



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

بعنوان

إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"

تحت إشراف: أ.د. براق محمد
وأ.د. مخلوفي عبد السلام (مشرف مساعد)

من إعداد الطالبة
شريفية مسعودة

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مداح عرايبي الحاج
مشرفاً مقررأ	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ	أ.د. براق محمد
مشرفاً مساعداً	جامعة بشار	أستاذ	أ.د. مخلوفي عبد السلام
ممتحنأ	جامعة المدية	أستاذ	أ.د. يريقي حسين
ممتحنأ	جامعة الجزائر 3	أستاذ	أ.د. بومدين يوسف
ممتحنأ	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مزيريق عاشور
ممتحنأ	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مجاهدي فاتح

السنة الجامعية: 2015-2016



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

بعنوان

إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"

تحت إشراف: أ.د. براق محمد

وأ.د. مخلوفي عبد السلام (مشرّف مساعد)

من إعداد الطالبة

شريفى مسعوده

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مداح عرايبي الحاج
مشرفاً مقررأ	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ	أ.د. براق محمد
مشرفاً مساعداً	جامعة بشار	أستاذ	أ.د. مخلوفي عبد السلام
ممتحنأ	جامعة المدية	أستاذ	أ.د. يرقى حسين
ممتحنأ	جامعة الجزائر 3	أستاذ	أ.د. بومدين يوسف
ممتحنأ	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مزيريق عاشور
ممتحنأ	جامعة الشلف	أستاذ محاضر (أ)	د. مجاهدي فاتح

نوقشت وأجيزت في:

2016/03/09

السنة الجامعية: 2015-2016



فاتحة كل خير..
وتمام كل نعمة...



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَقْرَأُ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ
مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأُ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ
بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

سورة العلق (من الآية 1 إلى الآية 5)

حسب رواية حفص عن عاصم

"تعلموا العلم فإن تعلمه لله خشية
وطلبه عبادة، ودراسته تسبيح
والبحث عنه جهاد، وتعليمه من لا
يعلمه صدقة، وبذله إلى أهله قرينة"
(الصحابي الجليل معاذ بن
جبل رضي الله عنه)



إهداء

إلى وطني...

وإلى الأشخاص الذين يمثلون سعادتي ...

والدنيا الكريمة...

عبر الصبر وسارة ومحمد الشريف إخوتي...

رزان ابنة أختي

إليكم أهري عملي، وأقول أحبكم

مسعودة شريفي



شكر

الحمد لله سبحانه وتعالى على عظيم فضله، عمراً يليق بجلال عظمته أن وفقني إلى إتمام هذا العمل والصلوة والسلام على سيرة المرسلين سيرنا محمد عليه أفضل الصلوة وأزكى التسليم وعلى آله وصحبه أجمعين

أقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور براق محمد الذي وافق على الاشراف على أطروحتي بعد اشرافه على مذكرة الماجستير، وأشكره على توجيهي لتحسين عملي بنصائحه وارشاداته القيمة. والشكر موصول للأستاذ الدكتور مخلوني عبد السلام، المشرف المساعِد الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة مسيرتي الجامعية بما فيها مذكرتي الليسانس والماجستير وأطروحة الدكتوراه. كما أشكر كل الأساتذة المشاركين في لجنة المناقشة، لموافقتهم على مناقشة هذه الأطروحة رغم أعبائها الكثيرة، فموافقتهم تعتبر شرفاً علمي أعتز وأفخر به فلهم مني كل الشكر والتقدير وجزاهم الله عني وعن طلاب العلم كل الخير.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى السيدين ملوحي محمد وزيان عبد الكريم وإلى الأستاذ طافر زوهير وأشكر كل المشاركين في الاستبيان من إدارات كونور، وكل إدارتها وعلى رأسهم رئيسة مصلحة التكوين السيدة شبيري أسماء.

كما أشكر وولي سعاو وبن سفيان الزهران صديقاتي على وعهما وتشجيعهما لي، وأشكر كل الأصدقاء. وشكر خاص وكبير لكل من ساعدني على جمع المراجع بشكل مباشر أو عن طريق شبكة الانترنت.

مسعووة شريفي



قائمة المحتويات



الصفحة	العناصر
	بسملة
	آيات قرآنية
	مقولة
	إهداء وشكر
V-I	قائمة المحتويات
VIII - VI	قائمة الجداول وقائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
	ملخص
أ - ك	مقدمة
42-1	الفصل الأول: التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال
2	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي
2	المطلب الأول: تعريف التغيير
5	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي والمصطلحات القريبة منه
9	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي
13	المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي
15	المطلب الخامس: معايير ودعائم وأبعاد التغيير التنظيمي
18	المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي
18	المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير وأشكالها ومصادرها
21	المطلب الثاني: أنواع القوى المقاومة للتغيير
22	المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير
25	المطلب الرابع: معالجة مقاومة التغيير
28	المطلب الخامس: الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير
28	المبحث الثالث: تغيير ثقافة المنظمة
29	المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة ومكوناتها
33	المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة
35	المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المنظمة
38	المطلب الرابع: وسائل التغيير الثقافي
41	المطلب الخامس: معوقات نجاح التغيير الثقافي
42	خلاصة الفصل الأول
84-43	الفصل الثاني: إدارة التغيير التنظيمي
44	المبحث الأول: حتمية التغيير والتطوير في المنظمات المعاصرة
44	المطلب الأول: تحديات البيئة الخارجية

الصفحة	العناصر
51	المطلب الثاني: الأسباب الداخلية للتغيير
53	المطلب الثالث: الواقع الإداري الجديد
54	المطلب الرابع: نماذج التأقلم المنظمي مع محيط التغيير
56	المطلب الخامس: أهمية وأهداف التغيير
58	المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير
58	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
60	المطلب الثاني: الإطار الفكري لإدارة التغيير وأهدافها
62	المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير
64	المطلب الرابع: متطلبات إدارة التغيير
66	المطلب الخامس: أسباب فشل إدارة التغيير وعوامل نجاحها
71	المبحث الثالث: نماذج مراحل إدارة التغيير
71	المطلب الأول: نموذج كيرت لوين
73	المطلب الثاني: نموذج هوس
76	المطلب الثالث: نموذج أيفانسفس وزملائه
78	المطلب الرابع: نموذج روبنسون وروبينسون ذو أربعة مراحل للتغيير
80	المطلب الخامس: مراحل إدارة التغيير
84	خلاصة الفصل الثاني
128-85	الفصل الثالث: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
86	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي
86	المطلب الأول: ماهية التعلم
90	المطلب الثاني: نشأة التعلم التنظيمي
92	المطلب الثالث: مفهوم التعلم التنظيمي
98	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي ومصطلحات أخرى
100	المطلب الخامس: أنواع التعلم التنظيمي
102	المبحث الثاني: نجاح عملية التعلم التنظيمي
102	المطلب الأول: أهمية التعلم التنظيمي
105	المطلب الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي
108	المطلب الثالث: طرق التعلم التنظيمي وشروطه
111	المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي وكيفية معالجتها
114	المطلب الخامس: مداخل تسريع التعلم التنظيمي

الصفحة	العناصر
115	المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة
115	المطلب الأول: تعريف المنظمة المتعلمة
118	المطلب الثاني: نشاطات المنظمة المتعلمة وخصائصها وأبعادها
123	المطلب الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة
124	المطلب الرابع: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
126	المطلب الخامس: أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمة المتعلمة
128	خلاصة الفصل الثالث
172-129	الفصل الرابع: التحول إلى المنظمة المتعلمة
130	المبحث الأول: نماذج المنظمات المتعلمة
130	المطلب الأول: نموذج بيتر سينج
131	المطلب الثاني: نموذج ماركرت
136	المطلب الثالث: نموذج جيمس
138	المطلب الرابع: نموذج أدلسون
139	المطلب الخامس: نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة
142	المبحث الثاني: الأسس الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة
142	المطلب الأول: التفكير النظامي
145	المطلب الثاني: القيادة
149	المطلب الثالث: فرق التعلم
151	المطلب الرابع: ثقافة التعلم التنظيمية
153	المطلب الخامس: إدارة المعرفة
157	المبحث الثالث: التغييرات الكبرى للتحول إلى المنظمة المتعلمة
157	المطلب الأول: تغيير الهيكل التنظيمي
160	المطلب الثاني: التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين
162	المطلب الثالث: التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات والتحول من استراتيجية التنافس إلى استراتيجية التعاون
165	المطلب الرابع: التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة
167	المطلب الخامس: أمثلة عن مداخل التغيير التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة
172	خلاصة الفصل الرابع
242-173	الفصل الخامس: جنرال الكترك المتعلمة عشرون عاماً من التغيير والتحول
174	المبحث الأول: لمحة عن جنرال الكترك وجاك ويلش
174	المطلب الأول: أديسون الملهم... وبداية عصر الكهرباء

الصفحة	العناصر
176	المطلب الثاني: تطور جنرال الكتريك في عهد تشارلز آي كوفين
179	المطلب الثالث: تسع وخمسون عاماً من تاريخ جنرال الكتريك (1922-1981)
187	المطلب الرابع: جاك ويلش قبل العمل في جنرال الكتريك
188	المطلب الخامس: جاك ويلش وصعوده السلم في جنرال الكتريك
190	المبحث الثاني: استراتيجية ويلش التغييرية في جنرال الكتريك
190	المطلب الأول: مرحلة التشخيص
193	المطلب الثاني: مرحلة تحديد الرؤية والهدف
194	المطلب الثالث: مرحلة المعدات (إعادة الهيكلة الهائلة)
198	المطلب الرابع: مرحلة البرامج
204	المطلب الخامس: تقييم استراتيجية ويلش التغييرية في جنرال الكتريك
206	المبحث الثالث: جنرال الكتريك المتعلمة (التحول الكبير)
206	المطلب الأول: التحول إلى ثقافة التعلم
212	المطلب الثاني: ارساء عناصر تصميم المنظمة المتعلمة في جنرال الكتريك
214	المطلب الثالث: جنرال الكتريك المتعلمة منظمة بلا حدود
217	المطلب الرابع: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش
220	المطلب الخامس: عوامل نجاح جاك ويلش في قيادة جنرال الكتريك المتعلمة
223	المبحث الرابع: نجاحات جنرال الكتريك في عهد ويلش
223	المطلب الأول: إطلالة سريعة على النتائج
229	المطلب الثاني: تطور قطاع الخدمات في جنرال الكتريك
231	المطلب الثالث: ستة سيغما في جنرال الكتريك: حلم وخطة ونجاح فاق التصور
237	المطلب الرابع: جنرال الكتريك آلة لصنع القادة
240	المطلب الخامس: الصورة التي أصبحت عليها جنرال إلكترونيك حقاً
242	خلاصة الفصل الخامس
308-243	الفصل السادس: امكانية تحول كوندور إلى منظمة متعلمة
244	المبحث الأول: تقديم منظمة كوندور إلكترونيكس
244	المطلب الأول: لمحة عن كوندور إلكترونيكس
248	المطلب الثاني: أهداف وقيم كوندور إلكترونيكس
250	المطلب الثالث: معلومات أخرى عن كوندور إلكترونيكس

الصفحة	العناصر
253	المطلب الرابع: وحدات منظمة كوندور إلكترونيكس
255	المطلب الخامس: الإنتاج في كوندور إلكترونيكس
257	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
257	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادرها وحدودها
260	المطلب الثاني: عينة الدراسة
261	المطلب الثالث: أداة الدراسة
263	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
264	المطلب الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة
266	المبحث الثالث: مناقشة وتحليل محاور الاستبيان
266	المطلب الأول: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية
269	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور أسس المنظمة المتعلمة
277	المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة
285	المطلب الرابع: مناقشة وتحليل محوري أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بشكل عام
288	المطلب الخامس: حوصلة النتائج
291	المبحث الرابع: تحول كوندور إلى منظمة متعلمة بالاستناد إلى تجربة جنرال إلكتريك
291	المطلب الأول: تحول نشاط كوندور إلكترونيكس
294	المطلب الثاني: التعاون مع المنظمات الأجنبية
296	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية لكوندور إلكترونيكس
300	المطلب الرابع: تركيز كوندور إلكترونيكس على الموارد البشرية
304	المطلب الخامس: تقييم وضع كوندور إلكترونيكس
308	خلاصة الفصل السادس
315-309	خاتمة
340-316	قائمة المراجع
M-A	الملاحق

قائمة الجداول



الصفحة	العنوان	الرقم
7	أوجه التباين بين الإصلاح والتغيير	01_1
9	أوجه الاختلاف بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي	02_1
15	مجالات التغيير	03_1
27	استراتيجيات شليزنغر وكوتر لمعالجة مقاومة التغيير	04_1
50	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة	01_2
225	بعض البيانات المالية المختارة من التقارير السنوية لجنرال إلكتريك (1981-2000)	01_5
228	تغير عدد العاملين في جنرال إلكتريك (1981-2000)	02_5
236	ايرادات تطبيق ستة سيغما في خمس منظمات كبرى	03_5
239-238	أمثلة عن قادة صنعوا في جنرال إلكتريك	04_5
247	صالات عرض كوندور المنتشرة في أرجاء الوطن	01_6
252	تطور رقم أعمال، النتيجة الصافية والحصة السوقية لكوندور (2011-2013)	02_6
256	الإنتاج السنوي لكوندور إلكترونيكس	03_6
257	عدد أنواع منتجات كوندور إلكترونيكس	04_6
262	توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها	05_6
263	توزيع الإجابات في فئات	06_6
265	قياس ثبات محاور الاستبيان	07_6
267	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية	08_6
270	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التعلم التنظيمي	09_6
272	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التفكير النظمي	10_6
274	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس القيادة	11_6
276	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس ثقافة التعلم	12_6

الصفحة	العنوان	الرقم
278	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال حل المشكلات نظمياً	13_6
280	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال التجريب	14_6
281	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال التعلم من التجارب الماضية	15_6
283	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال التعلم من الآخرين	16_6
284	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال تحويل المعرفة	17_6
286	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمحور أسس المنظمة المتعلمة ودرجة توفرها في كوندور	18_6
287	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمحور مجالات المنظمة المتعلمة ودرجة توفرها في كوندور	19_6
302	عدد العاملين المستفيدين من عملية التكوين (2013-2014)	20_6
302	أهم مواضيع التكوين المبرمجة في كوندور إلكترونيكس عام 2015	21_6

قائمة الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
55	نماذج درجة التأقلم مع المحيط	01_2
73	نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير	02_2
75	نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير	03_2
77	نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير	04_2
82	مراحل إدارة التغيير	05_2
97	ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافها	01_3
135	نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة	01_4
137	شبكة المنظمة المتعلمة حسب جيمس	02_4
176	اختراع المصباح الكهربائي (1979)	01_5
178	ابتكار القاطرة الكهربائية (1908)	02_5
178	اختراع الثلاجة (1917)	03_5
179	استخدام الأشعة السينية في المجال الطبي (1920)	04_5
182	أول غسالة كهربائية (1930)	05_5
182	مصنع جنرال الكترينك لتوليد الطاقة باستخدام الطاقة النووية (1957)	06_5
183	طائرة جنرال الكترينك الأسرع من الصوت (1957)	07_5
185	مكيف جنرال الكترينك المحمول Carry-Cool® (1971)	08_5
197	الدوائر الإستراتيجية الثلاثة لجنرال الكترينك	09_5
220	صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش (قائد المبادئ الأربعة)	10_5
226	تطور الإيرادات (1981-2000)	11_5
226	الأرباح المحققة (1981-2000)	12_5
227	تطور مجموع الأصول (1981-2000)	13_5
227	تطور قيمة القروض طويلة الأجل (1981-2000)	14_5
229	تغير عدد العاملين (1981-2000)	15_5
230	التوجه المتزايد نحو الخدمات في جنرال الكترينك (1980-2000)	16_5
235	تكاليف تطبيق ستة سيغما والأرباح المحققة من ورائها في وحدة الخدمات التابعة لجنرال الكترينك	17_5
251	العلامة التجارية لمنظمة كوندور إلكترونيكس	01_6
255	وحدات كوندور إلكترونيكس	02_6

قائمة الملحق



الصفحة	العنوان	الرقم
A	الهيكل التنظيمي لجنرال الكتريك في عام 1981	01
B	الهيكل التنظيمي لجنرال الكتريك في عام 1992	02
C	الشخصيات التي قادت جنرال الكتريك منذ تأسيسها إلى يومنا الحالي	03
D	بعض المنظمات التابعة لجنرال الكتريك	04
F	العلامة التجارية لجنرال الكتريك	05
G	قيم جنرال الكتريك	06
H	ثقافة التعلم الخاصة بجنرال الكتريك	07
I	استبيان الدراسة	08
M	الهيكل التنظيمي لمنظمة كوندور إلكترونيكس	09

إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عماق التكنولوجيا العالمي"

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة التغيير التنظيمي في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. هذا الشكل التنظيمي الجديد الذي أصبح محددًا أساسياً في عالم الأعمال، وذلك لأنه يسمح للمنظمة بأن تتعلم من خلال العاملين لديها، وتنتهز كل فرصة من أجل التعلم، وإيجاد الأفكار الجديدة. كما يسمح لها بصقل مواردها البشرية بشكل يمكنها من تحقيق التميز.

ولكي تقدم الدراسة رؤية شاملة عن الموضوع وتعطيه حقه، ستشمل جانباً تطبيقياً موضوعه منظمة جنرال إلكتريك وتجربة تحويلها لمنظمة متعلمة. هذه التجربة التي حققت نجاحات كثيرة فاقت كل التوقعات ونالت إعجاب المهتمين بعالم الأعمال. كما سيتضمن الجانب التطبيقي أيضاً، دراسة حالة منظمة أعمال أخرى هي منظمة كوندور إلكترونيكس الحاضرة بقوة في سوق الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية المحلي. ودراسة إمكانية تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في هذه المنظمة المحلية، ومعرفة إذا ما كانت هذه المنظمة تمتلك مقومات تجعلها قادرة على التحول إلى منظمة متعلمة. وإمكانية الاستفادة من تجربة جنرال إلكتريك كنموذج ناجح يمكن التعلم منه.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي - إدارة التغيير - التعلم التنظيمي - المنظمة المتعلمة - جاك ويلش - جنرال إلكتريك - مرحلة المعدات - مرحلة البرامج - كوندور إلكترونيكس.

The organizational change management and its role in establishing the principles of learning organization: A case study of GE "global technology giant"

Abstract: This study aims to highlight the role of the organizational change management in transforming the organization to a learning organization. This new organizational form has become a key determinant in the world of business because it allows the organization to learn through their employees, seizes every opportunity to learn and to find new ideas. It also allows it to improve its human resources in a way to achieve excellence.

In order to provide a comprehensive view and to support the theoretical aspect of the subject, the study includes a practical part, in the form of a case study devoted to "Condor Electronics" (Algerian leader in home appliances and electronics) in which the work was conducted to identify the opportunities for application of the principles of the learning organization. This experiment, which achieved success, exceeded all expectations and won the admiration in the world of business.

In other words, if Condor has the required potential and likely to shape (referring to General Electric's model) in a learning organization, with all the positive connotations of the concept, it will certainly learn and benefit from that experience.

Keywords: Organizational change - Change management - Organizational learning - Learning organization - Jack Welch - GE - Hardware phase - Software phase - Condor electronics.

مقدمة



مقدمة

يعيش العالم ألفية جديدة عنوانها التغيير السريع في كل المجالات، ولعل أهم مثال على هذا ثورة الاتصالات والمعلومات التي تجتاح العالم، وكذلك عولمة الاقتصاد، وغيرها من التغيرات التي ساهمت وتساهم كل يوم في رسم واقع جديد ومتجدد للعالم، وتحويله إلى قرية كونية صغيرة مترابطة الأجزاء، ولأن منظمات الأعمال جزء من هذا العالم تأثرت هي الأخرى بهذا التغيير الذي ألقى بظلاله على العالم الذي تعمل فيه، فلم تعد تعيش في بيئة مستقرة تتحكم فيها كما تشاء، ولم تعد قوية فقط لأنها تمتلك المال أو التكنولوجيا، ولم تعد تتعامل مع عملاء ضعفاء مضطرين لشراء منتجاتها في كل الأحوال، كل هذه الأمور المريحة للمنظمة لم تعد موجودة، فبيئة الأعمال تغيرت، بحيث صار العميل ملكاً يتربع على عرش المنظمات بعد أن ظل لعقود من الزمن آخر أولوياتها وآخر تفكيرها، لقد أصبح رضاؤه هو العامل الحاسم في لعبة الأعمال والمحدد الأول للفائز في سباق التميز، أمام هذا الواقع الجديد، وجدت المنظمات نفسها مضطرة للتخلي عن ثوب الإدارة التقليدية، ومعه كل الممارسات الإدارية البالية التي تدعو إلى الجمود والتقوُّب والانغلاق، واستبداله بثوب الإدارة الحديثة الذي يوائم العصر الحالي أكثر، وتبني مداخل وأساليب مختلفة تبدأ بالعميل وتنتهي عنده، وتدعو إلى الإبداع. ومن هذه المداخل مدخل المنظمة المتعلمة.

بعد أن أيقنت المنظمات عدم جدوى الأساليب التقليدية، وبعد يقينها بأنه حتى تبني مداخل إدارية مثل إدارة الجودة الشاملة أو إعادة هندسة عمليات الإدارة ليس كافياً لها لتحقيق ما تصبو إليه، بدأ الاهتمام بمفهوم جديد يدعى المنظمة المتعلمة، هذا المفهوم الذي يساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة غير قابلة للنقل والتقليد من خلال ترسيخ مبادئ التعلم والإبداع والابتكار، وغرس ثقافة التحسين المستمر في كل ركن من أركان المنظمة.

تحاول الدراسة تناول موضوع إدارة التغيير والمنظمات المتعلمة تحت عنوان (إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة)، ومن أجل تدعيم الإطار النظري للدراسة، تم اختيار منظمة عالمية كدراسة حالة، وهذه المنظمة هي جنرال إلكتريك التي تحاول هذه الدراسة النظر في تجربتها المتعلقة بالتحول إلى منظمة متعلمة وذلك تحت قيادة جاك ويلش. وإضافة إلى جنرال إلكتريك، تم اختيار منظمة كوندور إلكترونيكس لدراسة إمكانية تحولها إلى منظمة متعلمة.

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ المنظمة المتعلمة، هذا الشكل التنظيمي الذي أصبح يحتل أهمية كبرى في الأوساط الإدارية لما له من دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع ما يدور من حولها من تغيرات، ولما له من دور في تحسين أدائها والوصول به إلى التميز. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً من:

- حيوية موضوع التغيير ومواكبته للعصر.
- أهمية استخدام أحدث السبل من أجل التحسين المستمر للأداء.
- حتمية التغيير من أجل مواجهة التحديات والتوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود الاقتصاد.
- أهمية التغيير التنظيمي وإدارته، وضرورة عدم إهمال مقاومة التغيير والتعامل معها بشكل ملائم يساعد في الأخير على عملية التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافه.
- أهمية التعلم التنظيمي، حيث يهدف التعلم التنظيمي إلى مساعدة الموارد البشرية بشكل خاص والمنظمة بشكل عام على أن تكون أكثر كفاءة. ويساهم أيضاً في تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة متكيفة ومتفاعلة بشكل مناسب مع المتغيرات البيئية المتسارعة.
- أهمية المورد البشري الذي أصبح محط اهتمام، ونقطة بداية ووصول لجل الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي تنتهجها المنظمات.

- أهمية النظر إلى تجارب المنظمات العالمية التي تبنت أساليب إدارية حديثة واعتبار نجاحها عاملاً تحفيزياً يشجع المنظمات المحلية على انتهاج نفس النهج، ولكن بالأخذ بعين الاعتبار ضرورة تبني هذه الأساليب بما يلائم ويتناسب مع خصوصية وثقافة وظروف المنظمات المحلية.

أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- تسليط الضوء على ضرورة تخلي المنظمات على الأساليب الإدارية التقليدية التي فقدت قيمتها بسبب الثورة التي يشهدها العالم بشكل عام وبيئة الأعمال بشكل خاص وخاصة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، وضرورة الانفتاح على كل ما هو جديد وكسر حاجز الخوف والتطلع إلى المستقبل برؤية واستراتيجية قويتين.
 - تقديم إطار نظري لموضوع إدارة التغيير التنظيمي، والكيفية التي يمكن من خلالها لهذه الإدارة أن ترسخ مبادئ المنظمة المتعلمة الهادفة إلى تحقيق أداء متميز يمكن المنظمة من المنافسة ومواجهة مختلف التغيرات الحادثة في بيئاتها الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية.
 - استعراض تجربة واقعية لمنظمة تحولت من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة.
 - الوصول إلى نتائج من خلال هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء المنظمات.
 - تقديم تجربة جنرال إلكتريك كنموذج يمكن أن تستفيد منه منظمة منظمات الأعمال الجزائرية في تحولها إلى منظمة متعلمة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة

- هناك العديد من المواضيع المتعلقة بتخصص إدارة الأعمال، والتي كان من الممكن اختيارها للدراسة، ولكن تم ترجيح كفة هذا الموضوع فتم اختياره وذلك للعديد من الأسباب من أهمها جملة النقاط الآتية:
- مواكبة الموضوع لمتطلبات العصر الذي تعيش فيه المنظمات.
 - تزايد أهمية المنظمات المتعلمة وعدم جدوى الأساليب الإدارية التقليدية.

- حادثة الموضوع -على الأقل على المستوى العربي-، مما يجعل البحث فيه مميزاً.
- الرغبة في دراسة تجربة واقعية، تحولت فيها النظرية إلى حقيقة مجسدة على أرض الواقع، وهذا ما حققه اختيار منظمة جنرال إلكتريك كدراسة حالة.
- فضول كبير ورغبة في معرفة السيرة الذاتية لقائد إداري، وصف بأنه أعظم قائد إداري في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن العشرين، والرغبة في معرفة الكيفية التي استطاع بها إدارة منظمة عريقة كمنظمة جنرال إلكتريك، وإبصارها إلى درجة تفوقت فيها على نفسها وعلى منافسيها.
- الرغبة في تقديم مثال جيد للمنظمات المحلية من خلال عرض تجربة جنرال إلكتريك وتحولها إلى منظمة متعلمة.

إشكالية الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في السؤال الآتي: كيف تستطيع المنظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة، قادرة على النظر للتغيير كفرصة لا تهديد، وقادرة على تحقيق التفوق والتميز من خلال التعلم من كل ما يدور فيها وحولها؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية، ومنها:

- هل يمكن للمنظمة أن تنشط وتنمو في زمن التغيير دون أن تضطر إلى التغيير؟
- ما المقصود بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وما الفرق بينهما؟
- هل تضمن إدارة التغيير بشكل جيد، تثبيت أسس المنظمة المتعلمة؟
- ما هي أهم مراحل تحول جنرال إلكتريك إلى منظمة متعلمة؟
- إلى ماذا يرجع نجاح جنرال إلكتريك في التحول إلى منظمة متعلمة؟
- هل استطاعت جنرال إلكتريك أن تصبح ماهرة في المجالات الخمس التي تتميز بها المنظمات المتعلمة حسب غارفين Garvin؟

- إلى أي درجة تتوفر كوندور على أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها؟
- ما هي التغييرات التي يمكن لكوندور إجراؤها للتحول إلى منظمة متعلمة؟

فرضيات الدراسة

من خلال مراجعة مجموعة من المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسة ومجموعة من الفرضيات الفرعية.

تأتي الفرضية الرئيسة كما يلي: لم يعد أسلوب الإدارة التقليدي صالحاً للتعامل مع بيئة الأعمال الجديدة ومتغيراتها. ولا قادراً على التعامل مع المشاكل الكثيرة، التي تواجه عملية تحسين الأداء داخل المنظمات. ولهذا كان على المنظمة البحث عن أفضل حل يساعدها على التكيف مع المعطيات الجديدة لبيئة الأعمال الحالية، فوجدته متمثلاً في تحولها إلى منظمة متعلمة. متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة. ولكن نجاح المنظمة في هذا التحول، يتوقف على الكيفية التي تتم بها إدارة التغيير التنظيمي فيها، لأنه فقط بواسطة إدارة تغيير سليمة ودقيقة يمكن إقامة الأسس التي تبنى عليها المنظمة المتعلمة.

أما الفرضيات الفرعية فتأتي كما يلي:

- 1- لا يمكن لأي منظمة اليوم أن تنشط وتنمو وتتطور دون اللجوء إلى التغيير، وذلك لأن البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها تشهد تغيرات متسارعة تفرض عليها التفاعل والتكيف وإلا كان مصيرها الفشل.
- 2- التعلم التنظيمي هو التعلم الذي يتم داخل المنظمة وهو لا يختلف عن مفهوم المنظمة المتعلمة، فكلاهما يعني قدرة المنظمة على التعلم من تجاربها وتجارب المنظمات الأخرى.
- 3- قد يكون التحول إلى المنظمة المتعلمة المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات في تحسين أدائها وتميزها تنافسياً. ولكن نجاح هذا التحول يتطلب إدارة تغيير جيدة، فهو يتطلب دقة وتخطيط شديدين. ويتطلب رصداً لمختلف الجوانب التي يمسه التغيير في المنظمة. ومن جهة أخرى يجب الحرص على توافق هذا التغيير مع متطلبات وتحديات بيئة المنظمة، كما يتطلب تركيزاً على الجانب الإنساني والثقافي بالدرجة الأولى.
- 4- تضمنت عملية تحول جنرال إلكتريك إلى منظمة متعلمة العديد من المراحل، أهمها مرحلة إعادة الهيكلة ومرحلة البرامج.
- 5- يرجع نجاح جنرال إلكتريك في التحول إلى منظمة متعلمة في الأساس إلى الموارد المادية الكبيرة التي كانت تملكها هذه المنظمة، والتي مكنتها من تنفيذ عملية التحول، وإلى كونها كانت منظمة قوية في الأساس.

- 6- استطاعت جنرال إلكتروك أن تكون ماهرة في المجالات الخمس الخاصة بالمنظمات المتعلمة، التي أشار غارفن إليها عام 2000، وهي التعلم من تجارب المنظمات الأخرى، التوجه إلى تجربة الأساليب الجديدة، حل المشاكل وفقاً لمنهج سليم، التعلم من الخبرات الذاتية والاستفادة من المعرفة بشكل جيد.
- 7- تتوفر كوندور على أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بدرجة متوسطة.
- 8- تحتاج كوندور إلى تغيير تنظيمي في كل المجالات للتحويل إلى منظمة متعلمة.

منهج الدراسة ومصادرها

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على إشكالياتها واختبار فرضياتها سوف يتم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لأنهما يعبران عن الظاهرة المدروسة بشكل كمي وكيفي. ويهدفان إلى جمع كل المعلومات المتوفرة عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالاتها.

في الجانب النظري والتطبيقي، سوف تتم الاستعانة بالكتب والمقالات والدوريات والدراسات السابقة ومختلف المصادر المطبوعة والإلكترونية، وذلك من أجل جمع كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ودوافعه وأسبابه ومجالاته وأسباب وأشكال مقاومته وكيفية إدارته من جهة، وجمع مختلف المعلومات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من جهة أخرى، وهكذا يتم جمع مختلف المعلومات التي تشكل الإطار النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي، فسوف يكون ممثلاً في دراسة حالي جنرال إلكتروك وكوندور، وستكون البداية بجمع مختلف المعلومات المتعلقة بالمنظمتين موضوع البحث مثل النشأة والتطور، والمنتجات والخدمات التي تقدمهما وغيرها من العناصر، وبعدها تأتي مرحلة دراسة تجربة التحويل إلى منظمة متعلمة بالنسبة لجنرال إلكتروك ودراسة إمكانية التحويل إلى منظمة متعلمة بالنسبة لكوندور.

حدود الدراسة

من أجل التمكن من التحكم في موضوع الدراسة، والوصول إلى إجابات موضوعية على أسئلتها، وحتى تكون النتائج دقيقة، وجب وضع الدراسة تحت حدود معينة على مستوى الموضوع بشكل عام، وعلى مستوى الزمان والمكان بالنسبة لدراسة الحالة.

من حيث الموضوع، تأتي هذه الدراسة في جانبها النظري تحت إطار تخصص إدارة الأعمال، بحيث ستعالج موضوعاً في غاية الأهمية والحيوية، كما يعد حديث عالم الأعمال، ويتمثل هذا الموضوع في المنظمات المتعلمة وكيفية إدارة التغيير من أجل بنائها.

ومن جهة أخرى، سيكون الجانب التطبيقي محاولة لترجمة الجانب النظري، لأنه سيتناول دراسة تجربة جنرال إلكتريك في التحول إلى منظمة متعلمة، وبهذا ستمثل حدود الدراسة المكانية في منظمة جنرال إلكتريك الأمريكية، وحدودها الزمنية ستمتد بشكل أساسي بين عامي 1981 و 2001، وهي الفترة التي قضاها جاك ويلش رئيساً تنفيذياً لجنرال إلكتريك.

وإضافة إلى تجربة جنرال إلكتريك، سيضم الجانب التطبيقي أيضاً دراسة حالة كوندور، بحيث تتمثل حدودها الموضوعية في امكانية تحولها إلى منظمة متعلمة، وحدودها المكانية في منظمة كوندور الواقعة ببرج بوغريج بالجزائر، وحدودها الزمانية بشكل أساسي بين شهري جوان وسبتمبر من عام 2015.

الدراسات السابقة

يعد موضوع إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة مجالاً مغرباً ومحفزاً للباحثين بسبب تزايد حدة التنافس بين المنظمات، وكذلك سرعة التغير التي تشهده بيئة الأعمال الحالية وضرورة تكيف المنظمات مع هذه البيئة.

فيما يلي استعراض لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في محتواها إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة بالبحث والتحليل.

- **دراسة العتيبي عام 2001:** وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه حملت عنوان (المنظمة المتعلمة: وضع نموذج مفاهيم وأداة للقياس والتقويم في المملكة العربية السعودية)، استطاع الباحث من خلال دراسته أن يقدم نموذجاً الخاص حول المنظمة المتعلمة. وتوصل إلى أن بداية التغيير إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمات كنظام تعليمي، وكشف أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم

التنظيمي في المنظمات. وهما خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

- دراسة بارتليت **Bartlett** و **Wozny** عام 2005: والتي حملت عنوان عقدان من التحول في جنرال إلكتريك: قيادة جاك ويلش GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership، وهي عبارة عن مقالة نشرت في مجلة هارفرد للأعمال. حاولت هذه الدراسة أن تدرس، وتتبع مراحل التحول التي شهدتها جنرال إلكتريك خلال عقدين من الزمن تحت قيادة جاك ويلش، وحاولت استعراض النتائج المتحققة نتيجة لهذا التحول من خلال المقارنة بين ما كانت عليه جنرال إلكتريك لدى استلام جاك ويلش لها، والشكل الذي أصبحت عليه عند استقالته بعد عشرين عاماً من التغيير والتحول.

- دراسة الرشودي عام 2007: وهي أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية عنوانها (بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية). تناولت هذه الدراسة موضوع التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة، وكيف لهذه الأخيرة أن تكون مدخلاً لتطوير الأجهزة الأمنية بالسعودية. توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها تصميم نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة يتكون من 40 خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة التي تراها القيادات الأمنية مهمة جداً.

- دراسة بني هاني عام 2007: حملت هذه الدراسة عنوان (أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن)، وكانت عبارة عن مقال نشر في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في منظمات صناعة البرمجيات في الأردن، وتوصل الباحث من خلالها إلى توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في المنظمات موضوع البحث.

- دراسة الفائز عام 2008: وهي أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية وكان عنوانها (الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية). وتناولت هذه الدراسة دور القيادات العليا في قطاعات وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته. وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى العديد من النتائج أهمها أن أهم أسباب مقاومة العاملين للتغيير تتمثل في الخوف على مصالحهم، وعدم توفر التدريب الكافي، والاعتماد على الأساليب الروتينية، وضعف الاتصال، كما توصل الباحث أيضاً أن التدرج في إدخال

التغيير، وتكثيف التدريب، وتبني مداخل إدارية حديثة مثل الإبداع والتمكين وإدارة المعرفة، واختيار الوقت المناسب، والاستعانة بالتقنيات الحديثة، والاستفادة من الجهات العلمية من أهم استراتيجيات الحد من مقاومة التغيير.

- دراسة الكساسة وآخرين عام 2009: وهي عبارة عن مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، وقد حملت عنوان (تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة)، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة منظمات أبو غزالة في الأردن. وخلصت إلى أن هناك تأثيراً لكل من ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، وأوصت بضرورة تعزيز هذين العنصرين في المنظمة موضوع الدراسة من أجل تحويلها إلى منظمة متعلمة.

مصطلحات الدراسة

فيما يلي عرض لأهم المصطلحات التي ستضمنها الدراسة، والتي يمكن اعتبارها كلمات مفتاحية:

- **منظمة الأعمال:** يقصد بالمنظمة بشكل عام تجمع من الأفراد وفق تقسيم محدد للعمل من أجل الوصول إلى أهداف معينة، أما منظمة الأعمال فهي شكل من أشكال المنظمة، والتي قد تكون فردية أو جماعية، وهي منظمة خاصة هادفة للربح تمارس نشاطاً مفيداً للمجتمع.

- **التغيير التنظيمي:** وهو عملية الانتقال من حالة إلى حالة أخرى أكثر إيجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، وقد يشمل تغييرات على الجانب الثقافي للعاملين أو تغييراً فنياً في المنظمة أو تغييراً على مستوى المنظمة عموماً ككيان اعتباري شاملاً للنظم والآليات والبيئة والأهداف والسياسات، وهذا كله بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق التميز ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لها.

- **إدارة التغيير التنظيمي:** ويقصد بها استخدام المنظمة لمختلف مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، وبشكل مخطط ودقيق بهدف نقل المنظمة إلى وضع أحسن من وضعها الحالي.

- **مقاومة التغيير:** وهي تلك الردود الراضية، والتي تتخذ درجات متفاوتة تبدأ من الامتعاض بصمت، وتصل إلى حد محاربة التغيير ومحاولة إفشاله بكل الطرق.
- **التعلم التنظيمي:** هو ذلك التعلم الذي يمارسه الأفراد داخل المنظمة، والذي يساعد هذه الأخيرة في التحول إلى منظمة متعلمة لأنه يساعدها على التعامل بشكل صحيح مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية.
- **المنظمة المتعلمة:** هي منظمة تتخذ التعلم أسلوب حياة لها، منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين تبحث عن التغيير للأحسن باستمرار، ولها قدرة كبيرة على التكيف مع ما يدور من حولها من تغيرات.
- **الثقافة التنظيمية:** هي الإطار الموجه للعاملين داخل المنظمة، وهي الهوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والتقاليد والطقوس.
- **القيادة الإدارية:** هي القدرة على التأثير في الآخرين، ودفعهم لتقديم أحسن ما لديهم في العمل.

خطة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، والتحقق من صحة فرضياتها أو عدم صحتها، سوف يتم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول، أربعة فصول منها ستخصص للجانب النظري، وفصلين سيخصصان للجانب التطبيقي.

بالنسبة للفصل الأول، سيحمل عنوان التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال، وسيتناول بشكل شامل كل المفاهيم المتعلقة بالتغيير التنظيمي بدءاً بمماهته ووصولاً للتغيير الثقافي بالمنظمات ومروراً بمقاومة التغيير التنظيمي، أما الفصل الثاني فسيكون امتداداً لسابقه، وسيحمل عنوان إدارة التغيير التنظيمي، وسيبدأ باستعراض مختلف الأسباب والعوامل التي تجعل من التغيير والتطوير حتمية في المنظمات المعاصرة، ثم سيسلط الضوء على ماهية إدارة التغيير ونماذجها المختلفة.

بالنسبة للفصل الثالث، سيحمل عنوان التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وسيتناول ماهية التعلم التنظيمي، ومتطلبات نجاحه في المنظمات، كما سيتناول الإطار العام للمنظمة المتعلمة، ومن أجل التعمق أكثر في موضوع المنظمات المتعلمة، ومعرفة كيفية التحول إليها سيأتي الفصل الرابع حاملاً عنوان التحول إلى المنظمة

المتعلمة، وستكون بدايته متمثلة في استعراض النماذج المختلفة للمنظمات المتعلمة، وبعدها استعراض المحاور الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة، والتي تشمل التفكير النظامي، الثقافة، القيادة وإدارة المعرفة بالإضافة إلى التعلم التنظيمي، وسينتهي هذا الفصل باستعراض أهم التغييرات الواجب على إدارة المنظمة إحداثها من أجل التحول إلى المنظمة المتعلمة.

بعد استعراض كل الجوانب النظرية لموضوع الدراسة في الفصول الأربعة الأولى، سيأتي الفصل الخامس ليتناول الجانب التطبيقي للدراسة، وسيحمل عنوان جنرال إلكتروك المتعلمة: عشرون عاماً من التغيير والتحول، وسيكون بمثابة إسقاط للجوانب النظرية على أرض الواقع من خلال استعراض تجربة منظمة جنرال إلكتروك في التحول إلى منظمة متعلمة تحت قيادة جاك ويلش، وسيتم ذلك من خلال أربعة محاور أساسية، أولها استعراض لمحة عن جنرال إلكتروك وجاك ويلش، ثم استعراض استراتيجية ويلش التغييرية في جنرال إلكتروك، ثم سيتم تناول الكيفية التي أصبحت جنرال إلكتروك بواسطتها منظمة متعلمة، وسيكون ختام هذا الفصل باستعراض لأهم النجاحات التي حققتها جنرال إلكتروك في عهد ويلش.

إضافة إلى الفصل السادس، سيتم تدعيم الجانب التطبيقي بالفصل السادس والذي سيتناول موضوع إمكانية تحول كوندور إلى منظمة متعلمة. وستكون بداية هذا الفصل بتقديم المنظمة موضوع البحث، وعرض الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية ثم عرض مناقشة وتحليل محاور الاستبيان. وسينتهي الفصل بعرض أهم التغييرات التي تساعد كوندور على التحول إلى منظمة متعلمة بالاستناد إلى تجربة جنرال إلكتروك.

الفصل الأول

التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل الأول: التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال

يكاد التغيير أن يصبح الحقيقة الثابتة الوحيدة في عالم اليوم، فقد ضربت أمواجه كل المجالات التقنية والسياسية والاجتماعية والتربوية والثقافية والاقتصادية، وكل جوانب الحياة. هذا الواقع الجديد جلب معه العديد من التحديات للمنظمات، كما جلب معه أيضاً فرصاً وتهديدات كثيرة، الأمر الذي فرض على المنظمات أن تعيد النظر في طريقة تعاملها مع واقعها، ومع ما يحدث فيه من تغييرات. وفرض عليها أيضاً أن تتكيف وتتأقلم مع هذا الواقع بشكل يجعلها تستفيد بأكبر قدر من الفرص التي يقدمها، ويجعلها في الوقت نفسه تتفادى أكبر قدر من تهديداته.

لم يستثن التغيير أي منظمة، خاصة كانت أو عامة، إنتاجية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة، قوية أو ضعيفة. الكل أصبح معنياً بالتغيير التنظيمي كضرورة ملحة للبقاء والصمود في عالم الأعمال، وكذلك كطريق تتبناه المنظمات لإعادة بناء نفسها من جديد من أجل أن تصبح أكثر تميزاً وأكثر قوة.

فيما يلي ستحاول الدراسة عرض صورة شاملة لموضوع التغيير التنظيمي وكل ما يتعلق به. وسيكون

الطرح وفق ثلاثة محاور تأتي كما يلي:

- ماهية التغيير التنظيمي؛

- مقاومة التغيير التنظيمي؛

- تغيير ثقافة المنظمة.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

للعلمية التغييرية قواعد ومبادئ وضوابط ينبغي معرفتها وفهمها جيداً، وذلك لأن أي إخفاق في فهمها ومراعاتها قد يؤدي إلى فشل عملية التغيير، وأول قاعدة يجب مراعاتها تتمثل في الفهم التام والواعي لماهية التغيير التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف التغيير

التغيير عموماً، هو التحول من حالة سائدة إلى حالة أخرى في المستقبل. ولأنه يشمل كل جوانب الحياة، فقد شمل المنظمة أيضاً، فتعددت البحوث المتعلقة به، وكذلك اختلفت تعاريفه حسب اختلاف وجهات نظر واضعيها.

1- التغيير حسب القرآن الكريم

ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم في أربعة مواضع. وهي:¹

- قوله تعالى: ذَلِكْ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾²

- قوله تعالى: سَوَاءٌ مِنْكُمْ مَنْ أَسْرَ الْقَوْلَ وَمَنْ جَهَرَ بِهِ وَمَنْ هُوَ مُسْتَخْفٍ بِاللَّيْلِ وَسَارِبٌ بِالنَّهَارِ ﴿١١﴾ لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ، مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴿١١﴾ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾³

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد

للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص: 91-92.

² الآية 53 من سورة الأنفال حسب رواية حفص عن عاصم.

³ الآيتان 10-11 من سورة الرعد حسب رواية حفص عن عاصم.

- قوله تعالى: **وَلَا ضَلَّيْتَهُمْ وَلَا مَتَّيْتَهُمْ وَلَا مَرَّتَهُمْ فَلَيَبْتَئِكُنَّ آذَانَ الْأَنْعَامِ وَلَا مِرْتَهُمْ فَلَيَعْبِئُنَّ خَلْقَ اللَّهِ وَمَنْ يَتَّخِذِ الشَّيْطَانَ وَلِيًّا مِّنْ دُونِ اللَّهِ فَقَدْ خَسِرَ خُسْرَانًا مُّبِينًا** ¹

- في قوله تعالى: **مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وُعِدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِّنْ مَّاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِّنْ لَّبَنٍ لَّمْ يَتَغَيَّرَ طَعْمُهُ وَأَنْهَارٌ مِّنْ خَمْرٍ لَّذَّةٍ لِلشَّرْبِيبِ وَأَنْهَارٌ مِّنْ عَسَلٍ مُّصَفًّى وَلَهُمْ فِيهَا مِن كُلِّ الثَّمَرَاتِ وَمَعْفَرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ كَمَنْ هُوَ خَلِيدٌ فِي النَّارِ وَسُقُوا مَاءً حَمِيمًا فَقَطَّعَ أَمْعَاءَهُمْ** ²

وقد كان المعنى في سورة الأنفال والرعد على أن التغيير يأتي من داخل الإنسان، وبرغبته في ممارسة النواحي الإيجابية أو السلبية.

أما في سورة النساء فيظهر أن الإنسان يستطيع التغيير من خلال ما يقوم به من ممارسات لما يجري حوله إذا أراد ذلك، أما ما ورد في سورة محمد (صلى الله عليه وسلم) أن هناك أموراً ثابتة لا يمكن تغييرها لأنها من سنن الله سبحانه وتعالى.

2- التغيير حسب اللغة العربية

يعني التغيير في اللغة العربية التبديل والتحويل. فحسب معجم لسان العرب لابن منظور، تغير الشيء عن حاله بمعنى تحول وتبدل، كأنه جعله غير ما كان. وتغايرت الأشياء بمعنى اختلفت. ³

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق بين معنى تغيير الشيء ومعنى التغيير في الشيء، حيث يعني تغيير الشيء استبداله بشيء آخر، أو تغيير ماهيته إلى شيء آخر تماماً، أما التغيير في الشيء فيقصد به إحداث تعديلات أو تغييرات جزئية في الشيء وليس تغييره بشكل كامل.

3- التغيير حسب علماء الإدارة

شغل التغيير المهتمين بالإدارة كثيراً وأخذ حيزاً كبيراً في دراسة الكثير منهم، فتناولوه في كتاباتهم وعرفوه كل حسب وجهة نظره. وفيما يلي عرض لبعض تعاريفهم لهذا المفهوم.

¹ الآية 119 من سورة النساء حسب رواية حفص عن عاصم.

² الآية 15 من سورة محمد حسب رواية حفص عن عاصم.

³ ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة: مصر، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 3325.

1-3 تعريف هيج Hage: التغيير التنظيمي هو عملية تبدل وتحول للأنماط التنظيمية من أجل البقاء في البيئة بشكل أفضل.¹

2-3 تعريف كل من فرنش وبيل French & Bell: تغيير المنظمات هو جهد طويل المدى يدار ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة، والتمكين والتعلم وحل المشكلات من خلال العمليات الجماعية المستمرة لإدارة ثقافة المنظمة مع التركيز بصفة خاصة على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها.²

3-3 تعريف أندرو دي سيزلاقي Andrew D Szilagy ومارك جي والاس Mark J Wallace: التغيير والتطوير التنظيمي هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.³

4-3 تعريف موسى اللوزي: التغيير هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً على غيرها.⁴

5-3 تعريف ثابت عبد الرحمن إدريس: التغيير هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا الأداء،

¹ صالح بن سليمان الفائز، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2008، ص: 12. نقلاً عن:

A. Abdulrahman Al Barrak, Organizational change and innovation, Unpublished scientific research, Riyadh: KSA, 2008, p: 34.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 13. نقلاً عن: ناصر محمد العديلي، مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي وأهميته، ندوة مقاومة الموظفين للتغيير، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1998، ص: 2.

³ أندرو دي سيزلاقي ومارك جي والاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1991، ص: 544.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 49.

إجراءات وظروف العمل أو غيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز.¹

4- التعريف الاستراتيجي للتغيير التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن:

- عملية التغيير التنظيمي هي عملية تحول وتبدل وتعديل مخطط لها، تقوم بها الإدارة العليا في مدة زمنية طويلة نسبياً.

- الهدف من عملية التغيير التنظيمي هو التحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات البيئية وضمان البقاء والاستمرار، وتحقيق سبق على المنظمات المنافسة.

- تحقيق الهدف من عملية التغيير التنظيمي يتم من خلال العمل الجماعي واستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

- عملية التغيير التنظيمي تمس واحد أو أكثر من الجوانب الانسانية، التقنية، الاستراتيجية أو الهيكلية، كما قد تمس كافة الجوانب.

ومن خلال التعاريف السابقة أيضاً، يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه عملية انتقال المنظمة من حالة إلى حالة أخرى أكثر ايجابية خلال فترة زمنية طويلة نسبياً، حيث تشمل هذه العملية إحداث تغييرات على كل أو بعض جوانب المنظمة مثل الجانب الثقافي والجانب الفني والعملي للمنظمة. وهذا كله بهدف تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها في تطوير نفسها وتحقيق التميز ومواجهة تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي والمصطلحات القريبة منه

هناك العديد من المصطلحات التي ترد في الأدب الإداري وتتداخل مع التغيير، ومنها التغيير التنظيمي، الإصلاح الإداري والتطوير التنظيمي. وكثيراً ما يحدث الخلط بينها وبين مصطلح التغيير التنظيمي، ومن هذا المنطلق يتعين التعرف على مفهوم هذه المصطلحات، والتعرف على علاقته بالتغيير التنظيمي.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002-2003، ص: 362.

