الأولى:** الفترة التمهيديّة (1892-1922). تولى تشارلز أ. كوفين (C. A. Coffin) رئاسة جنرال إلكتريك، الذي أدرك أهمية التسويق بشكل أفضل من أي شخص آخر. بين عامي (1892-1922)، نمت جنرال إلكتريك بسرعة، حيث قفزت المبيعات من (11) مليون إلى (276) مليون دولار أمريكي، وارتفع عدد العاملين من (10000) إلى (82000) عامل، وزاد عدد خطوط الإنتاج من (05) إلى (85). بحلول الوقت الذي تقاعد فيه كوفين في عام (1922) وصلت الكهرباء إلى حوالي (40%) من منازل الولايات المتحدة.

2. **المرحلة الثانية:** فترة التطوير (1922-1951). تولى خلال هذه الفترة رئاسة جنرال إلكتريك الشخصيات التالية: أوين دي يونغ (O. D. Young)، جيرارد سوب (G. Swope) تشارلز إي ويلسون (C. E. Wilson).

خلال هذه المرحلة بدأت الشركة بتصنيع أنواع جديدة من الأجهزة مواصلة مسار اختراعاتها واكتشافاتها. اكتملت في هذه المرحلة عملية توصيل الكهرباء لكل المنازل الأمريكية - تقريباً -، كما كانت معدلات نمو الشركة جيدة: فقد ارتفعت المبيعات من (276) مليون إلى (1960) مليون دولار أمريكي، فيما قفز عدد العاملين من (82000) إلى (183000) عامل، بينما زاد عدد خطوط الإنتاج من (85) إلى (328).

كما تميزت هذه المرحلة بتنوع وتوسعة حقيبة أعمال الشركة وجهود ابتكارها، كما يلي: ⁽²⁾

- في عام (1932)، فاز إيرفينغ لانجموير (Irving Langmuir)، المدير المساعد لمختبر أبحاث جنرال إلكتريك (GE)، بجائزة نوبل في الكيمياء. تم منح الجائزة لعمله في كيمياء السطوح، ليكون أول أمريكي صناعي يفوز بالجائزة.

- في عام (1944)، تدعم جنرال إلكتريك (GE) سلاح الجو الأمريكي بأول مقاتلة نفاثة تشغيلية مدعومة بطائرة (GE J33).

3. **المرحلة الثالثة:** فترة النضوج (1951-1980). شغل منصب الرئيس التنفيذي خلال هذه الفترة كل من: رالف جي كوردنير (R. J. Cordiner)، جيرارد فيليب (G. L. Philip)، فريد جي بورش (F. J. Borch) وريجيناالد أتش جونز (R. H. Jones) استمرت الشركة في النمو من خلال التنوع بينما دخلت صناعة الأجهزة التقليدية في فترة النضج.

⁽¹⁾Akitake Taniguchi, "Marketing Operations in The apparatus division of General Electric Company" (WBHC, 2014, Frankfurt), p.02. Available Online at : <https://bit.ly/3BzqmPG> (accessed 22/01/2021).

⁽²⁾**History** : <https://invent.ge/3DOfnDY> (accessed 23/01/2021).

خلال هذه المرحلة بلغت المبيعات (4.198) مليار دولار أمريكي، وبلغ عدد العاملين حوالي (251.000) عامل. بينما ارتفع عدد خطوط الإنتاج من (328) إلى (400). ارتفع عدد الأقسام من (37) إلى (110) خلال نفس الفترة بفضل اللامركزية التي بدأت الشركة في اعتمادها.

4. المرحلة الرابعة: فترة التحول (1981-2001). برئاسة جاك ويلش (J. Welch)، تميزت المرحلة بتبني أنظمة تكنولوجية جديدة وإعادة هيكلة جنرال إلكتريك. (هذا ما سيتم توضيحه بشكل مفصل في المطلب الثاني من هذا المبحث).

اتسمت أواخر المرحلة الثالثة بالضبط في ظل رئاسة ريجينالد آتش جونز بالتوجه نحو التغيير فقد لاحظ جونز أن الثقافة التنظيمية للشركة متصلبة وبقيت مفرطة الانعزالية، وأن البيروقراطية أصبحت عبئاً على جهود والتزامات الإدارة التي عكفت عليها الشركة وهذا ما يبرر دعمه لجاك ويلش - صاحب الرؤى والدوافع التغييرية- ليصبح خليفته لرئاسة الشركة. (1)

المطلب الثاني- إعادة اختراع جنرال إلكتريك: جهود نحو التميز

يهدف جعل جنرال إلكتريك واحدة من أكثر الشركات تنافسية في العالم، ابتكر ويلش معجمه الخاص، وهو لغة جديدة أعطت صوتاً للطرق والاستراتيجيات الجديدة التي حولت (GE) من بيروقراطية عمرها قرن من الزمن إلى قوة تنافسية طاغية عالمية. (*)

في عام (1980)، أعلنت جنرال إلكتريك عن اسم الرئيس التنفيذي الثامن لها: جون فرانسيس ويلش (J. F. Welch) المدعو جاك ويلش (J. Welch) (**). في فترة كانت الشركات الأمريكية في حالة من الانهيار ارتفعت أسعار الفائدة ارتفاعاً هائلاً وكان الاقتصاد محصوراً بين فترتي ركود. كان سوق الأسهم في حالة من الفوضى، حيث خرج من أسوأ فترة له منذ الثلاثينيات من القرن العشرين (20). (2)

(1) Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, *op.cit.*, pp.01-02.

(*) Jeffrey A. Krames, **The Jack Welch Lexicon of Leadership** (New York : McGraw-Hill, 2002), p.03.

(**) جاك ويلش الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك من (1981-2001) عن عمر يناهز (45) عاماً، مما جعله أصغر قائد في جنرال إلكتريك -حتى ذلك الوقت-، وقد أمضى ويلش حياته المهنية بأكملها مع جنرال إلكتريك انضم إلى قسم البلاستيك بعد حصوله على درجة الدكتوراه في الهندسة الكيميائية في جامعة إلينوي عام (1960). سمحت له إنجازاته بالارتقاء بسرعة من خلال الرتب الإدارية في قسم البلاستيك، وتولى منصب نائب رئيس مجلس إدارة شركة (GE Credit) في عام (1977)، ثم الخيار الأفضل لتولي منصب الرئيس التنفيذي لـ (GE) في عام (1981). للمزيد من الإطلاع أنظر على سبيل المثال:

- Brian Strohmeyer, "The Leadership Principle Used by Jack Welch as he Re-energized, Revolutionized, and Reshaped General Electric". **Journal of Leadership & Organizational Studies** vol 5, 2(1999): p.17.

(2) Jeffrey A. Krames, *op.cit.*, p.06.

أولاً- جهود ويلش والتغييرية:

قدم ويلش منذ توليه منصب الرئيس التنفيذي (CEO) لـ جنرال إلكتريك مبادرات تغييرية دورية أصبحت تعرف لاحقاً باسم نظام تشغيل (GE). كل عامين تقريباً، كان ويلش ينفذ مبادرة جديدة تركز على تحسين جانب معين من الأداء على مستوى الشركة.⁽¹⁾ مراعاة للمرحلية وإعمالاً لمبدأ "مواجهة الواقع".

استهل ويلش جهوده التغييرية بدايةً بمرحلة تشخيص واقع الشركة، التي لم تستمر لوقت طويل ذلك أنه من داخل الشركة وأدري بيئتها.

1. مرحلة تشخيص وضع جنرال إلكتريك عام (1981): بناء الرؤية وتحديد الهدف

بالرغم من سجل النجاح الحافل لـ جنرال إلكتريك، واجهت الشركة عام (1981) مشاكل خطيرة. فقد أدت اللامركزية المفرطة إلى انتشار "وحدات الأعمال الإستراتيجية"؛ التي كان عددها أكثر من (150) وحدة، وقد أدى التركيز على التحليل المالي والرقابة المالية إلى وجود طبقات إدارية متعددة، عدد ضخم من العاملين وتشابك خانق للآليات البيروقراطية. كما كانت أعمال جنرال إلكتريك في كثير من الأحيان تتحول إلى الداخل/النزعة الانعزالية، متجاهلة إشعارات التغييرات البيئية. كانت عمليات صنع القرار بطيئة ومرهقة، وغالباً ما تؤدي إلى أوراق بيضاء وتقارير بدلاً من اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة. والأداء المالي على الرغم من ثباته غير مدهل.⁽²⁾ كما عانت جنرال إلكتريك من مشكل التنوع المفرط الذي أفضى لـ مشاريع مستنزفة للطاقة التنظيمية والمالية للشركة، كل هذا شكل ملامح لشركة آيلة للسقوط في ظل تغير ملامح البيئة والاحتكام لقوى المنافسة العالمية.

تتلخص أهم الملامح العامة لـ جنرال إلكتريك عام (1981) فيما يلي:⁽³⁾

- بيروقراطية داخلية ضخمة جعلت الشركة بطيئة التحرك، الاستجابة واتخاذ القرار.
- تركيز توجه الأعمال نحو الداخل؛ نشاط تجاري غير عالمي في الغالب.
- تقنية متواضعة في معظم وحدات، أقسام والشركات التابعة لـ جنرال إلكتريك.
- الصراعات الداخلية بسبب اللا-اتساق الذي كانت تعاني منه الشركة.

إذن شكلت البيروقراطية المفرطة - الثقافة التنظيمية المتصلبة والانعزالية - التوجه المفرط نحو الداخل وسيادة قيم "لم يُخترع هنا" (NIH) (not invented her) - غياب التواصل، التنسيق والمشاركة في ظل قناعة تنظيمية راسخة بأن القادة يملكون كل الإجابات - التنوع المفرط للأعمال-

⁽¹⁾Stanislav Bucifal, "Corporate analysis: General Electric Co (1981-present)". [SSRN Electronic Journal](#) (2009): p.05.

⁽²⁾ David Ulrich et al, [The GE Work-Out : How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems Fast!](#) (New York: McGraw-Hill 2002), p.05.

⁽³⁾Brian R. Strohmeier, [op.cit.](#) p.19.

تعقد الهيكل التنظيمي. أهم ملامح واقع جنرال إلكتريك عندما تولى جاك ويلش منصب مديرها التنفيذي. كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (42): تشخيص لواقع جنرال إلكتريك عام (1981)



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات الواردة سابقاً.

خلص ويلش من تشخيصه لواقع الشركة أن "الشرايين التنظيمية المسدودة" (الثقافة الانعزالية التنوع المفرط، البيروقراطية الخانقة) لشركة جنرال إلكتريك باتت تشكل تهديداً لبقائها، لذلك شرع في إعادة تشكيل واحدة من أنجح الشركات عالمياً.

بعد التشخيص حدد ويلش في سبيل جهوده التغييرية مرحلتين، أولى خُصصت للمعدات والثانية للبرامج وإعادة البناء مع آليات التنفيذ والأهداف الرئيسية، كما يتضح فيما يلي:

2. المرحلة الأولى- الهدم لإعادة البناء (1981-1984): بداية مواجهة واقع جنرال إلكتريك

أدرك ولش الواقع وكان على استعداد لاتخاذ القرارات الحاسمة-المؤلمة- التي من شأنها إحداث تغيير جوهري يفضي لـ نفس بيروقراطية جنرال إلكتريك وإعادة اختراعها، ك إعادة الهيكلة وتقليص الحجم وإستراتيجيات رقم (1) أو (2)، "الإصلاح، الغلق أو البيع" وإستراتيجية الدوائر الثلاث. كان ويلش يعلم أن الضربات الجريئة هي- فقط- التي ستضع الشركة في سياق ريادي لتصبح المنافس الأقوى عالمياً.⁽¹⁾

تتلخص مبادرات المرحلة الأولى من ثورة ويلش التغييرية في الممارسة الاحترافية لـ "الهجر المُخطط" (Planned Abandonment)، التي تعلمها ويلش عن بيتر دراكر (P. Drucker)؛ وتفيد بضرورة إدراك القيادة لمجموع العمليات، الاستراتيجيات والأعمال المستنزفة للطاقة التنظيمية والعمل على فك الارتباط بها وتصفيتها لصالح تحقيق الأهداف الكبرى.

أ. أهداف المرحلة: تتلخص أهداف مرحلة الهدم لإعادة البناء في أن تلتزم كل شركة من شركات جنرال إلكتريك بما يلي:⁽²⁾

- أن تستثمر فقط في المنتجات ذات إمكانات النمو العالية؛ أن تصبح جنرال إلكتريك رقم (1) أو (2) في كل مجالات وقطاعات نشاطها.
- زيادة الإنتاجية، الأرباح والجودة بنسبة لا تقل عن (15%) سنوياً.

⁽¹⁾Jeffrey A. Krames, op.cit, p.88.

⁽²⁾Donald P. Cushman & Sarah Sanderson King, Communication Best Practices at Dell, General Electric, Microsoft, and Monsanto (New York: State University of New York Press, 2003), p.35.

- اللامركزية في السلطة والمسؤولية، من أجل جعل كل وحدة عمل سريعة ومرنة قدر الإمكان في الاستجابة لمقتضيات المنافسة العالمية.

- المراقبة الدقيقة لقدرة كل شركة/مشروع على تحقيق الأهداف المسطرة.

- التدخل عند الضرورة لجعل كل مشروع/عمل تجاري ناجح.

ب. آليات التنفيذ: تتلخص أهم آليات تحقيق أهداف هذه المرحلة في الآتي:

ب. 1 إزالة الطبقات **Delaying**: في مرحلة مبكرة من تولي ويلش رئاسة جنرال إلكتريك، ركز على تبسيط الهيكل التنظيمي للشركة؛ ذلك أنه رأى أن جنرال إلكتريك شركة معقدة، متناقلة تنظيمياً تغرق في الطبقات الإدارية الكثيرة فقد كان هناك (25000) مدير⁽¹⁾ وعدد كبير جداً من العاملين والمسميات الوظيفية- (130) نائب رئيس وعدد ضخم من المخططين الاستراتيجيين- ما خلق مشكلة طول وتعقد الإجراءات الإدارية وتأخر اتخاذ القرارات.⁽²⁾

اعتبر ويلش جنرال إلكتريك شركة مفرطة التعقيد - بما يخالف مساعيه بجعلها أكثر تكيفاً مرونةً ومحاذاةً للتغيرات البيئية- ولهذا عمل على تبسيطها بفصل كل المخططين الاستراتيجيين والمدبرين الذي ابدوا معارضتهم للتغيير واستبدالهم بأخرين مستعدين لتشارك وتنفيذ رؤيته التغييرية.

ب. 2 التقليل **Downsizing**: شن ويلش حرباً على النفقات، لتكون أكثر خطوات/جهود التقليل جدلاً هي تسريح جنرال إلكتريك لـ (118000) عامل من عمال الشركة خلال خمسة (05) سنوات منهم (37000) يعملون في المشاريع المستغنى عنها (غلقاً أو بيعاً). وصف ولش دوافعه:⁽³⁾

"... اليوم، يجب على كل عامل أن يسأل، "كيف أضيف قيمة؟ لزيادة فاعلية وتنافسية الشركة".

عرف ولش ما يجب القيام به لتجسيد هدفه، ولكنه كان يعلم أيضاً أن الأمر سيكون مؤلماً بسبب تسريح عدد كبير من عمالة الشركة، ما يؤدي إلى اهتزاز الثقة والولاء بين الشركة وعمالها.

ب. 3 إستراتيجية أصلح، أغلق أو بع (Fix, Close or Sell) وإستراتيجية رقم (1) أو رقم (2):

رأى ويلش أن جعل شركة جنرال إلكتريك الأكثر تنافسية في العالم، أمر بالغ الصعوبة في ظل التنوع/التوسع المفرط للأعمال التجارية للشركة، التي بلغت (350) عملاً تجارياً. ولم تكن كل تلك الأعمال بنفس المستوى من حيث الإنتاجية/الربحية، فبينما كانت مشاريع تحتل الصدارة وتحقق

⁽¹⁾ Jeffrey A. Krames, *op.cit.* p.107.

⁽²⁾ جيفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة (كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك) (الرياض: مكتبة جرير، 2007)، ص.27.

⁽³⁾ Noel Tichy & Ram Charan, "Speed, Simplicity, Self-Confidence : An Interview with Jack Welch". **Harvard Business Review** October (1989). Available Online at: <<https://bit.ly/3mToGw9>> (accessed 10/01/2021).

إيرادات عالية كانت الأخرى عبء على الميزانية العامة للشركة. لأجل هذا اعتمد ويلش إستراتيجتي رقم 1 و رقم 2 و"أصلح، أغلق أو بع". في هذا الصدد يقول ويلش: ⁽¹⁾

"إن تجربتنا خلال أواخر السبعينيات في الصراع مع المنافسة العالمية قد أبرزت بوضوح شديد في أذهاننا الاعتقاد بأن الشركات التي تمسكت بأعمال هامشية - أو أقل من متطلبات التنافسية العالمية - لن تكون موجودة لفترة طويلة. قادنا هذا التحليل إلى إستراتيجية تقول إنه يجب أن نكون رقم واحد أو رقم اثنين في كل شركة من أعمالنا... كان علينا أن نرى طريقة للوصول إلى ذلك... كان على الشركات الخاصة بنا تحقيق مراكز ريادية عالمية في التكلفة الجودة والتكنولوجيا. وتحقيق مناصب رائدة في مجموعة واسعة من أسواقها... كانت هذه إستراتيجيتنا".

هذا هو أساس إستراتيجية أصلح، أغلق أو بع، إذا كان المشروع غير قادر على التنافس على صدارة مجاله وتعجز الشركة عن إصلاحه فغلقه أو بيعه أكثر فائدة للشركة من استبقاءه. كان ويلش واضحاً بخصوص المشاريع التي يجب أن تبقى؛ إنها فقط المشاريع التي تحتل أو يُمكن أن تحتل المرتبة الأولى أو الثانية في سوق نشاطها ماعدا ذلك فسيتم فك الارتباط بها- التصفية- بغلقها أو بيعها.

أدى تحذير ويلش بـ "إصلاح، بيع أو إغلاق" الشركات غير التنافسية في كثير من الأحيان إلى الخيار الأخير. ليتم بيع الكثير من الشركات، بما في ذلك التكييف المركزي، الأدوات المنزلية تعدين الفحم وحتى أعمال الإلكترونيات الاستهلاكية المعروفة للشركة.

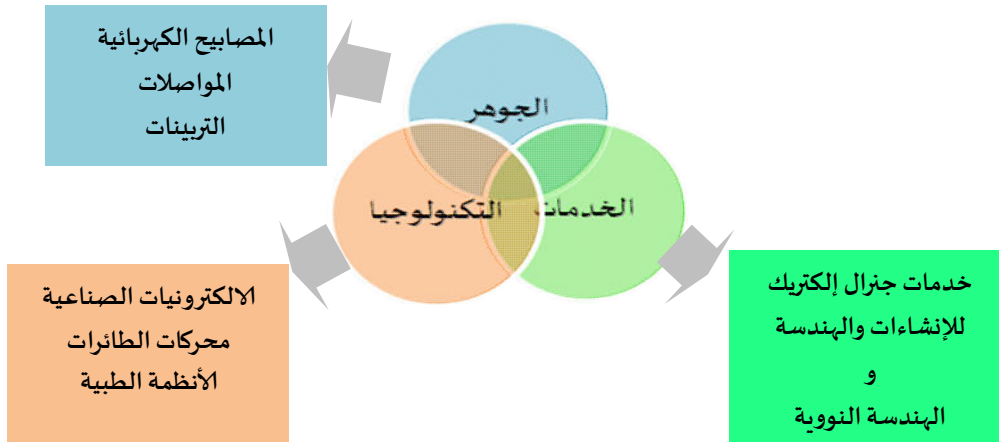
ب. 4 الدوائر الإستراتيجية الثلاثة Tree- Circles Strategy:

تم خلال هذه المرحلة تغيير الهيكل الأساسي للشركة بحلول العام (1983)، وبناء أسس محفظة أعمالها بناء على خطة "الدوائر الإستراتيجية الثلاثة" لـ ويلش، وهي الإستراتيجية التي صنفت جميع أعمال جنرال إلكتريك في ثلاثة (03) مجالات: الجوهرية/الأساسية، التكنولوجيا والخدمات.

بعد تطبيق إستراتيجية (رقم 1 ورقم 2) وإستراتيجية (أصلح، أغلق أو بع) تمكن ويلش أخيراً من التخلص من وحدات العمل التي لم تكن تتوافق ورؤية وتوجه جنرال إلكتريك الجديدة. وقد وصف تلك الرؤية في ضوء ثلاث (03) دوائر كما يوضحه الشكل التالي:

⁽¹⁾Donald P. Cushman & Sarah Sanderson King, op.cit, pp. 36.

الشكل رقم (43): الدوائر الإستراتيجية الثلاثة لـ جنرال إلكتريك



Source: Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, *op.cit.*, p.17.

مضمون الدوائر الإستراتيجية الثلاثة (03) يفيد بوجود أن تتدرج جميع أعمال جنرال إلكتريك

ضمن ثلاث (03) فئات، كما يلي: ⁽¹⁾

- الأعمال الأساسية/الجوهر ك (توليد الطاقة، والأجهزة) ذات العوائد المعتدلة، تدار كمولدات نقدية مع استثمارات انتقائية.

- الأعمال التجارية عالية التقنية ك (الأنظمة الطبية والبلاستيك ومحركات الطائرات) ذات النمو المرتفع والتدفق النقدي السلبي والاستثمارات العالية.

- خدمات ك (GE Capital) و (NBC) ذات عوائد عالية ونمو مرتفع مع توليد نقدي.

ج. نتائج المرحلة:

على المستوى الهيكلي تم تقليص العمالة واستبقاء الأكفيا منهم فقط (اللاعبين أ) ممن يعول عليهم لصناعة الفارق في جنرال إلكتريك الجديدة، مع العمل على تحرير الشركة من البيروقراطية بتقليص الطبقات الإدارية إلى أقصى حد ممكن.

كما نفذ ويلش عملية إعادة هيكلة كبرى لمحفظه أعمال جنرال إلكتريك، مع التركيز على عدد محدود من القطاعات ذات الأداء الواعد وإمكانات النمو المضاعفة (التنوع الانتقائي)، وقد تحقق ذلك من خلال بيع الشركات الأقل ربحية والاحتفاظ أو الاستحواذ على الشركات التي تم تحديدها كرقم واحد أو رقم اثنين في مجال نشاطها. بحلول عام (1989)، كانت (12) وحدة أعمال من جنرال إلكتريك تقود أسواقها. ⁽²⁾

بين عامي (1981-1990)، حررت جنرال إلكتريك أكثر من (12) مليار دولار أمريكي من رأس المال عن طريق بيع أكثر من (200) شركة، والتي كانت تمثل (25%) من مبيعات عام

⁽¹⁾Pier A. Abetti, "Case Study : Jack Welch's Creative Revolutionary Transformation of General Electric and the Thermidorean Reaction (1981-2006)". **Creative and Innovation Management** vol 15, 1(2006): p.78.

⁽²⁾Jeffrey A. Krames, *op.cit.*, pp.07-08.

(1980) في نفس الإطار الزمني قامت الشركة بأكثر من (370) عملية استحواذ، بتكلفة تجاوزت (26) مليار دولار أمريكي.⁽¹⁾

على الرغم من هذا التغيير الكبير والتقليص مع خفض التكاليف، ارتفعت أرباح (GE) بشكل كبير في أوائل الثمانينيات من القرن المنصرم، حققت حوالي (25) مليار دولار أمريكي من المبيعات والأرباح. وبسبب نموها الاستثنائي، صنفت جنرال إلكتريك في المرتبة الأولى بين الشركات الأكثر قيمة في العالم (بناءً على مجموعة من الإيرادات والأرباح والقيمة السوقية والأصول)، بدلاً من الرتبة (11) منذ أصبح ويلش الرئيس التنفيذي.⁽²⁾

يتضح في الملحق رقم (02) الهيكل التنظيمي لـ جنرال إلكتريك قبل وبعد جهود ويلش نحو منظمة أكثر تسطحاً وابتعاداً عن البيروقراطية والتسلسلات الهرمية المعقدة

3. المرحلة الثانية إعادة البناء (1985-2001): التوجه نحو خارج أسوار جنرال إلكتريك

قضى ويلش سنواته الأولى في حملة شرسة لتخليص جنرال إلكتريك من كل ما يعوق/يحد الطاقة التنظيمية للشركة في نفس الوقت عمل على تطوير مبادرات تعزز من الطاقة التنظيمية للشركة من جهة وتُعزز من جهود نموها من جهة أخرى.

لينطلق في مرحلته الثانية من التغيير بعنوان "مرحلة البرامج" لإعادة بناء جنرال إلكتريك مركزاً على التوجه نحو الخارج/خارج أسوار جنرال إلكتريك، مستنداً إلى رؤية مفادها:

"شركة كبيرة تتحرك بسرعة منظمة صغيرة"

أ. أهداف المرحلة:

بعد انتهاء مرحلة الهدم لإعادة البناء، أصبحت جنرال إلكتريك مستعدة للبدء في مرحلة أخرى من مراحل عملية التغيير التي أعلن عنها ويلش، والتي عُرفت بـ مرحلة البرامج/البناء التي تلت إراقة الدماء. وكانت مرحلة لاستعادة الثقة ورفع المعنويات التي حفزت ونشطت الشركة لتحقيق الأهداف التالية:⁽³⁾

- استمرار جهود تسطيح هرم الشركة وخفض التعقيد، المستويات والطبقات الإدارية ثباتاً على هدف اختراق البيروقراطية والقضاء على تبعاتها.

- استمرار جهود تقليص عدد العاملين للحفاظ على المتميزين منهم ما أسماهم ويلش بـ (اللاعبين أ) وتغيير دور القيادة من الرقابة والمراجعة إلى المساعدة والتوجيه نحو مزيد من التفويض والتمكين.

⁽¹⁾Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, op.cit, p.02.

⁽²⁾Brian Strohmeier, op.cit, p.18.

⁽³⁾Pier A. Abetti, op.cit, p.78.

- اعتماد نظام جديد للمكافآت يعتمد بشكل أكبر على علاوات الأداء بدلاً من الرواتب، مع المزيد من خيارات الأسهم لاستعادة ثقة العاملين من جهة ومن جهة أخرى تحفيزاً وصيانة للمعرفة الفردية كما التنظيمية.

ب. آليات التنفيذ: شملت هذه المرحلة عدة مبادرات بعنوان المشاركة تعزز الطاقة والنمو، كما يلي:
ب. 1 مبادرة المشاركة والتعبير Work-out: بداية التغيير الثقافي

كانت مبادرة المشاركة والتعبير (Work-Out) والتي تم تقديمها عام (1989) كتشريع لقيم الشركة (GE) وعنصر مركزي في محاولة اختراق الحدود والتأسيس لبيئة عمل تعاونية تآزرية. قال ويلش في هذا السياق: ⁽¹⁾

"لم تكن مبادرة المشاركة والتعبير أكثر تعقيداً من جلب الأشخاص من جميع الرتب والوظائف، المديرين والسكرتارية والمهندسين والعاملين في الخطوط الخلفية ... وأحياناً العملاء والموردين معاً في غرفة للتركيز على مشكلة ما ... ثم التصرف بسرعة وحسم حيالها مع تطوير أفضل الأفكار، بغض النظر عن مصدرها".

بدأت مبادرة المشاركة والتعبير بجلسات المناقشة، غير المحظورة التي عقدها ويلش مع مجموعات مختلفة من المديرين في معهد تطوير الإدارة التابع للشركة في كروتونفيل- بعد سنوات من الإهمال النسبي، استثمر ويلش مليارات الدولارات في إعادة تصميم كل من المرافق والمناهج الدراسية لـ كروتونفيل في ظل سياسة خفض النفقات التي أطلقها-، وخصص الكثير من وقته في التحدث عن أهميتها.

كانت نيته إرسال إشارة إلى قوة العمل بأكملها مفادها أن تحرير الأفكار، مشاركتها والتعلم التنظيمي لم يعد مجرد ترف تنظيمي، بل هو شرط أساسي مرغوب فيه ويصنع القيمة المضافة للمنظمات.

كانت الفكرة الأساسية لـ جلسات "المشاركة والتعبير" هي إنشاء منتدى حيث يمكن لقطاع عريض من العاملين التعبير عن آرائهم حول إدارة أعمالهم دون الخوف من عقاب رؤسائهم. جمعت الجلسات من (50-100) فرد من الشركة في مجموعات كان يترأس كل منها فرد بتسمية "الميسر" (facilitator) وكانت تستمر لمدة يومين أو ثلاثة أيام. في بيئة شبهها ويلش باجتماع بلدة نيو إنجلاند القديم.

في نهاية كل اجتماع/جلسة، يعود المدير للمجموعة للاستماع إلى النتائج والتوصيات ويمكنه إما قبولها أو رفضها على الفور، أو تعيين فريق لتقديم تقرير بمزيد من البيانات بتحديد تاريخ معين.

⁽¹⁾Jeffrey A. Krames, op.cit, p.200.

تمكنت هذه الجلسات من تحقيق تغييرات جوهرية. حُصرت مواضيع/مشاكل الجلسات في بدايتها على السلوكيات غير المنتجة أو البيروقراطية⁽¹⁾ لتشمل لاحقاً مواضيع أكثر تركيزاً كتحسين سبل التواصل والرضا الوظيفي، تطوير استراتيجيات لإدارة التنوع والتصميم الجديد للمنظمات.⁽²⁾

ب. 1. أ. الأهداف:

"المشاركة والتعبير" منهجية بسيطة ومباشرة للحد من البيروقراطية -هدم الجدران- وحل المشكلات بسرعة. تكمن عبقريتها في تسخير ذكاء العمال الأقرب إلى المشكلات التنظيمية (هم الأقدر على التشخيص والأكفأ على اقتراح الحلول).

كان الهدف العملي من المبادرة هو "التخلص من آلاف العادات السيئة بالشركة. أما الهدف الفكري هو وضع قادة كل شركة أمام (100) عامل أو نحو ذلك، من ثماني إلى عشر (08-10) مرات في السنة للاطلاع على ما يفكر فيه عمالهم حول كيفية تحسين الشركة ثم جعل القادة يستجيبون لتلك التغييرات.

يتلخص الهدف من جلسات المشاركة والتعبير فيما يُعتبر إعادة لهيكل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لجعل جنرال إلكتريك مكاناً أفضل للعمل. يعمل القادة والعمال على التضافر في بناء رؤية، توضيحها ودفعها بلا هوادة نحو التحقق⁽³⁾.

ب. 1. ب. النتائج:

استتدت المبادرة إلى مبدأ تمكين القوى العاملة، واشترط خروج المديرين من مكاتبهم وجعل جميع العاملين مسئولين عن استمرار نجاح جنرال إلكتريك. بحلول عام (1992) كان أكثر من (200000) عامل، بما يعادل (85%) من عمالة جنرال إلكتريك، قد شاركوا في جلسة على الأقل من جلسات المشاركة والتعبير في إشارة إلى تغيير القيم الثقافية للشركة وتوجيهها نحو ما عبر عنه ويلش:⁽⁴⁾

"إن وجهة نظري في التسعينيات تستند إلى تحرير مكان العمل، فالجميع مشارك... في الثقافة

الجديدة، يتمثل دور القائد في التعبير عن الرؤية والحصول على الدعم لتنفيذها. وهذا

يتطلب علاقات مفتوحة ورعاية كل عامل والتواصل المباشر -وجهاً لوجه-."

جهود المشاركة لتحرير وتعزيز الطاقة لم تقتصر على مبادرة المشاركة والتعبير بل تضمنت أيضاً إستراتيجية أفضل الممارسات وفلسفة بلا حدود.

⁽¹⁾Robert M. Grant, **Cases to Accompany contemporary strategy analysis**. 5th Ed. (Australia : Wiley-Blachwell, 2005), pp.347-348.

⁽²⁾Bev Davids et al, "General Electric's action learning change initiatives : Work-Out and change acceleration process" In Yuru Boshyk (Edts), **Action Learning worldwide : Experiences of leadership and organizational development** (New York : Palgrave Macmillan, 2002), p.79.

⁽³⁾Noel Tichy & Ram Charan, Speed, Simplicity, Self-confidence: An Interview with Jack Welch. **op.cit** pp. 113.

⁽⁴⁾Noel M. Tichy & Stratford, **Control your destiny or someone else will : How Jack Welch is making General Electri the word's most copetitive corporation**(New York: Doubleday, 1993), p.247.

ب. 2 إستراتيجية أفضل الممارسات: التأسيس لشركة بلا حدود

جوهر إستراتيجية أفضل الممارسات وفلسفة شركة بلا حدود يتلخص في التناقل/التلاحق المعرفي. على مر السنين، كان ويلش سريعاً في إسناد الفضل للعديد من الشركات التي تعلمت منها جنرال إلكتريك. وقال إن الدروس المستفادة من (IBM) مثلاً ساعدت جنرال إلكتريك على اقتحام السوق في الصين. كما ينسب الفضل إلى موتورولا (Motorola) باعتبارها الرائدة الحقيقية في ستة سيجما. (1)

- أفضل الممارسات وفلسفة بلا حدود: خطوات لنشر المعرفة (2)

تتعلق إستراتيجية أفضل الممارسات وفلسفة بلا حدود بافتراض أن الشركة ليس لديها كل الإجابات، تغييراً للقيم الانعزالية والمتعالية السائدة قبل عهد ويلش أهمها مبدأ "لم يُخترع هنا" (Not Invented Here) (NIH) وأن المديرين "يملكون كل الإجابات" إقصاء لأي أفكار من أي مصدر يتجاوزهم، فضلاً عن رفض كل فكرة أو مبادرة من خارج أسوار جنرال إلكتريك. تخلص ويلش من ذلك. ليكون أول من اعترف بأنه لا يملك كل الإجابات، معلناً عن عهد جديد يعمل على استقطاب أفضل الأفكار والممارسات من أي مصدر كان. تأكيداً على عدم استبعاد أي شخص من عملية توليد أفكار جديدة والبحث عن طريقة أفضل للقيام بالأشياء، حث ويلش على "إشراك ودمج كل عقل في الشركة". في قوله: (3)

"جنرال إلكتريك هي مرجل (cauldron) مليء بالأفكار والتعلم، حيث يلعب عشرات الآلاف من الأشخاص أدواراً تبادلية بين معلم ومتعلم".

عمل ويلش من خلال "أفضل الممارسات" و "بلا حدود" على إنشاء شركة خالية من الحدود-الداخلية والخارجية- ومعارك النفوذ والاستبداد السلطوي كما المعرفي. كانت مهمته الأولى هي مهاجمة الحدود: تلك التي فصلت المديرين عن العاملين، وحدود "لم يُخترع هنا" (NIH) التي فصلت جنرال إلكتريك عن بقية العالم. يُؤمن نظام مكافآت جنرال إلكتريك العاملين الذين يجدون الأفكار الجديدة ويتشاركونها. (4)

في منتصف التسعينيات، بدأ التركيز على حاجة عمال جنرال إلكتريك للتعلم من بعضهم البعض وعن غيرهم؛ إن الكفاءة الأساسية لشركة جنرال إلكتريك كانت مشاركة الأفكار، عبر ما أسماه ويلش "منظمة بلا حدود"، وأن الشركة تعتبر نفسها سلسلة من المختبرات التي تتشارك

(1) Jeffrey A. Krames, *op.cit.*, p.36.

(2) *Ibid.*, pp.36-37.

(3) Janet Lowe, *Jack Welch speaks : Wit and wisdom from the world's Greatest business leader* (New Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2008), p.64.

(4) Jeffrey A. Krames, *op.cit.*, p.37.

الأفكار والموارد المالية. كان من الأهمية بمكان بالنسبة لشركة جنرال إلكتريك أن تكون منفتحة حتى تتمكن من التعلم من الداخل ومن الخارج. (1)

قدم ويلش فرقاً متعددة الوظائف وفرق مشروع وشركات لإزالة الحدود العمودية بين المستويات التنظيمية أو سقوف التسلسل الهرمي، أسهم ويلش في إزالة مستويات الإدارة غير الضرورية وتقليل الامتيازات للمديرين التنفيذيين، وتوسيع أنظمة الحوافز لتقاسم الكسب لتشمل جميع العمال.

إزالة الحدود الخارجية بين جنرال إلكتريك ومورديها، عملائها وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين، أنشأ ويلش تحالفات إستراتيجية وأنشأ فرقاً مع عملاء وموردي جنرال إلكتريك. (2)

جادل ويلش بأنه فقط من خلال إستراتيجية "أفضل الممارسات" و"بلا حدود" يمكن للشركة أن تصل إلى أهدافها الأساسية بأن تكون الشركة الأكثر تنافسية وقيمة في العالم.

ب. 2. أ. الأهداف: تتلخص فيما يلي: (3)

- تطوير التواصل المفتوح على أساس السرعة، الصراحة والثقة: مشاركة جميع العاملين في رؤية الشركة، أهدافها وقيمتها، من خلال الحوار والإنصات بعناية إلى المناقشات التي تهدف إلى التحضير، التعبير التقيح وكسب القبول للرؤى التنظيمية؛ المشاركة في تقييم الأعمال وبيانات الأداء؛ وتحفيز العاملين على أن يصبحوا أكثر مخاطرة، انفتاحاً، ثقة بالنفس وأكثر نشاطاً في النقاط، توليد المعرفة التنظيمية تشاركتها وتوظيفها.

ب. 2. ب. النتائج:

أصبحت جنرال إلكتريك بيئة عمل تشاركية وتآزرية تدعم الأفكار وتؤمن بأن تحصيل الأفضل منها قد يوجد في كل مكان وبعيداً عن الرتب الوظيفية.

ب. 3. مبادرة العولمة: إستراتيجية الاستحواذ وبداية الحضور العالمي

أطلق ويلش مبادرة العولمة عام (1987)، حينما قرر أن جنرال إلكتريك بحاجة إلى التوسع خارج حدود الولايات المتحدة أو المخاطرة بأن تكون مجرد لاعب ثانوي في بيئة التنافس العالمي. بداية بالاستحواذ على شركة (Thomson-CGR) الفرنسية في عام (1987)، أشعل ويلش ثورة عالمية أطلقت الشركة في السوق العالمية. وبذلك قام بتفكيك العديد من الحدود الجغرافية التي فصلت جنرال إلكتريك عن بقية العالم. بحلول عام (1990)، قامت الشركة بأكثر من (133) عملية استحواذ في أوروبا بقيمة (30) مليار دولار أمريكي، وبحلول عام (2001)، كان لدى جنرال إلكتريك (85000) عامل أوروبي.

(1) Robert Slater, **Jack Welch on Leadership** (New York : McGraw-Hill, 2004), p.56.

(2) Brian Strohmeier, **op.cit**, pp.22-23.

(3) Donald P. Cushman & Sarah Sanderson King, **op.cit**, pp.37-38.

ب. 3. أ الأهداف: تتلخص أهم الأهداف فيما يلي: (1)

- يجب أن تصبح جنرال إلكتريك (GE) شركة متعددة الأقطاب ومتعددة الثقافات: تم تفعيل هذا الهدف ليعني أن الشركة جنرال إلكتريك بوحداتها المختلفة والتي كانت رقم واحد أو اثنين في أسواقها، يجب أن تصبح الآن رقم واحد أو اثنين في الأسواق الرئيسية العالمية.

- بحلول عام (2000)، يجب أن يأتي ثلث مبيعات الشركة وأرباحها من الأسواق العالمية. من أجل تحقيق هذه الأهداف، كان على جنرال إلكتريك:

القيام بعمليات استحواذ وتشكيل مشاريع وتحالفات مشتركة في هذه الأسواق الجديدة - تطوير مجموعة متعددة الثقافات من قادة الأعمال والعاملين - دمج عمليات الاستحواذ الجديدة في أنظمة البحث والتطوير والتصنيع والمبيعات والخدمات؛ كانت خطة الشركة تتلخص في استخدام بنيتها التحتية المعرفية والتقنية القوية في نقل التكنولوجيا والتدريب الإداري والخدمات المالية لاخترق هذه الأسواق على نطاق واسع.

ب.3. ب النتائج:

قبل أن يتولى الرئيس التنفيذي ويلش زمام الأمور، كانت جنرال إلكتريك تحصل على (20%) من إيراداتها من الأسواق غير الأمريكية. في عام (2001) كان أكثر من (40%) من مبيعات جنرال إلكتريك من خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

ب. 4 التوجه نحو الأعمال الخدمية:

خلال عام (1994)، أطلق ويلش مبادرة إستراتيجية جديدة تهدف إلى تعزيز أحد أهدافه المبكرة: تقليل اعتماد جنرال إلكتريك على منتجاتها الصناعية التقليدية، مع مطلع الثمانينات من القرن العشرين (20) بدأ ميل جنرال إلكتريك نحو الأعمال الخدمية من خلال الاستحواذ على شركات الخدمات المالية ك(Employers Reinsurance).