1- التغيير التنظيمي والتغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي أو ما يسمى التغيير التنظيمي العشوائي هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو عملياتها أو بمخرجاتها.¹

وتجدر الإشارة أن التغيير يحدث دون اهتمام جهة معينة في المنظمة، وقد يكون نافعاً كما قد يكون ضاراً، أما التغيير التنظيمي فهو عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.²

هناك من يشبه الفارق بين التغيير والتغيير بذلك الفارق بين مصطلحي النمو والتنمية. لكون النمو تغير فطري وبيولوجي وتراكمي بخلاف التنمية التي لا تحدث إلا بتدخل الإنسان ووضعه للخطة والبرامج الموجهة نحو حالة مقصودة يتم استحضارها وتحديد معالمها مسبقاً للوصول إلى ما هو أفضل.³

2- التغيير التنظيمي والإصلاح الإداري

يعرف لي Lee الإصلاح الإداري على أنه تغيير موجه أو مرغوب للملامح الرئيسية لنظام إداري،⁴ أما كايدن Caiden فيرى أن كلمتي التغيير والإصلاح لا تستخدمان للمعنى نفسه، ويرى أن لكلمة الإصلاح مميزات أكثر من كلمة التغيير. والجدول الآتي يوضح التباين بين الإصلاح والتغيير.

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 21-22.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 21.

³ عامر خضير حميد الكبيسي، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة مقدمة في الملتقى السادس لتطوير الموارد البشرية (الموارد البشرية وقيادة التغيير)، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية والشركة السعودية للكهرباء، السعودية، 16 و 17 يناير 2007، ص: 5.

⁴ فيصل بن معيض آل سميح القحطاني، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2006، ص: 26. نقلاً عن: حسن أبشر الطيب، التنمية الإدارية بين النظريات ومكونات التجربة العلمية، دار الجيل، بيروت: لبنان، 1989، ص: 25.

الجدول رقم 1_01: أوجه التباين بين الإصلاح والتغيير

التغيير: يميل لأن يكون	الإصلاح: يميل لأن يكون
- ذاتي الحركة، ذاتي التكيف، مستقلاً لا يتنبأ به.	- قصدياً ومراداً واصطناعياً ويمكن التأثير فيه.
- مستمراً لا يتوقف وشاملاً ومجهول المصدر ويتم بصورة تدريجية.	- خلال مرحلة زمنية محددة ويتميز بالخصوصية وبالإمكان تحديد هويته.
- مركزاً على الاتفاق الجماعي في الرأي ثم القبول به.	- مركزاً على الصراع وعوامل الاختلاف.
- متعدد الأسباب عادة ولا يمكن تفاديته.	- ناجماً عن الأزمات ويهدد القيم ويفقد الحيوية وعدم المرونة.

المصدر: فيصل بن معيض آل سميير القحطاني، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 26. نقلاً عن: جورج فردركسون، ترجمة حلمي شحادة يوسف، "مقارنة حركة إعادة اكتشاف الحكومة مع الإدارة العامة الجديدة"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد الثاني، الرياض: السعودية، 1418 هـ، ص: 301.

3- التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

مصطلح آخر يحدث الخلط بينه وبين التغيير التنظيمي، هذا المصطلح هو التطوير التنظيمي وهو أقرب المصطلحات للتغيير التنظيمي، حتى أن الكثير من الكتاب يستخدمون المصطلحين للدلالة على نفس المعنى. ويعرف التطوير التنظيمي على أنه "جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها ومساعدتها على عمليات التكيف والتجديد، وذلك من خلال التعامل مع ثقافة المنظمة - خصوصاً ثقافة مجموعات العمل الرسمية - وذلك بمساعدة خبير التطوير، وباستخدام نظريات وتكنولوجيات علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي.¹

من خلال التعريف السابق يلاحظ أن التطوير يحمل نفس معنى التغيير من حيث الهدف والوسيلة. وتأكيداً لهذا الرأي، عمد العديد من الكتاب على جمع الكلمتين وتعريفهما تعريفاً واحداً، ف جاء التعريف كما يلي: التغيير والتطوير هما "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحجم، "وحدات التطوير الإداري في الأجهزة السعودية العامة على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي"، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999، ص: 104.

والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية". لذلك فالتطوير هو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على المنظمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولة المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط.¹

من جهة أخرى، هناك كتاب آخرون حاولوا الفصل بين التغيير والتطوير وحاولوا معرفة العلاقة بينهما، ومن أمثالهم ويندل فرنش Wendell French الذي يعرف التطوير التنظيمي على أنه: " نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".² وديسلر الذي يعرفه على أنه " أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين".³

¹ رابع بوقرة وأمال قبائلي، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة: الجزائر، يومي 18 و 19 ماي 2011، ص: 6.

² ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2006، ص: 52.

³ ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 53.

هناك فروقات كبيرة بين مصطلحي التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي. والجدول الآتي يوضح بعضاً منها.

الجدول رقم 1_02: أوجه الاختلاف بين التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
- قرارات مدروسة على مستوى المنظمات.	- تعديلات فردية على مستوى الأحداث.
- يستحضر المشكلات ويحول دون وقوعها.	- يعالج مشكلات ويسد نقصاً أو تقصيراً.
- ينطلق من مرجعية العلوم السلوكية ونظرياتها.	- يستخدم تقنيات وآليات مختلفة للتغيير.
- يتم تبنيه من القيادات العليا المؤمنة بضرورة التطوير وفقاً للنماذج والنظريات من أجل تحقيق التفوق والتميز على الآخرين.	- ينجم عن مبادرات مستويات دنيا أو عليا أو استجابة لشكاوى وتظلمات أو تطبيقاً لتجارب وخبرات متخذة من الآخرين.
- يتم التخطيط والتنفيذ عن طريق فرق العمل وعلى أيدي أخصائيين وخبراء مهنيين.	- يتم التنفيذ من قبل لجان مؤقتة أو مستشارين خارجيين.
- يستلزم دعم القيادات العليا وتوفر الثقة المتبادلة والتعاون بين جميع المستويات والوحدات.	- يستلزم موافقة الجهة الرسمية والرجوع إليها عبر كل المراحل والخطوات.
- تظهر نتائجه على المدى المتوسط والبعيد.	- تظهر نتائجه المباشرة على المدى القصير.
- يتم التركيز فيه على جميع الأقسام والوحدات وقد تكون الأقسام المتميزة هي الرائدة والقائدة لغيرها.	- يتم التركيز فيه على الوحدات أو الأقسام الأكثر حاجة للتغيير بسبب تدني الأداء فلا تكون عقبة لغيرها.
- تؤخذ الفرص والطاقات الكامنة في البيئة المحلية والخارجية بنظر الاعتبار في وضع الخطط.	- تؤخذ الظروف والإمكانات المتاحة للتغيير بنظر الاعتبار في وضع الخطط.
- تسهم إدارة الموارد البشرية في تحديد الرؤى ورسم الأهداف ووضع السياسات والاستراتيجيات.	- ينطلق من رؤى تكتيكية وعلاجية ويكون دور إدارة الموارد البشرية خديماً وإجرائياً وتكتيكياً.

المصدر: عامر خضير حميد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 16-17 يناير 2007، ص: 7-8.

المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي

تتعدد أنواع التغيير، وتختلف باختلاف الأساس الذي ينظر إليها منه، ولهذا توجد مجموعة كبيرة من التصنيفات التي قدمت بهذا الصدد، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه التصنيفات.

1- تصنيف التغيير وفقاً لدرجة التخطيط

وفقاً لهذا التصنيف يقسم التغيير إلى نوعين:

1-1 التغيير الغير مخطط: وهو تغيير يحدث بلا إعداد أو تهيئة أو دراسة كافية له، يحدث طوعاً وتلقائياً بصورة طبيعية أو عشوائية دونما اهتمام من جهة معينة. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من التغيير قد يكون إيجابياً كما قد يكون ضاراً.

1-2 التغيير المخطط: ويسمى في الكثير من الأحيان بالتطوير. ويعرف على أنه " جهد مخطط ومستمر لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماماً بالنواحي الإنسانية، وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة."¹

2- تصنيف التغيير وفقاً لمصدر التغيير

يمكن تصنيف التغيير حسب المصدر إلى ثلاثة أنواع:²

1-2 التغيير المتعمد: يكون التغيير متعمداً، أي صادراً من السلطة الداخلية للمنظمة، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قراره وتم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

2-2 التغيير المفروض: في هذا النمط يفرض التغيير حرفياً على المنظمة عن طريق قوى معينة في البيئة الخارجية، أي أن المنظمة لا تقرر ذلك التغيير بنفسها بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة، وعليها أن تنفذه، كأن يكون التغيير إجبارياً عن طريق القانون مثل أن تغير المنظمة بعض سياساتها الإدارية لتتماشى مع بعض التشريعات أو التعليمات الحكومية الصادرة كتخفيض ساعات العمل، أو زيادة

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003، ص: 353.

² عبد السلام بندي ومراد علة، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، 18-

عدد أيام العطل الإدارية للعاملين، أو أن يكون مفروضاً نتيجة التأثير بممارسات موظفي جمعيات حماية البيئة والمستهلك، أو بسبب تعليمات ضبط التلوث.¹

2-3 التغيير التكتيقي: هذا التغيير ليس متعمداً صادراً عن السلطة الداخلية، وليس مفروضاً من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من المرؤوس، وبدون علم رئيسه، أي أن هذا التغيير ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكتيقي بسبب تطوير بعض إجراءات العمل، أو لجعل أنشطة الأداء أكثر ملاءمة، أو لمواجهة موقف استثنائي، أو للاستفادة من فرص مواتية.

3- تصنيف التغيير وفقاً للحجم أو النطاق

وفقاً لهذا التصنيف يقسم التغيير إلى:²

1-3 التغيير الجزئي: وهذا التغيير يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة. وتكمن الخطورة في هذا النوع من التغيير أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

2-3 التغيير الشامل: يشتمل هذا التغيير على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة.

4- تصنيف التغيير وفقاً للحدثة

حسب الحدثة يقسم التغيير إلى:

1-4 التغيير التقليدي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والحفاظ على مكانتها، وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود الفعل الدفاعية للمنظمات،³ وما يؤخذ على هذا النوع من التغيير أن الإدارة من خلاله تحاول فقط التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير المحيط بها، ولا تنتبه إلى الفرص التي يقدمها هذا التغيير، وبالتالي لا تتمكن من الاستفادة منها.

¹ عبد السلام بندي ومراد علة، مرجع سبق ذكره، 18-19 ماي 2011، ص: 11. نقلاً عن: ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري،

المنظمات: هيكلها، عملياتها، ومخرجاتها، معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، السعودية، 2001، ص: 422.

² زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 28.

³ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص: 366.

4-2 التغيير الحديث: يتمثل هذا النوع من التغيير في توقع وتنبؤ التغيير والإعداد المسبق للتعامل مع الظروف الجديدة، ومن ثم يمكن تحقيق نتائج أفضل، وهو أسلوب هجومي في طبيعته، وتلجأ الإدارة فيه إلى المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع التغيير أو تجنبه أو اتخاذ مبادرات من جانبها للاستفادة من التغيير حيث يحدث.¹

5- تصنيف التغيير وفقاً للمجال والنشاط

ويقسم التغيير حسب هذا التصنيف إلى:²

5-1 التغيير الاقتصادي: يغلب على هذا النوع من التغيير إحداث تغيير في النظم التي تتصل بالنشاط الاقتصادي مثل الإنتاج والاستهلاك والدخل.

5-2 التغيير الاجتماعي: يمس هذا النوع من التغيير العلاقات الاجتماعية، العادات والتقاليد، القيم، والمبادئ التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع، ويحتاج إلى وقت وجهد لتنفيذه.

5-3 التغيير السياسي: يتعلق هذا النوع من التغيير بممارسة الحياة السياسية، وشكل النظام السياسي القائم، توجهاته وقناعاته، خاصة فيما يتعلق بسياسة التعيين في المناصب القيادية العليا، وهو ما يرتبط عادة بنمط القائد أو الرئيس أو المسؤول.

5-4 التغيير التشريعي: يرتبط بهذا النوع من التغيير أساساً بالسلطة التشريعية التي تتولى إصدار الأنظمة والقوانين أو الموافقة على إصدارها، وإعلانها والعمل بها.

5-5 التغيير التكنولوجي: ويكون في أساليب العمل ونظم الإنتاج، وهو تغيير أساسي يفرضه التطور، وتقتضيه ضرورة الاستمرار والحياة للبشر والمنظمات.

5-6 التغيير الفكري الثقافي: ويكون في المبادئ والمثل العليا الحاكمة للمجتمع، حيث يعيد تشكيل الإطار الفكري والثقافي الحاكم لسلوك الأفراد والمجتمع، ويحتاج لجهد اتصالي وإعلامي مكثف.

6- تصنيف التغيير وفقاً للسرعة

حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى:

¹ ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 19.

² صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 16-17.

6-1 التغيير السريع: يتم هذا التغيير بسرعة، وهو تغيير إجرائي تكتيكي أكثر منه تغييراً هيكلياً، لكونه يرتبط بالموقف اللحظي في المنظمة.¹

6-2 التغيير التدريجي: يتم هذا النوع من التغيير بالانتظام والتدرج على امتداد فترة زمنية معينة، ويمس التغيير التدريجي على الخصوص المجال الإنساني، يبلغ هذا النوع من التغيير أقصاه عندما يشمل كل المنظمة. وتجدد الإشارة إلى أن هذا النوع من التغيير يتيح الفرصة للتعلم من التجارب، وما يؤخذ عليه هو أن السرعة البطيئة التي يتم بها قد تعطي الفرصة للمعارضين للظهور، وإحداث الارتباك والفوضى.

7- تصنيف التغيير وفقاً للمضمون أو الشكل

حسب هذا التصنيف يقسم التغيير إلى:²

7-1 التغيير الشكلي: يهتم بالإجراءات والشكل، حيث يركز التطوير على تصميم الأنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المنظمة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها يجعل أي تطوير شكلي أو إجرائي، ويبقى الحال كما هو عليه.

7-2 التغيير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، فوضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها. ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها. ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

تتعدد مجالات التغيير وتختلف، ويمكن لإدارة المنظمة أن تحدثه في مجال واحد من هذه المجالات أو في أكثر من مجال، وذلك حسب حاجتها وظروفها. وفيما يلي عرض للمجالات التي يمكن أن يحدث فيها التغيير:

¹ صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 18.

² أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2010، ص: 18.

1- التغيير الاستراتيجي

يشمل هذا المجال من التغيير استراتيجيات المنظمة والتي تشمل استراتيجية* المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. ويمكن القول أيضاً أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومثال عن هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

2- التغيير الهيكلي أو البنيوي

يمس هذا المجال من التغيير في الأساس طرق العمل، العلاقات بين الأفراد، الأدوار، وعمليات اتخاذ القرار.¹ وبمس كذلك، خطوط الاتصال وتدفق العمل.² بعبارة أخرى، يمس هذا المجال من التغيير طبيعة الوظيفة. وعلى وجه التحديد، زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة، ويعد هذا التغيير من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي، ويشمل إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة، نطاق الإشراف، العلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.³

3- التغيير التكنولوجي

ويشمل هذا المجال من التغيير، إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً أو تغيير طرق الإنتاج. ويشمل أيضاً اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة. كما يشمل تغيير وتطوير جميع معاملات المنظمة وأنشطتها من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث مثل استخدام وسائل الدفع الإلكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الإنترنت بدل استخدام الطرق التقليدية.

* الاستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

نقلاً عن: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 13.

¹ Jean BRILMAN, Les meilleures pratiques de management, Les éditions d'organisation, Paris: France, 4^{ème} édition, 2003, p: 423.

² James A.F.STONER and others, Management, Prentice Hall international editions, New Jersey:USA, 6th edition, 1995, p: 417.

³ عبد الحميد برحومة وفاطمة الزهراء مهدي، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور CONDOR للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، بغداد: العراق، العدد 33، 2012، ص ص: 313-314.

4- التغيير الإنساني

يحاول كل من التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي تحسين الجانب التنظيمي عن طريق تغيير وضعية العمل، فيما يحاول التغيير الإنساني تغيير سلوك الأفراد.¹ فالمنظمة تمثل أولاً وقبل كل شيء نماذج إنسانية، وعليه فإن عملية التغيير في أي مجال يجب أن تترافق أولاً مع تغيير الأفراد لأن عليهم أن يفهموا التغييرات ويكونوا راغبين بها وقادرين على تنفيذها.

وأياً كان مجال التغيير فإنه يؤثر على الأفراد بطريقة أو أخرى، ويأخذ التغيير الإنساني شكلين هما:²

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال آخرين في محلهم.
 - التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب النفسية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.
- الجدول الموالي يلخص مجالات التغيير الأربعة.

الجدول رقم 1_03: مجالات التغيير

التغيير الإنساني	التغيير التكنولوجي	التغيير الهيكلي	التغيير الاستراتيجي
المهارات والأداء	المعدات.	مكونات البناء التنظيمي.	استراتيجية المنظمة.
الاتجاهات والسلوكيات.	تصميم العمل وتتابعه.	نظام المكافآت.	استراتيجية النشاط.
الإدراك.	نظام معالجة المعلومات.	تقييم الأداء ونظم الرقابة.	الاستراتيجية الوظيفية.

المصدر: علي الشريف ومحمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1998، ص: 330.

المطلب الخامس: معايير ودعائم وأبعاد التغيير التنظيمي

لكي ينجح التغيير التنظيمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، يجب أن ينجح في الخضوع إلى مجموعة من المعايير، ويجب أن تتوفر على مجموعة من الدعائم، كما يجب أن يشمل أيضاً على أبعاد معينة، وفيما يلي عرض لهذه العناصر.

¹ James A.F.STONER and others, Op-Cit, 1995 p: 420.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة: مصر، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 257 - 258.

1- معايير التغيير

حتى يكون التغيير مقبولاً يجب أن يخضع لمجموعة المعايير الآتية:¹

1-1 معيار الضرورة: ويجب هذا المعيار على سؤال جوهري، وهو لماذا التغيير؟ أو ماذا سيحدث لو لم يتم التغيير؟ فالاعتراف بضرورة التغيير يجب أن يكون مرفقاً بالحجج الملائمة والكافية، وذلك لأن عدم كفاية الحجج أو عدم ملاءمتها قد يبعث على مقاومة التغيير والسلبية اتجاهه لدى المعنيين بهذه العملية.

2-1 معيار المنفعة: لكي لا يواجه التغيير مقاومة، يجب أن يتوفر فيه معيار المنفعة. والمقصود بهذا المعيار تبيان نتائج وآثار وفوائد التغيير، وهل إحداثه جاء للوقاية من ضرر أو خطر، أو جاء لتحسين وتطوير الوضع الحالي؟ فالتغييرات المتكررة قد تكون ذات منفعة للبعض، بينما تمثل للبعض الآخر مجرد قيود على منافعهم.

3-1 معيار الفائدة: يحاول هذا المعيار الإجابة على السؤال المتمثل في ماذا سيحسن التغيير للفرد؟ وبماذا سيفيده؟ وماذا سيكسب من وراء قبوله؟ يشكل معيار الفائدة معيار التغيير الأكثر حجماً في قبوله.

2- دعائم التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح التغيير التنظيمي حشد الجهود والقوى الداعمة والمؤازرة لعملية التغيير، واتخاذ ما يلزم لتوفير الظروف المواتية للتغيير. وكذلك تحييد القوى المضادة وتقليل مقاومة التغيير. وقد اقترح نيوستروم دافيس Newstrom Davis القيام بالأنشطة الموالية لتعزيز الدعم والمساندة للتغيير:²

1-2 استخدام قوى الجماعات: فالجماعات تعمل كوسيلة وأداة ضغط على أعضائها من أجل الالتزام بمعاييرها وقيمها وقواعدها، وهكذا فإن أي تغيير في قوى الجماعة يمكن أن يؤدي إلى تغيير سلوك الفرد، والمقصود هنا هو مساعدة الجماعة على الانضمام للإدارة في تشجيع وتعزيز التغيير المطلوب.

2-2 قيادة التغيير: إن قيادة التغيير القادرة والمؤهلة تعزز عملية إيجاد مناخ من الدعم النفسي للتغيير. والقائد الناجح يقدم ويعرض التغيير لا على أساس أنه مطلب شخصي وإنما على أنه مطلب تقتضيه الظروف الموضوعية للموقف، والقائد الناجح هو الذي لا يثير أي مقاومة للتغيير.

¹ Jean BRILMAN, Op-Cit, 2003, p: 427.

² حسين حرم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2004، ص: 283.

2-3 المشاركة: المشاركة وسيلة أساسية لبناء الدعم للتغيير، فهي تشجع العاملين على النقاش والاتصال، وتقديم المقترحات، وتزيد اهتمامهم بالتغيير. والمشاركة بالعوائد، مما يدعم التغيير هو أن يشعر العاملون بأن التغيير سيعود عليهم بالفائدة (الاقتصادية أو النفسية).

2-4 استقرار العاملين: يجب حماية حقوق العاملين والمزايا التي يتمتعون بها، وعدم المساس بأجورهم، لأن شعور العاملين بالاستقرار والأمان ضروري أثناء التغيير.

2-5 الاتصال: يلعب الاتصال دوراً مهماً في تحسين وتعزيز الدعم للتغيير، فالجميع يرغبون بمعرفة التغيير الذي سيتم لكي يشعروا بالأمان ويستمر تعاون الجماعة.

2-6 إثارة استعداد العاملين: من المهم مساعدة العاملين على أن يدركوا الحاجة للتغيير فشعور الفرد الذي سيتأثر بالتغيير بالحاجة إلى التغيير قبل حدوثه سيزيد من فرص تقبله.

2-7 العمل والتعاون مع الاتحادات: على الإدارة أن تحصل على موافقة ودعم الاتحادات المهنية (العمالية) لإحداث التغيير المطلوب، لأن موافقتها ستشجع العاملين على قبول التغيير.

3- أبعاد التغيير

أي عملية تغيير إيجابي في المنظمة يجب أن تشتمل على بعدين أساسيين هما:¹

3-1 البعد الثقافي: وهو ذلك البعد الذي له صلة وثيقة بتغيير ثقافة المنظمة وتغيير سلوكيات وأفكار قديمة لا تتناسب مع معطيات العصر وتشكل قوى معوقة تقف حجر عثرة في إحداث نقلات نوعية لتغيير إيجابي للمنظمة. ويتمثل ذلك في مجموعة عناصر للأفراد والمنظمة ككل، وهذه العناصر هي وضوح الغرض، المعنويات، التعريف والتقدير، روح العمل الجماعي، النمط القيادي، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العمليات، التركيز على العميل، المشاركة، الاتصالات الفعالة، التمكين، المعرفة والمهارة، المعلومات والتحليل، إدارة وتطوير الموارد البشرية، ونتائج الأعمال.

3-2 البعد الفني: وهو ذلك البعد الذي له صلة بتغيير آليات العمل في المنظمة، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومع وجود وتبني آليات التحسين المستمر للأعمال والعمليات فإن ذلك يحدث وبشكل كبير تغييراً

¹ مصطفى محمد سعيد عالم، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث:

إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29 - 30

إيجابياً للمنظمة. ويلزم بالضرورة القيادة الإدارية الفعالة بتبني هذه الآليات لإحداث التغيير، وتؤدي هذه القيادة دوراً كبيراً في تغيير المنظمة من خلال مبادراتها بوضع رؤية للمنظمة، توضح من خلالها نظرتها المستقبلية للصورة التي سوف تكون عليها المنظمة، وكذلك تأسيس رسالة للمنظمة بحيث يسير الجميع في المنظمة في اتجاه صحيح وبأسلوب صحيح لتحقيق هذه الرسالة.

المبحث الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي

يقاوم العاملون في المنظمة التغيير لعدة أسباب، قد ترتبط هذه الأسباب بنوع التغيير أو كيفية تطبيقه أو توقيتته، كما قد ترجع لتخوف العاملين من عدم قدرتهم على تنفيذ التغيير بشكل سليم، أو عدم توفر المعلومات الكافية عن عملية التغيير لديهم. وتجدد الإشارة إلى أن المنظمة يجب أن تولي مقاومة التغيير أهمية كبيرة. وتحاول فهم أسبابها وتحليلها، ومحاولة النظر إلى جوانبها الإيجابية التي تدفع المنظمة لتحسين خطة التغيير. وكخطوة أولى على المنظمة فهم ماهية مقاومة التغيير.

المطلب الأول: تعريف مقاومة التغيير وأشكالها ومصادرها

تتفاوت وجهات نظر المنظمات حول مقاومة التغيير، بين من تعتبر المقاومة عائقاً يقف أمام التغيير يجب التغلب عليه، وبين من تعتبرها فرصة لتعديل برامج التغيير لكي تصبح أكثر نجاحاً. وفي الحالتين، يجب على المنظمة دراسة هذه الظاهرة ومعرفة أشكالها المختلفة وإيجاد طريقة للتعامل معها.

1- تعريف مقاومة التغيير

فيما يلي عرض لوجهتي النظر المتعلقة بمقاومة التغيير، الوجهة التي تعدها كظاهرة معيقة للتغيير، والأخرى التي تنظر إليها كظاهرة إيجابية تفيد التغيير.

1-1 تعريف مقاومة التغيير كتيار عكسي للتغيير يعيقه ولا يفيد: يعرف أصحاب هذا الرأي مقاومة التغيير على أنها " مجرد الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد، ويذهب آخرون إلى أبعد من

الامتناع، بقولهم أن مقاومة التغيير هي القيام بعمليات مناقضة ونافية لعمليات التغيير.¹ أو هي " السلوك الهادف إلى وقاية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور."²

أو " عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل البيئة الداخلية لها، وذلك لعدة أسباب تنظيمية أو شخصية تختلف من فرد لآخر."³

1-2 تعريف مقاومة التغيير كعنصر ايجابي للتغيير: يرى أصحاب هذا الرأي أن مقاومة التغيير هي عبارة عن " رد فعل الأفراد تجاه التغيير، وهي ليست سلبية دائماً، فقد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك."⁴

2- أشكال مقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً والآخر غير ظاهر، وفيما يلي عرض لأهم هذه الأشكال:

- عدم الاستجابة لاستفسارات القائمين بإعداد خطة التغيير أو الاستجابة بصورة مضللة أو منتقصة أثناء مرحلة الإعداد أو الامتناع عن تنفيذ كل أو بعض فقرات الخطة أثناء مرحلة التطبيق.⁵
- استعمال بعض المدراء المقاومين سلطاتهم وصلاحياتهم في تكليف الموظفين التابعين لهم، والمكلفين من قبل مستويات قيادية أعلى، بواجبات تخص إعداد وتنفيذ الخطة بأعمال إضافية خارج نطاق عمليات إعداد أو تنفيذ الخطة. أو قيامهم بإصدار أوامر بنقل هؤلاء الموظفين أو تغيير وظائفهم أو حرمانهم من بعض المزايا التي

¹ عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 1995، ص: 275.

² صلاح بن فالخ عبد الله البلوي، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2005، ص: 62.

³ فهد إبراهيم الصقيه، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2004، ص: 23.

⁴ محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والأيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، بيمكو، مصر، الطبعة الأولى، 1996، ص: 286.

⁵ عاصم الأعرجي، مرجع سبق ذكره، 1995، ص: 277.

كانوا يتمتعون بها قبل تكليفهم بأعمال الخطة دون سبب موضوعي. وكل ذلك، بقصد التأثير على عملية إعداد وتنفيذ خطة التغيير.¹

- شروع بعض المدراء المقاومين حال سماعهم بأخبار إعداد خطة تغيير من قبل قيادات أعلى، بإعداد وتنفيذ برامج تغيير خاصة بهم. وذلك بقصد صرف الأنظار عن الخطة الأصلية وبقصد امتصاص الطاقات الموجهة لدعمها أو بقصد عمل ازدواجية وتشويش في عمليات التغيير.²

- انتحال أسباب تبرر عدم إمكانية إحداث التغيير.³

- زيادة الأخطاء المرتكبة، أو استغراق فترات أطول في تنفيذ العمل.⁴

- رفض تنفيذ التغيير، أو التخريب والعنف السلبي.⁵

- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.⁶

- يظهر الفرد أنه منزعج، وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.⁷

كما قد تتخذ المقاومة أشكالاً أخرى مثل التخفيض المستمر في الإنتاجية، زيادة عدد طالبي النقل وعدد طالبي الاستقالة، الإضرابات والمهاجمة المباشرة للأفكار الجديدة، أو تقليل الفرد من الحاجة إلى التغيير أو إصراره على عدم عدالة التغيير.

3- مصادر مقاومة التغيير التنظيمي

يستمد من يقاوم التغيير مقاومته من مجموعة من المصادر، يستند عليها في دعم جهوده في محاربة التغيير.

وهذه المصادر هي:⁸

¹ عاصم الأعرجي، مرجع سبق ذكره، 1995، ص: 277.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 278.

³ محمد صالح الحناوي وراوية محمد يس، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية: مصر، 1998، ص: 304.

⁴ محفوظ أحمد حودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص: 44-45.

⁵ نفس المرجع أعلاه.

⁶ قيس المؤمن وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان: الأردن، 1997، ص: 181.

⁷ نفس المرجع أعلاه.

⁸ مصطفى محمد سعيد عالم، مرجع سبق ذكره، 2005، ص: 13.

3-1 المعتقدات: تمثل المعتقدات أهم هذه المصادر وأكثرها صلابة. والمعتقدات إما تكون دينية أو تكون معتقدات دنيوية حياتية، وهي الأمور التي من خلالها ينظر للأمر حسناً وقبحاً، وإمكاناً واستحالةً، وصحةً وخطأً، وإيجاباً وسلباً. وتتكون هذه المعتقدات في الغالب من مجموعة القيم التي تراكمت عبر الزمن. وتجدر الإشارة إلى أن المعتقدات أعمق من القيم وأصعب في تغييرها.

3-2 القيم: يرى كل من بوسنر ومونسن Posner & munson أن القيم تعني تصديق الفرد لما هو صحيح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول.¹

القيم هي المقاييس التي تعتبر هامة للأفراد وللغير، ويطالبون بمراعاتها وتحقيقها. وتمثل أيضاً ما يعتبرونه ذا قيمة بالنسبة لهم مثل (الصدق، الأمانة، السمعة، التركيز).

3-3 الاتجاهات: تعتبر الاتجاهات أكثر قابلية للتغيير من القيم والمعتقدات، وتنشأ الاتجاهات إما من القيم والمعتقدات أو من الملاحظة والمعرفة وأحياناً من الجهل ببعض الأمور.

يعرف الاتجاه على أنه استعداد ذهني نحو نوع محدد من الأنشطة أو التفاعل والذي سيكون لقيم إيجابية أو سلبية. بخلاف القيم، لا تتسم الاتجاهات بدرجة عالية من الثبات بمعنى أنها قابلة للتحويل والتعديل بحارة لأي تغيير قد يحدث في العناصر البيئية التي تغذي هذه الاتجاهات.²

3-4 السلوك: يمثل الأفعال التي يقوم بها الأفراد وتنبع من القيم والمعتقدات والاتجاهات.

المطلب الثاني: أنواع القوى المقاومة للتغيير

هناك العديد من القوى الراضية للتغيير في المنظمة. وتعمل هذه القوى على إيقاف التغيير وتحويل مساره وارتداد مسيرته للخلف، مستخدمة أساليب قلب الحقائق، وإطلاق الإشاعات، وإثارة الأكاذيب، لإفشال محاولات التغيير أو إلغائها. ويمكن إيجاز هذه القوى فيما يلي:³

¹ عبد الله عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظريات- التطبيقات، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، الطبعة الرابعة، 2003، ص: 94.

² نفس المرجع أعلاه، ص ص: 86-87.

³ صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص ص: 28-29.

1- القوى المعارضة للتغيير Rejection Power

وهي من أخطر القوى التي تواجه عملية التغيير، وتقف ضده، وتسعى لتعطيله وإفشاله وتصيد أخطائه، خاصة إذا كانت مصالحها تتعارض مع قوى التغيير.

2- قوى الرفض لعملية التغيير Refuse Power

وهي قوى رافضة لكل شيء، وليس فقط للتغيير، بل إنها رافضة أحياناً لذاتها ووجودها، لتأصل ثقافة الرفض في حياتها.

3- قوى التحجيم Sization Power

وهي قوى تعمل على وضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه، وذلك بأساليب متعددة مثل القوانين والقواعد والاعتراضات.

4- قوى المحافظة على القيم Traditional Power

وهي قوى ترتبط بالقديم ارتباطاً وجدانياً عاطفياً فتميل إليه باعتباره المفضل لديها، وعادة ما يمثلها كبار السن الذين يرتبطون نفسياً بالماضي بما فيه من ذكريات سعيدة، ومواقف محببة.

5- قوى التجميد والتجميد Power Freezing

وهي قوى منغلقة على ذاتها ترفض غيرها، ولا تستجيب لأي مؤثرات خارجية، تحركها فقط رغبتها الذاتية، واحتياجاتها الشخصية.

6- قوى اللامبالاة والسلبية Power Indifference

ويقصد بها الهامشيون، الذين يعيشون على هامش الأحداث، دون اهتمام أو تفاعل معها فهم يسرون وفق التيار السائد، ومن ثم فإنهم سلبيون تماماً وكأنهم لا يملكون الإرادة أو لا يملكون الرؤية والإحساس.

المطلب الثالث: أسباب مقاومة التغيير

تتعدد المصادر المسببة لمقاومة التغيير، وتعدد تصنيفاتها، وفيما يلي عرض لتصنيفين -على سبيل المثال- لأسباب مقاومة التغيير.

1- أسباب مرتبطة بالأفراد، أو بطريقة إحداث التغيير، أو بالنظام الاجتماعي

وتأتي كما يلي:

1-1 أسباب مرتبطة بالأفراد، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:¹

- الخوف من الجهول.
- الخوف من فقدان الوظيفة.
- عدم وضوح أهداف وأسباب التغيير، وكذلك عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بالتغيير بالنسبة للعاملين المنفذين والمتأثرين بالتغيير.
- تضارب المصالح.
- عدم قناعة العاملين بقدرة المنظمة على تنفيذ التغيير.
- عدم ثقة الأفراد في دوافع وأسباب من ينادون بالتغيير.
- نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للمتأثرين بالتغيير أو المنفذين له.
- الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للوضع الجديد.

2-1 أسباب مرتبطة بطريقة إحداث التغيير، ومن بينها:

- ندرة الموارد.
- تجاهل التغيير لتقاليد وأتماط معايير العمل.
- حدوث التغيير بشكل سريع ومفاجئ.
- وجود تجارب تغيير فاشلة سابقاً.
- مدى إشراك الأفراد واحترام مهاراتهم وكفاءاتهم.²

3-1 أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي، ومن بينها:³

¹ شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 456.

² الهادي بوقلقول ورضوان سوامس، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، ص: 9.

³ نفس المرجع أعلاه.

- عدم الانسجام مع القيم والمبادئ والقناعات الموجودة.

- مدى تأثير التغيير على تماسك النظام.

- رفض غير المؤلف.

2- أسباب مرتبطة بعدم التأكد أو بالمصالح الذاتية أو باختلاف الإدراك أو بالخوف

وتأتي هذه الأسباب كما يلي:¹

2-1 عدم التأكد: يخاف بعض العاملين على مراكزهم في المنظمة، وبالتالي يشعرون بالقلق من احتمال عدم

قدرتهم على الوفاء بمتطلبات أعمال جديدة نتيجة التغيير، أو احتمال إلغاء الأعمال الحالية التي يقومون بها.

وحتى وإن لم يحدث ذلك فإنهم يخافون الغموض الذي يحيط عادة بعملية التغيير نتيجة لعنصر عدم التأكد

المرتبط بالتغيير. يشعر العاملون بالقلق ويصبحون أكثر عصبية، ومن ثم فإن مقاومة التغيير تصبح أمراً حتمياً.

2-2 المصالح الذاتية: يقاوم الناس التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية، فمدير المصنع يقاوم تغيير التجهيز

الآلي بآخر لأن التجهيز الجديد آلي، وهو لا يريد فقدان السيطرة على العاملين. ومدير آخر يقاوم وضع نظام

آلي لتجميع وتحليل المعلومات لأن شخصاً آخر أو أشخاصاً آخرين سوف يكون لهم حق التدخل في نشاط

برمجة المعلومات الذي كان تحت سيطرته بالكامل. وبالمثل فإن تغييراً في التصميم التنظيمي يستهدف استبعاد

بعض المراكز العليا وإعطاء فرصة لترقية مديري صاعدين، هذا التغيير لا بد أن يقاوم من جانب المتضررين.

2-3 اختلاف الإدراك: تنتج مقاومة التغيير من اختلاف الإدراك من فرد لآخر، فعلى سبيل المثال، المدير

الذي يملك خلفية تسويقية، يمكن أن يشخص الموقف، ويطلب بأن يكون التغيير في شكل زيادة الجهود

الترويجية والإعلانية، وفي نفس الوقت يصل مديراً آخر يملك خلفية إنتاجية إلى إدراك آخر مؤداه رفع مستويات

الجودة وزيادة الإنتاجية، ومعنى ذلك أن المديرين يرون الأمور من زوايا متعددة، ومن ثم يطالبون بوسائل مختلفة

لإحداث التغيير. وفي هذا المثال فإن المدير الثاني ذو الخلفية الإنتاجية، سوف يقاوم التغيير المقترح من المدير

الأول عند إقراره. والسبب هو اختلاف الإدراك وقد يحدث العكس.

2-4 الخسارة: يقاوم الفرد التغيير عند شعوره بالخسارة وذلك لأن معظم نواحي التغيير تتضمن تعديلاً في

الاختصاصات وتعديلاً في جداول العمل، وتعديلاً آخر في جماعات العمل. بناءً عليه، فإن خسارة النفوذ أو

¹ ابتسام إبراهيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص: 41-42.

جزء منه، والخسارة في المركز، والخسارة في التخلي عن إجراءات عمل تعود عليها الفرد، كل هذا يمثل مشكلة يترتب عليها مقاومة التغيير. على سبيل المثال، عندما تقرر إحدى المنظمات نقل المركز الرئيسي من مكان إلى آخر فإن العاملين يقاومون هذا التغيير لأنهم لا يريدون ترك مساكنهم وعلاقاتهم الأسرية والاجتماعية.

المطلب الرابع: معالجة مقاومة التغيير

تعددت المقترحات حول معالجة مقاومة التغيير، ومن بين هذه الاقتراحات تلك التي قدمها كل من ليونارد شليزinger Leonard A.S.chlesinger وجون كوتر John Kotter، وقد حظيت باهتمام وقبول واسعين، ولكن قبل عرض هذه الاقتراحات، لابد من معرفة طرق الوقاية من مقاومة التغيير.

1- طرق الوقاية من مقاومة التغيير

أشار البعض إلى عدد من الإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى إزالة أو تقليص حالات أو احتمالات مقاومة التغيير، وهي كالتالي:¹

- إشعار العاملين والقادة في المنظمة بالأسلوب المناسب بأنهم هم أصحاب برنامج التغيير وأنه ليس مفروض عليهم من الخارج.
- الحصول على تأييد القيادات المسؤولة في المنظمة لبرنامج التغيير.
- جعل أحد أهداف برنامج التغيير اختزال أعباء العمل بالنسبة للعاملين في المنظمة قدر الإمكان.
- تطعيم برنامج التغيير بأكثر قدر ممكن من القيم السائدة بين العاملين في المنظمة.
- الحرص على عدم المساس بضمانات واستقلالية العاملين في المنظمة من خلال برنامج التغيير.
- الحرص على إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة في عمليات صياغة برنامج التغيير.
- جعل برنامج التغيير نتاج اتفاق متبادل بين العاملين في المنظمة من جهة وبين الفرق المسؤولة عن وضع وتنفيذ هذا البرنامج.

¹ عاصم الأعرجي، مرجع سبق ذكره، 1995، ص ص: 288-289.

- الحرص على الأخذ بالاعتراضات الموضوعية التي ترفع من قبل العاملين في المنظمة بصدد برنامج التغيير والحرص على تقليص الإجراءات غير الضرورية التي تجلب الريبة لدى العاملين في البرنامج المذكور.
- الحرص على إعطاء توضيحات للعاملين في المنظمة عن برنامج التغيير كلما تطلب الأمر ذلك.
- الربط بين نتائج برنامج التغيير المتوقعة وبين الأهداف والمصالح الخاصة للعاملين في المنظمة قدر المستطاع.
- الحرص على تنمية علاقات تعاون وثيقة متبادلة بين فريق التغيير وبين العاملين في المنظمة.
- جعل برنامج التغيير قابل للتغيير والتعديل طبقاً لمستلزمات الواقع العملي للمنظمة.

2- استراتيجيات ليونارد شليزغر وجون كوتر لمعالجة مقاومة التغيير

اقترح كل من شليزغر وكوتر ست استراتيجيات عامة لتقليص مقاومة التغيير، وهذه الاستراتيجيات هي:

1-2 التعليم والاتصال: ويتم ذلك باستخدام حلقات المناقشة والمحاضرات للمجموعات وكافة الوسائل التوضيحية لتثقيف العاملين وتوعيتهم بأهمية التغيير والحاجة إليه.

2-2 المشاركة: حيث يتم في هذه الاستراتيجية الاستعانة بجهود العاملين في تصميم وتنفيذ عملية التغيير، وتكوين مجموعات عمل حول التغيير، بهدف مشاركتهم وكسب تضامنهم.

3-2 الدعم والمؤازرة: وتعني هذه الاستراتيجية تقديم الدعم لمواجهة مصاعب التغيير، عن طريق الاهتمام بالمشاكل والاستماع للانتقادات، وتوفير التدريب للتغلب على ضغوط العمل.

4-2 التفاوض والاتفاق: ويتم في هذه الاستراتيجية عرض حوافر للعاملين المؤثرين والمعارضين لعملية التغيير، والعمل على عقد صفقات منافع مشتركة للحصول على التزام بعدم وضع عقبات لعملية التغيير.

5-2 التحكم والاستمالة: وتستخدم في هذه الاستراتيجية محاولات مستترة ومقنعة للتأثير على الآخرين، وتقديم معلومات مختارة تنتج مواقف داعمة للتغيير.

6-2 الإكراه الصريح والضمني: وتعني هذه الاستراتيجية استخدام القوة، والتهديد، واستخدام وسائل الضغط في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير. وفيما يلي جدول يوضح الاستراتيجيات الست لمعالجة مقاومة التغيير وحالات استعمالها، ومزايا وسلبيات كل استراتيجية.

الجدول رقم 1_04: استراتيجيات شليزنغر وكوتر لمعالجة مقاومة التغيير

الاستراتيجية	حالات الاستعمال	المزايا	السلبيات
التعليم والاتصال	الافتقار للمعلومات أو معلومات وتحليل غير صحيح.	حينما يقتنع الأفراد يساعدون في تنفيذ التغيير.	تستغرق وقتاً طويلاً حينما يكون عدد الأفراد كبيراً.
المشاركة	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينها يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ التغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير يتم دمجها في خطة التغيير.	تحتاج إلى وقت طويل جداً إذا صمم الأفراد المشاركون تغييراً غير سليم.
الدعم والمؤازرة	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشاكل تتعلق بالتكيف.	لا ينفذ أي أسلوب آخر في معالجة مشاكل التكيف.	يمكن أن تستغرق وقتاً، وتكلف كثيراً وقد تفشل.
التفاوض والاتفاق	حينما سيخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة.	أحياناً يكون أسلوباً سهلاً من أجل تجنب مقاومة كبيرة.	يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نهت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.
التحكم والاستمالة	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	يمكن أن تكون حلاً سريعاً وغير مكلف لمشكلات المقاومة.	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم.
القوة والإكراه الصريح والضمني.	حيث السرعة مطلوبة، ويمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة.	سريعة، ويمكن التغلب بها على أي مقاومة.	يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الأفراد غاضبون من القائمين على التغيير.

المصدر: قيس المؤمن وآخرون، مرجع سبق ذكره، 1997، ص: 187.

3- عوامل اختيار طرق معالجة مقاومة التغيير

يتوقف اختيار طريقة معالجة مقاومة التغيير على خمسة عوامل أساسية وهي:¹

- حجم ونوع مقاومة التغيير المتوقعة.
- مصادر قوة مقاومة التغيير.
- مستوى المصالح المشتركة.

¹ شوقي ناجي جواد، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 457.

- الآثار القريبة والبعيدة للتغيير.

- منابع المعلومات والجهات المعول عليها في المشاركة.

المطلب الخامس: الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير

غالباً ما تكون مقاومة التغيير ظاهرة سلبية تؤثر على السير الحسن لعملية التغيير. ولكنها أحياناً تكون ظاهرة صحية. ويحدث هذا، عندما تصبح هذه المقاومة بمثابة جهاز الإنذار الذي يخبر القائمين بعملية التغيير عن المشاكل التي تعاني منها عملية التغيير مثل ضعف التواصل مع العاملين أو عدم وضوح أهدافه أو غيرها من المشاكل. وهنا تدفع المقاومة القائمين بالتغيير على تحسين هذه العملية.

وفيما يلي عرض لجملة من الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير:¹

- دفع القائمين على التغيير في المنظمة وجعلهم أكثر دقةً واستعداداً وتهيئَةً للتغيير، ودفعهم أيضاً إلى توضيح أهداف وأسباب وأهمية التغيير للعاملين بهدف عدم مقاومته عند التطبيق.

- مساعدة القائمين على التغيير على اكتشاف نقاط الضعف والقوة في العمل المراد تطبيق التغيير فيه.

- المساعدة على اكتشاف الخلل في الاتصال وخطوطه ومدى فعاليته في توضيح أهمية التغيير وأسبابه وأهدافه.

- تزويد الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، وتوفير متنفس للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

المبحث الثالث: تغيير ثقافة المنظمة

قد تنجح المنظمة في تغيير شكلها الخارجي أو معداتها، وقد تنجح في تغيير هيكلها التنظيمي أو خططها الاستراتيجية، ولكن هذه التغييرات كلها لا تستطيع أن تحقق أهدافها إلا إذا توافقت مع قيم ومعتقدات

¹ قيس المؤمن وآخرون، مرجع سبق ذكره، 1997، ص: 189.

العاملين. ففي الأول والأخير، العاملون هم من يتعاملون مع التغيير. ومن هذا المنطلق تولي المنظمات أهمية كبيرة لثقافتها التنظيمية، محاولة جعل هذه الأخيرة ثقافة مليئة بالقيم والمبادئ الداعمة والمشجعة للتغيير.

المطلب الأول: مفهوم ثقافة المنظمة ومكوناتها

منذ أول ظهور لمصطلح ثقافة المنظمة وهو يحظى باهتمام الباحثين في علم الإدارة. ويرجع السبب للأهمية الكبيرة التي تحتلها الثقافة التنظيمية في المنظمات، وتأثيرها الكبير على أداءها ونجاحها.

1- مفهوم ثقافة المنظمة

تشير الثقافة بشكل عام إلى " ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع".¹ ظهرت عبارة ثقافة المنظمة أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سبعينيات القرن العشرين.² وتشير إلى مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنج قواعد السلوك.³ وهذه العناصر في مجموعها تمثل الإطار المرجعي للمنظمة.⁴ وتمثل روح المنظمة وجانبها الخفي. وتشير أيضاً إلى "مجموعة المعارف والقيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تكتسبها وتمارسها الإدارة العليا من داخل المنظمة أو خارجها والتي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل ولتصرفات أعضاء المنظمة".⁵ وقد اتفق معظم الباحثين في موضوع ثقافة المنظمة، على التعريف الذي قدمه شين Schein، ومفاده أن ثقافة المنظمة هي " مجموعة من الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة، التي تساعد الأفراد على تعلم حل

¹ دنيس كوش، ترجمة منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، مارس 2007، ص: 31.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 175.

³ طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، 2007، ص: 307.

⁴ Gilbert J.B.PROBST et autres, Organisation et management, Les éditions d'organisation, Paris: France, 3^{ème} édition, 2000, p: 207.

⁵ رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1999، ص: 396.

مشاكل التكيف الخارجي، وتساعدهم على التكامل الداخلي، وتجعلهم أكثر كفاءة، بحيث يعلمون هذه الثقافة للأفراد الجدد، باعتبارها الأسلوب السليم والجيد للتفكير والنجاح في حل المشاكل.¹ وتتضمن ثقافة المنظمة الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وقد تصبح هذه العمليات أعرافاً وعادات وتقاليد تسيير عليها المنظمة في إنجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة.²

2- مكونات ثقافة المنظمة

تحتوي ثقافة المنظمة مكونات أساسية هي القيم، والأساطير، والرموز والطقوس، والبطولات، والشبكة الثقافية.

1-2 القيم: وهي عبارة عن محددات تجريدية سالبة أو موجبة لدى الفرد،³ فالقيم هي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها. تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم، الملاحظة، الإقتداء،... إلخ. وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيماً فردية وقيم جماعية. وتتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضاً بالتعبير عن إدراك الحس من السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.⁴

2-2 الخرافات أو الأساطير: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها، وهي بمثابة أسس المنظمة وكل ما يتعلق بإنشائها. تحافظ الأساطير على القيم وترسخها، ومنها حكايات تأسيس المنظمة.

¹ C.BUSSENAULT et M.PRETER, Organisation et gestion d'entreprise, Vuibert, Paris: France, 1991, p:44.

² قاسم نايف علوان الخياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات تطبيقية، دار الشروق، عمان: الأردن، 2006، ص: 151.

³ سعد بن محمد العتيبي، إدارة التغيير: البعد الغائب!: أثر الثقافة المجتمعية وثقافة التنظيم في نجاح أو فشل التغيير، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005، ص: 177.

⁴ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، 2003-2004، ص: 5.

2-3 الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كمنط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة. ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً. وتمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلاءمها مع البيئة.¹

2-4 الطقوس: تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناجمة عن تقلب الأنماط.² والطقوس بشكل عام، هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية.³ وتمثل الطقوس في المنظمة عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة إعداد الاجتماعات، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة.

2-5 الأبطال أو البطولات: ويقصد بالأبطال، الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح المنظمة وتميزها، ويجعلون النجاح جزء من ذاكرة المنظمة، ويمارسون تأثيراً مستمراً في المنظمة.

2-6 الشبكة الثقافية: تعتبر الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر المنظمة ببعضها ببعض. وتتكون من تعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين. وتجدر الإشارة إلى أن الشبكة الثقافية لا تعمل بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة.⁴

3- خصائص ثقافة المنظمة

قد تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، وذلك لأن لكل منظمة خصوصياتها وقيمها وتقاليدها الخاصة، ولكن هناك مجموعة من الخصائص المشتركة التي تتميز بها الثقافة التنظيمية في كل المنظمات. وفي هذا الإطار يمكن القول أن ثقافة المنظمة تتصف بما يلي:⁵

¹ سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص: 6.

² نفس المرجع أعلاه.

³ سعد بن محمد العتيبي، مرجع سبق ذكره، 29-30 مارس 2005، ص: 179.

⁴ سليمة سلام، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص: 5.

⁵ ابتسام عبد الرحمن حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، دراسة استطلاعية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 13 إلى 16 ذو القعدة 1431، ص: 11-12. نقلاً عن: مصطفى أبو بكر، النظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2005، ص: 407.

1-3 ثقافة المنظمة نظام مركب: يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها حيث تحوي الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات. والجانب السلوكي كالعادات والتقاليد. والجانب المادي ويعني كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة.

2-3 ثقافة المنظمة نظام متكامل: أي أنها تتجه باستمرار إلى إحداث الانسجام بين عناصرها مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3-3 ثقافة المنظمة نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعلم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها.

4-3 ثقافة المنظمة نظام متغير ومتطور: أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.

5-3 ثقافة المنظمة نظام متكيف: بمعنى أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة.