ب. 4. أ الأهداف: عبر عنها ويلش عام (1995) كما يلي: (2)

"يأتي ما يقرب من (60%) من أرباح جنرال إلكتريك الآن من الخدمات بدلاً من (16.4%) في

عام (1980) ."

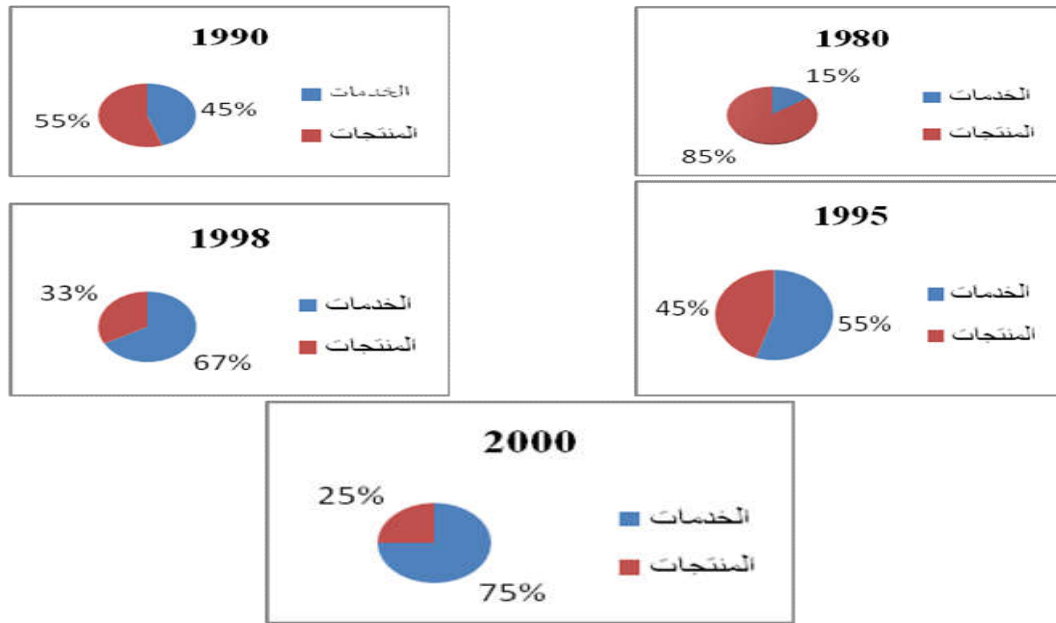
ب. 4. ب النتائج:

سرعان ما كانت جميع شركات جنرال إلكتريك تستكشف فرص نمو جديدة قائمة على الخدمات. كما يوضحه الشكل التالي:

(1) Donald P. Cushman & Sarah Sanderson King, op.cit., p. 49.

(2) Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, op.cit., p.10.

الشكل رقم (44): التوجه المتزايد نحو الخدمات لـ جنرال إلكتريك (1981-2000)



Source : *Ibid*, p.21.

يتضح من الشكل السابق التوجه المتزايد لـ جنرال إلكتريك نحو الخدمات لما لها من عوائد مالية تعزز من توجهات الشركة نحو الريادة والتميز.

ب. 5 مبادرة ستة سيجما Six Sigma (*):

أظهر المسح السنوي لـ جنرال إلكتريك عام (1995) بأن مستويات الجودة فيها ليست كما يجب أن تكون، واجه ويلش هذا الواقع بتبنيه أكبر مبادراته المسماة "ستة سيجما" التي لم يكن مقتنعاً بها تماماً في البداية معتبراً أنها مجرد موضة إدارية سريعة ما تندثر، لكن رأيه تغير عندما استمع للملخص الذي أدلى به لورانس بوسيدي- نائب رئيس جنرال إلكتريك سابقاً- الذي انتقل للعمل في أليدسيغنال (AlliedSignal Inc).⁽¹⁾

تولى بوسيدي قيادة أليدسيغنال التي كانت في ذلك الوقت تكتلاً مضطرباً يحتاج إلى خبير في التحول. سرعان ما أدرك بوسيدي أن نهج ستة سيجما يمكن أن يجعل أليدسيغنال هي المنظمة التي تصورها متأثراً بخطاب بوب جالفين (B. Galvin)-الرئيس التنفيذي لـ شركة موتورولا

(*): ستة سيجما (Six Sigma) مفهوم إحصائي يُستخدم لقياس الانحراف المعياري؛ مشيراً إلى العملية التي ينتج عنها أكثر من (3.4) عيب لكل مليون فرصة. ما جعل الـ ستة سيجما فلسفة إدارية للقضاء على العيوب من خلال الممارسات التي تؤكد على الفهم، القياس وتحسين العمليات. للمزيد من الاطلاع أنظر على سبيل المثال:
- حوار إحصان خليل، "مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء- بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف". *مجلة مركز دراسات الكوفة* 49(2018): ص.242.

(1) جيفري أي كرامز، *مرجع سبق ذكره*، ص.52.

(Motorola) الذي دعم وروج ل ستة سيجما كمنهجية لممارسة الأعمال التجارية لشركته - ومنها انتقلت إلى غيرها من الشركات والمنظمات ذات الغايات التنافسية- عام (1991).⁽¹⁾

عرض بوسيدي على ويلش النتائج التي حققتها شركته من خلال ستة سيجما عام (1994) ليطلب ويلش من جاري راينر (G. Reiner) - نائب الرئيس لتطوير الأعمال- العمل على تبني برنامج ستة سيجما.

ب.5.أ الأهداف: تتلخص أهداف المبادرة في:

أعلن ويلش عام (1996) عن هدف الوصول إلى مستويات جودة ستة سيجما على مستوى الشركة بحلول العام (2000)، واصفاً البرنامج بأنه "أكبر فرصة للنمو، زيادة الربحية ورضا العاملين في تاريخ شركتنا".⁽²⁾

ب.5.ب النتائج: تتلخص فيما يلي:

أدى الشغف والمساندة لبرنامج ستة سيجما في جنرال إلكتريك إلى تسارع المردود وتحقيق هوامش أرباح بأرقام ضخمة، فبنهاية العام (1998) حققت الشركة هامش ربح بلغ الـ (750) مليون دولار أمريكي مع توقع أن يصل بنهاية عام (1999) لـ (1.5) مليار دولار.

كانت هوامش الربح لـ جنرال إلكتريك ولعقود لا تتعدى خط الـ (10%) ليتم تسجيل أرقام قياسية جديدة في كل فحص ربح سنوي بعد تطبيق برنامج ستة سيجما، لتبلغ خط الـ (15%) وتتعداه في فترات كثيرة. يستدل قادة جنرال إلكتريك بهذا التوسع في هامش العوائد واعتباره الدليل القاطع للمساهمة المالية التي قدمتها مبادرة ستة سيجما للشركة.⁽³⁾

رغم الإقرار بنقل منهج ستة سيجما من شركة متورولا (Motorola) - وفق إستراتيجية أفضل الممارسات- ومع ذلك، فقد تم تنفيذها في جنرال إلكتريك بحماسة غير مسبقة - تجاوزاً للنقل الحرفي للممارسة وصولاً إلى تطويرها وتحسينها-.

النجاح الباهر لـ تطبيق ستة سيجما بـ جنرال إلكتريك يُسند إلى كل جهود ومبادرات التغيير التي طبقتها الشركة من اختراق البيروقراطية، إدارة عليا داعمة للريادة والابتكار، خلق مناخ تنظيمي يكرس لتشاركية المعرفة وسبل العمل التعاوني.

ب. 6. المبادرة الإلكترونية- الرقمنة Digitization:

كانت رؤية ويلش لـ جنرال إلكتريك بأن تكون الشركة الأكثر تنافسية في العالم تتضمن أن ترتكز كل الجهود على جعلها "المتحرك الأول في كل أسواقها" وعالمية، في ظل الواقع الرقمي الجديد أدرك ويلش أنه أمام تحدي التحول نحو الرقمنة لتحقيق رؤيته.

(1) George Eckes, **The Six Sigma Revolution- How General Electric and Others Turned Process Into Profits** (New York : John Willey & Sons, Inc, 2001), p.05.

(2) Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, **op.cit**, p.12.

(3) Peter S. Pande et al, **The Six Sigma Way – How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honning Their Performance** (New York: McGraw-Hill, 2000), p.05.

اعترف ويلش أنه في البداية لم يكن ببساطة يرى الإنترنت كمحول عظيم للأعمال، ولكن بمجرد أن رأى قوتها، سرعان ما شغف بها. ليصرح عام (2001) ب: (1)

"إن الأعمال الإلكترونية تمثل أكبر فرصة رأتها جنرال إلكتريك على الإطلاق؛ إنها "أداة إزالة

الحدود النهائية: المسمار الأخير في نعش بيروقراطية جنرال إلكتريك."

كان ويلش متأخراً في التحول إلى الأعمال الإلكترونية. ومع ذلك، بمجرد تحوله نحوها عام (1999) أصبح مبشراً مُتحمساً لها، وحث مديره المباشرين لتكثيف الجهود نحوها، تم تشجيع كل وحدة تنظيمية على تصور كيف يمكن أن يتم سحق حدودها بواسطة آليات العمل الإلكتروني وكانت النتيجة اكتشافاً واسع النطاق لفرص استخدام الإنترنت لتحسين العمليات الداخلية وخدمة العملاء بشكل أفضل. (2)

ب.6.أ الأهداف: تتلخص أهداف مبادرة الرقمنة في الآتي:

- التعلم الإلكتروني: الإنترنت هو الأداة المثالية لمساعدة ويلش على نشر المعرفة الجماعية للعاملين في جميع أنحاء الشركة.

- تحويل جنرال إلكتريك إلى شركة إلكترونية عالمية، يتم تشغيل كل قسم فيها كوحدة نشاط إلكتروني؛ في عام (1998) كان (5%) من معاملات الشركة التجارية يتم عبر الإنترنت ليحدد ويلش هدفاً يتمثل في زيادة هذه النسبة إلى (50%) بحلول عام (2000) ولتحقيق هذا توجب على جنرال إلكتريك ما يلي: (3)

تخصيص مسؤول تنفيذي كبير لكل شركة/مشروع لقيادة هذا التحول - إنشاء فريق في كل شركة لنقل أعمالها التجارية عبر الأنترنت- تخصيص ما نسبته (40%) من جميع المكافآت و(100%) من جميع الترقيات لجهود التحول الرقمي- تثبيت أكشاك الكمبيوتر في كل المصانع والشركات لاستخدامات العمال.

ب.6.ب النتائج:

انتهت ولاية جاك ويلش وهو يؤسس لمزيد من الرقمنة لـ جنرال إلكتريك لتصبح شركة رقمية لكن النتائج كانت مبشرة خلال وبعد ولايته لتصبح كل شركات جنرال إلكتريك شركات رقمية، نظير ما حققته بداية جهود الرقمنة من عمليات تسهيل وتسريع في عمليات البيع والاستحواذ والقرب من العملاء بكل مكان.

تتلخص أهم محطات الجهود التغييرية لـ جنرال إلكتريك من (1981-2001) في الجدول التالي:

(1) Jeffrey A. Krames, op.cit, pp.82-83.

(2) Robert M. Grant, op.cit, p. 350.

(3) Donald P. Cushman & Sarah Sanderson King, op.cit, pp. 49-50.

الجدول رقم (18): إصلاحات جاك ويلش لـ جنرال إلكتريك (1981-2001)

الخطوة	الفترة	الخاصية	محتويات الإصلاح
الخطوة الأولى	(1984-1981)	إعادة الهيكلة	الانطلاق في اختيار وتركيز الأعمال شارك الموظفين في الشعور بالقلق والواقع
فترة الاختيار والتركيز			
الخطوة الثانية	(1988-1985)	إصلاح المنظمة	تقليل عدد موظفي المقر الرئيسي قطع الطبقة التنظيمية من 9 إلى 4 تغيير المديرين القدامى
فترة هدم كل جدار			
الخطوة الثالثة	(1993-1989)	إعادة الهندسة	تطوير العمل وأفضل الممارسات
فترة إصلاح "ثقافة الشركة"			
الخطوة الرابعة	(2001-1994)	بناء نماذج أعمال جديدة	ابدأ مبادرات المنتج (Six Sigma، التجارة الإلكترونية، العولمة)
نشر منظمة التعلم			

Source: Yasushi Ueno, "Effectiveness and Importance of Leadership in the changing period - A secret key to revitalize Japanese firms". (Research paper, Columbia Business School, 2001), p.04.

نفذ ويلش عملية إعادة هيكلة كبرى لمحافظة أعمال جنرال إلكتريك، مع التركيز على عدد محدود من القطاعات ذات الأداء الواعد وفرص النمو المضاعفة، مع الحفاظ على التنوع-الانتقائي- للشركة. وقد تحقق ذلك من خلال بيع الشركات/الوحدات الأقل ربحية لشركة (GE) الأم والاحتفاظ أو الاستحواذ على الشركات التي تم تحديدها كرقم واحد أو رقم اثنين في قطاع/مجال نشاطها. مما أدى إلى عدة عمليات تصفية ضخمة للاستثمارات وتحويل التركيز نحو الأعمال التجارية والخدمات القائمة على التكنولوجيا لشركة جنرال إلكتريك. وهذا ما توضحه نتائج الأداء المالي فيما يلي:

ثانياً- نتائج الأداء المالي لجهود ويلش التغييرية:

تتضح أهم نتائج الأداء المالي لجهود ويلش في ما يلي:

الجدول رقم (19): بعض البيانات المالية عن أداء جنرال إلكتريك خلال (1981-2001)/الوحدة مليار دولار أمريكي

السنوات	الإيرادات	الأرباح الصافية	مجموع الأصول	قروض طويلة الأجل
1981	27,4	1,65	20,94	1.06
1982	26,5	1,8	21,6	1
1983	26,8	2	23,3	0.9
1984	27,3	23,3	24,7	0.8
1985	28,3	2,3	26,4	0.8
1986	36,72	2,49	84,81	10
1987	48,2	2,9	95,4	12.5
1988	50,1	3,4	110,9	15.1
1989	54,6	3,9	128,3	16.1

20.89	152	4,3	49,7	1990
22.6	166,51	2,64	51,28	1991
25.3	192,88	4,72	53,05	1992
28.19	166,41	4,31	55,7	1993
39.98	185,87	4,73	60,11	1994
51.03	228,03	6,57	70,02	1995
49.25	272,4	7,28	79,18	1996
46.6	304,01	8,2	90,84	1997
46.6	355,93	9,3	100,47	1998
71.43	405,2	10,72	111,63	1999
82.13	437,01	12,73	129,85	2000
79.8	498	13,7	125,9	2001

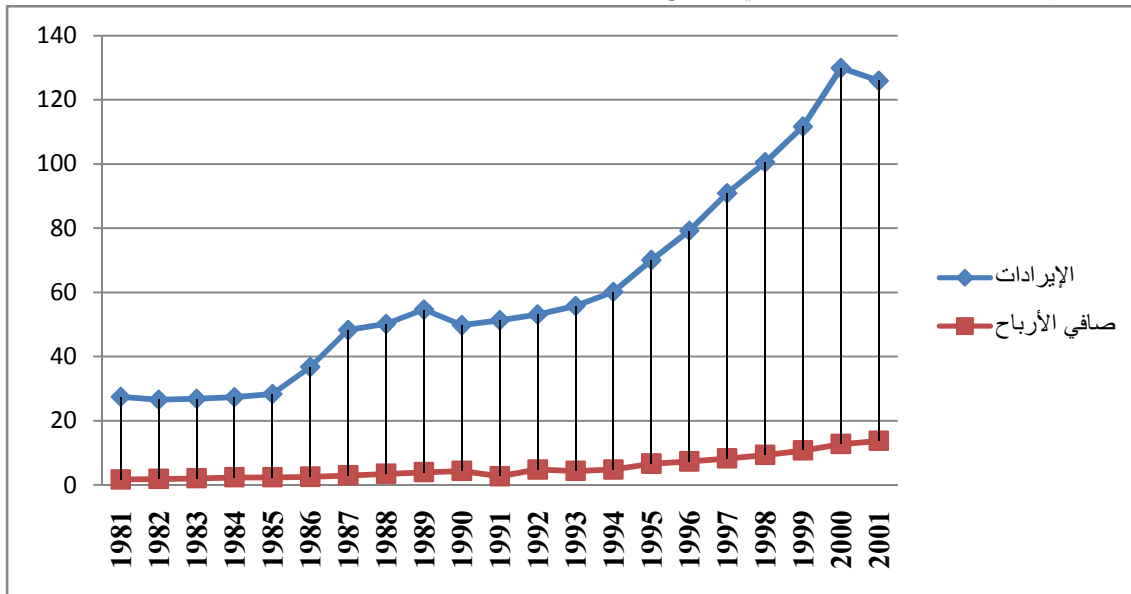
Source: Based on Information in:

- General Electric Annual Reports (1997, 1999, 2000, 20001).

- Robert M. Grant, *op.cit*, p. 340.

عوائد الأداء المالي لـ جنرال إلكتريك قد تعاضمت خلال عهدة جاك ويلش نتيجة لجهوده الثورية في جعل جنرال إلكتريك الشركة الأكثر تنافسية عالمياً، اتسمت مبادراته بالدقة، وضوح الأهداف كما آليات التنفيذ هذا وقد انطلقت مبادراته كلها عن سابق معرفة بالوضع الحالي للشركة والوضع المراد بلوغه-.

الشكل رقم (45): تطور الإيرادات وصافي الأرباح لـ جنرال إلكتريك خلال فترة (2001-1981) /الوحدة مليار دولار



المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات الواردة سابقاً.

يتضح من البيانات السابقة أن جنرال إلكتريك حققت تطورات هائلة في جملة مؤشرات أداءها المالي خاصة من سنة (1985) وما بعدها أي خلال مرحلة البرامج ومبادرات التغيير الثقافي والنمو التي أفضت لتحقيق نتائج أداء مالي غير مسبوقه جعلت الشركة تتفوق بأدائها على نفسها وغيرها ما جعلها فعلاً شركة الممارسة الأفضل.

بيرر نجاح وولش؛ بزيادة القيمة السوقية لشركة جنرال إلكتريك من حوالي (14) مليار دولار أمريكي في عام (1981) إلى أكثر من (410) مليار دولار في عام (2011).

هذا ما يثبته الشكل التالي من تطور القيمة السوقية لـ جنرال إلكتريك بعد الجهود التغييرية لـ وولش (الشكل رقم (46): القيمة السوقية لـ جنرال إلكتريك بقائمة مؤشر S&P 500 (*) (1980، 1985، 1990، 1995، 2000، 2005، 2010، 2015)

1980		1985		1990		1995	
Int'l Bus. Machines	4.27%	Int'l Bus. Machines	6.37%	Int'l Bus. Machines	2.95%	General Electric	2.62%
AT&T Corp	3.85%	Exxon Corp	2.71%	Exxon Corp	2.94%	AT&T Corp	2.25%
Exxon Corp	3.76%	General Electric	2.21%	General Electric	2.30%	Exxon Corp	2.20%
Standard Oil, Indiana	2.52%	AT&T Corp	1.78%	Philip Morris Cos	2.19%	Coca-Cola Co	2.03%
Schlumberger Ltd	2.41%	General Motors	1.48%	Royal Dutch Petrol	1.92%	Merck & Co	1.76%
Shell Oil	1.94%	Royal Dutch Petrol	1.12%	Bristol-Myers Squibb	1.61%	Royal Dutch Petrol	1.65%
Mobil Corp	1.85%	DuPont	1.09%	Merck & Co	1.59%	Philip Morris Cos	1.64%
Standard Oil of Cal	1.84%	Amoco Corp	1.07%	Wal-Mart Stores	1.56%	Procter & Gamble	1.24%
Atlantic Richfield	1.62%	Bell South Corp	0.99%	AT&T Corp	1.50%	Johnson & Johnson	1.21%
General Electric	1.50%	Sears, Roebuck	0.94%	Coca-Cola Co	1.42%	Microsoft Corp	1.13%
	25.54%		19.76%		19.97%		17.74%
2000		2005		2010		2015	
General Electric	4.07%	General Electric	3.21%	Exxon Mobil	3.08%	Apple Inc	3.03%
Exxon Mobil	2.59%	Exxon Mobil	3.03%	Apple Inc	2.47%	Google Inc	2.76%
Pfizer, Inc	2.49%	Microsoft Corp	2.41%	Microsoft Corp	2.00%	Microsoft Corp	2.29%
Citigroup Inc	2.46%	Citigroup Inc	2.13%	Berkshire Hathaway	1.66%	Berkshire Hathaway	1.66%
Cisco Systems	2.36%	Procter & Gamble	1.71%	General Electric	1.63%	Exxon Mobil	1.66%
Wal-Mart Stores	2.03%	Wal-Mart Stores	1.69%	Wal-Mart Stores	1.61%	Amazon.com Inc	1.63%
Microsoft Corp	1.98%	Bank of America	1.61%	Google Inc	1.59%	General Electric	1.61%
Amer Intl Group	1.97%	Johnson & Johnson	1.55%	Chevron Corp	1.54%	Facebook Inc	1.52%
Merck & Co	1.85%	Amer Intl Group	1.54%	Int'l Bus. Machines	1.52%	Johnson & Johnson	1.47%
Intel Corp	1.73%	Pfizer, Inc	1.49%	Procter & Gamble	1.51%	Wells Fargo	1.43%
	23.62%		20.37%		18.59%		19.10%

Source: S&P Dow Indices

Source: Ben Carlson, "The Biggest Stoks". (2017). Available Online at: <https://bit.ly/3knho1W> (accessed 26/01/2021).

يبرز الشكل السابق تطور القيمة السوقية للشركة بشكل تصاعدي على مدار فترة تولي وولش لمنصب الرئيس التنفيذي بفضل جهوده التغييرية لتنتقل القيمة السوقية من (1.50%) عام (1980) والمرتبة العاشرة بالتصنيف إلى (2.21%) عام (1985) المرتبة الثالثة ف (2.30%) العام (1990) (2.62%) عام (1995) وصولاً إلى (4.07%) عام (2000) متصدرة الترتيب. تتضح محددات نجاح جهود التغييرية لـ جاك وولش في الجدول التالي:

(*) مؤشر أسهم يضم أقوى (500) شركة أمريكية مدرجة بالبورصات.

الجدول رقم (20): محددات/مقومات نجاح الجهود التغييرية لـ جنرال إلكتريك (1981-2001)

الجهود التغييرية		
عمل ويلش كقائد على أن يكون واجهة لكل مبادراته؛ جعل التغيير سلوكه ليقنع به غيره، لم يفوض إدارة التغيير ببداية جهوده التغييرية بل تولاه بنفسه قناعة منه أن التغيير غير مفضل، عمل على بناء رؤية تنظيمية وتشاركها مع عمالته، أسس لنمط قيادي بعيد عن الرسمية وأقرب إلى العلاقات الودية والمرافقة التنظيمية، كان أسلوب قيادته يروم التكيف وعمل باليات التفويض وتعزيز سبل الاتصال، بناء قواعد معرفية، استقطاب وتوظيف أصحاب المهارات؛ -الكفاءة القيادية تزيد مع وجود أتباع أكفاء.-	القيادة	المقومات الهيكلية
بدأ ويلش منذ توليه منصب الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك حملة "البناء الإبداعي" للشركة، حيث عمل على ضغط المستويات الإدارية، كسر الحدود ما بين الأقسام، الوحدات، المشاريع والشركات وفسح المجال واسعاً للمبادرات الفردية مبشراً بمرحلة جديدة من التصميم التنظيمي الأكثر تسطيحاً، استيعاباً وتمكيناً لمجموع العاملين بالشركة في جو من الثقة المتبادلة.	الهيكل التنظيمي	
لظالما كان ويلش يعتني بالعاملين جيداً، اعتاد أن يكون لديه طريقة "غير رسمية" للتواصل مع العمال مما جعلهم قريبين جداً منه. كان ويلش يؤمن في الغالب بأن الأفراد مواهب تنظيمية قادرة على صناعة الفارق جسدياً هذا ب مكافأة أفضل (20%) منهم بمكافآت وحوافز شملت خيارات الأسهم، على أن لا يستفاد أي شخص بهذه المكافآت أكثر من ثلاث (03) مرات متتالية، تحقيقاً للتوازن والعدالة. ضمن جهود صيانة معرفة مواهب الشركة تم تفعيل تخطيط التعاقب الوظيفي؛ عملية تحديد الوظائف الحرجة في المنظمة وتحديد وتقييم الأفراد المحتملين لشغلها وتطويرهم وتزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة لضمان استمرارية الأداء التنظيمي دون ارتباكات التوقف أي تعطل قد يطرأ في حال أصبحت هذه الوظائف شاغرة يوماً ما.	الموارد البشرية	
كان ولش يصف ثقافة التعلم لـ جنرال إلكتريك بـ "التنوع المتكامل" (Integrated diversity)، مُعبراً عن ذلك بأنه "إلغاء الحدود بين الأعمال التجارية ونقل الأفكار من مكان إلى مكان آخر في الشركة. رأى ويلش أن مفتاح تحويل التنوع إلى قوة هو النقل عبر الاحتكاك المعرفي لأفضل الممارسات وأشكال التعلم الأخرى داخل الشركة. ولكن بلوغ ذلك يُحتم القضاء - أو على الأقل- جعل الحدود الداخلية لـ جنرال إلكتريك قابلة للاختراق - بالإضافة إلى زيادة الانفتاح على التعلم الخارجي. قيم جنرال إلكتريك تلخص في التقاط، تشاركية وتدوير المعرفة، الانفتاح وتقبل التغيير التنظيمي، الثقة، تقبل التنوع الثقافي والاستثمار فيه.	قيم جنرال إلكتريك	
خصصت جملة من موارد وجهود الشركة للفحص البيئي بغية استقطاب أفضل الممارسات، فضلاً عن فرص جديدة للنمو والتنوع.	الفحص البيئي المستمر.	المقومات القيمية/الثقافية

عملت الشركة بقيادة ويلش على التدريب والتأهيل المستمر للمورد البشري بمعهد إدارة التغيير التابع للشركة "كروتونفيل"، ومن خلال جلسات "المشاركة والتعبير" التي كانت تفضي دائما للمزيد من تبادل المعارف كما الخبرات.	التدريب والتأهيل.	المقومات الإستراتيجية
عمل ويلش على تحرير طاقة المورد البشري دوما تمكينا له لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التنظيمية.	التمكين والتفويض التنظيمي.	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

المبحث الثاني- آبل: التميز الاستثنائي (1976-2011)

إن شركة آبل (Apple Inc) عبارة عن أربع شركات متنوعة ومزدهرة جميعها مدمجة في شركة واحدة. إنها شركة أجهزة، برمجيات، خدمات وبيع بالتجزئة. يمكن لمعظم شركات التكنولوجيا في العالم إدارة واحد أو اثنين من هذه التخصصات، ولكن آبل فقط هي التي تمتلك الكيانات الأربعة وتديرها بانسجام تكاملي ماهر.*

يتناول هذا المبحث نشأة وتطور شركة آبل خلال الفترة (1976-2011) وبالتركيز على فترة تولي جوبز قيادة آبل نحو التميز الاستثنائي (1997-2011).

المطلب الأول- لمحة عن آبل

تعد شركة آبل المزود العالمي الرائد للأصول الرقمية والهواتف الذكية؛ تعمل الشركة على تصنيع المنتجات التي تتيح للمستهلكين الحصول على مجموعة متنوعة من المنتجات الإلكترونية التي تفوق توقعاتهم.

أولاً- آبل: بطاقة تعريفية

يتم في ما يلي تقديم بطاقة تعريفية بشركة آبل للتكنولوجيات الاستهلاكية.

1. التعريف بشركة آبل:

شركة آبل (Apple Inc) هي شركة أمريكية دولية متخصصة في تصنيع الإلكترونيات ومنتجات البرمجيات. تأسست عام (1976) من قبل ستيفن جوبز وستيفن وزنياك. يقع المقر الرئيسي للشركة في كوبرتينو (Cupertino) ب كاليفورنيا-الولايات المتحدة الأمريكية، تشمل منتجات الأجهزة الأساسية التي تصنعها شركة آبل؛ أجهزة (iPod, iPhone, iPad) وأجهزة الـ ماكنتوش/ماك (Macintosh). تشمل منتجات البرامج التي صممتها الشركة على متصفح وسائط (iTunes) و (iLife Suite) و (iWork suite) و (iOS) و (Mac OS X). يتضح التعريف ب آبل أكثر من خلال مايلي: (1)

(*Ben Bajarin, "Why competing with Apple is so difficult". TIME (2011). Available Online at: <<https://bit.ly/3t6YKhM>> (accessed 16/03/2021).

(1) "Apple.com". <<https://bit.ly/3t8fEwD>> (accessed 31/03/2021).

- العنوان الإلكتروني: <apple.com>

- المقر: كبريتينو، كاليفورنيا، USA، Cupertino, California, USA

- شعار شركة آبل:

"فكر بشكل مختلف".

2. شعار العلامة التجارية لـ آبل:

"التفاحة المقضومة" (Bitten apple) هو شعار شركة آبل، وهو أحد الشعارات الأكثر شهرة عالمياً. عرف شعار الشركة عدة محطات بداية من نشأته وتطوره إلى ما هو عليه اليوم؛ تم تصميم أول شعار للشركة بواسطة المؤسس المشارك للشركة رونالد واين (R. Wayne)، عام (1976) كانت الصورة الأولى التي مثلت الشركة لـ إسحاق نيوتن (I. Newton) جالساً تحت شجرة تفاح. كان شعار آبل الأول قصير الأجل، حيث رأى جوبز أنه غامض، ليستعين لاحقاً بمصمم الجرافيك روب جانوف (R. Janoff)، الذي ابتكر الشعار الكلاسيكي للشركة والمعروف عالمياً بـ "التفاحة المقضومة" عام (1977). تميز الشعار في هذه المرحلة بـ طيف قوس قزح، بقي شعار آبل متعدد الألوان قيد الاستخدام لمدة (22) عامًا، قبل أن يغيره جوبز مجدداً بعد أقل من عام من عودته للشركة، حيث ألغى الخطوط الملونة واستبدلها بعلامة مظهر أحادي اللون عام (1998). ليثبت شعار العلامة التجارية للشركة مع تغيرات طفيفة بالحجم واللون. كما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم (47): تطور شعار العلامة التجارية لـ آبل من (1976- يومنا هذا)



Source: Apple Logo Evolution Story. <<https://bit.ly/3t8fEwD>> (accessed 01/03/2021).

ثانياً- آبل: البدايات المتعثرة وأهم محطات التطور

بدأ تاريخ الشركة الناشئة آبل ك قصة خيالية تقنية في مرآب مع ثلاثة أصدقاء وبدايات متواضعة للغاية. (*)

(*)Nik Rawlinson, "History of Apple: The Story of Steve Jobs and The Company he Founded". MacWorld.com. Available Online at: <<https://bit.ly/2WKPQdO>> (accessed 01/03/2021).

تأسست شركة آبل - بداية ب اسم آبل كمبيوتر - بشكل أساسي على يدي ستيف جوبز (S. Jobs) (*) صاحب الطموح والرؤية الذي يُفكر في الاتجاهات التجارية والتسويقية وستيف وزنيك (S. Wozniak) الخبير، العبقرى والتقني الذي يُمكنه صنع جهاز كمبيوتر بالكامل وحده وتطوير كل شيء فيه.

لجأ الصديقان إلى صديقهم الثالث رونالد واين (R. Wayne) ليقوم بدور الراعي للشركة وتم منحه ما قيمته عشرة (10) أسهم من الشركة - لم يلبث كثيراً بالشركة ليبيع كل أسهمه فيها - .
تم تأسيس شركة آبل كمبيوتر (Apple Computer) في (01 أبريل 1976) في مرآب بيت عائلة جوبز، ليتم فصل جوبز من قبل مجلس إدارة الشركة بعد ذلك بسنوات، بالضبط عام (1985) خلال هذه الفترة، مرت الشركة بروى ثلاث (03) رؤساء تنفيذيين مختلفين، بسجل عنوانه الأبرز انخفاض سعر سهم الشركة إلى حدود (02) دولار أمريكي. فيما يلي أهم محطات نشأة وتطور شركة آبل: (1)

1. المرحلة الأولى - التأسيس (1976-1984):

تأسست شركة آبل كمبيوتر (Apple Computer) برؤية جديدة لمؤسسيها، مفادها تغيير الطريقة التي ينظر بها الناس إلى أجهزة الكمبيوتر؛ حيث أرادوا جعل أجهزة الكمبيوتر صغيرة بما يكفي ليضعها الناس في منازلهم أو مكاتبهم، ببساطة عملاً على جعل جهاز الكمبيوتر سهل الاستخدام. هذا وقد طرحت الشركة للاكتتاب العام سنة (1980). أهم ما شهدته هذه المرحلة يتخلص فيما يلي:

- (1981-1984) جهاز "آبل- ليزا" وجهاز "ماكنتوش":

بدأ جوبز مع عدد من المهندسين في السعي إلى جهاز "آبل- ليزا" (Apple-Lisa) عام (1978) ليتم عزل جوبز من الفريق لاحقاً لأسباب تعود إلى فشله بإدارة المشروع.

(*) ولد ستيفن بول جوبز في (24 فيفري 1955) ب سان فرانسيسكو/كاليفورنيا، بدأ اهتمام جوبز بالإلكترونيات مبكراً بحضور المحاضرات التي تنظمها شركة (HP) (Hewlett Packard Company) زاد هذا من شغفه بالالكترونيات وفي النهاية وجد عملاً صيفياً في (HP) أين التقى بالمؤسس المشارك المستقبلي والمغامر ستيف وزنيك. للمزيد من الاطلاع أنظر على سبيل المثال:

- Steven Levy, "Steve Jobs". **Britannica**. Available Online at: <<https://bit.ly/3DGRyxB>> (accessed 03/04/2021).

(1) **On Based following Information:**

- Apple-History. Available Online at: <<https://apple-history.com/>> (accessed 01/04/2021).

- Ellen Terrel, "Apple Computers, Inc". **Business Reference Services**. Available Online at: <<https://bit.ly/3jCMqms>> (accessed 01/04/2021).

- "Apple History". **Apple Museum**. Available Online at: <<https://bit.ly/38vhovV>> (accessed 01/04/2021).

قاد جوبز بعدها مشروع جيف راسكين (J. Raskin) لحواسيب الـ ماكنتوش منخفضة التكلفة ليسود جو من التحدي والخلاف بين العاملين على مشروع "آبل- آيزا" والـ ماكنتوش على أي الجهازين سيصل أولاً إلى السوق.

فاز جهاز "آبل- آيزا" بالتحدي عام (1983)، ليصبح أول حاسوب شخصي عالمياً يباع للعمامة بواجهة جرافيكية مُستخدمة، لكن المشروع فشل تجارياً؛ لارتفاع تكلفته ومحدودية البرامج المتاحة عليه. أما حاسوب الـ ماكنتوش فتم إطلاقه عام (1984) وأدى الإعلان التسويقي له دوراً كبيراً في نجاحه.

2. المرحلة الثانية (1985-1997) - مغادرة جوبز لـ آبل: الكفاح من أجل البقاء

خلال الفترة التي كان فيه جوبز بعيداً عن الشركة (1985-1997)، تدهورت آبل إلى حد الكفاح من أجل البقاء، نتيجة لقرار الشركة بفرض أسعار مرتفعة جداً لمنتجاتها ما أدى إلى انخفاض كبير في المبيعات، في وقت اكتسبت فيه أجهزة الكمبيوتر المتوافقة مع (IBM) مثلاً الأقل سعراً - قياساً بسعر الـ ماكنتوش - إقبالاً كبيراً. بالتزامن مع سلسلة من الأخطاء القيادية.

أدى هذا المزيج من العوامل إلى تقلص الحصة السوقية وانخفاض الربحية؛ لتفقد شركة آبل زخمها في صناعة أجهزة الكمبيوتر على الرغم من جهود ثلاثة (03) رؤساء تنفيذيين مختلفين بمراد تصحيح الأوضاع. أهم محطات هذه المرحلة تتلخص فيما يلي:

عام (1984) عين جوبز جون سكالي (J. Sulley) من شركة (Pepsi Co) رئيساً تنفيذياً (CEO) لشركة آبل، لتأتي هذه الخطوة بنتائج عكسية لما هدف إليه جوبز.

عام (1985) بدأ الصراع على السلطة بين جوبز وسكالي لينحاز مجلس إدارة الشركة إلى الرئيس التنفيذي ما أدى إلى تقديم جوبز لاستقالته من الشركة. ويؤسس في نفس السنة شركته للبرمجيات نيكست (NeXT Inc)

حاول سكالي الحصول على حصة في السوق بنسبة تُقدر بحوالي (7%) من خلال تقديم منتجات منخفضة السعر وتتمتع بميزة تكنولوجية، بعقد تحالفات لخفض التكاليف؛ تم تشكيل تحالف مشترك مع نوفيل وإنتل (Novell & Intel) لجعل نظام تشغيل آبل يعمل على رقائق إنتل. ومع ذلك بحلول نهاية فترة سكالي عام (1993)، تقلصت الحصة السوقية للشركة مع انخفاض إجمالي الأرباح من حوالي (50%) إلى (34%).⁽¹⁾

شهدت فترة رئاسة سكالي اضطراب الشركة لـ تسريح عدد كبير من العاملين حوالي (1200) عامل، في الوقت نفسه كان سكالي يخوض معركة مع بيل غيتس (B.Gates) - مؤسس شركة ميكروسوفت- حيث رفعت آبل دعوى قضائية على شركة مايكروسوفت لاستخدامها واجهة رسومية مماثلة لـ واجهة جهاز "آبل- آيزا".

⁽¹⁾ David B. Yoffie & Michael Slind, "Apple Inc". Harvard Business School (2008).

أدت سلسلة من الإخفاقات الرئيسية في المنتجات وعدم الوفاء بالمواعيد المحددة إلى تدمير سمعة آبل واستبدال سكالي بـ مايكل سبيندler (M. Spindler).

شغل سبيندler منصب الرئيس التنفيذي للشركة من (1993-1996) واجهت آبل في ظل قيادته خسائر فادحة، تم إنهاء التحالفات مع نوفيل وإنتل، وتم اتخاذ قرار بترخيص نظام تشغيل آبل للشركات التي قد تقوم باستنساخ الـ ماك (Mac). في اتجاه نحو التركيز على النمو الدولي، والمزيد من جهود خفض التكاليف، لكن هذه الجهود لم تغير من استمرار سلسلة إخفاقات الشركة، ليتم استبدال سبيندler بـ جيل أميليو (G. Amelio) في عام (1996).

تحت إدارة أميليو مرت شركة آبل بمزيد من جهود خفض التكاليف بما في ذلك تسريحات جماعية للعمال. كان أميليو يهدف لإطلاق نظام التشغيل الجديد لـ آبل استجابةً لإصدار ميكروسوفت لـ (Windows 95)، فيما كان نظام تشغيل آبل المسمى (Copland) متأخرًا جدًا عن الموعد المحدد، لذلك قررت الشركة اللجوء إلى مساعدة خارجية. ومن المفارقات أن شركة آبل تحولت إلى شركة (NeXT)، - شركة جوبز - بعرض استحواذ بلغ (427) مليون دولار أمريكي لتعمل الشركة المُستحوذ عليها على إنتاج نظام التشغيل (Mac OS X) ويعود بذلك جوبز إلى آبل كـ مستشار.

بعد مساعدة (NeXT) في الإصدار الجديد من نظام تشغيل آبل، قرر المجلس التنفيذي للشركة، عرض منصب الرئيس التنفيذي المؤقت للشركة على جوبز - ليصبح الرئيس التنفيذي بعد ذلك بـ أربع (04) سنوات-، بعد أن كان أمضى الأشهر الأولى فيها بعد عودته كمستشار.

بحلول عام (1997)، كان الوضع المالي لشركة آبل هشاً⁽¹⁾ كانت فترة حرجة في تاريخ الشركة انخفض فيها سعر سهم شركة آبل إلى أقل من (3.30) دولار أمريكي، وسجلت الشركة خسارة صافية قدرها (708) مليون دولار أمريكي في الربع الثاني من ذلك العام، في الوقت نفسه كان المنافسون مثل (Dell & Microsoft) يزدهرون بينما آبل تتجه بخطى ثابتة نحو الانهيار.⁽²⁾

3. المرحلة الثالثة (1997-2011): عودة جوبز لـ آبل وجهود بناء منظمة مبتكرة

"... شركة آبل هي واحدة من أكثر الشركات ابتكاراً وتحولاً في العالم. تحت قيادة جوبز، شهدت القيمة السوقية للشركة زيادة غير عادية من حدود (02) مليار دولار إلى (741) مليار دولار أمريكي بشكل مذهل، بزيادة قدرها (37000%) تقريباً في أقل من عقدين، حققت آبل كل هذا

⁽¹⁾Matt Weinberger & Avery Hartmans, "How Steve Jobs Saved Apple : His career from 1996 to 2001". **INSIDER** (2002). Available Online at: <<https://bit.ly/3yFugEC>> (accessed 22/03/2021).