يرى كل من هيغبيرغ وهيفتز Hagberg & Hiefetz أن هناك أربع خصائص رئيسية للثقافة التنظيمية، وهي:¹

- حساسيتها لاحتياجات الموظفين والعملاء.
- الحرية في إيجاد الأفكار الجديدة.
- الرغبة في تحمل المخاطر.
- الانفتاح على خيارات الاتصالات.

إضافة إلى ما سبق، يرى محمد قاسم القريوتي أن ثقافة المنظمة تتميز أيضاً بالخصائص الآتية:²

- درجة المبادرة الفردية.
- درجة قبول المخاطرة.

¹ علي عوض الوقفي، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 9.

² نفس المرجع أعلاه.

- درجة وضوح الأهداف.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

- شكل ومدى الرقابة في المنظمة.

- مدى الولاء للمنظمة.

- طبيعة الحوافز المقدمة.

- درجة الاستماع لوجهات النظر.

- طبيعة نظام الاتصالات.

المطلب الثاني: أهمية ثقافة المنظمة

ثقافة المنظمة جزء مهم لا يمكن إغفاله، فهي تجسد الروح أو الإطار المعنوي والثقافي للمنظمة، هذه الثقافة هي خليط من العناصر المتداخلة فيما بينها، ووجود ثقافة فعالة في المنظمة يساهم في نجاحها واستمرارها. ويمكن القول أن هذه الثقافة تستمد أهميتها من الوظائف التي تقوم بها ومن الأثر الكبير لها على المنظمة.

1- وظائف ثقافة المنظمة

تقوم ثقافة المنظمة بالعديد من الوظائف، وفيما يلي عرض لبعض منها:¹

1-1 تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار

والقيم التي تسود في المنظمة، كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي

منها.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008، ص: 23.

1-2 تقوية الالتزام برسالة المنظمة: عادة ما ينحصر تفكير الناس حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

1-3 دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعد هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة. وكذلك تقوم ثقافة المنظمة بالوظائف الآتية:¹

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.

- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة.

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.

2 - أثر الثقافة على المنظمة

تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية. ويمكن تبين أثر الثقافة على المنظمة في الآتي:²

1-2 التأثير على النمط الإداري: يكشف نمط الإدارة عن الأساليب التي ينتهجها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو الموجه الرئيسي الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

¹ محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، 2004-2005، ص: 52.

² بجاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوينهاغن: الدنمارك، 2010، ص: 76-77.

- 2-2 التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات التنظيمية هي علاقة تداخل وتشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.
- 3-2 التأثير على أداء المنظمة: وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.
- 4-2 التأثير على العلاقات ونظم المعلومات: تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلومات والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل المنظمة.
- 5-2 الحفاظ على هوية المنظمة: وهي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.
- 6-2 الحفاظ على استقرار المنظمة: الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.
- 7-2 تدعيم التوجهات الأخلاقية السائدة: تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن اتبع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.

المطلب الثالث: التغيير الثقافي في المنظمة

إذا كانت الثقافة السائدة في المنظمة فعالة وقوية يجب تدعيمها وتقويتها، أما إذا كانت هذه الثقافة ضعيفة فيجب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد مواطن الضعف فيها وتحديد التغيير الثقافي المطلوب، ومن ثم البدء في تنفيذه.

1- أسباب قيام المنظمة بتغيير ثقافتها

السبب الأساسي الذي يدفع الإدارة العليا في المنظمة إلى تغيير الثقافة التنظيمية هو ضعف هذه الأخيرة، ويقصد بالثقافة الضعيفة تلك الثقافة المهترئة المكونة من مجموعة من القيم والمبادئ غير الموحدة وغير المتجانسة،

والتي تؤدي إلى اختلاف العاملين وتبعدهم عن قيم التعاون والعمل المشترك، كما لا تعكس صورة المنظمة ولا ما تمثله ولا ما تتطلع إليه، فعدم تناسق مكوناتها يجعل من العاملين في المنظمة يسرون بطرق مختلفة بدل أن يسلكوا طريقاً موحداً وهذا ما يؤثر على المنظمة سلباً ويزيد من مشاكلها ويقلل من احتمال نجاحها. وهنا تكمن الحاجة للتغيير الثقافي لتحويل الثقافة الضعيفة إلى ثقافة قوية.* والمقصود بالثقافة القوية تلك الثقافة التي تحظى بقبول العاملين وتزرع فيهم قيماً مشتركة تؤسس على العمل الجماعي وتشجع على التحسين المستمر، كما تزرع بينهم صلة وثيقة تنظم وتوحد سلوكهم داخل المنظمة وتوجد مناخ عمل ملائم.

وتقترح كينيدي Kennedy المهتمة بالتغيير داخل المنظمة ومؤلفة كتاب The Company That Changed Our Lives عام 1986، خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها بصورة سريعة. وتأتي هذه الأسباب كما يلي:¹

- إذا كانت المنظمة تؤمن ببعض القيم بدرجة شديدة ولا تتناسب هذه القيم مع البيئة المتغيرة.
- إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتصف بالمنافسة الشديدة كما أنها تتغير بمعدل سريع جداً.
- إذا كانت المنظمة في موقع تنافسي أقل بكثير من المنافسين لها.
- إذا كانت المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- إذا كانت المنظمة صغيرة لكنها تنمو بسرعة كبيرة.

2- الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي

للقيام بعملية التغيير الثقافي، يجب القيام بمجموعة من الخطوات، من أهمها:²

* لا تؤثر قوة ثقافة المنظمة إيجاباً إلا إذا كانت مكوناتها من القيم والمبادئ والمعتقدات وغيرها من المكونات ملائمة لما يحدث في العالم الخارجي، وتساعد على التكيف معه، وغير ذلك لن يكون لقوة الثقافة أثر إيجابي بل قد يحدث العكس وقد تؤثر سلباً على المنظمة وتؤدي بها إلى الفشل حتى أكثر من الثقافة الضعيفة.

¹ محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على (BNA-CPA- BEA)، BADR-BDL-CNEP-CNMA، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: الجزائر، 2006، ص: 139.

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، 20-21 ماي 2002، ص: 13 - 14.

- لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير السلوكيات والاتجاهات والقيم والافتراضات اتجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والمنظمة والقادة والأفراد، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وهدف ومصالح المنظمة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.
- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية فيها، والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.
- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة، وأن يتعلموا شيئاً مهماً وهو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.
- العمل بجِد للتخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمات.*
- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المنظمات الرائدة.
- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة.
- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة، وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.
- تمكين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام، والانتماء والولاء وتدريب العاملين على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.
- الأقلمة والمواءمة الاجتماعية.
- نقل الأفراد الذين يقاومون التغيير، والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.
- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

* يقصد بالإدارة بالأزمة فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع، ويهدف إلى أحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره، أما إدارة الأزمة فيصعد بها عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، ويتجنب التهديدات والأخطار، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل. نقلاً عن: مسفر بن ظافر عائض الفحطاني، إستراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعصيد القوة الصلبة في إدارة الأزمة الإراهية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2010، ص: 17.

3- عوامل نجاح التغيير الثقافي

- يرتبط نجاح التغيير الثقافي في المنظمة بمجموعة من العوامل منها:
- مؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين وقدرتهم على التغيير الثقافي.
- القيام بنشر وتبني قيم سليمة بين الإدارة وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.
- يرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً تكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، أما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.¹
- التعرف على دوافع وحاجات الأفراد، وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات وذلك من أجل كسب ولاء الأفراد وإقناعهم بالتغيير، ودفعهم لتقديم أفضل ما عندهم لإنجاحه.
- الأخذ بعين الاعتبار نظرة الأفراد للتغيير وقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم والاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل ومحاولة تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها.

المطلب الرابع: وسائل التغيير الثقافي

بعد تحديد احتياجات التغيير الثقافي وأولوياته يأتي تحديد وسائل التغيير، وكيفية استخدامها بشكل يسمح بتغيير الثقافة الحالية السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير داخل المنظمة من قبل جميع الأفراد العاملين بها. وفيما يلي عرض لأهم وسائل التغيير الثقافي.

¹ سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، 2003-2004، ص: 22.

1- اللغة

إن إدخال أي تغيير في المنظمة يرافقه إدخال مصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة، وهذا ما يعني تغييراً في ثقافة المنظمة. ومن هنا يمكن القول أن استعمال المصطلحات الملائمة والمناسبة أمر بالغ الأهمية في نجاح أي تغيير على مستوى المنظمة، ويجب استعمال المصطلحات المعبرة التي تسعى إلى التغيير المنشود والتي ستلقى استحساناً وقبولاً لدى جميع العاملين في المنظمة ولا تثير لديهم أي حساسية أو قلق أو انزعاج.

2- التعليم والتكوين

يعتبر التعليم والتكوين من أهم وسائل التغيير الثقافي، فعلى سبيل المثال تبني المنظمة لفلسفة إدارية كإدارة الجودة الشاملة يتطلب تعليم وتكوين العاملين في مجال استعمال الأدوات الأساسية للجودة، وخاصةً على القيم التي تقود إلى هذا النمط الجديد من الإدارة مثل الرقابة الذاتية والبحث عن الأسباب الحقيقية للمشاكل.

3- الاتصال

يعتبر الاتصال الجيد وسيلة تغيير فعال لثقافة المنظمة، وذلك لأنه يوفر إجابات لأسئلة العاملين وانشغالهم المتعلقة بالعملية التغييرية (ماهيتها، أسبابها، فوائدها، ومختلف جوانبها) وهذا ما يشعرهم بنوع من الراحة والأمان ويدفعهم لتغيير اتجاهاتهم وثقافتهم وتسهيل عملية تقبلهم للتغيير وتبنيه.

4- التوقع والرؤية

ينتظر من قادة المنظمات أن يتوقعوا التهديدات التي قد تواجه المنظمة، ثم ينبهوا العاملين إلى ضرورة مواجهة تلك التهديدات، كما يجب على القادة أيضاً أن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهة هذه التهديدات، ولما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.¹

5- الانتظار المعياري

تمتلك المنظمة مجموعة واسعة من الأدوات يمكن أن يتم عبرها تحديد مجموعة من المعايير التي تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساس هذه المعايير، أي أن قيادة المنظمة تضع مجموعة من المعايير وتنتظر من الأفراد أن يتصرفوا على أساسها، وهذه المعايير تعبر عن القيم أو الممارسات أو الأساليب التي ترغب القيادة في ترسيخها داخل المنظمة حتى تصبح من مكونات ثقافتها. ومن بين هذه الأدوات التي تسمح لقيادة المنظمة

¹ بومدين بلكير وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 291.

بتحقيق هذا الهدف هي: نظام المعلومات، مراقبة التسيير، نظام تقييم الأفراد، وكذا أنظمة التقدير والمكافآت. من خلال هذه الأدوات يمكن وضع مجموعة من المؤشرات والمقاييس والأهداف التي تسمح بنقل وتحويل ما تنتظره قيادة المنظمة من العاملين على جميع المستويات.¹

6- الموضحة

لا ترتبط الموضحة بالمنتوجات الاستهلاكية والألبسة فقط، وإنما تمتد إلى ميدان الأفكار وخاصة في مجال العلوم الاقتصادية والاجتماعية، وحتى مجال الإدارة يشهد تعدد الموضات منذ تايلور، فعموماً مصادر الموضحة أو منابعها فيما يخص كفاءات المنظمة عادة ما تكون مبتكرة وجريئة، ويعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد Just In Time الذي جاءت به منظمة تويوتا Toyota أحد أمثلة الموضحة الإدارية.

7- الأمثلة والنماذج

يمثل أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي نماذج في المنظمة، لذا يعتبر الاقتداء بهم أمر مهم جداً، كما يجب على هذه النماذج سواء كانوا مسؤولين أو رؤساءً أو فرق عمل أن يؤمنوا ويطبقوا المبادئ التي ينادون بها.

8- وسائل أخرى

إضافة إلى وسائل التغيير الثقافي السابقة تستخدم المنظمات وسائل أخرى عديدة ومنها:

- الأداء: من خلال الخطط المتعلقة بمكافأة الأداء وعمليات إدارته والمشاركة في المكاسب، وتدريب القادة وتنمية المهارة.

- الالتزام: من خلال الاتصال وبرامج العمل وتوزيع الأدوار وتوفير مناخ من التعاون والثقة.

- العمل الجماعي: من خلال بناء مجموعات العمل، وإدارة الأداء الجماعي ومكافأة الجماعات.

- القيم: بحيث اكتساب القدرة على الفهم والقبول، والالتزام بالمشاركة في تحديد القيم وعمليات إدارة الأداء، والتنمية الذاتية للأفراد.

¹ بومدين بلكبير وفؤاد بوفطيمة، مرجع سبق ذكره، 08-09 مارس 2005، ص ص: 289-290.

المطلب الخامس: معوقات نجاح التغيير الثقافي

- التغيير الثقافي من أصعب أنواع التغيير التنظيمي وذلك لتعلقه بالجانب الإنساني. وعملية تغيير أفكار الأفراد وقيمهم ليست بالعملية الهينة. وكثيراً ما يظهر العاملون مقاومتهم لهذا التغيير. تواجه عملية التغيير الثقافي عند إجرائها العديد من المعوقات. ومنها:²
- قوة الثقافة مما يجعلها نقمة تحسب على المنظمة، ويبرز ذلك في التمسك الكبير بها من قبل الأفراد ما يحول دون القدرة على تغييرها، فهي تشكلت عبر مرور الزمن إلى درجة وصولها لمستوى الهوية للمنظمة. (وهنا تصبح الثقافة القوية عائقاً أمام التغيير).
 - الذهنيات الغالبة باتجاهات صلبة من نوع (رايح / خاسر).
 - المشاركة الغير كافية للأعضاء عبر كامل المستويات التنظيمية في إحداث التغيير.
 - قلة الدعم من طرف المشرفين على التغيير أي قادة التغيير أنفسهم.
 - انتشار طول مستويات الانتظار، وعدم تفهم وتقبل فكرة عملية التغيير من البداية.

² عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة: سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006-2007، ص: 150. نقلاً عن:

Hélène Denis, Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales: design organisationnel, cultures et technologie, Economica, Paris: France, 1990, p: 131.

خلاصة الفصل الأول

يتطلب التعامل مع عالم الأعمال اليوم أن تتبنى المنظمات مداخل التغيير المختلفة، وذلك لأن هذا الأخير - أي التغيير - هو الوحيد الذي يساعدها على البقاء والاستمرار، ولكن ليس أي تغيير تقوم به المنظمة يعود عليها بالنجاح، بل يعود عليها بالنجاح فقط ذلك التغيير المخطط القائم على دراسة معمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقييم أدائها الفعلي وتحديد الآليات المناسبة لتحسينه للوصول إلى التميز في الأداء الذي يحقق للمنظمة النجاح.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن أصعب وأهم أنواع التغيير التنظيمي هو ذلك التغيير الذي يمس الجانب الإنساني وثقافة المنظمة، وعلى المنظمة أن توليه أهمية كبرى وتسعى إلى إنجاحه لأنه يعد مفتاحاً لنجاح باقي أنواع التغيير.

وفي الأخير، يتوقف نجاح عملية التغيير في المنظمة على فعالية إدارة التغيير وتعاملها الجيد مع الأفراد وكسبهم في صفها، والاستفادة حتى من مقاومة التغيير لديهم، بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

الفصل الثاني إدارة التغيير التنظيمي



الفصل الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

كل شيء في العالم يتغير والمنظمة كذلك تتغير، ولكن المشكل يكمن في أنه ليس كل تغيير يلاقي النجاح، وليس كل تغيير ناجح يرقى إلى التطلعات والطموحات، ولهذا على إدارة المنظمة أن تفكر بشكل سليم في التغيير وكيفية إدارته.

وقد انعكست أهمية التغيير في المنظمات على مفكري الإدارة والمتخصصين الذي أصبحوا يبحثون في موضوع التغيير من مختلف الجوانب، ليقدموا للمنظمات فكرة شاملة عن عملية التغيير وكيفية إدارته بالطريقة التي تحقق للمنظمات النجاح والتميز.

فيما يلي عرض مفصل لموضوع إدارة التغيير، وسيتم العرض وفق ثلاثة محاور تأتي كما يلي:

- حتمية التغيير والتطوير في المنظمات المعاصرة؛

- ماهية إدارة التغيير؛

- نماذج مراحل إدارة التغيير.

المبحث الأول: حتمية التغيير والتطوير في المنظمات المعاصرة

تعد بيئة المنظمة* المحرك الذي يحفز المنظمة ويدفعها إلى إجراء التغييرات التنظيمية المختلفة. كما تجعل هذه البيئة والخصائص التي تتسم بها، التغيير ضرورة حتمية إذا أرادت المنظمة البقاء والنجاح في التأقلم مع ما يحدث في هذه البيئة من تغييرات وتحولات على المستوى الداخلي والمستوى الخارجي.

المطلب الأول: تحديات البيئة الخارجية

تتسم بيئة المنظمات الحالية بمجموعة من الملامح التي جعلتها تختلف عن أي بيئة سادت في فترة زمنية مضت، ولعل أهم ما يمكن قوله عن هذه البيئة اليوم أنها تشهد تغيرات سريعة ومتنوعة شملت كل المجالات، وباتت تشكل تحدياً على المنظمات أخذه بعين الاعتبار. وفيما يلي محاولة لتلخيص أهم ملامح هذه البيئة:

1- العولمة

يشبه ورويك موراي Warwick Murray العولمة بالغطاء الذي يفتح ويمتد عبر العالم، ويجعل اقتصادات العالم ومجتمعاته وثقافته متجانسة، وتصبح كل الأماكن متشابهة ولا تعود الحدود مهمة وتختفي المسافات.¹ ويعرفها رونالد روبرتسون Ronald Robertson على أنها اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم، وزيادة وعي الأفراد والمجتمعات بهذا الانكماش.² وتعرف أيضاً، على أنها إكساب الشيء طابع العالمية وجعل نطاقه وتطبيقه عالمياً.³

* تعرف بيئة المنظمة بأنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية والتي تقع داخل حدود المنظمة أو خارجها والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي. نقلاً عن: موسى اللوزي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الموارد البشرية الأول: التميز في استثمار الموارد البشرية، المرجع الاستشارات والتطوير الإداري، البحر الميت: مصر، 15 و16 أبريل 2007، ص: 3.

¹ ورويك موراي، ترجمة سعيد منناق، جغرافيات العولمة: قراءة في تحديات العولمة الاقتصادية والسياسية والثقافية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، فبراير 2013، ص: 10.

² عبد العزيز المنصور، "العولمة والاختيارات العربية المستقبلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، دمشق: سوريا، المجلد 25، العدد 2، 2009، ص: 562.

³ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 287.

تتميز العولمة بمجموعة من العلاقات والعوامل والقوى، تتحرك بسهولة على المستوى الكوني متجاوزة الحدود الجغرافية للدول ويصعب السيطرة عليها، تساندها التزامات دولية أو دعم قانوني، مستخدمة آليات متعددة، ومنتجة لآثار ونتائج تتعدى نطاق الدولة الوطني إلى المستوى العالمي، لتربط العالم في شكل كيان متشابك الأطراف يطلق عليه القرية الكونية.¹ وتجدر الإشارة إلى أن العولمة تفرز تطورات إيجابية مثل اندماج أسواق السلع وعوامل الإنتاج، وتطورات سلبية مثل تلف البيئة وتلوثها وزيادة تعرض البلدان للصددمات الخارجية التي تعجل بأزمات البنوك والأزمات النقدية.²

تعتبر العولمة من العوامل المحدثة للتغيير كما تعتبر الدعامة الأساسية للتبديلات الفجائية التي تطرأ في المجال الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي وفي الظواهر الاجتماعية كأول عوامل التغيير الخارجية.³ وتلقي العولمة بظلالها على مختلف مجالات الحياة السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ولعل أكثر المجالات تأثراً بالعولمة هو المجال الاقتصادي الذي انتفض انتفاضاً جذرياً وتغير تغيراً كبيراً بفضل العولمة. ومن أهم إفرازات هذه الظاهرة -العولمة- على الصعيد الاقتصادي هو ظهور ما يسمى بعولمة المنافسة. وتعتبر عولمة المنافسة مرحلة متقدمة للعولمة الاقتصادية تزول فيها الحدود الجغرافية أو القومية أمام أنشطة المنظمات مشكلة بذلك تحدياً تسويقياً بارزاً تصير بموجبه السوق العالمية موحدة ومفتوحة لتنافس الاقتصاديات والمنظمات، ومن أهم ملامحها هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة الهادف إلى تحرير المبادلات ورفع القيود عن التجارة الخارجية، وانحسار دور الدولة في الاقتصاد، وتعاضم دور القطاع الخاص.⁴

2- اقتصاد المعرفة

لقد تحول الاقتصاد العالمي بعد الثورة الصناعية من اقتصاد ذي كثافة عمالية إلى اقتصاد ذي كثافة رأسمالية، ثم جاءت الثورة التكنولوجية لتنقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة، وبالتالي أصبحت الغلبة لمن

¹ منير نوري، "معوقات مساندة العولمة الاقتصادية للدول العربية"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف: الجزائر، العدد 1، 2004، ص: 88.

² زيد بن محمد الرماني، اقتصاد العولمة: انبهار أم انهيار، مكتبة الرشد، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2003، ص: 14.

³ غسان منير حمزة سنو وعلي أحمد الطراح، العولمة والدولة: -الوطن والمجتمع العالمي، دار النهضة العربية، بيروت: لبنان، 2002، ص: 197.

⁴ أحمد بلالي، "الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، العدد 6، 2008، ص: 97-98.

يعرف، لا لمن يملك. وأصبحت المعرفة هي المادة الخام، وعاملاً من عوامل الإنتاج، والنتائج نفسه، فكل المنظمات اليوم تعتمد بدرجة كبيرة على المعرفة في استمرارها ونجاحها، وأصبح من المحتم عليها أن تتطور وتحسن وإلا كان مصيرها الفناء.¹

وبمناز اقتصاد المعرفة الذي تعمل في إطاره المنظمات حالياً بأمر عديدة من أهمها:²

- امتلاك القدرة على الابتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة تماماً، لم تكن تعرفها الأسواق من قبل، والمساهمة في إنتاج منتجات أكثر إشباعاً وإقناعاً للعميل.

- المنافسة في ظل اقتصاد المعرفة تركز على المعرفة، فهي التي تصنع القوة، وتوفر المال، وتوجد المواد الخام، وتفتح الأسواق.

- يتضمن اقتصاد المعرفة قوى اقتصادية جديدة تدفع للابتكار، والتحسين المستمر، وإيجاد منتجات جديدة، نظم إنتاج جديدة، نظم تسويق ابتكارية جديدة، طرق إشباع فعالة للعميل، أسواق ومناطق تسويقية جديدة.

- في ظل اقتصاد المعرفة لا يؤخذ كل عنصر بشري على أنه رأسمال بشري يعتد به وإنما يراد برأس المال البشري العناصر المفكرة والقادرة على الابتكار المستمر الذي يكون الميزة التنافسية الوحيدة للمنظمات في صراعها من أجل البقاء ويطلق على مثل هذه النوعية من العنصر البشري عمالة المعرفة.

3- التغيير التقني

تقوم الثورة الصناعية التكنولوجية المعاصرة على أساس التقدم الهائل في مجالات علوم الفضاء والمعلومات والعقول الإلكترونية والهندسة الوراثية. تلك المجالات التي تقوم على قاعدة مؤسسة من البحوث العلمية والتكنولوجية.³

ساهمت الطفرات الهائلة في المجال التقني في إفراز واقع جديد يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات. وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر

¹ مجدي محمد محمود طابيل، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005، ص: 310-311.

² نفس المرجع أعلاه.

³ محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية: سوريا، 2009، ص: 34.

المعلومات والمعرفة. وأبرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعليم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة دون عناء.¹

4- رأس المال الفكري

يحظى العنصر البشري اليوم بأهمية كبرى في عالم الأعمال، باعتباره أهم عامل من عوامل المنافسة. وبسبب هذه الأهمية، أصبح ينظر للأفراد على أنهم هم الثروة. وأصبح يطلق عليهم مسمى رأس المال الفكري. وتجدر الإشارة إلى أن مدير منظمة جونسونفيل Johnsonville للأطعمة رالف ستاير Relaph Stayer هو أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري، وحدث ذلك عام 1990.² ويعتمد هذا المفهوم على أن الإنسان هو أساس تكوين ثروة المنظمات والمجتمعات. ويجب على المنظمات الراغبة في الوصول إلى مرحلة الإبداع والتميز المؤسسي، أن تعرف أهمية رأس المال الفكري، ويجب عليها العمل على صناعته وتطويره وتنشيطه والحفاظة عليه.³

5- التركيز على العملاء

يعتمد نجاح أي منظمة اليوم على قدرتها على إرضاء عملائها سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين. ومن هذا المنطلق يجب عليها فهم احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق متطلباتهم، وأكثر من هذا العمل على تجاوز توقعاتهم.⁴

ولهذا أصبحت منظمات الأعمال اليوم تنظر للعملاء باعتبارهم مشاركين حقيقيين في النجاح ولهم دور في قرارات المنظمة، كما أن هؤلاء العملاء على قدر كبير من الذكاء ويستطيعون التمييز بسرعة وسهولة بين ما هو

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2007، ص: 59.

² عامر عبد الرؤوف رشاد حمادة، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2010، ص: 10.

³ أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة، "رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، العدد 6، ديسمبر 2009، ص: 93-94.

⁴ Philippe DETRIE, Conduire une démarche qualité, Editions d'organisation, Paris: France, 4^{ème} édition, 2001, p: 23.

مقبول وجيد من منتجات وخدمات في الأسواق، وهكذا يفترض بالإدارة أن تطور العلاقات مع هؤلاء العملاء وتعمل على إعلامهم بكل ما هو جديد ومفيد لهم. وقد أدت أنظمة المعلومات دوراً مهماً في تقريب الصورة الذهنية للعملاء حول ما يطرح في الأسواق وبشفافية عالية، وأصبحت منظمات الأعمال تتسابق في جعل هؤلاء العملاء أكثر سعادة ورفاهية وأكثر متعة في تعاملهم مع المنظمة بدلاً من النظر إليهم في إطار تلبية حاجاتهم بمنظور تقليدي.¹

6- الأداء العالي في المنظمات

والذي يتطلب التركيز على العملاء ورفع مستوى الإنتاجية وتحسين الجودة، وإعطاء قيمة وأهمية عالية للموارد البشرية وزيادة صلاحيات العاملين، وإدراك التنوع في قوة العمل، والالتزام بأخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.²

7- الحدود الجديدة للمنظمة (المرونة التنظيمية)

تحت عنوان (الحدود الجديدة للمنظمة) أصدر معهد Vital Roux ضمن سلسلة Entreprise كتاباً جمعياً بتنسيق باتريك بيسون Patrick Besson يعرض فيه إشكالية الداخل - الخارج dedans- dehors، استهله المنسق بالقول "بعد أن كانت المنظمة تتحدد بجدارتها ضمن واقعها المادي الذي كرسه النظام الآلي الذي هيمن على الفكر التنظيمي منذ ظهور المنظمات الحالية ويحدد طبيعتها وصورتها أمام الخارج".
 بفعل تأثير العوامل والضغطات التي تم الحديث عنها سابقاً، وإضافة إلى الميل المتنامي للعملاء نحو اقتناء سلع وخدمات أكثر شخصية، تجد المنظمات نفسها حالياً أمام تحديين كبيرين يتعلق الأول بإعادة التموقع وابتكار أشكال جديدة للتدخل والتواصل مع الآخرين، أما الثاني فيتعلق بضرورة إعادة رسم حدود المنظمة أي نطاقها الإقليمي المنفصل عن محيطها الوطني والعالمي.³

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 191.

² مجدي محمد محمود طابيل، مرجع سبق ذكره، 29-30 مارس 2005، ص: 311.

³ الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر: الجزائر، 2009، ص ص: 65-66.

كما تجدر الإشارة أن الحجم الكبير للمنظمات لم يعد محط اهتمام الإداريين اليوم، بل بدء التركيز على المنظمات الأصغر حجماً والتي تملك القدرة على التأقلم والتي تعمل كمجموعات من الأجزاء الشبه المستقلة التي تعمل من خلال فرق العمل.

8- السرعة

تعتبر السرعة مطلباً ضرورياً، فالعصر الحالي يسمى عصر السرعة. والمنظمة تحتاج أن تقدم خدماتها ومنتجاتها للعملاء بالسرعة الفائقة دون أن تحمل عنصر الجودة، وفي هذا الإطار ظهر شكل جديد للمنافسة، بحيث يعتمد هذا الشكل على تقليص عنصر الزمن لمصلحة العميل. وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ويمكن تبين أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:¹

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق. ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.*
ويترتب عن ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، تخفيض تكاليف الإنتاج، وأيضاً تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع.

- تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه.

- تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات بهدف الوصول إلى الإنتاج والتخزين في الوقت المحدد Just In Time لتحقيق المرونة في عمليات التصنيع.

9- سقوط المبادئ التقليدية للإدارة

أفرزت بيئة الأعمال الحالية وملاحظها الجديدة أفكاراً إدارية جديدة مختلفة عن الأفكار التي سادت بالماضي، وبذلك هدمت صرح الإدارة التقليدية واستبدلته بفكر إداري يتوافق مع البيئة ويتغير وفق تطوراتها. وفي الجدول الآتي كثير من الدلائل التي توضح انهيار الإدارة التقليدية، وسيادة الشكل الجديد للإدارة.

¹ نعيمة برودي، التدريب كأداة لتأهيل وتمكين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الدولي حول: تمكين الكفاءات البشرية و تميتها الورقة الراجعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 14-15 نوفمبر 2006، ص: 5.

* يعرف ذلك الزمن على أنه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي.

الجدول رقم 2_01: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة

سيادة الإدارة الحديثة	انهيار الإدارة التقليدية
- سيادة السوق المتقلبة.	- انهيار السوق المستقرة.
- سيادة المنافسة والتحالفات الاستراتيجية.	- تراجع حماية الدولة للاقتصاد.
- سيادة العميل.	- انهيار غلبة المنتج.
- سيادة التنظيم المرن والمتغير.	- انهيار التنظيم البيروقراطي.
- سيادة التطور المستمر لسياسات مرنة.	- انهيار السياسات الثابتة.
- سيادة النظر للمستقبل والرؤية.	- انهيار غلبة الماضي والحاضر.
- سيادة التفوق الذهني.	- انهيار التفوق المادي.
- سيادة الخدمات.	- تراجع المنتجات والسلع.
- سيادة الجودة من وجهة نظر العميل.	- انهيار الجودة من وجهة المنتج.
- سياسة الإسناد للغير.	- انهيار شركة من الإبرة إلى الصاروخ.
- سيادة كونية الأعمال و الإدارة.	- انهيار إقليمية الأعمال و الإدارة.
- سيادة المزايا التنافسية.	- انهيار المزايا النسبية.
- سيادة العلاقات الناضجة بين الدول والمنظمة والعامل.	- انهيار الحماية الكاملة للعاملين.
- سيادة تنفيذ الأشياء الجيدة.	- انهيار تنفيذ الأشياء بشكل جيد.
- سيادة الأنظمة المفتوحة.	- انهيار الأنظمة المغلقة.
- سيادة التغيير.	- انهيار الاستقرار.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص:21.

10- صعود نجم التغيير التنظيمي

بالرغم من النشأة الحديثة لعلم التغيير التنظيمي، إلا أن صعود نجمه ازداد بريقاً في السنوات الأخيرة. وشاع استخدام مصطلحاته في مجال الإدارة، وبداخل المنظمات.

المطلب الثاني: الأسباب الداخلية للتغيير

رغم أن الضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية هي المحرك الأكبر والدافع الأساسي للتغيير التنظيمي، لكن هذا لا يلغي الأثر الذي تمثله الضغوط التي تأتي من داخل المنظمة، والتي تدعو بدورها إلى ضرورة إحداث التغيير داخل المنظمات. ومن بين الضغوط الداخلية، والتي تعد أسباباً تدعو المنظمة للتغيير جملة النقاط الآتية:

1- ضغوط نمو المنظمة

لا تبقى المنظمات على حالها، حيث يؤثر عمر وحجم المنظمة، والمرحلة التي تمر بها دورة حياة المنتج، وشكل وهيكل الموارد البشرية، والقيم الإنسانية السائدة بالمنظمة على تكوين ضغوط على المنظمة لكي تتغير وتنمو، ولكي تنتقل من مرحلة الدخول إلى السوق إلى النمو، والاستقرار والنضج، والتوسع، وكلها مراحل تحتاج إلى فلسفة عمل وطريقة إدارة وتنظيم تختلف من مرحلة إلى أخرى، ففي المراحل الأولى للمنظمة يكون العمل والهياكل في شكل غير رسمي، ومركزي ويعتمد على العلاقات الاجتماعية المكثفة، وعند الانتقال إلى مراحل النمو ثم الاستقرار والنضج يحتاج الأمر إلى أنظمة إدارية وهياكل أكثر رسمية ووضوحاً، وإلى تفويض لمزيد من السلطات، وإلى إيجاد مستويات تنظيمية أكثر.¹

2- مؤشرات المشاكل الداخلية

حينما تعاني المنظمة من مشاكل داخلية حادة يحتاج الأمر إلى تدخل من خلال استخدام طرق وأدوات التغيير التنظيمي. ومن هذه المؤشرات ما يلي:

- انخفاض أداء العاملين وتدني روحهم المعنوية.
- حدوث مشاكل وصراعات داخل المنظمة.
- انخفاض الأرباح.
- زيادة معدلات التغيب عن العمل عن الحد الطبيعي، وعدم وجود تعاون فعال بين العاملين أو بين الدوائر.²

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 25.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 39.

3- هيكل المنظمة وتغيير أهدافها

يؤدي ازدياد حجم المنظمة إلى مجموعة من المشاكل المترابطة. فمثلاً يتلازم كبر الحجم مع انخفاض مستوى إشباع حاجات الفاعلين الذين تكثر غياباتهم بعد ذلك، مما يعقد عملية التنسيق بين المهام المترابطة فترتفع درجة الإحباط في العمل. ويصبح النسق في حد ذاته سلسلة من المعوقات الاجتماعية والإنسانية. فالبحث عن تطوير المنظمة من أكثر العوامل التي تدفع بها إلى التغيير، بشكل يجعل البيئة التنظيمية لها تساعد وتشجع على تدفق المعلومات والأفكار البناءة، وتثير الإبداع وإيجاد الحلول السريعة للمشاكل، وعادة ما يهدف التطور إلى التحكم في التكاليف والوصول إلى درجة من الفعالية تمكنها من المنافسة مع مثيلاتها.¹

4- المنتج وطريقة العمل

يدفع تفاعل المنظمة مع بيئتها إلى محاولة التكيف مع متطلباتها، ويتجلى ذلك خاصة في تحسين نوعية ما تقدمه، وقد يشمل التغيير كذلك صيرورة الإنتاج وذلك بإدخال مناهج وتجهيزات جديدة.²

5- أسباب داخلية أخرى

ومن هذه الأسباب ما يلي:

- الدمج مع منظمات أو شراء منظمات أخرى.
- إدخال واستعمال معدات تقنية متطورة.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفراح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.³
- انضمام أفراد جدد لديهم أفكار وخبرات ومهارات مختلفة، خاصة إذا عُينوا قادة في الإدارة ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.⁴

¹ جمال بن زروق، "التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه"، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، دمشق: سوريا، المجلد 26، العدد 1 و2، 2010، ص: 409.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 410.

³ قيس المؤمن وآخرون، مرجع سبق ذكره، 1997، ص: 156.

⁴ سامية موزاوي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص: 11.

المطلب الثالث: الواقع الإداري الجديد

ساهم كل من العولمة، اقتصاد المعرفة، الثورة التكنولوجية وغيرها من العوامل في رسم واقع إداري جديد، ساهم بدوره في تغيير المنظمات وتغيير أسلوبها في التعامل مع ما يدور من حولها من تغييرات. هذا، وتتضح مظاهر هذا الواقع الجديد في المنظمات من خلال ما أحدثته من تغييرات متعددة. ومن بين هذه المظاهر:¹

- التحول في كثير من المنظمات من حالة التأكد إلى حالة عدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاضم التغييرات التقنية وغيرها من التغييرات.
- اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الاقتصادية في العالم بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وأوروبا الموحدة، مع عودة نمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمة الطاحنة* التي اجتاحتهم عام 1997.
- تحلل المنظمات التقليدية وظهور منظمات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد.
- اتجاه الكثير من المنظمات الكبرى إلى القيام بعمليات الاندماج أو التحالف أو الاستحواذ من أجل تكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد.
- بروز أهمية إدارة "التنوع" والتعامل مع المتناقضات. حيث تعمل المنظمات في سوق عالمية، وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات، وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الثقافات والأذواق، وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم، وتتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2001، ص: 35.

* هي الأزمة المالية التي عصفت بالأسواق المالية الآسيوية عام 1997. وكانت انعكاساً حادة على الدول المعنية. ظهرت في بادئ الأمر في تايلندا، حيث انهارت سوق الأوراق المالية فجأة ثم امتدت إلى كوريا الجنوبية وماليزيا وبلدان أخرى في المنطقة. ولم تنته تداعيات الأزمة عند ذلك الحد فحسب، بل وصلت إلى الأسواق المالية في شتى أنحاء العالم بما يهدد التوسع الاقتصادي العالمي. وعلى النطاق الآسيوي أفرزت الأزمة تراجعاً في الظروف المعيشية للسكان، وارتفاعاً في البطالة، وانخفاضاً في الأجور الحقيقية.

نقلاً عن: أنور هاقان قوناش، "أزمة شرق آسيا: عبر لبلدان منظمة المؤتمر الإسلامي"، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، أنقرة: تركيا، (العدد غير المذكور)، 2001، ص: 1.

المطلب الرابع: نماذج التأقلم المنظمي مع محيط التغيير

لا تتعامل المنظمات بطريقة واحدة مع بيئتها ومتغيراتها. فلكل منظمة أسلوبها الخاص في مواجهة هذه البيئة. بحيث يبنى هذا الأسلوب على أساس مفهوم هذه البيئة، وأهميتها بالنسبة للمنظمة أو على أساس الإمكانيات أو الظروف، ولهذا توجد العديد من النماذج التي تشرح طريقة التأقلم مع محيط التغيير المتمثل في بيئة المنظمة. وعموماً يمكن القول أن المنظمة في مواجهتها للتغيير تتبع شكلاً من أشكال الإدارة الآتية:¹

1- الإدارة المحافظة

تعمل المنظمات التي تنتهج الإدارة المحافظة في مواجهتها للتغيير في محيط مستقر ودرجة تأقلمها تكون منخفضة. وما يلاحظ على هذه الإدارة استخدامها للأساليب الرسمية، وهياكل تنظيمية ذات درجة عالية من النمطية، والرقابة، والمركزية الشديدة، وتعدد المستويات الإدارية فيها. كما يلاحظ أيضاً، أن هذا النوع من الإدارة يتميز بأن له أهدافاً ثابتة، وبكونه تقليدي لا يشجع التجديد والابتكار والتغيير، ويعتمد على الأقدمية في الترقيات لا على الجدارة.

من خلال ما سبق، يظهر أن الإدارة المحافظة لا تملك قدراً كبيراً من الاستعداد للتأقلم مع التغيير، ولكن هذا الأمر لا يضغط عليها كثيراً لأن تعمل في محيط شبه مستقر، ولكن رغم ذلك قد تواجه مشاكل كبيرة على المدى الطويل.

2- إدارة رد الفعل

تعمل المنظمات التي تتبنى إدارة رد الفعل في محيط أقل استقراراً ودرجة تأقلمها مع التغيير بطيئة، فهي تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه ويكون ذلك بطريقة سريعة ومرتبلة، فقد تلجأ هذه الإدارة إلى التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية مثل تسريح بعض العاملين أو خفض الأجور. ومن هنا يظهر أن إدارة رد الفعل تعمل في محيط متغير ولا تملك مرونة كافية للتأقلم مع هذا التغيير، بحيث أنها تحاول الاستجابة بصورة سريعة وغير مدروسة بعد حدوث المشكلة.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، الطبعة الخامسة، 2009، ص ص : 26-28.

3- الإدارة القانعة

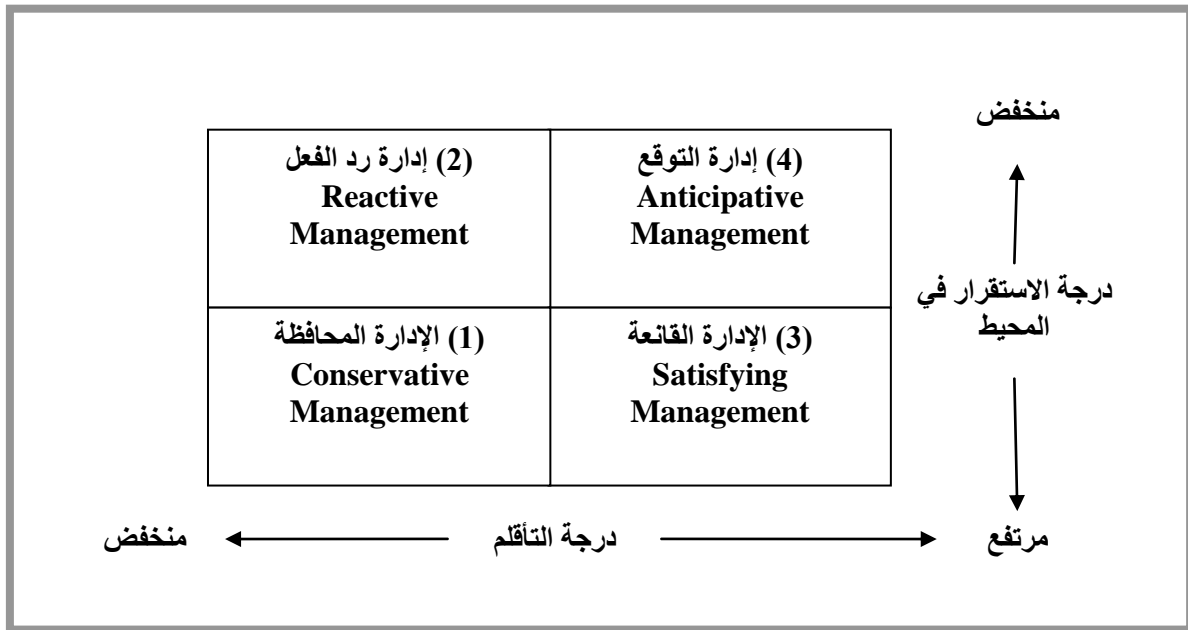
تتميز البيئة التي يعمل فيها هذا النوع من الإدارة بالاستقرار. ولهذا، يظهر أن هذا النوع من الإدارة يتميز بتعدد المستويات الإدارية والرسمية، كما يتركز التخطيط واتخاذ القرارات فيها في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار والإجراءات. وتكون درجة التأقلم مع التغيير في هذه الإدارة سريعة، حيث تتولى الإدارة العليا حل المشاكل وتتم الاستجابة للتغيير في المحيط بصورة كافية.

4- إدارة التوقع

تعمل هذه الإدارة في محيط متغير وتملك درجة عالية من التأقلم مع التغيير في المحيط. وتميل الإدارة في هذا النوع إلى استخدام نمط التوقع، الذي يعتمد على أساليب التطوير حتى يتم التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناجمة عن التغيير في المحيط.

يبين الشكل الآتي النماذج الأربعة للإدارة، حسب استجابتها وتعاملها مع التغيير.

الشكل رقم 2_01 : نماذج درجة التأقلم مع المحيط



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 27.

يبين الشكل السابق نموذجاً مبسطاً عن أنماط التأقلم التي قد تنتهجها المنظمات في استجابتها للتغيير ومستجداته، حيث يمثل بعد الشكل العمودي درجة الاستقرار في المحيط ويمثل البعد الأفقي درجة التأقلم أو المرونة الداخلية في التنظيم.

المطلب الخامس: أهمية وأهداف التغيير

أصبح التغيير ضرورة حتمية بالنسبة للمنظمات وإلا كان مصيرها الزوال. ولأن العالم بأسره من حولها يتغير، عليها هي أيضاً أن تتغير بدورها. ومن هنا، تظهر أهمية التغيير في منظمات الأعمال كضرورة حتمية وليس ترفاً إدارياً، تسعى المنظمات من خلاله لتحقيق العديد من الأهداف ويأتي في مقدمتها هدف البقاء.

1- أهمية التغيير

يمكن إبراز أهمية التغيير من خلال النقاط الآتية:

- الحفاظ على الحيوية والنشاط، وذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي إلى التحديد والحيوية ويشجع الإبداع والتحسين، كما يحارب روح الكسل واللامبالاة والسلبية ويكسر الروتين في المنظمة.¹
- التوافق مع المتغيرات، فيمكن النظر إلى أهمية التغيير من كونه يأتي للتماشي مع التحديات والتغيرات مثل التكنولوجيا، وعودة التجارة لكي لا تجد المنظمة نفسها في المؤخرة، وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير وأهمية الدور الذي تقوم به في المنظمة.
- حرص المنظمة على ضرورة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية والعمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات والتكتلات والقوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية.²
- الرغبة في تعديل سلوك العاملين، فالإدارة الجيدة يجب أن تحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين لكي تتمكن من مواجهة التغيرات الكبيرة التي تحيط بالتنظيم بحيث تعمل على توفيق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي لرفع الروح المعنوية للعاملين في تحقيق أهداف التنظيم.³

¹ مراد نعموني، علاقة القيم الفردية واتساقها مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية، بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري: دراسة حالة شركة سوناطراك، قسم الإنتاج-شمال-، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر، ماي 2007، ص: 161.

² إبراهيم بومزايد وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004، ص: 4.

³ نفس المرجع أعلاه.

- نشر قيم العمل المشترك وروح الفريق بين العاملين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم المكتسبة، وتعزيز الرغبة في التحسين والتطوير والتقدم نحو الأمام.

2- أهداف إدارة التغيير

يسعى التغيير إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن إجمال أهمها فيما يلي:

- تنمية الرغبة في التطوير، فالتغيير يحفز ويشجع على الارتقاء وتطوير وتحسين العمل من خلال مواجهة المشاكل وإصلاحها ومعالجتها ومن خلال عمليات تجديد وتطوير القوى الإنتاجية القادرة على العمل، وكذلك من خلال التطوير الشامل والمتكامل.

- الانتشار والتوسع.

- الارتقاء بمستوى الجودة وزيادة رضا العملاء.

- تطوير وتنمية ثقافة المنظمة.

- ابتكار وتطوير الأوضاع التنظيمية الحالية، والارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية.¹

- تطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغاياتها المنشودة بفعالية.²

- تنمية القدرة على الابتكار، فالتغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه على أساس أن هناك فريقين منهم من يؤيد التغيير ويكون التعامل معه بالإيجاب ومنهم من يتعامل بمقاومة ذلك التغيير.³

- الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد الأدنى من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.⁴

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، 2002-2003، ص: 367.

² نفس المرجع أعلاه.

³ مراد نعموني، مرجع سبق ذكره، ماي 2007، ص: 161.

⁴ الشيخ الداوي وعائشة شتاتحة، تحليل العلاقة بين الريادية والتغيير في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010، ص: 14.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

إقرار المنظمات بحتمية التغيير وضرورته ليست إلا الخطوة الأولى من عملية طويلة ومعقدة تدعى عملية التغيير التنظيمي. فليس كل تغيير يعود على المنظمة بالنجاح، وإنما فقط ذلك التغيير الذي تمت إدارته بطريقة محكمة وجيدة ووفق خطة مدروسة هو الذي يعود عليها بالنجاح. وعليه، يتوقف نجاح التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة على نجاح المنظمة في إدارته. وفيما يلي عرض لأهم جوانب إدارة التغيير وأولها مفهوم إدارة التغيير.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

تعد إدارة التغيير المفتاح الأساسي لنجاح عملية التغيير، كما أنها قد تكون السبب في فشل المنظمة. ومن هذا المنطلق حظيت إدارة التغيير باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة، والذين عرفوها بتعاريف عديدة من بينها:

1- تعريف وارن بينس Warren Bennis

قدم وارن بينس تعريفاً لإدارة التغيير عام 1965. ومفاده أنها استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.¹

2- تعريف بيتر دركر Peter Druker

إدارة التغيير هي ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية الإدارة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه الإدارة، وهو خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتحديدتها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.²

¹ بقاء الدين المنجي العسكري، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 26.

² علي فلاح الزعي، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: نموذج ريادي- متكامل"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، العدد 6، ديسمبر 2009، ص: 78.

3- تعريف علي الحمادي

إدارة التغيير هي استخدام الإمكانيات البشرية والمادية (بكفاءة وفعالية) * للتحول من واقع معين إلى واقع أفضل ومنشود، بأقل ضرر ممكن على الأفراد والمنظمة وأقصر وقت وأقل جهد.¹

4- تعريف ستيف سميث Steve Smith

إدارة التغيير هي عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج** شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك باتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه.²

5- تعريف ظاهر محمود كلالدة

إدارة التغيير هي محاولة ربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة تحتوي على الإجراءات الإدارية المعبرة والنموذجية، والتي تهيمن على التغيير وتقرر اتجاهاته ومداه وزخمه.³

6- التعريف الاستنتاجي لإدارة التغيير

ما يمكن استنتاجه من التعاريف السابقة ما يلي:

- إدارة التغيير هي عملية مخططة واستراتيجية متطورة للتعليم، يتم من خلالها استخدام موارد المنظمة بفعالية وكفاءة للتحول من وضع تنظيمي إلى وضع تنظيمي أفضل.

* **الفعالية** ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها. ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي ومدى تحمسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها. أما **الكفاءة** فتعني إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات). وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، أما الفعالية فهي مصطلح يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

نقلاً عن: وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص: 46.

¹ علي الحمادي، **التغيير الذكي**، دار ابن حزم، بيروت: لبنان، 1999، ص: 26.

** **المنهج**: هو طريقة موضحة وواضحة لتحقيق أهداف محددة.

² ستيف سميث، **إدارة التغيير**، مكتبة الشقري، الرياض: السعودية، 2001، ص: 7.

³ ظاهر محمود كلالدة، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 1997، ص: 284.

- تستهدف إدارة التغيير تغيير المنظمة ثقافياً وتقنياً وهيكليةً واستراتيجياً لكي يصبح أداءها أحسن. ولتصبح، أكثر قدرة على التكيف مع بيئتها وأكثر قدرة على مواجهة المشاكل بالاعتماد على التعاون بين كل من يعمل بالمنظمة والاستعانة بالمستشارين الخارجيين، وبتطبيق الأساليب العلمية.

ومما سبق يمكن القول أن إدارة التغيير تعبر عن العملية الإدارية التي يتم بموجبها نقل المنظمة من حالة سائدة غير مرغوب بها إلى حالة مرغوب بها في المستقبل لمواجهة مختلف التحديات الداخلية والخارجية والخروج بأفضل النتائج، وكل ذلك من خلال استخدام مختلف الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق كفاءة وفعالية. وتثبيت قيم التحسين المستمر وغرسها في المنظمة.

المطلب الثاني: الإطار الفكري لإدارة التغيير وأهدافها

تتكون إدارة التغيير من مفاهيم رئيسية تشكل في مجموعها إطارها الفكري، وتسعى الإدارة من خلال ترسيخ هذه المفاهيم إلى إنجاح عملية التغيير التنظيمي وتحقيق أهدافها، والوصول بالمنظمة إلى النجاح.

1- الإطار الفكري لإدارة التغيير

يتبلور الإطار الفكري لإدارة التغيير في المفاهيم الرئيسية الآتية:¹

- إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

- التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر - وفي نظام الحياة عموماً- ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عارض قد لا يتكرر.

- عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الأفراد سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.

¹ علي السلمي، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث:

إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس

- المبادرة بالفعل والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.
- ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الاستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه.
- تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الاستراتيجية* للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بؤابر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
- تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقييم نتائجه أساس مهم في إدارة التغيير.
- تتعدد بدائل التغيير واستراتيجياته حسب اختلاف المواقف، لذا يكون التفكير الاستراتيجي هو المنهجية المناسبة في إدارة التغيير.
- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين العاملين للمساهمة في إدارة التغيير، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.
- يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح.

2- أهداف إدارة التغيير

- تسعى إدارة التغيير إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹
- تحقيق الالتزام بالتغيير عند كل الأفراد العاملين بالمنظمة.
- مساعدة وتمكين القادة من التعامل الإيجابي مع قوى التغيير والمبادرة بالفعل قبل مدهمة التغيير لهم وفرضه عليهم.
- تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف، وإدماج مفاهيم وتقنيات إدارة التغيير في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة.
- تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع المنظمات وأهدافها وإمكاناتها.

* الرؤية الاستراتيجية ورسالة المنظمة: الرؤية هي المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها، على المدى الطويل والقصر في ضوء ظروف البيئة العامة، سواء كانت داخلية أو خارجية وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية، أما رسالة المنظمة فتعني إعلان من المنظمة لرؤيتها وأهدافها، وكذلك المجال الذي تعمل فيه، وما يميزها عن غيرها من المنظمات، سواء كان هذا الأمر يتعلق بالمنتجات أو الخدمات، وأنواع المستفيدين الذين ترغب المنظمة في إشباع حاجاتهم، وكذلك الأساليب والجوانب التكنولوجية التي تستخدمها.

نقلًا عن: محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 138 وص: 149.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 29-30 مارس 2005، ص: 148.

- تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية مهمة: التحليل - التفكير - التغيير.
- تبيان خطورة استخدام منطق التغيير التقليدي المبني على أساس انتظار حدوث المتغيرات وآثارها، ومن بعد ذلك التفكير في نوع التغيير المطلوب.

المطلب الثالث: خصائص إدارة التغيير

لا يمكن لإدارة التغيير في المنظمة أن تكون ذات أثر إيجابي ما لم تتصف بسمات وبخصائص معينة، والتي تعد في مجموعها مؤشراً حقيقياً للتغيير الإيجابي الذي يحقق طموح المنظمة في البقاء، ويضعها في قائمة المنظمات المتميزة، وهذه الخصائص هي:¹

1- التكامل أو التوافقية

تسعى عملية التغيير إلى تحقيق قدر من التكامل بينها وبين احتياجات القوى المختلفة، وإشباع حاجاتها لأن عملية التغيير ليست ممارسة ترف فكري على مجموعة من الموظفين بل تقوم هذه العملية على نسبة الرضا المتبادل لما يخدم مصلحة المنظمة والقوى العاملة.

2- المشاركة

لتكون عملية التغيير بيئة آمنة وتضمن استمراريتها هي بحاجة إلى نوع من الانسجام، وضمان ذلك يكون عن طريق المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.

3- الواقعية

على المنظمة أن تدرك أنّ التغيير يجب أن يكون في حدود مقدرتها وطاقاتها المتوفرة ومواردها المتاحة.

¹ نيل بومصباح والطيب فتان، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011، ص ص: 7-8. نقلاً عن: محسن أحمد الخضير، إدارة التغيير، دار الرضا للنشر، دمشق: سوريا، 2003، ص ص: 19-23.

4- القدرة والفعالية

يتوقف نجاح عملية التغيير على قدرتها في امتلاك هامش من الحرية لاتخاذ القرارات من أجل توجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة، وإجراء التغيير على النظم الإدارية المراد تصحيحها.

5- الغائية

عملية التغيير داخل المنظمة هي فعلٍ واعي ومقصود بعيد عن العبثية يهدف إلى:

- إقناع التيار المعارض للتغيير بالتأقلم مع الأوضاع الجديدة ودخول المناخ العام للمنظمة بصفته عنصراً فاعلاً لا عامل هدم.
- قبول التغيير يبدو عسيراً على بعض العناصر داخل المنظمة، مما يوجب إشاعة جو من المرونة على الكيان الإداري.

6- المشروعية القانونية

يجب أن تكون لإدارة التغيير مرجعية شرعية قانونية من أجل الحفاظ على كيانها من الاتجاهات المعادية للتغيير، كما أنها تتبنى المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع. وتتوفر على دوائر إعلامية تعمل باستمرار على ترسيخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق نجاحات ومكاسب للمنظمة.

7- الإصلاح

من مهام عملية التغيير الإصلاح، أي العمل على الحفاظ على بنية المنظمة، وذلك عن طريق حمايتها من كل ما يضر بها، والسعي لإصلاح كل ما طرأ عليها من اختلالات.

8- الرشادة أو المسؤولية

وهو مستوى الإدراك العميق لما سينجر عن عملية التغيير من تبعات إذ يجب دراسة كل خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار، أي أن التغيير يجب أن يوفر مكاسب للمنظمة لا أن يضعها في دوامة من الخسائر.

9- الإبداع

خاصية الإبداع صفة مرتبطة بالمنظمات المعاصرة التي تتبنى مَنهج التغيير للحفاظ على قدراتها، لذا فالتغيير يلعب دوراً ريادياً في غرس قيم الابتكار والجودة داخل بيئة المنظمة، بما أنه يعمل على تنمية القوة الدافعة على التطوير. ويسعى لتقديم بدائل متطورة تنهض بالمستوى المعرفي للموظفين.

10- امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث

كثيراً ما تعصف بالمنظمة أحداث تهدد كيانها وتندثر بزوالها، حيث تتصادم مصالح الطرفين بداخلها. ويعمل كل طرف على إزالة الآخر، وهنا يجب على السلطة الفاعلة أن تتكيف بسرعة مع الواقع الجديد. وتسيطر على الحدث وتجنب المنظمة الصدام الذي يؤدي إلى دمارها بل إنها تمسك بمجريات الأحداث، وتوجهها حفاظاً على المنظمة ومكاسبها.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة التغيير

يتوقف نجاح المنظمة في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، بدرجة كبيرة على الإدارة الجيدة للتغيير. وعلى القائمين بعمليات التغيير في أي منظمة، أن يكونوا على دراية تامة بمتطلبات إدارة التغيير التي يمكن إنجازها فيما يلي:

1- معرفة أمور المنظمة الذاتية وما يحيطها من ظواهر ومتغيرات

وتشمل ما يلي:¹

- معرفة الوضع الحالي للمنظمة والذي يشمل كل من أهداف وغايات المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية، وكذلك معرفة عمليات المنظمة وكفاءة تلك العمليات.
- الدراية التامة بظروف البيئة المحيطة.
- رصد وتوقع كل المتغيرات والتحويلات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة، وكذلك الأوضاع الخارجية المحيطة بها.
- معرفة آليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.
- معرفة أسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 29-30 مارس 2005، ص: 147.

2- الإدراك الواعي لعملية التغيير

ويرتكز هذا الإدراك في جملة النقاط الآتية:¹

- التغيير يعني التحول والتوازن بين الأنظمة المعقدة من أنظمة ثقافية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية والتي تُكون أساسيات المجتمع، فالتغيير يعني أن الوضع الجديد للأشياء يجب أن يختلف عن الوضع القديم لها.
- المنظمات أنظمة اجتماعية مركبة تتفاعل مع البيئة، وجهود تطوير المنظمات موجهة نحو تحسين المنظمة ككل أو أجزاء كبيرة منها، والنظام هو هدف التغيير وليس الأفراد، وإن كان الأفراد هم أدوات التغيير.
- أسباب التغيير بعضها داخلي وأكثرها خارجي، ويجب إدراك هذه الأسباب بشكل جيد.
- استعادة المنظمة التوازن النسبي في الموقف الذي توجد فيه، يعد من أهم مهام إدارة التغيير، وتختلف إستراتيجية استعادة التوازن في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف الإدارة، وهذه الاستراتيجيات تتراوح ما بين إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها وإستراتيجية دفاعية فقط تحافظ على مكتسبات الإدارة الحالية.
- يجب التفريق بين نوعين من التغيير، تغيير عشوائي يحدث دون تدخل مرتب من الإدارة، وتغيير مخطط وهو الذي يتم التحكم في مساره ويخطط لحدوثه.
- تقوم أي عملية تغيير منهجية على:²
- * مشاركة الجميع في عملية التغيير من خلال إيجاد شعور جماعي بالرغبة في التغيير وتبادل المعلومات اللازمة وتقدير مشاركات الأفراد.
- * استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفة من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، والسعي ليكون التغيير في صالح الجميع ولن يحدث إلا بتعاون الجميع.
- * المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر أي التغيير للأفضل باستمرار، حيث أن عمليات التغيير والتطوير يجب أن تكون مستمرة.
- طرح أسئلة عن طبيعة عملية التغيير، والإجابة عليها ومنها ما يتعلق بنوع التغيير، وحجمه، ومجاليه.
- التخطيط لعملية التغيير.

¹ مجدي محمد محمود طایل، مرجع سبق ذكره، 29-30 مارس 2005، ص: 312.

² نفس المرجع أعلاه.

المطلب الخامس: أسباب فشل إدارة التغيير وعوامل نجاحها

تفشل الكثير من المنظمات في إحداث تغييرات فعّالة وتذهب جهودها هباءً، وقد يرجع هذا الفشل إلى قوة مقاومة التغيير في المنظمة والفشل في التعامل معها، كما قد يرجع إلى أخطاء في التخطيط أو التنفيذ، فلنكي ينجح التغيير يجب أن تتم إدارته بشكل سليم وأن يتوفر على مختلف عوامل النجاح.

1- أسباب فشل إدارة التغيير

ترتكب العديد من المنظمات أخطاء عند تطبيقها للتغيير فتؤدي إلى فشله، ومن بين هذه الأخطاء ما يلي:¹

1-1 الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي، فالتغيير يتطلب إحساساً من العجلة، والمنظمة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

2-1 غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد، يحتاج التغيير إلى تحالف بين الأفراد الذين يملكون القوة -من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقاتهم- لتحويل التغيير من أقوال إلى أفعال.

3-1 افتقاد الرؤية، بدون رؤية تحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.

4-1 عدم توصيل الرؤية، التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها، ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

5-1 العقبات الإدارية، التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الأفراد. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية المنظمة ونظامها القائم ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

¹ جون كوتر، "قيادة التغيير"، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة 2، العدد 27، أبريل 1994، ص: 2.

1-6 عدم تحقيق نجاحات سريعة، تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير، وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الأفراد يفقدون الإيمان ويصبحون من مقاومي التغيير.

1-7 سرعة إعلان النصر الكبير، بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر ثم يتراخى تركيزهم والتزامهم وتعود المنظمة إلى ممارسات الماضي.

1-8 عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة: تعد عبارة " هذه الطريقة التي يؤدي بها العمل هنا" مؤشراً على فشل التغيير، وذلك لأنه إذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يفشل من البداية.

2- عوامل نجاح إدارة التغيير

هناك العديد من النقاط الذي يجب أن تأخذها المنظمة في الاعتبار إذا أرادت أن تنجح عملية التغيير، ومن هذه الاعتبارات ما يلي:¹

- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل المراحل حتى لا يقابل بالرفض أو المقاومة الشديدة.

- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفاعلية.

- إذا اتخذت المنظمة أكثر من مشروع للتغيير، فإنها سوف تحتاج إلى موارد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدة، ولذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الآخر.

- عملية التغيير عملية مستمرة، ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم أو الإرباك من قبل المتأثرين خاصة في مرحلة بداية التطبيق ولذلك يطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو التطبيق الفعال.

- استخدام نموذج مناسب للتغيير.

- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة المراحل.

- إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنجاح عملية التغيير.

¹ حماد محمود الرقب، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008، ص: 38-39.

- إشراف كافة المعنيين في عملية التغيير.
- التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير.
- قياس كفاءة التغيير من خلال أدوات رسمية ومحددة ومعلنة.
- توفير فريق للدعم الفني في كافة مراحل التغيير.
- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية التغيير.

3- الخطوات العملية لمدخل تغيير فعال

من أجل أن ينجح مدخل التغيير الذي تتبناه المنظمة يجب إتباع مجموعة من الخطوات المحددة، ويمكن إجمال هذه الخطوات فيما يلي:¹

3-1 تحديد طرق وأساليب التنفيذ، تحتاج تفاصيل أي مدخل تغيير قبل البدء في مباشرته الإجابة على العديد من الأسئلة، مثل هل سيكون التغيير من القمة إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معاً؟ وهل سيحدث التغيير بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي؟ وهل سيتم في إدارة محددة أو يشمل كل المنظمة؟

3-2 تحديد بداية ونهاية التغيير، يحتاج أي مدخل تغيير إلى تحديد فترة زمنية لإنجازه من البداية إلى النهاية بغض النظر إن كان البرنامج سوف يتم بطريقة كلية أو جزئية ويجب أن يكون الزمن المحدد كافياً للوصول إلى ما يصبو له المدخل.

3-3 وضع الخطط المفصلة للتنفيذ، وذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ مفصلة بحيث يعرف كل رئيس أو موظف الدور المطلوب منه مع الاستفادة من دور فريق التغيير كمصدر للمشورة والنصيحة، وفي هذه المرحلة يمكن تفويض بعض المديرين ورؤساء الأقسام لتقرير كيف سيتم التنفيذ وفقاً للأهداف العامة.

3-4 تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم، بحيث يكون جميع أعضاء فريق التغيير على اتصال وثيق بالعملية التغييرية، وخاصة الإدارة العليا والتي تعتبر العامل الرئيسي في نجاح أو فشل التغيير، وإن وجود المساهمين الكبار في إحداث التغيير ضمن فرق العمل يجعل من حدوثه أسهل وأسرع.

3-5 تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد، وفي هذه الخطوة يجب أن يعامل التغيير معاملة أي مشروع جديد بتحديد أهدافه وكيفية إنجازه ومراقبة تقدم المشروع وفقاً لجدول زمني محدد وميزانية مقرر، وكذلك فيما

¹ محمد بن يوسف النمران العطيبيات، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص: 123-125.

يتعلق بقواعد التعامل لفريق العمل، وخاصة بالنسبة لعملية تبادل المعلومات، وأيضاً قواعد التعامل لفريق العمل، وخاصة بالنسبة لعملية تبادل المعلومات، وكذلك المشكلات المحتملة وكيفية التغلب عليها حال حدوثها.

3-6 صبغ حجة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهدافهم، وجد أن الأفراد لا يقبلون حجة التغيير إلا إذا شعروا بإضفاء الصبغة الشخصية عليه وربط ذلك بأهدافهم أو وظائفهم، وهنا ينبغي التركيز على أهمية مديري الوسط (في خطوط الإنتاج)، بحيث يعملون على ترجمة حاجة المنظمة بالنسبة للتغيير إلى واقع لكل فرد منهم، وما سوف يعنيه التغيير بالنسبة لكل فرد من حيث مسمى الوظيفة، العادات، أوقات العمل والزملاء الجدد.

3-7 التأكد من مشاركة الغالبية فيه: لا بد في هذه المرحلة من إشعار العاملين بأنهم قادرين على إحداث مدخل التغيير المطلوب كما يجب أن يعلموا أنهم قادرين على تطويره وتعديله لتحقيق المصلحة. ويجب العلم أن التغيير إذا تم بصورة الأمر والطلب يصبح أمراً مجهداً وغالباً ما يعمل العاملون على إفشاله، ولذا يجب السماح بإبداء الآراء والمشاركة وكذلك الاستماع إلى النقد والنصح، مع الحرص على وجود الوسيلة لإجراء التصحيح والتعديل.

3-8 تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير: يتطلب أي مدخل تغيير منذ بدايته إلى نهايته أن يشعر القائمون عليه بالتحفيز، وذلك من خلال إشعارهم بقيمتهم وتقدير إنجازاتهم سواء كانت بسيطة أو كبيرة باستخدام الأساليب المعنوية والمادية وذلك لأن المكافآت المختلفة تحفز مختلف الأفراد على التغيير المطلوب.

3-9 الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي، غالباً ما يحدث التغيير مقاومةً وصراعاً، والسبب أن الأفراد لديهم آراء ووجهات نظر مختلفة، وعليه، يجب على القائمين بالتغيير محاولة جعل الصراع أو المقاومة تظهر إلى السطح، مع محاولة معالجتها بالإقناع والتحليل للأمور المختلف عليها، وغالباً ما يمكن تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل إيجابي من خلال المناقشة الصريحة وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية إيجابية.

3-10 بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم، يجب إشعار القائمين على التغيير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية الدقيقة، والمعلومات المفيدة للجميع، ويجب حث الجميع على مناقشة ووضع أهداف وخطط التغيير، ومحاولة جعل الأفراد يشعرون ويقتنعون بأن التغيير عملية تعليمية، وشيء يود الأفراد الإقبال عليه، بدلاً من الشعور بالخوف والتهديد منه، لأن الشعور ببناء القدرات والمهارات الجديدة

للتأقلم مع التغيير الجديد، يجعل من العاملين أداة فعالة لنجاحه والتغلب على ما يواجههم من عقبات وصعوبات.

4- عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي

يتطلب نجاح المنظمة في تبني أحد مداخل التغيير، أن يتعلم كل العاملين بالمنظمة وخاصة قادة التغيير مهارات وسلوكيات جديدة وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه، كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك، وقد وضع الكاتب دوغلاس كي سميث Douglas K. Smith عشرة مبادئ لاتباعها مديرو الوسط للتلاؤم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي:¹

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس جوهر العمل وليس ظاهره.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص: 120-121.

- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

المبحث الثالث: نماذج مراحل إدارة التغيير

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. وقد اختلف الباحثون حول عدد هذه المراحل والخطوات فاختلقت بذلك نماذجهم الخاصة بمراحل التغيير، ولكن الذي لم يختلف هو هدف إدارة التغيير المتمثل في نقل المنظمة إلى وضع أفضل.

المطلب الأول: نموذج كيرت لوين

يعتبر النموذج الذي قدمه كيرت لوين Kurt Lewin عام 1951 من أشهر النماذج التي تم وضعها لشرح الكيفية التي تتم بها إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات، وقد أورد لوين في هذا النموذج ثلاث مراحل للتغيير، وهي:

- مرحلة إذابة الجليد؛
- مرحلة التغيير؛
- مرحلة إعادة التجميد.

وفيما يلي عرض لكل مرحلة من هذه المراحل الثلاث:¹

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص ص: 31-33.

1- مرحلة التهيؤ والتحلل من القديم أو إذابة الجليد Unfreezing

يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيئة للتغيير، فالإنسان يميل إلى التصرف والسلوك حسب العادات والتقاليد. وبمرور الزمن، يصبح ما تعود عليه عملاً راسخاً، وتتحول المشكلة إلى كيفية تغيير تلك الأنماط السلوكية المترسخة.

يسعى خبراء التغيير في هذه المرحلة إلى حث الأفراد للشعور والإدراك والإقرار بالحاجة للتغيير. وهنا، ينبغي إنشاء علاقات وطيدة مع العاملين، يتم فيها زيادة الشعور بالحاجة إلى التغيير، حيث لن يكون للتغيير المخطط فرصة للنجاح على المدى الطويل ما لم يكن هناك إهتمام ومراجعة للاتجاهات والسلوك القديم، أو استعداد للعمل بطرق مختلفة عن السابق.

2- مرحلة إحداث التغيير Changing

يتم في هذه المرحلة الشروع في إحداث التغيير المطلوب، حيث يقوم خبراء التغيير في المنظمة بالبداية بعملية التغيير، وذلك من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي) وذلك بعد التشخيص المتعمق للمشاكل وتحديد البدائل الممكنة.

ويعتقد كيرت لوين أن بعض خبراء التغيير الذين يدخلون هذه المرحلة بصورة سريعة رغبة في تحقيق التغيير، غالباً ما ينتهون إلى الفشل. بسبب عدم الشعور من قبل الآخرين بالحاجة للتغيير، وبالنتيجة يحدثون رد فعل معاكس ينتج عنه مقاومة التغيير، وذلك بسبب جهلهم باستراتيجيات التغيير أو الرغبة في سرعة تحقيقه.

3- مرحلة تثبيت التغيير (الاستقرار) أو إعادة التجميد Refreezing

وتمثل هذه المرحلة، المرحلة الأخيرة في عمليات التغيير حيث يسعى الخبراء إلى الاستقرار والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير (في السلوك أو الاتجاهات أو الأساليب)، وإيجاد الظروف المناسبة لاستمراره أطول فترة ممكنة. ويمكن تحقيق التغيير والمحافظة عليه من خلال مكافأة الأداء المتميز دعماً للسلوك المرغوب فيه وتقديم الدعم المناسب، وتقييم وتوفير المعلومات المرتدة للأفراد المعنيين بالتغيير أو المتأثرين به.

ويمكن القول أن أي خلل في هذه المرحلة سوف ينتج عنه التخلي عما تم التوصل إليه من تغيير أو نسيانه بسهولة.

والشكل الآتي يوضح مراحل إدارة التغيير حسب نموذج كيرت لوين.

الشكل رقم 2_02: نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 38.

استخلص لوين سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي أوردتها على الوجه الآتي:¹

- تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة أو الإدارة.
- استشارة اختصاصي أو خبير تطوير تنظيمي.
- جمع المعلومات بواسطة الخبير وإجراء التشخيص لها.
- تعريف المنظمة أو الإدارة بنتائج التشخيص.
- إجراء تشخيص مشترك بواسطة المعنيين والخبير ووضع خطة عمل لتطبيقها.
- إحداث التغيير كما اتفق عليه.
- تقييم نتائج التغيير.

المطلب الثاني: نموذج هوس

قدم ادغار هوس Edgar Huse رؤيته الخاصة حول مراحل إدارة التغيير عام 1980 في نموذج مكون

من سبع مراحل، وتجدد الإشارة إلى أن هذا النموذج مبني على النموذج الأصلي الذي قدمه كيرت لوين.

وفيما يلي تبيان لمراحل التغيير حسب هوس:²

¹ محمد يوسف النمران العطيبيات، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 108-109.

² حماد محمود الرقب، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 55-56.

1- مرحلة الاستكشاف

يلتقي القائمون على المنظمة ومستشار إدارة التغيير بداية للتعرف ومناقشة الحاجة للتغيير، وتتعرف المنظمة على المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، ويقوم هذا الأخير باستنباط البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام.

2- مرحلة الدخول

يقترّب القائمين على المنظمة والمستشار معاً للاتفاق على التعاقد، ويتكون العقد السيكلوجي من التوقعات التي سوف يقدمها كل طرف للآخر قياساً لما يتوقع أن يحصل عليه منه.

3- مرحلة التشخيص

يقوم المستشار -مستنداً على الخلفية التي لديه وتعليمه- بعملية تشخيص للمشاكل التنظيمية القائمة. ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

4- مرحلة التخطيط

توافق المنظمة على ما قدمه مستشار التغيير من سلسلة تفصيلية لأساليب التدخل وكيفية العمل، وكذلك الجدول الزمني المتوقع لعملية التغيير كما يذكر المصادر المرتقبة للمقاومة وأسبابها.

5- مرحلة خطة العمل

يبدأ التدخل طبقاً لخطة عمل يتم الاتفاق عليها، ويمكن أن تبدأ بطرائق متعددة بشكل متزامن، أو في حالة برامج تطوير المنظمة المعقدة، يلاحظ أن هناك عدداً من المشروعات متعددة المحاور تسير بشكل متوازي.

6- مرحلة التثبيت والتقييم

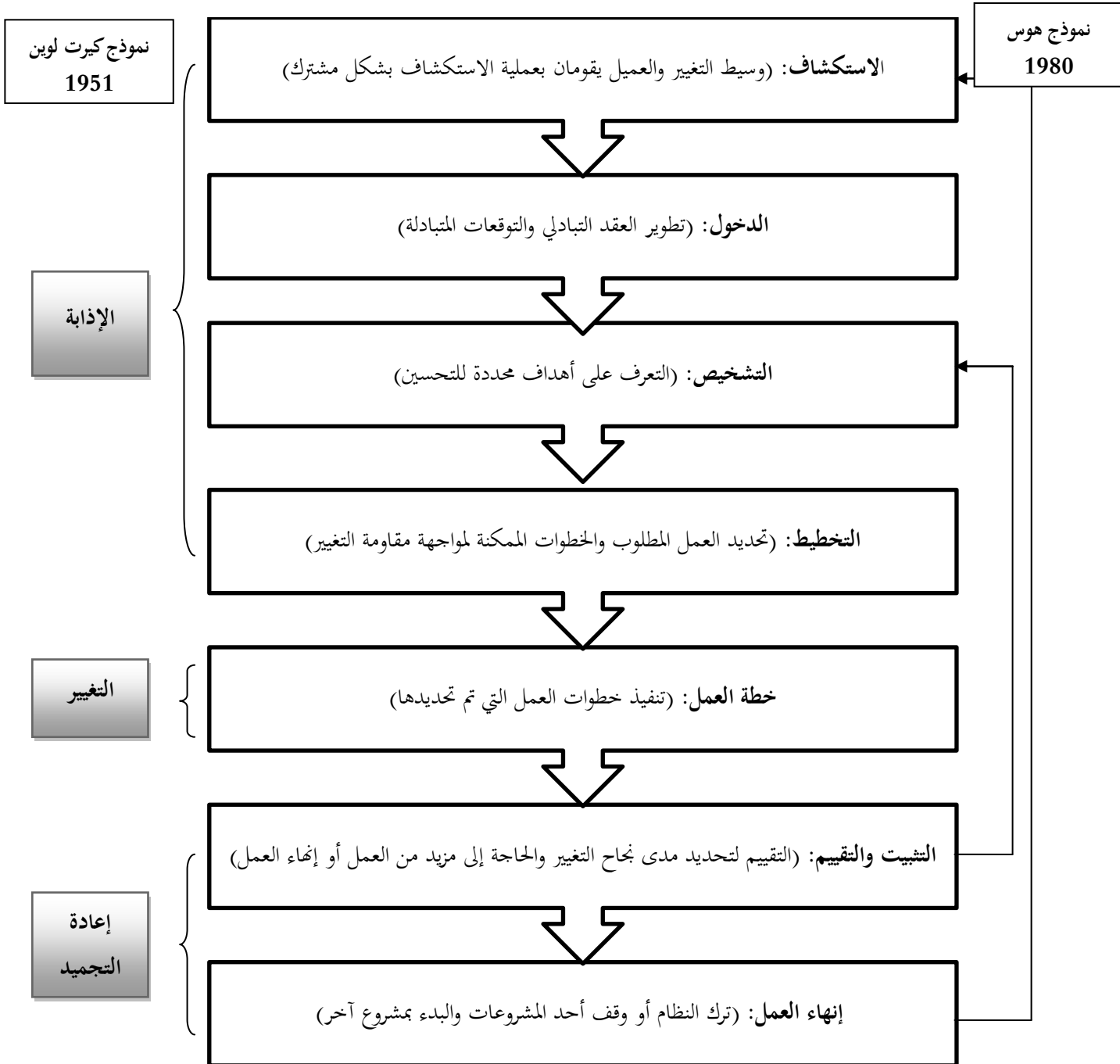
يطلق على عملية إعادة تجميد النظام التي أشار إليها نموذج لوين اصطلاح التثبيت طبقاً لنموذج هوس. وعند هذه النقطة، يلاحظ أن الممارسات المطبقة حديثاً، والنظم وترميم مراحل العمل تصبح بمثابة روتين يستخدم بشكل يومي داخل المنظمة، وعقب التثبيت يتم تقييم عملية التغيير، وتقاس النتائج بشكل كمي.

7- مرحلة إنهاء العمل

يقوم وسيط التغيير عن قصد بالانتقال إلى عمل آخر (منظمة أخرى) فإحدى قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير هو الدخول ثم الانغماس في العمل ثم الخروج من العمل أو يبدأ العمل في مشروع مختلف تماماً لتطوير المنظمة، ويكون ذلك في ذات المكان (نفس المنظمة).

والشكل الموالي يوضع مراحل إدارة التغيير حسب نموذج هوس.

الشكل رقم 2_03: نموذج هوس لمراحل إدارة التغيير



المصدر: نيجل كنج ونيل أندرسون، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض: السعودية، 2004، ص: 262.

المطلب الثالث: نموذج أيفانسفش وزملائه

يعتبر إيفانسفش Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة مكونة من مراحل متسلسلة تمثلها سبع خطوات مترابطة بتسلسل منطقي، وفيما يلي عرض لكل خطوة من هذه الخطوات كما اقترحها أيفانسفش وزملاؤه.¹

1- قوى التغيير

وهي قوى ومسببات التغيير الداخلية والخارجية.

2- الاعتراف بالحاجة للتغيير

تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح، وانخفاض معدلات الأداء وهبوط المبيعات وتدني معنويات العاملين وغيرها، تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.

3- تشخيص المشكلة

يهدف التشخيص إلى تعريف المشكلة وتحديدتها قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع. لذا، فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أموراً حيوية في هذه الحالة، ومن أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هي المشكلة بذاتها؟ وتمييزها عن العوارض؟

- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟ وما هي النتائج المتوقعة من الإجراء، وكيف يمكن قياسها؟

ويمكن التوصل إلى الإجابات على هذه الأسئلة من البيانات المتوفرة لدى المنظمة أو من خلال تشكيل اللجان أو فرق العمل للبحث عن معلومات خاصة ومحددة.

4- تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير

تقوم الإدارة أو مستشار التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة (تغيير البناء التنظيمي، تغيير الناس، تغيير التقنيات).

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 371.

5- تعريف المحددات (الظروف المقيدة)

يتوقف اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر أيضاً ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة، ومنها مناخ القيادة والتنظيم الرسمي والثقافة. ويعتبر دعم الإدارة العليا للتغيير المقترح أمراً ضرورياً لنجاح التغيير، وإذا ما أخذت الإدارة بتنفيذ التغيير بدون الأخذ في الحسبان المحددات والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المنظمة فإن مثل هذا التغيير يمكن أن يؤدي فعلاً إلى مزيد من المشاكل.

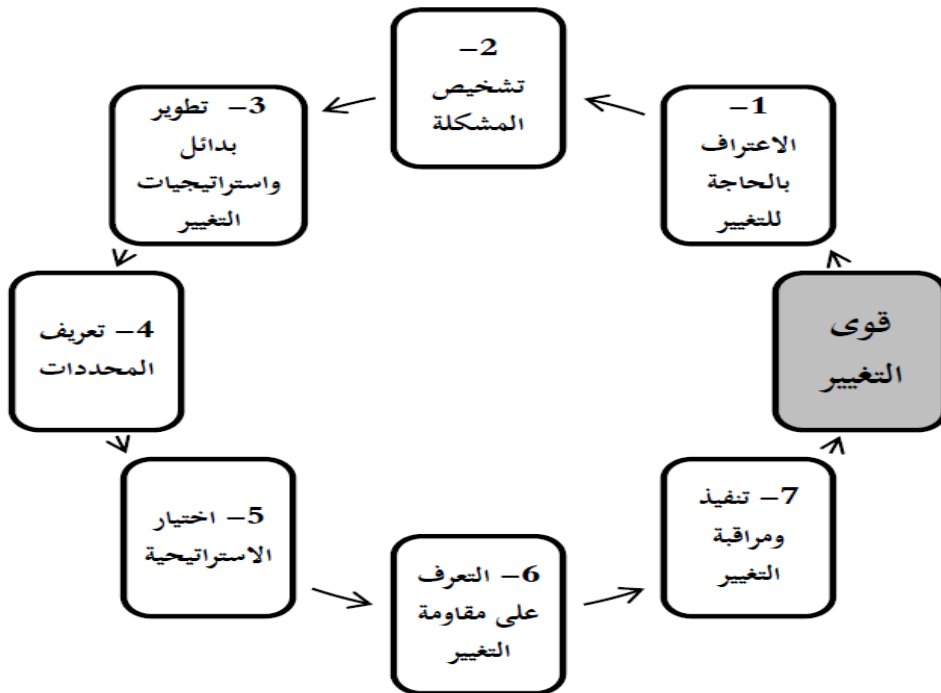
6- مقاومة التغيير

على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب عليها معرفة مسببات هذه المقاومة ومعالجتها.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته

قد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة ويتم تكريسه بسرعة، أو يمكن تنفيذه على مراحل ومن مستوى لآخر ومن إدارة لأخرى، وفيما يتعلق بالمتابعة فهي تهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية والمعلومات تغذى في مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل. الشكل الموالي يوضح نموذج إيفانسفث وزملائه لإدارة التغيير.

الشكل رقم 2_04: نموذج إيفانسفث وزملائه لمراحل إدارة التغيير



المطلب الرابع: نموذج روبنسون وروبينسون ذو أربعة مراحل للتغيير

يشرح كل من Dana Gaines Robenson وجميس روبنسون James Robenson من خلال نموذجهما ذي الأربع المراحل الكيفية التي يواجه بها الأفراد التغيير من أول مرة يسمعون فيها به حتى يصلوا المرحلة التي يلتزمون بها بهذا التغيير ويدعمونه، كما يقدم النموذج أيضاً توجيهات للقائمين بإدارة التغيير حول كيفية تعاملهم مع الأفراد في كل مرحلة من المراحل الأربعة. وفيما يلي عرض لنموذج روبنسون وروبينسون بالتفصيل:¹

1- مرحلة الإنكار Denial

في هذه المرحلة ستلاحظ العديد من التصرفات مثل الانسحاب، والتهرب من المسؤولية، والالتزام بأداء العمل بالطرق التقليدية، ورفض التغيير. ومن أساليب التعامل مع هذه المرحلة:

- مواجهة الأفراد بالمعلومات والحقائق، بوضوح مع مراعاة التركيز على الإطار العام، وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع الأفراد بأن التغيير سيتم تطبيقه.
- شرح ما سيحدث واقتراح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير.
- إتاحة الوقت الكافي للأفراد، والحرص على عقد اللقاءات للتوضيح وتسيير الأمور.

2- مرحلة المقاومة Resistance

تظهر في هذه المرحلة مظاهر متعددة مثل الغضب واللوم والقلق والصراعات والإحباط والتهرب من المسؤولية. ويجب على القائمين على التغيير في هذه المرحلة القيام بما يلي:

- الانصات الجيد، وإرجاع الأثر للآخرين، وتقبل تصرفاتهم وتشجيعهم على إبداء الرأي والمناقشة.
- التأكيد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله أو الانسحاب تماماً لمكان آخر.

¹ خالد إدريس شاكر دحلان، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2012، ص ص: 20-21. نقلاً عن دانا جاينس روبنسون وجميس روبنسون، ترجمة عبد الرحمن توفيق، إدارات تحويل الأفكار إلى نتائج، بيبيك، القاهرة: مصر، 2008، ص: 89.

- تشجيع الأفراد على التعبير عن مشاعرهم وآرائهم حول التغيير، وتجنب الدخول في المبررات ومتاهات الماضي.

3- مرحلة الاستكشاف Exploration

يلاحظ في هذه المرحلة العديد من مظاهر مثل الإفراط في الاستعدادات الشخصية، الارتباك والخوف وكثرة الأفكار الجديدة، زيادة الأعمال المطلوب إنجازها وعدم القدرة على التركيز وانخفاض مستوى القدرة على العمل والتضارب في المسؤوليات.

على القائمين على عملية التغيير في هذه المرحلة القيام بـ:

- تحديد الأولويات التي يمكن إنجازها والتركيز عليها وتقديم الدعم الكافي للأفراد بالتواجد معهم.
- مراقبة مدى تقدم العمل والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل، وتشجيع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- تجنب الرفض السريع للأفكار، وتشجيع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة.

4- مرحلة الالتزام Commitment

- يسود في هذه المرحلة مظاهر مثل بناء فريق العمل، تحديد الأهداف، الرضا عن العمل، ووضوح الرؤية والتعاون والتنسيق والتحديات الجديدة، وينبغي على القائمين على التغيير في هذه المرحلة القيام بـ:
- إشراك الآخرين في وضع أهداف طويلة الأجل، والتركيز على المتميزين، وبناء الفريق.
 - مكافأة المستجيبين للتغيير وتحديد المعايير، والنظم العادلة للمكافئة والعقاب.
- إضافة لنموذج إدارة التغيير ذو المراحل الأربعة، وضعت روبنسون نموذجاً أكثر تفصيلاً من النموذج السابق وأكثر وضوحاً. ويكوّن هذا النموذج من سبعة مراحل، تشرح روبنسون من خلالها عملية التغيير. وهذه المراحل هي التحدير، الإنكار، الضعف، القبول، الاختبار، البحث عن معاني التغيير والاندماج.

المطلب الخامس: مراحل إدارة التغيير

يجد الباحث في موضوع إدارة التغيير أن هناك العديد من النماذج التي وضعت لهذا الغرض، قد تختلف هذه النماذج في عدد المراحل أو أسمائها ولكنها تشترك في الهدف الذي وضعت من أجله والمتمثل في مساعدة المنظمة والقائمين عليها في رحلتهم نحو التغيير من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل. فيما يلي محاولة لتلخيص مراحل إدارة التغيير بشكل عام:

1- تشخيص الوضع الحالي

تمثل مرحلة التشخيص أول مرحلة من مراحل إدارة التغيير، ويتم فيها دراسة كل ما يتعلق بالمنظمة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائدة، وفعالية الاتصال،... وبهذا يتم رصد كل نقاط قوة وضعف المنظمة وتشخيص وضعها الحالي.

2- تحديد المشاكل الحقيقية

بعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها تحديد ورصد المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين هذه المشاكل وعوارضها. وتجدد الإشارة إلى أن المنظمة في هذه المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

3- تخطيط برامج التغيير

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل من أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المنظمة وعملائها، كما يتم فيها تحديد الأولويات، أي الجوانب التي تحتاج المنظمة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومتابعة العملية وصولاً إلى باقي الجوانب في المنظمة.

وتشمل هذه المرحلة أيضاً عملية تحليل كل التغييرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضاً وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.¹

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 42.

وتجدر الإشارة أنه عند التخطيط لعملية التغيير يجب أن تؤخذ العناصر الآتية في الحسبان:¹

- التغييرات السابقة ومعرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها.

- المتأثرون بالتغيير ولأي درجة سيكون ذلك التأثير.

- المقاومة المتوقعة للتغيير.

- تأييد الإدارة العليا للتغيير وضرورة معرفتها لتفاصيل التغيير.

4- تنفيذ التغيير

بعد المرور بكل ما سبق، يبقى تنفيذ مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المنظمة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين، وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم، وذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير.²

يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحياناً أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف فيه، وتداركها في الوقت الملائم. كما يجب التركيز على الاتصال، توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين.

يدخل ضمن مرحلة التنفيذ أيضاً تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة مادياً أو معنوياً مثل إحداث تغيير في المكاتب، أو تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء، وأيضاً اعتماد نشر النتائج والنجاحات المحققة بهدف التحفيز والتشجيع.

5- المتابعة والتقييم

لا يكفي التخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر وأيضاً بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج ورضا

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 41.

² سامية موزاوي، مرجع سبق ذكره، 2003-2004، ص: 20.

الأفراد العاملين بالمنظمة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما حقق فعلاً واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة.

وفيما يلي شكل يلخص مراحل إدارة التغيير التنظيمي.

الشكل رقم 2_05: مراحل إدارة التغيير



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على المعلومات السابقة.

يبين الشكل أعلاه، أن عملية إدارة التغيير تبدأ بمرحلة تشخيص وضعية المنظمة، وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها. وبعد ذلك، تأتي مرحلة تحديد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المنظمة. وبعدها تأتي أهم مرحلة من مراحل إدارة التغيير، والتي تتمثل في مرحلة تخطيط برامج التغيير، وتليها مرحلة تنفيذ التغيير، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقييم.

خلاصة الفصل الثاني

تتسم البيئة التي تعمل فيها المنظمة اليوم بالتغيير الشديد والسريع في كافة المجالات، وأفضل أسلوب يمكن للمنظمة التعامل به مع مثل هذه البيئة هو أسلوب إدارة التوقع الذي يمنحها قدرة عالية على التأقلم والتكيف مع كل المستجدات، ويسمح لها بتبني خيار الأقوياء المتمثل في المواجهة.

تبني خيار المواجهة يعني أن تكون المنظمة هي البادئة بالتغيير والمبادرة به، ويجب أن تكون على درجة عالية من الكفاءة حتى تستطيع اختيار أفضل مداخل التغيير الإدارية وأنسبها. ولكن هذه المداخل لن تحقق ما يراد منها من نجاح وتميز للمنظمة، إلا إذا تمت إدارة التغيير في المنظمة بشكل محكم وسليم.

وتتم إدارة التغيير وفق العديد من المراحل، حيث تبدأ بمرحلة إدراك الحاجة للتغيير والتطوير من أجل التكيف مع كل من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة، ثم تأتي مرحلة إعداد استراتيجية التغيير، ثم تليها مرحلة إعداد بدائل ومداخل التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وبعد اختيار مدخل التغيير المناسب تأتي مرحلة تنفيذ التغيير، وفي الأخير تأتي مرحلة المتابعة والتقويم.

إدارة التغيير من أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وذلك لأنها تسعى إلى إشراك كل من بالمنظمة في عملية التغيير بما فيهم من ضد عملية التغيير، بحيث تسعى إلى تعزيز مساهمة من يؤيدون التغيير والحد من مقاومة من هم ضد عملية التغيير ومحاولة ضمهم إلى صفوف المؤيدين، وتوحيد جهد الكل في تنفيذ مدخل التغيير المناسب.

الفصل الثالث

التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة



الفصل الثالث: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

تعيش المنظمات في بيئة أعمال مختلفة عن أي بيئة أعمال سادت في زمن مضى، والميزات التنافسية التي لطالما حققت النجاح والتفوق للمنظمات، لم تعد قادرة على تحقيق نتائج إيجابية. في ظل هذه البيئة التي تتميز ملاحظتها بالتغيير المستمر أصبح التغيير التنظيمي ضرورة ملحة بالنسبة للمنظمات، ولهذا حاولت البحث عن مداخل إدارية تساعد على النمو وتساعد على اكتساب ميزات تنافسية دائمة تضمن لها التميز.

مع حتمية التغيير وتنامي دور الموارد البشرية في تحقيق التميز والنجاح للمنظمات، كان تركيز هذه الأخيرة منصباً على البحث عن مداخل تساعد على تطوير الموارد البشرية وتحويلها إلى ثروة تميزها على نظيراتها من المنظمات. ومن بين المداخل التي انتشر تطبيقها مدخل التعلم التنظيمي، الذي يساعد المنظمة والعاملين فيها على التعلم من كل ما يدور حولهم من متغيرات ومن تجارب، كما يساعد المنظمات على التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة قادرة على التكيف والتأقلم مع التغيير الحادث في بيئتها.

سيخصص هذا الفصل لاستعراض مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وفق ثلاثة محاور تأتي كما يلي:

- ماهية التعلم التنظيمي؛

- نجاح عملية التعلم التنظيمي؛

- ماهية المنظمات المتعلمة.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

تتأثر المنظمات مثلها مثل الأفراد بالبيئة التي تعيش فيها وتؤثر فيها، وكما يحتاج الأفراد إلى التعلم من أجل التعامل والتكيف مع بيئتهم، كذلك تحتاج المنظمة أن تتعلم من تجاربها ومن خبرات ومعارف عامليها، والتعلم مع كل مع يدور من حولها من أجل البقاء والاستمرار في البيئة التي تنشط فيها. ويطلق على تعلم المنظمة من خلال العاملين فيها اسم التعلم التنظيمي، وهو المفهوم الذي سوف يتم إلقاء الضوء عليه فيما يلي:

المطلب الأول: ماهية التعلم

لا يستطيع الفرد أن يعيش دون أن يتعلم، لأن التعلم يوفر للأفراد القدرة على فهم ما يدور من حولهم من تغيرات، ويساعدهم على التعايش والتكيف مع هذه التغيرات، وكما يتفق الجميع على أهمية التعلم بالنسبة لأفرادهم، كذلك يتفق الكثيرون من رواد الإدارة والأعمال على أهمية تعلم المنظمات.

1- جذور التعلم

الاهتمام بالتعلم قديم قدم الانسان نفسه، ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ اهتمدى إلى أهمية التعلم. حيث أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين، وذلك قبل ألفي عام قبل الميلاد تقريباً، وجدد بعده الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (479-551 قبل الميلاد) الدعوة إلى نشر المعرفة حيث قال إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي والأرضي. وكذلك، عبر أفلاطون عن أهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وعشاق المعرفة وقال أنه بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود. ومع مجيء الاسلام، أصبح طلب العلم فريضة على كل المسلمين، وبات متاحاً للجميع وصار العلماء والفقهاء مكلفين بإيصال معرفتهم ونشر علمهم في حلقات المساجد ودور العلم. ويوماً بعد يوم تزداد تغيرات العالم وتتنامي معها أهمية التعلم.¹

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص:

2- تعريف التعلم

يعرف التعلم على أنه تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة للتجربة والخبرة. ومعنى ذلك، أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في سلوكه وتصرفاته.¹ ويعرف أيضاً على أنه التغيير شبه الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة.² أو أنه عملية يبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما، عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس النزعات الفطرية أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي.³

التعلم هو وسيلة فيسيونفسية يتم من خلالها تطوير معرفة جديدة بزيادة كمية البناء الإدراكي. ويلزم التعلم حتى يحدث لدى الفرد ادراك الموضوع ثم تكوين الاستجابة أو المفهوم أو الخبرة الجديدة الخاصة به.⁴ ويوضح غثري Gothrie أن التعلم هو مجرد تغير سلوكي ولا يعني تحسناً بالضرورة. وبعبارة أخرى، قد يتعلم الفرد الاستجابات التي تؤدي إلى التلاؤم السيئ أو التلاؤم الجيد.⁵

كما تجدر الإشارة أيضاً، إلى أن هناك أنماطاً من السلوك لا تدخل في نطاق التعلم مثل السلوك الانعكاسي كتتحريك اليد لو تم وخزها بإبرة، أو التغيرات السلوكية المؤقتة مثل عدم القدرة على العمل كنتيجة للإجهاد أو ظروف نفسية سيئة. كما لا يدخل في نطاق التعلم أيضاً، ما يحدث من تغيير سلوكي نتيجة لنضج أو تدهور جسماني.⁶

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2003، ص: 51.

² عبد الله عبد الغني الطحيم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 148. نقلاً عن:

Bernard Bass & James Vaughn, Training in industry: The Management of Learning, Calif, Belmont: USA, 1966, p: 8.

³ نفس المرجع أعلاه. نقلاً عن:

Ernest Hilgard & Godon Bower, Theories of learning, Englewood Cliffs, Nj: Prentice Hall, 1966, p: 2.

⁴ محمد زياد حمدان، الدماغ والإدراك والذكاء والتعلم: دراسة فيزيولوجية لماهيتها ووظائفها وعلاقتها، سلسلة الكتب التربوية السريعة، الرسالة 49، دار التربية الحديثة، عمان: الأردن، 1986، ص ص: 36-37.

⁵ جورج ام غازدا وآخرون، ترجمة علي حسين حجاج، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، الجزء الثاني، ديسمبر 1986، ص: 12.

⁶ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، الطبعة السابعة، 1999، ص: 95.

3- خصائص التعلم

من خلال قراءة تعاريف التعلم يمكن قول ما يلي:¹

- يحمل التعلم مفهوم التغيير الذي يكون مرغوباً أو مكروهاً من قبل المنظمة، فقد يتعلم الأفراد سلوكيات غير مرغوبة مثل المراوغة أو قد يتعلمون سلوكيات مرغوبة مثل الصبر والجد في العمل.
- يجب أن يكون التغيير ثابتاً نسبياً حيث إن التغيير المؤقت يعني ردة فعل لحالة معينة ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية، ويتصل بمفهوم الثبات النسبي في السلوك مفهوم التعزيز الذي يمثل ضرورة لاستقرار السلوك واستمراريته، وبدونه سوف يتلاشى السلوك الناتج عن عملية التعلم.
- هناك علاقة بين السلوك والتعلم حيث يكون هناك تعلم إذا كان مصحوباً بالتطبيق، فالتغيير في عملية التفكير أو الاتجاهات إذا لم ينعكس في تغيير السلوك فلا يمكن القول بأن هناك تعلماً.
- توفر قدر من الخبرة يعتبر ضرورياً لعملية التعلم سواء اكتسبت هذه الخبرة مباشرة من الملاحظة أو التطبيق، أو بصورة غير مباشرة من خلال القراءة، إن المحصلة النهائية للعملية التعليمية تتمثل في مدى حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة هذه الخبرة، فإذا ما تم ذلك يمكن القول أن العملية قد أحدثت أثراً.

4- نظريات التعلم

توصلت الدراسات المتعلقة بالتعلم إلى وجود الكثير من النظريات التي تشرح كيفية حدوث التعلم. ويقسم علماء النفس هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات رئيسية من النظريات، وهي النظريات السلوكية، النظريات الفكرية والنظريات الانسانية. وفيما يلي شرح لكل مجموعة من هذه النظريات.

1-4 النظريات السلوكية Behaviourist Theories: نشأت هذه النظريات كرد فعل لتفسير التعلم على أنه وظيفة عقلية. لذا حاول السلوكيون تفسير التعلم على أنه آلة بيولوجية.² ومن أهم رواد هذه النظريات ثورنديك Thorndike، بافلوف Pavlov، سكينر Skinner، واتسون Watson، غشري Gothrie، هل Hull وتولمان Tolman.

من بين النظريات السلوكية النظرية الارتباطية في التعلم لصاحبها ثورنديك، وترى هذه النظرية أن التعلم ما هو إلا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات (السلوك)، وترى هذه النظرية أيضاً بأن التعلم هو

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 149.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 53.

عبارة عن مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الإنسان، فإذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات الأخرى، فإن ذات السلوك يميل إلى الحدوث أيضاً.¹

2-4 النظريات المعرفية Cognitive Theories: ترى أن التعلم عملية تفاعلية يكتسب المتعلم منها رؤية جديدة (بناء معرفي جديد)، أو يعدل من خلالها رؤيته السابقة.² وتركز المفاهيم المعرفية على أهمية تفكير وتأمل الإنسان، أي أن سلوك الإنسان في موقف ما يتحدد ليس فقط تبعاً لتجربته الماضية، ولكن أكثر من هذا فإن الإنسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الشبه أو الاختلاف بينها وبين المواقف التي سبق له التعرض لها، وبالتالي يستطيع اختيار نمط السلوك الذي يحقق تناسباً مع مقتضيات الموقف الجديد. إن الإنسان لديه القدرة إذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عناصر الموقف ويستطيع بناءً على هذا الفهم إعادة تنظيم ادراكه للأمور واتخاذ قرارات السلوك بناءً على رؤيته الجديدة.³

ساعد على ظهور النظريات المعرفية تأسيس المدرسة الشكلية أو مدرسة الجشتالت Gestaltism* وقادة هذه المدرسة الأربعة هم ماكس فيرتهيمر Max Wertheimer، ولفغانغ كوهلر Wolfgang Kohler، كيرت كوفكا Kurt Koffka وكيرت لوين Kurt Lewin، كلهم ولدوا في ألمانيا حيث نشأت هذه المدرسة إلا أنهم سافروا إلى الولايات المتحدة الأمريكية وحملوا النظرية معهم. ينظر رواد هذه المدرسة إلى ظاهرة التعلم كظاهرة وثيقة الصلة بالإدراك ومن ثم فهم يعرفون التعلم على أنه إعادة تنظيم الإدراك أو العالم السيكلوجي عند التعلم، وهذا ما يسمونه مجال التعلم.⁴

3-4 النظريات الانسانية Humanistic Theories: تعتمد هذه النظريات على الذات لكونها العنصر المهم في نمو الفرد وبناء شخصيته. ويركز النموذج الانساني على أن المتعلم لديه ميل لتحقيق الذات الذي يحتل لدى ماسلو قمة الهرم التنظيمي للدافعية، وهي حاجة تدفع الفرد إلى أن يكون منفتحاً على الخبرة

¹ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، غريب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 146-147.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 53.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 147.