⁽²⁾Abdulla Aljafari, "Apple Inc. Industry Analysis Business Policy and Strategy". **International Journal of Scientific & Engineering Research** vol 7, 3(2016) : pp.408-409.

عن طريق تقديم أداء رائع من خلال إطلاق منتجات تسلسلية مبتكرة وتنمية قاعدة عملاء

مخلصين لا يمكن لأي منافس أن يضاهيها بسهولة". (*)

كانت عودة جوبز إلى آبل في عام (1997) بمثابة بداية عهد جديد للشركة، كانت أولويته هي تنشيط القدرة الابتكارية للشركة.

"لقد نسيت شركة آبل من هي آبل"، - كما أشار جوبز في مقابلة معه- مشددًا على أن الوقت قد حان لعودة آبل إلى قيمها الأساسية والبناء عليها. (1)

في عام (1997)، قرر بيل غيتس وجوبز تسوية معركة قانونية طويلة الأمد تتعلق بانتهاك براءات الاختراع، مقابل تعهد آبل بإطلاق الـ ميكروسوفت أوفيس (Microsoft Office) على الـ ماكنتوش لمدة خمس (05) سنوات، وجعل (Internet Explorer) المتصفح الافتراضي على جميع أجهزة كمبيوتر آبل، ليكون القرار الأكثر حسماً وما شكل طوق النجاة لـ آبل من حافة الإفلاس، هو استثمار ميكروسوفت مبلغ (150) مليون دولار أمريكي في آبل. استخدمت آبل هذا الاستثمار لجلب المزيد من المحتويات الإبداعية. (2)

(04 نوفمبر 1997): كشفت آبل عن خطتها لفتح أقسام صغيرة "متجر داخل متجر" داخل منافذ (CompUSA) (***) في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية لإنشاء قسم كامل في كل من متاجرها الـ (148) لتقديم منتجات آبل. في خطوة نحو متاجر آبل الرائدة التي سيتم إطلاقها بعد ذلك بـ أربع (04) سنوات، منحت هذه الخطوة لـ آبل مزيدًا من التحكم في طريقة عرض منتجاتها للمستهلكين (3) تضاعفت مبيعات أجهزة الـ ماك في متاجر (CompUSA) أكثر من أربعة (04) أضعاف وتجاوزت مبيعات متاجر آبل (12) مليون دولار أمريكي خلال الثلاثين يومًا الأولى من العرض. (4)

(1997-2000): دعمًا لقيمة سهولة الاستخدام، قاد جوبز إطلاق أول جهاز آي ماك (iMac) في عام (1998)، وهو أول مشروع له بعد عودته إلى الشركة. أحدث الجهاز عند إطلاقه ثورة في الحوسبة المكتبية، من خلال الجمع بين التطورات التكنولوجية والتصميم الفريد. على الرغم من أن

(*)Pranay Patel, "Leadership and Innovation at Apple Inc" (Research paper, University of Waterloo 2020), p.01.

(1) P.Burrows, "The seed of Apple's Innovation". Interview with Steve Jobs. Business Week (October 12 2004). Available Online at: <<https://bloom.bg/3t6F6lW>> (accessed 22/03/2021).

(2) Abdulla Aljafari, op.cit, pp.408-409.

(***)شركة بيع تجزئة وموزع لأجهزة الكمبيوتر الشخصية والالكترونيات الاستهلاكية ومنتجات التكنولوجيا وخدمات الكمبيوتر، تقدم خدماتها للشركات الصغيرة، المتوسطة الكبيرة وحتى الحكومات. لمزيد من الاطلاع أنظر على

سبيل المثال: <<https://bit.ly/3zEetr9>> (accessed 30/03/2021).

(3) Luke Dormehl, "To Day in Apple History : Apple begins retail venture inside CompUSA". **Cult of Mac** (2020). Available Online at : <<https://bit.ly/3zBYIGs/>> (accessed 14/04/2021).

(4) Tood A. Finkle & Michael L. Mallin, "Steve Jobs and Apple, Inc". **Journal of International Academy for Case Studies** vol 16, 7(2010): p.36.

(iMac) كان أسرع طرازات الـ ماكنتوش (Macintosh) مبيعاً على الإطلاق- وقد باع الجهاز أكثر من (800000) وحدة في الأشهر الخمسة (05) الأولى من إطلاقه-، إلا أن آبل رفضت أن تكتفي بما حققته من نجاح، حيث عكفت وباستمرار على تحديث أجهزتها ونظام التشغيل الخاص بها بإطلاق طرز وبرامج أحدث، مراعاة لمتطلبات المستهلك، نظراً لأن (70%) من المبيعات كانت من قبل العملاء المتحولون لـ آبل من منافسيها، مما ساعد آبل على مضاعفة مشاركتها في السوق العالمية بنسبة (06%) بحلول نهاية عام (1998).⁽¹⁾

في عام (1999)، قدمت شركة آبل آي بوك (iBook)، في محاولة لتكرار نجاح (iMac) كجهاز كمبيوتر محمول.

لكن الخطوة الفارقة لشركة آبل كانت بحلول عام (2001)، عندما تم إصدار نظام تشغيل ماكنتوش العاشر (Mac OS X)، حيث كانت آبل تتعامل مع نظام التشغيل (Mac Os) (8 & 9) كان نظام التشغيل العاشر (OS X) بمثابة إعادة تصميم جذرية، من هنا بدأت الأمور تتحرك بسرعة بالنسبة لشركة آبل.

في وقت لاحق من عام (2001)، افتتحت شركة آبل أول متاجرها للبيع بالتجزئة في فيرجينيا وكاليفورنيا.

في أكتوبر من عام (2001)، اتخذت شركة آبل خطواتها الأولى إلى ما بعد جهاز الـ ماك (Mac) مع آي بود (iPod) مشغل الموسيقى الرقمي الذي وعد بـ (1000 أغنية في جيبك) بدأ (iPod) في الواقع بداية بطيئة، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى أنه بدأ بسعر (399) دولاراً أمريكياً وعمل فقط على أجهزة (Mac).

في عام (2003)، افتتحت شركة آبل متجر (iTunes Music Store)، بنموذج تسعير جديد يبلغ (0.99) دولاراً لكل أغنية، لتحويل (iPod) إلى مركز عالم الوسائط الرقمية.⁽²⁾

عام (2005) في خطوة نحو خفض تكاليف أجهزة الـ ماكنتوش أعلن جوبز في (جوان 2005) أن آبل ستبدأ في إنتاج حواسيب الـ ماكنتوش العاملة على وحدات المعالجة التي تصنعها شركة إنتيل (Intel) بدلاً عن معالج (PowerPC) باهظ الثمن، وأن ذلك سيبدأ مع بداية عام (2006)، وفي (10 جوان 2006) طرحت آبل جهاز ماك بوك برو (Mac Book pro) وجهاز الآي ماك الجديد (iMac) وهما أول جهازين لـ آبل يعملان بوحدة معالجة مركزية تصنعها شركة إنتيل، بتاريخ (07 أوت 2006) كانت آبل قد حولت كل خط إنتاج أجهزة الـ ماك إلى استخدام رقائق الإنتل.

تم أيضاً عام (2006)، افتتاح متجر آبل ستور (Apple Store) في وسط مانهاتن بـ نيويورك.⁽³⁾

⁽¹⁾Owen W. Linzmayr, **Apple Confidential 2.0: The Definitive History of The World's most Colorful Company** (San Francisco: No Starch Press, 2004), pp.294-295.

⁽²⁾Matt Weinberger & Avery Hartmans, **op.cit.**

⁽³⁾**Ibid.**

في جانفي من عام (2007) كشف جوبز رسمياً عن الهاتف الذكي آيفون (iPhone) ليجمع بين ميزات الموسيقى لجهاز (iPod) مع شاشة لمس سريعة الاستجابة. وكان سفاري (Safari) الخاص بـ (iPhone) هو أول متصفح ويب كامل الميزات على الهاتف المحمول -حتى ذلك الوقت- في عام (2007)، بعد ثلاثة عقود من تاريخ التأسيس، تخلت شركة آبل كمبيوتر (Apple Computer) عن الكلمة الثانية من اسمها لتصبح شركة آبل (Apple Inc) بهذه الخطوة، أشارت الشركة إلى تحول أساسي بعيداً عن مكانتها التاريخية كبائع لأجهزة الـ ماكنتوش المكتبية كما الشخصية (PC).

بداية من عام (2006) أصبحت الإيرادات من أجهزة الكمبيوتر المكتبية والمحمولة تمثل أقل من نصف إجمالي إيرادات الشركة، لتبلغ بحلول عام (2011) الخمس فقط (1/5). شكل خط الشركة لمشغلات وسائط (iPod) ومتجر (iTunes) للمحتوى عبر الإنترنت وأعمال الهاتف المحمول التي تم إطلاقها على (iPhone) حصصاً كبيرة بشكل متزايد من مجمل إيرادات الشركة.

في عام (2009)، تم تعيين تيم كوك (T.Cook) كرئيس تنفيذي مؤقت بينما حصل جوبز نظراً لسوء حالته الصحية على أول إجازة طبية طويلة.

في عام (2010)، قدم جوبز أخيراً جهاز (Apple iPad)، الجهاز اللوحي الذي كان يطمح إليه منذ أوائل القرن الحادي والعشرين (21).

في أوائل عام (2011)، خلال آخر إجازته الطبية، قدم جوبز آخر عرضين تقديميين لإعلان المنتج: أحدهما في مارس لجهاز آي باد 2 (iPad 2)، والآخر في جوان لخدمة (iCloud).


ظهر جوبز علناً آخر مرة في جوان (2011)، حيث اقترح إنشاء مقر جديد لشركة آبل. بعد سنوات من البناء، تم افتتاح (Apple Park) على شكل سفينة فضاء في عام (2017).

استقال جوبز من منصبه كرئيس تنفيذي لشركة آبل في (24 أوت 2011)، ليتوفى بعد فترة وجيزة في (05 أكتوبر 2011)، وتولى بعدها -والى اليوم- تيم كوك منصب الرئيس التنفيذي للشركة.

تتلخص أهم المحطات التاريخية لتطور شركة آبل ومنتجاتها منذ نشأتها (1976) إلى غاية

عام (2011) في الشكل التالي:

الشكل رقم (48): المحطات التاريخية لتطور شركة آبل (1976-2011)

1976: جوبز و وزنيك يؤسسان الشركة.	
1976: إطلاق آبل 1 (حاسوب صممه وزنيك بيده).	
1980: آبل تطرح أسهمها للاكتتاب العام.	
1983: إطلاق آبل ليزا (أول حاسوب شخصي لآبل).	
1984: إطلاق آبل لأول جهاز ماكنتوش (يُعرف باسم ماك من عام 1997)	
1985: جوبز يغادر آبل بضغوط من مجلس إدارة الشركة.	
1991: إطلاق آبل لـ باور بوك (أول حاسوب محمول لآبل).	
1994: إطلاق حاسوب باور ماكنتوش.	
1997: جوبز يعود للشركة مستشاراً ثم رئيساً تنفيذياً.	
2001: إطلاق أول جهاز آيبود.	
2003: إطلاق متجر آيتونز.	
2007: إطلاق أول هاتف آيفون وطرح آبل لتي في.	
2008: إطلاق متجر آبل ستور.	
2010: إطلاق أول آيباد.	
2011: استقالة جوبز ومن ثم وفاته ليتولى تيم كوك رئاسة آبل	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات الوارد سابقاً.

طورت العديد من الشركات العالمية أساليب جديدة للسيطرة على مجال صناعتهم ونشاطهم لتصنع شركة آبل الاستثناء في عالم الأعمال؛ ذلك أنها الشركة الأكثر رشاقة، مرونة والأكفأ على التكيف لأنها أظهرت القدرة الفائقة على التحول إلى صناعات جديدة بالكامل والسيطرة عليها كل بضع سنوات.

المطلب الثاني - إستراتيجيات، مهارات ودعائم آبل نحو بناء وصيانة ميزتها التنافسية:

آبل لم تنتهج أسلوب تقليدية توقعات السوق كغيرها من الشركات بل عملت على بناء توجهات السوق وإخضاعه لمنتجاتها وخدماتها الابتكارية، من خلال جملة الإستراتيجيات، المهارات والدعائم التالية:

أولاً- إستراتيجيات ومهارات آبل نحو التميز:

ابتكرت آبل بقيادة جوبز، مجموعة من إستراتيجيات ومهارات الأعمال يقودها بناء توجهات السوق. كما يتضح فيما يلي:

1. إستراتيجيات آبل نحو التميز:

نجاح شركة آبل ونموها الكبير مرتبط باستراتيجياتها فيما يتعلق بـ التوريد، إمداد المحتوى وباقي تفاصيل نموذج أعمالها، الذي مكن الشركة من تطوير مزاياها التنافسية كرائدة مجال نشاطها.

أ. سلسلة التوريد المادية **Physical supply chain**:

"يمكن أن يُعزى قدر كبير من نجاح سلسلة التوريد لشركة آبل إلى استمرارهم في تصميم منتجاتهم في كاليفورنيا، مع الاستفادة من التكلفة المنخفضة للاستعانة بمصادر خارجية للتصنيع في الصين" (*)

يتم تصنيع وتجميع منتجات آبل في جنوب شرق آسيا، وخاصة الصين، ويتم شحنها في منتصف الطريق إلى مراكز التوزيع الأوروبية والأمريكية، حيث يتم تخزين المخزون حتى يطلبه تجار التجزئة. (1)

تلتزم آبل بمبادئ التحكم الشامل باستراتيجيات التوريد منخفضة التكلفة. على أن تستند علاقات الموردين مع الشركة إلى الرقابة الصارمة على معلومات المنتج والاستجابات الفورية للأجزاء كما التغييرات الجديدة. (2)

تسمح هذه الإستراتيجية لشركة آبل بالتعامل مع عمليات إطلاق المنتجات الضخمة دون الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير بتكلفة باهظة، تمارس آبل قوتها من خلال وضع خطة طوارئ حيث يمكنها تعديل المنتج أو استخدام مكون جديد، أو حتى استبدال مورد رئيسي بآخر، علاوة على ذلك تضع آبل شاشات إلكترونية في بعض الصناديق الكبيرة للسماح للمراقبين في الولايات المتحدة بتعقبها عبر المصانع الصينية. تمارس هذه التكتيكات ضغطاً هبوطياً على الأسعار، مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح والهوامش لمورديها. (3)

سبب نجاح آبل في السيطرة على سلسلة التوريد الخاصة بها هي أنها الطرف الأكثر التقاطاً للقيمة المالية على طول السلسلة. مثلاً يُعد آيباد وآيفون من منتجات آبل المدرة للأموال تستعد وتتنافس شركات كثيرة لتكون ضمن سلسلة التوريد الخاصة بها، إلا أن فوائدها والعوائد على قيمة الابتكار خاصتها تتعاضد لـ آبل بينما تتضاءل بالنسبة لها؛ حيث تُحافظ آبل على حصة من عوائد

(*)Original quote from Jonathan Hamilton (IT Consultant). "Apple : A Global leader in supply chain management". Available Online at : <<https://bit.ly/3tkdom5>> (accessed 17/04/2021).

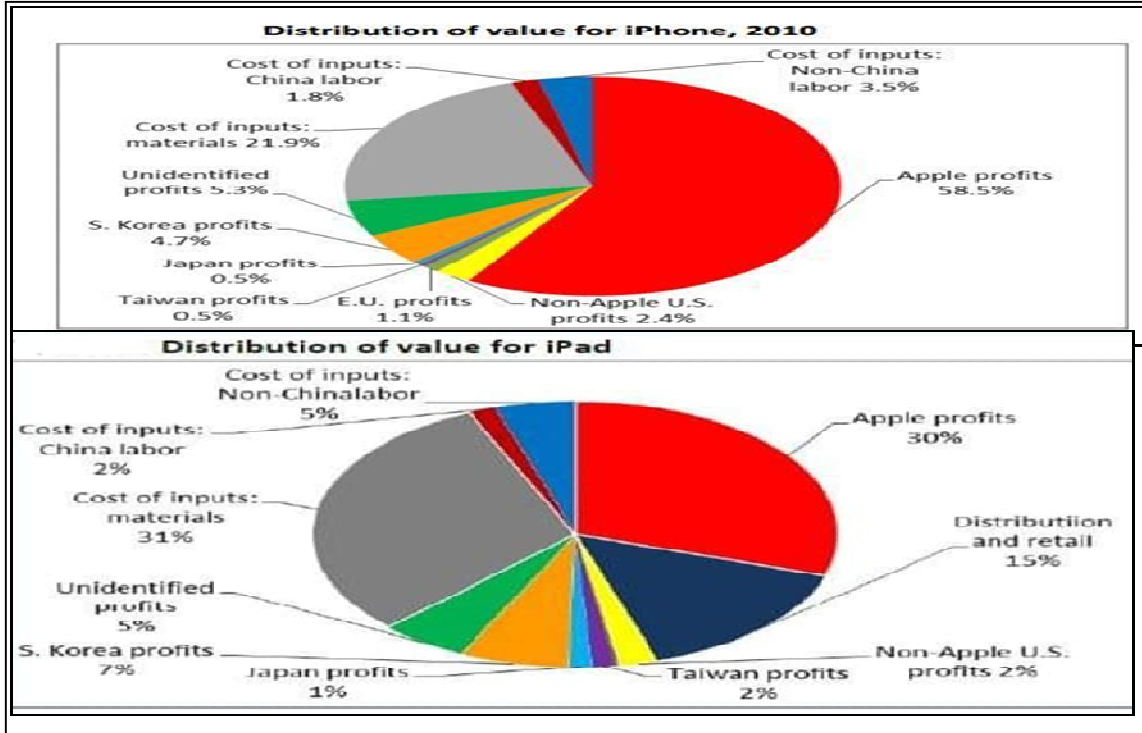
(1)Abhijeet Pratap, "Apple Value Chain Analysis". **Notesmatic** (2017). Available Online at : <<https://bit.ly/3BxY0Fj>> (accessed 21/04/2021).

(2)Adam Satariano & Peter Burrows, "Apple's Supply-Chain Secret? Hoard Lasers". **Bloomberg BusinessWeek** (2012). Available Online at : <<https://bloom.bg/3jywzoS>> (accessed 20/04/2021).

(3)Johnna Montgomerie & Samuel Roscoe, "Owing the Consumer-Getting to the core of the Apple Business model". **Accounting Forum** vol 37, 4(2013): p.293.

أرباح الآيفون تبلغ (58%) من إجمالي الأرباح ونسبة (30%) من حصة أرباح الآيباد. كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (49): توزيع قيمة الابتكار في سلسلة التوريد لجهازي الآيفون والآيباد (iPhone & iPad) عام (2010)



Source: Kenneth L. Kraemer et al, "Capturing value in Global Networks : Apple's iPad and iPhone". (Research paper : Alfred P. Sloan, 2011), p.05.

يُحلل الشكل السابق توزيع القيمة من الابتكار في سلاسل التوريد العالمية لأجهزة آيفون وآيباد، تحصل آبل على أكبر حصة من القيمة على هذه الابتكارات. بينما يتم تصنيع هذه المنتجات بما في ذلك معظم مكوناتها-، في الصين، فإن الفوائد الأساسية تعود إلى الاقتصاد الأمريكي حيث تواصل آبل الاحتفاظ بمعظم تصميم منتجاتها، تطوير البرامج، إدارة المنتجات التسويق والوظائف الأخرى ذات الأجور المرتفعة.

-كيف تدير آبل عمليات سلسلة التوريد الخاصة بها؟

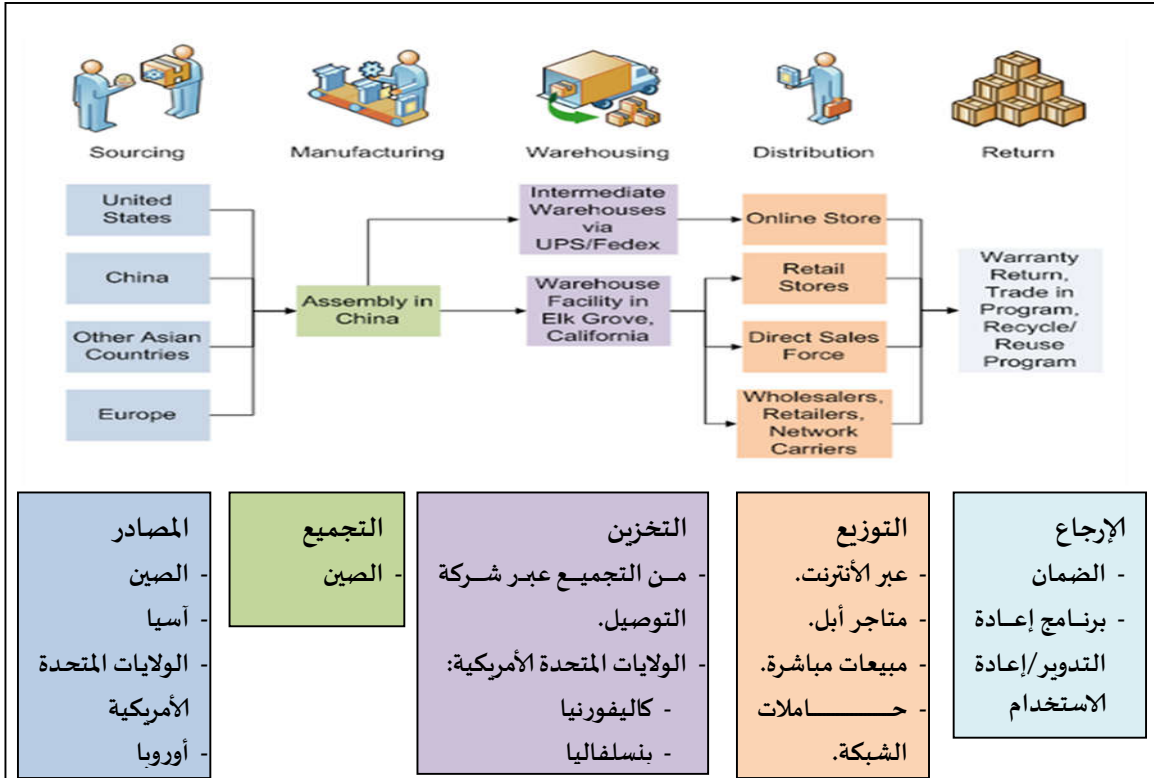
تشتري آبل المكونات والمواد الخام من موردين مختلفين، ثم تشحنها إلى مصنع التجميع في الصين، من هناك يتم شحن المنتجات مباشرة إلى المستهلكين عبر (UPS / Fedex) (*) بالنسبة لقنوات التوزيع الأخرى مثل متاجر البيع بالتجزئة والموزعين الآخرين، تحتفظ آبل بالمنتجات في إيلك غروف (Elk Grove) ب كاليفورنيا (حيث يوجد المستودع المركزي ومركز

(*) (FedEx) فيديكس؛ شركة أمريكية متعددة الجنسيات توفر خدمات توصيل البريد السريع، يقع مقرها الرئيسي ب ميمفيس (Memphis). (UPS). خدمة الطرود المتحدة، هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل على توصيل الطرود وإدارة سلسلة التوريد.

الاتصال) وتقوم بشحن المنتجات من هناك. في نهاية عمر المنتج، يمكن للعميل إرسال المنتجات مرة أخرى إلى أقرب متاجر آبل أو مرافق إعادة التدوير. (1)

تتضح كيفية إدارة/سيطرة آبل على سلسلة التوريد الخاصة بها من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل رقم (50): إدارة سلسلة التوريد لـ شركة آبل (Apple)



Source: This Figure includes ideas adapted from Supply Chain Opz. Available Online at : <https://bit.ly/2V6vLxV> (accessed 07/03/2021).

ب. سلسلة توريد المحتوى/امتلاك المستهلك/Content Supply-chain/Owing the consumer:

مفتاح سلسلة توريد/إمداد المحتوى من آبل هو التحكم في كيفية استخدام المحتوى ونقله. يُعد المحتوى أمرًا بالغ الأهمية لأنه ينسب الربحية إلى الأجهزة ويخلق نظامًا بيئيًا لأعمال الشركة بفرض تكاليف عالية على المستهلكين الذين يحاولون المغادرة-حجز المستهلكين وامتلاكهم-. (2)

العنصر الأول في سلسلة إمداد المحتوى هو الإنتاج الداخلي لنظام التشغيل والبرامج الخاصة بمنتجات آبل. (3)

تضمن آبل أن المستهلكين/العملاء "محتجزين" في نظامها الأساسي متعدد القنوات من خلال فرض تكاليف تحويل عالية، حيث لا يمكن تشغيل محتوى آبل إلا على أجهزة آبل مما يسمح

(1) Clara Lu, "Apple Supply chain- The best Supply chain in the world". QuickBooks Commerce (2020). Available Online at : <https://bit.ly/3DCAzft> (accessed 16/04/2021).

(2) Margo E.K Reder, "Case Study of Apple, Inc. For Business law students : How Apple's Business Model Controls Digital Content through legal and technological means". **Journal of Legal Studies Education** vol 26, 1(2009): p.192.

(3) Horace Dediu, "ios enables 71% of Apple's profits. Platform product power 93% of gross". **ASYMCO** (2011). Available Online at : <https://bit.ly/3kKtJwb> (accessed 16/04/2021).

للمستهلكين بامتلاك المحتوى الخاص بهم مع إمكانية التشغيل البيئي - فيما بين أجهزة آبل- دون تكاليف إضافية.⁽¹⁾

من خلال إنتاج الجهاز وتصميم البرنامج الذي يربطه بجميع الأنظمة الأساسية الأخرى تستطيع آبل التحكم في السوق الرقمي وبالتالي "امتلاك المستهلك". والحصول على أكبر حصة من أرباح ابتكاراتها. كما أن آبل تعمل على حماية نظامها الأساسي المتكامل برفض فتح نظام إدارة الحقوق الرقمية (DRM) -الذي يدار باعتباره سراً تجارياً-⁽²⁾، وبالتالي تمكينها من صيانة معرفتها كما موقفها التنافسي فيما يتعلق بالتصميم الصناعي.

يوفر التكامل بين المحتوى والأدوات للعملاء أكثر من تجربة مستخدم سلسة، من الشراء إلى الاستخدام، بل يضمن أيضاً حصول آبل على أكبر حصة من الأرباح مقارنة بموردي المحتوى.⁽³⁾ على سبيل المثال بحلول عام (2005) شكلت المنتجات المستندة إلى (OS X) (نظام التشغيل الذي يعمل حصراً على أجهزة كمبيوتر الـ ماك) ما يقرب من نصف أرباح آبل. بحلول عام (2010)، شكلت منتجات (OS X) نسبة (22%) من إجمالي هامش الأرباح، في حين كان نظام التشغيل (iOS) من آبل مسؤولاً عن حوالي (70%) من إجمالي أرباح آبل، وبحلول عام (2010) تم توليد (92%) من أرباح آبل من المنتجات القائمة على النظام الأساسي.⁽⁴⁾

2. مهارات آبل نحو التميز:

لقد حققت منتجات آبل المذهلة كـ (iTunes, iPad, iPod, iPhone) والعديد من طرز كمبيوتر الـ ماك إنشاء قاعدة من العملاء/المستهلكين الراغبين في دفع أسعار متميزة وخلق قيمة تنظيمية هائلة للشركة. غالباً ما يُعزى نجاح آبل إلى مهاراتها الفائقة في التصميم كأساس لـ "النجومية التجارية" للشركة.

تُعد المهارات التي طورتها الشركة منذ أواخر التسعينيات من العناصر التكميلية الحاسمة لمواهب التصميم لديها؛ قدرتها على الجمع بين مهارات "البناء والاقتراض والشراء".⁽⁵⁾

أ. مهارات "البناء، الاقتراض والشراء" (Build, Borrow and Buy (BBB))

تتمتع آبل بخبرة متطورة وفريدة من نوعها فيما يتعلق بمهارات "البناء، الاقتراض والشراء" يثبت سجل نجاح الشركة أنها تعرف متى وكيف تطور المنتجات والمكونات داخلياً؟، ومتى تتحالف مع الشركات الأخرى؟ ومتى وكيف يتم الاستحواذ على الشركات الأخرى ودمجها في نظام أعمالها؟

(1)Johnna Montgomerie & Samuel Roscoe, *op.cit.*, pp.292-293.

(2) Jason Dedrick et al, "Who Profits from Innovation in Global Value Chains?: A Study of The iPod and Notebook PCs". *Industrial and Corporate Change* vol 19, 1(2009): p.99.

(3)Johnna Montgomerie & Samuel Roscoe, *op.cit.*, pp.294-295.

(4) Horace Dediu, *op.cit.*

(5)Will Mitchell, "Why Apple's Product Magic Continues to Amaze-Skills of the World's #1 Value Chain Integrator". *Strategy and Leadership* vol 42, 6(2014): p.17.

أ. 1 مهارة البناء:

تتمتع آبل بمهارات داخلية كثيرة، خاصة فيما يتعلق بتصميم البرامج والأجهزة، بما تمتلكه الشركة من مواهب علمية، تقنية وإدارية مع احتراف الشركة لمهارة صيانتها. تنقسم مهام البناء/التصميم في آبل بين فرق تعمل على التكرارات الجديدة للمنتجات- نسخ لأجهزة وبرامج الشركة ب إضافات وتنقيحات مستمرة-، وفرق أخرى تعمل على تجارب سرية للغاية لابتكار المنتجات الجديدة؛ والتي سيظهر بعضها في السوق مع توجهات آبل الابتكارية المتجددة في إنشاء قيمة جديدة بعد كل نجاح تحققه.

يعتمد نشاط آبل للتصميم الداخلي الأولي على الاستشارات الداخلية لوحدة التشخيص التي تدخل حيز التنفيذ بمجرد وضع تصور لفكرة وإحالتها إلى وحدات الأجهزة لصنع مكوناتها، تلعب وحدة التشخيص دوراً رئيسياً في توفير الدعم الداخلي لـ الأشخاص الذين يطورون البرامج والأجهزة للنماذج الأولية، لا يمكن بأي حال للمديرين التنفيذيين اختبار النماذج الأولية دون إشراك واستشارة وحدة التشخيص.

تؤكد الشركة في سبيل إتقانها لمهارة البناء الخاصة بها على التدريب المكثف داخلياً لعمالها صقلاً وتجديداً لمجموع معارفهم ومهاراتهم التقنية، خبرتهم الإدارية ومدى اعتنائهم/محاذاتهم لقيم آبل وثقافتها دعماً لجهود الابتكار والتميز.

لا تكتفي آبل بالبناء والتركيز داخلياً، بل تعمل بنشاط من أجل الشراكات، التحالفات الخارجية وعمليات الاستحواذ بما يمنحها فارق التميز على منافسيها.

أ. 2 مهارة التبادل: (1)

تأتي المكونات بمنتجات آبل، بالإضافة إلى نشاط التصميم الذي أنشأ المكونات ونشاط التجميع الذي يجمعها معاً، من شركات حول العالم - كما سبقت الإشارة إليه-. حيث تقيم الشركة علاقات مع عدد كبير من الشركات المختلفة. تضمن تطوير وإنتاج وبيع (iPhone) وحده على سبيل المثال أكثر من (30) شراكة، مع شركات متباينة ك (Sanyo) في اليابان للشاشات، (TSMC & UMC) في تايوان للرقائق و (BYD & Tianjin Lishen) في الصين للبطاريات، (Foxconn, Flextronics & Quanta) في تايوان، الصين، البرازيل وفيتنام للتجميع.

تعد هذه الشركات من بين أكثر الشركات تطوراً في العالم في مناطقها، فيما تعد شركة آبل قوية بما يكفي في مجال صناعتها بما يمكنها جذب مثل هؤلاء الشركاء المهرة والاحتفاظ بهم. إن بعض شركاء آبل منافسون نشطون لها، سامسونغ (Samsung) مثلاً هي أقوى منافس لشركة آبل في سوق الهواتف الذكية - وهي هدف متكرر للتقاضى بشأن براءات الاختراع- ومورد

(1) Ibid, p.18.

رئيسي لرقائق معالج الفيديو ل آبل. على الرغم من المنافسة الشرسة بينهما، تدرك الشركات أنها تحتاج أيضاً إلى بعضها البعض إذا أرادت البقاء في طليعة الصناعة. تُحافظ آبل على سريتها حتى أثناء عملها مع الشركاء الخارجيين في تطوير منتجات ونماذج أولية جديدة. تُعد آبل شريكاً مهماً وقوياً (بالسمعة التنظيمية، الموقف التنافسي والمالي) بدرجة كافية تجعل مجموعها وحتى المنافسين لها على استعداد لإنشاء جدران حماية لصيانة مواردها الفكرية التي يتم تطويرها أثناء المشروع.

أ. 3 الشراء/الاستحواذ:

لا تكتفي الشركات الريادية بالشراكة والتبادل في ظل الحاجة إلى تفاعلات أكثر تعقيداً لتنتج إلى صفقات الاستحواذ وما توفره من تحكم أقوى وتبادل مستمر ل الأفكار، المهارات والمواهب. تؤكد بيانات (Thomson/SDC) (*) أن آبل أبرمت أكثر من (60) صفقة استحواذ منذ عام (1988)، أكثر من (50) صفقة منها خلال العقد الأول من القرن (21). تهدف الشركة من عمليات الاستحواذ إلى: (1)

- اكتساب مواهب بشرية بمجموع المهارات المتخصصة والخبرة التقنية.
- سرعة/مرونة الانتقال إلى السوق؛ للحصول على المنتج، الخدمة والتكنولوجيا الخاصة بالشركة المستهدفة والتي قد تستغرق وقتاً أطول للبناء عليها.
- هدف الاستحواذ على الشركات لزيادة قاعدة العملاء والوصول إلى الأسواق تخدم طموح آبل وموقفها ك متحرك أول في مجال نشاطها.
- تضمنت أهداف عمليات الدمج والاستحواذ لشركة آبل البرامج، محركات البحث، الخرائط والأجهزة الإلكترونية ومجموعة من المكونات الأخرى التي تعتبر أساسية في تصميم منتجات آبل وتطويرها، على أن تتجاوز الخبرة الحالية للشركة وتضيف لها مكونات رئيسية. (2)
- ومع ذلك، لا تكفي مهارات البناء والاقتراض/التبادل والشراء/الاستحواذ لتمييز آبل؛ بل تتعدها إلى مهارة متميزة في سلسلة المزايا التنافسية للشركة، وهي بيع التكنولوجيا المتميزة باعتبارها رفاهية ميسورة التكلفة.

(*) وهي قاعدة بيانات المعاملات المالية التاريخية عبر الإنترنت، توفر معلومات المعاملات المالية حول الإصدارات الجديدة وعمليات الدمج والاستحواذ والسندات والقروض المجمعمة والأسهم الخاصة وتمويل المشاريع لأهم الشركات العالمية.

(1) Sravan Nekkanti, "How Apple Plan its Acquisition Strategy". **Quora** (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/3DGM2LC>> (accessed 21/04/2021).

(2) Will Mitchell, **op.cit.**, pp.18-19.

ب.مهارة شركة آبل في بيع التكنولوجيا المتميزة باعتبارها رفاهية ميسورة التكلفة:

أدى تحول آبل بقيادة جوبز من شركة للتكنولوجيا الاستهلاكية إلى "العلامة التجارية الفاخرة" (Luxury brand) لتجاوز الشركة بيع أجهزة الكمبيوتر المحمولة وبقية الأجهزة ك آيفون، آيبود وآيباد... إلى شيء آخر غير ملموس: "الجمالية، وروح التصميم"، المحمية ببراءات الاختراع. أنشأت شركة آبل علامة تجارية متكاملة تمامًا، حاول الكثيرون محاكاتها، ليكون الشيء الوحيد العصي على المحاكاة والاستنساخ هو قاعدة آبل الضخمة والمثبتة من العملاء/المستهلكين - ولاء المستهلك-، وهذا هو المحور الأساسي لأعمال آبل العالمية المتميزة للغاية، تبيع آبل بشكل فريد كميات هائلة من المنتجات "الفاخرة" عالية الأسعار في الأسواق التي يُتنافس فيها على المبيعات من وحدات السلع منخفضة السعر بهوامش ربح ضئيلة.⁽¹⁾ تتقن آبل هذه المهارة من خلال إستراتيجيتي التسعير التالية:

ب.1 **التسعير المتميز**: ساعد التسعير المتميز شركة آبل على تعزيز والحفاظ على تصور إيجابي بين المستهلكين المخلصين، هناك عملاء يعتقدون أن المنتجات باهظة الثمن تتمتع بسمعة استثنائية أو تمثل جودة وتميزًا استثنائيًا. وبالتالي، يتم وضع سلع آبل في مرتبة أعلى من منافسيها من خلال إستراتيجية التسعير هذه.⁽²⁾

ب.2 **التسعير المجاني المتميز**: تتضمن هذه الإستراتيجية تسعير "مجاني" و"متميز" مدمجين في إستراتيجية واحدة. في هذه الحالة تكون بعض منتجات شركة آبل مجانية، لكن العملاء يدفعون للوصول إلى ميزات أكثر تقدمًا أو أفضل. على سبيل المثال تقدم الشركة مساحة تخزين مجانية على (iCloud) تبلغ (5 غيغابايت)، لإضافة المزيد من سعة التخزين، يجب على العملاء دفع رسوم متكررة. في هذا الصدد، يتماشى المزيج التسويقي لشركة آبل مع العلامات التجارية الفاخرة وتصميم المنتجات المتسقة وجهود التطوير.⁽³⁾

ثانياً- دعائم تميز شركة آبل:

ركزت فلسفة آبل على الأسواق وسيطرت عليها بمنتجات ابتكارية تم تصميمها وتسويقها بشكل أفضل من غيرها بتفعيل جملة الدعائم التالية:

1. **الثقافة التنظيمية لـ آبل:**

تمتاز شركة آبل بثقافة تنظيمية داعمة للابتكار؛ حيث تُعنى القيم الثقافية للشركة بالحفاظ على مستوى عالٍ من الابتكار الذي يتحدى الوضع الراهن لخلق الاستثناء والتميز باستمرار.

(1) Daniel Eran Dilger, "The Secret of Apple's Success in Selling Premium Tech as an affordable Luxury". Available Online at: <<https://bit.ly/2YewKgl>> (accessed 10/04/2021).

(2) M. Ugarthi & Murgan Ramu, "A Study on Marketing Strategy of Apple Products". **International Journal of pure and Applied Mathematics** vol 119, 17(2018): p.554.

(3) Roberta Greenspan, "Apple Inc.'s Marketing Mix or 4Ps (An Analysis)". **Pannore Institute** (2019). Available Online at: <<https://bit.ly/3yIMIC0>> (accessed 10/04/2021).

- خصائص الثقافة التنظيمية لشركة آبل:

تتلخص أهم خصائص الثقافة التنظيمية للشركة فيما يلي: (1)

- التميز Excellence: ترعى شركة آبل قيم الابتكار والتميز وتدعمها من خلال توجيهها الثابت والمستمر نحو توظيف أفضل المواهب المتاحة، وابتكار أفضل من الأفضل. تحافظ هذه الخاصية وتُعزز ثقافة الشركة التي تروج، تقدر وتتوقع التميز بين العاملين ومنتجاتها. يتم التأكيد على التميز كعامل نجاح حاسم في تصميم المنتجات وتطويرها بتفعيل آليات تثمينه وتحفيزه.

- الإبداع Creativity: تتعلق هذه الخاصية بالأفكار والممارسات التي تساعد في تحسين الأعمال تركز إدارة آبل على دعم وتنمية إبداع العاملين وقدراتهم، خاصة بين العاملين المشاركين في عمليات تصميم المنتجات وتطويرها. يمكن ملاحظة هذا الإبداع في تصميم وميزات أجهزة آبل ك (iPhone, Mac, Ipad..).

- الابتكار Innovation: يتم تقييم آبل بشكل متكرر كواحدة من أكثر الشركات ابتكارًا في العالم بناءً على هذه السمة الثقافية، تقوم الشركة بتدريب وتأهيل عاملها وتحفيزهم على الابتكار من حيث أداء العمل الفردي والمساهمات في عمليات تطوير المنتج. اكتسبت شركة آبل صورة إيجابية للابتكار؛ حيث قدمت على التوالي أنواعًا مختلفة من المنتجات التقنية ك (Apple I - Apple II - iPad - iTunes - iMac) وبسبب هذا فقد تم الاعتراف بها باعتبارها العلامة التجارية الأكثر ابتكارًا على الإطلاق. فضلًا عن تمتعها بميزة المتحرك الأول في صناعة التكنولوجيا الاستهلاكية. (2)

- السرية Secrecy: تُعد السرية جزءًا من إستراتيجية الشركة لتقليل فرص إهدار معرفتها وسرقة المعلومات مسجلة الملكية، بما يُعظم من تفوقها على المنافسين. من خلال الثقافة التنظيمية لـ آبل، يتم تشجيع العاملين ويتوقع منهم الاحتفاظ بمعلومات العمل داخل الشركة. يتم تعزيز هذه السمة الثقافية من خلال ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية للشركة وعقود العمل الخاصة. يُعد المستوى العالي من السرية سمة مهمة لثقافة آبل التنظيمية. مثلاً "المهندسون في آبل ليس لديهم أي فكرة عن الشكل النهائي لتصميم المنتج حتى يتم إطلاقه. كما ليس لدى العاملين في فرق التصميم أي فكرة عن برنامج، محتوى ونظام تشغيل المنتج" (3) يوقع العاملون في الشركة على

(1) Pauline Meyer, Apple Inc.'s Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis) (2019). Available Online at: <<https://bit.ly/2WlblvR>> (accessed 29/12/2020).