* كلمة Gestalt كلمة ألمانية، ليست لها ترجمة دقيقة، ولكنها تعني الصورة أو الشكل.

⁴ مصطفى ناصف، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر 1983، ص: 29.

وليس دفاعياً. وأن يجب الآخرين ويجب الذات دون استسلام للعدوان، وأن يسلك سلوكاً مقبولاً اجتماعياً وطيباً أخلاقياً، وأن يعبر عن استقلاله الذاتي وابتكارته وأن يكون مستكشفاً وتلقائياً في تعامله مع البيئة.¹

المطلب الثاني: نشأة التعلم التنظيمي

تعود الاستفادة من التعلم في إدارة المنظمات إلى عشرينيات القرن العشرين. حيث كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم في صناعة الطائرات في الولايات المتحدة الأمريكية. إذ اتضح وقتها أن نفقة إنتاج الطائرات يمكن أن تنخفض، إذا زاد عدد الوحدات المنتجة. وتنشأ هذه الظاهرة جزئياً بسبب قيام العمال بذات العمل مرات متكررة، الأمر الذي يكسبهم مهارة زائدة (التعلم). ومن ثمة، فإن كمية العمل المباشر المطلوب لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج تنخفض وفقاً لنمط منتظم ويمكن التنبؤ به. وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم في رفع كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء وتقييم أداء الأفراد. وأيضاً أصبح بالإمكان وضع جداول الإنتاج على أسس سليمة تأخذ في الاعتبار التحسن في الأداء نتيجة لتكرار المحاولات.²

وفي عام 1963، قام كل من كيرت ومارش Kyert & March بالتركيز على الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات والهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية والمحافظة عليها.³

ويعد سايمون Simon من أوائل المفكرين الذين استخدموا مصطلح التعلم التنظيمي عام 1964.⁴ من خلال الدراسات التي قام بها حول عملية اتخاذ القرار. والتي أكدت على استخدام التعلم في المنظمات، وكانت أساس التعلم التنظيمي. علماً أنه، قبل تلك الأعمال كان منطلق عملية القرار المبني على النظرية

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 53-54.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 152-153.

³ صالح بن سليمان الفائر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 73.

⁴ أزهار عزيز العبيدي، "أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف: العراق، المجلد 2، العدد 13، 2009، ص: 154.

الاقتصادية النيوكلاسيكية، يرتكز على العقلانية التي ترى أنه يمكن فهم - بشكل دقيق - مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرر، من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، وأن اتخاذ القرار الجديدي يكون مبنياً على متغيرات جديدة وملغياً للتجارب السابقة. وقد انتقد سيمون هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية، بحيث اقترح نموذجاً جديداً عرف بالعقلانية المحدودة الذي يرى بأنه على الرغم من أن المقرر لديه النية في أن يكون عقلانياً، إلا أن محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات الهامة المتاحة لديه يشكلان عائقاً دون حصول العقلانية التامة في اتخاذ القرارات. وعليه، فإن عملية تكوين القرارات تمر عبر خزان للتجارب الماضية المتفق عليها من طرف الإدارة العليا، والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلم أو على الأقل شكل من أشكال التعلم بالإعادة، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات Routines. ففي الحالة التي تكون فيها المعرفة مضمونة ومتواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية، فإن قدرة المتعاملين على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لاشعورية، مما جعل البعض يشبه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الإيجابية وسريعة التطبيق.¹

رغم كل الجهود السابقة، لم يظهر مفهوم التعلم التنظيمي بشكل كبير إلا بفضل كل من أرغريس وشون Argyris & Schon اللذين أصدرتا عام 1978 كتاباً بعنوان التعلم التنظيمي.²

وأيضاً سينج Senge، الذي كتب كتاباً هاماً عن التعلم التنظيمي، صدر عام 1990 تحت عنوان:

"المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي"

The Fifth Discipline: The art and The practice of Organizational Learning

وكان هذا الكتاب نتاجاً لأبحاث واسعة أجراها سينج وفريق عمل معه في المركز الخاص بالتعلم التنظيمي، التابع لمعهد ماستشوس للتكنولوجيا ومدرسة سلون للإدارة.³

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 20 أبريل 2005، ص: 162-163.

² عقيلة أفيني، إدارة المعرفة: قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، جوان 2007، ص: 141.

³ نفس المرجع أعلاه.

نال هذا الكتاب اهتماماً كبيراً في عالم الأعمال، وقد اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة هارفرد عام 1997 من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة.¹

وهكذا أصبح التعلم التنظيمي أحد المصادر الهامة للتغيير الاستراتيجي في المنظمات، حيث أصبح مع مفهوم المنظمة المتعلمة أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المدبرون والقادة والباحثون والممارسون مع نهاية تسعينيات القرن العشرين، حيث ساد الاعتقاد بأن قدرة أي منظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية.²

المطلب الثالث: مفهوم التعلم التنظيمي

يساعد التعلم التنظيمي المنظمة على التكيف والتعامل الجيد مع بيئتها وما يحدث فيها من تغيرات متسارعة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات الفكرية للعاملين. ولكن للأسف لا يزال تطبيق هذا المفهوم مقتصرًا على عدد قليل من المنظمات المحلية والعربية.

1- تعريف التعلم التنظيمي

لا يوجد تعريف موحد للتعلم التنظيمي وذلك لأن كل باحث يركز على زاوية معينة فيه، ويبنى عليها وجهة نظره. وهذا ما نتج عنه العديد من التعاريف. وفيما يلي سيتم استعراض مجموعة من هذه التعاريف:

1-1 تعريف سايمون: التعلم التنظيمي هو الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها.³

¹ محمد علي عاشور، "تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة"، مجلة الساتل، جامعة مصراتة، مصراتة: ليبيا، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 3.

² فيصل بن معيض آل سمير القحطاني، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 65.

³ أزهار عزيز العبيدي، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 154.

1-2 تعريف أرغريس وشون: في عام 1978 قدم كل من أرغريس وشون تعريفاً للتعلم التنظيمي يفيد بأنه التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء.¹

1-3 تعريف بيتر سينج: التعلم التنظيمي هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه، وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.²

1-4 تعريف نجم عبود نجم: يعني التعلم التنظيمي تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل. ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من المنظمات وهي منظمات التعلم، ولهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم.³

1-5 تعريف توسي وسميث Smith & Tosey: يعبر التعلم التنظيمي عن الاستعمال المقصود للعمليات التعليمية عند المستوى الفردي، أو في مستوى المجموعة أو النظام ككل وذلك لتحقيق النمو المستمر للمنظمة في الاتجاه الذي يرضي وبشكل متزايد رضا المساهمين في تلك المنظمة.⁴

1-6 تعريف برويست وبشيل Probst & Buchel: التعلم التنظيمي هو توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، تحسين قدرات معالجة المشاكل وإنجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة.⁵

1-7 تعريف جاشابارا Jashapara: يمثل التعلم التنظيمي أحد أشكال القدرات الاستراتيجية في المنظمة. ويمكن الهدف الأساسي منه في اكتساب الكفاءات الجوهرية والمعارف المتنوعة واللذان تشتركان سويةً لتحقيق

¹ طارق حسن محمد الأمين، "التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006، ص: 247.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 54. نقلاً عن:

P.M. Senge, **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organizaion**, Doubleday Dell publishing Group Inc, New York: USA, 1994, p: 59.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص: 259.

⁴ أثير عبد الأمير حسوني وبشرى عبد الحمزة عباس، الأنماط القيادية وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، 17-18 مارس 2009، ص: 243.

⁵ الحبيب ثابتي والجلايلي بن عبو، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 229.

غرض أساسي يتمثل في الاستجابة للتغيرات الدينامكية والتطور التنظيمي. كما أنه، يعبر عن قدرة المنظمة على إدارة وحشد مواردها في استجابات تنافسية.¹

1-8 التعريف الاستنتاجي للتعلم التنظيمي: التعلم التنظيمي هو ذلك التعلم الذي يختبره العاملين داخل المنظمات، ويساعدهم على توسيع معارفهم ومهاراتهم من خلال التجارب التي يعيشونها في العمل. كما يعد وسيلة لتصحيح أخطاء المنظمة وتحسين أدائها وتحويلها إلى منظمة متعلمة.

2- خصائص التعلم التنظيمي

من أهم الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي ما يلي:²

1-2 البعد الجماعي للتعلم التنظيمي: يرى كل من بروبست وبشيل أن أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي هو ارتباط المخزون المعرفي بالمنظمة التي تكتسب ذاكرة خاصة منفصلة عن الأفراد. لتخزين المعلومات، المعارف والخبرات الفردية والجماعية، مما يحدث بعداً خاصاً للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي وكمي عن مجموع تعلمات الأفراد.

2-2 التعلم عن طريق استخلاص العبر من النجاح والفشل: تشكل تجارب المنظمة على الصعيدين الفردي والجماعي مصادر هامة لاستخلاص العبر ومجالات للتعلم من الأخطاء المرتكبة والنجاحات المحققة، إذا ما عرفت المنظمة كيف تقرأ تجاربها وكيف تحزن نتائج ذلك في ذاكرتها الخاصة.*

¹ معن وعد الله المعاضيدي، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة: الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان: الأردن، 16-18 أبريل 2007، ص: 23.

² الحبيب ثابتي والجيلالي بن عبو، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 229.

* الذاكرة التنظيمية: اختلف الباحثون في تحديدهم لمفهومها فمنهم من ركز على أن فكرة الذاكرة التنظيمية هي الدالة على المثابرة والإدماة للمعرفة في المنظمة، وأنها توجد في ستة أماكن رئيسية هي: الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، البيئة التنظيمية، التحول التنظيمي والأرشيف الخارجي. ومنهم من وسع وجهة النظر ليعرف الذاكرة التنظيمية على أنها تؤدي إلى التخزين والاسترجاع والتوزيع للامحدود للمعرفة التنظيمية. وهناك وجهة نظر ثالثة وهي أبسط وحاسوبية، تعد الذاكرة التنظيمية كآلية تمكن من التخزين المستمر والمعالجة للمعرفة التنظيمية.

نقلاً عن: غسان عيسى العمري، "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، المجلد 27، العدد 52، محرم 1432، ص: 101.

3-2 استهداف تغيير القيم والسلوكيات: لمواجهة التغيرات والحفاظ على القدرة التنافسية تجدد المنظمات نفسها ملزمة بتحديد سبل ومناهج عمل جديدة باستمرار، وقد أدركت العديد من المنظمات العالمية مبكراً توجهات التغيرات البيئية فأقدمت على إجراء تحولات جذرية مسّت هيكلها وأنظمة القيم السائدة فيها.

3- أبعاد التعلم التنظيمي

اقترحت ناديا حبيب أيوب عام 2004، ثلاثة أبعاد للتعلم التنظيمي هي البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي والبعد الثقافي. وتأتي هذه الأبعاد كما يلي:¹

3-1 البعد الاستراتيجي، ويعني إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط، ويشمل:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة، لمستقبل المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى ترابط علاقات أعضاء المنظمة وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف المنظمة وتوجهاته المستقبلية.

- متابعة التغيرات البيئية، وتعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.

- استراتيجية التعلم، وتعني أن يكون لدى المنظمة خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

3-2 البعد التنظيمي، ويشمل:

- العمل من خلال الفريق، حيث إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشاكل والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

- الهيكل التنظيمي المرن، وهو أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي. ومثالاً عن هذا النوع من الهياكل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي

¹ حمد بن قبال آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2013، ص ص: 27-28.

الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة في بيئة العمل، على أن تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار وعلى اتصال دائم معها.

- إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء المنظمة، ويتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والمنافسة، والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، وإيصالها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في المجال التطبيقي العملي.

3-3 البعد الثقافي، ويشمل:

- التعلم من الأخطاء السابقة وتجنب التركيز على الفشل، وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.

- البيئة المساندة للتعلم، وتشير إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتلقيها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة الأفراد المبدعين.

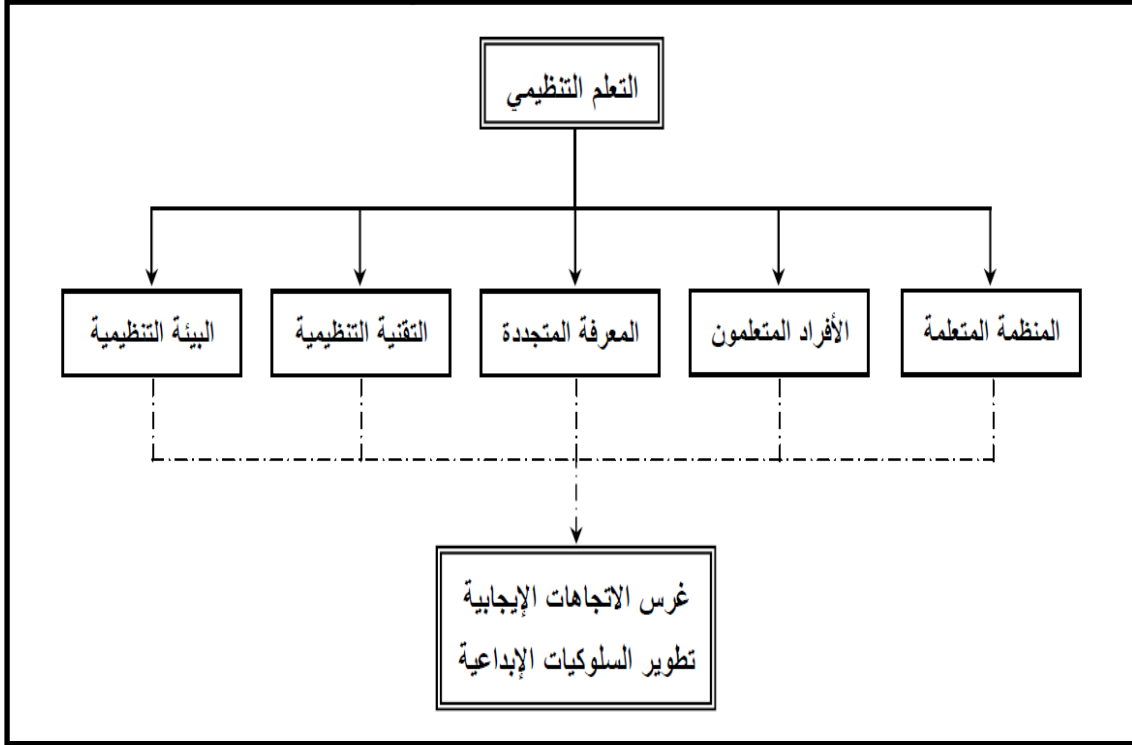
- الجودة الكلية للتعلم، إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم.

4- ركائز عملية التعلم التنظيمي

ترتكز عملية التعلم التنظيمي على مجموعة من العناصر المتمثلة في المنظمة المتعلمة، الأفراد المتعلمون، المعرفة المتجددة، التقنية التنظيمية والبيئة التنظيمي. وتعمل هذه الركائز معاً على تحقيق الأهداف الأساسية لعملية التعلم التنظيمي والمتمثلة في غرس الاتجاهات الإيجابية والسلوكيات الإبداعية ونشر المعرفة داخل المنظمة.

والشكل الموالي يوضح ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافها.

الشكل رقم 3_01: ركائز عملية التعلم التنظيمي وأهدافها



المصدر: عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2012، ص: 40. نقلاً عن: عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص: 103.

5- خطوات التعلم التنظيمي

يمكن اجمال خطوات التعلم التنظيمي فيما يلي:¹

5-1 إدراك الفجوة أو التناقض: بين ماهو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيق، وزيادتها قد يزداد التناقض، وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع، وغالبية المدراء والعاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة والتكتم عليها وعدم الاقرار بها خوفاً على مواقعهم الوظيفية، فالإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 151-152. نقلاً عن: عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 104.

5-2 إطلاق عملية التحقق والتحقيق: وتعني هذه الخطوة بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع، وتفسير الظواهر والانحرافات، والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشاكل والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخاطئ، لإزالة اللبس والغموض وإزالة أسباب التستر ويتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج، ويمكن الاستعانة بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، وذلك بحثاً عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول.

5-3 اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح: وهذا يتم بناءً على الخطوتين السابقتين، وتوضع من قبل مختصين، ويتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة ومدى الملاءمة مع الواقع لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها لردم الفجوة التي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

المطلب الرابع: التعلم التنظيمي ومصطلحات قريبة منه

تتشترك مصطلحات التعلم الفردي، التدريب، التعليم والابتكار مع مصطلح التعلم التنظيمي في العديد من النقاط. ولكن هذا التشارك لا يجعلها مرادفات للتعلم التنظيمي، وذلك لوجود فروق جوهرية بين هذه المصطلحات ومصطلح التعلم التنظيمي، ومن الضروري تبيان هذه الفروق.

1- الفرق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي

ينطلق التعلم التنظيمي من التعلم الفردي، لأن المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يعملون بها. ولكنه - أي التعلم الفردي - لا يضمن حدوث التعلم التنظيمي.

يمكن التفريق بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي من خلال الخصائص التي يتميز بها كل منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته. ويتعلم الفرد من برامج التعليم الرسمي، والتعليم المبرمج، والتدريب وبرامج التعلم عن بعد، والقراءة الذاتية، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالتفكير الجمعي والرؤية الجماعية المشتركة ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة

ودوافعهم واهتماماتهم، ويتم تعلم المنظمات من خلال التجارب والخبرات السابقة للمنظمة ذاتها، ومن خلال العمل والتفاعل الجماعي وحل المشكلات.¹

2- الفرق بين التدريب والتعليم والتعلم

يمكن توضيح الفرق بين كل من التدريب والتعليم والتعلم فيما يلي:

- يحمل كل من التدريب والتعليم بعداً آلياً في نقل المهارة، ففي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي. وهذا كله يعطي للتعلم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة. وهذا ما يؤكد سينج Senge، حين يرى أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وإنما هو توسيع للقدرة لإنجاز الأهداف.²

يمكن الحصول على التدريب والتعليم خارج المنظمة، ولكن في المقابل لا يمكن أن يتم التعلم التنظيمي إلا داخل المنظمة وبالتفاعل مع أفرادها وأشياءها وباللغة والقيم وأسرار العمل السائدة فيها.³

- ينصب كل من التدريب والتعليم على المهارات والمعارف العامة، فهما يحملان قدرًا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، كما أن التعليم (المدرسي) بسبب طول الفترة التي يغطيها وهي تعد بالسنوات عادة ما يؤدي إلى تغيير أعمق قد يصل إلى تغيير المواقف والاتجاهات الذهنية إلا أنه -أي التعليم- يظل يحمل طابعه الخارجي، وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في منظمة عن أخرى. وخلافه التعلم الذي لا يتم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن المنظمات الأخرى من ثقافة وطريقة التفكير بالعوامل الناعمة (الأفراد، العلاقات، قيم العمل، الأسلوب،...). وعواملها الصلبة (الطرق، نظم التحفيز، آليات التشارك

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 56.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 238.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 239.

والتقاسم،...). وهذا ما يجعل التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام، مما يجعله أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائد المنظمة من جهة أخرى.¹

3- الفرق بين الابداع والابتكار والتعلم

إذا كان الابداع هو التفكير بالأشياء الجديدة والابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بهذه الأشياء.²

المطلب الخامس: أنواع التعلم التنظيمي

هناك تصنيفات عديدة للتعلم التنظيمي، فلكل واحد من رواد هذا المجال رأي حول تقسيمه وتصنيفه، وفيما يلي سوف يتم عرض تصنيفين للتعلم التنظيمي.

1- تصنيف التعلم التنظيمي إلى تعلم أحادي الحلقة، ثنائي الحلقة وثلاثي الحلقة

وتأتي هذه الأنواع على النحو الآتي:

1-1 التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning: يمثل هذا النوع من التعلم القدرة على كشف الخطأ وتصحيحه ويقدر الأمر بمجموعة المبادئ والنظم العاملة التشغيلية،³ يضيف هذا النمط من التعلم قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها، ولا يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، وإنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر.⁴

1-2 التعلم ثنائي الحلقة Double Loop Learning:

وهو التعلم الذي يعتمد على أخذ نظرة ورؤية مزدوجة للحالة أو المشكلة، وكذلك إثارة السؤال حول المبادئ والنظم القائمة المعمول بها، هناك نوعاً من التماثل والتوازي بين هذه السلوكيات المنظمية والسلوكيات الفردية، فمثلاً يلاحظ أن الأشخاص المتكيفون هم

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 239.

² نفس المرجع أعلاه.

³ أيثر عبد الامير حسوني وبشرى عبد الحمزة عباس، مرجع سبق ذكره، 17-18 مارس 2009، ص: 244.

⁴ طارق حسن محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ماي 2006، ص: 250.

الأشخاص الذي يعملون داخل النظم القائمة وضمن حدودها، وبذلك لا يرون المشكلات التي تستحدث التحدي والتغيير الذي يجب أن يحصل في النظم والمبادئ القائمة، فيما يلاحظ في المقابل أن الأشخاص المبتكرين المبدعين هم القادرون على رفض المبادئ والنظم القائمة وهم الذين يقترحون اتباع نظم جديدة.¹

3-1 التعلم ثلاثي الحلقة Triple Loop Learning: ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم.² يمثل هذا النوع من التعلم أعلى أشكال التحليل التنظيمي الذاتي، والذي يقود المنظمة إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية وثقافتها وكذلك على مستوى بيئتها الخارجية.³

2- تصنيف التعلم التنظيمي إلى التعلم الكيفي، التنبؤي، التفاعلي والجمعي

وتأتي هذه الأنواع كما يلي:

1-2 التعلم التكميلي: ويقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والهدف من تطبيقه في المنظمة المتعلمة هو سد الفجوة بين الأهداف والنتائج، ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. وله ثلاثة أنواع هي التعلم أحادي الدورة، التعلم ثنائي الدورة والتعلم ثلاثي الدورة.⁴ يعبر هذا التعلم عن المواكبة، غير أن التكيف والمواكبة تمتازان المرحلة الأولى فقط من عملية التعلم، المنظمات في حاجة إلى التركيز على التعلم المبدع أو استخدام دائرة مزدوجة من نمطي التعلم المبدع والتكيف معاً.⁵

¹ أثير عبد الامير حسوني وبشرى عبد الحمزة عباس، مرجع سبق ذكره، 17-18 مارس 2009، ص: 244.

² ليث علي الحكيم وآخرون، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص: 100.

³ Ben Ramalingam, "Apprentissage Organisationnel et Organisations Apprenantes", *Journal Capacity*, Centre européen de gestion des politiques de développement, N°33, Avril 2008, p: 4. Date de consultation: 24/01/2014, www.capacity.org/capacity/export/sites/capacity/documents/journal-pdfs/CAP33_0408_OL_FR.pdf.

⁴ ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 100-101.

⁵ هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق: سوريا، 13 إلى 16 أكتوبر 2003، ص: 133.

2-2 التعلم التنبؤي: وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها.¹

2-3 التعلم التفاعلي: يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينيات من القرن العشرين، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية.²

2-4 التعلم الجمعي: هو التعلم الذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشاكل، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.

المبحث الثاني: نجاح عملية التعلم التنظيمي

لا يعد التعلم التنظيمي أمراً سهلاً، فهو يحتاج إلى إعداد وتخطيط ويحتاج إلى تبني استراتيجيات معينة، كما يتطلب من إدارة المنظمة أن تتغلب على كل العوائق التي تعترض هذه العملية. هذا ويمكن للمنظمة أن تسرع عملية التعلم التنظيمي وتساعد على نجاحه من خلال العديد من المداخل.

المطلب الأول: أهمية التعلم التنظيمي

يحظى التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال المعاصرة بسبب ما يوفره من مناخ مشجع على الإبداع والابتكار. ومن الأسباب التي تدعو للاهتمام بالتعلم التنظيمي داخل المنظمات ما يلي:³

¹ ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص ص: 100-101.

² نفس المرجع أعلاه.

³ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، 2008، ص ص: 248-251.

1- الاقتصاد والمنظمات القائمة على المعرفة:

في اقتصاد المعرفة، المعرفة هي التي تنشئ الثروة والعائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى. وتنفق المنظمات القائمة على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير، التصميم، التحسينات المستمرة، بحوث السوق، والمشروعات الجديدة...). لهذا، فإنها تكون الموجهة نحو هذه المعرفة التي تحوز على الاهتمام والموارد وتؤدي الدور الأساسي في صنع الميزة التنافسية. وهذه المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل منظمة (وكذلك في الاقتصاد من قبل المنظمات الأخرى) وهذا ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم. والواقع أن التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية وكفاءة في جعل كل معرفة جديدة، أو ممارسة أفضل، أو نتيجة أعلى، أو طريقة محسنة في أي قسم من أقسام المنظمة هي المعرفة، الممارسة، النتيجة، الطريقة المحسنة التي يعمل بها العاملون في أنحاء وأقسام المنظمة.

2- المنافسة الجديدة

لقد كانت المنافسة في الماضي (في النصف الأول من القرن العشرين) منافسة داخلية بين منظمات متجانسة في المفاهيم والخبرات والقدرات والتكنولوجيا، فهي تعتمد على نفس القاعدة الوطية التكنولوجية، وتتكلم نفس اللغة، ومديروها يدرسون في نفس كليات ومدارس الأعمال ويتلقون الاستشارات من نفس المنظمات الاستشارية، لهذا كان الحرص على أشده في أن تحافظ المنظمة على معرفتها الخاصة بطريقة سرية ومحاطة بمجدران التخصص والقسم المعني الذي لا يجوز الاحتكاك به أو التحدث معه لكي لا يتسرب إلى بقية المنظمة ومن ثم إلى خارجها ولكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، ومن أقاليم متعددة (خلافاً للإقليم الواحد)، ومن دول وليس من دولة واحدة، ومن بيئات وتقاليد مختلفة، ومن أساليب وطرق تفكير وممارسة مختلفة لا تقل أهمية وفعالية وكفاءة عن أساليب وطرق تفكير وممارسة أي إقليم أو بيئة أخرى، لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبنى والإيجابية في النظرة والاستعداد العالي للأخذ به سواء كانوا داخل المنظمة من الأقسام والإدارات الأخرى، ومن المنظمات الأخرى في نفس الصناعة، ومن الصناعات الأخرى في نفس البلد ومن المنظمات الأخرى خارج البلد.

3- الرؤية المبدعة للتعلم

خلافاً للرؤية التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار، وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فإن الرؤية المبدعة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون

ابتكارياً. وهذا ما تحدث عنه دكتور Drucker فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه المنظمات اليابانية، وما أطلق عليه توم بيترز Tom Peters بالسطر الخلاق. وثانياً، لأن الابتكار مهماً كان جذرياً عظيماً أو تحسناً تدريجياً صغيراً فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة إبداعية في قسم البحث والتطوير أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة في كل منظمة. وإن القواعد الجديدة والروتينيات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل منظمة.

4- عرض إعادة اكتشاف العجلة

لا تعد التجربة الفاشلة التجربة الأسوأ وكذلك التجربة سيئة الإعداد والهيكلة ليست الأسوأ، وإنما هي التجربة التي لم يتم التعلم منها، ونتيجة لعدم التعلم تستمر إعادة التجربة السابقة نفسها في المرة القادمة بكل سلبياتها وفشلها. لهذا، فإن المنظمات قد وعت جيداً أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي. إنها تجربة الفشل الذريع في إعادة فتح الباب المفتوح أو إعادة اكتشاف العجلة. وأشار ديفيد غارفين David Garvin في مراجعة سانتاينايا Santayana نسبة إلى الفيلسوف الأمريكي جورج سانتاينايا George Santayana الذي صاغ عبارته الشهيرة: "إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته"، لهذا كله فإن المنظمات التي عانت من عرض "لم يبتكر هنا"، أصبحت الآن تولي اهتماماً أكبر لخبرات ومهارات التعلم والاستعارة الحماسية من الآخرين لكل ما هو جديد وفعال من الأفكار والممارسات.

5- سرعة التطور

يعيش العالم مند عقود ما أطلق عليه في البداية انفجار المنتجات. وفيما بعد، دورات حياة المنتجات الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت. وفيما بعد، المعرفة عالية السرعة والتعلم السريع. ففي ظل زيادة عدد المتنافسين من جهة، وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة من جهة ثانية. وحيث إن الإنترنت يجعل التعلم عن بعد عبر القارات وبين المنظمات يتم بسرعة التوصيل الكهربائي الأقرب إلى الضوء. من جهة أخرى، فإن التعلم السريع هو المكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا والمنتجات والمعارف والخبرات من أجل جعل المنظمات قابلة للحياة. لهذا كله فإن المنظمات التي أصبحت أكثر تقبلاً للتجارب والمشروعات الجديدة وتقبلاً للفشل كما تتقبل النجاح فيها، أصبحت أكثر اهتماماً بالدروس المتعلمة التي يجب من نشرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة، وهذا كله يجعل المرحلة القائمة هي مرحلة تحول المنظمات بشكل متزايد إلى منظمات متعلمة.

المطلب الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي

لا توجد استراتيجية محددة يمكن للمنظمة تطبيقها في كل الظروف من أجل إحداث التعلم التنظيمي، وإنما عليها -أي المنظمة- أن تفاضل بين العديد من الاستراتيجيات، وتختار منها الأفضل والأنسب، ولأن هناك الكثير من هذه الاستراتيجيات سيتم عرض مجموعة منها فيما يلي:¹

1- التعلم بالأوامر Learning by Instruction

يحدث هذا النوع من التعلم حينما يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة،* المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة، أو يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.

2- التعلم بالتلاطم Learning by Rote أو الغرس المباشر للتعلم

وهو حالة متطرفة من التعلم، إذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

¹ سلطان كرماللي، ترجمة هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 104-105.

* المعرفة هي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرارات. ويخلط الكثيرون بين المعرفة والمعلومات والبيانات رغم الاختلاف بين هذه المفاهيم، فالبيانات تتمثل بمجموعة الحقائق الموضوعية الخام على شكل إحصاءات وأرقام حول نشاطات المنظمة ونشاط السوق الذي تعمل فيه، والتي تحتاج إلى تحليل وتلخيص، لتصبح معلومات يمكن للمنظمة أن تستفيد منها عند عملية صناعة واتخاذ القرارات، أما المعلومات فهي حصيلة معالجة البيانات التي يتم جمعها وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج المناسبة منها، لتصبح معرفة جاهزة تستخدم في اتخاذ القرارات، وقد تكون المعلومات على شكل تقارير أو أشكال بيانية أو خرائط تنظيمية أو غير ذلك، فالمعلومات أداة ضرورية ومتطلب أساسي لتشكيل المعرفة. نقلاً عن: علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص: 4. ومحمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والابداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا، عمان: الأردن، 15-16 مارس 2005، ص: 4.

3- التعلم بالاستدلال Learning by Deduction

يحدث هذا النوع من التعلم حين تقدم المادة إلى المتعلم محتوية بشكل ضمني على موضوع من المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

4- التعلم بالاستقراء Learning by Induction

يحدث هذا النوع من التعلم حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.

5- التعلم بالتناظر الوظيفي Learning by Analogy

هذا النوع من التعلم يمكن المتعلم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم معروفة سابقاً، بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه. ويعتبر هذا النوع من التعلم مزيجاً من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.

6- التعلم بالمثل Learning by Example

يحدث هذا النوع من التعلم عندما يتبع المتعلم مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة. ويعتبر هذا النوع أحد أنواع التعلم الاستقرائي، كما أنه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة.

7- التعلم بالملاحظة والاكتشاف Learning by Observation and Discovering

يحدث هذا النوع من التعلم حينما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ليقرر بعدها أن جزءاً من هذه الكينونات يمكن تصنيفها في بنية منظمة جديدة أو موجودة سابقاً في شأنها أن تصف المادة أو تفسرها. ويعتبر هذا النوع من التعلم أحد أنواع التعلم الاستقرائي.

8- تعزيز التعلم المستمر

تسخر المنظمة في هذه الاستراتيجية كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، بشكل يتناسب ويتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية، لأن التعلم المستمر يعد أهم مكون للتعلم التنظيمي. والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها. تقوم المنظمة بتأمين التعلم المستمر من خلال برامج التعليم الرسمية في الجامعات، الندوات والمحاضرات، وكذلك عن طريق المشاركة في المؤتمرات عن بعد. وينتج عن تطبيق هذه الاستراتيجية المحافظة على

مستوى عالي من التعلم في المنظمة، والتزامها بالتعليم مدى الحياة على جميع المستويات التنظيمية، ودعمها لتطوير جميع أعضائها.¹

9- تشجيع التعلم التعاوني

يشير التعلم التعاوني إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية لعمل مجموعة من الطلبة غير المتجانسين في القدرات والمهارات والاتجاهات، بحيث يتعاون كل أعضاء المجموعة بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار من التعاون الأكاديمي.² إن هذه الاستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للتقويم للمهام التعليمية.³

10- تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي

تدعم القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن. تستهدف هذه الاستراتيجية جعل التعلم جزء من الوظيفة التي يؤديها الفرد، وأن عليه أثناء تأديته لهذه الوظيفة أن يتعلم كيف يقوم بمهامها بصورة أفضل، وعليه أن يبادر بتقديم آرائه وأفكاره لتحسين الأداء، وأن يطبق المعارف الجديدة التي حصل عليها، والاتجاهات الإيجابية التي اكتسبها من التجارب المختلفة في تحسين إنجازاته، على أن يتوفر للأفراد حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على التعلم الفردي أو التعلم الذاتي.⁴

11- تطوير أنماط تفكيرية حديثة

يتطلب بناء المنظمة واستمرارها أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشاكل نظرة شمولية، وتقديم الحلول من منظور العلاقات القائمة بين العمليات. تدرك المنظمة التي تطبق استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية جديدة أن هناك عدة أنماط

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 80.

² نفس المرجع أعلاه. نقلاً عن: محمود عطا عقل ومحمد أحمد أبو غزالة، دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية، مكتب التربية

العربي لدول الخليج، الرياض: السعودية، 2005، ص: 26.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 80-81.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 81.

حديثاً للتفكير تجعل كل من في المنظمة أكثر استعداداً للتكيف مع المشاكل غير المتوقعة، وأن التنوع في مداخل التفكير يعزز التعلم التنظيمي. ويأتي التفكير النظمي في مقدمة الأنماط التفكيرية التي يمكن أن تطبقها المنظمة المتعلمة، إذ يساعد على تحديد وتوضيح أكثر النماذج فعالية في إحداث التغيير المطلوب.¹

المطلب الثالث: طرق التعلم التنظيمي وشروطه

لكل منظمة أسلوب خاص في تطبيق التعلم التنظيمي، وقد يستمد هذا الأسلوب خصوصيته في المراحل التي يطبق التعلم التنظيمي من خلالها أو حسب الأدوات المستخدمة من أجل تطبيقه بشكل ناجح، وإضافة إلى هذه الأدوات يجب أن تتوفر العديد من الشروط لكي يكفل تطبيق عملية التعلم التنظيمي في المنظمة بالنجاح والتوفيق.

1-1 طرق التعلم التنظيمي

هناك العديد من الطرق التي يحدث من خلالها التعلم التنظيمي، وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه الطرق:

1-1 التعلم من خلال القياس المرجعي (المقارنة المرجعية):

تتمثل المقارنة المرجعية في تقييم جانب أو جوانب الأداء في منظمة ما، ثم البحث عن نموذج أو قيمة مرجعية متميزة وأفضل أسلوب للعمل يتوافر داخل المنظمة أو في منظمة أخرى، والتعرف على أسباب هذه الفجوة، ثم إدخال التغييرات الضرورية على الأنشطة والعمليات محل الدراسة. وبعد ذلك، تطبق أساليب العمل الجديدة التي تم الوصول إليها، مع الأخذ في الاعتبار مواءمتها والظروف الداخلية للمنظمة، كما أن الهدف من وراء كل ذلك هو تحسين أداء المنظمة.²

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 81.

² سمير محمد عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص: 6.

تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها، وتتعلم المنظمات هنا من المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم المنظمات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.¹

1-2 التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشاكل: يتضمن حل المشاكل بالأسلوب العلمي الشعور بالمشكلة، وتحديدتها وصياغتها، وجمع البيانات والمعلومات المتصلة بها، وفرض الفروض المحتملة واختبار صحة الفروض، والوصول إلى الحل. وتكون المشكلة هنا محدودة وواضحة، ويتم الوصول إلى حلها بطرائق متعارف عليها، وهي أقرب إلى أسلوب تفكير الفرد بطريقة علمية.²

وتجدر الإشارة هنا أن المشاكل بحد ذاتها هي مصدر لحصول المنظمة على المعلومات فإتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم المنظمة.³

1-3 التعلم من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة والفاشلة للمنظمة: إذ يمكن اعتبار أن كلاً من النجاح والإخفاق على السواء مصدر للتعلم. فبالنسبة إلى التعلم من الأخطاء، يرى بعض الباحثين أن الفشل مطلب جوهري من أجل التعلم التنظيمي الفعال والتكيف. ويقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة. كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم، ويمكن القول إن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.⁴

1-4 التخطيط الاستراتيجي: وهو إحدى عمليات إثارة الوعي، حيث ينطوي على التفكير التحليلي التجميعي، في نفس الوقت الذي يعتمد فيه على القدرات العقلية المختلفة. وهو موجه نحو المستقبل، حيث

¹ أيمن حسن ديبوب، "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، دمشق: سوريا، المجلد 29، العدد 2، 2013، ص: 132.

² زين حسن أحمد العبادي، أثر برنامج تعليمي قائم على نموذج حل المشكلات الإبداعي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة الموهوبين ذوي صعوبات التعلم، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن، 2008، ص: 19.

³ أيمن حسن ديبوب، مرجع سبق ذكره، 2013، ص: 132.

⁴ نفس المرجع أعلاه.

يمكن أن يحاول التنبؤ بالمستقبل والتوائم معه، أو يحاول تصور المستقبل والسيطرة على مجرياته. وهو موجه للتغيير، حيث يقوم على تحليل الوضع الراهن والظروف المستقبلية المستهدفة، ثم يضع الاستراتيجيات اللازمة للتحويل من حال إلى حال. وينطوي التخطيط الاستراتيجي على الاختيار، حيث ينظر في البدائل من بين الغايات والأهداف، وكذلك الاستراتيجيات اللازمة لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف. وأخيراً، يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية سياسية جماعية وعملية توعوية مؤسسية في نفس الوقت.¹

2- شروط التعلم التنظيمي

- تتعلم المنظمة إذا تعلم من فيها من أفراد، وتعلم من حولها من متعاملين، وتغير وفق المتغيرات المحيطة بها.
- وحدوث التعلم التنظيمي في المنظمة مرهون بتحقيق مجموعة من الشروط، من أهمها ما يلي:²
- أن يدرك العاملون في المنظمة و/ أو المتعاملون معها (أو الفئات المؤثرة منهم) حدوث تغيرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.
 - أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تلك التي تطرح للمنظمة فرصاً وآفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار.
 - أن يتبين العاملون أو المتعاملون ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط (مصدر تلك المتغيرات).
 - أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
 - أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدرًا من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

¹ شليلا كورول، ترجمة حشمت قاسم، التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات، مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات "أكمل"، الاسكندرية: مصر، 1998، ص: 4.

² علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص: 211.

المطلب الرابع: معوقات التعلم التنظيمي وكيفية معالجتها

التعلم التنظيمي مدخل مهم تستطيع المنظمة من خلاله الوصول إلى أداء متميز، يمكنها من مواجهة المتغيرات العالمية، ولكن عملية تطبيقه تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات. والواجب على المنظمة معرفة هاته المعوقات وتحديدتها ووضع خطة للتغلب عليها وتنفيذها.

1- معوقات التعلم التنظيمي

من معوقات التعلم التنظيمي ما يلي:¹

1-1 جمود الهياكل التنظيمية: تسبب الهياكل التنظيمية التقليدية المتعددة المستويات العديد من المشاكل مثل عدم التنسيق وعدم الترابط مما يعرقل انتقال المعلومات عبر الوحدات والأقسام الإدارية، كما لا تسمح الهياكل التنظيمية الجامدة للعاملين بالمبادرة والإبداع وذلك لتقييدهم بالصلاحيات الموكلة لهم ضمن أعمالهم فقط. وهذا ما يؤثر سلباً على العاملين، ومستوى إدراكهم للمشاكل التي تحدث في المنظمة، كما أن الحواجز والحدود الفاصلة بين الوحدات الإدارية المختلفة، والتخصص الضيق الذي تتميز به الهياكل التنظيمية الجامدة يقف دون تبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين الأفراد.

2-1 مركزية السلطة: المركزية المفرطة ظاهرة غير صحية تعاني منها العديد من المنظمات، وذلك لأن الإفراط في المركزية يعني الإبقاء على مسافة كبيرة بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية الأخرى، وضعف عملية الاتصال، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وقتل طموحاتهم وإبداعاتهم، وتجاهل أهمية عملية التفويض، مما يحد من عملية تمكين العاملين، هذه العملية التي تعد من أهم الركائز التي يقوم عليها بناء المنظمة المتعلمة.

3-1 الافتقار إلى القيادات الواعية: غياب قيادة واعية بأهمية التعلم التنظيمي وإيجابياته، وغير ملتزمة بتبنيه، وعدم توفير المناخ الملائم للتعلم وعدم إتاحة فرص لتكريسه بين العاملين، كلها عوامل تؤدي إلى انتشار السلبية بين العاملين داخل المنظمة، وإضعاف حماسهم للتعلم، وهذا ما يفشل عملية التعلم التنظيمي.

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 82-86.

1-4 افتقاد الرؤية الشاملة: يترتب على افتقاد النظرة الشاملة توليد شعور داخلي بالنفوذ والمقدرة، مما يجعل الأفراد يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم، وهذا يعيق التعلم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني.¹

1-5 التعلم الوهمي: ويظهر هذا التعلم عندما تلجأ المنظمات - عن جهل أو قصد - إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها - بطريقة خاطئة - على أنها نجاح، أو عندما تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصر على جعل هذه النتائج خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافاً للواقع الفعلي. وهذا الوهم يعوق التعلم التنظيمي وينشر التعلم الوهمي ويدعو الآخرين إلى تطبيق التجارب الفاشلة.²

1-6 ثقافة المنظمة: قد تحول الثقافة التنظيمية دون تشجيع المنظمة على التعلم، وخاصة في مجال الاعتراف بالخطأ ومحاولة تصحيحه، حيث ترى أن مجرد الاعتراف بالخطأ نوع من القصور الذي يقلل من شأن المنظمة، سواء من منظور العاملين أو المستفيدين، مع ملاحظة أن التعلم التنظيمي لا ينمو ولا ينتشر إلا في ظل ثقافة تنظيمية تؤمن بالانفتاح والمشاركة والشفافية والمصادقية.

1-7 ضعف الامكانيات المادية: إذ تؤدي الإمكانيات المادية دوراً بالغاً في التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي لديها وفرة مالية تقوم بعمل جميع ما يلزم خدمة للتعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات كافة، وتوظيف أفراد للتعلم (وكلاء التعلم)* لنقل التعلم إلى جميع أفراد المنظمة، فتعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم المجاني لأفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، ومكافأة الإنجاز والإبداع...، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة.³

1-8 عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء المنظمة المتعلمة: والتي تساعد على التعلم التنظيمي، وقد يعود السبب في ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية أو إحداهما.⁴

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 84.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 85، نقلاً عن: عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 109.

* وكلاء التعلم هم أولئك الذين يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيين الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها وهؤلاء ينفونها حيناً ويظهرونها أحياناً أخرى. نقلاً عن: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 153.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 158.

⁴ نفس المرجع أعلاه.

1-9 عدم رغبة المنظمة بالتعلم التنظيمي: حيث لا تريد المنظمة تبني التعلم التنظيمي، ولا تريد أن تصبح منظمة متعلمة، فهي راضية وقانعة بما لديها.¹

2- التغلب على معوقات التعلم التنظيمي

يوصي سينج بمجموعة من الخطوات للحد من معوقات التعلم التنظيمي، وهذه الخطوات تأتي كما يلي:²

- إجراء مسح حول التوقعات والاحتمالات الداخلية والخارجية التي ستشهدتها بيئة المنظمات، وفي ضوءها يتم تشخيص أية مشكلة أو أية مستجدات أو تحولات مستقبلية يمكن أن تحدث في المستقبل القريب أو البعيد، وما يترتب عليها من مواقف، وقيام المنظمة بوضع ودراسة مجموعة من الحلول اللازمة، وما يمكن أن تقوم به تجاه التغيرات المتوقعة.

- إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على السؤال والتشكيك بالفرضيات والمعايير والأنماط والأساليب السائدة وطرق العمل وطرق حل المشاكل ومدى ملاءمتها وفعاليتها لما هو متوقع أن يحدث، حيث تعتبر هذه مفاتيح للمعرفة والاكتشاف ولكن يجب أن تكون بالحدود المعقولة والمنطقية وأن تكون الحلول المطروحة معقولة، كما يجب حث العاملين على اتباع الشفافية وعدم التستر على أية مشكلة تواجههم مهما كانت.

- اعتماد عمليات التعلم الحديثة الثنائية النظرة والابتعاد ما أمكن عن أساليب التعلم التقليدية أحادية النظرة، والتحرر من الممارسات التي تعيق التحديث.

- التطلع إلى الخطط والاتجاهات الاستراتيجية التي تعتمد على الانفتاح والفكر الحديث الوقائي والاستباقي الذي يسهم في صياغة المستقبل وتحديد معالمه، وإخراج المنظمات التقليدية من دائرة السلوكيات الدفاعية تجاه المشاكل التي تواجهها.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 158.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 160-161. نقلاً عن:

المطلب الخامس: مداخل تسريع التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة. ويلاحظ أن المنظمات في سعيها لتكون أقدر على التعامل المتغيرات والاستفادة مما تعود به من فرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات، تستخدم العديد من المداخل لتسريع عملية التعلم التنظيمي، ومنها المداخل التي تأتي فيما يلي:¹

- تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات في المنظمة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.

- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وخلق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة.

- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشاكل العمل وظروفه، وذلك من خلال حلقات البحث وورش العمل، جلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبر. ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

- الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي اعتادت الإدارة عدم الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.

- تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنظومي وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام والبحث عن عناصره والكشف عن العلاقات والتأثيرات متبادلة.

- إيجاد ثقافة تنظيمية محيية للتعلم، يسودها الاقتناع بأهمية السؤال وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين فيها في آن واحد. وتؤدي القيادة الإدارية الدور الأهم في إيجاد هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الانخراط فيها وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات، ونظم تقويم الأداء.

وفي نفس الإطار، يشير ماركردت Marquardt إلى أن أهم عوامل نجاح التعلم التنظيمي تتعلق بوجود قيادة داعمة ومساندة للتعلم، وتمكين العاملين وحرية اتخاذ القرار، وتطبيق وربط التعلم بعمليات ونشاطات

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص ص: 213-215.

المنظمة، وتوفير التقنيات والمعدات اللازمة لتوظيف ما يتعلمه الأفراد، والتطوير والتكيف المستمر مع المستجدات والتحديات، ودعم مبادرات التعلم الفردية والجماعية والمؤسسية.¹

المبحث الثالث: ماهية المنظمة المتعلمة

يعود الفضل الكبير في ظهور فكرة المنظمة المتعلمة* إلى بيتر سينج Peter Senge عبر كتابه الشهير "المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي"، والذي أضاف من خلاله بعداً جديداً لحركة الجودة، من خلال طرحه لفكرة المنظمات التي تتعلم وتتطور من تجاربها وخبرات ومعارف العاملين لديها. هذا النوع من المنظمات الذي يتناسب مع خصوصية هذا العصر والذي يتميز بالتغيير المستمر.

المطلب الأول: تعريف المنظمة المتعلمة

مثلاً يجد الباحث في مفهوم المنظمة المتعلمة أسماء كثيرة تحمل نفس المدلول، كذلك يواجه تعدد التعاريف، فكل كاتب يحاول من خلال تعريفه للمنظمة المتعلمة أن يوصل وجهة نظره من خلال التركيز على زاوية معينة قد تنتج عن خلفيته أو تخصصه، مما يجعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف موحد لهذا المفهوم.

1- تعريف بيتر سينج Peter Senge

المنظمات المتعلمة هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم وطاقاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون بها بالفعل. وهي المنظمات التي تنشئ نماذج تفكير حديثة وشاملة. ويطلق فيها العنان للطموحات الجماعية. ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم بشكل جماعي.²

¹ رائد إسماعيل عبابنة وياسر مناع العدوان، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 48، العدد 3، جويلية 2008، ص: 446.

* تعرف المنظمات المتعلمة بالعديد من الأسماء، ومنها: المنظمة العارفة (Knowing Organization)، المنظمة المفكرة (Thinking Organization)، المنظمة المؤهلة (Qualified Organization)، وكذلك المنظمات الساعية للتعلم المستمر (The Continuing Learning Organization).

² Peter M.Senge, The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, New York: USA, 1990, p: 2.

2- تعريف مارسيك وواتكينز Marsick & Watkins

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر، تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر.¹

3- تعريف غارفين Garvin وآخرون

المنظمة المتعلمة هي المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في صنع واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.² كما عرف غارفين المنظمة المتعلمة أيضاً على أنها المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب المعرفة، وكذلك في تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات الجديدة التي اكتسبتها.³

4- تعريف مويلانين Moilanen

قدم مويلانين تعريفاً للمنظمة المتعلمة عام 2001. وكان مفاده، أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تدار بشكل واعٍ ومنظم، حيث إن عملية التعلم تعد أحد العناصر الجوهرية في قيمها ورؤاها وأهدافها، كما في أنشطتها اليومية، وتعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يساعد على تسهيل عملية التعلم، وتهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور التنظيمي. كما أنها، تستثمر في بناء قيادة تساعد الأفراد على إيجاد أهدافهم وأهداف المنظمة، وفي جمع معلومات مكثفة عن النقاط التي تمثل التغذية العكسية الواردة من عملية التعلم التنظيمي.⁴

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد وخالد أحمد بوبشيت، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص: 4.

² نفس المرجع أعلاه.

³ أثير عبد الأمير، "استراتيجيات التغيير ودورها أساسيات بناء المنظمات المتعلمة: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف: العراق، المجلد 2، العدد 14، 2009، ص: 185.

⁴ جهاد صياح بني هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص: 4.