(2) Faizul Haque, "Competitive Advantages of Apple Inc". (Research paper). available online at: <<https://bit.ly/2V8kzAV>> (accessed 04/03/2021).

(3) Lucy Hattersley, "What is it really like to work for Apple". MacWorld (2016). Available Online at: <<https://bit.ly/3t5VMtZ>> (accessed 12/03/2021).

اتفاقيات عدم إفشاء خاصة بمشروع معين، وداخل مباني الشركة يمكن لشاراتهم أن تفتح بعض الأبواب، دون غيرها. (1)

في حين أن هذه الأساليب تساهم بشكل فعال في النتيجة النهائية لابتكار آبل، تجدر الإشارة هنا أن هذا المستوى العالي من السرية لا يعني مطلقاً تشييد صوامع للمعلومات، بما يُثبط مشاركة المعرفة؛ بل هي إجراءات احترازية لضمان صيانة ميزة المنتج حتى إطلاقه فيما يتم تبادل المعلومات والمعرفة فيما بين أعضاء فرق التصميم مثلاً ومناقشتها لضمان تدفق الأفكار الداعمة لمزيد من الابتكار.

- القتال المعتدل/Moderate Combativeness: ترتبط هذه الميزة بـ جوبز ونهجه القتالي في القيادة. كان معروفاً أنه يتحدى العاملين بشكل عشوائي للتأكد من أن لديهم ما يلزم للعمل في آبل. التحدي له تأثير كبير في الأعمال التجارية؛ تُظهر ثقافة شركة آبل درجة من القتال الذي يمثل تحديات تهدف إلى تعزيز إنتاج، إبداع وابتكار العاملين.

تعمل هذه الخصائص الثقافية على تمكين آبل ومواردها البشرية من التميز والبقاء في صدارة المنافسين وتعزيز العلامة التجارية للشركة.

يحد جو السرية العالية من الوثام بين العمال. فضلاً على أن القتال المعتدل يمكن أن يخفض معنويات العاملين. يمكن لهذه السمات الثقافية أن تقلل من فعالية الأعمال وتزيد من معدل الدوران الوظيفي. لكن النتائج التي حققتها آبل كانت أبلغ من الإقرار بهذه التحديات الثقافية لقيم الشركة.

2. الهيكل التنظيمي لشركة آبل:

أقسام شركة آبل منظمة حسب الخبرة بدلاً من المنتج؛ أي أن كل فرد يعمل لدى آبل لديه

دور متخصص مع واجبات متخصصة. كل عامل يؤدي الدور الأنسب لمجموعة مهاراته. (2)

عندما عاد جوبز إلى شركة آبل، كان هيكل الشركة هيكلاً تقليدياً بـ وحدات عمل تتحمل كل منها مسؤولية الربح والخسارة الخاصة بها. آمن جوبز دوماً بأن الإدارة التقليدية تخنق الابتكار لذا قام بعد عودته كرئيس تنفيذي للشركة، بوضع الشركة بأكملها تحت مسؤولية ربح وخسارة واحدة ودمج الإدارات الوظيفية المتباينة في وحدات عمل كـ شركة تنتهج التصميم التنظيمي الوظيفي. (3)

(1) Matt MacInnis, "How I survived and thrived in Apple's legendary environment of super - secrecy". **Recode** (2017). Available Online at: <<https://bit.ly/3BEvmCJ>> (accessed 12/03/2021).

(2) "Apple's Organizational Structure". **Organimi** (2019). Available Online at: <<https://bit.ly/3gS4Vki>> (accessed 12/03/2021).

(3) Joel M. Podolny & Morten T. Hasen, "How Apple is Organized for Innovation". **Harvard Business Review** (2020).

- لماذا الهيكل الوظيفي لـ آبل؟

الغرض الرئيسي لشركة آبل هو إنشاء منتجات تثرى حياة الناس اليومية. لا يشمل ذلك تطوير فئات منتجات جديدة تماماً كـ (iPhone, iPad..) فحسب، بل يشمل أيضاً الابتكار المستمر ضمن هذه الفئات. إنشاء مثل هذه الابتكارات والحفاظ على تميز تكراراتها، يبرر اعتماد آبل على هيكل يركز على الخبرة الوظيفية.⁽¹⁾

قناعة إدارة آبل الأساسية - فترة حكم جوبز- تتلخص في أن أولئك الذين لديهم أكثر خبرة وتجربة في مجال ما يجب أن يتمتعوا بسلطة اتخاذ القرار في مجال ما يعرفون. تستند هذه القناعة إلى عاملين، هما:⁽²⁾

- تتنافس آبل في الأسواق التي تكون فيها معدلات التغيير التكنولوجي واللاتأكد عالية، لذلك يجب أن تعتمد على تحليل، حكم وحدس/تنبؤات الأفراد من ذوي المعرفة المتخصصة بالتقنيات المسؤولة عن السيطرة على الاضطراب/التغيير، قبل وقت طويل من وصول إشارات السوق وتوقعاته.

يزيد الاعتماد على الخبراء الفنيين بدلاً من المديرين العامين/الإداريين من فرص السيطرة على اضطرابات/تقلبات سوق التكنولوجيا الاستهلاكية.

- يتضاءل الالتزام بتقديم أفضل المنتجات الممكنة إذا كانت أهداف التكلفة والريح قصيرة الأجل هي المعايير المهيمنة لتقييم الاستثمارات. تستند مكافآت كبار قادة البحث والتطوير التنفيذيين في آبل -إلى حد كبير- إلى أرقام الأداء على مستوى الشركة بدلاً من تكاليف أو عوائد المنتجات. وبالتالي تكون قرارات المنتج معزولة إلى حد ما عن الضغوط المالية قصيرة الأجل؛ حيث لا يُشارك الفريق المالي في اجتماعات خريطة طريق المنتج للفريق الهندسية، كما لا تشارك الفرق الهندسية في قرارات التسعير.

تجدر الإشارة هنا أن ما سبق لا يعني بأي حال أن آبل لا تأخذ في الاعتبار التكاليف وأهداف الإيرادات عند تحديد التقنيات والميزات التي تسعى الشركة لتحقيقها. إنه كذلك، لكن بطرق تختلف عن تلك التي تستخدمها الشركات التقليدية.

عندما يكون القادة الذين يتخذون القرارات هم أولئك الذين لديهم خبرة عميقة في مجالاتهم بدلاً من القادة الإداريين. يُمكن تحقيق التوازن اللازم بين الاهتمام بالتكاليف والقيمة المضافة إلى تجربة المستخدم.

(1) "Apple's Organizational Structure". op.cit.

(2) Joel M. Podolny & Morten T. Hasen, op.cit.

في حين أن المبدأ الأساسي للهيكل التنظيمي التقليدي هو مواءمة المساءلة والرقابة، فإن المبدأ الأساسي للهيكل الوظيفي هو التوفيق بين الخبرة وسلطة اتخاذ القرار، وبالتالي فإن الرابط بين كيفية تنظيم آبل والابتكارات التي تنتجها واضح.

منذ أن فعل جوبز الهيكل الوظيفي، كان من المتوقع أن يمتلك قادة آبل على كل المستويات، بداية من نائب الرئيس الأول وما بعده، ثلاث (03) خصائص قيادية رئيسية: (1) الخبرة العميقة التي تتيح لهم المشاركة بشكل هادف في جميع الأعمال التي يتم القيام بها ضمن وظائفهم الفردية؛ الانغماس في تفاصيل تلك الوظائف؛ والرغبة في مناقشة الوظائف الأخرى بشكل تعاوني أثناء اتخاذ القرار الجماعي. عندما يكون لدى القادة هذه السمات، يتم اتخاذ القرارات بطريقة منسقة من قبل الأشخاص الأكثر أهلية لاتخاذها.

يتضح من الملحق رقم (04) للهيكل التنظيمي لشركة آبل ما يلي: يرأس المنظمة الرئيس التنفيذي جنباً إلى جنب مع الفريق التنفيذي. في المستوى الثاني، يتم توزيع السلطة على المدير المالي، مدير العمليات والشؤون القانونية، البيع بالتجزئة وهندسة البرمجيات، إلخ. ويتألف الفريق التنفيذي من جميع كبار نواب الرئيس تُقدم تقاريرهم مباشرة إلى الرئيس التنفيذي. في المستوى الثاني، تنقسم الوظائف إلى أقسام فرعية ويوزع نواب الرئيس في المستوى الثاني السلطة على نواب الرئيس في المستوى الثالث. هذا ويتم اتخاذ جميع القرارات والإجراءات المهمة من خلال تدخل الرئيس التنفيذي.

3. ممارسات إدارة الموهبة في آبل

تحترف الشركة التي جعلت "التفكير بشكل مختلف" شعاراً لعلامتها التجارية أساليب استثنائية لإدارة مواهبها البشرية، كما يلي: (2)

- تقلل المسارات الوظيفية من الاعتماد على الذات والتلاحق المتبادل للمعرفة والخبرات؛ في معظم المنظمات تساعد إدارة الموارد البشرية في تسريع التقدم الوظيفي للعامل انطلاقاً من فرضية أساسية تتلخص في أن معدلات الاستبقاء ستزداد إذا أصبح التقدم الوظيفي متاحاً، لكن نهج آبل مختلف تماماً، ذلك أنها تريد من العاملين تحمل المسؤولية الكاملة عن حركتهم المهنية. لا تدعم آبل المساعدة في المسار الوظيفي لأنها لا تريد أن يطور عمالقتها "شعوراً بالاستحقاق" يخولهم الترقية المستمرة.

تعتقد آبل أن المسارات الوظيفية تُضعف من اعتماد العامل على الذات وتقلل بشكل غير مباشر من التعاون والتعلم فيما بين الأفراد، الإدارات، الوحدات والأقسام. في غياب المسار الوظيفي يسعى العاملون بنشاط للحصول على معلومات حول الوظائف في أقسام ووحدات الأعمال

(1) **Ibid.**

(2) John Sullivan, "Talent Management Lessons from Apple...A case Study of The World's most valuable firm". **Drjohnsullivan.com** (2011). Available Online at: <<https://bit.ly/3t7Bcct>> (accessed 23/03/2021).

الأخرى. في شركة آبل حيث الإبداع والابتكار هو الأساس، لا مجال لأي شيء يقلل من فضول العامل والتلاحق المتبادل بين الوظائف والوحدات المتنوعة.⁽¹⁾

تستخدم آبل إستراتيجية توظيف مختلفة عن نظيراتها من الشركات الكبرى، ذلك أنها لا تعد عمالها بالتقدم الوظيفي؛ يُطلب من العاملين امتلاك/قيادة حياتهم المهنية.

كما تتضمن أساليب إدارة الموهبة لـ شركة آبل مفهوم المنافسة/التحدي لضمان الابتكار المستمر بتنظيم لقاءات واجتماعات دورية لـ تحفيز، عرض ومناقشة الأفكار، يؤدي فحص الأفكار من قبل الأقران/الزملاء والمطالبة بالاستخدام المستمر لعمليات العصف الذهني، إلى ابتكارات أكثر جرأة ومستويات أعلى من المخاطرة.

يُركز نظام أعمال آبل على عقد "اجتماعات التصميم المزدوجة" الأسبوعية. من المتوقع أن يعقد كل فريق تصميم اجتماعين كل أسبوع. الأول هو اجتماع الإنتاج التقليدي حيث تتم مناقشة التحسينات الصغيرة. والثاني هو اجتماع "مجنون"، حيث يقوم كل شخص بتبادل الأفكار واستخدام التفكير الحر لمناقشة كل شيء.

توقف معظم المنظمات اجتماعات العصف الذهني بمجرد أن تصبح معالم التصميم واضحة لكن آبل تواصلها لفترة طويلة من دورة التطوير لضمان تدفق الأفكار الجديدة بما يرفع من مستوى ابتكار المنتج.

- تقييم الأداء بفرص تكوين الثروة؛ تعتبر المكافآت الاقتصادية المغرية والحوافز النقدية الأساسية في آبل فرص لـ "تكوين الثروة" نتيجة لملكية الأسهم. يحصل معظم العاملون في آبل على منح أسهم دورية كمكافأة مساهمتهم. تُمن آبل الإنجازات الفردية فقط إذا كانت تساهم بشكل مباشر في النجاح الشامل للشركة. بما يجعل الجميع يركزون على نجاح المنتج بدلاً من النتائج الفردية. تصل منح الأسهم والمكافآت النقدية حتى (30%) من الراتب الأساسي. فضلاً عن كثير من ميزات خفض الاستفادة من منتجات آبل.

تُعد المكافأة الاقتصادية كأفضل إستراتيجية لجذب واستبقاء المواهب من قبل شركة آبل حيث يُمنح العاملون منحًا دورية للأسهم مقابل مساهمتهم في الشركة. ك فرصة لتكوين الثروة.⁽²⁾

ثالثاً- نتائج الأداء المالي لشركة آبل بقيادة جوبز (1997-2011)

بعد ثلاث (03) سنوات من عودة جوبز، وإطلاق مشغل الموسيقى (iPod) عام (2001) كعامل محفز لنجاح آبل، تم بيع (125000) جهاز فقط وظل سعر سهم آبل راكداً بين (07-11)

(1) "Strategic Human Resource Activities at Apple Inc". BohatAIA. Available Online at: <<https://bit.ly/3n08Pw5>> (accessed 15/03/2021).

(2) Charlotte Henry, "What is an Apple Fellow ? Who Has Held the Role Before". The Mac Observer (2020). Available Online at : <<https://bit.ly/3mPeXqO>> (accessed 08/04/2021).

دولار أمريكي حتى عام (2003). عندما أطلقت آبل الجيل الثالث من (iPod) بالتزامن مع (iTunes Music & iTMS) ليبدأ سعر السهم في صعوده الدراماتيكي.

انطلاقاً من عام (2003)، بدأ أداء آبل الاستثنائي في التحكم بالنظام الأساسي متعدد القنوات بإتاحة شراء منتجات آبل عبر العديد من قنوات البيع بالتجزئة بما في ذلك عبر الإنترنت، في متاجر التجزئة الكبيرة ومتاجر التجزئة الخاصة بـ آبل؛ حيث لا يمكن العثور على محتوى هذه الأجهزة إلا في مكان واحد - متجر آبل الرسمي عبر الإنترنت.

قبل عام (2003) خضعت آبل منذ تأسيسها للعديد من المراجعات التنظيمية؛ حيث سمح نموذج أعمال آبل للشركات الخارجية، موفري البرامج والمكونات، باستخدام النموذج الأساسي وتحسينه. في عام (1978)، كان الكمبيوتر الشخصي من (Apple II) بمنصة مفتوحة، مما سمح للعديد من الشركات الجديدة بإنتاج مكونات برامج وأجهزة متخصصة لمنافسة الشركات العملاقة. في عام (1997)، ابتكرت آبل نهجاً أكثر تعاوناً في صناعة أجهزة الكمبيوتر من خلال تركيب أجهزة الـ ماك مع معالجات إنتل والسماح للمستخدمين بتشغيل أنظمة تشغيل (Mac) و (Windows) توفيراً للتكاليف⁽¹⁾. ليكون عام (2003) نقطة تحول حاسمة في نموذج أعمال آبل أين يتم دمج المنصتين التكنولوجيتين (iPod) و (iTunes Music store) من خلال التحكم في الواجهة بين أجهزتها ومحتواها، تمكنت آبل من التحكم الكامل في النظام الأساسي متعدد القنوات وتحقيق أول فرصة "لامتلاك المستهلك" حقاً. كما يوضح الملحق رقم (05) تطور/تنوع عوائد شركة آبل خلال الفترة (2002-2010).

كما يفصل الجدول التالي بعض بيانات الأداء المالي للشركة خلال فترات زمنية مختلفة محصورة بين فترتي قبل وبعد عودة جوبز إلى آبل وقيادته لرحلة ابتكارها الاستثنائي. الجدول رقم (21): بعض بيانات الأداء المالي لـ آبل سنوات (1988، 1990، 2000، 2010 و 2011) الوحدة مليار دولار أمريكي

	2011	2010	2000	1990	1988
إيرادات المبيعات	108.249	65.225	7.983	5.558	4.071
نفقات البحث والتطوير	2.429	1.782	380	478	273
صافي الدخل	25.922	14.013	786	475	400

Source: Apple Annual Reports (1988, 1990, 2000, 2010, 2011).

يبين الجدول أعلاه ما خلقتة جهود جوبز من قيمة مضافة للشركة التي زادت إيراداتها وعوائد الابتكار الخاصة بها ما جعل منها الشركة الأعلى قيمة سوقية لسنوات عديدة في عالم الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية وحتى عالمياً.

⁽¹⁾Johnna Montgomerie & Samuel Roscoe, **op.cit**, p.291.

تاريخ آبل يوضح إنها بدأت ك شركة كمبيوتر باسم (Apple Computer) لتشهد محطات ابتكار في مجالها تلتها سلسلة إخفاقات جعلتها تكافح لأجل البقاء، لتبدأ الشركة بقيادة مؤسسها الأول جوبز في الانطلاق مجددا نحو المزيد من الابتكار وبكثير من الرشاقة ومرونة التنظيمية للتحول إلى صناعات جديدة بالكامل والسيطرة عليها.

في صناعة الموسيقى بجهاز (iPod) وقناة التوزيع (iTunes)، لتستحوذ آبل بعدها على صناعة الهواتف الذكية من خلال (iPhone) و (App Store) للتحول آبل من ضمان مركز تنافسي في سوق أعمالها إلى تدمير المنافسة وهيمتها على أسواق نشاطها. تتحدد أهم محددات نجاح الجهود الابتكارية ل شركة آبل خلال فترة جوبز في الجدول التالي

الجدول رقم (22): محددات/مقومات نجاح الجهود الابتكارية ل آبل (1997-2011)

الجهود الابتكارية		
عمل جوبز على نقل قناعاته التنظيمية والابتكارية إلى كل فرد عمل/يعمل في آبل، كقائد تنظيمي كان مستفزاً للأفكار منقباً ممتازاً عن فرص الفوز باستمرار كان يوصف بالمتقن لفن التسويق لابتكاراته، لطالما اعتبر جوبز آبل جزءاً من شغفه نحو أفضل من الأفضل، كان جوبز متحدياً عظيم للثبات والاستقرار لم يركن يوماً لما حققته آبل من نتائج مذهلة بل سعى دوماً نحو أفضل مما تحقق.	القيادة	المقومات الهيكلية
آمن جوبز دوماً بأن الإدارة التقليدية تخنق الابتكار، لذا قام في عامه الأول بعد عودته كرئيس تنفيذي، بتسريح المديرين العامين لجميع وحدات الأعمال (في يوم واحد)، ووضع الشركة بأكملها تحت مسؤولية ربح وخسارة واحدة ودمج الإدارات الوظيفية المتباينة في وحدات عمل ك شركة تنتهج التصميم التنظيمي الوظيفي، الأكثر ملائمة لمساعي آبل الابتكارية.	الهيكل التنظيمي	
يهدف نهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية الذي تستخدمه شركة آبل إلى جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها في نفس الوقت، وقد مكنت ممارسات الموارد البشرية الإستراتيجية الشركة من أن تصبح المزود الرائد لمنتجات الحوسبة الشخصية الاستهلاكية في العالم.	الموارد البشرية	

<p>تتسم القيم الثقافية لـ آبل بالتميز، التفرد والسرية الشديدة؛ لطالما وُصفت الثقافة التنظيمية لـ آبل بالعمل تحت الضغط، وبالصوامع المغلقة. فقد عمل جوبز على بناء قيم تنظيمية داعمة لرؤيته الابتكارية فجعل من السرية المفرطة كقيمة سلبية لشركات كثيرة ميزة تنافسية لا تنضب لشركته، ومن الضغط الشديد والمستمر كعامل مقوض للروح المعنوية للعاملين فرصة للعصف الذهني وتحرير أفضل الأفكار، الحلول والممارسات. كل الانتقادات التي وجهت لـ آبل ومن خلالها لـ جوبز أثبت الواقع تفنيدها بنتائج ك القيمة السوقية للشركة، استمرارية الابتكار وولاء العاملين والمستهلكين.</p>	<p>قيم آبل</p>	<p>المقومات القيمية/الثقافية</p>
<p>تتمتع آبل بخاصية المتحرك الأول في مجالات نشاطها؛ ما يعني أنها تتحرك باستباقية ولا تعتمد على ما يتطلع له العميل "العميل يرغب فيما يعرف" وآبل تعتمد على ابتكار ما يفوق معرفة وحاجة العميل. بتخصيص جملة من الموارد والجهود للفحص البيئي ودراسات توجهات السوق ونشاط المنافسين الرئيسيين.</p>	<p>الفحص البيئي المستمر.</p>	<p>المقومات الإستراتيجية</p>
<p>تستخدم آبل نهجًا تدريبيًا فريدًا لضمان تزويد العاملين بالمهارات المناسبة للوظيفة بتمكينهم من امتلاك حياتهم الوظيفية وبناء مؤهلاتهم. تسمح الشركة لعمالها بالقيام بالأشياء بأنفسهم لتشجيعهم على تطوير اعتماد قوي على الذات، يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهارات مبتكرة حيث يُسمح لهم بالعمل في وحدات مختلفة داخل المنظمة.</p>	<p>التدريب والتأهيل.</p>	<p>المقومات الإستراتيجية</p>
<p>لا تعتمد آبل على نهج التمكين والتفويض التنظيمي بقدر اعتمادها على التحدي المستمر للمعارف، القدرات والخبرات وعلى العصف الذهني المستمر لعرض المعرفة والأفكار على الأقران لتمحيصها وانتقاء أفضلها. حتى التعاون في شركة آبل يأتي بعد سلسلة تحديات للمعارف، الأفكار والخبرات ضماناً لاستمرارية تدفق الأفكار ودعم المساعي الابتكارية.</p>	<p>التمكين والتفويض التنظيمي.</p>	<p>المقومات الإستراتيجية</p>

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

المبحث الثالث- غوغل: محطات من الابتكار (1998-2014)

شركة غوغل (Google Inc)، شركة تقنية عالمية متخصصة في الخدمات والمنتجات المتعلقة بالإنترنت. تركز الشركة بشكل أساسي على البحث المستند إلى الويب وأدوات الإعلان على الشبكة ومحرك البحث والحوسبة السحابية والبرامج والأجهزة. تقدم غوغل خدماتها للعملاء في جميع أنحاء العالم.*

تُعد شركة غوغل واحدة من أكثر الشركات شهرة وإعجابًا حول العالم، بدأت كمشروع طلابي من قبل اثنين من خريجي جامعة ستانفورد، لاري بيدج وسيرجي برين (S. Brin & L. Page) في عام (1996)، لتصبح غوغل شركة عالمية رائدة في مجال التكنولوجيا، تركز على تحسين تجربة ملايين الأشخاص الذين يحتاجون إلى المعلومات، تتمثل مهمتها في تنظيم المعلومات حول العالم

(* <<https://bit.ly/3BHtmgt>> (accessed 01/05/2021).

وإتاحة الوصول إليها للاستفادة منها. جعلت ابتكارات الشركة في مجالي البحث على الويب والإعلان من موقعها على الويب الخيار المفضل لدى المستخدمين على مستوى العالم.⁽¹⁾

المطلب الأول-لمحة عن غوغل:

يتناول هذا المبحث الفترة (1998-2014) من تاريخ شركة غوغل قبل إعادة تنظيم نفسها في العام (2015)، لتصبح تابعة للشركة القابضة (Alphabet Inc). على ضوء هذا يتم في ما يلي تقديم بطاقة تعريفية عن شركة غوغل.

أولاً- غوغل: بطاقة تعريفية

شركة غوغل (Google Inc)، هي أكبر شركة محركات بحث في العالم-حتى الآن-، تأسست في عام (1998) من قبل لاري بيدج وسيرجي برين. تدير الشركة أكثر من (50) منتجًا وخدمة، من (YouTube) إلى (Google Nexus) (*). مع إجمالي أصول (93.8) مليار دولار أمريكي اعتبارًا من عام (2012) كما توظف الشركة باعتبار نفس السنة- (54000) عاملاً.

كلمة غوغل (Google) مشتقة في الواقع من مصطلح رياضي هو غوغل (Googol)، والذي يعني الرقم (1 متبوعًا بـ 100 صفر). يستحضر شعار غوغل الغرض الحقيقي للشركة؛ وهو توفير كمية لا حصر لها من المعلومات لأي موضوع قيد البحث.⁽²⁾

1. التعريف بـ شركة غوغل: يتضح التعريف بالشركة كما يلي:⁽³⁾

- التأسيس: عام (1998).

- المقر: باركواي ماونتنت فيو، الولايات المتحدة.

- الموقع الإلكتروني: <www.google.com>

- الشعار:

"تنظيم المعلومات حول العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع".⁽⁴⁾

2. شعار العلامة التجارية لـ غوغل:

اعتمدت غوغل من بداية نشأتها على عدة شعارات، والتي لم تخرج عن تصميمها الأول إلا بتغييرات بنوع، حجم وألوان الحروف؛ تم تصميم الإصدار الحالي من شعار غوغل (بداية من عام

⁽¹⁾Shaju George, "Google Inc.: Not Just Search Engine, But an Engine of Strategic Product Diversification and Excellence in Corporate Strategy". **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences** (2014): p.67.

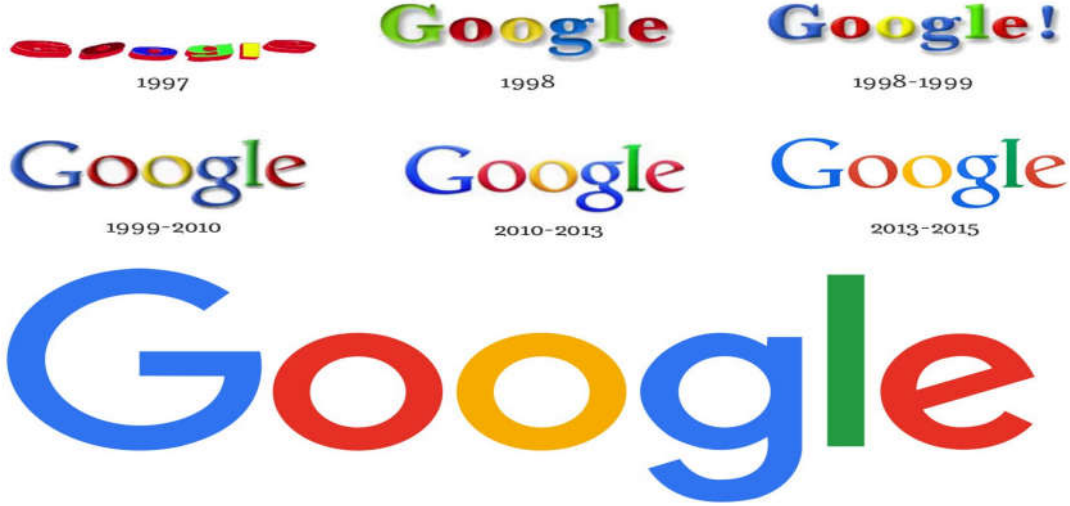
(* غوغل نيكسز هاتف ذكي يعمل بنظام الأندرويد تم طرحه في الأسواق عام (2010).

⁽²⁾Mathew I. Manimala & Kishinchand Poornima Wasdani, "Distributed Leadership at Google: Lessons from The Billion-Dollar Brand". **IVEY Business Journal** (2013): p.01.

⁽³⁾Ajay Bhatia et al, "Strategic Analysis Search Engine: A case Study of Google". **International Journal of Computing and Business Research** (2012): p.01.

⁽⁴⁾Rex Sitti, "The Ins and Outs of Google Inc; A Strategic Analysis" (Research Paper, 2016). P.03. Available Online at: <<https://bit.ly/3DECXTj>> (accessed 02/05/2021).

(2013) الذي يتكون من رمز بسيط للغاية باسم الشركة بخط (Catull) وبألوان من الأزرق، الأحمر الأصفر والأخضر، الألوان التي تُمثل الدقة، الأناقة والتميز.⁽¹⁾ يتضح شعار العلامة التجارية للشركة في الشكل التالي: الشكل رقم (51): شعار العلامة التجارية لشركة غوغل



Source: Gabriel Dabi-Shwebel, [op.cit.](#)

يُمثل شعار غوغل هوية العلامة التجارية للشركة التي حافظت عليه ك علامة تجارية مسجلة (registered trademark).

كما تعمل غوغل وباستمرار على الارتجال وإضافة تصميمات جانبية جديدة ومبتكرة على شعارها، ب إحياء ذكرى الأحداث والمناسبات المختلفة بتصاميم (Google Doodles) انطلاقاً من عام (1999).⁽²⁾

ثانياً- غوغل: البدايات المبكرة ومسار التطور

من المرآب إلى مجمع غوغل بلكس

تم تصميم تقنية محرك للبحث في عام (1996) من قبل لاري بيدج وسيرجي برين، بغرفتهما في المسكن الجامعي، أين تمكنا من تصميم محرك بحث، يستخدم الروابط لتحديد مدى أهمية الصفحات الفردية على شبكة الإنترنت. أطلقا على محرك البحث حينها اسم باك رب (Backrub).

⁽¹⁾Gabriel Dabi-Shwebel, "Google Logo". Available Online at: <<https://bit.ly/38zc5py>> (accessed 29/04/2021).

⁽²⁾ [Ibid.](#)

ويحلول عام (1998)، أطلق بيدج وبرين أعمالهما رسميًا، بما يوفر لمستخدمي الإنترنت آلية فعالة لاسترداد نتائج البحث ذات الصلة، وأطلقوا اسم غوغل (Google) على محرك البحث الخاص بهم بدلاً من باك رب. (1)

عرفت شركة غوغل بين نشأتها وتطورها، عدة محطات كما يتضح فيما يلي: (2)

1. (1998) - عام التمويل الأولي:

- بعد بضع سنوات من نشأتها، لم تلفت شركة غوغل انتباه المجتمع الأكاديمي فحسب، بل لفتت أيضًا انتباه المستثمرين. في (أوت 1998) استثمر الشريك المؤسس لشركة صن مايكروسيستمز (Sun Microsystems Inc)، أندي بيكتولشيم (A.Bechtolsheim)، بمبلغ (100,000) دولار أمريكي ليتم تأسيس شركة غوغل رسميًا. حسن فريق العمل البسيط حينها وضع الشركة فانتقلوا من العمل بالمساكن الجامعية إلى إنشاء أول مكتب للشركة، وهو عبارة عن مرآب في ضاحية مينلو بارك (Menlo Park) بولاية كاليفورنيا. (3)

- بحلول نهاية العام (1998)، قامت غوغل بفهرسة أكثر من (60) مليون صفحة ويب.

2. (1999) - الانتقال نحو موطن الشركات الناشئة وادي السيليكون (Silicon Valley)

- (مارس 1999)، زاد عدد العاملين؛ ليصبح أكبر من مرآب مينلو بارك لتنتقل الشركة إلى مكتب في بالو ألتو (Palo Alto) ب كاليفورنيا ومن ثم إلى ماونتن فيو (MountainView) في شهر أوت من نفس السنة.

- (جوان 1999)، تروج الشركة للمزيد من الاستثمارات؛ حيث استثمرت كل من شركة (Kleiner Perkins Caufield & Byers and Sequoia capital) بما قيمته (25) مليون دولار أمريكي.

- (سبتمبر 1999)، أزلت غوغل رمز الإصدار التجريبي بيتا (BETA) رسميًا من العنوان.

3. (2000) - إضافة لغات جديدة:

- أضافت غوغل عشر (10) لغات جديدة: (الفرنسية، الألمانية، الإيطالية، السويدية، الفنلندية والإسبانية، البرتغالية، النرويجية، اليابانية، الصينية، الكورية والدنماركية).

(1) Fern Remedi-Brown et al, "Google Inc- Culturally Intelligent Leadership: Recommendations for Google to Offer Greater Transparency around their Diversity Programs as a Way to Start an Open Dialogue within The Industry and among Employees" (Research Paper, 2017), p.03. Available Online at : <<https://bit.ly/3mUIdfN>> (27/05/2021).

(2) Based on The Following Studies:

- "History of Google -From 1996 to 2020". Available Online at: <<https://bit.ly/38vZUte>> (accessed 05/06/2021).

- Sang Kim Tran, "Google: A Reflection of Culture, Leader, and Management". **International Journal of Corporate Social Responsibility** vol 2, 10(2017). Available Online at: <<https://bit.ly/3DGNnlq>> (accessed 02/05/2021).

- <<https://cnn.it/2WF9t7u>> (accessed 07/06/2021).

(3) <<https://bit.ly/3zGSUWI>> (accessed 23/05/2021).

4. (2001) - تعيين إريك شميدت (E. Schmidt): تشكل القيادة

- أدى النمو الاستثنائي لشركة غوغل إلى مشاكل إدارية داخلية، حيث شعر المستثمرون أن بيدج وبرين يحتاجان إلى مدير متمرس على رأس الشركة، في عام (2001) اتفق المؤسسان على تعيين إريك شميدت كرئيس ومدير تنفيذي للشركة؛ الذي شغل سابقاً المنصب نفسه في شركة البرمجيات (Novell Inc) ونائب رئيس في (Sun Microsystems).⁽¹⁾

- خلال فترة حكم شميدت كرئيس تنفيذي، عمل بيدج كرئيس للمنتجات، وكان برين رئيساً للتكنولوجيا. أدار الثلاثي الشركة كقيادة "ثلاثية"، حتى حين تولى بيدج دور الرئيس التنفيذي في عام (2011)، أين يصبح شميدت مديراً تنفيذياً، فيما شغل برين منصب مدير المشاريع الخاصة.

5. (2002-2003) - ثورة الإعلانات:

- بدأت غوغل في بيع الإعلانات من خلال برنامج يسمى أوردز (Google AdWords) عام (2002)؛ الذي يوفر للمسوقين فرصة شراء كلمات رئيسية ذات صلة تظهر بجوار نتائج البحث. مع تفعيل برنامج (AdWords)، حققت غوغل مكانة سوقية جعلتها بمصاف الريادة؛ يستخدم البرنامج ملفات تعريف الارتباط جزئياً وخصائص الكلمات الرئيسية لوضع نسخة إعلانية على الصفحات اعتماداً على مدى الصلة بالموضوع.

- في سبتمبر (2002)، أطلقت غوغل "أخبار غوغل" (Google News)؛ الذي يتوفر بأكثر من (35) لغة في جميع أنحاء العالم.

- في مارس (2003)، أطلقت غوغل برنامج أدسنس (AdSense) الخاص بها. تم تسميته في الأصل باسم إعلانات استهداف المحتوى.

6. (2004) - الاكتتاب العام وإطلاق جيميل (Gmail):

- قدمت غوغل طرحها العام الأولي في (19 أوت 2004) تم بيع الأسهم في شكل مزاد عبر الإنترنت، باعت الشركة (19.605.052) سهماً مقابل (85) دولاراً أمريكياً للسهم الواحد. بإجمالي بلغ (27) مليار دولار أمريكي.

- أطلقت الشركة خدمة بريد الويب (Gmail)، يدمج البريد الإلكتروني مجموعة من المنتجات، ك مجموعة محرر مستندات غوغل والتي تتحدى (Microsoft Office).

7. (2005-2010) - توسيع محفظة الأعمال:

- استحوذت غوغل على شركة الأندرويد (Android Inc) عام (2005) بمبلغ (50) مليون دولار أمريكي.

⁽¹⁾ William L. Hosch, "Google: American Company". **Britanica**. Available online at: <<https://bit.ly/3zyY4UK>> (accessed 19/05/2021).

- إطلاق خدمة (Google Mobile Web) عام (2005)، مع ارتفاع عدد مستخدمي الأجهزة المحمولة قررت الشركة إطلاق بحث الويب للجوال لمستخدمي الهاتف المحمول لتقديم نفس النتائج تمامًا كما هو الحال على أجهزة الحاسوب.

- إطلاق خدمة خرائط غوغل: بعرض خرائط قابلة لـ التمرير، التكبير كما التصغير.
- في عام (2005)، أصبح موقع يوتيوب (YouTube) موقع الفيديو الأكثر طلباً على الإنترنت أصدرت غوغل على غرار ذلك (Google Video) لتنافس اليوتيوب، لكن منصة (YouTube) سريعة النمو كانت أقوى من أن تتغلب عليها غوغل، لذلك عملت الشركة على الاستحواذ على موقع يوتيوب مقابل (1.65) مليار دولار أمريكي في عام (2006).

- أطلقت غوغل متصفح كروم (Chrome) عام (2008)، وتم إصداره أولاً لنظام التشغيل (Microsoft Windows) ثم تم نقله لاحقاً إلى (Linux) و (macOS) و (iOS) و (Android). دُعم لاحقاً بـ (43) لغة.

- في (جانفي 2010) أطلقت غوغل أول هاتف ذكي يحمل علامتها التجارية، وهو (Nexus One). كان الهاتف شراكة بين غوغل، (HTC) و (T-Mobile).

8. (عام 2011 - 2013):

- (جانفي 2011)، في خطوة مفاجئة، يتحى شميدت عن منصب الرئيس التنفيذي ليصبح مدير تنفيذي بالشركة، ويحل محله المؤسس المشارك بيدج بعد أربعة أشهر من ذلك (أفريل 2011).

- (جوان 2011) مبادرات للتواصل الاجتماعي، تشتري غوغل تطبيق المرور ويز (Waze) مقابل (1.3) مليار دولار أمريكي، هو تطبيق محمول يعمل على الهواتف الذكية والحواسيب اللوحية التي تدعم نظام التوضع العالمي ويوفر معلومات وتفاصيل أوقات الرحلات والمسارات، يقوم بتنزيل المعلومات المعتمدة على الموقع عبر الشبكات المتنقلة.

- كما تم في وقتٍ لاحق من عام (2011) إطلاق الشركة لـ (Google +) كبديل لشبكتها الاجتماعية السابقة (Google Buzz).

- في (مارس 2012) أكملت غوغل عملية شراء (Motorola Mobility) بقيمة (12.5) مليار دولار أمريكي. تُعتبر عملية الاستحواذ هذه أكبر عملية استحواذ لها لتنتقل غوغل من شركة بحث وبرمجيات إلى صانع أدوات استهلاكية.

- (جوان 2013) تم إطلاق جهاز (Chromecast)، وهو جهاز بقيمة (35) دولارًا لبث المحتوى على جهاز التلفزيون الخاص بالمستخدم. على الرغم من أنه لم يكن جهازاً ثورياً من الناحية الابتكارية إلا أنه تنافس بشكل جيد مع (Amazon Fire) و (Apple TV) بسبب تكلفته المنخفضة. إنه جزء من الاتجاه نحو الأدوات المنزلية الذكية من غوغل.

الجدول رقم (23): أهم خدمات محافظة أعمال شركة غوغل

<p>برنامج خرائطي، جغرافي ومعلوماتي يتيح فرصة السفر الافتراضي حول العالم حيث يعرض صورًا حقيقية ثلاثية الأبعاد للكرة الأرضية مأخوذة من الأقمار الصناعية.</p>		<p>غوغل أرض Google Earth</p>
<p>خدمة تيسر البحث عن الأبحاث العلمية المنشورة في أوعية نشر مختلفة كـ الناشرين الأكاديميين والجمعيات العلمية، قواعد البيانات ومواقع الجامعات من خلال محرك واحد يقوم بالبحث في المجالات العلمية المحكمة والرسائل العلمية والكتب والمختصات.</p>		<p>غوغل الباحث العلمي Google scholar</p>
<p>خدمة مقدمة من غوغل لترجمة الكلمات والجمل والوثائق وحتى المواقع إلى ما يزيد عن (100) لغة مختلفة. وهذه الخدمة تعكس بشكل كبير توجهات ورسالة غوغل العالمية لجعل المعلومات متاحة للجميع دون عوائق والتي من بينها عائق اللغة.</p>		<p>ترجمة غوغل Google Translat</p>
<p>خدمة البريد الإلكتروني من غوغل آمنة، متطورة وسهلة الاستخدام حيث تساعد على توفير الوقت والاستفادة بشكل أفضل من البريد الوارد، كما أن استخدام بريد غوغل الإلكتروني يتميز بخاصية المحادثة النصية أو الصوتية أو المرئية مع الأشخاص الموجودين في قائمة الاتصال.</p>		<p>البريد الإلكتروني Gmail</p>
<p>منصة آمنة لإنشاء، تعديل، حفظ الملفات والوصول إليها ومشاركتها بمساحات تخزين كبيرة.</p>		<p>الحوسبة السحابية Google Drive</p>
<p>أحد التطبيقات المتميزة من غوغل، حيث يساعد على تعديل، تبادل وتشارك الملفات وحل مشكلة تبادل المستندات بين أفراد فريق العمل الواحد عن طريق البريد الإلكتروني ليكون المستند متوافرًا للجميع في نفس الوقت.</p>		<p>غوغل مستندات Google Docs</p>

Source: <<https://bit.ly/3ta1Hhn>> (accessed 29/05/2021).

يتضح مما سبق سعي غوغل لتوسيع/تنويع حافظة أعمالها مع ثباتها على هدف تحسين تجربة المستخدم بتقديم وتنظيم المعلومات من خلال مزايا خدماتها وتطبيقاتها الابتكارية.

المطلب الثاني: مجالات ودعائم غوغل نحو التميز

تتميز غوغل بجملة من دعائم تعظم من دوافعها وتوجهاتها الريادية، تتضح فيما يلي:
أولاً- مجالات تميز شركة غوغل: تتلخص أهم مجالات تميز شركة غوغل فيما يلي:
1. رفاهية المستخدم:

تسعى غوغل جاهدة للعمل على أساس مبادئ راسخة يمكن إرجاعها إلى مؤسسيها. في عالم مزدحم بمحركات البحث، كانت غوغل أول شركة تضع المستخدمين في المقام الأول بجدول أعمالها. يلخص بيان مهمتهم التزامهم باحتياجات المُستخدم النهائي: (1)

"لتنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع."

في حين ركزت شركات خدمات البحث على الانترنت الأخرى على تسويق مواقعها وزيادة عائدات الإعلانات، جردت غوغل صفحة البحث من جميع مصادر التشتيب وقدمت للمستخدمين صفحة فارغة تتكون فقط من شعار الشركة ومربع البحث. قاومت غوغل الإعلانات العشوائية، لأن الشركة قدرت أنها مزعجة للمستخدمين النهائيين. بالعمل على جعل جميع إعلاناتهم تظهر بوضوح على أنها "روابط إعلانية". يبدو أن هذا التركيز على تحسين تجربة المستخدم ووضعها دائماً قبل جني المزيد من المال على المدى القصير كان حاسماً بنجاح الشركة. (2)

2. الاستحواذ والتحالفات:

عملت غوغل على إجراء عمليات استحواذ إستراتيجية، تعزز من قدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة تعظم ترتيباتها التنافسية وهيمنتها على أسواق نشاطها وتنشيط كما تنويع محفظة أعمالها؛ حيث تم تقديم (Google Earth) في عام (2005) بعد أن استحوت الشركة على (Keyhole) - وهي شركة خرائط رقمية سمحت للمستخدمين بالبحث عن صور الأقمار الصناعية وعرضها في أي مكان في العالم-. استحوت الشركة أيضاً على شركة (Applied Semantics) لبرمجيات الإعلان في عام (2003)، وشركة (Picasa Inc) وهي شركة لإدارة الصور الرقمية، وعلى (YouTube) في عام (2006)، وشركتي (Adscape & DoubleClick) للإعلانات عام (2007) وشركة (JotSpot) في عام (2008). (3)

ظهرت العديد من منتجات وخدمات غوغل نتاج صفقات استحواذ عقدتها الشركة، بما مكنها من تحويل نفسها من مجرد شركة محرك بحث إلى شركة ويب ضخمة. هذا وقد عملت الشركة على الاستفادة من قوة التحالفات. كالتحالف مع (OpenSocial) الذي يسمح للمطورين بإنشاء تطبيقات تعمل على جميع مواقع الويب الخاصة بالشركات الأعضاء، من

(1) Tri Noviantoro, Tri Noviantoro, "Organizational Culture in Google Inc". **Linkedin** (2014). Available Online at: <<https://bit.ly/3jAyE3q>> (accessed 05/05/2021).

(2) **Ibide.**

(3) Shaju George, **op.cit.**, pp.73-74.

خلال منح المطورين واجهة برمجة تطبيقات مشتركة، هدف التحالف إلى جذب الانتباه بعيدًا عن فائسبوك (Facebook)، وهو أكبر موقع للتواصل الاجتماعي. أنشأت غوغل أيضًا تحالف (Open Handset Alliance) للترويج لاستخدام نظام التشغيل الأندرويد (Android) مفتوح المصدر. يستفيد هذا التحالف من قدرات كل من مصنعي الهواتف والمطورين المستقلين للتنافس مع نظام التشغيل (Windows Mobile) الأساسي من (Microsoft)، و (RIM's Blackberry) و (iPhone) من آبل (Apple).

يتضح في الملحق رقم (08) أهم ابتكارات وعمليات الاستحواذ لشركة غوغل خلال الفترة (1998-2011).

تدرك شركة غوغل أن الثروة/القوة في التنوع واستكشاف فرص جديدة باستمرار على أساس قاعدة صلبة من البحث، ساهمت هذه المنتجات الجديدة الناجمة عن سلسلة التحالفات التي عقدها الشركة في بناء ميز تنافسية وتوفير مجالات صناعة بديلة لدعم مساعي تسيد بيئة نشاطها. (1)

3. نظام أعمال غوغل- تحويل البحث إلى نقود: نموذج العائد الخفي (Hidden Revenue Model)

يعتمد نظام أعمال غوغل على نموذج العائد الخفي؛ ذلك أن المستخدم لا يدفع مقابل الخدمة. بل هناك أطراف ثالثة هي من تدفع؛ حيث تدفع الشركات وغيرها من المُعلنين مقابلًا عن الإعلان إما على صفحة نتائج البحث أو على شبكة العرض الخاصة بها. (2)

لم تكن غوغل في البداية شركة تجني الكثير من المال، مع أنها محرك البحث الأفضل في السوق. بعد ثلاثة أعوام (03) من نشأتها، اتخذت الشركة الخطوة الأولى لتحويل البحث إلى أموال بواسطة إعلانات غوغل.

تركز أعمال غوغل بشكل أساسي على مجالي البحث والإعلان؛ حيث يدفع معظم عملاء (AdWords) على أساس تكلفة النقرة، مما يعني أن المُعلن يدفع فقط عندما ينقر المُستخدم على أحد إعلاناته. تقدم غوغل أيضًا برنامج (AdSense) الذي يمكّن المُعلنين من عرض إعلاناتهم على المواقع الإلكترونية ومواقع أعضاء شبكة غوغل على النحو المُحدد من قبل المُعلن. تشارك غوغل غالبية الإيرادات المتولدة من إعلانات برنامج (AdSense) مع أعضاء الشبكة الذين يعرضون الإعلانات. (3)

أهم الأصول التنظيمية للشركة تتمثل في المجموعة الضخمة من المستخدمين والبيانات الشاملة حول عادات تصرفهم على الشبكة، تُستخدم هذه البيانات لمطابقة الشركات مع العملاء

(1) Ajay Bhatia et al, op.cit, pp.05-06.

(2) Gary Fox, "Google Business Model- A Hidden Revenue Model" . Available Online at: <https://bit.ly/3t5Dmtj> (accessed 24/05/2021).

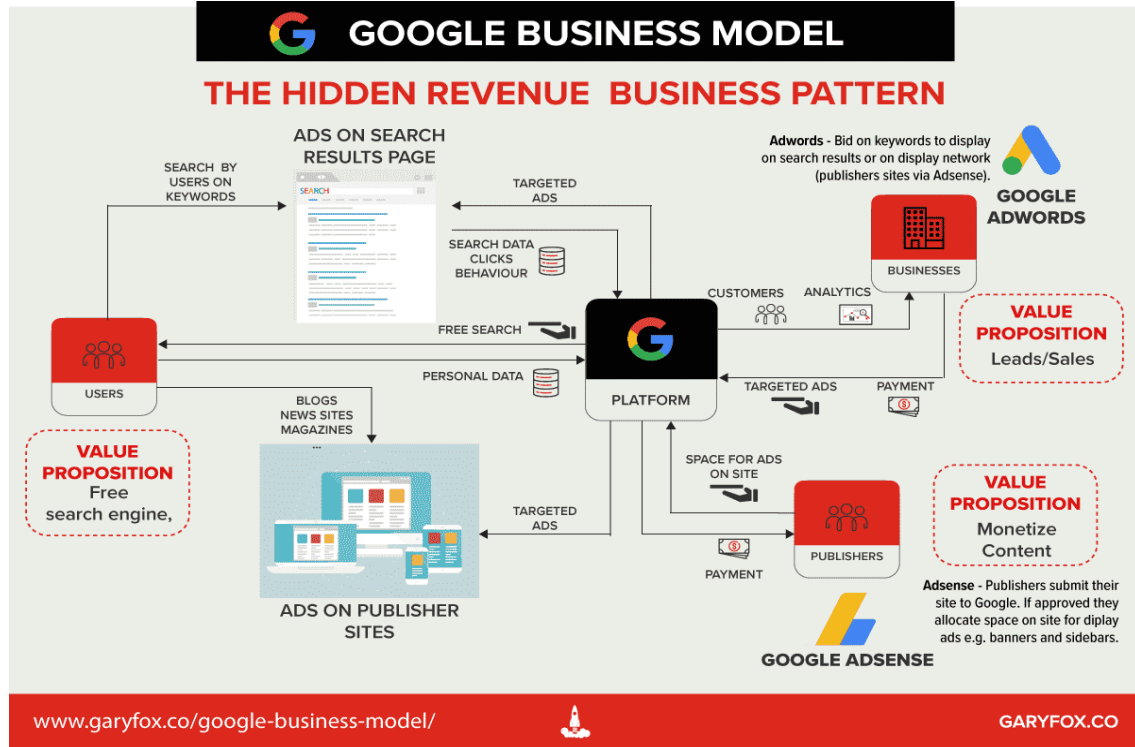
(3) Shaju George, op.cit, pp.67-68.

المحتملين وعرض الإعلانات التي من المرجح أن يرغب المستخدمون في ظهورها ومن ثم النقر عليها.

تتبع غوغل عادات التصفح من خلال شفرات (Analytics) المُضمنة في صفحات الويب لتتبع اهتمامات المستخدمين. يسمح (Google Analytics) لمالكي مواقع الويب بتتبع مكان وكيفية استخدام الأشخاص لموقعهم، على سبيل المثال عن طريق فحص معدلات النقر لجميع الروابط على الصفحة. يمكن وضع إعلانات غوغل على مواقع الطرف الثالث في برنامج من جزئين. يسمح برنامج (AdWords) من غوغل للمعلنين بعرض إعلاناتهم في شبكة محتوى غوغل، إما من خلال نظام تكلفة النقرة أو نظام تكلفة المشاهدة. بينما تتيح الخدمة الشقيقة (Google AdSense) لأصحاب مواقع الويب عرض هذه الإعلانات على موقعهم على الويب وكسب المال في كل مرة يتم فيها النقر على الإعلانات.⁽¹⁾

كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (53): نموذج أعمال -العائد الخفي- لـ شركة غوغل



Source: Gary Fox, *op.cit.*

يتضح من الشكل أعلاه، أن نظام أعمال غوغل يضم ثلاث (03) مجموعات رئيسية من العملاء. -المعلنون Advertisers: هم مزيج من أنواع مختلفة من الشركات والأفراد (مثل رواد الأعمال) الذين يرغبون في تسويق منتجاتهم أو خدماتهم عبر (Google Adwords) يعرضون إعلاناتهم المستهدفة بمقابل دفع لـ غوغل بحساب النقرة. تشمل أمثلة المعلنين ما يلي:⁽²⁾

(1) <<https://bit.ly/3DCLuX5>> (accessed 08/06/2021).

(2) *Ibide.*

- أمازون هي أكبر معلن في العالم ونسبة كبيرة منها موجودة على إعلانات غوغل.
 - وكالات إعلانية كبيرة على سبيل المثال: (Publicis, Interpublic & Omnicom).
 - رواد الأعمال التجارية الصغيرة والمتوسطة الحجم.
 - وكالات الإعلان، الويب وغيرها من وكالات التسويق.
- **الناشرون Publishers:** عادةً ما يكون لدى الناشرين محتوى قيم قاموا بإنشائه ويحتاجون إلى طريقة لتحقيق الدخل منه. على سبيل المثال، يمكن للعديد من المدونين الذين أنشؤوا حركة مرور عضوية بمرور الوقت استخدام برنامج (AdSense) لوضع لافتات على مواقعهم، تستخدم غوغل المساحة التي تخصص للافتات عرض الإعلانات بما يتناسب مع اهتمامات المستخدمين مقابل دفع لهذه المساحات. تشمل أمثلة الناشرين ما يلي:

□ المدونون

□ مواقع إخبارية على الإنترنت

□ مواقع المجالات.

- **المستخدمون Users:** هم كل من يبحث على غوغل، مليارات الأشخاص الذين يبحثون عن كل شيء، وهم أهم أصول الشركة ومحور ارتكاز نظام أعمالها، بدون المستخدمين، لن تتمكن الشركة من الحصول على معلنين. لهذا السبب يتعين على غوغل أن تستثمر باستمرار في جودة نتائج البحث وتجربة المستخدم.

يتضح مما سبق أن مجالات تميز شركة غوغل تتلخص في محوري نشاطها (البحث والإعلان) وأن قوتها تستمد من قاعدة مستخدميها الضخمة.

ثانياً- دعائم تميز شركة غوغل:

تستند شركة غوغل في مسار ريادتها وتميزها منذ نشأتها على جملة من الدعائم التي تشكل في مجموعها مزايا تنافسية لشركة لا تؤمن بغير الابتكار المستمر للتجديد، التطوير والبقاء في ظل المنافسة المحتدمة بيئة أعمالها.

1. الثقافة التنظيمية لـ غوغل:

تُعد الثقافة التنظيمية لشركة غوغل قوة دافعة لمواصلة الريادة في مجال تكنولوجيا المعلومات وصناعات الإعلان عبر الإنترنت. تحفز الثقافة في غوغل العاملين على مشاركة المعلومات بغرض دعم الابتكار؛ الابتكار هو أحد العوامل التي تمكن الشركة من الحفاظ على قدرتها التنافسية ضد شركات التكنولوجيا المنافسة لها، ك(Apple, Facebook, IBM, Amazone, Microsoft). تعمل الشركة بنشاط وحسم على تطوير نقاط قوتها الثقافية من خلال جملة من التدابير التنظيمية

ك التدريب وجهود التحسين المستمر للخصائص الثقافية الداعمة ل الإبداع والابتكار. تُحدد الخصائص التالية ثقافة شركة غوغل: (1)

- **الانفتاح:** تُشير هذه الخاصية إلى مشاركة المعلومات، المعارف والخبرات بين العاملين. هدف الشركة من تعزيز الانفتاح هو التشجيع على نشر، تدوير وتشارك المعرفة "ذات القيمة المضافة" التي يمكن أن تدعم المزيد من جهود الابتكار. على سبيل المثال تُحفز ثقافة الشركة العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض في أوقات مختلفة من يوم عملهم المعتاد، كطريقة لتشارك، تمحيص وتحسين المعرفة التي يستخدمونها في وظائفهم.

- **الابتكار:** يُعد الابتكار من العوامل الحاسمة لنجاح غوغل؛ تُحفز الثقافة التنظيمية للشركة العاملين على المساهمة في الابتكار الشامل لأعمالها ومنتجاتها. مثلاً: تدعم هذه الخاصية العاملين للتفكير خارج الصندوق لاكتشاف أو ابتكار حلول ل المشكلات التنظيمية، الاحتياجات والتحديات وحتى لتطوير منتجات وخدمات تعزز من الرصيد الابتكاري للشركة وريادتها.

- **التفوق:** تركز هذه الخاصية على تحقيق نتائج متميزة ل جميع مجالات أعمال الشركة. تم دمج هذه الخاصية في برامج تنمية الموارد البشرية لغرس تقدير التميز بين العاملين. على سبيل المثال تم تصميم برامج التدريب لتحفيز العمال على تحسين إنتاجهم باستمرار، وعدم الاكتفاء بالنتائج المتحصل عليها، في شركة لا تؤمن إلا بأفضل من الأفضل.

- **النهج العملي:** من خلال ثقافة الشركة، تطبق غوغل منهجاً عملياً لتنمية الموارد البشرية، تركز هذه الخاصية على استخدام التعلم التجريبي (Experiential Learning) كوسيلة فعالة لتحسين معرفة العاملين، مهاراتهم وقدراتهم. فالمعرفة النظرية ليست كافية في شركة غوغل.

- **دعم العلاقات الاجتماعية:** تركز هذه الخاصية على تأسيس أطر ل التفاعلات الاجتماعية بين العمال ودعمها. على سبيل المثال، تحافظ غوغل على بيئة عمل اجتماعية للغاية؛ حيث يمكن للعاملين مناقشة ومشاركة الأفكار مع بعضهم البعض لدعم الاتصالات الداخلية وتوليد الأفكار وضمان تدفقها الانسيابي.

في محاولة للحفاظ على الثقافة التنظيمية للشركة، عينت غوغل مديراً للثقافة (CCO) في عام (2006)، الغرض من هذا التعيين هو صيانة وتطوير ثقافة الشركة - كمصدر وداعم لجهود بناء وصيانة الميز التنافسية للشركة- فضلاً عن الوفاء/الالتزام بالقيم الأساسية التي تأسست عليها الشركة. هذا وتسمح الشركة بالثقافات الفرعية بل وتدعمها وتستنشر في نواتج تنوعها طالما اتسمت بالمحاذاة للقيم الأساسية ك شركة مسطحة وبيئة تعاونية. (2)

(1) Nathaniel Smithson, "Google's Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis)". **Panmore Institute** (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/3DEJ3U0>> (accessed 05/05/2021).

(2) Ronald Kuntze & Erika Matulich, "Google: Searching for Value". **Journal of Case Research in Business and Economics** (2010): p.04.

يتم التقاط جوهر الثقافة التنظيمية لشركة غوغل في مصطلح (Googley)، والذي يُشير إلى الفرد الذي يتصرف وفقاً لقيم الشركة. يستخدم العاملون هذا المصطلح كتقييم ذاتي يومي فضلاً عن كونه أداة تصحيح وتقويم للسلوكيات، كما يُستخدم المصطلح أيضاً في عملية التوظيف وفي نظام قياس الأداء والتقييم.

تتبع ثقافة غوغل في طرق اتخاذ القرارات المتسمة بمزيد من التفويض والتمكين حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي. حتى إدارة الشركة في أيدي ثالث قيادة (بيدج، برين وشميدت). بعبارة أخرى غوغل ليست شركة يتخذ فيها المسؤول الأول القرارات ثم يتم تنفيذها من أعلى إلى أسفل. (1)

تدرك غوغل أن قوتها تنبع من قيم "الشركة الصغيرة" التي تؤكد على المخاطرة والرشاقة والتعاون.

2. الهيكل التنظيمي لشركة غوغل:

تشتهر غوغل بهيكلها التنظيمي متعدد الوظائف أو القائم على فرق المشروعات، تحافظ الشركة من خلال تصميمها التنظيمي على خصائص "الشركة الصغيرة" وتعزز فكرة أن جميع العاملين يلعبون دوراً مهماً بنفس القدر في نجاح الشركة -العمال في غوغل شركاء في صناعة القرارات كما في الأرباح/خيارات الأسهم-. يركز هذا النوع من البنية الهيكلية على الابتكار والأفكار، ويتيح سبل تدفق الأفكار والمفاضلة بينها حسب جدواها. (2)

ومن المثير للاهتمام، أن ترشيح منتج أو إستراتيجية جديدة لا يمليه المؤسسون/القادة ولا يعتمد على اسم، رتبة وتصنيف صاحبه؛ ذلك أن الأفكار تتنافس على مزاياها، في بيئة البقاء فيها للأفضل-أفكاراً وأفراداً-. (3)

سعي شركة غوغل للحفاظ على روح وخصائص الشركة صغيرة جعلها تتجنب البيروقراطية بشكل نشط وواع، من خلال الحفاظ على هيكل تنظيمي أكثر تسطيحاً.

اعتمدت الشركة قاعدة رقم سبعة (07) في تصميمها لهيكلها التنظيمي، والتي تعني ما لا يزيد عن سبعة (07) تقارير مباشرة لكل مدير، وفرق مشاريع صغيرة تعمل بشكل مستقل، ومبادرة سنوية تسمى "منتھكي البيروقراطية"، التي تهدف إلى الحد من البيروقراطية. سعت غوغل إلى إيجاد الخيار الأمثل بين الهيكل/التنظيم والفوضى (شبه منظمة)؛ تسير الشركة باعتقاد أن الابتكار يحتاج إلى درجة كبيرة من المرونة والحرية. (4)

(1) Tri Noviantoro, op.cit.

(2) Heather Skyler, "Google's Organizational Structure". **Bizfluent** (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/3jEtyDz>> (accessed 29/04/2021).

(3) Mathew I. Manimala & Kishinchand Poornima Wasdani, op.cit., p.02.

(4) Annika Steiber & Sverker Alange, "A Corporate System for continuous Innovation Management: The Google Inc". **European Journal of Innovation Management** vol 16, 2(2013): pp.249-250.

هذا وتنظم الشركة عملها في فرق مشاريع صغيرة⁽¹⁾ مع تغيير قادة المشروع بين زملائهم في الفريق. تعمل هذه الفرق كوحدات مسئولة عن مشاريعها، أهدافها وتنظيمها. الهدف الأساسي من فرق المشاريع هو دعم مسعى خلق بيئة عمل تتسم بالتعاون والتآزر المعرفي كما المهني في ظل ضمان التدفق الحر للأفكار ومسؤولية الجميع - كشركاء- عن تحقيق النجاح/أرباح الشركة.

يتضح مما سبق أن الهيكل التنظيمي لشركة غوغل يأخذ بأبعاد وخصائص الهيكل المصنوعي المتسم بكونه وظيفي، فرقي ومسطح بما يخدم سياسة الباب المفتوح (open door) حيث يتم تشجيع تقييم الوضع، عرض المشكلات التنظيمية واقتراح الحلول، عرض الأفكار والمبادرات الفردية كما الفرقية. [يتضح الهيكل التنظيمي لشركة غوغل بالملحق رقم (09)]

3. ممارسات إدارة الموهبة:

"عمالنا هم من بين أفضل أصولنا وهم مهمون لنجاحنا المستمر. تعمل طاقتهم وموهبتهم على دفع غوغل نحو النجاح. سنواصل استقطاب وتوظيف العاملين الموهوبين مع تقديم برامج مكافأة وتعويض تنافسية لتحفيزهم وصيانتهم. اعتباراً من (31 ديسمبر 2014)، كان لدينا (53600) عامل بدوام كامل: (20832) منهم في البحث والتطوير، و(17621) في المبيعات والتسويق، و(7510) بالإدارة، و(7637) في العمليات، بزيادة قدرها (9738) عامل عن (31 ديسمبر 2013)". (*)

تؤمن غوغل بضرورة تحصيل، جذب وصيانة أفضل المواهب البشرية محل التنافس المحتدم في بيئة الأعمال العالمية؛ لذا فإن الشركة تعمل بجد، تركيز عالٍ وبميزانية ضخمة لجذب واستبقاء أفضل المواهب القادرة على تقديم القيمة المضافة للشركة. تتضح هذه الجهود من خلال ما يلي:

أ غوغل بلكس (GooglePlex): أفضل بيئة عمل

أنشأت غوغل بيئة عمل فريدة من نوعها، تحترف أساليب وأدوات جذب، حفز وصيانة أفضل المواهب في مجال نشاطها. تم تصنيف غوغل في المرتبة الأولى (01) ك "أفضل مكان للعمل" من قبل مجلة فورتشن (Fortune) في عام (2007) والمرتبة الرابعة (04) في عام (2010). تم ترشيح غوغل أيضاً في عام (2010) لتكون صاحب العمل الأكثر جاذبية في العالم للطلاب المتخرجين حسب مؤشر جذب المواهب لـ يونيفرسوم جلوبال (Universum Global).

في مقر شركة غوغل المسمى غوغل بلكس (Googleplex)- وكل مكاتبها-، يتم التعامل مع العاملين بكثيرٍ من جهود خلق بيئة عمل بعيدة عن الرسمية وأكثر تعاوناً/تآزراً، متعةً وألفة. (2)

(1) Abrar Alhajri, "Creativity and Innovation in Google". **International Journal of Science and Research** vol 7, 2(2018): 439.

(*) **Google Annual Report** (2014), p.05. Available Online at : <<https://bit.ly/3DDUOd4>> (27/05/2021).

(2) Tri Noviantoro, **op.cit.**

توفر غوغل لعمالها ب غوغل بلكس وبقية مكاتبها مجموعة واسعة من المزايا للتأكد من رفاهية ورضا عمالها، لضمان تركيزهم الكامل على مهامهم وولائهم للشركة. تشمل هذه المزايا ما يلي: (1)

- الطعام المجاني (الكافيتريات الذواقة وغرف الوجبات الخفيفة)، تقدم غوغل وجبات طعام مجانية لجميع عاملها، في مقرها ب ماونتن فيو وبقية مكاتبها. القاعدة في الشركة هي أنه لا ينبغي أبدًا لأي عامل أن يبتعد عن مكتبه لأكثر من (30 متر)، لذا فإن العديد من الوجبات الخفيفة والفواكه الطازجة والمشروبات متاحة للعاملين بالقرب من مكاتب عملهم.

- مرافق رعاية الأطفال في الموقع، تقدم غوغل خدمة رعاية الأطفال في مقرها ب ماونتن فيو.

- خدمات الرعاية الصحية، توفر غوغل تغطية رعاية صحية بنسبة (100%) لعمالها وعائلاتهم.

- المنشآت/المرافق الرياضية، يحتوي مقر غوغل على حمام سباحة وملعب كرة طائرة شاطئية وجدار تسلق ومسارات للجري.

- السماح بدخول الحيوانات الأليفة لمقر الشركة، تعد غوغل فريدة جدًا في سياستها التي تسمح لعمالها بإحضار حيواناتهم الأليفة للعمل.

- العديد من العطل، يمكن لعمال غوغل الحصول على عطل سنوية ب (25) يومًا في السنة. كما تحصل الأمهات على عطل أمومة تُقدر ب (18) أسبوعًا من إجازة الأمومة مدفوعة الأجر ويحصل الآباء على عطل أبوة تُقدر ب (07) أسابيع.

- كما تحرص الشركة على تقديم فرص التطوير الشخصي لعمالها مثل دروس اللغات الأجنبية.

تعد غوغل بيئة عمل حافلة، عالية الطاقة وسريعة الخطى. يعمل عمال غوغل -الذين يطلق عليهم (Googlers)، بلغة غوغل- بجدٍ وكثيرٍ من المتعة. حيث يتم الإشادة وتثمين فضائل الإبداع والابتكار.

تغرس غوغل في عمالها العقيدة القائلة بأن الأمر لا يتعلق بالمال، بل أن أسلوب حياتهم المهنية بالشركة هو أسلوب حياة يُولد الإبداع، الابتكار ومن ثم التفوق، فهم يصورون أنفسهم كشركة تعمل على تغيير العالم من خلال العمل الجماعي والمشاركة الإبداعية. يشعر العاملون بالفخر لكونهم جزءًا من هذا المشروع وأنهم جزء من العلامة التجارية الأكثر شهرةً، تميزًا وقيمة. (2)

(1) Ronald Kuntze & Erika Matulich, op.cit, pp.03-04.

(2) Ibid, p.02.

ب نظام التوظيف ب غوغل: آلية تجنيد مواهب الشركة

"ضع معايير عالية للجودة، قبل أن تبدأ في التوظيف، حدد السمات التي تريدها... القاعدة

الأساسية هي توظيف الأشخاص الأفضل فقط... لا تساوم أبدا." (*)

هذا ما تستخدمه غوغل، كمبدأ إرشادي للتوظيف؛ التوظيف في الشركة والبقاء فيها يتوقف على قاعدة البقاء للأصلح والأكثر قدرة على الابتكار والمحاذة لقيم الشركة.

تعتمد غوغل نظام توظيف ريادي لا يُمكن وصفه إلا بأنه آلة تجنيد. إن التوظيف بالشركة- مهمة الجميع-؛ يتخلل الشركة بأكملها، من القادة الرئيسيين إلى العاملين. (1)

ب.1 أساليب وأدوات التوظيف في غوغل:

تستخدم غوغل في التوظيف والاختيار مجموعة من الأساليب والأدوات، كما يتضح فيما

يلي: (2)

- الأساليب: تتلخص أهم أساليب التوظيف في شركة غوغل فيما يلي:

- إحالات العاملين (Employee referrals): طريقة توظيف داخلية تستخدمها الشركات لتحديد المرشحين المحتملين بناء على آراء عامليها وتركيبهم، تفترض غوغل أن عمالها على قدر عالٍ من الكفاءة والموهبة بما يؤهلهم لترشيح عمال مهرة ومن ذوي الكفاءات المعرفية والمهنية بما يتوافق وثقافة وطموح التميز للشركة. على أن يُمنح العاملون الذين نجحت إحالاتهم مكافآت معتبرة.
- التوظيف من المعاهد والجامعات: أنشأت غوغل علاقات مباشرة مع عدد كبير من الجامعات والمعاهد ومراكز الأبحاث لتتبع المواهب والعمل على استقطابها والاستفادة من معارفها.
- الشبكات الاحترافية/المهنية: تستخدم غوغل وبشكل فعال مجموعات الشبكات الاجتماعية الاحترافية والمهنية على شبكة الانترنت في تحصيلها لمواهبها البشرية ك شبكة (Linkedin) الاجتماعية وغيرها لتوظيف أفضل المواهب المتاحة أداءً ومعرفةً.

(*) Laszlo Bock, Google's SVP People Operations. In **This is How Google Hires Their Talent** (Kalibr 2016), p.08.

(1) John Sullivan, "A Look Inside The Google Talent Machine". **HRD** (2007). Available Online at: <https://bit.ly/3jE97GS> (accessed 28/05/2021).

(2) **Based on the following studies:**

- Stanton Thomas & Anis Mahomed, "Human Resources Practices at Google in Terms of Some Management Perspectives : Exploring the Entrepreneurial Spirit". **Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian chapter)** vol 2, 3(2014): pp.18-19.

- John Sullivan, **op.cit.**

- أدوات التوظيف: تستخدم غوغل مجموعة متنوعة من أدوات التوظيف، كما يلي: (1)

- أدوردز (AdWords) كأداة للتوظيف: أول أداة توظيف من غوغل هي استخدام بحث غوغل للعثور على مواهب "ساكنة/غير ظاهرة". تستغل غوغل محرك بحثها للعثور على أفضل المواهب - بدون سيرة ذاتية نشطة-، عن طريق وضع إعلانات التوظيف الخاصة بها.
- المسابقات كأدوات تجنيد: تتمثل الأداة الثانية للتوظيف بـ غوغل في استخدام مسابقة لتحديد وجذب كبار مهندسي البرمجيات. مسابقة (Google Code Jam) مثلاً؛ هي مسابقة عالمية للبرامج عبر الإنترنت يمكن أن تجذب أكثر من (7500) شخص كل عام. تتم دعوة أفضل (25) متأهلاً للتصفيات النهائية إلى مقر ماونت فيو للتنافس على جوائز بقيمة (50000) دولار أمريكي بالإضافة إلى فرص للعمل في غوغل.
- التحديات الذهنية كأدوات تجنيد: تتمثل الأداة الثالثة في عملية التوظيف بـ غوغل في استخدامها الإبداعي للوحات الإعلانات واختبارات الرياضيات الموضوعة في المجالات لجذب انتباه معالجي الرياضيات والبرمجة. تضع غوغل لوحات إعلانية في وادي السيليكون وهارفارد سكوير؛ حيث تتحدى أغاز الرياضيات الموجودة على هذه اللوحات الإعلانية الأشخاص المهتمين بالرياضيات وتجعلهم يفكرون، على الرغم من أنهم لا يذكرن غوغل على وجه التحديد بألواح الإعلانات، إلا أنها تقودهم المشاركين المهتمين في النهاية إلى موقع غوغل.

تؤثر الأساليب والأدوات المذكورة أعلاه في الانتقاء والتوظيف بـ غوغل بشكل إيجابي على نجاحها ونموها، الذي يتضح من خلال التوسع السريع للعلامة التجارية في كل من الولايات المتحدة وخارجها.

ب. 2. جهود غوغل لاستبقاء الموهبة:

تلتزم شركة غوغل بجملة من آليات جذب وصيانة/استبقاء مواهبها البشرية بعد مسار التوظيف المرهق وفائق التكلفة، فيما يلي أهم جهود الشركة في سبيل صيانتها واستبقائها لأعلى أصولها التنظيمية، من خلال: قياس رضا العاملين، التنوع الثقافي، تهمين الأداء ودعم الابتكار.

تعمل أنشطة الموارد البشرية وسياساتها في غوغل على ضمان نجاح الأعمال التجارية للشركة، ولتحقيق هذا سعت الشركة بوعي وجد لجعل كل عامل بالشركة يعمل بسعادة ويستمتع بأداء مهامه ومُحفزاً على المزيد من الابتكار والأفضل، في عام (2010) مثلاً، كان معدل دوران الموظفين في الشركة (5%) فقط. (2)

تضمن مكاتب غوغل العالمية تمثيلاً متوازناً لأفضل المواهب من خلفيات ثقافية متنوعة إنه الأساس الذي من خلاله تخدم غوغل قواعد عملها المتنوعة في جميع أنحاء العالم.

(1) **Ibide.**

(2) Stanton Thomas & Anis Mohamed Karodia, **op.cit.**, pp.16-17.

يركز برنامج المكافآت من شركة غوغل "الدفع مقابل الأداء" (pay-for-performance) على المكافآت مقابل الأداء الجيد، بالإضافة إلى التدريب للتغلب على نقاط الضعف لأصحاب الأداء الضعيف. يتم تطبيق هذا النظام على جميع عمال الشركة، وهناك زيادة في نسبة المكافآت بالتوازي مع مستويات القيادة والمسؤولية. وقد شددت الشركة على تطوير العاملين من خلال التعلم أثناء العمل، والتدريب من خلال الفصول والمحاضرات التي يلقيها رواد إدارة الأعمال.

هذا وتعمل الشركة في سياق تثمين الأداء والابتكار بخيارات عديدة أهمها خيار أسهم غوغل كأداة ومحرك فعال لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

كما تعمل الشركة على تشجيع المخاطرة لأجل الابتكار. (1)

عندما أخطأ نائب الرئيس المسؤول عن النظام الإعلاني للشركة، الأمر الذي كلف الشركة ملايين الدولارات واعتذر عن الخطأ، أثنى عليه بيدج، الذي هنأه على ارتكاب الخطأ وأشار إلى أنه يفضل إدارة شركة تتحرك بسرعة وتفعل الكثير، بدلاً من توخي الحذر الشديد وفعل القليل.

يفسر هذا الموقف توجه الشركة الابتكاري وتقبلها لـ الأخطاء كنتيجة منطقية للعمل باستمرار على ابتكار، تطوير والاستحواذ على أحدث التقنيات؛ وهذا ما يفسر تقدم الشركة كثيرًا على منافسيها. كما أن توجه الشركة نحو التوسع إلى مجالات جديدة خارج نطاق أعمال محرك البحث على الويب يستدعي المزيد من جهود الابتكار وتقبل تكلفة الأخطاء.

لدعم المزيد من جهود الابتكار والأفكار الجديدة، تتيح غوغل لعاملها قضاء (70%) من وقتهم في الأعمال الأساسية، و(20%) كوقت حر للإبداع والابتكار وما نسبته (10%) في الأعمال التجارية الجديدة غير ذات الصلة. هذه القاعدة مهمة جدًا لدرجة أن الشركة تخصص أعضاء من فرق العمل لإدارة قاعدة (10/20/70). يستفيد طاقم الهندسة والتصميم من "وقت الفراغ" لمتابعة منتجات وتقنيات جديدة، حتى مديري المستوى الأعلى يلتزمون بالقاعدة. (2) بما يوفر فرصا تجارية ابتكارية للشركة ف (Gmail, Google News, Orkut and AdSense) هي خدمات رائدة للشركة بدأت جميعها كمشاريع فردية نتيجة لقاعدة (20%) كوقت حر للإبداع.

يتجلى التزام غوغل واستثمارها في الأفراد بوضوح من خلال تركيزها على بناء بيئة عمل معرفية، بما في ذلك تصميم مساحات العمل، جدولة الاجتماعات المتكررة ونهجها في توظيف المواهب، رعايتهم والاحتفاظ بهم. تركز الشركة جهودًا كبيرة في توظيف أفضل المواهب والاحتفاظ

(1) *Ibide*, p.24.

(2) Ajay Bhatia et al, *op.cit*, pp.07-08.

بهم من خلال جملة من البرامج والمزايا. كما تعمل باستمرار على تعديل نماذج إدارة الموارد البشرية الخاصة بها الأكثر تجسيداً لصفات (Googleness).⁽¹⁾ كما يُعد توصيل الرؤية ومنح العاملين حرية تنفيذها جزءاً من جهود دعم الابتكار والتمكين في غوغل، بهدف تحرير العاملين من كل ما يعيق طريقهم نحو الابتكار.⁽²⁾ نخلص إلى أن:

ما خصصه مؤسساً شركة غوغل بيدج وبيرين من قناعات، قيم ثقافية، خيارات للتصميم التنظيمي وممارسات وأساليب تسيير للموارد البشرية شكلت دعائم لبلوغ الشركة للريادة والتميز.

ثالثاً- نتائج الأداء المالي:

تتضح أهم نتائج الأداء المالي لجهود الابتكار المستديم لشركة غوغل الفترة (1998-2014)

فيما يلي:

الجدول رقم (24): بعض البيانات المالية عن أداء شركة غوغل (2006-2014)/الوحدة مليار دولار أمريكي

2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
66.001	55.519	46.039	37.905	29.321	23.651	21.796	16.594	10.605	الإيرادات
9.832	7.137	6.083	5.162	3.762	2.843	2.793	2.120	1.229	التنفقات البحوث والتطوير المبيعات والتسويق العامّة والإدارية
8.131	6.554	5.465	4.589	2.799	1.984	1.946	1.461	850	
5.851	4.432	3.481	2.724	1.962	1.668	1.803	1.280	751	

Source: Based on information in

- Google Annual Reports (2006-2014).

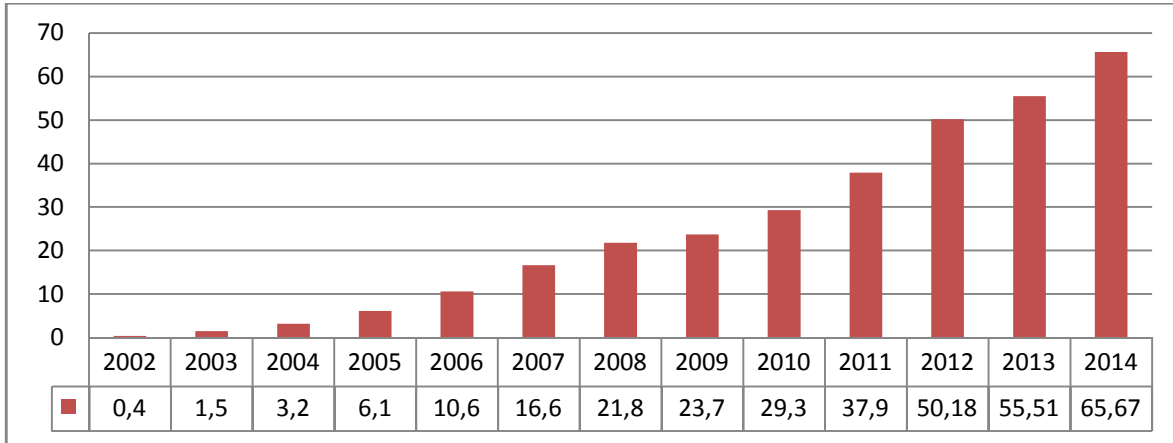
زادت إيرادات الشركة سنة (2014) بنسبة (18.9%) لتصل إلى (66.0) مليار دولار أمريكي مدفوعة بشكل أساسي بزيادة عائدات الإعلانات على مواقع غوغل. فيما بلغت تكلفة الإيرادات (25.7) مليار دولار أمريكي، وتتكون من تكاليف اكتساب حركة المرور البالغة (13.5) مليار دولار أمريكي، وتكلفة إيرادات أخرى قدرها (12.2) مليار دولار أمريكي. كانت تكاليف اكتساب حركة المرور كنسبة مئوية من عائدات الإعلانات (22.9%).⁽³⁾ فيما يوضح الشكل البياني التالي تطور عوائد وإيرادات شركة غوغل من الإعلانات (2002-2014):

⁽¹⁾ Timothy Grandee, "Sustainable Innovation for Google" (research paper presented in Atlantic Marketing Association Conference : "Marketing as Art and Science for the Future" Nashville, Tennessee-U.S.A, 09-12 October 2013), p.05.

⁽²⁾ Mathew I. Manimala & Kishinchand Poornima Wasdani, op.cit, p.02.