5- تعاريف أخرى للمنظمة المتعلمة

عرفت المنظمة المتعلمة أيضاً على أنها:

- منظمة تسعى إلى بناء هيكلها واستراتيجيتها لغرض تدعيم وتوسيع التعلم التنظيمي، وهي مفهوم أصبح شائعاً بين المنظمات التي تسعى إلى أن تصبح أكثر تكيفاً مع التغيير المستمر. وتتركز على التعلم الذي يتعدى ذلك إلى التعلم التنظيمي، أي أن يكون الأفراد الأساس في الصيغ والأساليب والعمليات التي تمكنهم في أداء التعلم التنظيمي، وهي أيضاً المنظمة التي يحاول العاملون فيها أن يتعلموا باستمرار أشياء جديدة واستخدام ما تعلموه في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين منتجاتهم أو خدماتهم.¹
- المنظمة التي تتبنى عن قصد هيكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم، وبناء على ذلك فإن مثل هذه المنظمات سيكون لديها قدرة أكبر على التعلم.²
- المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.³
- المنظمة التي لديها القدرة من خلال مزايا الأفراد والقيم، والأنظمة على التغيير المستمر وتحسين أدائها بالاعتماد على دروس الخبرة.⁴
- المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.⁵

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص: 47.

² علي محمد جبران، "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، المجلد 19، العدد 1، يناير 2011، ص: 428.

³ بسام محمد أبو حشيش وزكي رمزي مرتجي، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، المجلد 19، العدد 2، جوان 2011، ص: 402.

⁴ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 105.

⁵ كامل محمد الحواجرة، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الزرقاء: الأردن،

6- التعريف الاستنتاجي

يلاحظ من التعاريف السابقة أن سينج على سبيل المثال ركز في تعريفه على خصائص المنظمة المتعلمة كالقدرة على انشاء نماذج تفكير حديثة وشاملة. أما كل من مارسيك وواتكينز، فقد ركزا على الهدف من عملية التعلم والمتمثل في التطوير المستمر. في حين أختار كل من غارفن ومويلانين التركيز في تعريفهما على الدعائم الأساسية للمنظمة المتعلمة. والمتمثلة في، البيئة الداخلية الداعمة للتعلم، عمليات وممارسات التعلم الملموسة، القيادة الداعمة للتعلم والهيكلة التنظيمي الذي يسمح بإزالة كل العوائق التنظيمية التي تعوق التعلم.

ولكن رغم هذه الاختلافات البسيطة في التعاريف، إلا أنها تشترك في الفكرة الجوهرية للمنظمة المتعلمة وهي التعلم المستمر للأفراد، والذي يساعد المنظمة على التكيف مع ما يحدث في البيئة من تغييرات ويساعدها على تطوير أدائها.

ومما سبق يمكن تعريف المنظمة المتعلمة على أنها منظمة اليوم والمستقبل، منظمة تؤمن بأن العالم من حولها يتغير دوماً، ولهذا تتغير باستمرار للتكيف معه. إنها منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه، منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها، وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على أرض الواقع، وتدعوهم للتعاون من أجل تحقيق الأفضل لهم ولها.

المطلب الثاني: نشاطات المنظمة المتعلمة وخصائصها وأبعادها

عملية التحول إلى منظمة متعلمة ليس بالأمر الهين، فالمنظمة المتعلمة هي منظمة تتكيف مع بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، وتسعى إلى تحقيق الأفضل في كل ما تقدمه لعملائها. إنها منظمة بمواصفات خاصة، وتقوم بنشاطات قد تعجز منظمات أخرى على القيام بها. ومن أجل التعرف على المنظمة المتعلمة بشكل أكبر يجب التعرف على الأنشطة التي تقوم بها، وكذا الخصائص والأبعاد التي تتميز بها.

1- نشاطات المنظمة المتعلمة

أشار غارفن Garvin عام 1998 إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية تأتي كما يلي:¹

1-1 حل المشكلات نظامياً **Systematic Problems Solving**: ويستند هذا النشاط إلى حد

كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، وينطلق من الحقائق المولية:

- أنه يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشاكل.
- يؤكد على البيانات أكثر من تأكيده على الافتراضات كأرضية لاتخاذ القرار.
- يستخدم أدوات إحصائية بسيطة.

1-2 التجريب **Experimentation**: ويشتمل هذا النشاط على البحث النظامي عن المعرفة الجديدة

وفحصها. وضمن هذا النشاط، يعد استخدام المنهج العلمي أمراً أساسياً. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث إن التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

1-3 التعلم من التجارب الماضية **Learning from Past Experience**: يجب على المنظمات

أن تقوم بمراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظامي، كما يجب عليها أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.

1-4 التعلم من الآخرين **Learning from Others**: إن التعلم بمجمله ليس نتيجة عملية التحليل

الذاتي، بل إن التبصرات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلى خارج البيئة التي يعيشها الفرد، وذلك بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة، فالنظر إلى المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضاً خصبة للأفكار ومحفزات للتفكير الإبداعي.

1-5 تحويل المعرفة **Transferring Knowledge**: يجب أن يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في

مختلف أنحاء المنظمة. وحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع، يكون لهذه العملية أثر

¹ سلطان كرماللي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 106 - 107.

إيجابي بالغ أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة قلة قليلة من الأفراد. وهناك مجموعة من الآليات التي تساعد في تحويل المعرفة، مثل التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئية، الصوتيات والزيارات الميدانية.

أما مورغان Morgan فقد أشار عام 2006 إلى أن على المنظمة المتعلمة القيام بتطوير وتدعيم قدراتها للقيام بما يلي:¹

- استكشاف والتنبؤ بالتغيير في البيئة على اتساعها وذلك لتحديد التغييرات الهامة، وذلك بالتعرف على وجهات النظر حول المستقبل إضافة إلى الحاضر والماضي، وتفهم المتطلبات الخاصة بالعملاء، وكذلك دراسة الأوضاع الخاصة ببيئة عدم التأكد واعتبارها كمصدر أو مورد للتوصل إلى أنماط جديدة للتطوير.
- تنمية القدرة على البحث والتحقيق، وترسيخ روح التحدي والعمل على تغيير الأنماط والمسلّمات وذلك من خلال التدقيق في كيفية رؤيتهم وإدراكهم وتفكيرهم في حقيقة التنظيم وذلك باستخدام مختلف النماذج والمداخل، والتأكد من أن التطوير الاستراتيجي لا يمكن أن يتجاوز قدرة المنظمة ووضعها الحالي، وهذا إلى جانب بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية لدعم التغيير وإدارة المخاطر ومواجهتها.
- العمل على وجود توجهات استراتيجية مع بزوغ نمط تنظيمي من وذلك من خلال بناء رؤية ومعايير وقيم ومحددات لتوجيه السلوك، واستيعاب الفلسفة والأطر المعرفية التي تستخدم للإرشاد في عملية تحديد الأهداف وتحقيقها وتوجيه السلوك في مختلف المواقف، وبذل جهد حقيقي ورئيس في صياغة السياسات ووضع القواعد والأسس التي تحكم السلوك في السعي النشط لتحقيق الأهداف المرغوبة.

2- خصائص المنظمة المتعلمة

تتمتع المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص أهمها:²

- أن يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً مهماً لصالحهم ولصالح العالم.
- كل فرد فيها معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
- يكون عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين ولهذا يتم التركيز على فرق العمل.

¹ مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، الإصدار 30، 2012، ص ص: 48-49.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص:

- تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف وخاصة الضمنية* منها.
 - تستمد المنظمة الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها.
 - يكون العاملون فيها مدعويين للتعلم عن ماذا يجري في كل المستويات الإدارية، بحيث يشعر الفرد فيها بالحرية بعيداً عن افتراضات وتحيز الآخرين، ويعامل كل فرد الآخر كزميل في إطار من الاحترام والثقة فيما يقوله ويفعله، فضلاً عن أن للفرد حرية التجريب واتخاذ المخاطرة والوصول إلى النتائج بانفتاح تام، فلا أحد يخاف من الأخطاء.
- تمتاز المنظمات المتعلمة أيضاً بمجموعة من الخصائص التي أشار إليها ماركردت، وتأتي هذه الخصائص كما يلي:¹
- توقع التغييرات البيئية المستقبلية وإمكانية التكيف معها.
 - التطوير المستمر للعمليات والإجراءات العملية والخدمات المقدمة للعملاء.
 - العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى بسرعة ويسر على نقلها.
 - الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة.
 - العمل على التحسين المستمر وتحفيز الجميع عليه.
 - التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.
- وحسب وجهة نظر مارسك وواتكنز، فإن المنظمة المتعلمة تتميز بالخصائص الآتية:²
- خلق فرص للتعلم المستمر وتطوير الاستفسار والحوار.
 - تشجيع تعلم الفريق والتعاون.
 - زيادة قدرة الأفراد على الرؤية المشتركة.

* هناك نوعان من المعرفة، معرفة ضمنية ومعرفة صريحة. تعرف المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) على أنها المعرفة الشخصية، والحدسية والمعلومات غير الموثقة والتي لا يمكن تقاسمها، أما المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) فهي المعرفة الموثقة أو المنشورة والمعلومات التي يمكن تقاسمها. نقلاً عن: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص: 317.

¹ ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 98.

² خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، 2010-2011، ص: 46.

- ارتباطها ببيئتها التنظيمية.

- إنشاء نظم لإكساب ومشاركة التعلم.

3- أبعاد المنظمات المتعلمة

يرى العلي وقنديجي أن أبعاد المنظمات المتعلمة تتمثل فيما يلي:¹

1-3 العاملون: ينظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في المنظمات المتعلمة، إذ دونهم لا توجد أفكار ولا يوجد ابتكار.

2-3 العملاء: على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة لعملائها. وعليها تبني معرفتها عن العملاء وتؤسس لذلك نظام علاقات العملاء المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن العملاء.

3-3 الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم، وتدريبهم، والحفاظة عليهم، وطريقة معاملة العملاء ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيتها، وطريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم.

4-3 العلامة التجارية: وتشمل الاسم التجاري والرموز والإشارات، ويتم التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة تقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل العملاء.

5-3 العمليات: تُعد العمليات معرفة متكاملة داخل المنظمة، فتعكس سلسلة القيمة في المنظمة كيف يمكن إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات.

6-3 التكنولوجيا: تُعد براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامة التجارية كلها موجودات غير ملموسة عند تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وعلامات تجارية يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين الملكية الفكرية.

7-3 الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات.

¹ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص: 26-27.

المطلب الثالث: أهمية المنظمة المتعلمة

يعتبر بيتر دركر Peter Drucker أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، ويقول في سياق آخر "أن المنظمات الصناعية والخدمية والمعلوماتية ستقوم على المعرفة في المستقبل وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات صانعة للمعرفة بطرق كثيرة... إننا سائرون نحو دخول مجتمع المعرفة الذي لم يعد المورد الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، وحيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري"¹ ومن هنا تتجلى أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة وضرورة تحولها إلى منظمة متعلمة.

1- أهمية النظر للمنظمة على أساس المعرفة

يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدعو إلى النظر إلى المنظمات على أساس المعرفة في جملة النقاط الآتية:²

- العمال المعرفيين هم الذين يمثلون قوة العمل وهؤلاء لا يخضعون لأنماط الإدارة التقليدية.
- الحاجة لتنظيم الأفكار والمعارف التي تمثل جوهر العمل داخل المنظمات.
- الحاجة لتحقيق التنسيق والترابط بين المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كما أن هذا العصر اتسم بظهور منظمات صانعة للمعرفة التي استوعبت التعامل مع المعرفة كمصدر أساسي لآحداث الثروة، وأفضل مثال على هذه المنظمات هي المنظمات اليابانية مثل هوندا Honda وكانون Canon التي اكتسبت شهرتها بسبب قابليتها للاستجابة السريعة للعملاء، وقدرتها على إيجاد أسواق جديدة وتطوير منتجات جديدة، إضافة إلى سرعتها في الهيمنة على التقنيات الحديثة.

¹ حسين حريم ورشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص: 228.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 204.

2- أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة

- إضافة إلى التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، تكمن أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة حسب كلينر Kleiner فيما يلي:¹
- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.
 - تطوير العلاقات مع الزبون.
 - تجنب الانحدار التنظيمي.
 - تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقاً.
 - تطوير وتعزيز الإبداع وتعزيز وتطوير الروح الإنسانية.
 - تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم أكثر نحو البيئة.
 - النظر إلى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال.

المطلب الرابع: الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

غالباً ما يقترن مصطلحا التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، بحيث لا يمكن الحديث عن أحدهما دون الآخر، الأمر الذي يوحي بأن لكلايهما نفس المعنى، أو يوحي بوجود علاقة قوية بينهما، وهذا ما دفع بالكثيرين إلى دراسة هذه العلاقة وفهمها، ونتج عن هذه الدراسات وجهتي نظر. تقرر الأولى بوجود اختلاف بين المصطلحين، والثانية لا تفرق بينهما، وفيما يلي سيتم التركيز على وجهة النظر الأولى.

¹ علي حسون الطائي، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعة الكهربائية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، المجلد 10، العدد 1، 2008، ص ص: 155-

يرى كل من فنغر وبراناند Finger & Brand أن التعلم التنظيمي يعبر عن نشاط وعملية والتي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم. ويتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة ومفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل معًا. ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة.¹

من خلال هذا التعريف يظهر أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل، بمعنى أن التعلم التنظيمي هو العملية والمنظمة المتعلمة هي الهيكل.²

وهناك وجهة نظر مشابهة، تفيد بأن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث إنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم.³

أما ماركردت فيوضح العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، ويكسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.⁴

وهناك من يوضح الفرق بين التعلم التنظيمي كنظام منهجي والمنظمة المتعلمة كبيئة عمل، بقوله أن التعلم التنظيمي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، أما المنظمة المتعلمة فهي نوع أو شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم

¹ شاكر جار الله الخشالي وأباد فاضل محمد التميمي، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 4، العدد 2، 2008، ص: 196.

² هدى صقر، مرجع سبق ذكره، 13 إلى 16 أكتوبر 2003، ص: 134.

³ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 57.

⁴ نفس المرجع أعلاه.

كأداة استراتيجية هادفة لتحسين التنظيمي والفردية، وكذلك من خلال تسهيل التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور.¹

المطلب الخامس: أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للمنظمة المتعلمة

لا يمكن القول أن التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة هما نفس الشيء، ولكن التعلم التنظيمي حتماً دعامة أساسية لا يمكن بناء المنظمة المتعلمة بدونها، وهو محركها الأول نحو النجاح. وقد أشار بيتر سينج إلى جملة من النقاط تؤكد أهمية التعلم التنظيمي وضرورته للمنظمات المتعلمة. وتأتي هذه النقاط كما يلي:²

- أغلب مشاكل المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة، وعدم وضع حلول ناجحة لها.
- ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما، وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة يعد عائقاً أمامها.
- أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل، سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
- يؤدي اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقائية أو المرحلية إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.
- العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، ويحدث العكس عند عدم التشخيص الدقيق، فالحل يكون عندها عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وآثار جانبية أكبر.
- التغييرات البسيطة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

¹ عبد الله وليد المدلل، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 41.

² ليث علي الحكيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 99. نقلاً عن: عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: ص:

وصف المنظمة بأنها ذات توجه تعليمي، أو قائمة على التعلم والمعرفة يكون إذا توفر لديها الإدراك بأهمية التعلم التنظيمي وأبعاده المختلفة، وفي نفس الوقت تقوم برعايته وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطويره، وتقدم الحوافز المختلفة للتشجيع على استمراره، وتضع من الأسباب والعوامل ما يمكن من الاستفادة منه في اتخاذ القرارات لمواجهة المواقف والابتكار والتميز.¹

¹ مركز الدراسات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، 2012، ص:44، نقلاً عن: نواف بجاد الجبرين المطيري، التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة: السعودية، 1425-1426، ص: 20.

خلاصة الفصل الثالث

يتوجب على منظمات اليوم أن تواكب التطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم، وليس هناك أفضل من موارد المنظمة البشرية لتحقيق هذا الهدف، ففوة المنظمات اليوم تقاس بقوة وجودها البشرية وتقاس بقدرة هذه الأخيرة على إحداث الفارق الإيجابي في معادلة النجاح، ومن هنا كان على المنظمات أن تهتم بهذه الموارد وأن تتبنى أفضل السبل من أجل تنميتها.

وهنا تكمن أهمية التعلم التنظيمي ودوره في تنمية الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، إذ يهدف إلى تمكين العاملين وتحسين أدائهم وتعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات العالمية الحالية والمستقبلية. ويساهم التعلم التنظيمي في تحويل المنظمة من الشكل التقليدي الذي يتميز بالتصلب، وعدم القدرة على التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة إلى الشكل الأكثر حداثة، وهو المنظمة المتعلمة التي تتعايش بشكل سليم مع بيئتها باعتبارها جزء لا يتجزأ من هذه البيئة، تؤثر فيها وتتأثر بما يحدث فيها منظمة متعلمة من تجاربها وتجارب الآخرين، منظمة منفتحة على العالم، منظمة مبدعة تسعى دوماً إلى التميز.

الفصل الرابع

التحول إلى المنظمة المتعلمة



الفصل الرابع: التحول إلى المنظمة المتعلمة

تعيش المنظمات اليوم واقعاً جديداً يؤول فيه كل شيء إلى التغيير، هذا الواقع يضع المنظمات في سياق دائم مع الزمن، فإذا لم تستطع أن تتكيف مع العصر ولم تتواكب مع ما يحدث فيه من تغيير كان مصيرها الفشل، فعالم اليوم يعترف فقط بالفائزين ولا مكان فيه للمنظمات التي ما زالت متشبثة بأجماد الماضي دون الالتفات لتحديات المستقبل، ولهذا وجب عليها -أي المنظمات- التحول من شكلها التقليدي إلى منظمات أكثر قدرة على التغيير والتعلم من كل ما يدور حولها.

أمام هذا الواقع الجديد، أدركت المنظمات أن عليها التميز والتفوق والبحث عن ميزة تنافسية تتصف بالاستدامة، وعدم القابلية للنقل والتقليد، ميزة تنافسية تعتمد على المورد البشري بشكل أساسي. ولا يوجد أنسب من حل إداري لتحقيق هذا أكثر من التحول إلى شكل المنظمات المتعلمة، لأنها منظمات تفتح المجال للأفراد لإطلاق العنان لأفكارهم، إنها منظمات تتعلم من الآخرين وتتيح فرصة التعلم المستمر لأفرادها، فأفرادها وهي منفتحين على العالم الخارجي، ومستعدون للتجريب والتعلم في كل لحظة. وهذا ما يجعلهم مصدراً للابداع والتميز.

فيما يلي سيتم تناول موضوع المنظمات المتعلمة وكل ما يتعلق بها، وكذلك توضيح كيفية تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى المنظمة المتعلمة ودور إدارة التغيير في تحقيق ذلك. وسوف يكون ذلك من خلال ثلاثة محاور تأتي كما يلي:

- نماذج المنظمات المتعلمة؛
- المحاور الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة؛
- التغييرات الكبرى للتحول إلى المنظمة المتعلمة.

المبحث الأول: نماذج المنظمات المتعلمة

يتطلب النجاح في بناء المنظمات المتعلمة الكثير من التخطيط. وعلى المنظمة الراغبة في التحول إلى منظمة متعلمة التآني في هذه العملية واختيار الاستراتيجيات الملائمة، وكذلك البحث عن النموذج المناسب من بين النماذج الكثيرة للمنظمات المتعلمة. وفيما يلي سوف يتم استعراض مجموعة من أهم نماذج المنظمات المتعلمة، وأولها نموذج بيتر سينج.

المطلب الأول: نموذج بيتر سينج

جاء بيتر سينج* عام 1990 بفكرة المنظمة المتعلمة أول مرة، فكان نموذج أول نموذج للمنظمات المتعلمة. وقد حاول بيتر سينج في هذا النموذج أن يترجم تصوره وأفكاره، ونتاج دراساته وأبحاثه حول المنظمة المتعلمة إلى نموذج يتكون من خمسة أسس يجب على المنظمات الراغبة أن تكون متعلمة أن تلتزم بها. وتأتي هذه الأسس كما يلي:¹

1- التفكير النظامي System Thinking

ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحقق أهدافها، فالتفكير النظامي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والقرارات بعضها ببعض، لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

* ساهم بيتر سينج في إثراء المكتبة الإدارية بمراجع مهمة، تتناول التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة من خلال الأبحاث والدراسات التي قام بها. والتي توجت بتأليف كتب مهمة مثل كتاب "المبدأ الخامس: فن وممارسة التعلم التنظيمي" الذي صدر عام 1990، وكتاب آخر بمشاركة سباركس Sparks صدر عام 1994، حيث بدأ تطبيق ضوابط سينج الخمسة في المنظمات الإدارية. وكتاب "المدارس التي تتعلم" Schools That Learn، وهو كتاب ميداني تطبيقي تم فيه بيان مجموعة من القصص للمدارس التي طبقت مفهوم الضوابط الخمسة للمنظمة المتعلمة كما بينها سينج. نقلاً عن: محمد علي عاشور، مرجع سبق ذكره، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 3.

¹ علي محمد جبران، مرجع سبق ذكره، يناير 2011، ص: 431-432.

2- التميز الذاتي Personal Mastery

ويشير إلى توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعال الأفراد على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

3- النماذج الذهنية Mental Models

يركز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق تحليل البيئة المحيطة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبني طرق تفكير وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغيير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

4- الرؤية المشتركة Shared Vision

يدل هذا المجال على القدرة والالتزام الحقيقي من طرف العاملين نحو الرؤية التنظيمية، بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

5- التعلم الجماعي Team Learning

يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

المطلب الثاني: نموذج ماركردت

استطاع رائد آخر أن يتوصل بفضل جهوده وأبحاثه إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996، هو ماركردت. وينطلق نموذج ماركردت من فكرة مفادها أن هناك خمسة أنظمة فرعية تسهم في ترسيخ التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال تكاملها وتفاعلها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. وهذه الأنظمة الفرعية تتمثل في التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة، والتقنية. وفيما يلي تفصيل هذه الأنظمة الفرعية:

1- نظام التعلم

يمثل نظام التعلم جوهر المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. وتعد مهارات التفكير النظمي، النماذج العقلية، التميز الذاتي، التعلم الذاتي، والحوار عناصر ضرورية لتحقيق أقصى قدر من التعلم التنظيمي. يشير نظام التعلم إلى مستويات وأنواع التعلم التي تعتبر حاسمة للتعلم التنظيمي والمهارات التنظيمية المتصلة به.¹

يتضمن نظام التعلم ثلاثة عناصر هي:²

1-1 مستويات التعلم في المنظمة: ويرى ماركرتد أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات متكاملة من التعلم، وهي:

- التعلم الفردي، ويقصد به التغيير الحاصل في معارف ومهارات واتجاهات وقيم الأفراد من خلال ما يكتسبونه عن طريق الدراسة والتعلم الذاتي واستخدام التقنية وتطبيقاتها (التعليم المبرمج) ومن خلال الملاحظة.

- التعلم الجماعي أو تعلم الفريق، ويمثل الزيادة في المعارف والمهارات والقدرات التي يتم تحقيقها من خلال العمل الجماعي سواء في داخل المجموعة أو بواسطتها.

- التعلم التنظيمي، ويقصد به العمل على تعزيز وزيادة قدرات المنظمة الفكرية والانتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرص التحسين المستمر عبر المنظمة.

2-1 مهارات التعلم التنظيمي: يرى ماركرتد أن هناك خمسة مهارات أساسية لتفعيل وزيادة درجة التعلم التنظيمي بالمنظمة، وهذه المهارات هي التفكير النظمي، التمكن الذاتي، التعلم الذاتي، النماذج الذهنية والحوار.

3-1 أنماط التعلم: يقول ماركرتد أن هناك ثلاثة أنواع من التعلم. تساهم هذه الأنواع بشكل كبير في تحقيق التعلم التنظيمي بالمنظمة. وهذه الأنواع هي التعلم التكميلي، التعلم التوقعي أو التنبؤي والتعلم التفاعلي أو التعلم عن طريق العمل.

¹ Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning, Davies-Black Publishing, INC, Palo Alto: USA, 2nd edition, 2002, p: 24.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص: 101 - 104.

2- نظام التنظيم

يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي:

1-2 الرؤية: وتتضمن الآمال والأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها ومن ثم تنقلها للآخرين خارجها،¹ ولهذا يجب على المنظمة أن تمتلك رؤية مستقبلية بعيدة النظر، وتصورات كبيرة لمستقبلها، وعدم الاكتفاء بالآمال والأهداف قصيرة الأجل فقط.

2-2 الثقافة: إن أسهل طريقة لفهم ثقافة المنظمة هي مقارنتها بالشخصية، فكما أن لكل إنسان شخصية، فلكل منظمة ثقافتها. وثقافة المنظمة هي أهم عنصر غير ملموس يؤثر على نجاح المنظمة، حيث يكون نظام العمل مجموعة من القواعد عن السلوكيات المقبولة وغير المقبولة ويكون مناخاً يشجع هذه السلوكيات المتفقة مع القيم المقبولة بالمنظمة.² تعتبر ثقافة المنظمة المتعلمة عاملاً أساسياً لتحقيق نجاح المنظمة، بحيث يصبح التعلم جزءاً أساسياً يتكامل بدوره مع وظائف المنظمة الأخرى، كما تعمل ثقافة المنظمة المتعلمة على تشجيع ودعم التعلم من خلال تشجيع ودعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم مثل فرق العمل، إدارة الذات، تمكين العاملين والمشاركة.³

3-2 الاستراتيجية: تشير الاستراتيجية إلى الأنشطة والخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، مما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، والتقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت.⁴ وتعمل الاستراتيجيات في المنظمة المتعلمة على تحسين عملية التعلم المكتسب من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وذلك بالربط المستمر بين العمل والتعلم.⁵

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 104.

² زكية مقري، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملينة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: الجزائر، 2007-2008، ص: 44.

³ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 104-105.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث رقم 66، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة: السعودية، الطبعة الأولى، 2004، ص: 219.

⁵ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 105.

2-4 الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات." ¹ ويحتل الهيكل التنظيمي دوراً مهماً في المنظمة، فبواسطته يمكن تقسيم وتنظيم أنشطة المنظمة من خلال توضيحه للإدارات والوحدات والمستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.

يعد الهيكل التنظيمي الانسيابي أفضل هيكل للمنظمة المتعلمة، لأن هذا النوع من الهياكل لا يحوي حواجز بين الإدارات مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات، والتعاون داخل التنظيم وخارجه. ²

3- نظام الأفراد

يشكل الفرد الأهمية الكبرى في نجاح أي منظمة أياً كان الأسلوب الإداري المتبع فيها. وإن كانت المنظمة منظمة متعلمة، فالمؤكد أن هذه الأهمية سوف تتعاظم لأن الأفراد هم أساس التعلم، وهم القوة الضاربة، بشرط أن يكونوا مؤهلين ويشكلون رأس مال فكري* للمنظمة وليس قوى عاملة فقط. ومن هذا المنطلق، يعد نظام الأفراد أحد الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف. ويستدعي الاستثمار الفعال للموارد البشرية تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم. ويشمل نظام الأفراد بالمنظمة المتعلمة كلاً من المديرين والقادة والموظفين والأفراد والمنظمات بالمجتمع المحلي والعملاء والموردين وشركاء العمل والمتحالفين. ³

4- نظام المعرفة

نظام المعرفة بالمنظمة هو المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في إيجاد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها ونشرها

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، الجبيلة: الأردن، الطبعة الثانية، 2000، ص: 45.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 105.

* يقصد برأس المال الفكري مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة، والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقاتية، تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء، وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة. ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين بل يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية. نقلاً عن: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص: 21.

³ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 106.

وتطبيقها والمصادقة عليها. وهذه العمليات التي يشملها نظام المعرفة بالمنظمة المتعلمة عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة. وتعد إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة.¹

5- نظام التقنية

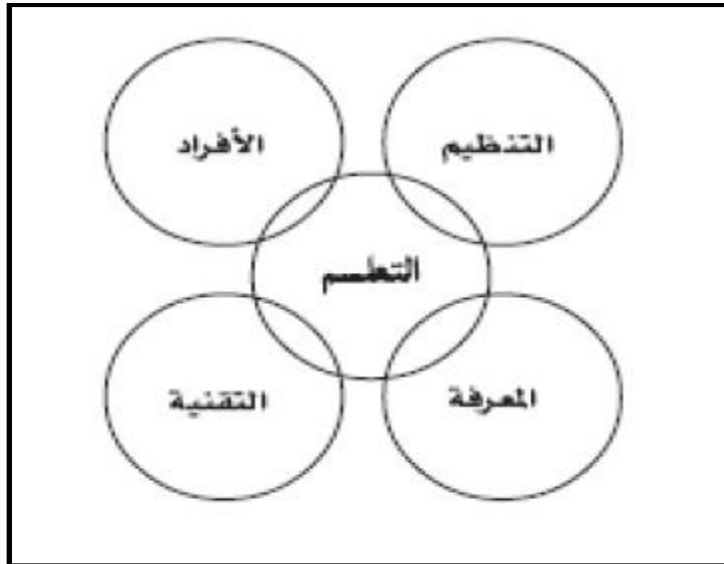
يتكون نظام التقنية من الأدوات والوسائل والأنظمة التي تسهل التعلم وتبادل المعلومات والمعارف. ويتضمن نظام التقنية في المنظمة المتعلمة عنصرين أساسيين هما:²

1-5 تقنيات المعرفة: وتعبّر عن أنظمة وتقنيات الحاسب الآلي المستخدمة في جمع وترميز وحفظ المعلومات ونقلها وتوزيعها عبر المنظمة وحول العالم.

2-5 تقنيات تعزيز التعلم: وتتضمن الأجهزة السمعية والبصرية، مثل الفيديو، الحاسب الآلي، التدريب متعدد الوسائط بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات.

ويمكن تلخيص نموذج ماركردت في الشكل الآتي:

الشكل رقم 4_01: نموذج ماركردت للمنظمة المتعلمة



المصدر: Michael J. Marquardt, Op-Cit, 2002, p: 24.

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 107.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 110.

المطلب الثالث: نموذج جيمس

انطلقت كونستانس جيمس Constance James في بناء نموذجها الخاص بالمنظمة المتعلمة، من انتقادها للشكل التقليدي للمنظمات، والذي يعتمد على المركزية والأوامر والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء عملية التكيف مع تغيرات البيئة. وفي عام 2003، نجحت جيمس في إعداد نموذج للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه اسم " شبكة المنظمة المتعلمة". ترى جيمس أن تصميم نموذج للمنظمة المتعلمة يتطلب تنظيمياً يركز على مجموعة من المكونات يتم نسجها معاً في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي¹، وفيما يلي شرح لهذه المكونات:

1- القيادة

تركز القيادة في المنظمة المتعلمة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتتم بتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

2- الثقافة

تتصف المنظمة المتعلمة بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة في المساواة والعدالة في المكافآت.

3- نشر الاستراتيجيات

تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهام الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا بل وحتى من صناعات المعرفة.

4- دمج الآليات

تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً. وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأعمال والأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

¹ أسماء سالم النصور، مرجع سبق ذكره، ماي 2010، ص: 28. نقلاً عن:

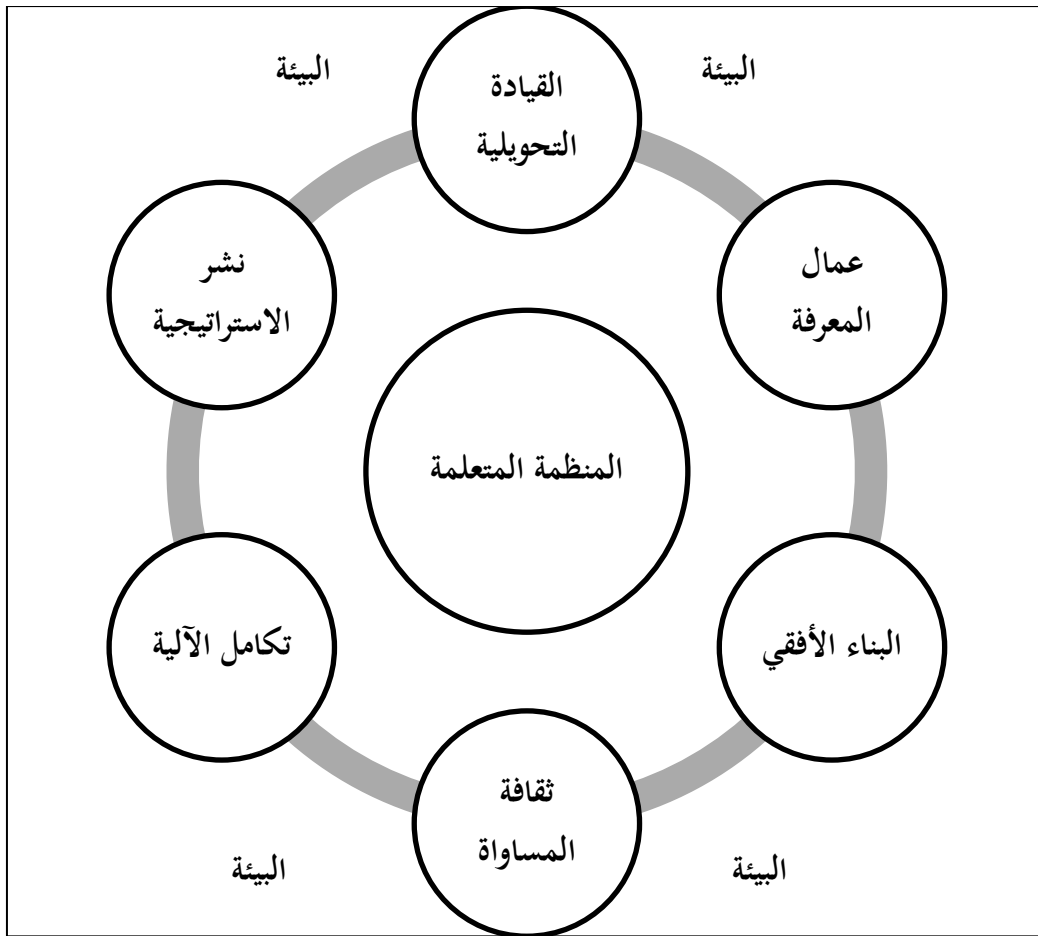
5- البناء الأفقي

تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

6- صناعات المعرفة

حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناعات معرفة، كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته. ويساعدون على نشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين. ويمكن تلخيص المكونات السابقة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 4_02: شبكة المنظمة المتعلمة حسب جيمس



المصدر: أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن، ماي 2010، ص: 29. نقلاً عن:

يركز نموذج شبكة المنظمة المتعلمة أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، مما يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي.¹

المطلب الرابع: نموذج أدلسون

توصل أدلسون Addleson عام 1998 إلى تحديد نموذجه الخاص بالمنظمة المتعلمة. وأطلق على هذا النموذج اسم "البديهيات الخمس" The Five Axioms. وانطلق أدلسون في نموذجه من مجموعة من المسلمات، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:²

- تتألف المنظمة المتعلمة من الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والتفاعل الاجتماعي لا ينفصلان لأنهم يتعلمون من بعضهم. مما يعني أن عملهم كفريق يتيح أمامهم الفرص لاتخاذ القرارات وإنجاز المهام، فالتفاعل الاجتماعي هو الذي يزود المنظمة بالتوجيهات ويحقق تنفيذ المهام بوسائل مختلفة. وهذا بخلاف المنظمات التقليدية التي تدار من خلال مبدأ محدودية فرص التفاعل، وذلك راجع إلى الاعتقاد بأن التفاعل غير مجدي وأنه مضیعة للوقت.

- لسوء الحظ أصبحت العناية بالأفراد شكلاً دون مضمون، حيث ينظر إلى الأفراد على أنهم مجرد آلات تدار وتحفز من قبل المدراء، وأن قدراتهم على الأداء تتوقف على مهارات وتدريب هؤلاء المدراء الذين يجعلونهم يفعلون ما هو مطلوب منهم.

أما في المنظمة المتعلمة، فإن العناية بالأفراد تتم من خلال وسائل مختلفة. تأتي في مقدمتها، تأثير مشاركة الأفراد في المجتمع، والعلاقات المختلفة التي تنشأ من خلال هذه المشاركات. وأهم ما يميز المنظمة المتعلمة هو الاقتناع بأهمية المجتمع، وتقوية المسؤولية نحو الآخرين والثقة فيهم، وتأسيس وظائف مجتمعية يدعمها الابتكار والمرونة وازدياد الولاء. وذلك لأن تشجيع وتأكيد مفهوم المجتمع يعد مفهوماً أساسياً في المنظمة المتعلمة.

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 121.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 114 - 117.

- تساهم العوامل الاجتماعية والتقاليد والعمل الأخلاقي والمسؤولية نحو الآخرين في إنجاز الأفراد للمهام المكلفون بها. أما الخطط الاستراتيجية والقرارات التنفيذية وإنشاء البناء التنظيمي فإن لها تأثير قليل على تنفيذ النشاطات الإدارية اليومية أو السنوية، فالأفراد هم من يصنعون الأهداف، ويطورون العلاقات ويجدون الفرص، ويتعاملون مع المشاكل، ويساهمون في تقديم المبادرات. فالأفراد لديهم دافعية ذاتية، وأدائهم لمهامهم ليس نتيجة لإرشادهم بكيفية عمل المنظمة ووظيفتها أو للتعليمات المطلوبة، بل نتيجة لأن لديهم الاهتمامات والقدرات لأدائها.

- تعبر الحواجز التنظيمية عن رؤية المنظمة تجاه علاقاتها تجاه الأطراف الخارجية المحيطة. لذا، فإن الجهود التي تضع حدوداً تنظيمية صارمة وتحافظ عليها، تؤدي إلى تقليص قدرة المنظمة على التعاون وتكوين علاقات تساهم في خدمة أهداف المنظمة.

تتميز المنظمات المتعلمة بالجهود التي تستخدم المعرفة وإمكانيات المنظمة بفعالية أكبر لتتعلم من الآخرين، وتطوير فرص جديدة معهم. ويتم ذلك من خلال العلاقات الجيدة لأفرادها. حيث أنه، في المنظمة المتعلمة يكون الأفراد على استعداد لتقليل أثر الحواجز التنظيمية للاستفادة من العلاقات والتعاون الذي يؤدي إلى اكتشاف الفرص الجديدة.

- رغم أهمية الأطراف الخارجية وتأثيرها على سير العمل في المنظمة، لا أنه لا يمكن تجاهل طبيعة العلاقات المعقدة بين الأفراد داخل المنظمة، فالأفراد ليسوا بالضرورة متفقين معاً أو متفهمين لمواقف زملائهم في قضية معينة، لأنهم يختلفون في اهتماماتهم ودوافعهم وقدراتهم وأساليب رؤيتهم للأحداث وطرق أدائهم للمهام. العاملين في الأقسام والإدارات معتادون على رسم الحواجز ويضعون أنفسهم داخلها، ونظراً لأن المنظمات تحاول أن تجمع الأفراد معاً فإن النجاح في الإدارة يعتمد على تقليل الآثار السلبية لهذه الحواجز والاستفادة من آثارها الإيجابية، وهذا جوهر الإدارة في المنظمة المتعلمة.

المطلب الخامس: نماذج أخرى للمنظمة المتعلمة

هناك نماذج كثيرة للمنظمة المتعلمة، ولا يمكن طرح جميعها بالتفصيل، ولهذا سيتم إلقاء الضوء على مجموعة أخرى من هذه النماذج ولكن باختصار. وتشمل هذه المجموعة ثلاثة نماذج هي نموذج مارسك وواتكنز، نموذج ردينغ ونموذج مويلانين.

1- نموذج مارسك وواتكنز Marsick & Watkins

قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1999، نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة. 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 لجميع مستويات التعلم التنظيمي أي على مستوى الأفراد ومستوى الجماعات والمستوى التنظيمي، حيث يشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:¹

- إيجاد فرص للتعلم المستمر.
- تشجيع الاستفهام والحوار.
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- القيادة الاستراتيجية.

2- نموذج ردينغ Redding

تمكن جون ردينغ عام 1997 من إعداد تقويم لخصائص المنظمة المتعلمة، انطلاقاً من مقولة طومسون وكيند Thomson & Kind التي تشير إلى معرفة الشيء عندما يتم، وتستطيع قياس خصائصه وتعبر عنها كمياً، وعندما يصعب قياس تلك الخصائص والتعبير عنها كمياً فإن معرفة الشيء تكون قليلة وغير مقنعة. ويقترح هذا النموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى تقويم العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في نابرفيل Naperville بولاية إلينوي الأمريكية، واستخدم في هذا التقويم أدوات قياس متنوعة. ويقترح النموذج عدم تطبيق هذه الأساليب على جميع

¹ ميسرة محمد صباح، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين، 2010-2011، ص: 19. نقلاً عن: فكتوريا مارسك وكارين واتكنز، تسيير المنظمات المتعلمة: جعل التعلم محسوب، لندن: بريطانيا، 1999، (الصفحة غير مذكورة).

المنظمات، وإنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقويم، ثم تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم، على النحو الآتي:¹

- تصبح المنظمة متعلمة عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي، وتنسج قدراتها في جميع المجالات (الرؤية، الاستراتيجية، القيادة، الإدارة، الثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيق هذه الغاية.
- أنصار المنظمة المتعلمة يرونها أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف، وعلى الاستمرار في التجربة بصنع المعرفة الجديدة وعلى إعادة التفكير وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي، وتقرير الدرجة التي تحقق بها تلك الخصائص.

3- نموذج مويلانين Moilanen

اقترح مويلانين عام 2001 نموذجاً للمنظمة المتعلمة بناءً على ما طرحه أرغريس وسينج وبارسك وواتكنز وغيرهم، وأسماه "ماسة المنظمة المتعلمة" The Learning Organization Diamond. ويتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد رئيسية تأتي كما يلي:²

1-4 الدوافع المحركة: ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

2-4 تحديد الهدف: ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية أهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

3-4 الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

4-4 التمكين: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق التعلم وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 110-111.

² ميسرة محمد صباح، مرجع سبق ذكره، 2010-2011، ص: 21. نقلاً عن: رايلي مايلونين، تشخيص المنظمات المتعلمة، بوفاسكولا، الطبعة الأولى، 2001، ص: 17.

4-5 التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى افساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

المبحث الثاني: الأسس الرئيسية لبناء المنظمة المتعلمة

تحول المنظمة إلى "منظمة متعلمة"، يعني أنها تستطيع الصمود في العالم المتغير، ويعني أنها تستطيع احتلال مكان لها بين النخبة من المنظمات المتميزة، الأمر الذي جعل موضوع التحول إلى منظمة متعلمة موضوعاً للساعة، ومحط اهتمام القيادات الإدارية. ولكن رغم ذلك كله، يلاحظ أن العديد من المنظمات فشلت في هذا التحول، ويرجع هذا الفشل في الكثير من الأحيان إلى إخفاق هذه المنظمات في إرساء الدعائم أو الأسس الأساسية للمنظمة المتعلمة، والمتمثلة في التعلم التنظيمي*، التفكير النظامي، القيادة، فرق التعلم، ثقافة التعلم وإدارة المعرفة. وفيما يلي عرض لكل دعامة بشكل مفصل.

المطلب الأول: التفكير النظامي

نظراً للتغيرات التي شهدتها العالم والتي تزيد وتيرتها يوماً بعد يوم، أصبح من الصعب الحفاظ على طريقة التفكير ذاتها التي كانت تتم بها معالجة المشاكل التي تعترض المنظمات أو فهم سلوكها. وأصبح من الضروري تبني أنماط تفكيرية مناسبة للعصر الذي تعيش فيه المنظمة، أنماط تفكير نظامية تعتمد على رؤية المنظمة ككل كنظام متكامل. ويعد بيتر سينج** أول من أدخل هذا المفهوم في بناء المنظمات المتعلمة.

* تم تناول التعلم التنظيمي بالتفصيل في الفصل السابق، ولهذا تكتفي الدراسة في هذه المرحلة بعرض الدعائم الخمسة الأخرى الباقية.
** أطلق أحد الباحثين وهو براين ديومينا Brian Dumina في مجلة فورشين Fortune على بيتر سينج "أستاذ المنظمات المتعلمة" حيث اعتبر بيتر سينج أحد الأصول أو العقول البشرية عالية التميز وهو بطل المنظمات المتعلمة، وذلك لأنه أدخل مجالاً جديداً في المنظمات المتعلمة وهو التفكير النظامي. نقلاً عن: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة: مصر، 2006، ص: 15.

1- جذور التفكير النظامي

يشير كل من كامبل وكيرنز Campbell & Cairns إلى أن مبادئ مفهوم التفكير النظامي تعود إلى القرن الثالث الميلادي، حيث دعى العالم الإغريقي بلوتينوس Plotinus إلى رؤية الأوضاع والنظم بشكل كلي والتعلم من العلاقات التي تربط بينها، حيث يقول " كل الأشياء مليئة بالعلامات والمؤشرات، والحكيم من يتعلم عن شيء بدلالة الآخر."¹

2- مفهوم التفكير النظامي

نظرا للتغيرات الكثيرة التي تعيشها المنظمة والتي تحيط بها من كل جانب، أصبح من الصعب عليها أن تحكم على المشاكل بشكل جزئي ومنفصل وإنما عليها النظر إليها كجزء من كل متكامل من أجل معرفة أسبابها الحقيقية. وهنا يأتي دور التفكير النظامي الذي يركز على ربط العناصر المكونة لظاهرة معينة وتحديد العلاقات بينها، وعدم الاكتفاء بالتركيز على الأجزاء كل على حدة. وإنما رؤية الجزء من خلال الكل. ويرى ماركاردت أن عناصر التفكير النظامي الآتية ستكون أكثر قيمة عندما تمارس من خلال المنظمة:²

- التركيز على معدل التعلم المرتفع.
- تجنب الحلول العرضية والتركيز على الأسباب غير الواضحة.
- تميز تعقد التفاصيل عندما يكون هناك العديد من المتغيرات عن التعقيد الديناميكي عندما تكون الروابط بين السبب والنتيجة غير واضحة.
- رؤية العلاقات المتبادلة وليس الأشياء.
- رؤية العملية الشاملة وليس اللقطات.
- الإدراك أن الأفراد والمشاكل جزء من نظام منفرد.
- إدراك الفرق أو الاختلاف بين التفكير النظامي والتفكير المجزء.

¹ براء عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد: الأردن، 2002، ص: 33.

² محمد بن علي ابراهيم الرشودي، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 129-130.

3- سلوكيات خاطئة تقع ضمن المدخل النظامي

قامت مجموعة من الباحثين من ضمنهم دانييل كيم Daniel Kim وسينج بتشكيل ثمانية من النماذج الشائعة للسلوكيات الخاطئة التي تقع ضمن المدخل النظامي والتي اعتبرت كأدوات للتشخيص وإيجاد الحلول، وهي على النحو الآتي:¹

3-1 الحلول الفاشلة: وهي عبارة عن استخدام حلول قصيرة المدى لتطبيقها على أعراض مشكلة معينة، مما قد يؤدي إلى اختفاء الأعراض ولكن قد يزيد المشكلة الكامنة ورائها.

3-2 مأساة الاشتراك: وترتكز بصفة أساسية على نموذج الطمع، وذلك عندما يحاول كل فرد مضاعفة منفعه من مصدر عام مشترك درجة ممكنة لصالحه هو، وعندها يعاني الجميع.

3-3 التصعيد: ويصف كيف أن المنظمة قد تتصرف بفعل تفسره منظمة أخرى منافسة على أنه تهديد لها، فتزد هذه الأخيرة على هذا الفعل بفعل يمثل تهديداً أكبر، وتستمر الدائرة وتتوالى أفعال التصعيد وردود الأفعال حتى تخرج عن السيطرة.

3-4 تحويل الأعباء: عندما يبدو أن هناك نتائج إيجابية قد تحققت نتيجة إجراء قصير المدى، فإنه يحتمل أن يستخدم ذلك الإجراء مرة تلو الأخرى، وكلما ازداد استخدام ذلك الإجراء أكثر فأكثر كلما قل الاهتمام بالإجراءات التصحيحية التي يمكن اتخاذها لحل المشكلة إلى درجة تصبح معها تلك الإجراءات دون جدوى.

3-5 حدود النجاح: عملية تقوم على الدفع الذاتي لتسريع النمو أو التوسع لمرحلة ما ثم يبدأ هذا النمو بالتباطؤ، إلى أن يصل إلى مرحلة التوقف أو ربما يعكس نفسه ويبدأ في تسريع التقليل إلى حد الانهيار. مرحلة النمو هذه سببها عملية تغذية من قدرات ميزة أو إيجابيات فريدة. أما التباطؤ، فإنه ينتج عن عملية توازن وقد تكون على شكل قيود على المورد أو على شكل ردة فعل معينة للنمو تأتي من الخارج أو من الداخل.

3-6 النجاح للناجحين: وتعني أن النجاح يولد نجاحاً، عندما تتنافس مجموعة من المنظمات على نفس المورد، الذي يحصل على موارد أكثر أو دعم أكثر تزيد لديه احتمالات النجاح. ونتيجة لذلك، فإنه قد

¹ طارق السويدان، المنظمة المتعلمة: كيف يتعلم الإنسان وكيف تتعلم المنظمات؟، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان،

يتمكن من الحصول على مزيد من الموارد في المستقبل وهكذا، وفي ذات الوقت المنظمات التي كانت أقل حظاً ستكون احتمالات الفشل لديها في المستقبل أكثر.

3-7 الأهداف الضائعة: العديد من الضغوطات المختلفة التي تواجه المنظمة كمستويات الإنتاج، واجراءات ترشيد الانفاق، والمساهمين وغيرها قد تبعد اهتمام المنظمة عما تحاول تحقيقه، مما يقود إلى بروز نموذج "الأهداف الضائعة"، حيث يقل التركيز على الأمور المهمة فعلياً وينخفض الأداء.

3-8 النمو وانخفاض الاستثمار: قد يصل النمو إلى أقصى حد، ويمكن إلغاء الحدود القصوى وتحقيق المزيد من النمو بإضافة رأس المال، ولكن لا يتم توفير رأس مال بل يتم تخفيض المستوى لاستيعاب المزيد من النمو، وتبدأ سلسلة تدني المستوى.

المطلب الثاني: القيادة

القيادة الفعالة والواعية والتميزة هي أساس نجاح أي عملية تغيير تنظيمي تقوم به المنظمة وخاصة إذا كان التغيير يهدف إلى التحول إلى المنظمة المتعلمة، وذلك لأنها تؤدي دوراً أساسياً في تخطيط وتوجيه عمليات إدارة التغيير باستثمار تعاون وكفاءة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. ووحدها المنظمات الرائدة هي التي لا تكتفي بالاعتراف بأهمية القيادة* في نجاح التغيير فقط، وإنما تسعى - بكل ما لديها من إمكانيات - إلى تطوير قياداتها من أجل أن ترقى إلى مستوى التطلعات وتؤدي الواجب المنتظر منها.

* في سنة 1993، قامت منظمات أمريكا الشمالية بصرف ما يعادل ملياري دولار في سبيل التدريب على فن القيادة، والسبب في ذلك بسيط

جداً، فلقد طرأ على المنظمات الكثير من التغييرات الجذرية، وجوهر القيادة هو التغيير، المدراء يقومون بالإدارة لكن القادة يغيرون ويحولون. نقلاً عن: مايكل كاي، ترجمة فواز زعور، التغيير المتواصل: خوض غمار التنافس في عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة العبيكان، الرياض:

السعودية، الطبعة الأولى، 2003، ص: 317.