⁽³⁾ Google Annual Report (2014). op.cit, p.22.

الشكل رقم (54): إيرادات/عوائد شركة غوغل من الإعلانات (2002-2014)/مليار دولار أمريكي



Source: This Figure includes informations adapted from:

Joseph Johnson, "Google: Global Annual Revenue". Statista (2021). Available Online at: <https://bit.ly/38xdBsj> (accessed 04/06/2021).

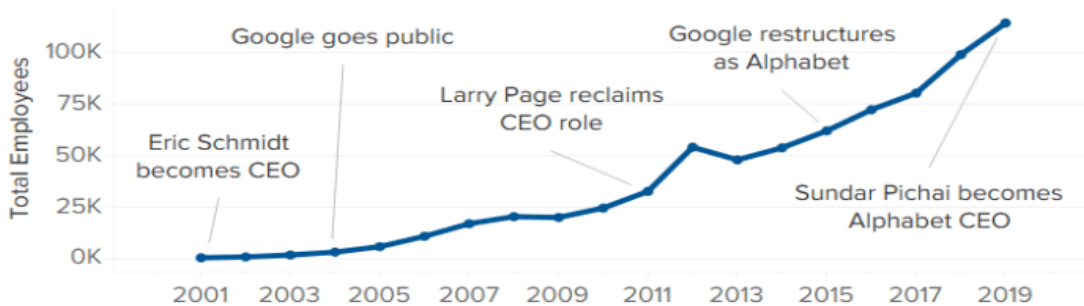
انطلاقاً من السنة المالية (2006)، سجلت الشركة (10.6) مليار دولار أمريكي من إجمالي إيرادات الإعلانات و(112) مليون دولار أمريكي فقط من التراخيص والإيرادات الأخرى. في عام (2011)، تم الحصول على (96%) من عائدات غوغل من برامجها الإعلانية. بالإضافة إلى الخوارزميات الخاصة بها لفهم طلبات البحث، تستخدم غوغل تقنيات عديدة لعرض اهتمامات المستخدمين واستهداف الإعلانات في سياق البحث وسجل المستخدم.

من الانتقادات الموجهة لهذا البرنامج إمكانية النقر الاحتيالي، والذي يحدث عندما ينقر شخص أو برنامج آلي على الإعلانات دون أن يهتم بالمنتج، مما يتسبب في دفع المعلن لـ غوغل المال دون داع. (1)

الشكل رقم (55): تطور شركة غوغل وعدد العاملين بها (2001-2019)

Google growth

As of Q3 2019, Alphabet had 114,096 total employees, a nearly 5X increase from the start of the decade



SOURCE: FactSet, Company Filings. Data through Q3 2019. Alphabet data from before 2015 comes from Google filings.



Source: <https://bit.ly/3gWEIqW> (accessed 04/06/2021)

(1) <https://bit.ly/38wyX9l> (accessed 08/06/2021).

عندما تولى إريك شميدت (E. Schmidt) المنصب من لاري بيدج (L. Page) المؤسس المشارك كرئيس تنفيذي في عام (2001)، كان لدى الشركة أقل من (300) عامل. بحلول الوقت الذي تم فيه طرح الشركة للاكتتاب العام في عام (2004)، كان عدد العمال قد بلغ (3000) عامل. عندما استعاد بيدج، المؤسس المشارك لشركة غوغل، منصب الرئيس التنفيذي في عام (2011)، نمت الشركة مرة أخرى عشرة أضعاف، لتصل إلى أكثر من (32000) عامل. بعد أكثر من أربع (04) سنوات بقليل، عندما أعادت غوغل تنظيم نفسها باسم ألفابت (Alphabet)، تضاعفت الشركة تقريباً لتصل إلى (61814) عاملاً. تمت ترقية ساندر بيتشاي (Sundar Pichai) إلى منصب الرئيس التنفيذي بينما تم تعيين بيدج الرئيس التنفيذي لشركة (Alphabet).

صنفت (Brandz) من (Millward Brown Optimizer) أقوى (100) علامة تجارية في العالم، وكانت غوغل في المراكز العشرة الأولى منذ عام (2006) وتحتل مكانة العلامة التجارية الأكثر قيمة وقوة للأعوام (2007، 2008 و 2009 ثم 2014).⁽¹⁾ كما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم (56): مستل من تقرير أهم مئة (100) علامة تجارية عالمياً سنة 2014 لـ مجموعة شركات ميلوارد براون

BRANDZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2014

Brand	Category	Brand value 2014 \$M	Brand contribution	Brand value % change 2014 vs 2013	Rank change
1 	Technology	158,843	3	40%	1
2 	Technology	147,880	4	-20%	-1
3 	Technology	107,541	4	-4%	0
4 	Technology	90,185	4	29%	3
5 	Fast Food	85,706	4	-5%	-1
6 	Soft Drinks	80,683	4	3%	-1
7 	Credit Card	79,197	4	41%	2
8 	Telecoms	77,883	3	3%	-2
9 	Tobacco	67,341	3	-3%	-1
10 	Retail	64,255	3	41%	4

Source: "Google, Apple, IBM Top List of most valuable Brands". (2014). Available Online at : <<https://bit.ly/3kJk9tv>> (accessed 29/05/2021).

ل نظام أعمال غوغل مكونان أساسيان؛ الأول هو محرك البحث الذي يفضلهُ معظم الناس في العالم، والثاني شبكة إعلانات تولد عائدات من محرك البحث والعديد من الأصول الرقمية التي

⁽¹⁾ Ronald Kuntze & Erika Matulich, op.cit., p.02.

تمتلكها الشركة. تستخدم الشركة هذه العائدات لتمويل النماذج الأولية للأفكار الجديدة وطرحها لاحقاً كابتكارات، قابلة للتحويل إلى مصادر جديدة للدخل. يسمح هذا النموذج البسيط لأعمال غوغل بدعم الابتكار وتشجيع المخاطرة صيانة للموقف التنافسي للشركة.

يتلخص كل ما سبق من قراءة وتحديد لمقومات الجهود الريادية لشركة غوغل في الجدول

التالي:

الجدول رقم (25): محددات/مقومات نجاح الجهود الابتكارية لـ غوغل (1998-2014)

الجهود الابتكارية		
عملت القيادة الثلاثية لشركة غوغل من قبل مؤسس الشركة لاري بيغ وسرجي برين وإريك شميدت على تخصيص، دعم وتشجيع جملة من فئات، قيم ثقافية، ممارسات وأساليب تسيير للموارد البشرية وخيارات للتصميم التنظيمي شكلت دعائم لبلوغ الشركة للريادة والتميز.	القيادة	المقومات الهيكلية
تشتهر غوغل بهيكلها التنظيمي متعدد الوظائف أو القائم على فرق المشروعات (الهيكل المصفوفي) تحافظ الشركة من خلال تصميمها التنظيمي على خصائص "الشركة الصغيرة" وتعزز فكرة أن جميع العاملين يلعبون دوراً مهماً بنفس القدر في نجاح الشركة -العمال في غوغل شركاء في صناعة القرارات كما في الأرباح/خيارات الأسهم-. يركز هذا النوع من البنية الهيكلية على الابتكار والأفكار، ويتيح سبل تدفق الأفكار والمفاضلة بينها حسب أهميتها وجدواها.	الهيكل التنظيمي	
تؤمن غوغل بضرورة تحصيل، جذب وصيانة أفضل المواهب البشرية محل التنافس المُحتمد في بيئة الأعمال العالمية؛ لذا فإن الشركة تعمل بجِدٍ، تركيز عالٍ وبميزانية ضخمة لجذب واستبقاء أفضل المواهب القادرة على تقديم القيمة المضافة للشركة.	الموارد البشرية	
في مقر شركة غوغل المسى غوغل بلكس (Googleplex)- وكل مكاتبها، يتم التعامل مع العاملين بكثيرة من جهود خلق بيئة عمل بعيدة عن الرسمية وأكثر تعاوناً/تأزراً، متعةً وألفة. تعتمد غوغل نظام توظيف ريادي لا يُمكن وصفه إلا بأنه آلة تجنيد. إن التوظيف بالشركة- مهمة الجميع-؛ يتخلل الشركة بأكملها، من القادة الرئيسيين إلى العاملين.		
تعد الثقافة التنظيمية الابتكارية لشركة غوغل قوة دافعة لمواصلة الريادة في مجال تكنولوجيا المعلومات وصناعات الإعلان عبر الإنترنت. تحفز الثقافة في غوغل العاملين على مشاركة المعلومات بغرض دعم الابتكار؛ ذلك أنه أحد العوامل التي تمكن الشركة من الحفاظ على قدرتها التنافسية ضد شركات التكنولوجيا المنافسة لها، كما تعمل غوغل بنشاط وحسم على تطوير نقاط قوتها الثقافية الداعمة للتعاون والتأزر المعرفي كما المهني، الابتكار والتميز.	قيم غوغل	المقومات القيمية/الثقافية

<p>تعمل غوغل بروح شركة صغيرة وبكثير من المرونة لتعظيم فرصها كمتحرك أول في مجالات نشاطها؛ من خلال جملة من استراتيجيات دعم جهودها الابتكارية نتيجة لفحصها المستمر لبيئة نشاطها، على رأسها عقد صفقات الاستحواذ والتحالفات للوفاء بغرضها الأساسي "تنظيم المعلومات حول العالم وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع".</p>	<p>الفحص البيئي المستمر.</p>	<p>المقومات الإستراتيجية</p>
<p>تعتمد غوغل في سبيل دعمها لمواهبها البشرية على تفعيل جملة من برامج التدريب والتأهيل دعماً لجهودها الابتكارية وثباتاً على موقفها بأن موردها البشري هو أعلى أصولها التنظيمية.</p>	<p>التدريب والتأهيل.</p>	
<p>تعتمد غوغل على طرق اتخاذ قرار تتسم بمزيدٍ من التفويض والتمكين حيث يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي. حتى إدارة الشركة في أيدي ثالوث قيادة (بيدج، برين وشميدت). بعبارة أخرى غوغل ليست شركة يتخذ فيها المسؤول الأول القرارات ثم يتم تنفيذها من أعلى إلى أسفل.</p>	<p>التمكين والتفويض التنظيمي.</p>	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

خلاصة الفصل الرابع

أولاً- جنرال إلكتريك: رحلة نحو التميز (1981-2001)

لأكثر من قرن من الزمان، تم الاعتراف بشركة جنرال إلكتريك (GE) كواحدة من الشركات المتنوعة الرائدة في العالم، ووجدت نفسها بانتظام بصدارة/أو محاذاة صدارة الشركات ومنظمات الأعمال الأمريكية والأكثر شهرة في العالم. منذ تأسيسها نمت الشركة لتصبح عملاقاً في عالم توليد الكهرباء، توزيعها واستخدامها، ونموذجاً رائداً ومتبعاً على نطاق واسع لممارسة الأساليب الإدارية الحديثة، لكن جملة من الأسباب متعددة المستويات والأبعاد جعلت الشركة على حافة الانهيار وتستدعي تغييرات تحويلية.

على مدار عقدين كاملين (1981-2001) خاضت جنرال إلكتريك (General Electric) (GE) سلسلة من جهود التغيير؛ الهدم وإعادة البناء على يد ثامن (08) رئيس تنفيذي لها، جاك ويلش (J. Welch) سعياً منه ل إعادة تشكيل شركة عملاقة، بيروقراطية للغاية، كثيفة العمالة وبطيئة الاستجابة إلى منظمة ريادية، عالية الإنتاجية، تعمل بسرعة، بساطة وشغف شركة صغيرة. كانت مهمة ويلش بطولية بامتياز لكنه أدرك أن جعل جنرال إلكتريك الشركة الأكثر تنافسية عالمياً لا يتم دون تغيير جدي وعميق.

قدم ولش منذ توليه منصب الرئيس التنفيذي (CEO) ل جنرال إلكتريك مبادرات تغييرية دورية أصبحت تعرف لاحقاً باسم نظام تشغيل (GE). كل عامين تقريباً، نفذ ولش مبادرة جديدة تركز على تحسين جانب معين من الأداء على مستوى الشركة. مراعاة للمرحلية وإعمالاً لمبدأ "مواجهة الواقع".

حولت مبادرات ويلش التغييرية شركة جنرال إلكتريك العملاقة كثيرة الحدود التنظيمية شديدة الانعزالية فيما بين وحداتها وغيرها إلى مرجل (cauldron) مليء بالأفكار والتعلم، حيث يلعب عشرات الآلاف من الأشخاص أدواراً تبادلية بين معلم ومتعلم". والشركة الأكثر تنافسية في كل مجالات حافظة أعمالها المتعددة والمتنوعة.

ثانياً- آبل: الابتكار الاستثنائي (1976-2011)

تعد شركة آبل المزود العالمي الرائد للأصول الرقمية والهواتف الذكية؛ تعمل الشركة على تصنيع المنتجات التي تتيح للمستهلكين الحصول على مجموعة متنوعة من المنتجات الإلكترونية التي تلبي توقعاتهم. يمكن للعملاء مشاركة الموسيقى ومقاطع الفيديو والتطبيقات على منتجات آبل ك (Mac, iPad, iPhone) وغيرها على منصة وسائط تُعرف باسم (iTunes).

بدأ تاريخ الشركة الناشئة آبل ك قصة خيالية تقنية في مرآب مع ثلاثة أصدقاء وبدايات متواضعة للغاية.

أثبتت نتائج الأداء المالي لشركة آبل (Apple) أنها واحدة من أكثر الشركات ابتكارًا وتحويلاً في العالم. تحت قيادة ستيف جوبز، شهدت القيمة السوقية للشركة زيادة غير عادية من (02) مليار دولار إلى (741) مليار دولار بشكل مذهل، بزيادة قدرها (37000%) تقريباً في أقل من عقدين حققت آبل كل هذا عن طريق تقديم أداء رائع من خلال إطلاق منتجات تسلسلية مبتكرة وتنمية قاعدة عملاء مخلصين لا يمكن لأي منافس أن يضاهيها بسهولة".

ثالثاً- غوغل: الابتكار المستديم (1998-2014)

بدأت شركة غوغل ك شركة ناشئة في المرآب. عندما التقى لاري بيدج وسيرجي برين في برنامج الدكتوراه في جامعة ستانفورد في علوم الكمبيوتر، طورا فكرة شركة محرك بحث. قرروا ترك برنامج الدكتوراه وإطلاق شركتهم شركة من مرآب أحد الأصدقاء، وهو ما فعلوه في عام (1998). تقدم غوغل الآن خدمات بحث مجانية عبر الإنترنت بأكثر من (120) لغة، مع وجود عدد كبير من المنتجات المستندة إلى الويب في محفظتها وتدر حوالي (97%) من إيراداتها من خلال الإعلانات عبر الإنترنت (Adsense & Google Adwords). تبلغ قيمة علامة غوغل التجارية (100) مليار دولار أمريكي، مما يجعلها أول "علامة تجارية تصل لـ مائة مليار" في العالم. في عام (2009)، صنفتها مجلة (Fortune) على أنها أفضل مكان للعمل في الولايات المتحدة، وهو في الواقع تقدير لقيادة الشركة، قيمها التنظيمية، تصميمها وممارسات إدارة الأفراد/الموارد البشرية.

الخاتمة

في بيئة النشاط التنظيمي أين ثبت أن البقاء -النشط- فيها مكفول بمدى الانعتاق من الأساليب التسييرية التقليدية إلى نظيرتها المتمسمة بـ المرونة، التكيف والاستجابة العالية للمتغيرات البيئية المتلاحقة، ظهرت مفاهيم تُعنى بتحديد سمات، مقومات ومتطلبات النجاح التنظيمي المشروط بالتفوق التنافسي كما البناء لخصائص، آليات وإستراتيجيات تحقيق ذلك.

انشغلت الدراسة بمحاولة الربط بين مفهومي: المنظمة المتعلمة والأداء المتميز كثنائية (سبب/نتيجة) لتكون المنظمة المتعلمة (ك سبب) النمط التنظيمي الأكثر ضماناً لفرص الريادة وتحقيق الأداء المتميز (النتيجة)، في ظل اللاتأكد والتعقيد البيئي الشديد الذي تعيشه منظمات اليوم.

بالرغم من أن مفهوم "المنظمة المتعلمة" قد ظهر حديثاً في أدبيات الفكر التنظيمي إلا أن جذوره ترجع إلى الستينيات من القرن العشرين (20)، بصفة خاصة مع بداية ظهور الأفكار والكتابات عن التعلم التنظيمي. ساهم في هذا السياق تطبيق نظرية النظم على المنظمات، واعتبار المنظمة كائناً عضواً يمكنه - من بين أشياء أخرى- التعلم.

أكد جهد ضبط مفهوم "المنظمة المتعلمة" أنه مفهوم هلامي يمكن الاستدلال عليه من خلال جملة من الخصائص أو الآليات -التي تُشكل توليفة من إمكانات بلوغه-، في حين من الصعوبة بما كان ضبطه بما يفرض لجعله نموذجاً موحداً.

رشحت الدراسة التعريف التالي لـ "المنظمة المتعلمة" بأنها: "منظمة تتفاعل وبيئتها أثراً وتأثيراً مدعومة باستراتيجيات، آليات ومؤهلات تعليمية ومعرفية - متفاوتة- تضاعف من قابليات تجديدها وتطويرها على نحو تكيفي للبقاء والتنافس المحتدم ببيئة الأعمال شديدة التغيير، وتمتلك المنظمة المتعلمة مزيجاً استثنائياً من النظم والعمليات المترابطة/المتكاملة من خلال الأفراد والديناميكيات وتأثيرات التعلم التنظيمي لبناء كفايات جوهرية (Core Competences) تجعل منها منظمة متميزة".

إن مفهوم المنظمة المتعلمة بما يتضمنه من مفاهيم للتعلم لم يكن إلا نتاج تطور أهمية/تأثير التعلم على مستويات الأداء، من التلمذة المهنية/الحرفية إلى التعلم التنظيمي.

بدراسة خصائص، مؤهلات، مبررات وعوائد تفعيل نمط "المنظمة المتعلمة" تُقر الدراسة بحتمية التحول نحو هذا النمط التنظيمي تحت طائلة البقاء، على ضرورة الإشارة في هذا المقام أن تحول المنظمات من نمط تنظيمي لآخر لا يحدث فقط بإحلال نموذج معرفي بدل آخر وفرض نمط تسييري يلغي سابقه؛ بل الأمر مرهون بتغييرات جوهرية - شاملة أو جزئية- تمس أهم وأعقق البنى التنظيمية (القيادة، القيم، التصاميم التنظيمية، أساليب وممارسات إدارة المورد البشري).

ظهرت في عصر المعرفة والتطور التكنولوجي المتلاحق العديد من المصطلحات المرتبطة بمفهوم التميز (Excellence) منها إدارة التميز، "التميز التنظيمي" و"الأداء المتميز" (Excellence Performance) لتؤكد المصادر، الدراسات والبحوث التي تناولت هذه المصطلحات أنها قد تختلف

في مسمياتها لكنها - حتماً- تشترك في مضمونها - على أن يكون الأداء المتميز هو محصلتها وغايتها- إذ أنها تعتمد النماذج، المفاهيم والقيم نفسها التي تؤكد على الممارسة الأفضل والأداء الاستثنائي بما يخدم أهداف البقاء التنظيمي.

رشحت الدراسة التعريف التالي لـ "الأداء المتميز" هو: "تلك التوليفة من الممارسات الإدارية التي تهدف لضمان بقاء المنظمة واستدامة نجاحها من خلال الارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة عن طريق الاستغلال المتفوق لمواردها ومؤهلاتها (البشرية والمعرفية، المادية والمالية) والعمل على خلق قيمة مضافة لكل أصحاب المصلحة فيها لتبلغ أعلى المراتب التنافسية على نحو الاستدامة".

تجدر الإشارة إلى إن "الأداء المتميز" لا يمكن أن يتحقق بمنظمة ما على سبيل الصدفة ولا بالتمني، فهو عمل تراكمي وجهد مستمر قوامه بناء ودعم قيم تنظيمية حافزة للتميز وامتلاك كفايات جوهرية تكفل للمنظمة القدرة المتفوقة على تحقيق أفضل الممارسات في أداء أعمالها، حل مشكلاتها وجودة جل منتجاتها (سلع/خدمات) بما يخدم أهداف التكيف والبقاء.

لا يُعد الأداء المتميز في الفكر الإداري وليد اللحظة، فهو كمفهوم تضمنته جل النظريات والمداخل الإدارية على اختلاف توجهاتها وفق معطيات البيئة التي ظهرت ونشطت فيها ليتطور مضمون "الأداء المتميز" من زيادة إنتاجية المنشأة إلى متضمنات البقاء التنظيمي.

لا يمكن بلوغ مسعى "الأداء المتميز" إلا من خلال جملة من المتطلبات المتشابهة والمتناغمة من موارد بشرية، مادية ومالية... يصطلح على تسميتها بـ "دعائم مفهوم التميز" (The Fundamental Concepts of Excellence).

حاولت الدراسة بناء وصفة إرشادية لبلوغ التميز من خلال خصائص المنظمة المتعلمة بـ ترشيح جملة من الدعائم استناداً على ما تمت دراسته في الفصول النظرية الثلاثة ومن خلال ما أثبتته نماذج الدراسة الثلاثة (03): [جنرال إلكتريك (1981-2001)، آبل (1976-2011) وغوجل (1998-2014)] والتي تلخصت في الدعائم التالية والمرتبة حسب أولويتها التأثيرية، كما يلي:

أولاً- القيادة الإدارية: أول مؤثر تنظيمي حاسم بمساعي بلوغ الأداء المتميز؛ ذلك أن القيادة الإدارية هي من تصوغ الرؤى التنظيمية وتحدد الغرض العام للمنظمة مع العمل على خلق آليات لتشارك الرؤية والرسالة التنظيمية بقصد بناء: نماذج ذهنية ورؤية مشتركة لتضمن الغرض العام للمنظمة في الأهداف الفردية.

لا يوجد نمط قيادي أجدى من غيره في سبيل بلوغ الأداء المتميز، حيث أثبتت نماذج الدراسة أن الأنماط القيادية وإن اختلفت إلا أن بعض السمات المشتركة بينها شديدة التأثير في هذا السياق، وهي: الإقبال على المخاطرة وتشجيعها لأجل الابتكار؛ المخاطرة تتيح للمنظمة استكشاف فرص نمو، تجديد وتميز- خلق فرص للريادة بالتحفيز والتحدي - يتسم القائد الداعم لمساعي التميز

بأن يكون صانعاً للمعرفة أو منقياً عنها متقبلاً (تقبل الأفكار والمعرفة بعيداً عن الرتب والدرجات الوظيفية) ومثماً لها - بناء مناخات تنظيمية داعمة، أثبتت نماذج الدراسة أن القيادة الإدارية تؤثر على بناء المناخ التنظيمي؛ فكلما كانت القيادة تُحابي فرص الريادة زاد احتمال التأسيس لبيئة تنظيمية داعمة للابتكار، حافزة على تقديم الأفضل.

ثانياً- الثقافة التنظيمية: انطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية "غير مرئية" لكنها متغلغلة في كل الجوانب، الفعاليات والمستويات التنظيمية. فهي قوة تنظيمية غامضة، ناعمة ومبهما لكنها شديدة التأثير على سلوكيات المنظمة ومستويات أداءها.

إن بناء قيم ومعتقدات تنظيمية تخدم الغرض العام والمقاصد التنظيمية وتدعم الرؤية والرسالة التنظيمية ذات التوجهات الريادية، يؤثر بشكل كبير على مساعي الأداء المتميز، بما يجعل الثقافة التنظيمية ثاني مؤثر حاسم في هذا السياق.

تؤمن الثقافة التنظيمية الموقف التنافسي للمنظمة في حالات الارتباك الشديد بفضل قيم تقبل التغيير والاستجابة بكثير من المرونة، الولاء والثقة.

اشتركت النماذج الثلاثة (03) للدراسة في بعض القيم والسمات للثقافة التنظيمية المحتملة بلوغ الأداء المتميز وهي: تقبل التغيير ودعم مفاهيم المرونة والتكيف التنظيمي - الانفتاح على المعرفة والأفكار مع تقبلها - العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) - تقبل التنوع والاستثمار فيه - دعم وتثمين قيم تدعم التميز والابتكار.

ثالثاً- الهيكل التنظيمي: يستند الاهتمام بالهيكل التنظيمي في مساعي الريادة التنظيمية إلى الدور الهام الذي يلعبه في تحديد وتنظيم التفاعل بين أعضاء المنظمة، تهيئة قنوات الاتصال التي تتدفق/تتداول من خلالها المعرفة في كل المستويات التنظيمية، ولذلك ينبغي تصميم الهيكل بطريقة تيسر تعلم المنظمة لأجل البقاء والتميز. وهو ثالث مؤثر حاسم بمساعي الأداء المتميز.

خلصت نماذج الدراسة أن فرص بلوغ الأداء المتميز تزيد كلما نحت المنظمة إلى التصاميم التنظيمية المتسمة بالمرونة، التسطیح والرشاقة التنظيمية لأجل التكيف مع بيئة الأعمال متواترة التغيير وشديدة التعقيد والغموض.

تتقاطع أنماط الهياكل التنظيمية ذات الغايات التكيفية في جملة من السمات، وهي: قلة المستويات والطبقات الإدارية - إسناد السلطة على أسس الكفاءة والمهارات المعرفية - تنظيم يتيح مساحات تلاقح وتلاقح معرفي - تخصيص الأدوار والمهام وفق أسلوب فرق العمل التعااضدية.

رابعاً- المورد البشري/المواهب: رابع مؤثر حاسم في مساعي بلوغ الأداء المتميز من حيث حتمية توفر الشروط الأنفة الذكر، كشروط مسبقة لضمان فاعليته أما عن تأثيره فهو محرك الطاقة التنظيمية ومصدر الميز التنافسية. خلصت الدراسة من خلال فحص النماذج الثلاثة فيما تعلق بجهود استقطاب، توظيف وصيانة موردها البشري المعرفي إلى:

يعد المورد البشري عالي التأهيل المعرفي أو ما يصطلح عليه بـ المواهب رصيذا معرفيا متجدداً تتضاعف قيمته بانتشاره، مما يستوجب على منظمات ذات المساعي الريادية بذل جهود مضاعفة لاستقطابهم، توظيفهم وصيانتهم، ثم الاستثمار الواعي في طاقاتهم الإبداعية ومهاراتهم المعرفية.

انطلاقاً من أن المورد البشري المعرفي استثنائي ونادر، أثبتت نماذج الدراسة أن المورد البشري المعرفي مصدر لا ينضب للميز التنافسية وأنه محل منافسة في ما يصطلح عليه بالحرب على المواهب (The war for Talent).

تُعد قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمعرفة "مواهبها" عنصراً حاسماً في تحديد موقفها التنافسي الحالي والمستقبلي؛ ذلك أن تحدي دوران العمالة المعرفية باهظ التكلفة ليس على المستوى المالي فقط بل بجملة تكاليف خفية تتلخص في مجملها بخطر "فقدان الذاكرة التنظيمية" (Loss Organizational Memory)

تفاوتت ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الموهبة في سبيل استبقاء معرفة مواهبها بتفعيل جملة من آليات تقييم وتممين "المعرفة" بما يصلح عليه بـ "الدفع مقابل الأداء" بين الحوافز المعنوية كـ الاحتواء العالي، التمكين، الحوار، تقدير الأفكار، الترقيات، وبناء سمعة وسيرة ذاتية متميزة بالعمل في شركات متميزة ومع "تجوم" عالم الأعمال، إلى المغريات المادية بخيارات عديدة كان أهمها وأكثرها حسماً في جهود استبقاء المعرفة الضمنية هو خيار "فرص تكوين الثروة"، تملك نسبة من أسهم الشركة للعمال المتميزين والذي يشاركون في تحقيق "قيمة مضافة" لمنظمتهم.













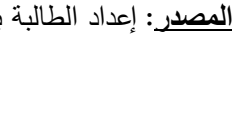
تتكامل المقومات الأربعة السابقة فيما بينها لتصنع مقومات محتملة لبلوغ "الأداء المتميز" على تدعيمها بجملة من استراتيجيات، أساليب ومهارات تبني نظام أعمال المنظمة حسب أولوياتها واستعداداتها التنظيمية الداخلية، شروط بيئتها الخارجية، مجال نشاطها وحجمها.

نخلص من كل ما سبق أن المنظمة المتعلمة تحقق الأداء المتميز من خلال:

إدارة عليا قيادية- تؤمن بأن القيمة المضافة للعمل في ظل رهانات المعرفة هي الرصيد المعرفي، وبناء ثقافة تنظيمية (Org-Culture) تشجع على الإقبال على المعرفة، تفاعلاً، اكتساباً وخلقاً ومن ثم مشاركة، وتوفير هيكل تنظيمي (Org-Structure) مرن يسمح بالنقاط المعرفة تبادلها وتشاركها بتوفير مساحات تلاقٍ لعرض الأفكار، تمحيصها ومن ثم تشاركها بتفعيل استراتيجيات تسييرية تُعنى بتمكين المورد البشري وتحرير طاقاته الإبداعية. لتكون المنظمة المتعلمة هي بيئة العمل الايجابية والخلاقة التي تؤهل المنظمة لكثير من فرص بلوغ الأداء المتميز.

الملاحق

الملحق رقم (01): قادة جنرال إلكتريك من (1892-2021)

(1922-1892)	شارلز آي كوفين Charles A. Coffin	
(1939-1922)	أوين دي يونغ Owen D. Young	
(1958-1922)	جيرارد سووب Gerard Swope	
	تشارلز إي ويلسون Charles E. Wilson	
	فيليب دي. ريد Philip D. Reed	
(1963 -1958)	رالف جي كوردنر Ralf J. Cordiner	
(1967-1963)	جيرالد أل. فيليب Gerald L. Philip	
(1972-1967)	فريد جي. بورش Fred J. Borch	
(1981-1972)	ريجينالد آتش. جونز Reginald H. Jones	
(2001-1981)	جون أف ويلش John F. Welch	
(2017-2001)	جيفري آر. إمليت Jeffrey R. Immelt	
(2018-2017)	جون فلانيري John Flannery	
(2018- إلى اليوم)	لاري كلوب Larry Clup	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات الواردة بـ:

<https://invent.ge/3DOfnDY> (accessed 21/01/2021).

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لـ جنرال إلكتريك عام (1981) و (1992)

GE Organization in 1981

C486

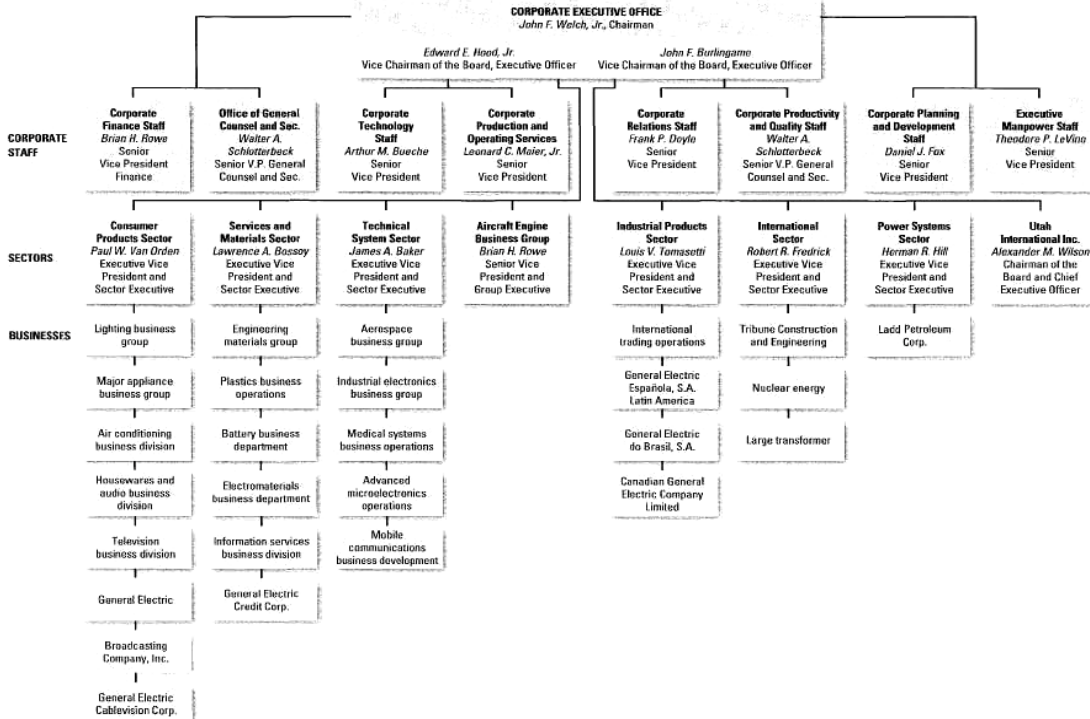
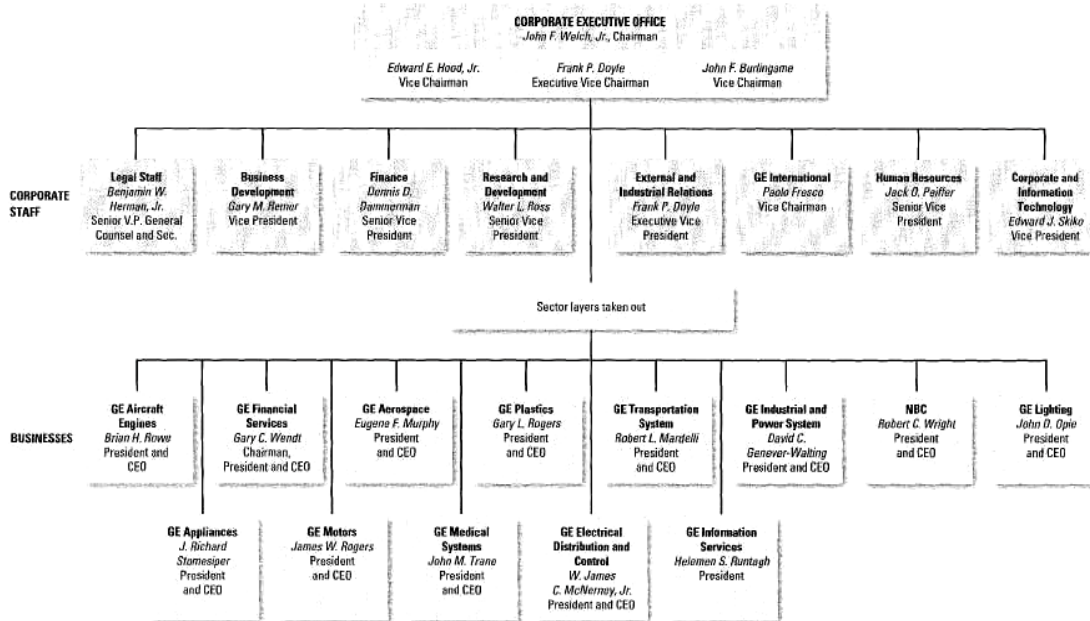


EXHIBIT 4B

GE Organization in 1992



C487

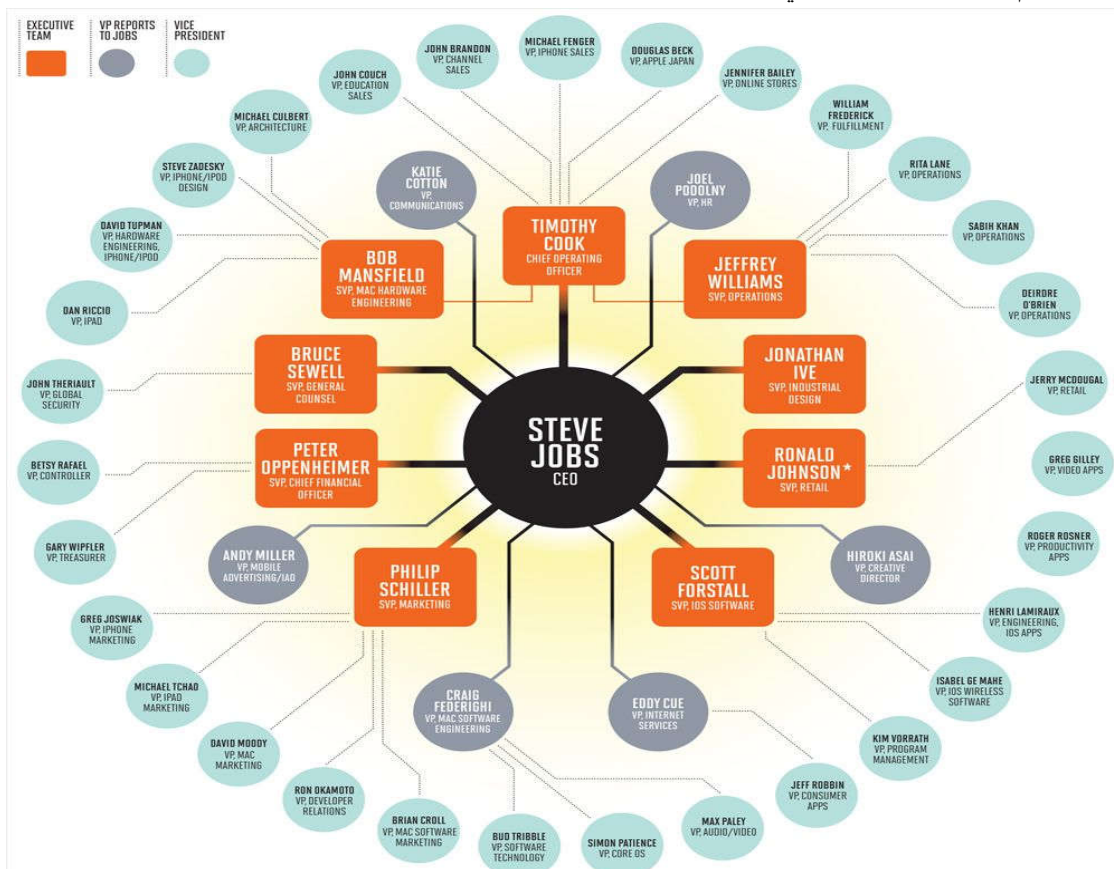
Source: Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, *op.cit.*, p.18.

الملحق رقم (03): الرؤساء التنفيذيين لـ شركة أبل من (1977-2021)

(1980-1977)	مايكل سكوت Michael Scott	
(1985-1981)	مايك موركيلا Mike Morkkula	
(1993-1985)	جون سكالي John Sculley	
(1996-1993)	مايكل سيندلر Michael Spindler	
(1997-1996)	جيل أميليو Gil Amelio	
(2011 -1997)	ستيف جوبز Steve Jobs	
(2018- إلى اليوم)	تيموتلي كوك Timotly Cook	

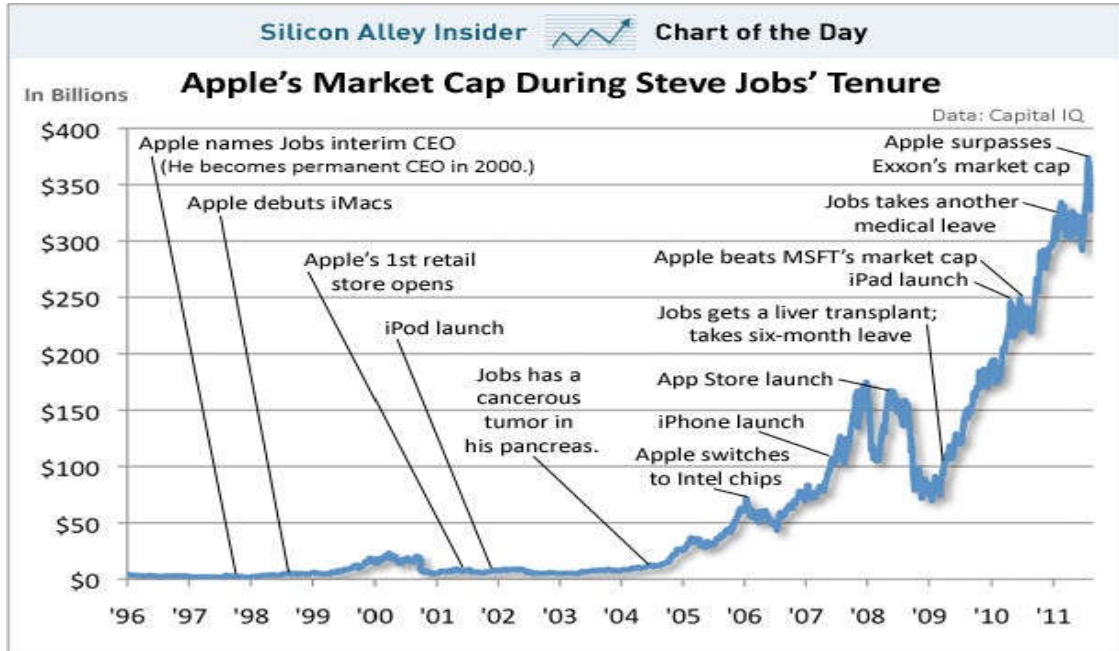
Source: Sotirios Paroutis et al, op.cit, p.169.