1- مهارات قائد المنظمة المتعلمة

- يقع على عاتق القيادة في المنظمات المتعلمة واجب وضع النظم التي تشجع الأفراد على التعلم والتكيف وتقديم العون لكل فرد في المنظمة، ليتمكن من الحصول على نظرات معمقة للحقيقة القائمة، بالإضافة إلى رعايتها لعملية التعلم في المنظمة، وتحفيزها للأشخاص الذين يقومون بالعمل.¹
- هناك مجموعة من المهارات التي يجب توفرها في قيادة المنظمات المتعلمة، ومنها:²
- بناء رؤية مشتركة، وهذا يعني العمل بروح التعاون على قائمة من الأهداف.
 - تشجيع النظرات الشخصية من خلال الحصول على تعاطف واندفاع كل فرد.
 - التواصل وطلب العون من الأقسام والوحدات الأخرى.
 - بناء قيمة جوهرية وخارجية للحصول على رضا العميل.
 - التأكيد على الرؤى الإيجابية لا على التهديدات.
 - التفكير بشكل منظم وبرؤية العملية من البداية إلى النهاية، مع اتخاذ الحذر بأن لا تصبح حلول اليوم مشاكل المستقبل.
 - تطوير المنظمة المتعلمة التي تقوم على مراجعات للمشاريع وتلخص النتائج.

2- الأدوار الجديدة لقائد المنظمة المتعلمة

يؤدي قادة المنظمات المتعلمة أدواراً جديدة، حددها سينج كما يلي:³

- 1-2 القائد كمصمم:** يرى كل من أغاسي وبرابتون Agashe & Bratton أن القائد في دوره كمصمم كمرحلة أولى، يصمم الأغراض ويحدد الرؤية كما يقوم بتحديد القيم الرئيسية. وفي المرحلة الثانية، يقوم بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل التي توجه الأفراد نحو كيفية التفكير واتخاذ القرارات. أما المرحلة الثالثة من مسؤولية القائد كمصمم فهي التأثير في عمليات التعلم التي تقود المنظمة إلى بلوغ مرحلة التعلم.

¹ توفيق سريع باسردة، "دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، الجمعية العلمية لخرنبي ومنتسي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن: اليمن، العدد 4، ديسمبر 2009، ص: 15-16.

² نفس المرجع أعلاه.

³ شاكر جار الله الخشالي وأياد فاضل محمد التميمي، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 198-199.

2-2 القائد كمعلم: يقوم القائد كمعلم بمساعدة أي شخص في المنظمة على اكتساب المعرفة ووضوح الرؤية للحقائق الحالية. كما يكمن دوره في الإسهام في تكوين النماذج الذهنية للأفراد وذلك للتصدي للقضايا الهامة. وهذه الصورة الذهنية عن كيفية إدراك العمل ستؤثر وبشكل معنوي في كيفية إدراك المشاكل والفرص. والتمييز بين أنواع الأنشطة المختلفة والاختيار من بينها. فالقائد مسؤول عن مساعدة الأفراد في هيكلة وجهات نظرهم للحقائق، وتمكينهم من النظر فيما وراء ما هو ظاهر للعيان والوصول إلى الأسباب الحقيقية، وغير المنظورة للمشاكل، والتعرف على أساليب جديدة لصياغة المستقبل.

2-3 القائد كراعي: يرى ماركاردت أن عمل القائد الراعي يتركز في مستويين، المستوى الأول كراع للأفراد الذين يقودهم، فهو يرفع الأفراد المبادرين الذين يقدمون الأفكار والممارسات الجديدة. كما يقدم الدعم المادي والعاطفي والروحي للمحتاجين لذلك من الأفراد. والمستوى الثاني كراع لغرض أكبر أو رسالة تريد المنظمة تحقيقها، فالقائد الراعي هو الذي يكون مشغولاً في بناء المنظمة ويشعر بأنه جزء من الغرض الأكبر الذي تسعى المنظمة للوصول إليه، فهو الذي يسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح التنظيمي ورضا الأفراد مقارنة بالمنظمات الأخرى. فالقائد الراعي يدرك بأنه يجب أن يعمل أكثر مما يتكلم فهو راعي لرؤية المنظمة. ويشير دور القائد الراعي إلى الالتزام برؤية المنظمة، ولكن هذا لا يعني امتلاكه لهذه الرؤية، بل أن مهمته تكون في إدارة الرؤية لمنفعة الآخرين، كما يجب أن يتعلم كيفية الاستماع لرؤى الأفراد وتغيير رؤياه إذا كان ذلك ضرورياً.

3- نموذج القيادة التحويلية

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو العالم الإداري جيمس ماغريغور بيرنز James MaGregor Burns وكان ذلك عام 1978. ويرى بيرنز أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود.¹

¹ أسيل علي مزهر، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الإستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة نفط الجنوب_ميناء البصرة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، 17- 18 مارس 2009، ص: 193.

ويعرف ببرز القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى التعاون والنهوض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.¹

يناسب أسلوب القيادة التحويلية عملية التحول إلى شكل المنظمة المتعلمة، وذلك لأنه يركز على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة وتطوير الرؤوسين، وتحقيق الغايات الكبرى.²

القادة المحولون هم القادة الحقيقيون لإحداث التغيير، وتكمن مصادر القوة لديهم في أنهم يملكون القدرة على وضع أهداف وتوقعات عالية ودفع المنظمة إلى الرقي والتقدم وإعلام المنظمة بما ستؤول إليه، وهم يمشون غالبية وقتهم مع أفراد المنظمة ليطرحوا وجهة نظرهم ويتحققوا من أن الآخرين يشاركونهم إياها، وهم الذين يصنعون القرار الواعي لتحويل المنظمات إلى منظمات فعالة تعيش حياتها العصرية بمختلف نشاطاتها الإدارية.³ ومن أبرز سمات القادة المحولين:⁴

- أنهم واثقون من أنفسهم، ولديهم إحساس قوي بقيمتهم الحقيقية.
- يعملون مع أي يد تمتد إليهم، ويتكيفون ببساطة مع العمل وينشطون ويبتهجون أمام التحديات.
- لديهم وجهة نظر تعليمية شخصية ورؤية عميقة عن المنظمة وما يمكن أن تقوم به.
- يقضي قادة التحويل الكثير من الوقت لإيصال وجهة نظرهم التعليمية لكل شخص. وشعارهم " من يُعلم يَتَعَلَّم".
- يضعون معايير عالية للمنظمة ويعملون ويحثون على تحقيقها.

¹ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة -، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005، ص: 29.

² صالح بن سعد المرعي، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2008، ص: 19.

³ مايكل كاي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 271-273.

⁴ نفس المرجع أعلاه.

المطلب الثالث: فرق التعلم

قد تنجح منظمة ما في تحقيق النجاح إذا أبدع فرد من أفرادها أو تميزت مجموعة من أفرادها بشكل منفصل، ولكن هذا النجاح قد لا يستمر لأنه لم ينبع من عمل جماعي مما قد يحدث نوعاً من العداوة والصراع بين الأفراد ينعكس سلباً على المنظمة. ولكن النجاح الذي ينبع من العمل الجماعي يستمر أكثر ويأتي بنجاحات أخرى في المستقبل، وهذا ما يميز العمل الجماعي عن العمل الفردي، ويبين أهمية العمل كفريق، ونفس الشيء يمكن قوله عن التعلم، فالمنظمة لا تتعلم إلا من خلال تعلم أفرادها بشكل جماعي.

1- مفهوم فريق العمل

عرف هارينغتون ماكين Harrington Mackin فريق العمل عام 1994 على أنه مجموعة من الأفراد ذوي مهام مترابطة ومهارات متعددة يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو رفع مستوى المهارات لديهم.¹

وتجدر الإشارة أن فريق العمل لا يؤدي عمله على الوجه الأكمل إذا كان كل فرد فيه يركز على هدفه الخاص.² وعليه يجب أن يتميز الفريق بخاصية التعاون إضافة إلى خصائص مثل قدرة أفراد الفريق على القيام بمهامهم المتوقعة، ويجب أن لا يكون عدد أفراده كبيراً حيث أشارت العديد من الدراسات أنه لا يجب أن يتجاوز 12 فرداً إلا في حالة زيادة حجم العمل إذ يجب أن لا يتجاوز العدد عندها 15 فرداً.³

¹ سالم بن سعيد القحطاني، "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 45، العدد 1، فبراير 2005، ص: 102.

² ريتشارد تمبلر، قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الثانية، 2008، ص: 33.

³ فتحي درويش عشبية، "مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة: واقع ممارستها وسبل تنميتها"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 47، العدد 3، جويلية 2007، ص: 372.

2- فريق التعلم Team Learning

ذكر كل من ريتنا وتي Retna & Tee عام 2006 أن الجماعة هي الوحدة الأساسية في المنظمة وليس الفرد، وأداء الجماعة أفضل من قدرات أي فرد بمفرده، فعندما تتعلم الجماعات بشكل حقيقي يحصل الابتكار الجماعي. أما كي Kai، فقد قال عام 2002 أن فرق التعلم تبدأ بالحوار الذي يمكن أفرادها من مناقشة مبادئهم والدخول في حوار مستمر مما يؤدي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة، كما تساعد فرق التعلم على تفادي ضياع الطاقات واكتشاف النتائج التي يرغب بها جميع أعضاء الجماعة.¹

أما جانيت سميث Janet Smith، فقد عرفت فرق التعلم عام 1998 على أنها تلك الفرق التي تتكون في المستويات التنفيذية في المنظمة، ومن الممكن وصفها على أنها تضم في الغالب مجموعة من المختصين يعملون بشكل جماعي لانجاز هدف مشترك.²

ويعتبر سينج أن الفريق هو مفتاح تعلم المنظمة، ويرى أن تعلم الفريق هو عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق، إنها تبنى على قاعدة تطوير الرؤية المشتركة كما تبنى على الابداع الفردي، وفرق العمل ذات الموهبة تصنع الأفراد ذوي الموهبة.³

3- أهمية فرق التعلم

العمل كفريق أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المنظمة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، وذلك يجعلهم أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج أفضل. والعمل بروح الفريق يساعد الأفراد على تحقيق تقدير أفضل للذات، وكذلك ثقة أكثر بالنفس، كما أنه يشعرهم بأنهم ذوي قيمة، وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات ويوجد علاقات أفضل ويزيد من الانتاجية، ففريق العمل -بكل بساطة- هو القوة الأساسية لأي منظمة.⁴

تعد فرق التعلم أداة هامة لترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي، فهي تضم عدداً من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف والمسؤوليات المشتركة، والمحادثات والمشاركة في صنع القرار وحل المشاكل،

¹ شاكر جار الله الخشالي وأياد فاضل محمد التميمي، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 197.

² براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 42.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 18.

⁴ ابراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 10.

والاستقلالية، وتنمية البنى الفكرية والمعرفية، وجمع الأفكار الإبداعية، وأنظمة المعلومات الإدارية، ومجتمعات الممارسة غير الرسمية، وعلى هذا يعد العمل الجماعي ضمن الفريق مصدراً هاماً من مصادر التعلم للأفراد.¹

المطلب الرابع: ثقافة التعلم التنظيمية

الثقافة هي التي تعطي المنظمة هويتها الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات، وهي التي توجه العاملين وتحدد سلوكياتهم ودرجة تقبلهم لأي تغيير تقبل عليه المنظمة، وإذا كانت هذه الأخيرة بصدد التحول إلى المنظمة المتعلمة، فمن المهم أن تكون لديها قيم راسخة تدعم هذا التحول مثل قيم التعلم والإبتكار، الانفتاح والبحث عن الأفكار الجديدة، وإذا لم يكن ذلك متوفراً فيجب عليها أن تجري تغييرات على ثقافتها التنظيمية لتوجد هذه القيم، وإلا فشلت في التحول إلى منظمة متعلمة.

1- دور ثقافة المنظمة في تشجيع التعلم التنظيمي

تؤدي البيئة والثقافة التنظيمية دوراً هاماً في دعم التعلم، حيث لا يستطيع الفرد التعلم في بيئة جامدة لا تسمح بوجود أخطاء ولا تسمح للأفكار الجديدة من قبل الأفراد، وغير مسموح لأي شخص أن يبدي رأيه أو يطرح وجهة نظره أو أفكاره. إن بيئة التعلم يجب أن توفر أماناً نفسياً للعاملين، بحيث لا ينتابهم الخوف من إيضاح وجهة نظرهم أو تنمية خبراتهم ومنحهم فرص التجربة التي قد تنتهي إلى الاخفاق. البيئة المتعلمة يجب أن تكون مفتوحة لتقبل الأفكار الجديدة، وإعطاء الوقت الكافي لتطبيق هذه الأفكار، وبهذه الطريقة وفي ظل هذه البيئة المفتوحة يمكن للعاملين أن يتعلموا أثناء العمل.²

2- المعوقات الثقافية التي تعيق التعلم التنظيمي

أشار كل من كوفمان وسينج Kofman & Senge عام 1993 إلى أن هناك ثلاث من المعوقات الثقافية التي تظهر في سلوك الأفراد وتفكيرهم، وهي على النحو الآتي:³

¹ براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 41-42.

² ميسرة محمد صباح، مرجع سبق ذكره، 2010-2011، ص: 22.

³ براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 47.

- التجزئة، وهي المشكلة التي تقابل دعوة سينج إلى التفكير النظامي، حيث تعتمد المنظمات في عمليات اكتشاف الأخطاء وحلها، إلى تجزئة مشاكل النظام في عناصر متفرقة ودراستها بشكل منفصل ثم دمجها في النظام الكلي، مما يجعل من المشاكل التي تواجهها المنظمات اليوم تشكلت نتيجة حلول قصيرة الأمد اتخذت للتعامل مع حدث معين، ولم تنظر إلى تأثير ذلك التفاعل بين الأنظمة والعلاقات التي تربط بينها.
- المنافسة، فالعمل ضمن الفريق والتفاعل الاجتماعي إن لم يتم على التعاون والتنسيق ومبدأ المصالح المشتركة، فإن الكثير من المشاكل ستظهر نتيجة عدم التوازن في القوى والمصالح التنظيمية.
- ردة الفعل، وتصرف ردود أفعال القادة في التعامل مع المشاكل والأزمات التي يواجهها المنظمة، حيث يتم كسر العديد من الحواجز والقواعد في المنظمة استجابة إلى تلك الأحداث، مما يحدث مشاكل أخرى قد تكون في تأثيرها على المدى البعيد أكبر درجة من الأزمة نفسها.

3- مفهوم ثقافة التعلم

يتطلب ارساء مفهوم المنظمة المتعلمة ثقافة متميزة وأكثر انفتاحاً على ما يدور حول المنظمة من تغييرات، وإذا لم تملك المنظمة مثل هذه الثقافة وجب عليها العمل على الحصول على مثلها بواسطة التغيير الثقافي من أجل غرس قيم ومبادئ محابية للتعلم والتغيير.

عندما يصبح واضحاً في المنظمة أن الممارسات القديمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهداً لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد والذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها، وبهذه القيم التنظيمية الجديدة يتم تحديد ما سيفعله الأفراد أو يفعلوه وهنا يكون الأفراد في حاجة إلى معرفة كيف تحرك قيمهم سلوكهم داخل المنظمة، وكيف ستؤثر هذه القيم على وظائفهم الفردية والمنظمة على حد سواء، فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد.¹

الثقافة الجديدة المناسبة للمنظمة المتعلمة هي ثقافة التعلم التي تقوم على تقاسم المعرفة، والانفتاح، والشفافية والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر. كما أن أبطال هذه الثقافة سيكونون من الرياديين الذين يمكن أن يقدموا المثال المشرق في تقاسم المعرفة.²

¹ مايكل هادي وريتشارد شرويدر، ترجمة علا أحمد، ستة سيجما، بيماك، الجزيرة: مصر، الطبعة الأولى، 2004، ص: 385.

² محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 26.

4- مواصفات الثقافة التنظيمية المحيية للتعلم

- يحدد شين إدغار Schein Edgar مواصفات الثقافة التنظيمية المحيية للتعلم على النحو الموالي:¹
- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
 - ثقافة تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم.
 - ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
 - ثقافة تسمح بوقت كافي للتعلم.
 - ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشاكل، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
 - ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
 - ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.
 - ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والاتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

المطلب الخامس: إدارة المعرفة

المعرفة مفهوم قديم قدم الإنسان، فقد اهتمت كل شعوب الأرض عبر العصور الطويلة بالعلوم والمعارف وبذلوا جهوداً كبيرة في الحصول على أكبر قدر منها، لأنهم كانوا يعرفون أهمية هذه العلوم والمعارف في بناء الحضارات وتقدمها. ولعل أفضل مثال يبين أهمية العلم والمعرفة هو القرآن الكريم،* الذي دعا الله من خلاله المسلمين إلى طلب العلم والمعرفة. ورغم أن المعرفة لم تأخذ الأهمية التي تستحقها في منظمات الأعمال في

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 215.

* جاء في القرآن الكريم سبعمئة وخمسون آية تحث المؤمن على التأمل وإعمال العقل والفكر والمنطق، وفيها دلائل إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة قد وجدا منذ بدء الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها، وحث بني البشر على إعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة. نقلاً عن: هالة عبد القادر صبري، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 30، العدد 2، ديسمبر 2010، ص: 157.

الماضي، إلا أنها اليوم تعد أهم مصدر للميزة التنافسية وتتسابق المنظمات باختلاف أنواعها على اكتسابها ومحاولة إدارتها بالشكل الصحيح.

1- خصائص عصر المعرفة

تعيش المنظمات اليوم عصرًا أقل ما يمكن القول عنه أنه عصر المعرفة، وذلك لهيمنة المعرفة عليه يوماً بعد يوم، ويتسم هذا العصر بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:¹

- تسارع إنتاج وتداول وتراكم المعرفة الإنسانية بما يتيح فرصاً أفضل وغير مسبوقه لفهم ما يجري ويحيط بالإنسان.

- تعدد مصادر المعرفة وتداخلها وتكاملها من مصادر ذاتية بالمنظمات ومن مصادر خارجية في المناخ المحيط.

- تعدد أنواع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتطورها وتجديدها مما يحمل الإدارة على ضرورة البحث عنها وتنظيمها في إطار متكامل يتوافق والأهداف والاستراتيجيات الكبرى للمنظمات، كما تستمد منه الإدارة مؤشرات وتوجهات تعينها في تطوير تلك الأهداف والاستراتيجيات ذاتها.

- تعكس المعرفة المتاحة ما يجري في المناخ المحيط من تطورات على كافة الأصعدة العلمية والتقنية والاقتصادية والثقافية وغيرها من مجالات الفكر الإنساني وحصيلة التجارب والممارسات الاجتماعية، ومن ثم تكون الإدارة في موقف أفضل تستطيع منه أن تتبين بدرجة عالية من الدقة، الأوضاع المحيطة ومؤشرات التحولات المحتملة وتأثيراتها المتوقعة على أوضاع المنظمات وقدراتها على تحقيق غاياتها.

2- مفهوم إدارة المعرفة

في عام 2000، قام رستوجي Rastogi بتعريف إدارة المعرفة على أنها "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة."²

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 2005، ص ص: 18-19.

² زينب عبد الرحمن السحيمي، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية "جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 4.

وتعرف إدارة المعرفة أيضاً على أنها مجموعة المعارف، والخبرات، والتكنولوجيا، والعلاقة مع المستفيدين من خدمات المنظمة، والقدرات المهنية التي تمتلكها المنظمة والتي تمكنها من امتلاك أصول معرفية يمكن أن تسخرها لتسيير أعمالها لاحقاً بشكل مميز وبأقل التكاليف. ويمكن تعريف إدارة المعرفة أيضاً على أنها عملية جمع وتوثيق وتصنيف وتطوير وتنظيم الأصول المعرفية للمنظمة وتخزينها بشكل يسهل استخدامها في تسيير أعمالها واتخاذ القرارات فيها لاحقاً.¹

غاربي بيكر Gary Backer هو أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة على أنها دالة على أصول المنظمة غير الملموسة وسمها "الرأسمال المعرفي" وكان ذلك عام 1964. وقد كان يرى بأن هذه الأصول تمثل في القوى العاملة، وهيكلية التنظيم الإداري، وعملاء المنظمة ثم استخدم هذا المفهوم من قبل باحثين لاحقين أمثال ليف أدفينسون Lev Advenson وباروش ليف Baruch Lev.²

3- مهام إدارة المعرفة

- تقوم إدارة المعرفة بالعديد من المهام، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:³
- أخذ المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة.
 - إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
 - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
 - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
 - العمل كشبكة للأنشطة، تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.

¹ سالم بن سعيد القحطاني، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي

للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 4.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 5.

³ زينب عبد الرحمن السحيمي، مرجع سبق ذكره، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 8.

- تنظيم جمع الأفكار الذكية من الميدان، ونشر أفضل الممارسات في الداخل.

وهذه المهام لا بد أن تكون مترابطة مع المستوى الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية، الأهداف والاستراتيجية).

4- أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة المتعلمة

برز حقل إدارة المعرفة حديثاً لكي يمثل تحولاً جذرياً في طبيعة أعمال منظمات الأعمال في سعيها لتكون منظمات متعلمة تحقق صنع المعرفة وتبادلها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، عن طريق زيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وربط الأفراد بعضهم مع بعض في شبكات إلكترونية تساعدهم في تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات أسرع وأسهل من ذي قبل. فمذ أن واكب العالم آفاق ثورة التكنولوجيا وما تلاها من ثورة معلوماتية واتصالية، أخذت منظمات الأعمال في مواجهة تحديات ومخاطر حركة العولمة والتطورات التكنولوجية الهائلة، التي هددت بقاءها واستمرار أعمالها محلياً وعالمياً على السواء.¹

تساعد إدارة المعرفة المنظمة على تحديد واختيار ونشر ونقل المعلومات الهامة التي تشكل جزءاً من ذاكرة المنظمة والتي توجد عادة في صورة غير مؤسسة بما يتيح تقديم حلول جذرية وفعالة للمشاكل التي تواجه المنظمة. وتسهيل عمليات التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، كما تركز إدارة المعرفة على تحديد المعرفة وتفسيرها بطريقة يمكن من خلالها المشاركة مع جميع العاملين بالمنظمة بصورة رسمية والاستفادة من قيمتها عن طريق إعادة استخدامها.²

5- علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة

تسعى المنظمات المتعلمة إلى تطوير مهارات الأفراد من أجل تحسين مستوى اكتسابهم للمعرفة، والمعلومات بحاجة إلى عملية التعلم لتصبح معرفة، بالإضافة إلى أن عملية صنع المعرفة بحاجة إلى خبرات الأفراد ومهاراتهم المتأتمية من عمليات التعلم الفردي والجماعي. ولهذا، فزيادة مستوى جودة المعرفة والأساليب المستخدمة لإدارتها دور في نجاح عملية التعلم والعكس صحيح. وأضاف لورمان Loerman عام 2002 أن

¹ هالة عبد القادر صبري، مرجع سبق ذكره، ديسمبر 2010، ص: 154.

² مركز الدراسات الاستراتيجية، نقل المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، الإصدار 32،

كل جانب من جوانب إدارة المعرفة يرتبط بمراحل التعلم، فهما متغيران لا يمكن فصلهما عن أي منظمة. وعلى هذا الأساس، تعتبر إدارة المعرفة ركناً أساسياً من أركان المنظمة المتعلمة.¹

المبحث الثالث: التغييرات الكبرى للتحول إلى المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة ليست وصفة جاهزة، تطبقها المنظمة فتصبح منظمة عظيمة في ليلة وضحاها. ولا تأتي مع دفتر شروط أو تعليمات تطبقها الإدارة فتكون النتائج بقدر احترام هذه الشروط والتعليمات. إنها أصعب من ذلك بكثير، فهي نموذج تنظيمي يحمل في طياته جانباً إنسانياً يتعلق بالقيم والمبادئ. نموذج يدعو المنظمة إلى تبني أنماط فكرية جديدة، ويدعوها إلى زرع ثقافة تنظيمية قوامها الأساسي التعاون من أجل التعلم والإبداع المستمرين، ولهذا وجب على المنظمة إحداث العديدة من التغييرات الكبيرة والاستراتيجية من أجل إنجاح عملية التحول. وأول هذه التغييرات تتعلق بالهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: تغيير الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا وجب على إدارة المنظمة الاهتمام بهذا العنصر وتصميمه ليتكيف ويتوافق مع كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي يسهل ويدعم عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة.

1- مفهوم الهيكل التنظيمي

يعرف ستونر Stoner وزميلاه الهيكل التنظيمي بقولهم أنه "الطريقة أو الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم وتنظيم وتنسيق أنشطة المنظمة."²

¹ براء عبد الكريم محمد بكار، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 48.

² James A.F STONER and others, Op-Cit, 1995, p: 315.

كما يعرف الهيكل التنظيمي أيضاً على أنه "إطار يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات."¹

يحدد الهيكل التنظيمي العناصر الآتية:²

- قائمة الأعمال المطلوب تنفيذها.
- تقسيم العمل الكلي لمجموعات من الأعباء التي يمكن أدائها بأسلوب منطقي عن طريق العاملين بالمنظمة.
- تجميع الأعباء بطريقة ذات كفاءة عالية بغرض تكوين الإدارات والأقسام.
- إنشاء آلية للتنسيق بين الإدارات والأقسام.
- إجراء تعديلات ومراجعات لضمان فعالية الهيكل التنظيمي.

2- مشاكل الهياكل التنظيمية الغير مناسبة

- من بين أهم المشاكل التي تسببها الهياكل التنظيمية العمودية التي تتميز بكثرة الطبقات الإدارية ما يلي:³
- يضع حواجز بين الوحدات أو التقسيمات الإدارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلاً عن الأنشطة الأخرى نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.
 - نتيجة التركيز على التخصص الضيق ووجود حواجز بين الوحدات الإدارية تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.
 - ضعف الترابط نتيجة انحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حدة.
 - بُعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
 - ضعف التنسيق.
 - مركزية السلطة، والبطء في اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

¹ حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 45.

² فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: مصر، 1998، ص: 339.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 49-50.

3- التحول إلى الهيكل التنظيمي المناسب

نظرا لكثرة المشاكل التي يمكن أن تحدث بسبب عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للمنظمة لمتطلبات التحول إلى شكل المنظمات المتعلمة يجب على إدارة المنظمة الاهتمام بتغيير هيكلها التنظيمي وإعادة تصميمه لتسهيل عملية التحول ودعمها.

وتجدر الإشارة أن الهيكل التنظيمي الجديد يجب أن يتضمن دور فرق العمل الموجهة ذاتياً بداخله ويوفر للعاملين وفرق العمل صلاحيات أكبر واستقلالية أعلى، وذلك لأن المنظمة المتعلمة تركز على دور هذه الفرق في تحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها التعلم.

ومن هنا، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي المناسب يجب أن يكون أفقياً أو الهيكل الهرمي المقلوب، وذلك لأن هذه النماذج من الهياكل التنظيمية التي تقلص من عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي تحقق السرعة والمرونة في الاستجابة لتغيرات السوق وطلبات العملاء، فمثلاً في الهيكل الهرمي المقلوب يلاحظ أن العميل هو الذي يحتل القمة وليس الإدارة العليا، وهذا المبدأ من أهم المبادئ التي تركز عليها أساليب الإدارة الحديثة ثم تأتي الوحدات والعاملين الذين يعملون بالاحتكاك الدائم مع العملاء، ويملكون المعلومات حول مشاكل كل عميل ومتطلباته والحلول المناسبة لهذه المشاكل أفضل من أي شخص أو جهة أخرى. ثم يأتي بعدهم في الترتيب مسؤولو المكاتب الذين يقومون بوظيفتين أساسيتين هما تقديم الدعم للوحدات والعاملين الذين يعملون في الواجهة، وتزويدهم بالإمدادات وتحريرهم من التعقيدات الإدارية. وأخيراً يأتي كبار المدراء الذين يقومون بدعم المرؤوسين وحفزهم وليس فقط إصدار الأوامر، ويعملون على فك نقاط الاختناق وتطوير الثقافة وتبليغ القيم.¹

* فرق العمل الموجهة ذاتياً (SDWT) Self-Directed Work Team هي مجموعة عمل طبيعية من العاملين الذين يعتمدون على بعضهم البعض والذين يشتركون في معظم إن لم يكن كل الأدوار المطلوبة منهم وفي إطار الإشراف التقليدي المعروف. نقلاً عن: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 15.

¹ شريف حمزوي، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 30 نوفمبر- 1 ديسمبر 2004، ص: 12.

المطلب الثاني: التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين

ترتكز المنظمات المتعلمة بشكل أساسي على عملية تعلم العاملين فيها وتفاعلهم مع كل ما يدور من حولهم من تغيرات. ولكي تحدث عملية التعلم وتحقق أهدافها على المنظمة والقائمين على إدارتها إعطاء هامش لا بأس به من الحرية للعاملين. وذلك من أجل أن يجربوا، فينجحوا أو يفشلوا ويتحملون مسؤولية أعمالهم بدل إعطائهم مهام محددة يقومون بها في ظل رقابة مستمرة عليهم. ولكن هذه الحرية لا يجب أن تأتي من فراغ وإنما من تبني استراتيجية التمكين بدل الاكتفاء فقط بالإدارة الآلية للعاملين وإعطائهم أوامر ومهام لينفذوها. وفيما يلي عرض لأهم النقاط المتعلقة بالتمكين.

1- مفهوم التمكين

يتطلب تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة أن تتحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، فالمهمة هي جزء من العمل الذي يسند إلى الفرد، بينما يمثل الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.¹

ويقصد بالتمكين في اللغة إعطاء السلطان والحكم والقوة والقدرة، أما بالنسبة للمنظمة فهو عبارة عن عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء، بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقائه المسؤول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته.² ويعرف كل من براون وهارفي Brown & Harvey

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 335.

² موسى توفيق المدهون، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999، ص: 77-78.

التمكين* أيضاً على أنه استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.¹ وأوضح ويلكينسون Wilkinson عام 1998 أن التمكين يأخذ العديد من الصور مثل المشاركة في المعلومات، توجيه العاملين نحو حل المشكلات، استقلال المهام، الشكل التكليفي والإدارة الذاتية.²

2- فوائد التمكين

أشار تومسون Thomson عام 1990 أن تطبيق التمكين يحقق الفوائد الآتية:³

- بالنسبة للمنظمة، يعمل التمكين على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة الأجل.
- بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق)، بفضل التمكين تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً. وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد، وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.
- بالنسبة للعاملين، تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يساهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

* يقارن تشاكليتر Shackleter بين التمكين والتفويض، فيقول أن التفويض هو عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة. على سبيل المثال، المساعدة في تطوير الرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة، أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها. نقلاً عن: سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة عمل مقدمة في الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة: الحودة في العمل تحقيق للأمل، الشركة السعودية للكهرباء، الخبر: السعودية، 17 و18 أبريل 2005، ص: 5.

¹ أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص الآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء: الأردن، 10-11 نوفمبر 2009، ص: 7. نقلاً عن:

Brown. D. R. and Harvey. D, An External Approach to Organizational development, Prentice Hall, New Jersey: USA, 2006, p: 241.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، طنطا: مصر، الملحق 2، العدد الأول، 2001، ص: 2.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 3.

3- أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة المتعلمة

ينسجم مدخل التمكين كأسلوب استراتيجي مع متطلبات التغيير التي يتطلبها التحول إلى المنظمة المتعلمة، فقيادة التغيير الفاعلون هم الذين يتبنون تمكين مرؤوسيههم ويدعمونهم بالمعلومات والمسؤوليات والصلاحيات والثقة والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها بشكل رشيد، وهو ما ينعكس إيجاباً نحو تأصيل انتماء صادق للعمل وبالتالي تحقيق أداء متميز وجودة عالية.¹

توصل كل من غاردنر وويتينغ Gardiner & Whiting عام 1997 من خلال قيامهما بدراسة على منظمة للهندسة الدفاعية، إلى أن المنظمة في طريقها لتصبح منظمة متعلمة، فقد أظهر العاملون بأنهم راضون عن درجة تمكينهم وقدراتهم على العمل في الفرق، ومستوى تعلمهم الذاتي وتطويرهم لأنفسهم، والطريقة التي تنظم بها المنظمة نفسها حالياً.²

زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المنظمة من أن يشارك في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة،³ وهذا كله لا يتحقق إلا من خلال التمكين.

المطلب الثالث: التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات والتحول من استراتيجية التنافس إلى استراتيجية التعاون

تحتل كلمة المشاركة أهمية كبيرة في قاموس المنظمة المتعلمة، سواء كان الأمر متعلقاً بالعاملين داخل المنظمة أو كان متعلقاً بالمعاملين معها من الخارج حتى لو كانوا منظمات منافسة. فالمنظمة المتعلمة تشارك الجميع في تجاربها وتحاول الاستفادة من كل فرصة للتعلم منهم ومن خلالها، وفي المقابل تقدم لهم فرصة للتعلم منها.

¹ صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 104.

² محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 28.

³ جهاد صباح بني هاني، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 5.

1- التحول من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات

تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة، لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المنظمة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصالات مع العاملين والعملاء والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وإلى الجميع.¹

يتفق الكثيرون على أن الناس الذين يشاركون في صنع القرارات حول الأمور التي سيتم تغييرها ليسوا فقط الأكثر احتمالاً لدعم التغيير ولكنهم كذلك سيكونون أول الذين سيغيرون أنفسهم. ويتوقع وليام باسمر William Basemore أن الذين يساهمون في صياغة القرارات حول مستقبل منظماتهم "يتعلمون أن ينظروا إلى المنظمة بمنظار جديد، والإعراب عن وجهة نظرهم بلا تردد، وأن يكونوا مبدعين، وباختصار فإنهم يصبحون نشطين وأقوياء، مزودين بالمعلومات اللازمة والضماير الحية."²

تجدر الإشارة أن المشاركة في المعلومات، وبالتالي المشاركة في صنع القرارات يتطلب من المنظمة أن تخفف من الرقابة الرسمية ومركزية القرارات فيها، أي أن القرارات لا يجب أن يكون مصدرها فقط الإدارة العليا لأن هذا سيطيء القرارات ويفقدها فعاليتها أحياناً، وخاصة إذا كانت هذه القرارات بسيطة ويمكن للمستويات الإدارية الأدنى اتخاذها بسرعة، بدل إضاعة الوقت في إيصالها إلى الإدارة العليا، وهذا ما يعرف باللامركزية التي تدعو إلى توزيع سلطة اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية بشكل يتناسب مع أهميتها.

تتبنى المنظمات الناجحة نوعاً جديداً من الثقافة يساهم في زيادة ولاء العاملين فيها وإشراكهم أكثر في صنع القرارات، ويعرف هذا النوع من الثقافة بـ "ثقافة القيادة" وهي الثقافة التي تجعل الكل يفكر كما لو كان صاحب المنظمة، وكما لو كان هو رئيسها التنفيذي. تجعل ثقافة القيادة الكل يتحلى بروح المغامرة والمبادرة، وهو ما يعني أنهم يركزون على الوصول إلى حلول بدلاً من التركيز على المشاكل، وأنهم يفعلون كل ما يتطلبه الأمر من أجل إسعاد العملاء، ويقلقون على المبيعات ويؤدون دورهم المفروض من أجل تخفيض النفقات، ويتحملون المسؤولية الشخصية عن تحقيق النتائج التي تدفع العمل إلى الأمام (سواء كانوا يعملون في غرفة

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 335-336.

² طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص: 66.

المراسلات أو أعضاء في مجلس الإدارة). وأنهم يشكلون ثقافة المنظمة، ويحافظون على إيجابيتهم، ويقودون بإعطاء المثل والقُدوة.¹

2- من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون

يتطلب التحول إلى المنظمة المتعلمة تغييراً في استراتيجية المنظمة، والتي تشمل كل من الرؤية والرسالة إضافة إلى أهداف المنظمة وخططها الاستراتيجية، وطريقة تعامل المنظمة مع المنافسين. فكما تمت الإشارة له سابقاً التحول إلى المنظمات المتعلمة ليس بالأمر الهين، فهو يهدف إلى نقل المنظمة من حالة تنظيمية تعيشها في المنظمة في الحاضر إلى حالة تنظيمية أفضل في المستقبل من خلال إجراء تغييرات استراتيجية كبرى تهدف إلى تغيير توجهات المنظمة الاستراتيجية، ومن أمثلة هذه التغييرات. التغيير في نظرة المنظمة إلى المتعاملين معها وخصوصاً المنظمات المنافسة من النظرة التقليدية. التي تفيد باعتبارهم العدو الذي يجب عليها قهره إلى النظر إليهم بطرق مختلفة ومن بينها النظر إليهم كشركاء.

تحرص المنظمات التقليدية على فرض استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الاستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع العملاء والموردين والتكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الاستراتيجية. كما أن استراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، ولا أدل على ذلك مما توفره استراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.²

تتطلب المعرفة نوعاً من التحالف والعلاقات التعاونية بين المنظمات لكي تؤتي ثمارها المرجوة، وهذه التحالفات تأخذ أشكالاً متعددة. فقد تكون صغيرة، وقد تكون كبيرة ويمكن تعريفها بأنها ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمنظمات المنفصلة أن تكون جسداً واحداً فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة.³

¹ روبين شارما، دليل العظمة، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2008، ص: 46.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 335-336.

³ جوزيف باداركو، "حلقة المعرفة: طيف تنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية"، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب

المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة الأولى، العدد 8، مارس 1993، ص: 1.

وقد استطاعت منظمة إي بي أم (IBM) International Business Machine -المختصة في مجال تصنيع وتطوير الحواسيب والبرمجيات- أن تؤسس علاقات مع 800 منظمة تعمل في مجال الكمبيوتر، بالإضافة إلى أنها سمحت لـ 107 منظمة أخرى أن تعيد تسويق منتجاتها خلال فترة ثمانينيات القرن العشرين وعن طريق هذه العلاقات استطاعت إي بي أم وجي أم (GM) General Motors -المختصة في صناعة السيارات- مجتمعتين تحقيق مبيعات بلغت حوالي 40 % من إجمالي الناتج القومي الأمريكي، ومن خلال هذه العلاقات أيضاً استطاعت المنظمتان إقامة قاعدة تكنولوجية عالية جداً.¹

لا يمكن لاستراتيجية التعاون أو التحالف أن تنجح إلا بتوفر مجموعة الشروط الآتية:²

- وجود استراتيجية سابقة وتفكير استراتيجي يجب أن يسبق تشكيل أي تحالف، بهدف تقييم التناسق بين أهداف الشركاء.
- نوعية جيدة للاتصال والتنسيق، وهذا يتم بتبادل المستخدمين في كل المستويات.
- ثقافة مشتركة، فالشركاء يجب أن يتقاسموا مجموعة من القيم أو ثقافة.
- أنظمة تسيير مستقلة ووجود مراكز قرار لها نفوذ.
- الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الحرجة مثل التخصص الضيق، وهذا يمكن أن يفقد أحد الشركاء جزء من المعرفة.

المطلب الرابع: التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة

المنظمة المتعلمة هي منظمة تتحسن وتتطور مع كل يوم جديد من خلال تفاعلها مع بيئاتها المختلفة، وهذا يتطلب من العاملين أن يكونوا على درجة عالية من المرونة لكي يتمكنوا من إنجاح عملية التعلم وتحقيق التحسن المستمر، وأن يكونوا مستعدين إلى التكيف مع كل ما هو جديد ومتقبلين

¹ جوزيف باداركو، مرجع سبق ذكره، مارس 1993، ص: 1.

² أحمد زغدار، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004-2005، ص: 101.

له على أنه يمثل فرصة وليس تهديد، وهذا لن يحدث إلا في ظل ثقافة تنظيمية تؤسس وتركز على التكيف وتقبل التغيير.

تمثل الثقافة التنظيمية الآلية التي تتعلم فيها المنظمة وأعضاؤها كيفية إدارة التحديات الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي، وتشمل التغييرات في الثقافة تغيير القيم والمعتقدات وعادات العمل وتقاليده ورموز المنظمة وطقوسها.¹

تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي والتحول إلى المنظمة المتعلمة أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة وقاسية كالاسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، بل يجب أن تكون هذه الثقافة متكيفة لأن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود، والجودة واتخاذ المخاطرة، والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.²

يتطلب الاتجاه نحو المنظمة المتعلمة من المنظمات أن تفكر بشكل استراتيجي ينعكس على المستوى الأشمل لطبيعة المنظمات، والتحديات الأساسية التي تواجهها وفق أولوياتها التنظيمية. وتعتبر عملية التغيير نقطة أساسية للانطلاق نحو بناء المنظمة المتعلمة، وهو ما يتطلب تغيير الأنماط الفكرية (التغيير الثقافي) الذي يحتاج وقتاً وجهداً كبيرين، بينما يمكن تغيير أنماط أخرى بشكل أسرع. ويعتمد ذلك في بعض الأحيان على عمق تلك الأنماط وتجزؤها في ثقافة المجتمع.³

تسعى المنظمات المتعلمة إلى الانتقال من الثقافة الجامدة إلى الثقافة المتكيفة مع المستجدات من خلال التركيز على بناء علاقات بين أعضائها وعملائها عبر التوجه نحو العميل والثقة والمشاركة والتفاوض والإبداع ومواجهة المخاطر والسرعة وفريق العمل والتركيز على توجيه الثقافة نحو تغيير العمل عبر تمكين العاملين كفريق من القيام بعملية التغيير، ومن ثم القياس المبكر والمستمر لما تم تغييره.⁴

¹ توفيق سريع باسردة، مرجع سبق ذكره، ديسمبر 2009، ص: 14.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 335-336.

³ صالح بن سليمان الفائز، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 82.

⁴ توفيق سريع باسردة، مرجع سبق ذكره، ديسمبر 2009، ص: 14.

المطلب الخامس: أمثلة عن مداخل التغيير التي تساعد في بناء المنظمة المتعلمة

لكي تتحول المنظمات من شكلها التقليدي الذي يركز على التغيير البطيء، والذي لا يتلاءم مع ظروف بيئة الأعمال الحالية إلى المنظمات المتعلمة التي تتغير بسرعة تساوي أو تفوق تلك التغييرات الحادثة في بيئتها، يجب على المنظمات أن تقوم بالعديد من عمليات التغيير الاستراتيجي والتي تكون على شكل مداخل إدارية عديدة تتباين بين التغييرات التدريجية والتغييرات السريعة. وفيما يلي عرض لجملة من هذه المداخل، وأولها إدارة الجودة الشاملة.

1- إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة شكلاً من أشكال التغيير التدريجي، والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تغير العديد من سلوكياتها السلبية واستبدالها بسلوكيات إيجابية مثل العمل الجماعي وقيم الجودة واحترام العميل. وفيما يلي عرض مختصر عن إدارة الجودة الشاملة.

1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إحداث تغييرات عميقة بهدف التحسين المستمر للعمليات وتحسين أداء المنظمة ورفع جودة* منتوجاتها أو خدماتها المقدمة، ويتحقق هذا بواسطة العمل الجماعي ومشاركة العاملين والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وأهم ركائز هذا الأسلوب سعيه إلى تحقيق رضا العملاء وتحقيق احتياجاتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق أهداف المنظمة في الوقت نفسه.

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:¹

- أن تكون المنظمة هي الأفضل دائماً مع وجود أقل قدر ممكن من التقلبات في جودة المنتوج أو الخدمة.

* يقصد بالجودة مجموعة الخصائص التي تميز المنتوج أو الخدمة والتي تمنحه كفاءة إشباع الحاجات المعبر عنها والحاجات الضمنية. نقلاً عن:

Daniel DURET et Maurice PILLET, Qualité en production : de ISO9000 aux outils de la qualité, Editions d'organisation, Paris: France, 1998, p: 19.

¹ سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2000، ص: 372.

- أن تكون المنظمة هي الأسرع دائماً بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي.

- المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية وفقاً لاحتياجات العملاء.

- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفاقد والتالف في العمليات.

- زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة رضا العملاء وتقليص الحوادث وشكاوى العملاء.

1-2 متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة: يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة كمدخل تغيير على توفر عدد من المتطلبات الأساسية، من أهمها:

- تبني مدخل النظم والنظر إلى المنظمة ككل متكامل ومتربط الأجزاء.

- اقتناع ودعم الإدارة العليا بحتمية التغيير والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة.

- تشكيل قادة غير رسميين من العاملين وإطلاعهم أول بأول بخطة إعداد إدارة الجودة الشاملة وإشراكهم فيها.

- إدارة الجودة الشاملة مدخل يسعى إلى تحقيق رضا العميل الخارجي وهذا لا يتحقق دون الاهتمام بتطلعات وتوقعات العميل الداخلي.

- الاستعانة بالاستشاريين والإعداد الجيد لخطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير والتطوير التنظيمي حيث يفضل التدرج في التطبيق.¹

- الحرص على تحقيق الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من العملية.²

- التقييم المستمر للنتائج والتعرف على ردود الأفعال وتذليل العقبات في الوقت والأسلوب الملائمين.³

2- إعادة هندسة عمليات الإدارة (الهندرة)

الهندرة مدخل آخر من مداخل التغيير يمكن أن يساعد المنظمة في طريقها للتحويل إلى منظمة متعلمة.

¹ منور أوسرير ومنصور فؤاد سعيد، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة عمل مقدمة في

المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة- الجزائر، 08-09

مارس 2005، ص: 274.

² نفس المرجع أعلاه.

³ نفس المرجع أعلاه.

1-2 مفهوم الهندرة: ظهر هذا المفهوم لأول مرة في تسعينيات القرن العشرين على يد الكاتبين مايكل هامر Mikle Hammer وجيمس شابي James Champy اللذين يعرفان الهندرة على أنها إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات الإدارة لتحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة، والجودة والخدمة والسرعة.¹ وتعرف أيضاً على أنها إعادة تصميم المنظمة والسياسات التي تساند العمليات في رؤية جديدة بقيادة الإدارة كل ذلك بهدف انسياب العمل من أجل إنتاجية قصوى في اطار اشباع رغبات العميل.²

2-2 الهندرة والتغيير: أجرت مجلة Planning Review الأمريكية مقابلة* مع مايكل هامر أكبر خبير عالمي في الهندرة، ومن الأسئلة التي جاءت في المقابلة، سؤال يتعلق بكيفية تغيير ثقافة المنظمة من خلال الهندرة. وأتى جواب مايكل هامر يلخص دور هذا المدخل في عملية التغيير. وكان الجواب كما يلي:

"الوظائف الضيقة تتسع ويتغير الموظفون من محكومين إلى متمكنين. ويتغير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى فرق العمل. وتصبح العملية الإدارية مرتكز الأداء بدلاً من الأقسام الإدارية. ويتغير قياس الأداء من نشاط إلى نتيجة وتتغير مهمة الإدارة من الإشراف إلى التعليم. ويتغير المدير من مراقب وجامع نقاط أو عداد أو صراف أو موقع شيكات إلى قائد. وتتغير الأولويات من الإيرادات المالية إلى أداء العمليات نفسها. ويتغير اهتمام الموظف من إرضاء المدير إلى إرضاء العميل."³

3- منهجية كايزن اليابانية

كايزن أسلوب إداري ياباني بسيط في فكرته وتطبيقه، وحتى أن تطبيقه لا يكلف كثيراً، ورغم ذلك استطاع هذا الأسلوب تحقيق نجاحات باهرة في المنظمات اليابانية التي طبقته.

¹ شوقي ناجي جواد وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص: 161.

² سيد عليوة، برنامج الهندسة الإدارية، مركز القرار للاستشارات، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة: مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص: 86.

* المقابلة نشرت في المجلة في عددها الثالث من المجلد رقم 22 الصادر في جوان 1993.

³ مايكل هامر وجيمس شامي، "الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال"، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات المدير

ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة الأولى، العدد العشرون، أكتوبر 1993، ص: 6-7.

3-1 مفهوم كايزن: انتشر استخدام منهجية كايزن KAIZEN في المنظمات في ثمانينيات القرن العشرين، وبالتحديد عام 1984¹ على يد الخبير الياباني الشهير ماسكاي إيماي² Massaki Imai من خلال الكتاب الذي ألفه حول منهجية الكايزن وكيفية استخدام اليابان لها من أجل زيادة تنافسية منظماتها وتعزيز مركزها السوقي، وكانت منظمة تويوتا Toyota اليابانية من أولى المنظمات التي استخدمت هذه المنهجية. كايزن كلمة يابانية مكونة من قسمين كاي KAI وتعني التغيير وزن ZEN وتعني للأحسن، وبهذا تعني كايزن التغيير للأفضل والتحسين المستمر.

كايزن ليست مجرد تقنية متخصصة يمارسها خبراء الجودة، وإنما هي توجه فكري ونمط سلوكي ينبغي أن يسود بين جميع أفراد المنظمة. وتعتمد هذه المنهجية إلى تأكيد التعلم التنظيمي، حيث يتشرب العاملون أفكار الجودة وتتسرب إلى سلوكهم في الأداء دون الحاجة إلى تكرار التوجيه والرقابة من قبل الرؤساء.³

3-2 جمبا كايزن Gemba KAIZEN: تنفذ تقنيات كايزن في جمبا، وجمبا هي كلمة يابانية تعني موقع العمل الفعلي، وبهذا يقصد بجمبا كايزن، تطبيق أسلوب التطوير المستمر التدريجي على ما يتم داخل موقع الأحداث والعمليات وتوليد القيمة الحقيقية على أرض الواقع. ويطلق على هذا الأسلوب الإدارة من موقع الأحداث،⁴ والذي يعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الزمان بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل.

3-3 التغيير باستخدام كايزن: يتضمن تطبيق كايزن أبعاد تقنية واجتماعية. تتمثل الأبعاد التقنية في أن هدف التغيير باستخدام كايزن هو التخلص من الهدر في العمليات قدر الإمكان، مما يؤدي إلى تحسين العمليات من حيث الزمن والتكلفة والجودة. في حين تمثل الأبعاد الاجتماعية لكاييزن في تضمينه للتغيير في ثقافة العاملين والمنظمة من خلال التعلم واعتبار أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه.

¹ محمد بوحجي، كايزن: رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات ونجاحات كايزن، ورقة عمل مقدمة في الملتقى التاسع للجودة الشاملة: الجودة الشاملة مدخل للتغيير الفعال، الشركة السعودية للكهرباء، أبها: السعودية، أبريل 2004، ص: 6.

² Patrice MARVANNE, Le vade mecum de la qualité totale, éditions EMS, Paris: France, 2003, p: 49.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 138.

⁴ ماسكاي إيماي، "الإدارة من موقع الأحداث: جمبا كايزن إدارة المكان والزمان في اليابان"، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة الخامسة، العدد 23، ديسمبر 1997، ص: 2.

تعد فكرة التخلص من الهدر في العمليات المحور الرئيسي للتغيير من خلال كايزن، ويقوم منهج التغيير باستخدام كايزن على:

- التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل، وهذا التغيير الذي ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل) يرفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير.
- كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي هدراً، والتقليل من هذا الهدر أو التخلص منه ينتج قيمة مضافة للعملية وللعامل المستفيد من نتائجها.
- يمكن أن يستخدم أسلوب كايزن في أي مرحلة من مراحل عمر أي منظمة. أياً كان نوعها، لأنه يقوم على مبدأ أن هناك فرصة دائماً للتحسين والتطوير. ويقدم التغيير بأسلوب كايزن العديد من المزايا من أهمها:
 - المساعدة على إيجاد بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير مهما كلف الأمر من جهد.
 - المساعدة على استحداث بيئة مشجعة على العمل في المنظمات التي تعاني من غياب روح الفريق في العمل وبيئة العمل غير المشجعة على العمل.
 - التقليل من الحساسيات التي تنتج بين الطبقات الإدارية، ويساعد أيضاً على تكوين أسس الإبداع.¹

¹ محمد بوحجي، مرجع سبق ذكره، أبريل 2004، ص: 22.