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي لـ شركة أبل



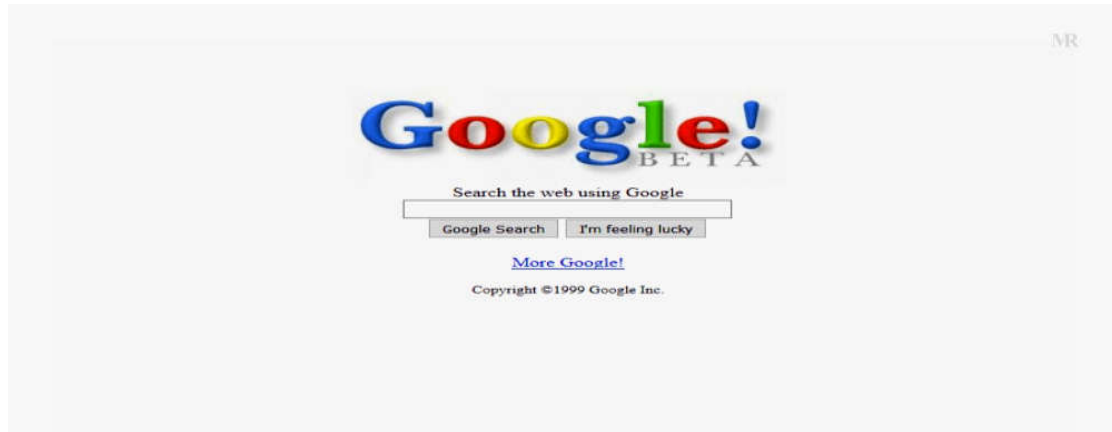
Source: Sotirios Paroutis et al, Practicing Strategy- Text & Cases. 2nd Edit (U.S.A: Sage 2016), p.183.

الملحق رقم (05): القيمة السوقية لشركة آبل: قراءة لجهود ستيف جوبز (1997-2011)/الوحدة مليار دولار أمريكي



Source: Jay Yarow & Kamelia Angelova, "Chart of the day : Apple's incredible run under Steve Jobs". **INSIDER** (2011). Available Online: <<https://bit.ly/3yDDy3S>> (accessed 18/04/2021).

الملحق رقم (06): الإصدار التجريبي (BETA) لشركة غوغل



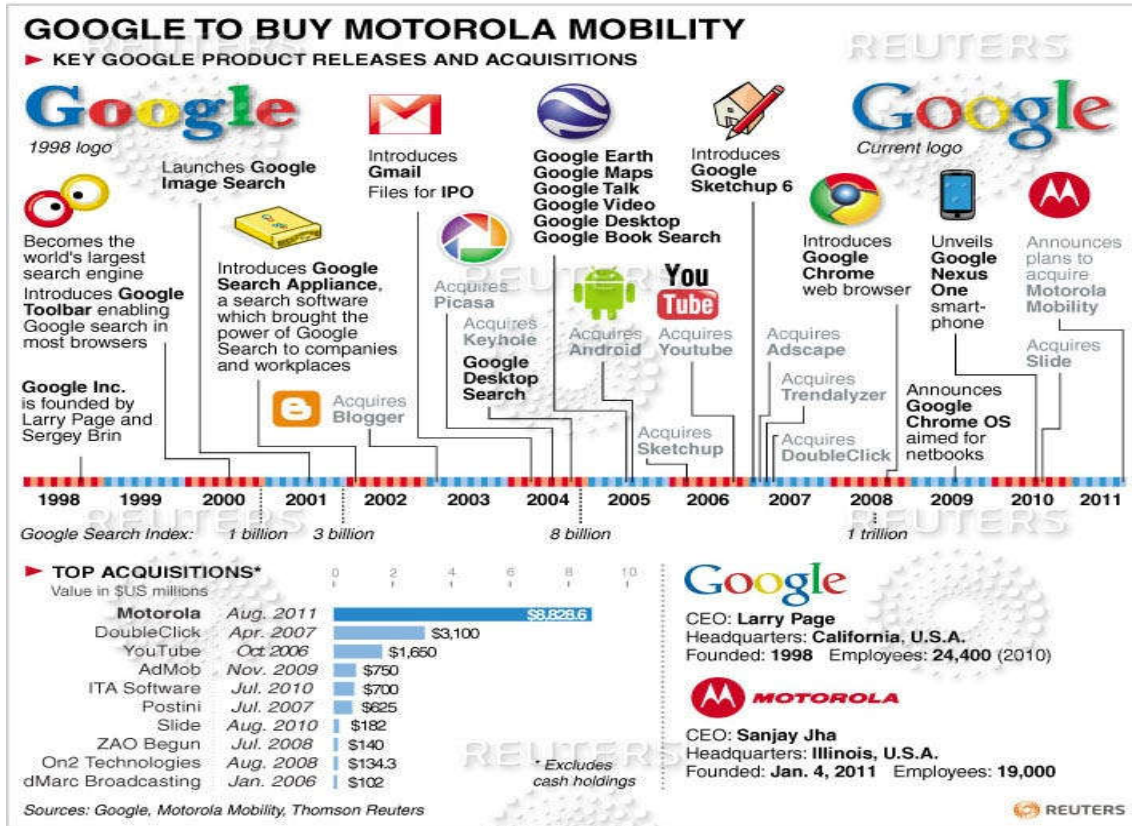
Source: "History of Google - From 1996 to 2020". **op.cit.**

الملحق رقم (07): الرؤساء التنفيذيين لشركة غوغل من (2001-2021)

(2011-2001)	إريك شميدت Eric Schmidt	
(2017-2011)	لاري بيدج Larry Page	
(اليوم - 2017)	ساندر بيتشاي Sundar Pichai	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

الملحق رقم (08): أهم ابتكارات وعمليات استحواد شركة غوغل (1998-2011)



Source: Rosoff, Matt. "Timeline : How Google Grew beyond Search". INSIDER (2011). Available Online at: <<https://bit.ly/3kP4CZa>> (accessed 10/06/2021).

الملحق رقم (09): الهيكل التنظيمي لشركة غوغل (2013)



Source: <<https://bit.ly/3DCQOS1>> (accessed 27/05/2021).

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- باللغة العربية:

القواميس:

1. المعجم الوسيط. ط.3. القاهرة: مجمع اللغة، 1998.

القوانين والوثائق الرسمية:

2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي (02-05) المؤرخ في (06/جانفي/2002) المتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية (الأربعاء 25 شوال عام 1422 الموافق لـ 09 يناير 2002) العدد (02)، السنة (39) المواد (1،2،3).

الكتب:

3. أبو النصر، مدحت محمد. مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
4. _____ . الأداء الإداري المتميز القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2014.
5. الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. قيادة التحويل في المنظمات: مدخل إلى نظريات القيادة الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2011.
6. السالم، مؤيد سعيد. منظمات التعلم مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
7. السكارنة، بلال خلف. أخلاقيات العمل الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
8. السلمي، علي. إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
9. السويدان، طارق وغيث هوارى. مفاهيم وأساسيات القيادة (المنهج المتكامل لإعداد القادة) الكويت: الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، 2019.
10. السيد، السيد نصر الدين. الابتكار وإدارته القاهرة: المكتبة الأكاديمية المصرية، 2011.
11. الصميدعي، محمود جاسم. إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي ط.1 عمان-الأردن الحامد للنشر والتوزيع، 2000.
12. طيفور، محمد خير. إعادة هندسة الأعمال الإدارية: وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة سوريا: منشورات جامعة حلب، 2006.
13. الظاهر، نعيم. الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، ط.1. الأردن: عالم الكتب الحديث، 2011.
14. العقيلي، عمر وصفي. مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة الأردن: دار وائل للنشر، 2001.
15. بيرزيكوب، بنيلوب. سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، تر.محمد يوسف الرياض، مكتبة العبيكان، 2008.

16. ثروت عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم، العمليات والناتج (المملكة العربية السعودية-مكة: دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2017).
17. جاردر، جون. التميز، المهوبة والقيادة، تر. محمد محمود رضوان القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1989.
18. جودة، محفوظ أحمد. إدارة الجودة الشاملة، ط.1. الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
19. حسانين، جاد الرب عبد السميع. خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها في تنمية قدرات التفكير الابتكاري: دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية والصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011.
20. حسن، عبد العزيز علي. الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود المنصورة- مصر:- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
21. زايد، عادل. الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
22. زدام، يوسف وفاطمة الزهراء كرارشة، "صناع المعرفة: حتمية تأهيل الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي" في كمال رزيق وآخرون (محرران)، تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي - أوراق المؤتمر العلمي الدولي- جامعة البلدية 2-الجزائر، 2018.
23. شوايش، مصطفى نجيب. الإدارة الحديثة... مفاهيم، ووظائف، وتطبيقات عمان: دار الفرقان العلمي، 1993.
24. كرامز، جيفري أيه. جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة (كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك) الرياض: مكتبة جرير، 2007.
25. مانجانيلي، ريموند ومارك كلاين. الدليل العلمي للهندرة القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، 1995.
26. ماهر، أحمد. الإدارة: المبادئ والمهارات، ط.3. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
27. _____ تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، ط.1. القاهرة: الدار الجامعية، 2011.
28. محمود، علاء الدين عبد الغني. إدارة المنظمات الأردن-عمان:- دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
29. مرسي، نبيل محمد. الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2003.

مقالات في الدوريات الأكاديمية:

30. إبراهيم، إبراهيم خليل. "فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية 83(2015).
31. إبراهيم، نور خليل وخالد سلمان سعد. "متطلبات إدارة الموهبة في منظمات الاحتواء العالي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 86(2015).
32. أبو كرش، شريف ويوسف زين. "واقع تطبيق إستراتيجيات بورتر التنافسية وانعكاسه في تنمية أداء القطاع الصناعي في مدينة الخليل". مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) 5(2015).
33. الجبوري، انتصار صابر وآخرون. "مدى إسهامات حوكمة الشركات في تقارير المقارنة المرجعية لتقويم أداء الوحدات الإنتاجية: دراسة حالة في الشركة العامة للاسمنت الشمالية". مجلة تنمية الرافدين 120(2018).
34. الخشالي، شاكر جار الله وإياد فاضل محمد التميمي. "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 2(2008).
35. الخشالي، شاكر. "علاقة القيم الإدارية بالخيار الإستراتيجي للمديرين دراسة تطبيقية على في شركات التأمين". المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية-العلوم الإنسانية 2(2003).
36. الخفاجي، رشا مهدي. "تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء". المجلة العربية للإدارة مج 39، 3(2019).
37. الدجني، إياد علي. "أنموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي". مجلة جامعة دمشق 01(2013).
38. الرفيعي، علي عبود وضرغام حسن عبد. "أثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 1(2018).
39. السباعوي، محمد يونس محمد. "إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية 33(2015).
40. السعودي، موسى أحمد. "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 03(2008).
41. السعيد، يعرب عدنان. "أساليب الاكتساب المعرفي وانعكاسها على المعرفة الضمنية: بحث ميداني في مستشفى طوز العام". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 89(2016).

42. الشايع، عصام حميد وستار جبار مبيدر الأعاجيبي. "دور بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية في تحسين الأداء: بحث تطبيقي في محطات إنتاج الطاقة الكهربائية في العراق". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية 3(2019).
43. الشايع، علي صالح وعواطف بطاح المطيري. "الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الخادمة لدى قائدات المدارس في محافظة المذنب من وجهة نظر المعلمات". المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية 2(2019).
44. الشمري، أحمد عبد الله أمانة. دور استراتيجيات إدارة الموهبة وخصائص صناعات المعرفة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي شعبة تسجيل الطلبة ومديرينهم في كليات جامعة كربلاء". المجلة العراقية للعلوم الإدارية 43(2015).
45. الشيلخي، عبد الرزاق ومحمد عذاب زغير الفتلاوي. "التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة: بحث استطلاعي في وزارة الاتصالات العراقية". مجلة العلوم الاقتصادية 108(2018).
46. صبري، ثائر. "ثالث التميز بتقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية 19(2015).
47. الضلعين، علي. "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية". دراسات، العلوم الإدارية 1(2010).
48. الطائي، علي حسون فندي وسمان فاضل حمد القيسي. "انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي: بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 87(2016).
49. الطائي، علي حسون وسندس محسن الكبيسي. "قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الإستراتيجية: بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 88(2016).
50. الطائي، منى حيدر عبد الجبار. "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة". المجلة العربية للإدارة 03(2017).
51. الطائي، يوسف حجيم سلطان. "إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي بالكوفة". القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 4(2006).
52. العابدي، علي رزاق وآخرون. "مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 75(2014).

53. العزام، عبد الناصر أحمد وعبد الله عبد الكريم الشقران. "مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مديرية اربد الأولى". مجلة العلوم التربوية 4(2017).
54. العزاوي، فراس رحيم يونس. "انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السليمانية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 67(2012).
55. العنزي، سعد علي حمود وعراك عبود عمير. "تعظيم الإستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر: بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 83(2015).
56. الفاعوري، رفعت عبد الحليم. " تنمية الإبداع في المنظمة المتعلمة". المجلة العربية للإدارة 1(2013).
57. القرشي، حاتم كريم بلحاوي. "الجودة الشاملة في التعليم العالي وسبل تطبيقها في جامعة واسط". مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية 15(2014).
58. القيسي، هناء. "درجة ممارسة متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) لرؤساء أقسام كلية التربية في جامعتي بغداد والمستنصرية". مجلة كلية التربية الأساسية 87(2015).
59. الكساسبة، محمد مفضي وآخرون. "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 1(2009).
60. الكعبي، حميد سالم. "دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي". مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية 1(2016).
61. النعيمي، صلاح عبد القادر أحمد وباسم فيصل عبد النايف. "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 31(2012).
62. النوري، مرتضى جبار وآخرون. "استخدام الشبكة الإدارية لبيان أثر السلوك القيادي في تحقيق فاعلية إدارة الجودة الشاملة". مجلة الإدارة والاقتصاد 83(2010).
63. الياسري، أكرم محسن مهدي. "الرؤيا المعاصرة لصناع المعرفة واستراتيجيات إدارة الموهبة وتأثيرهما في الأداء المتميز باستخدام معايير برنامج (Baldrige 2012): دراسة استكشافية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الأوسط". مجلة الإدارة والاقتصاد 10(2015).
64. بلعور، سليمان. "نماذج وإستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة". مجلة دفاتر اقتصادية مج 5 1(2014).

65. بن الحبيب، محسن. "أنشطة القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار". مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية 1(2015).
66. بوحنية، قوي. "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة". مجلة الباحث 02(2007).
67. بوحنيك، هدى ومبارك بوعشة. "أثر الثقافة التنظيمية في أداء الموارد البشرية: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة". مجلة دراسات اقتصادية 2(2015).
68. بوطورة، فضيلة وآخرون. "عملية الهندرة كمدخل للتغيير وأثرها على تحقيق أهداف البنوك العمومية الجزائرية: دراسة تحليلية لعينة من وكالات البنوك العمومية لولاية تبسة". مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية 2(2019).
69. بوفاس، الشريف ومريم بوخضرة. "رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس". مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية 2(2017).
70. جبران، علي محمد. "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن". مجلة الجامعة الإسلامية 1(2011).
71. حامي، حسان. "إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة- مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة". مجلة العلوم الاجتماعية 21(2015).
72. حسون، علي وآخرون. "أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 32(2012).
73. حسين، حسين وليد. "دور صناع المعرفة في تقوية الصلابة النفسية للمديرين: دراسة استطلاعية في كلية الرشيد الجامعة". الدناير 15(2019).
74. خليل، حوراء إحسان. "مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء- بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف". مجلة مركز دراسات الكوفة 49(2018).
75. دبون، عبد القادر. "دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغيير في المؤسسة". مجلة الباحث 03(2008).
76. راضي، جواد محسن وسجى جواد حسين. "دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 3(2017).

77. ربايعة، شاهر محمد عبيد وسائد. "تأثر أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 4(2016).
78. رحيم، حسين ورشاد الساعد. تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك -العراق-، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 8(2012).
79. زكرياء، فاطمة عبد الرزاق وأحمد إبراهيم عبد العليم. "المنظمة المتعلمة وعلاقتها بقوة عضو هيئة التدريس بجامعة الطائف". دراسات عربية في التربية وعلم النفس 44(2013).
80. شتاتحة، عائشة. "المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ "petre Senge" ومبررات تبني التحول إليها: دراسة حالة جامعة عمار تليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE 56(2014).
81. طاهر، فاضل جميل. "تأثير أبعاد التعليم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 64(2011).
82. عبد الرزاق، خالدية مصطفى وآخرون. "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية". المجلة العربية للإدارة مج 39، 1(2019).
83. عبد القادر، محمد نور الطاهر أحمد ورحمة الحاج محمد الحاج. "تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 46(2016).
84. عبد اللطيف، عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة. "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية". مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 2(2010).
85. عبد الهادي، توفيق صالح. "السيناريوهات ونجاح الخطة الإستراتيجية- دراسة حالة: شركة البوتاس العربية المساهمة المحدودة-الأردن-". البلقاء للبحوث والدراسات 2(2016).
86. عثمان، فاضل نبي. "دور الإفصاح البيئي في دعم الأداء المتميز للشركات: دراسة استطلاعية في عينة من شركات إقليم كردستان". مجلة الإدارة والاقتصاد 111(2017).
87. عدنان، أمينة. "الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل". مجلة التنظيم والعمل 03(2013).

88. علاوي، جهان سلمان. "أثر الهيكل التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة النعمان العامة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة 153(2017).
89. علة، مراد. "التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية: مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة". مجلة دراسات وأبحاث 8(2012).
90. غربي، فوزية وفتيحة حبشي. "الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية". مجلة البحوث والدراسات 04(2009).
91. قبطان، شوقي. "النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز". المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية 1(2014).
92. كواشي، مراد. "قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة". مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية 14(2013).
93. الماحي، محمد الأمين أحمد ومحمد إبراهيم علي هتان. "واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث-مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 4(2020).
94. مزهر، أسيل علي. "أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية 13(2009).
95. مزوع، عادل. "دراسة نقدية لاستراتيجيات (Porter) التنافسية". الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية 10(2013).
96. مقدادي، يونس عبد العزيز. "المعرفة السوقية ودورها في تحديد الإستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان". المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي 10(2013).
97. مناع، يوسف حامد يوسف. "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمياويات". المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة -جامعة الأزهر- 12(2014).
98. مهدي، إيناس ضياء. "الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية". مجلة جامعة جيهان-آربيل العلمية 2(2018).
99. موسى، صباح محمد وصالح سلمان زاير. "أثر الذكاء الوجداني في إدارة التميز: دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات السياسية في العراق". مجلة الإدارة والاقتصاد 102(2015).

100. نوفل، نهلة محمد لطفي. "موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند "سينج" برياض الأطفال بمصر". مجلة الشمال للعلوم الإنسانية 2(2016).
101. هيجان، عبد الرحمان بن أحمد. "التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم". مجلة الإدارة العامة، مج (37)، 4(1998).
102. الهيجان، عبد الرحمان. "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية". مجلة الإدارة العامة 03(1994).
103. ورد، حسين فلاح وعبد الله كاظم حسن. "إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 1(2010).
104. ياسف، حسبية. "أثر الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة". مجلة الاقتصاد والإحصاءات التطبيقية 1(2013).
105. يوسف، سناء خضر. "تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية: دراسة حالة جامعة صلاح الدين-أربيل". مجلة تنمية الرافدين 110 (2012).

أطروحات ومذكرات التخرج:

106. الحاج، عامر. "مساهمة تحسين التنظيم في البلدية الجزائرية- دراسة حالة بلدية بسكرة". (أطروحة دكتوراه -علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة- 2018).
107. الرشودي، محمد بن علي إبراهيم. "بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية" (أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض، 2007).
108. المحمدي، سعد علي ریحان. "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فاعلية الشركة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال جامعة سانت كلمينتس العالمية- العراق، 2011).
109. بربطل، فطيمة الزهرة. "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين الرأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك" (أطروحة دكتوراه -الطور الثالث- في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2016).

110. بوسالم، أبو بكر. "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية - المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل" (أطروحة دكتوراه - علوم- في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، -، 2015).
111. ببيصار، عبد المطلب. "دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة عينة من للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة" (أطروحة دكتوراه - علوم- في علوم التسيير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف-المسيلة، -، 2017).
112. تبيدي، محمد حنفي محمد نور. "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء- دراسة قطاع الاتصالات السودانية-" (أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال مدرسة العلوم الإدارية جامعة النيلين- السودان، -، 2016).
113. حباينة، محمد. "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" (أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012).
114. خوندة، همام. "أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي والتعلم التنظيمي في الفعالية المؤسسية: دراسة مقارنة بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط والتعاون الدولي" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق- سوريا، -، 2015).
115. خير الدين، جمعة. "دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة ENICAB" (أطروحة دكتوراه - علوم- في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، -، 2015).
116. دروزة، سوزان صالح. "تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة عمان العربية-الأردن، -، 2011).
117. دغري، فتحى. "دراسة متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة من خلال مدخل التمكين: دراسة حالة القطاع البنكي بالجزائر" (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي - البليدة 2 - 2018).
118. دهاينين، بن عامر. "مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات" (أطروحة دكتوراه - علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015).

119. ساري، أحلام. "مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال -دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن، دبي والجزائر" (أطروحة دكتوراه -علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2017).
120. شربتجي، أولغا. "بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب- سوريا- 2010).
121. شفيق، أحمد عبد المنعم محمد. "مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي" (أطروحة دكتوراه بالفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة بنها- مصر- 2006).
122. صياحي، الأخضر. "دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج-" (أطروحة دكتوراه -علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة-، 2019).
123. عابنة، صالح. "المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة: الواقع والتطلعات" (أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية-الأردن-، 2007).
124. غانم، هاجرة. "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة" (أطروحة دكتوراه - علوم- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2018).
125. مشنان، بركة. "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة 1-" (أطروحة دكتوراه -الطور الثالث- في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 2016).
126. هبال، عبد المالك. "دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري" (أطروحة دكتوراه -علوم- في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1-، 2016).

مداخلات وأوراق بحثية:

127. الجبوري، ميسر إبراهيم. "الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية مع إشارة إلى جائزة الملك عبد الله للتميز". ورقة بحث قدمت بالمؤتمر العلمي الثالث حول:

- "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية والمعاصرة" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، أبريل 2009.
128. السلمي، علي. نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة. ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي لجمعية الهندسة الإدارية حول: "المنافسة العالمية: الفرص والتحديات"، مصر، نوفمبر 2007.
129. جامعة الملك عبد العزيز- مركز الدراسات الإستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثورة الحقيقية لمجتمعات المعرفة. المملكة العربية السعودية، 2012.
130. جواد، شوقي ناجي وياسين كاسب الخرشة. "المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز: دراسة تحليلية في البنوك التجارية". ورقة بحث للمؤتمر العربي الأول حول: "إدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع العام والخاص"، عمان -الأردن-، 12-14 أبريل 2008.
131. حجاج، عبد الرؤوف ومحمد زرقون. "نموذج الجائزة الأوروبية للجودة". ورقة بحث قدمت للملتقى الوطني حول: "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة"، جامعة مولاي الطاهر- سعيده-، 07-08 ديسمبر 2010.
132. صقر، هدى. "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة". ورقة بحث قدمت في المؤتمر السنوي الرابع حول: "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق-سوريا-، 13-16 أكتوبر 2003.
133. عباس، هادي صلاح. "إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز". ورقة بحث قدمت في المؤتمر الدولي الثاني حول: "حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات" جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
134. قبطان، شوقي. "إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة". ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الرابع حول: "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية" جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، 09-10 نوفمبر 2010.
135. كورتل، فريد. "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة". ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

مواقع إلكترونية

136. <<https://bit.ly/2WDofep>> (تم الإطلاع: 20/09/2020).
137. <<https://bit.ly/3zyE8RX>> (تم الإطلاع: 2019/12/01).

138. <<https://bit.ly/3yzOVKh>> (تم الاطلاع: 2019/12/01).

ثانياً - باللغة الإنجليزية:

Dictionaries

139. **Webster's Third New International Dictionary**. Massachusetts-Springfield-: G & C. Merriam Company Publishers, 2002.

Reports

140. **Apple annual reports** (1988, 1990, 2000, 2010, 2011).

141. **General Electric Annual Reports** (1997, 1999, 2000, 20001).

142. **Google Annual Reports** (2006-2014).

143. Snyder, Jasmine. "**Learning Organization Models and Their Application to The U.S.Army**". Research Report submitted to United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1998.

Books

144. Alvesson, Mats & Stefan Sveningsson. **Changing Organizational Culture : Cultural change Work in Progress**, 2nd Ed. London : Routledge, 2016.

145. Argote, Linda. **Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge** New York: Springer US, 2013.

146. Argyris, Chris & Donald A. Schon. **Organizational Learning II: Theory Method and Practice** Addison - Wesley Publishing Company, 1995.

147. Argyris, Chris & Donald A. Schön. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective** Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

148. Armstrong, Michael. **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, 3rd Ed London: Kogan Page, 2006.

149. Baker, Wayne E. "The Network Organizational in Theory and Practice" In Jay M. Shafritz et al (Eds) **Classics of organization Theory**, Australia: Cengage Learning 1992.

150. Bandura, Albert. **Social Learning Theory** United States of America: General Learning Corporation 1977.

151. Blanchard, Ken et al. "Situational Leadership II: The Integrating Concept" In Ken Blanchard (Ed) **Leading at A Higher Level, Revised and Expanded Edition: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations** U.S.A: Ft Press, 2009.

152. Blocher, Edward et al, **Cost Management: A Strategic Emphasis** New York : McGraw, 2009.

153. Bock, Laszlo. Google's SVP People Operations. In **This is How Google Hires Their Talent** Kalibrr, 2016.

154. Briscoe, Dennis. "Talent Management and The Global Learning Organization" In Vlad Vaiman & Charles M. Vance (Eds), **Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage** Northampton : Edward Elgar 2008.

155. Busch, Peter. **Tacit knowledge in Organizational Learning** New York: IGI Publishing, 2008.

156. Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn. **Diagnosing and Changing Organizational Culture** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

157. Ciulla, Joanne B. **Ethics, The Heart of Leadership**, 3rd Ed. California : ABC – CLIO, 2014.
158. Cushman, Donald P. & Sarah Sanderson King. **Communication Best Practices at Dell, General Electric, Microsoft, and Monsanto** New York : State University of New York Press, 2003.
159. Daft, Richard. L. **Organization Theory and Design**, 10th Ed. Australia: South-Western Cengage Learning, 2010.
160. Dahlgard, Jens J. et al. **Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement** London: Taylor & Francis Group 2005.
161. Davids, Bev et al. "General Electric's action learning change initiatives : Work-Out and change acceleration process" In Yuru Boshyk (Edts), **Action Learning worldwide : Experiences of leadership and organizational development** New York : Palgrave Macmillan, 2002.
162. Dessler, Gary. **A Framework for Human Resource Management**, 7th Ed. New Jersey: Pearson, 2013.
163. Dibella, Antony et al. "Organizational Learning Style as A Core Capability" In Bertrand Moingeon & Amy Edmondson (Eds) **Organizational Learning and Competitive Advantage** London : SAGE Publications 1996.
164. Easterby, Mark & Luis Araujo. "Organizational Learning: Current Debates and Opportunities", In Mark Easterby Smith et al (Eds) **Organizational Learning and the Learning Organization: Development in Theory and Practice** London: Sage Publication Ltd, 1999.
165. Eckes, George. **The Six Sigma Revolution- How General Electric and Others Turned Process Into Profits** New York : John Willey & Sons, Inc 2001.
166. Evans, Christina. **Managing for Knowledge: HR's Strategic Role** Oxford: Butterworth-Heinemann, 2003.
167. Fragueir, Fernando & Howard Thomas. **Strategic Leadership in The Business School: Keeping on The Step Ahead** Cambridge: Cambridge University Press 2001.
168. Fritz, Thomas. **The Competitive Advantage period and The Industry Advantage Period: Assessing The Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance** Wiesbaden-Germany: Gabler, 2008.
169. Garvin, David A. **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work** Brighton- Massachusetts: Harvard Business Review Press 2003.
170. George, Jennifer M. & Garth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 6th Ed. New Jersey : Prentice-Hall, 2011.
171. Ghaziri, Elias M. Awad & Hassan. **Knowledge Management** New York: Pearson 2003.
172. Gibson, James L. et al. **Organizations : Behavior, Structure, Processes** 14th Ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2012.
173. Gibson, James L. et al. **Organizations: Behavior, Structure, Processes** New York: McGraw-Hill Irwin, 2012.
174. Glenn, Jerome C. & Theodore J. Gordon. "Environmental Scanning" In Jerome C. Glenn & Theodore J. Gordon (Eds), **Futures Research Methodology** Washington: Millennium Project 2009.
175. Goldsmith, Marshall et al. **Leading Organizational Learning: Harnessing The Power of Knowledge** San Francisco: Jossey-Bass publications, 2007.
176. Grant, Robert M. **Cases to Accompany contemporary strategy analysis**. 5th Ed. Australia : Wiley-Blackwell, 2005.

177. Grote, Dick. **The Performance Appraisal Question and Answer, Book Survival Guide for Managers** New York : AMACOM, 2002.
178. Horibe, Frances. **Managing Knowledge Workers: New Skills Attitudes Unlock The Intellectual Capital in your Organization** New York: John Wiley & Sons 1999.
179. Jones, Gareth & Jennifer George. **Contemporary Management**, 10th Ed. Penn Plaza- New York: McGraw-Hill Education.
180. Kanji, Gopal A. **Measuring Business Excellence** London : Routledge, 2002.
181. Krames, Jeffrey A. **The Jack Welch Lexicon of Leadership** New York : McGraw-Hill, 2002.
182. Lambin, Jean-Jacques & Chantal de Moerloose. **Marketing Stratégique et Opérationnel du Marketing à L'orientation-Marché**, 7th Ed. Paris: Dunod 2008.
183. Lasserre, Phippe. **Global Strategic Management** New York: Palgrave Macmillan 2003.
184. Linzmayer, Owen W. **Apple Confidential 2.0 : The Definitive History of The World's most Colorful Company** San Francisco: No Starch Press 2004.
185. Lowe, Janet. **Jack Welch speaks : Wit and wisdom from the world's Greatest business leader** Ney Jersey : John Wiley & Sons, Inc, 2008.
186. Lumpkin, Dess, G. & Taylor Marlin. **Strategic Management: Creating Competitive Advantages** New york: McGraw Hill, 2008.
187. Marita, Maria J. & Maria D. Cabrita. "Entrepreneurial Excellence" in **The Knowledge Economy : Intellectual Capital Benchmarking Systems** New York : Palgrave Macmillan, 2012.
188. Marquardt, Michael J. **Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success** New York: Mc Graw-Hill, 1996.
189. Marquardt, Michael J. **Building The Learning Organization: Mastering 5 Elements for Corporate Learning**. 2nd Ed. Palo Alto- California: Davies-Black Publishing, INC, 2002.
190. Maxwell, John C. **The 21 Irrefutable laws of Leadership: Follow Them and People Will follow You** Georgia: Maxwell Motivation, Inc, 1998.
191. McNabb, David E. **Knowledge Management in The Public Sector: A blueprint for innovation in government** London-England: M.E. Sharpe, 2007.
192. Mohapatra, Sanjay. **Business Process Reengineering: Automation Decision Points in Process Reengineering** New York: Springer US, 2013.
193. Mondy, R. Wayne & Shane R. Premeaux. **Management: Concepts, Practices, and Skills**, 7th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1995
194. Narayanan, V.K. & Narth Raghu. **Organization Theory : A Strategic Approach** Illinois : Richard D Irwin, 1993.
195. O'Connor, Bridget N. et al. **Learning at Work: How to Support Individual and Organizational Learning** Canada : HRD Press, Inc, 2007.
196. O'Donnell, Oral & Richard Boyle. **Understanding and Managing Organizational Culture** Dublin-Ireland: Institute of Public Administration, 2008.
197. Oakland, John S. **Total Organizational Excellence** London, Taylor & Francis Group, 1999.
198. Oakland, John S. **Total Quality Management and Operational Excellence**, 4th Ed. Britain : Routledge, 2014.

199. Ostroff, Cheri "Organizational Culture and Climate". **Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology**, Nail W. Schmitt et al Eds New Jersey : John Wiley, 2013.
200. Pande, Peter S. et al. **The Six Sigma Way – How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance** New York : McGraw-Hill, 2000.
201. Paroutis, Sotirios et al. **Practicing Strategy- Text & Cases**. 2nd Ed. U.S.A: Sage 2016.
202. Paton, Robert A. & James McCalman. **Changement Management: A Guide to Effective Implementation**, 3rd Ed. Los Angeles -USA-: SAGE publication, 2008.
203. Pedler, Mike et al. **The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development** London: Mc Graw-Hill, International, 1991.
204. Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. **In Search of Excellence: lessons from America's Best-Run Companies** U.S.A : Harper Business, 2006.
205. Pettinger, Richard. **The Learning Organization** Oxford- United Kingdom: Copyright Capstone Publishing 2002.
206. Pierce, John L. & John W. Newstrom. "Introduction to Leadership" In John L. Pierce & John W. Newstrom (Eds), **Leaders and The Leadership Process: Readings Self-assessments and Applications**, 6th Ed. New York : McGraw-Hill 2011.
207. Porter, Michael E. **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance** New York: A division of Simon & Schuster Inc, 1988.
208. Preskill, Hallie & Rosalie Torres. "The Role Of Evaluative Enquiry In Creating Learning Organization", In Mark Esterby Smith And Others (Eds.) **Organizational Learning And The Learning Organization: Development In Theory And Practice** London : Sage Publication Ltd, 1999.
209. Probst, Gilbert J. B. & Bettina S.T. Buchel. **Organizational Learning, The Competitive Advantage of The Future** New York : Prentice-Hall, 1997.
210. R, Srinivas. **Kandula, Strategic Human Resource Development** New delhi Prentice-Hall of India, 2002.
211. Ruben, Brent D. **Excellence in Higher Education Guide: An Integrated Approach to Assessment Planning, and Improvement in Colleges and Universities** Washington: NACUBO, 2007.
212. Sarder, Russell. **Building an Innovative Learning Organization: A framework To Build A Smarter Workforce, Adapt To Change, and Drive Growth** New Jersey: Hoboken, 2016.
213. Schein, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**, 5th Ed. New Jersey : John Wiley, 2017.
214. Senge, Peter M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization** New York: Double Day, 2004.
215. Serrat, Olivier. **Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance** Singapore : Springer, 2017.
216. Shearer, Clive. **Everyday Excellence: Creating A better Workplace Through Attitude, Action and Appreciation** Milwaukee-USA-, ASQ Quality Press, 2006.
217. Slater, Robert. **Jack Welch on Leadership** New York : McGraw-Hill, 2004.
218. Stoner, James Arthur Finch. **Management**, 6th Ed. New Jersey-USA- : Prentice-Hall international, Inc 2003.
219. Tichy, Noel M. & Stratford. **Control your destiny or someone else will : How Jack Welch is making General Electri the word's most copetitive corporation** New York : Doubleday, 1993.

220. Ulrich, David et al. **The GE Work-Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems Fast !** New York : McGraw-Hill, 2002.
221. Wells, Denise Lindsay. **Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation** Department of the Navy Total Quality Leadership Office 2015.
222. Wheelen, Thomas L. & David L. Hunger. **Concepts : Strategic management & Business Policy**, 11th Ed. England : Prentice Hall, 2007.
223. Yeung, Arthur K. et.al. **Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas With Impact** New York: Oxford University Press 1999.
224. Yukl, Gary. **Leadership in Organizations**, 7th Ed. New York: Pearson, 2009.

Scientific Journals

225. A. Bartlett, Christopher & Meg Wozny. "GE's Two-decade transformation: Jack Welch's leadership". **Harvard Business School** 3May(2005).
226. Abetti, Pier A. "Case Study: Jack Welch's creative revolutionary transformation of General Electric and the thermidorean reaction (1981-2006)". **Creative and Innovation Management** vol 15, 1(2006).
227. Abu Naser, Samy S. & Mazen J. Al Shobaki. "Organizational Excellence and The Extent of Its Clarity in The Palestinian Universities from The Perspective of Academic Staff". **ITEE Journal** vol 6, 2(2017).
228. Abuzaid, Ahmad Nasser. "Employees' Empowerment and Its Role in Achieving Strategic Success : A Practical Study on Jordanian Insurance Companies". **Jordan Journal of Business Administration** vol 14, 4(2018).
229. Acar, A.Zafer & Pinar Acar. "Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals". **Emerging Markets Journal** vol 3, 3(2014).
230. Ahmad, Mubashir et al. "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction". **European Journal of Business and Management** vol 6, 31(2014).
231. Aithal, Sreeraman & Suresh Kumar. "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance". **International Journal of Scientific Research and Modern Education** vol 1, 1(2016).
232. Aksu, A.Akin & Bahattin Özdemir. "Individual Learning and Organization Culture in Learning Organizations: five Star Hotels in Antalya region of Turkey". **Managerial Auditing Journal** vol 20 4(2005).
233. Al Raggad, Mohammad. "Effect of Organizational Structure Dimensions on Fulfilling Managers' needs in Jordanian Industrial Companies". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business** vol 5 7(2013).
234. Alhajri, Abrar. "Creativity and Innovation in Google". **International Journal of Science and Research** vol 7, 2(2018).
235. Alipour, Farhad & Roohangiz. "Creating and Developing Learning Organization Dimention in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners". **International Journal of Management, Accounting and Economics** vol 5, 4(2018).
236. Aljafari, Abdulla. "Apple Inc. Industry Analysis Business Policy and Strategy". **International Journal of Scientific & Engineering Research** vol 7, 3(2016).
237. Alvarez, Leonardo M. Review a Book (Chris Argyris :Knowledge for Action: A Guide for Overcoming Barriers to Organizational Change), **Gestióny Política Pública** vol 9, 2(2000).

238. Amy, Amy H. "Leader as Facilitators of Individual and Organizational Learning". **Leadership & Organization Development Journal** vol 29,3(2008).
239. Anninos, Loukans N. "The Archetype of Excellence in Universities and TQM". **Journal of Management History** vol 13, 4(2007).
240. Aponte, Sandra Patricia Duarte & Delio Ignacio Castañeda Zapata. "A Model of Organizational Learning in Practice". **Estudios Gerenciales** 29(2013).
241. Applebaum, Steven H. & Lars Goranson. "Transformation and Adaptive Learning Within The Learning Organization: A framework for Research and Application". **The Learning Organization** vol 4, 3(1997).
242. Argote, Linda. "Organizational Learning Research: Past, Present and Future". **Management Learning** vol 42 4(2011).
243. Argyris, Chris. "Action Science and Organizational Learning". **Journal of Managerial Psychology** vol 10, 6(1995).
244. Armstrong, Anona & Patrick Foley. "Foundations for A Learning Organization: Organization Learning Mechanisms". **The Learning Organization** vol 10, 2(2003).
245. Ayub, Erika Villavicencio et al. "Work Engagement and occupational Burnout : Its Relation to Organizational Socialization and Psychological Resilience". **Journal of Behavior Health & Social Issues** vol 6(2015).
246. Badovic, Javan et al. "Benchmarking as Function of Competitiveness and Efficiency in Business". **Economics of Agriculture** (2012).
247. Bagy, Reza Najaf & Homa Doroudi. "Model of Learning Organization in Broadcasting Organization of Islamic Republic of Iran". **Serbian Journal of Management** 2(2010).
248. Balu, Florentina-Olivia. "The Learning Organization Approach as a Challenge for Business Development". **Synergy Journal : Institutional Learning and Personal Professional Development** vol 4, 2(2008).
249. Barney, Jay B. "Organizational Culture : Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage ?". **Academy of Management Review** vol 11, 3(1986).
250. Beugr, Constant D. "Understanding Organizational Justice and Its Impact On Managing Employees : An African Perspective". **The International Journal of Human Resource Management** vol 13, 7(2002).
251. Bhatia, Ajay et al. "Strategic Analysis Search Engine : A case Study of Google". **International Journal of Computing and Business Research** (2012).
252. Bhutta, Khurram S. & Faizul Huq. "Benchmarking-Best Practices : An Integrated Approach". **Benchmarking An International Journal** vol 6, 3(1999).
253. Blanchard, Kenneth H. et al. "Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective " **The Journal of Leadership Studies** vol 1, 1(1993).
254. Brandt, Ron. "Is The School a Learning Organization? 10 Ways to Tell". **Journal of Staff Development** vol 24 1(winter 2003).
255. Bucifal, Stanislav. "Corporate analysis: General Electric Co (1981-present)". **SSRN Electronic Journal** (2009).
256. Calvert, Gene & et al. "Grasping The Learning Organization". **Training & Development** vol 48 6(1994).
257. Chen, Wenshin. "IT Politics in The Domain of Knowledge Workers: A Chronological Analysis of Learning Management Systems". **IBIMA Business Review** vol 2011(2011).
258. Chinowsky, Paul & Patricia M.Carrillo. "Knowledge Management to Learning Organization Connection". **Journal of Management Engineering** vol 23, 3(2007).

259. Colurcio, Cristina Mele & Maria. "The evolving Path of TQM : Towards Business Excellence Stakeholder Value". **International Journal of Quality & Reliability Management** vol 23, 5(2006).
260. Costanza, David P. et al. "The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival". **Journal of Business and Psychology** vol 30 3(2015).
261. D, William. "The learning organization: some reflections on organizational renewal". **Development Journal** vol 16, 8(1995).
262. D'souze, Sunil C. & A.H.Sequeira. "Application of Malcolm Baldrige Quality Framework to Enhance Performance in Healthcare Organization". **SSRN Electronic Journal** (2012).
263. Daryan, Shahram Mirzaie & Azadeh Zirak. "Implementing Learning Organization Components in Ardabil Regional Water Company based on Marquardt Systemic Model". **International Journal of Organizational Leadership** 4(2015).
264. Davenport, Tom H. "In Proving Knowledge Worker Performance". **MIT Sloan Management Review** vol 46, 4(2005).
265. David, Guy & Tanguy Brachet. "On The Determinants of Organizational Forgetting". **American Economic Journal: Microeconomics** 3(2011).
266. Davies, Barbara J. & Brent Davies. "Strategic Leadership". **School Leadership and Management** vol 24, 1(2004).
267. Dawood, Saeeda et al. "Learning Organization-Conceptual and Theoretical Overview". **International Journal of Humanities Social Sciences and Education** vol 2 4(2015).
268. Dedrick, Jason et al. "Who Profits from Innovation in Global Value Chains?: A Study of The iPod and Notebook PCs". **Industrial and Corporate Change** vol 19 1(2009).
269. Deshpande, Rohit & Frederick E. Webster. "Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda". **The Journal of Marketing** vol 53, 1(1989).
270. Dibella, Anthony J. "Managing Organizations as Learning Portfolios". **The Systems Thinker** vol 14 4(2003).
271. Diche, Ulku & Resit Yigit Okan. "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Learning in Turkish Automotive R&D Companies". **International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)** vol 3, 8(2015).
272. Dodangeh, Javad & Rosnah Mohd Yusuff. "A Decision Model for Selecting of Areas for Improvement in EFQM Model". **SSRN Electronic Journal** January(2011).
273. Dodgson, Mark. "Organizational Learning: A Review of Some Literatures". **Organization Studies** vol 14 3(1993).
274. Dooley, Kevin. "Organizational Complexity". **International Encyclopedia of Business and Management** 6(2002).
275. Duncan, Robert & Andrew Weiss. "Organizational Learning: Implications for Organizational Design". **Organizational Behavior** 1(1979).
276. Ege, Tolga. "Organizational Learning and Learning Organizations: An Integrative Framework". **Int. Journal of Management Economics and Business** vol 13 2(2017).
277. Ehtesham, Mujeeb et al. "Relationship Between Organizational Culture and Performance Management Practices : A cas of University in Pakistan". **Journal of Competitiveness** 4(2001).
278. El-Farr, Hadi. "Knowledge Work and Workers: A Critical Literature Review". **Leeds University Business School -Working Paper Series** vol 1 1(2009).

279. Eskildsen, Jacob K. et al. "The Impact of Creativity and learning on Business Excellence". **Total Quality Management** vol 10, 4(1999).
280. Etatbani, Nehayah & Mohammed Salem. "The Dimensions of Learning Organization in Al-SHifa Hospital in Gaza from its Employees' point of View". **Jordan Journal of Business Administration**. 2(2011).
281. Eylon, Dafna. "Understanding Empowerment and Resolving Its Paradox : Lessons from Mary Parker Follett". **Journal of Management History** vol 4, 1(1998).
282. Fawcett, Stanley E. et al. "Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of An Inspiring Workplace" . **International Journal of Public Administration** vol 31, 31(2008).
283. Finkle, Tood A. & Michael L. Mallin. "Steve Jobs and Apple, Inc". **Journal of International Academy for Case Studies** vol 16, 7(2010).
284. Fiol, C. Marlen & Marjorie A. Lyles. "Organizational Learning". **Academy of Management Review** vol 10, 4(1985).
285. Fulmer, Robert & Philip Gibbs. "The Second Generation Learning Organization: New Tools for Sustaining Competitive Advantage". **Organizational Dynamics** vol 27, 2(1998).
286. Fulmer, Robert M. & J. Bernard Keys. "A Conversation With Peter Senge: New Development in Organizational Learning". **Organizational Dynamics** vol 27 2(1998).
287. Gaizauskien, Lura & Zivile Tuncikien. "The Concept and Role of Knowledge Worker and workplace fit in Learning Organisation". **International Journal of Learning and Change** vol 8,3/4(2016).
288. Garavan, Thomas. "The Learning Organization: A Review and Evaluation". **The Learning Organization** vol 4, 1(1997).
289. Gavic, Gordana et al. "The Impact of Organizational Culture on the Ultimate Performance of Company". **International Review** vol 3, 4(2016).
290. George, Shaju. "Google Inc.: Not just Search engine, But an engine of strategic product diversification and excellence in corporate strategy". **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences** (2014).
291. Gephart, Martha et al. "Learning Organizations Come Alive". **Training & Development** vol 50 12(1996).
292. Ghazzawi, Khalil et al. "Situational Leadership and Its Effectiveness in Rising Employee Productivity: A Study on North Lebanon Organization". **Human Resource Management Research** vol 7, 3(2017).
293. Goh, Swee C. "Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks". **SAM Advanced Management Journal**. Vol 63, 2(1998).
294. Goksoy, Asli. "Business process Reengineering: An Application in A Multinational Company". **International Journal of Business and Management** vol 7, 2(2012).
295. Gollan, Paul J. "High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities". **Asia Pacific Journal of Human Resources** vol 43, 1(2005).
296. Graeff, Claud L. "Evolution of Situational Leadership Theory: A Critical Review". **The Leadership Quarterly** vol 8, 2(1997).
297. Gray, Peter. H. "The Impact of Knowledge Repositories on Power and Control in The Workplace". **Information Technology & People** vol 14, 1(2001).
298. Habibi, Arash et al. "Delphi Technique Theoretical Framework in Qualitative Research". **The International Journal of Engineering and Science** vol 3, 4(2014).

- 299.Hao, Moo Jun & Rashad Yazdanifard. "How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations Through Improvement and Innovation". **Global Journal of Management and Business Research : A Administration and Management** vol 15, 9(2015).
- 300.Hermel, Philippe & Juan Ramis-Pujol. "An Evolution of Excellence: Some Main Trends". **TQM Magazine** vol 15, 4(2003).
- 301.Hodgkinson, Myra. "Managerial Perceptions of Barriers to Becoming a Learning Organization". **The Learning Organization** vol 7, 3(2000).
- 302.Holt, Gary D. et al. "The Learning Organization: Toward a Paradigm for Mutually Beneficial Strategic Construction Alliances". **International Journal of Project and Management** 18(2000).
- 303.Horvat, Duro & Natasa Trojak. "Learning Organization in New Economy". **Interdisciplinary Management Research** 9(2013).
- 304.Horwitz, Frank et al. "Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers". **Human Resource Management Journal** vol 13, 4(2003).
- 305.Hosseini, Akram Sadat et al. "Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Niroo Technical Firm)". **Journal of Open Innovation : Technology Market, and Complexity** vol 4, 17(2018).
- 306.Huber, George H. "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures". **Organization Science** vol 2, 1(1991).
- 307.Hubner, Susann. "Building Learning Organization". **Harvard Business Review** vol 75, 5(1995).
- 308.Huysman, Marleen."Rethinking Organizational Learning: Analyzing Learning Processes of Information System Designers". **Accounting Management and Information Technologies** 10(2000).
- 309.Jarrar, Yasar F. & Mohamed Zairi. "Employee Empowerment- A UK of Trends and Best Practices". **Managerial Auditing Journal** vol 17, 5(2011).
- 310.John, Peters. "A Learning Organizations syllabus". **The Learning Organization** vol 3, 1(1996).
- 311.Kaifi, Belal A. et al. "The Importance of Situational Leadership in The Workforce: A Study Based on Gender, place of Birth, and Generational Affiliation". **Journal of Contemporary Management** vol 3 2(2014).
- 312.Kassem, Rassel et al. "The Relationship Between Organizational Culture and Business Excellence: Case Study from United Arab Emirates". **International Journal of Information Systems in the Service** Sector vol 8, 3(2016).
- 313.Kelley, Robert & Janet Caplen. "How Bell labs Creates Star Performers". **Harvard Business Review** vol 71 4(1993).
- 314.Kelly, Grainne et al. "Combining Diverse Knowledge Workers Experience of Specialist and Generalist Roles". **Personnel Review** vol 40, 5(2001).
- 315.Khan, Zakeer Ahmed et al. "Leadership Theories and Styles: A literature Review". **Journal of Resources Development and Management** 16(2016).
- 316.Kig, William. "Strategies Creating a Learning Organization". **Information Systems Management** vol 18, 1(2001).
- 317.Kiziloglu, Mehmet. "The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in The Banking Sector". **Global business and management research: an International Journal** vol 7 3(2015).
- 318.Kim, Daniel H. "The Link Between Individual and Organizational Learning". **MIT Sloan Management Review** 15(1993).
- 319.Klingborg, Donald J. et al. "What is Leadership". **Journal of Veterinary Medical Education** vol 33 2(2006).

320. Kofman, Fred & Peter M. Senge. "Communities of Commitment: The Heart of The Learning Organization". **Organizational Dynamics** vol 22, 2(1993).
321. Kristensen, Kai et al. "Benchmarking Excellence". **Journal Measuring Business** vol 5, 1(2001).
322. Kuntze, Ronald & Erika Matulich. "Google: Searching for Value". **Journal of Case Research in Business and Economics** (2010).
323. Lahteenmaki, Satu et al. "Critical Aspects of Organizational Learning Research and Proposals of Management". **British Journal of Management** Vol 12, 2(2002).
324. Lapré, Michael A. & Ingrid M. Nembhard. "Inside The Organizational Learning Curve: Understanding The Organizational Learning Process". **Fondations and Trends in Technology, Information and Operations Management** vol 4 1(2010).
325. Lee, Paulin et al. "Leadership and Trust : Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance". **Management Learning** vol 41, 4(2010).
326. Lee-Kelley, Liz. "An Exploration of The Relationship Between Learning Organizations and The Retention of Knowledge Workers". **The Learning Organization** vol 14, 3(2007).
327. Leon, Inocencia Maria Martinez & Jose A. Martinez. "The influence of Organizational Structure on Organizational Learning". **International Journal of Manpower** vol 32, 6(2011).
328. Lesser, Eric & John Storck. "Communities of Practice and Organizational Performance". **Ibm Systems Journal** vol 40, 4(2001).
329. Lindley, Eric & Frederick P. Wheeler. "The Learning Square: Four Domains That Impact on Strategy". **British Journal of Management** vol 11, 4(2000).
330. Lonica, Maria et al. "Using The European Model of Total Quality Management to Assess The Performance of Organizations: Case Study on Educational Services". **Amfiteatru Economic** vol 6, 26(2009).
331. Luthans, Fred et al. "Going Beyond Total Quality: The Characteristics, Techniques and Measures of Learning Organizations". **International Journal of Organizational Analysis** vol 3, 1(1995).
332. Lynch, Brighide M. et al. "Development of A Model of Situational Leadership in Residential Care for Older People". **Journal of Nursing Management** 19(2011).
333. Maguni, Wahyudin. "Flexibility Learning Organization in Organizational Leadership". **International Journal of Sciences: Basic and applied research** vol 24, 1(2015).
334. Mahapatra, Pratima & Ajit Kumar Kar. "From Organizational Learning to The Learning Organization: A Paradigm Shift", **International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education** vol 2, 6(2016).
335. Manimala, Mathew I. & Kishinchand Poornima Wasdani. "Distributed Leadership at Google: Lessons from The Billion-Dollar Brand". **IVEY Business Journal** (2013).
336. Mehrabi, Javad et al. "The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Learning: (Boroojerd Telecommunication Company as Case Study)". **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** 1(2013).
337. Mirzaei, Daryan Shahram & Ardabili Farzad Sattari. "the Study Models of Learning Organisation Building". **International Journal of Learning and Intellectual Capital** vol 11. 4(2014).
338. Mitchell, Will. "Why Apple's Product magic continues to amaze-skills of the world's #1 Value Chain Integrator". **Strategy and Leadership** vol 42, 6(2014).

339. Mohanta, G.C. et al. "Strategies for Improving Productivity of Knowledge Workers-An Overview". **Strength Based Strategies** vol 80, 3(2006).
340. Moilanen, Raili. "Diagnostic Tools For Learning Organization". **The Learning Organization** vol 8 1(2001).
341. Montgomerie, Johnna & Samuel Roscoe. "Owing the Customer-Getting to the core of the Apple Business model". **Accounting Forum** vol 37, 4(2013).
342. Nahm, Abraham Y. et al. "The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance". **Journal of Operations Management** 21(2003).
343. Naifei, Wageeh A. et al. "Organizational Learning as an Approach to Achieve Outstanding Performance: an Applied Study on Al-Taif University, Kingdom of Saudi Arabia". **Management & Applied Economics** vol 2 4(2012).
344. Nelson, Klara & Joseph E. McCann. "Designing for Knowledge Worker retention & Organization Performance". **Journal of Management and Marketing Research** vol 3, 1(2010).
345. Nenadál, Jaroslav et al. "Organizational Excellence : Approaches, Models and Their Use Czech Organizations". **Quality Innovation Prosperity** vol 22, 2(2018).
346. Ng'ang'a, Muya James. "The Impact of Organizational Culture on Performance of Educational Institutions". **International Journal of Business and Social Science** vol 3, 8(2012).
347. Ngozi, Rose et al. "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance To Educational management". **Management** vol 5, 1(2015).
348. Nicholls, John. "Getting Empowerment into Perspective: A Three-Stage Training Framework". **Empowerment in Organizations** vol 3, 2(1995).
349. Nonaka, Ikujiro. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". **Organization Science** vol 4, 1(1994).
350. Nunez-Cacho, Pedro et al. "The Effects of Coaching in Employees and Organizational Performance : The Spanish Case". **Intangible Capital** vol 11 2(2015).
351. Nyathi, Wilard & Sithulisiwe Bhebhe. "The Organizational Structure and Teachers' Performance in High Schools: Perceptions From Head Teachers and Teachers". **International Open Journal of Educational Research** vol 2, 5(2019).
352. O.K, Faleti & Shiiwaua. M. "Reengineering: A New paradigm shift for Organizational Repositioning". **International Journal of Modern perspectives of Development and Society** vol 2, 1(2012).
353. O'kane, James F. "Simulations as an Enabler for Organizational Excellence". **Measuring Business Excellence** vol 7, 4(2003).
354. O'Neill, Bonnie S. & Monica Ady. "Knowledge Sharing and The Psychological Contract : Managing Knowledge Workers Across Different Stages of Employment". **Journal of Managerial Psychology** vol 22, 4(2007).
355. Obaji, Nkem O. et al. "Impact of Organizational Culture and Strategic Management on Organizational Performance". **International Journal of Science Technology and Management** vol 6, 9(2017).
356. Ogbazghi, Robel. "Talent Management as A New form of Sustainable Human Resources Management". **Latgale National Economy Research** vol 1, 9(2017).
357. Olejarski, Amanda M et al. "Organizational Learning in The Public Sector: Culture Politics, and Performance". **Public Integrity** 1(2018).
358. Oparanma, Austin O. & Lawrence Nwaeke. "Impact of Job Rotation on Organizational Performance". **British Journal of Economics Management Trade** vol 7, 3(2015).

- 359.Ortenblad, Anders. "On differences between Organizational Learning and Learning Organization". **The Learning Organization** vol 8, 3(2001).
- 360.Ortenblad, Anders. "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization". **The Learning Organization** vol 8, 3(2001).
- 361.—————. "Senge's Many Faces -Problem or Opportunity?". **The Learning Organization** Vol 14, 2(2007).
- 362.Pardo-del-val, Manuela & Bruce Lloyd. "Measuring Empowerment". **Leadership & Organization Development Journal** vol 24, 2(2003).
- 363.Park, Joo Ho. "Validation of Senge's Learning Organization Model With Teachers of Vocational High Schools at The Soul Megalopolis". **Asia Pacific Education Review** vol 9, 2(2008).
- 364.Pedler, Mike et al0 "The Learning Company". **Studies in Continuing Education** vol 11, 2 (1989).
- 365.—————. "A Guide to The Learning Organization". **Industrial & Learning Commercial Training** vol 27, 4(1995).
- 366.Pentland, Brian T. "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems". **Accounting, Management and information technologies** vol 5 1(1995).
- 367.Pinar, Musa & Tulay Girard. "Investigating The Impact of Excellence and Leadership on Achieving Business: An Exploratory Study of Turkish Firms". **Advanced Management Journal** vol 73, 1(2008).
- 368.Podolny, Joel M. & Morten T. Hasen. "How Apple is Organized for Innovation". **Harvard Business Review** (2020).
- 369.Quinn, Robert E. & Gretchen M. Spreitzer. "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider". **Organizational Dynamics** vol 26 2(1997).
- 370.Rahimli, Ailar. "Knowledge Management and Competitive Advantage". **Information and Knowledge Management** vol 2, 7(2012).
- 371.Rajashekharaiyah, Jagadeesh. "Quality leaders-learning From The Deming Prize Winners in India". **International Journal for Quality Research** vol 8, 3(2014).
- 372.Redder, Margo E.K. "Case Study of Apple, Inc. For Business law students : How Apple's Business Model Controls Digital Content through legal and technological means". **Journal of Legal Studies Education** vol 26, 1(2009).
- 373.Rushanim, Hashim et al. "Benchmarking Process and its Relationship With Organizational Performance". **Asian Journal of Technology Management** 1(2008).
- 374.Salaman, Graeme. "A Response to Snell: The Learning Fact or Fiction". **Human Relation** vol 45 3(2001).
- 375.Schnetle, Rohan et al. "Characteristics of Matrix Structure, and Their Effects on Project Success". **South African Journal of Industrial Engineering** vol 26 1(2015).
- 376.Senge, Petre M. "The Leader's New Work : Building Learning Organization". **Salon Management Review** vol 32, 1(Fall 1990).
- 377.Seymour, Daniel & John R.Barker. "High performing Colleges: The Malcolm Baldrige National Quality Award as A Framework for Improving Higher Education". **Theory and Concepts** 1(2014).
- 378.Shuaib, Shandana. "Managing Knowledge Workers". **Business Review** vol 3 1(2008).

379. Soekijad, Maura et al. "Learning and Knowledge Processes in Inter-Organizational Communities of Practice". **Knowledge and Processes Management** vol 11 1(2004).
380. Sørensen, Jesper B. "The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance". **Administrative Science Quarterly** vol 47, 1(2002).
381. Steiber, Annika & Sverker Alange. "A Corporate System for continuous Innovation Management: The Google Inc". **European Journal of Innovation Management** vol 16, 2(2013).
382. Strohmeier, Brian. "The Leadership Principle Used by Jack Welch as he Re-energized, Revolutionized, and Reshaped General Electric". **Journal of Leadership & Organizational Studies** vol 5, 2(1999).
383. Sudharatna, Yuraporn & Laubie Li. "Learning Organization Characteristics Contributed to Its Readiness-to-Change: A Study of The Thai Mobile Phone Service Industry". **Managing Global Transitions** 2(2004).
384. Sugarman, Barry. "Learning Working Managing, Sharing: The New Paradigm of The Learning Organization" **Journal of Pedagogy, Pluralism & Practice** 2(1997).
385. Sutherland, Mrgie & Wilhelm Jordaan. "Factors Affecting The Relation of Knowledge Workers". **Journal of Human Resource Management** vol 2 2(2004).
386. Tamusauskaite, Asta. "A Choir as a Learning Organization" **Social Sciences** 71(2011).
387. Thilageswary, Arumugam et al. "Conceptualizing Organizational Learning System Model and Innovativeness". **International Journal Business and Social Science** vol 6 3(2015).
388. Thomas, Stanton & Anis Mahomed. "Human Resources Practices at Google in Terms of Some Management Perspectives : Exploring the Entrepreneurial Spirit". **Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian chapter)** vol 2, 3(2014).
389. Tsang, Eric W.K. "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research". **Human Relations** vol 50, 1(1997).
390. Ugarthi, M. & Murgan Ramu. "A Study on Marketing Strategy of Apple Products". **International Journal of pure and Applied Mathematics** vol 119, 17(2018).
391. Uygur, Akyay & Sevgi Sümerli. "EFQM Excellence Model". **International Review of Management and Business Research** vol 2, 4(2013).
392. Vassalou, Leda. "The Learning Organization in Health-Care Services: Theory and Practice". **Journal of European Industrial** vol 25, 7(2001).
393. Vera, Dusya & Mary Crossan. "Strategic Leadership and Organizational Learning". **Academy of Management Review** vol 29, 2(2004).
394. Vera, Susana Pérez Lopez et al. "Organizational Learning as A Determining Factor in Business Competitiveness". **The Learning Organization** vol 12, 3(2005).
395. Vukomanovic, Mladen et al. "EFQM Excellence Model as The TQM Model of The Construction Industry of South Astern Europe". **Journal of Civil Engineering and Management** vol 20, 1(2014).
396. Wa, Villiers. "The Learning Organization: Validating Measuring Instrument". **Journal of Global Strategic Management** Vol 1 1(2007).
397. Walton, Eric J. "The Comparison of Measures of Organization Structure". **Academy of Management Review** vol 6, 1(1981).

398. Wamundila, Sitali & Patrick Ngulube. "Enhancing Knowledge Retention In high Education: A Case of The University of Zambia". **AS Journal of Information Management** vol 13, 1(2011).
399. Watkins, Karen & Robert T. Golembiewski. "Rethinking Organization Development for The Learning Organization" . **The International Journal of Organizational Analysis** vol 3, 1(1995).
400. Weerawardena, Jay et al. "Does industry matter? Examining The Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance". **Journal Business Research** 59(2006).
401. Wongrassamee, S et al. "Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model". **Measuring Business Excellence** vol 7 1(2003).
402. Wood, Stephen et al. "Enriched Job Design, High Involvement Management and Organizational Performance : The Mediating Roles of Job Satisfaction". **Human Relations** vol 65, 4(2012).
403. Yachy, Norman & Dipl-Ing-Rachman Sjarief. "Influence of Transformational leadership Style and Organizational Culture Toward Employee Satisfaction A Case study at PT XYZ (Consulting Company)". **DERIVATIF** vol 10, 1(2016).
404. Yadav, Savita & Vinita Agarwal. "Benefits and Barriers of Learning Organization and Its Five Discipline". **Journal of Business and Management** vol 18, 12(2016).
405. Yoffie, David B. & Michael Slind. "Apple Inc". **Harvard Business School** (2008).
406. Zhan, Hong et al. "The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors : A Review and Comparison Study". **American Journal of Industrial and Business Management** vol 3, 6(2013).

Dissertations

407. Al-Rayes, Raed Nasseer. "**Measuring Service Excellence In Banking Industry Using An Integrated Approach: An Empirical Study In The Saudi Context**" (A Dissrtation Submitted For The Degree Doctor unpublished of Philosophy, School of Management, University of Bradford- United Kingdom, 2006).
408. Barnes, Kathleen J. "**The Relationship Between Perceived Organization Structure and Perceived Technology and Individual Psychological and Group Empowerment**" (A Dissrtation Submitted for The Degree Doctor of Philosophy School of Business-Organizational Studies Program, University of Albany- State University of New York-, 2006).
409. Coleman, David H. "**The Impact of Learning Organization Strategieies on Spiritual Maturity: As Exemplified in Participation in Home-Based Small Groups**" (Doctoral Dissertation in Leadership, Faculty Division of Graduate Studies, Indiana Wesleyan University- Marion, Indiana-USA-, 2011).
410. Davies, John. "**The Implementation of The European Foundation for Quality Management's (EFQM) Excellence Model in Academic Units of United Kingdom Universities**" (A Dissrtation Submitted For The Degree Doctor in Philosophy, Management Research Institute School of Management, University of Salford, Salford, UK, 2004).
411. Rush, Rosalee Billingslea. "**Learning Organization principles: The Impact on A Midwest State Government as Perceived by Its Employees**" (A Dissrtation Submitted For The Degree Doctor of Education, Department of Education Leadership, Research and Technology, Westem University/USA 2001).
412. Smith, Veronika. "**Becoming a Learning Organization in Financial Industry: A Case Study**" (A Dissertation Submitted For The Degree Doctor of Education, The

- Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University-Washington/USA-, 2018).
413. Sriyanalugsana, Ghinda. **"A Comparative Study of Administrative Leadership in Thai Universities"** (A Dissertation Submitted For The Degree Doctor of Education, The Faculty of Arts, Education and Human Development, Victoria University-Melbourne, Australia, 2008).
414. Stefanchin, James E. **"Leadership and The Learning Organization: A case study of Influence on The Adaptive Capacity of A Financial Services Firm"** (Doctoral Dissertation in Human Development, Faculty of The Graduate School of Education and Human Development George Washington University, 2014).
415. Sweet, Johanna D. **"The Relationship Between Psychological Capital and Learning Organization Dimensions in A Community Medical Center: An exploratory Survey Research Study"** (Dissertation Doctoral in Education and Human Development, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University, 2012).

Research Papers & Conferences

416. Ferreira, Sandra. **"Corporate Analysis : General Electric"**. Research paper University of Pittsburgh, 2012.
417. Grandee, Timothy. **"Sustainable Innovation for Google"**. research paper presented in "Atlantic Marketing Association Conference : Marketing as Art and Science for the Future" Nashville, Tennessee-U.S.A, 09-12 October 2013.
418. Harrington, H. James. **"The Impossible Dream"** .Research Paper presented for: "the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdulaziz Quality Award", Riyadh: King Abdulaziz Quality Award, 2008.
419. Kraemer, Kenneth L. et al. **"Capturing value in Global Networks : Apple's iPad and iPhone"**. Research paper : Alfred P. Sloan, 2011.
420. Kubicova, Jana. **"Reengineering- Concept and Review of Literature"** Research Paper, 2017.
421. Mason, Robert M. "Knowledge a Acquistition and Storage in Organizational Learning: Aconceptual Model and Some Emprical Evidence". Research Paper presented for Pacific Asia Conference: **"on Information Systems"**, China, 31 Decembre 1995.
422. Ngoie, Osako Marie. **"General Electric Company: Case Study"**. Research paper Argosy University-Chicago, 2014.
423. Patel, Pranay. **"Leadership and Innovation at Apple Inc"**. Research paper University of Waterloo, 2020.
424. Purwanto, Agus Joko. **"Flexible Organizational Structure for Learning Organization: The Case of Indonesia Open University (Universitas Terbuka)"** (Research Paper presented in 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization ISCLO 15, Telkom University & Telkom Corporate University-Indonesia-, 2015).
425. Thomsen, Hanne Kargaard & Vigoo Hoest. **"Employees' Perception of The Learning Organization"**. Working Paper: University of Aarhus-Denmark december 1999.
426. Ueno, Yasushi. **"Effectiveness and Importance of Leadership in the changing period - A secret key to revitalize Japanese firms"**. Research paper, Columbia Business School, 2001.

Web Links

- 427."Apple History". **Apple Museum**. Available Online at: <<https://bit.ly/38vhopV>> (accessed 01/04/2021).
- 428."Apple's Organizational Structure". **Organimi** (2019). Available Online at: <<https://bit.ly/3gS4Vkl>> (accessed 12/03/2021).
- 429."**Google, Apple, IBM Top List of most valuable Brands**". (2014). Available Online at : <<https://bit.ly/3kjk9tv>> (accessed 29/05/2021).
- 430."**Information on General Electric**". Available Online at: <<https://vb.com/ge/>> (accessed 22/01/2021).
- 431."**Performance Management Reference Materials**: <<https://bit.ly/3gPH7hB>> (accessed 16/08/2020).
- 432."Strategic Human Resource Activities at Apple Inc". **BohatAIA**. Available Online at: <<https://bit.ly/3n08Pw5>> (accessed 15/03/2021).
- 433."The Agile Cultural Shift : Why Agile Isn't always Agile". **CGI. com**. Available Online at: <<https://bit.ly/38v5SuW>> (accessed 06/04/2020).
- 434.Alan Chapman, "Delegating: Tannenbaum and Shmidt Continuum" Available Online at: <<https://bit.ly/2WGM7OO>> (accessed 30/08/2020).
- 435.**Apple Logo Evolution Story**. <<https://bit.ly/3t8fEwD>> (accessed 01/03/2021).
- 436."**Apple.com**". <<https://bit.ly/3t8fEwD>> (accessed 31/03/2021).
- 437.**Apple-History**. Available Online at: <<https://apple-history.com/>> (accessed 01/04/2021).
- 438.Bjarin, Ben "Why competing with Apple is so difficult". **TIME** (2011). Available Online at: <<https://bit.ly/3t6YKhM>> (accessed 16/03/2021).
- 439.Burrows, P. "The seed of Apple's Innovation". Interview with Steve Jobs. **Business Week** (October 12, 2004). Available Online at: <<https://bloom.bg/3t6F6lW>> (accessed 22/03/2021).
- 440.Carlson, Ben. "The Biggest Stoks". (2017). Available Online at: <<https://bit.ly/3knho1W>> (accessed 26/01/2021).
- 441.Charles Warner, "**Employee Turnover Who's at Fault?**" Available Online at: <<https://bit.ly/3njjOT>> (accessed 14/03/2019).
- 442.Dabi-Shwebel, Gabriel. "**Google Logo**". Available Online at: <<https://bit.ly/38zc5py>> (accessed 29/04/2021).
- 443.Dediu, Horace. "Ios enables 71% of Apple's profits. Platform product power 93% of gross". **ASYMCO** (2011). Available Online at: <<https://bit.ly/3kKtJwb>> (accessed 16/04/2021).
- 444.Dilger, Daniel Eran. "The Secret of Apple's Success in Selling Premium Tech as an affordable Luxury". Available Online at: <<https://bit.ly/2YewKgJ>> (accessed 10/04/2021).
- 445.Dormehl, Luke. "To Day in Apple History : Apple begins retail venture inside CompUSA". **Cult of Mac** (2020). Available Online at: <https://bit.ly/3zBYIGs_> (accessed 14/04/2021).
- 446.Garvin, David A. "Building a Learning Organization". **Harvard Business Review** vol 71, 4(1993). Available Online at: <<https://bit.ly/2YlXh0v>> (accessed 15/04/2019).
- 447.Greenspan, Roberta. "Apple Inc.'s Marketing Mix or 4Ps (An Analysis)". **Pannore Institute** (2019). Available Online at: <<https://bit.ly/3yIMIC0>> (accessed 10/04/2021).
- 448.Haque, Faizul. "Competitive Advantages of Apple Inc". research paper. available online at: <<https://bit.ly/2V8kzAV>> (accessed 04/03/2021).

449. Hattersley, Lucy. "What is it really like to work for Apple". **MacWorld** (2016). Available Online at: <<https://bit.ly/3t5VMtZ>> (accessed 12/03/2021).
450. Henry, Charlotte. "What is an Apple Fellow ? Who Has Held the Role Before". **The Mac Observer** (2020). Available Online at: <<https://bit.ly/3mPeXqO>> (accessed 08/04/2021).
451. History of Google -From 1996 to 2020. Available Online at: <<https://bit.ly/38vZUte>> (accessed 05/06/2021).
452. **History** : <<https://invent.ge/3DOfnDY>> (accessed 23/01/2021).
453. Hosch, William L. "Google : American company". **Britanica**. Available online at: <<https://bit.ly/3zyY4UK>> (accessed 19/05/2021).
454. Johnson, Craig et al. "**An Empirical Model of The Learning Organisation**". Available Online at: <<https://bit.ly/2YljJSI>> (accessed 17/03/2019).
455. Kerka, Sandra. "The Learning Organization Myths and Realities". Working Paper ERIC Clearinghouse on adult, career, and vocational education, Columbus, Ohio. 1995. Available Online at: <<https://bit.ly/38yqp1F>> (accessed 02/09/2019).
456. Levy, Steven. "Steve Jobs". **Britannica**. Available Online at: <<https://bit.ly/3DGRyxB>> (accessed 03/04/2021).
457. Lu, Clara. "Apple Supply chain- The best Supply chain in the world". **QuickBooks Commerce** (2020). Available Online at: <<https://bit.ly/3DCAzfT>> (accessed 16/04/2021).
458. MacInnis, Matt. "How Isurvived and Thrived in Apple's legndray environment of super secrecy". **Recode** (2017). Available Online at: <<https://bit.ly/3BEvmCJ>> (accessed 12/03/2021).
459. **Malcom Baldrige Award**: <<https://bit.ly/3DFCccL>> (accessed 14/01/2020).
460. Meyer, Pauline. "Apple Inc.'s Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis)". (2019). Available Online at: <<https://bit.ly/2WIblvR>> (accessed 29/12/2020).
461. Nekkanti, Sravan. "How Apple Plan its Acquisition Strategy". **Quora** (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/3DGM2LC>> (accessed 21/04/2021).
462. Noviantoro, Tri. "Organizational Culture in Google Inc". **Linkedin** (2014). Available Online at: <<https://bit.ly/3jAyE3q>> (accessed 05/05/2021).
463. Original quote from Jonathan Hamilton (IT Consultant). "**Apple : A Global leader in supply chain management**". Available Online at : <<https://bit.ly/3tkdom5>> (accessed 17/04/2021).
464. Owles, Eric. "**G.S's History of Innovation**". Work paper: New york Times, 12/07/2017. Available Online at: <<https://nyti.ms/3gPBpfp>> (accessed 30/12/2020).
465. Pratap, Abhijeet. "Apple Value Chain Analysis". **Notesmatic** (2017). Available Online at : <<https://bit.ly/3BxY0Fj>> (accessed 21/04/2021).
466. **Prix Algerien De La Qualite (2018)**: <<https://bit.ly/3gPJX6f>> (accessed 01/12/2019).
467. Ram, Noel Tichy & Charan. "Speed, Simplicity, Self-Confidence : An Interview with Jack Welch". **Harvard Business Review** October (1989). Available Online at: <<https://bit.ly/3mToGw9>> (accessed 10/01/2021).
468. Rawlinson, Nik. "History of Apple: The Story of Steve Jobs and The Company he Founded". **MacWorld.com**. Available Online at: <<https://bit.ly/2WKPQdO>> (accessed 01/03/2021).
469. Reed, Eric. "**General Electric's History and Future**" (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/38MxXOB>> (accessed 22/01/2021).

470. Remedi-Brown, Fern et al. "Google Inc- Culturally Intelligent Leadership: Recommendations for Google to Offer Greater Transparency around their Diversity Programs as a Way to Start an Open Dialogue within The Industry and among Employees". Research Paper, 2017. Available Online at : <<https://bit.ly/3mUIdfN>> (27/05/2021).
471. Rosoff, Matt. "Timeline : How Google Grew beyond Search". **INSIDER** (2011). Available Online at: <<https://bit.ly/3kP4CZa>> (accessed 10/06/2021).
472. Russell, Eugenia "Aristeia and Philotimia: Two Key Concepts of The Ancient Greek world". Ancient World Magazine (2018) Available Online at: <<https://bit.ly/3BvEV6P>> (accessed 21/11/2019).
473. Satariano, Adam & Peter Burrows. "Apple's Supply-Chain Secret ? Hoard Lasers". **Bloomberg BusinessWeek** (2012). Available Online at : <<https://bloom.bg/3jywzoS>> (accessed 20/04/2021).
474. Sitti, Rex. "The Ins and Outs of Google Inc; A Strategic Analysis". Research Paper 2016. Available Online at: <<https://bit.ly/3DECXTj>> (accessed 02/05/2021).
475. Skyler, Heather. "Google's Organizational Structure". **Bizfluent** (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/3jEtyDz>> (accessed 29/04/2021).
476. Smallwood, Norm & David Ulrich. "Capitalizing on Capabilities". **Harvard Business Review** vol 82 6(2004). Available Online at: <<https://bit.ly/3Bz7ctb>> (accessed 06/07/2019).
477. Smithson, Nathaniel. "Google's Organizational Culture & Its Characteristics (An Analysis)". **Panmore Institute** (2018). Available Online at: <<https://bit.ly/3DEJ3U0>> (accessed 05/05/2021).
478. Sullivan, John. "A Look Inside The Google Talent Machine". **HRD** (2007). Available Online at: <<https://bit.ly/3jE97GS>> (accessed 28/05/2021).
479. ———. "Talent Management Lessons from Apple ... A case Study of The World's most valuable firm". **Drjohnsullivan.com** (2011). Available Online at: <<https://bit.ly/3t7Bcct>> (accessed 23/03/2021).
480. Taggart, Jim. "The Five Learning Disciplines From Individual to Organizational Learning" Available Online at: <<https://bit.ly/3jIkiyl>> (accessed 12/03/2019).
481. Taniguchi, Akitake. "Marketing operations in the apparatus division of General Electric Company". WBHC, 2014, Frankfurt. Available Online at: <<https://bit.ly/3BzqmPG>> (accessed 22/01/2021).
482. Terrel, Ellen. "Apple Computers, Inc". **Business Reference Services**. Available Online at : <<https://bit.ly/3jCMqms>> (accessed 01/04/2021).
483. **The Deming Prize** : <<https://bit.ly/2WLDdzq>> (accessed 22/11/2019).
484. Tran, Sang Kim. "Google: a reflection of Culture, Leader, and Management". **International Journal of Corporate Social Responsibility** vol 2, 10(2017). Available Online at: <<https://bit.ly/3DGNnlq>> (accessed 02/05/2021).
485. Weinberger, Matt & Avery Hartmans. "How Steve Jobs Saved Apple : His career from 1996 to 2001". **INSIDER** (2002). Available Online at: <<https://bit.ly/3yFugEC>> (accessed 22/03/2021).
486. Yarow, Jay & Kamelia Angelova. "Chart of the day : Apple's incredible run under Steve Jobs". **INSIDER** (2011). Available Online : <<https://bit.ly/3yDDy3S>> (accessed 18/04/2021).
487. <<https://bit.ly/3jBSIYL>> (accessed 28/11/2019).
488. <<https://bit.ly/3t5wOuC>> (accessed 25/11/2019)
489. <<https://bit.ly/3BNOaQ3>> (accessed 25/11/2019).
490. <<https://bit.ly/3yAJsTG>> (accessed 06/04/2020).

- 491.<<https://bit.ly/3zDp45J>> (accessed 17/04/2019).
 492.<<https://bit.ly/3BHmtg>> (accessed 01/05/2021).
 493.<<https://bit.ly/3DCQQS1>> (accessed 27/05/2021).
 494.<<https://cnn.it/2WF9t7u>> (accessed 07/06/2021).
 495.<<https://bit.ly/3zGSUWI>> (accessed 23/05/2021).
 496.<<https://bit.ly/3ta1Hhn>> (accessed 29/05/2021).
 497.<<https://bit.ly/3DCLuX5>> (accessed 08/06/2021).
 498.<<https://www.ge.com/>>(accessed 17/10/2020).
 499.<<https://invent.ge/3DOfnDY>> (accessed 21/01/2021).
 500.<<https://bit.ly/3zEetr9>> (accessed 30/03/2021).
 501.<<https://bit.ly/2V6vLxV>> (accessed 07/03/2021).

ثالثاً- باللغة الفرنسية:

Les Livres

- 502.Iribarne, Patrick & Stéphane Verdoux. **L' autoévaluation des performances à Travers Le Modèle EFQM : Guide De Terrain pour Réussir** Bordeaux-France : La Ruche Library, 2005.
 503.Mintzberg, Henry. **Structure et Dynamique des Organisations** France: Les éditions D'organisation, 1986.
 504.Thévenet, Maurice. **La Culture D'entreprise**, Paris: Puf, 2003.

Les Articles

- 505.Attouch, Hicham. "La performance Globale de L'entreprise Revisitée". **Revue des Economies Nord Africaines** 05(2006).
 506.Fillol, Charlotte. "Apprentissage et Systémique Une Perspective Intégrée". **Revue Français de Gestion** vol 2, 149(2004).
 507.Pesqueux, Yvon & Philippe Durance. "Apprentissage Organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle? ". **Cahier de recherche du lipsor** 3(2004).
 508.Pesqueux, Yvon. "Les Normes et L'apprentissage Organisationnel". **Cahiers de la Recherche de L'ISC**. 16(2007).