خلاصة الفصل الرابع

لم يعد الأسلوب التقليدي في الإدارة قادراً على الصمود في عالم المنظمات، ولم يعد قادراً على التعامل مع متطلباته. ولهذا وجدت قيادات المنظمات نفسها ملزمة على تغيير نظرتها في الإدارة والتوجه إلى تبني أساليب إدارية أكثر مرونة وأكثر قدرة على التعامل الجيد مع موجة التغيير السريع التي تضرب عالم المنظمات من كل الجهات، ومن هذه الأساليب التحول إلى المنظمات المتعلمة الذي يتطلب إدارة جيدة ومحكمة للتغيير.

ولكن قبل التفكير في هذا التحول يجب على المنظمة والقائمين عليها أن يدركوا ما هم مقبلين عليه، لأن المنظمة المتعلمة ليست تقنية يتم استيرادها من الخارج والتدرب عليها لأيام وينتهي الأمر، بل هي أسلوب حياة للمنظمة تتغير معه كل المفاهيم التي طالما تعود عليها العاملون، وتتطلب تغييرات كبرى في الهياكل والاستراتيجية والأهم من ذلك تتطلب تغييراً في العقليات وأنماط التفكير وتتطلب تحطيم العديد من الجدران والعوائق من أجل إشاعة ثقافة التعلم والانفتاح.

الفصل الخامس

هندسة الكترك المتعلمة: عشرون عاماً من التغيير والتحول



الفصل الخامس: جنرال إلكتريك: عشرون عاماً من التغيير والتحول

استطاعت منظمة جنرال إلكتريك الأمريكية أن ترسخ تجربة مذهلة في عالم الأعمال على مدار الزمن. وفي هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على هذه التجربة باعتبارها منظمة ذات استراتيجيات بعيدة النظر،* منظمة استطاعت أن تتغير وتتحول إلى منظمة متعلمة كاملة الأركان، بالطبع لم تكن العملية سهلة وتطلبت الكثير من الجهد والعمل، ولكن في الأخير كان الأمر يستحق.

حوالي عشرين عاماً هو الإطار الزمني الذي سوف يتم التركيز عليه في هذه التجربة. وهذه الفترة هي فترة تولي جاك ويلش رئاسة جنرال إلكتريك ابتداءً من عام 1981 ووصولاً إلى عام 2001، والتي استطاع خلالها تحويل جنرال إلكتريك من منظمة ضخمة مترهلة تسكنها البيروقراطية وتكثر فيها الحواجز التي تعوق الابداع إلى منظمة متعلمة منفتحة على الأفكار، منظمة مرنة وسريعة يسري فيها التغيير بسلاسة وسهولة. تجربة جنرال إلكتريك كبيرة ومتشعبة ولأجل الإمام بأهم محطاتها سيتم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تأتي كما يلي:

- لمحة عن جنرال إلكتريك وجاك ويلش؛
- استراتيجية ويلش التغييرية في جنرال إلكتريك؛
- جنرال إلكتريك المتعلمة (التحول الكبير)؛
- نجاحات جنرال إلكتريك في عهد ويلش.

* يقصد بالمنظمات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر المنظمات الرائدة التي تحتل الصدارة في مجالها، وتحوز إعجاب واستحسان نظيراتها في العالم من حولها، ففي حين أن مصير كل قادة المنظمات مهما كانوا مؤثرين أو ذوي رؤية ثاقبة. الموت والفناء في آخر المطاف، وفي الحين الذي تصبح فيه المنتجات والخدمات والأفكار العظيمة عتيقة الطراز بمرور الزمن، وتلاشى فيه أسواق بكاملها أيضاً. تزدهر المنظمات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر على مر الزمن، عبر دورات حياة متعددة للمنتجات وأجيال عديدة من القادة الأكفاء.

نقلاً عن: جيم كولينز وجيري بوراس، ترجمة مروة عبد الفتاح، شركات أنشئت لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص: 40.

المبحث الأول: لمحة عن جنرال إلكتريك وجاك ويلش

لا طالما وجدت جنرال إلكتريك مكاناً لها في قائمة منظمات الأعمال الرائدة في العالم بسبب الجودة العالية لمنتجاتها وخدماتها المتميزة، ولم يكن ذلك ممكناً لولا نوعية مواردها البشرية، فلطالما افتخرت هذه المنظمة بأن أعظم ما تقدمه للعالم هو كوادرها البشرية التي تتمتع بمهارات تمكنها من صنع الفارق أينما وجدت. فيما يلي عرض لأهم التطورات التي شهدتها جنرال إلكتريك منذ تأسيسها وحتى عام 1981، وذلك من خلال أكبر الشخصيات فيها. وستكون البداية مع الملهم الأول لهذه المنظمة "توماس أديسون".

المطلب الأول: أديسون الملهم... وبداية عصر الكهرباء

منظمة كبيرة كجنرال إلكتريك، لم تظهر للعالم كبيرة وقوية، بل كانت بدايتها ككل البدايات بطيئة ومتعثرة في كثير من الأحيان، ولكن في الوقت ذاته امتلكت هذه المنظمة قاسماً مشتركاً مع كثير من المنظمات الرائدة في العالم. امتلكت التفاني وعدم اليأس والرغبة في التفوق والتميز. وهذه الصفات مكنتها من النجاح واعتلاء القمة. وأي حوض في غمار تجربة هذه المنظمة، يجب أن يعود بالزمن إلى الوراء، وبالضبط إلى زمن توماس أديسون Thomas Edison مخترع المصباح الكهربائي.

كان أديسون مولعاً بالابتكار، وكانت أفكاره جريئة ومجنونة في نظر من عاصروه، ولعل أهم أفكاره -المجنونة- فكرة (كيف يقلب الليل نهار؟)¹ وبجته المجهد عن الجواب الذي أثمر بداية عصر الكهرباء.

أنشئ أديسون* منظمته الخاصة باسم Edison Electric Light عام 1878.

¹ عاطف محمد، أعظم المخترعين أديسون، سلسلة أشهر العلماء في التاريخ، دار اللطائف، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص: 8.

* أديسون عالم أمريكي معروف على النطاق العالمي باختراعاته الكثيرة، استطاع أديسون أن يخترع في معمله الخاص أكثر من 2500 اختراع، ولعل أهمها وأعظمها اختراع المصباح الكهربائي الذي حول العالم إلى نور ساطع، كما مهد لاختراع أجهزة التصوير، والسينما والتلفزيون... وساهم أثناء الحرب العالمية الأولى في تحضير المنتجات الكيميائية التي كانت بلاده في حاجة إليها.

سجل أديسون 1093 براءة اختراع، وكان يقدم اختراع جديد بمتوسط 10 إلى 12 يوماً، والعديد من اختراعاته الطبية والنافعة للبشر لم تسجل براءة اختراع ولكنها اتاحت للبشرية على الفور. نقلاً عن: محمد المنسي قنديل، عظماء في طفولتهم، دار المعارف، القاهرة: مصر، 1999، ص: 101. ومايك فانس وديان ديكون، التفكير خارج الصندوق، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص: 54.

وفي 21 أكتوبر 1879، استطاع أديسون أن يخترع أول مصباح متوهج.¹ في البداية استطاع هذا المصباح أن يبقى متوهجاً لمدة 36 ساعة، وبعد تطويره ظلّ متوهجاً لمدة 100 ساعة.² وفي نفس العام قام أديسون وفريقه بتطوير مولد يستطيع تحويل الطاقة الميكانيكية إلى طاقة كهربائية قادرة على الاستخدام في نظام الإنارة الليلية. وفي 27 يناير 1880، قدم أديسون مصباحه الذي يتخذ شكل "فتيل من الكربون" للعالم.³ وتم ذلك من خلال إضاءة معامل أديسون الخاصة في مينلوبارك Menlo Park بـ 500 مصباح.⁴

استغل أديسون أمواله وشهرته -التي حصدها من اختراعه للمصباح الكهربائي- في تشييد محطة ضخمة في وسط مدينة نيويورك، واشترى موقعاً يطل على شارع بيرل، وانتقل إليه مع مجموعة صغيرة من الفنيين، وبنى ستة مولدات كبيرة للتيار المستمر مجموع طاقتها يساوي 900 حصان تدار بواسطة المحركات البخارية، وحفرت أميالاً عديدة في الشوارع والطرق لمسالك الأسلاك الكهربائية التي صممت وصنعت من طرف أديسون. وركبت الأسلاك الكهربائية في 85 مبنى لإضاءتها، وعندها شهد أهل نيويورك يوم 04 سبتمبر 1882 بداية عصر الكهرباء عندما بدأ 2363 مصباح في التوهج بمجرد تحريك مفتاح التوصيل. وبحلول عام 1885، كان هناك ربع مليون مصباح يستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية.⁵

في عام 1890، تم تأسيس أول مصنع للمصابيح المتوهجة في مينلوبارك بمدينة نيوجرسي.⁶ وفي عام 1892 كان ميلاد منظمة جنرال إلكتريك التي تأسست عن طريق اندماج Edison General Electric مع منظمة Thomson-Houston وهي منظمة أخرى مصنعة للمولدات والأضواء الكهربائية.⁷

¹ History: 1878-1904 , 20/12/2013: www.ge.com/about-us/history/1878-1904

² سعد سعود الكرياني، كيف أصبحوا عظماء؟، مكتبة جرير، السعودية، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 104.

³ History: 1878-1904, Op-Cit, 20/12/2013.

⁴ سعد سعود الكرياني، مرجع سبق ذكره، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 104.

⁵ نفس المرجع أعلاه، ص: 105.

⁶ History: 1878-1904, Op-Cit, 20/12/2013.

⁷ Idem.

والشكل الآتي يوضح صورة المصباح الكهربائي الذي اخترعه توماس أديسون في عام 1879.

الشكل رقم 5_01: اختراع المصباح الكهربائي (1879)



المصدر: History: 1878-1904, Op-Cit, 20/12/2013.

المطلب الثاني: تطور جنرال إلكترىك في عهد تشارلز آي كوفين

جنرال إلكترىك المعروفة اليوم بقوتها الصناعية والخدمية في العالم، والتي تملك فروعاً في أكثر من 100 بلد، ويعمل فيها أكثر من 313000 عامل في العالم، لم تصل إلى هذه المرحلة بسهولة، بل جاء ذلك نتيجة جهد كبير بذلته خلال أعوام كثيرة. فيما يلي سوف يتم تلخيص أهم التطورات التي شهدتها هذه المنظمة خلال ثلاثة عقود من الزمن، ابتداء من عام 1892 وحتى عام 1922 تحت قيادة رئيسها الأول كوفين.

بعد عملية الدمج وتأسيس جنرال إلكترىك في عام 1892 تم تعيين أول رئيس لها، وهو تشارلز آي. كوفين Charles A. Coffin، الذي أصبح في عام 1913 رئيس مجلس الإدارة في المنظمة واستمر في هذا المنصب إلى غاية 1922.

" رجل ولد ليقود، ورغمماً على ذلك فهو لم يصدر أوامر أبداً" تلخص هذه الجملة المؤهلات القيادية لكوفين، فهو لم يكن يجب إصدار الأوامر أبداً، وبدلاً من ذلك كان يفضل أن تقوم قيادته على الاقتراح، بحيث يقدم اقتراحاته لمن يعملون لديه ويحثهم على تقديم أفضل ما لديهم للمنظمة. وقد امتلك كوفين العديد

من المهارات التنفيذية التي ساعدته في إيجاد مكان لجنرال إلكتريك في ترتيب المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

تميزت الفترة التي تولى فيها كوفين إدارة جنرال إلكتريك بوضع الأسس الأولى للمنظمة وتحديد خطوط العمل العريضة لها. واستطاعت جنرال إلكتريك أن تحقق العديد من الإنجازات في عهد هذا الرجل، ومنها:²

- توسيع عمل جنرال إلكتريك في الكهرباء، من خلال بناء أضخم قاطرة كهربائية تبلغ زنتها 90 طن ومحولات تبلغ طاقتها 800 كيلو واط وكان ذلك في عام 1895.

- في عام 1896 يقدم ويلهلم كونراد رونتجن Wilhelm Conrad Roentgen اختراع "الأشعة السينية" للعالم لأول مرة. وجنرال إلكتريك تعد المعدات الكهربائية من أجل تصنيع الأشعة السينية وتبين استخدامه في تشخيص كسور العظام. وبهذا تبدأ جنرال إلكتريك في كتابة تاريخها الخاص بمساهماتها في الصناعة الطبية من خلال هذا الاختراع العلمي المهم.

- في عام 1900، يتم تسجيل العلامة التجارية لجنرال إلكتريك. وفي نفس العام جنرال إلكتريك تؤسس أول مختبر في الولايات المتحدة الأمريكية وتم تخصيصه للبحوث العلمية. وعرف هذا المختبر باسم The 3-person laboratory وكان يقع في سكينكتادي Schenectady بنيو يورك. ومن الإنجازات التي تحققت أيضاً:³

- جنرال إلكتريك تدخل أول محمصة خبز كهربائية إلى السوق عام 1905.

- في عام 1906، في عشية عيد الميلاد تم بث أول ارسال إذاعي في التاريخ، وكان وراء هذا الحدث مهندس شاب من جنرال إلكتريك يدعى إرنست فريدريك ورنر أليكسندرسون Ernst Frederick Werner Alexanderson الذي أمضى عامين في تصميم وبناء مولد تيار alternator عالي التردد والذي جعل الإرسال ممكناً.

- في عام 1909، تم تطوير مصباح أديسون باكتشاف المادة التي لا تزال تستخدم في صناعة المصابيح لليوم، والتي جعلت هذا الاختراع أكثر فعالية وتم ذلك عن طريق وليام دي كوليدج William D. Coolidge.

¹ Charles A. Coffin, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

² History: 1878-1904, [Op-Cit](#), 20/12/2013.

³ History: 1905-1912, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1905-1912

- في عام 1910، تطبيق آخر يحسن الحياة في المطبخ، جنرال إلكتريك تساعد في استخدام الكهرباء في المطبخ.

- في عام 1912، دخول البلاستيك حيز التطبيق في الحياة اليومية من خلال تطبيق مهم والمتمثل في العازل الكهربائي. وجنرال إلكتريك تنشئ إدارة البلاستيك.

ومن الانجازات أيضاً:¹

- تم تطوير أداة الأشعة السينية عام 1913، وهذا التطوير ساهم في تسهيل استخدام الأشعة السينية في التشخيص والعلاج.

- في عام 1915، بدأت جنرال إلكتريك بالعمل بجهد ليس من أجل المنتجات فحسب وإنما من أجل تحسين جودة الحياة، وتمكنت من صنع الموقد الكهربائي.

- في عام 1917، جنرال إلكتريك تتمكن من صنع الثلاجة.

- في عام 1918، جنرال إلكتريك تضع أساس أول نظام إذاعي يمكن الولايات المتحدة الأمريكية من التواصل مع حلفائها والقوات الأمريكية الخاصة بفرنسا، وذلك من خلال تصميم مولد التيار المتردد.

- في عام 1920، تمكنت جنرال إلكتريك من تطوير استخدام الأجهزة السينية.

فيما يلي أشكال توضح بعض من انجازات جنرال إلكتريك في عهد رئيسها الأول تشارلز كوفين.

الشكل رقم 5_03: اختراع الثلاجة (1917)



المصدر: History: 1913-1924, Op-Cit, 20/02/2013.

الشكل رقم 5_02: ابتكار القاطرة الكهربائية (1908)



المصدر: History: 1905-1912, Op-Cit, 20/02/2013.

¹ History: 1913-1924, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1913-1924

الشكل رقم 5-04: استخدام الأشعة السينية في المجال الطبي (1920)



المصدر: History: 1913-1924, Op-Cit, 20/02/2013.

لم يكن تشارلز كوفين مخترعاً فهو لم يبتكر منتجاً واحداً، إلا أنه تولى تمويل ابتكار عظيم الأهمية، ألا وهو إنشاء مركز أبحاث جنرال إلكتريك General Electric Research Lab الذي يعد "أول مركز للأبحاث الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية"¹. وقد ساهم هذا المركز في تقديم أهم الاختراعات للولايات المتحدة الأمريكية وللعالم، وهذه الاختراعات بدورها ساهمت في تحسين جودة الحياة.

المطلب الثالث: تسع وخمسون عاماً من تاريخ جنرال إلكتريك (1922-1981)

وضع توماس أديسون أساساً قوياً لجنرال إلكتريك وكذلك فعل تشارلز كوفين، فكلاهما حرص على ترسيخ قيم الإبداع والابتكار التي فتحت أمام جنرال إلكتريك آفاقاً جديدة مكنتها من تحقيق العديد من الإنجازات الرائدة، التي غيرت بشكل كبير حياة الأفراد والأمم. هذه القيم لم تحتف مع رحيل الرجلين عن المنظمة بل بقيت مترسخة، وبفضلها استمرت جنرال إلكتريك باذهاال العالم. وفيما يلي سيتم عرض تطور هذه المنظمة في الفترة الممتدة بين عامي 1922 و1981 حسب المراحل أدناه:

1- تطور جنرال إلكتريك في الفترة الممتدة بين عامي 1922 و1958

تميزت هذه الفترة بظهور أربع شخصيات ساهمت في قيادة جنرال إلكتريك، وأولها أوين دي يونغ

.Owen D. Young

¹ جيم كولينز وجيري بوراس، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 82.

نجح يونغ في خلافة كوفين عام 1922، عندما اختاره مجلس إدارة جنرال إلكتروك كرئيس أعلى لمجلس الإدارة في المنظمة. واستمر يونغ في هذا المنصب حتى عام 1939، عندما اختار الرحيل عن المنظمة والعمل في عالم السياسة، ولكن هذا الأمر لم يستمر طويلاً فقد عاد لجنرال إلكتروك عام 1942 وعمل في منصبه السابق حتى عام 1945.¹

الشخص الثاني الذي ظهر في نفس الفترة هو جيرارد سووب Gerard Swope الذي بدأ مسيرته العملية كمساعد في جنرال إلكتروك يتقاضى دولاراً واحداً باليوم، وأصبح رئيساً لها قرابة عشرين عاماً. في عام 1893، أصبح سووب مساعداً في إحدى محلات الخدمة التابعة لجنرال إلكتروك في شيكاغو. وبعد حصوله على شهادة الهندسة الكهربائية عام 1895، عمل في العديد من الوظائف في فروع جنرال إلكتروك، وفي ماي 1922 انتخب رئيساً لها، وفي عام 1940 قدم استقالته من رئاسة جنرال الكتريك، وفي عام 1942 عاد مجدداً للعمل في المنظمة وهذه المرة استمر في رئاستها حتى عام 1945.²

تشارلز إي. ويلسون Charles E. Wilson، قائد آخر ظهر في هذه الفترة في جنرال إلكتروك. بدأ ويلسون العمل مع جنرال إلكتروك بعمر الثانية عشرة كساع، وأصبح مساعد مدير في سن الواحد والعشرين. وفي عام 1923 عمل كمهندس إداري، وأصبح مساعداً لنائب الرئيس المسؤول عن قسم البضائع عام 1928. وفي عام 1930، أصبح نائب الرئيس المكلف بجميع الأجهزة المنزلية ببريدجپورت Bridgeport. وانتخب ويلسون في ديسمبر 1937 كنائب الرئيس التنفيذي لجنرال إلكتروك، وبعدها بعامين تم انتخابه رئيساً خلفاً لجيرارد سووب، ولكنه ترك العمل في جنرال إلكتروك عام 1942. وفي عام 1945، عاد لمنصبه في جنرال إلكتروك. وتمكن ويلسون -خلال هذه الفترة- من تحقيق بعض النجاحات المذهلة في زمن الحرب خاصة في بناء السفن والطائرات والذخائر. واستمر ويلسون في عمله حتى عام 1950.³

الشخص الرابع، الذي برز اسمه في الفترة نفسها هو فيليب دي. ريد Philip D. Reed الذي تخصص في الهندسة الكهربائية ثم القانون.

¹ Owen D. Young, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

² Gerard Swope, 20/12/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

³ Charles E. Wilson, 20/12/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

تخصص ريد في الهندسة الكهربائية، وبعد تخرجه تحصل على عرض عمل من جنرال إلكتريك من طرف لجنة اكتشاف المواهب براتب شهري يقدر بـ 115 دولار، لكنه رفضه مفضلاً عليه العمل في شركة حمامة بنيويورك براتب سنوي يقدر بمبلغ 2000 دولار. وخلال عمله في هذا المكتب تحصل على شهادة في القانون في عام 1924. وفي عام 1926، انتقل للعمل في جنرال إلكتريك في قسمها القانوني بنيويورك أين كان لديه اتصال دائم مع سووب ويونغ اللذان قدما له مجموعة خاصة من المهام. ليصبح مستشاراً عاماً للمنظمة في عام 1934. وفي ديسمبر 1937، عين مساعد الرئيس. وفي عام 1940 أصبح رئيساً لمجلس الإدارة.

عمل ريد مع حكومة بلاده أثناء الحرب العالمية الثانية، وترك منصبه في جنرال إلكتريك عام 1942، ولكنه عاد للعمل فيها في نفس المنصب عام 1945 واستمر في عمله حتى عام 1958.¹

استطاعت الشخصيات الأربعة السابقة قيادة جنرال إلكتريك خلال ثلاثة عقود ونصف العقد، تمكنت خلالها من تحقيق العديد من الإنجازات، ومنها ما يلي:²

- في عام 1925، بيتر ديپاولو Peter DePaolo ينجح بالفوز بسباق أنديانابوليس 500 The Indianapolis 500، وكان باولو يقود سيارة مجهزة بمحول جنرال إلكتريك القوي.

- في عام 1927، جنرال إلكتريك تدخل البث التلفزيوني إلى البيوت.

- في عام 1930، يتم تقديم أول غسالة ملابس إلى السوق، وفي نفس العام تنشئ جنرال إلكتريك قسم بلاستيك جديد. وفي نفس العام أيضاً، استطاعت المنظمة أن تدخل في مجال البناء من خلال تصنيع العديد من التجهيزات.

- في عام 1932، يتم تأسيس "جنرال إلكتريك للقروض"، وذلك للمساعدة في تمويل العائلات الأمريكية، وأدت هذه الخطوة إلى زيادة الطلب بشكل كبير على الأدوات الكهربائية التي تصنعها جنرال إلكتريك.

وفي نفس العام، يصبح عالم جنرال إلكتريك إرفين لنگموير Irving Langmuir أول عالم صناعي أمريكي يفوز بجائزة نوبل بفضل بحثه الرائد في مجال الكيمياء.

¹ Philip D. Reed, 20/12/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

² History: 1925-1934, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1925-1934

كما استطاعت جنرال إلكتريك تحقيق الآتي:¹

- في عام 1940، جنرال إلكتريك تبدأ العمل بتجارة السليكون من خلال اختراعها سليكون كيميائي جديد. ويستخدم السليكون في كل شيء من تجفيف الغسيل وحماية المكونات الالكترونية إلى بناء الأحواض المائية. وتمكنت المنظمة أيضاً في نفس العام من تأسيس أول شبكة تليفزيونية تبث من مدينة نيويورك.

- عام 1942، جنرال إلكتريك تنجح في تصنيع أول طائرة نفاثة أمريكية.

- في عام 1943، يتمكن مهندسو جنرال إلكتريك من تطوير الطيار الآلي.

- في عام 1956، يتم تأسيس معهد التطوير الإداري الخاص بجنرال إلكتريك بـ كروتونفيل في نيويورك.²

ومن إنجازات جنرال إلكتريك خلال هذه الفترة ما يلي:³

- في عام 1957، جنرال إلكتريك تفوز بعقد القوات الجوية الخاص بالطائرات التي تفوق سرعتها سرعة الصوت. وتستطيع تطوير J93 أول طائرة تعمل بسرعة تساوي ثلاث مرات سرعة الصوت. وفي نفس العام، تفتتح مصنع في العالم لتوليد الطاقة باستخدام القوة النووية.

فيما يلي أشكال توضح بعض إنجازات جنرال إلكتريك في الفترة الممتدة بين 1922 و 1958.

الشكل رقم 5_06: مصنع جنرال إلكتريك لتوليد

الطاقة باستخدام الطاقة النووية (1957)

الشكل رقم 5_05: أول غسالة كهربائية (1930)



المصدر: History: 1957-1970, Op-Cit, 20/02/2013.



المصدر: History: 1925-1934, Op-Cit, 20/02/2013.

¹ History: 1935-1945, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1935-1945

² Janet Lowe, Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader, John Wiley & Sons Inc, New Jersey: USA, 2007, pp: 253-254.

³ History: 1957-1970, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1957-1970

الشكل رقم 5_07: طائرة جنرال إلكتريك الأسرع من الصوت (1957)



المصدر: History: 1957-1970, Op-Cit, 20/02/2013.

2- تطور جنرال إلكتريك خلال الفترة الممتدة بين عامي 1958 و 1963

تميزت هذه الفترة برئاسة رالف جي. كوردنر Ralph J. Cordiner مجلس إدارة جنرال إلكتريك.

تحصل كوردنر على شهادة في الاقتصاد عام 1922، وانضم لمنظمة Pacific Power and Light Company كمدير تجاري، وخلال عام، انضم إلى منظمة Edison General Electric Appliance Company التابعة لجنرال إلكتريك. وفي عام 1939، ترك كوردنر جنرال إلكتريك، وفي عام 1942 عاد إلى واشنطن للعمل مع تشارلز ويلسون رئيس جنرال إلكتريك في الإنتاج الحربي. وفي عام 1943، أصبح مساعداً لويلسون. وفي عام 1950، انتخب رئيساً لجنرال إلكتريك، وفي عام 1958، انتخب رئيساً عاماً ورئيساً تنفيذياً خامساً للمنظمة، واستمر في هذا المنصب حتى استقالته عام 1963 بعد أربعين عاماً من العمل بجنرال إلكتريك.¹

من بين الإنجازات التي استطاعت جنرال إلكتريك تحقيقها خلال بداية ستينيات القرن العشرين إجراء العديد من التحسينات على صناعة المصباح الكهربائي، كما استمرت المنظمة في تطوير الأدوات والمعدات المنزلية التي تصنعها. وبفضل خبرتها التكنولوجية العالية، استطاعت جنرال إلكتريك أن تكون من المنظمات الأولى التي تساهم في اكتشاف الفضاء.²

¹ Ralph J. Cordiner, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

² History: 1957-1970, Op-Cit, 20/02/2013.

3- تطور جنرال إلكتروك خلال الفترة الممتدة بين عامي 1963 و1967

قاد جنرال إلكتروك خلال هذه الفترة جيرالد آل. فيليب Gerald L. Phillippe.

حصل فيليب على أول منصب إداري له خلال الحرب العالمية الثانية كمدير لقسم الاحصاء، وبعدها شغل العديد من المناصب في جنرال إلكتروك. وفي 2 أوت 1961، تم انتخابه رئيساً للمنظمة وعضواً في مجلس الإدارة. وبعدها أصبح رئيساً للمجلس عام 1963 خلفاً لكوردينر، واستمر في منصبه حتى عام 1967.¹ رغم أن فترة قيادة فيليب لجنرال إلكتروك كانت قصيرة، إلا أن قيادته تميزت بالمهارة، فقد ترك بصماته على نمو المنظمة، وأثرت مساهماته أيضاً على روح المنظمة وقيمها، حتى أن جنرال إلكتروك قامت بإنشاء "جوائز جيرالد فيليب" Gerald L. Phillippe Awards تكريماً لقيادته في الخدمة العامة.²

4- تطور جنرال إلكتروك خلال الفترة الممتدة بين عامي 1967 و1972

تميزت هذه الفترة بتولي فريد جي. بورش Fred J. Borch رئاسة مجلس إدارة جنرال إلكتروك.

يعد بورش من أهم الشخصيات التي أضاءت تاريخ جنرال إلكتروك، بحيث بدأ العمل فيها عام 1940 كمهندس في قسم المصاييح-خدمة الزبائن، ثم أصبح مديراً لدائرة المبيعات في عام 1947. وبعدها أصبح رئيساً لجنرال إلكتروك في ديسمبر 1963، ورئيساً لمجلس الإدارة في 20 ديسمبر 1968.³

سمعتة تحظت جدران جنرال إلكتروك عندما اختير رجل أعمال العام حسب مجلة السبت Saturday Review في 23 يناير 1971 بسبب الانجازات التي حققها عام 1970. ويسجل أنه أثناء ولايته زادت مبيعات جنرال إلكتروك وأرباحها بالضعف تقريباً بين عام 1963 وعام 1972، العام الذي تقاعد فيه. ولم يكن هذا النمو الظاهرة إلا جزء من انجازات بورش، فقد كان قادراً على تحفيز الأفراد، وكان قادراً على الحكم عليهم مما مكّنه من اختيار "الرجل الصحيح للعمل، من خلال تحفيز الأفراد ودفعهم لتقديم أفضل ما عندهم".⁴

¹ Gerald L. Phillippe, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

² Idem.

³ Fred J. Borch, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

⁴ Idem.

في عهده تم تحقيق العديد من الإنجازات، ومنها:

- في عام 1969، يخطو نيل أرمسترونغ Neil Armstrong أول خطوة على القمر، وهو يرتدي حذاء مصنوع من سليكون جنرال إلكتريك المطاطي.¹
 - تصنيع أول مكيف هوائي محمول سمي بـ Carry-Cool® عام 1971.²
- وفيما يلي صورة توضح هذا المكيف.

الشكل رقم 5_08: مكيف جنرال إلكتريك المحمول Carry-Cool® (1971)



المصدر: History: 1971-1985, Op-Cit, 20/02/2013.

5- تطور جنرال إلكتريك خلال الفترة الممتدة بين عامي 1972 و1981

تولى ريجينالد أتش. جونز Reginald H. Jones إدارة المنظمة كرئيس تنفيذي ورئيس لمجلس الإدارة فيها خلال هذه الفترة.

انضم جونز لجنرال إلكتريك عام 1939، ثلاثة أعوام بعدها بدأ بالعمل كممدق حسابات، وفي عام 1972 أصبح رئيساً لجنرال إلكتريك ثم رئيساً لمجلس الإدارة ورئيساً تنفيذياً للمنظمة. في عهده، تزايدت المبيعات بأكثر من الضعف لتنتقل من 10 بلايين دولار إلى 22 بليون دولار، كما نمت الأرباح بسرعة لتنتقل من 572 مليون دولار إلى 1.4 بليون دولار.³

¹ History: 1957-1970, Op-Cit, 20/02/2013.

² History: 1971-1985, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1971-1985

³ Reginald H. Jones, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

ساعدته أفكاره المتقدمة الخاصة بحل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية على أن يكون أكثر شخصية مؤثرة في عالم الأعمال في عصره، وذلك حسب استطلاعات Who Runs America التي أجريت عامي 1979 و1980.¹ وفي عهده أيضاً تم إدراج جنرال إلكتريك ضمن أفضل 500 منظمة شملها الاستطلاع الدوري الذي كانت تجريه مجلة فورتشين Fortune الشهيرة، كما اختير جونز كأفضل رئيس تنفيذي ضمن نفس الاستطلاع.

كانت جنرال إلكتريك في عهد جونز ملتزمة بتطوير الإدارة، ولعل أهم الإشارات التي تدل على ذلك تتمثل في قضاء جونز سبعة أعوام في البحث عن خليفة له وكان ويلش.² وليس هذا فقط، فقد كان جونز يرغب في التغيير ويخطط له، لأنه لم يكن يرغب -مثل معظم المديرين التنفيذيين الذين يتكون مناصبهم- أن يأتي خليفته ليحافظ على الوضع القائم، بل بالعكس فقد شعر بأن ثقافة المنظمة أصبحت منقبضة وأن البيروقراطية تنتشر فيها بسرعة فائقة ووفقاً لمقالة كتبها أوويل Obyle في مجلة فورتشين، فإن رغبة ويلش لقلب الأمور رأساً على عقب كانت الشيء الذي أراده جونز.³ وبناءً لهذا، تم اختياره لخلافته في إدارة جنرال إلكتريك. وبعد قرابة تسعة عقود من الزمن، يمكن القول أن جنرال إلكتريك وجدت مكاناً في قائمة منظمات الأعمال الناجحة عالمياً، بفضل أسلوبها الإداري الذي يركز على قيم مثل الإبداع والابتكار وتقديم الأفضل. ففي أوائل القرن العشرين، استطاعت هذه المنظمة استكمال معظم اختراعات أديسون في معمل البحوث الصناعية الخاصة بها، فقد حملت نظاماً للإدارة العملية المختلطة للاكتشاف العلمي، وعلى مدار الخمسين عاماً التي تلت هذه الفترة، امتلكت براءات اختراع أكثر من أي منظمة في أمريكا.⁴ ولكن كل ذلك لم يكن كافياً أو كان كذلك إلى غاية عام 1981، العام الذي شهد بزوغ فجر جديد بالنسبة لجنرال إلكتريك، إنه عهد التغيير الذي قاده جاك ويلش لعقدين من الزمن، والذي وضع أسس جنرال إلكتريك المتعلمة.

¹ Reginald H. Jones, Op-Cit, 20/02/2013.

² جيفري أيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 80.

³ روبرت هلر، ترجمة غسان علم الدين، جاك ويلش: مكتشف الطريق التجاري، سلسلة عمالقة الأعمال، العبيكان، الرياض: السعودية، 2004، ص: 10.

⁴ ممدوح عبد العزيز رفاعي، ابتكار الإدارة... الطريق نحو التميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر، 31 مارس 2012، ص: 3.

المطلب الرابع: جاك ويلش قبل العمل في جنرال إلكتريك

شغل ويلش أوساط عالم الأعمال في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، وما زال يشغلها إلى اليوم، حتى أنه لا يكاد يوجد كتاب عن القيادة الإدارية الحديثة يخلو من ذكر اسمه، هذه الشهرة -بالتأكيد- لم تأت من العدم، وإنما جاءت نتيجة للإنجازات الكبيرة التي حققها هذا الرجل في جنرال إلكتريك. ولكن قبل الغوص في الحديث عن هذه الإنجازات، يجب التعرف أولاً على شخصية هذا الرجل وخلفيته الاجتماعية.

ولد جون فرانسيس ويلش John Frances Welch المعروف بجاك ويلش في 19 نوفمبر عام 1935 في مدينة سالم Salem بولاية ماساتشوستس الأمريكية Massachusetts في حي من الطبقة الوسطى. كان ويلش الطفل الوحيد لعائلة متواضعة علمياً ومادياً من أصول إيرلندية. والده جون John كان عاملاً في سكة الحديد في محطة بوسطن ووالدته غرايس Grace كانت ربة بيت.¹

تحصل ويلش عام 1957 على شهادة في الهندسة الكيميائية من جامعة ماساتشوستس، وبعدها حصل على الماجستير ثم الدكتوراه في نفس التخصص من جامعة إلينوي الأمريكية Illinois.² وتجدد الإشارة إلى أنه أول مهندس يحصل على شهادة الدكتوراه في ثلاث سنوات من هذه الجامعة وكان ذلك عام 1960.³

يثنى كل من تعامل مع ويلش -أو قرأ عنه- على إنجازاته في جنرال إلكتريك، ويرى أن القرارات التي اتخذها هذا الرجل كرئيس تنفيذي تتميز بالجرأة -وبالانتحارية في الكثير من الأحيان-، ومثل هذه القرارات لا تتخذها شخصية عادية، وبالفعل كان ويلش شخصية قوية فوق العادة.

¹ Janet Lowe, Op-Cit, 2008, p: 24.

² Mukul Pandya and Robbie Shell, Lasting Leadership: What You Can Learn From The Top 25 Business People Of Our Times, Nightly Business Report Present, Wharton School Publishing, New Jersey: USA, 2005, pp: 50-51.

³ Jack Welch, "General Electric's Revolutionary", Harvard Business School Rev, Harvard Business School, Boston; USA, 12 april 1994, p: 4.

رفاق ويلش في الثانوية كانوا يصفونه بالشاب اللطيف شديد التنافسية، وبالصلابة وكثرة المناقشة والجدال. أما رفاقه في الجامعة فكانوا يصفونه بالشخص الذي تظهر رغبة الفوز في عينيه، وفي نظرتة إلى الأمام دوماً وبكرهه للخسارة.¹

وإضافة للصفات السابقة تميز ويلش بالعناد، وبدرجة عالية من الصراحة والوضوح، وبأمانته وجرأته الكبيرتين. لم يكن ويلش كاملاً، ولم تكن تصرفاته نموذجية دائماً، وككل البشر كانت له ميزاته السلبية، ومنها التسرع وقلة الصبر وقلة البراعة في الكلام.

كل هذه الصفات ترجع أصولها إلى البيئة العائلية التي تربى فيها ويلش، وعن هذا الموضوع يقول ويلش أن أكثر شخص أثر في شخصيته كانت والدته الذي علمته القيم والمبادئ، والتي كانت تصر على تشجيعه في مبارياته عندما كان طفلاً، وكانت تقنعه بعدم اليأس والمحاولة من جديد والمثابرة من أجل النجاح وعدم الاستسلام للخسارة. كما يذكر موقفاً آخر لوالدته التي كانت تعلق سبب "تأتأته في الكلام" بعدم قدرة لسانه على مجازاة عقله السريع. علمته والدته كيف يكون تنافسياً، كيف يجب الفوز ويتقبل الخسارة، كما علمته كيف يكون واقعياً، وتعد هذه الصفات من أهم ما ميز أسلوب ويلش القيادي. هذا ويرجع ويلش ثقته القوية في نفسه إلى والدته التي علمته كيف يبني شخصيته ويساعد في تكوين شخصيات العاملين لديه. أما عن تأثير والده في حياته، فيقول ويلش بأنه تعلم من والده قيمة العمل الشاق، وقيمة الالتزام، كما ورث منه ادمانه على قراءة الصحف.

المطلب الخامس: جاك ويلش وصعوده السلم في جنرال إلكتروك

بعد تخرج ويلش من الجامعة، حصل على ثلاثة عروض عمل، واختار العرض المقدم من جنرال إلكتروك، وانضم رسمياً للمنظمة عام 1960 كمهندس في بلدة بيتسفيلد Pittsfield بأجر سنوي قدره 10500 دولار.² وبعد مرور عام، حصل ويلش على زيادة قدرها 10 % وكان هذا الأمر مقبولاً في نظره إلى أن علم أن زملاءه الثلاثة في المشروع قد حصلوا على نفس النسبة، فرفض ويلش هذه الزيادة لأنه كان يرى أن عمله

¹ Jack Welch, Op-Cit, 12 april 1994, p: 3.

² Mukul Pandya and Robbie Shell, Op-Cit, 2005, pp: 50-51.

يستحق أكثر من الزيادة العادية التي يحصل عليها جميع العاملين، ولم يكتف ويلش بالرفض، بل عبر عن رأيه لمديره ولكنه لم يصل إلى نتيجة، الأمر الذي دفعه للتفكير في الرحيل عن جنرال إلكتروك فقدم استقالته، وبدأ بالبحث عن عمل آخر.

لم تشكل حادثة استقالة ويلش من جنرال إلكتروك نهاية هذا الرجل مع هذه المنظمة، بل شكلت بداية بروز الظاهرة المسماة بـ "ويلش". لقد كان ويلش واضحاً من البداية، المنظمة التي لا تقدر جهد عاملها لا تستحق العمل فيها. ولحسن حظ جنرال الكتريك أن مدير ويلش أدرك هذا المبدأ وأقنعه بالعدول عن الاستقالة، ولم يكن الأمر سهلاً، فقد تطلب جهداً كبيراً وتطلب رفع نسبة الزيادة.

في عام 1965، ساعد ويلش في تطوير منتج بلاستيكي يسمى "نوريل" Noryl، وقد ساعد هذا في بناء أعمال تجارية تعود على المنظمة بحوالي 1 بليون دولار. وفي عام 1968، تم تعيينه مديراً عاماً للأعمال التجارية المتعلقة بالبلاستيك. وفي عام 1970، تضاعفت مبيعات قسم البلاستيك في غضون ثلاثة أعوام. وفي عام 1971، رقي ويلش مرة أخرى ليصبح مدير قسم الكيماويات واستخراج المعادن مع مجموعة واسعة من المواد غير البلاستيك مثل الماس الصناعي والمواد العازلة. وفي عام 1973، كتب ويلش في مجلة Performance عن هدفه بأن يصبح المدير التنفيذي لجنرال إلكتروك. وفي عام 1974، بعد ترقية أخرى، استطاع ويلش أن يضيف الأنظمة الطبية والأجهزة المنزلية والالكترونيات إلى مسؤولياته. وفي عام 1977، رقي ليصبح مدير قسم المنتجات الاستهلاكية وأخيراً انتقل إلى فيرفيلد Fairfield بولاية كونيتيكت Connecticut¹، ليصبح عام 1979 نائب المدير العام ومسؤولاً تنفيذياً -ليس مديراً تنفيذياً- في المقر الرئيسي للمنظمة.² وفي عام 1981 أصبح ويلش أصغر وثمان مدير تنفيذي لجنرال الكتريك.³ وكانت هذه هي البداية...

¹ Mukul Pandya and Robbie Shell, Op-Cit, 2005, pp: 50-51.

² روبرت هلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص: 10-11.

³ Mukul Pandya and Robbie Shell, Op-Cit, 2005, pp: 50-51.

المبحث الثاني: استراتيجية ويلش التغييرية في جنرال إلكتريك

أمضى ويلش حوالي عشرين عاماً رئيساً تنفيذياً لجنرال إلكتريك، لم يتوقف خلالها -ولا لحظة- عن التغيير والتحويل، حتى أصبح التغيير المتواصل جزءاً لا يتجزأ من هذا الصرح الاقتصادي الكبير. لقد شن ولش حرباً ضارية على البيروقراطية والطبقات الإدارية الكثيرة وكل ما هو سلبي في المنظمة فاتحاً لها آفاقاً جديدة وبوابة تطل على المستقبل.

وفيما يلي عرض لأهم المراحل التي تضمنتها "ثورة ويلش" أشهر عملية تغيير تنظيمي في عالم الأعمال في القرن العشرين، والتي تمت خلال فترة رئاسته لجنرال إلكتريك الممتدة بين عامي 1981 و2001.

المطلب الأول: مرحلة التشخيص

استلم ويلش رئاسة جنرال إلكتريك عام 1981 وهي منظمة قوية، لكن هذه القوة والمجد الكبير لم يشفعا لها عند ويلش، لأنه كان يفكر في المستقبل. وفي رأيه لم يكن بمقدور هذه المنظمة الصمود طويلاً بوضعيتها تلك في وجه التحديات. ولأنه كان يؤمن بمواجهة الواقع كما هو وليس كما يرغب أن يكون، كانت أولى خطواته نحو التغيير تشخيص وضعية جنرال إلكتريك وتحديد أهم المشاكل التي تعاني منها. وفيما يلي عرض لأهم هذه المشاكل:

1- مشكلة المشاريع غير المنتجة

لا طالما كانت جنرال إلكتريك منظمة متنوعة الأعمال، معروفة في العالم بأسره من خلال سلسلة منتجاتها التي تبدأ من المنتجات الصغيرة والبسيطة مثل الأواني المنزلية لتصل إلى المنتجات الضخمة المعقدة وعالية التقنية مثل محركات الطائرات. هذا التنوع أمر جيد، ولكنه في الوقت ذاته يحمل جانباً سلبياً يتمثل في أن الأعمال التجارية لجنرال إلكتريك لم تكن بالمستوى نفسه، فقد كانت هناك أعمال تجارية تحقق أرباحاً متفاوتة وأخرى لا تحقق أرباحاً، وكانت هناك أعمال تحتل الصدارة في الأسواق التي تنشط فيها، وأعمال تكتفي بتسجيل وجودها في السوق.

مثل هذا الأمر مشكلة كبيرة لجنرال إلكتروك، فوجود مثل هذه المشاريع غير المنتجة والإبقاء عليها ضمن حافظة أعمال المنظمة يبدد موارد المنظمة البشرية والمادية. ويؤدي إلى ضياع فرصة التركيز والاستثمار في المشاريع والأعمال المتميزة.

شيء آخر، كان يمثل مشكلة بالنسبة لجنرال إلكتروك حسب رأي ويلش، هو المشاريع المنتجة التي لا طالما عرفت بما جنرال إلكتروك ونجحت من خلالها محلياً. ولكن هذه الأعمال كانت تعاني من مشكلة على المدى الطويل وهي سهولة منافستها مستقبلاً مما يعني إمكانية عدم قدرة جنرال إلكتروك على تحقيق ميزة تنافسية فيها سواء على صعيد السوق الأمريكية أو السوق العالمية. وهذه المشاريع كان لابد من التخلص منها لإتاحة الفرصة لمشاريع واعدة تنافس على المدى الطويل.

2- مشكلة الهيكل التنظيمي المعقد، كثير الطبقات

يحتل الهيكل التنظيمي أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة والقائمين عليها، فهو بمثابة الإطار الذي يوجه سلوك قائد المنظمة في اتخاذ القرارات.¹ وإذا لم يكن مصمماً بالشكل الجيد والمناسب سيفشل حتماً في تحقيق الأهداف التي أوجد من أجلها.

عندما تسلم ويلش رئاسة جنرال إلكتروك كانت تعاني من مشاكل في هيكلها التنظيمي، فقد كان متضخماً كثير الطبقات الإدارية، وكان هناك آلاف المديرين ونوابهم، كما كانت هناك درجة عالية من المركزية* وكانت الوحدات الإدارية متباعدة ومنفصلة عن بعضها البعض الأمر الذي أضعف الترابط بين هذه الوحدات، كما سبب بعد المسافة بين قمة الهرم التنظيمي وقاعدته ببطء في عملية اتخاذ القرار وبالتالي تأخير إنجاز الأعمال وهذا ما ضيع العديد من الفرص على المنظمة ومنعها من مواجهة الأخطار في الوقت المناسب.

¹ حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 45.

* يرى سيرميهورن Schermerhorn 1996 أن المركزية هي تركز السلطة لمعظم القرارات في أعلى مستوى من المنظمة، وأن اللامركزية هي توزيع السلطة لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.

نقلاً عن: أحمد عبد الحافظ سلمان القيسي، أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، عمان: الأردن، 2010، ص:

3- مشكلة البيروقراطية المستفحلة في كل أرجاء المنظمة

تمثل البيروقراطية مرادفاً لتعقيد الإجراءات والتعسف الإداري في استخدام السلطة دون أي مبرر منطقي.¹ إنها آفة تبطؤ العمل وتعرقل النمو.

كان ويلش يبغض الأشياء التي تتحرك ببطء، وعندما طلب منه تذكر حياته المهنية وتحديد الشيء الذي كان سيقوم به بشكل مختلف، أجاب قائلاً أنه كان سيفعل نفس الأشياء التي فعلها تقريباً ولكن بسرعة أكبر. لماذا؟ أوضح قائلاً "البيروقراطية تفزعها السرعة وتكره البساطة، إنها تعزز اللجوء للدفاع، والخداع والوضاعة أحياناً. وهؤلاء الذين يقعون فريسة لها... لا يمكن أن يصبحوا متحمسين... ولن يحققوا الفوز أبداً."²

لقد كان ويلش يبغض البيروقراطية المتفشية في جنرال إلكتروك، ومن أشهر مظاهرها تكوين لجنة قاصرة على نخبة من المديرين يطلق عليها رابطة إلفون Elfun وكانت هذه الرابطة محظورة على غيرهم.³

4- مشكلة الثقافة السائدة في جنرال إلكتروك

يقال أن مقبرة النجاح الغرور، لأن الناجح مهما كان فرداً أو منظمة متى اغتر فإن ذلك يعني أنه بدأ أول خطواته نحو الفشل. وقد شهدت جنرال إلكتروك حالة مماثلة، فقبل عام 1981، كانت جنرال إلكتروك تعد نموذجاً ناجحاً لمنظمات الأعمال التي لها أنشطة في بلدان كثيرة من العالم. وكانت تنافس في أكثر من مجال. هذا الأمر أدى إلى إشاعة ونشر نوع من الثقافة المتكبرة والمغرورة في هذه المنظمة الكبيرة. وظن من يعملون بها أنهم يملكون كل الإجابات، وإذا لم يملكوها هذه الإجابات فلا أحد في العالم يملكها. هذا النوع من الثقافة المتصلبة أثر سلباً على جنرال إلكتروك ومنعها من الانفتاح على العالم كما منعها من التعلم من تجارب غيرها من المنظمات. ولم يكن يخفى على القائمين في جنرال إلكتروك مساوئ هذه الثقافة وعلى رأسهم رينج جونز المدير التنفيذي للمنظمة الذي سبق ويلش والذي ركز في بحثه عن خليفته عن شخص قادر على تغيير هذه الثقافة التنظيمية.

¹ عبد الله الوقداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي،

معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص: 4.

² جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 86.

³ جاك ويلش وجون بيرن، "جاك ويلش والإدارة الصريحة"، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، العدد 254، جويلية 2003، ص: 2.

المطلب الثاني: مرحلة تحديد الرؤية والهدف

لم تستغرق عملية تشخيص وضعية جنرال إلكتريك من جاك ويلش مدة زمنية طويلة، فقد كان ملمماً بشكل كبير بمشاكل منظمته، وقد عايش هذه المشاكل لسنوات خلال عمله بالمنظمة ويعلم كل شاردة وواردة فيها، وبالتالي كان التشخيص سريعاً ودقيقاً كما كانت رؤيته لمستقبل المنظمة أمراً واضحاً أيضاً. باختصار، أراد ويلش أن يقلب جنرال إلكتريك رأساً على عقب.

كان ويلش يرى بأن " الحالة الراهنة ليست جيدة بما فيه الكفاية، وزيادة النمو بمعدل رقم واحد ليس جيداً بما فيه الكفاية، والطرق المحرّبة ليست جيدة بما فيه الكفاية، والعمل بالطريقة المعتادة ليس جيداً بما فيه الكفاية، والأمس ليس جيداً بما فيه الكفاية.¹

عبر ويلش عن رؤيته قائلاً " بعد عقد من الآن، أريد أن تصبح جنرال إلكتريك منظمة متميزة مفعمة بالنشاط والحيوية، منظمة ملتزمة ومعروفة في أرجاء العالم بدرجة تميز لا نظير لها. أرغب في أن تصبح جنرال إلكتريك أكثر منظمة إنتاجية والأعلى تنوعاً على الأرض من خلال الجودة العالمية لقادتها في كل خطوط الإنتاج.²

كان ويلش أمام خيارين، أن يستمر بالاعتداد بنجاحات أسلافه في جنرال إلكتريك، وإما الاعتراف بالواقع والمتمثل في أن المنظمة تعاني من العديد من المشاكل ولن تصمد طويلاً إذا استمر الحال على ما هو عليه، خاصة وأن بيئة الأعمال في ثمانينيات القرن العشرين كانت تشهد موجة من التغيير السريع، كما أن المنافسة كانت في أشدها خاصة من المنظمات اليابانية.

ويلش لم يكن من النوع الضعيف ولا من النوع المتكاسل، لقد كان شخصاً مغامراً له بعد نظر، يفكر في المستقبل. ولأنه كان كذلك، قرر تغيير الوضع التي كانت تعيشه جنرال إلكتريك آنذاك. وتحويلها إلى "جنرال

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 32.

² Richard H. Franke and others, "General Electric Performance Over a Half Century: Evaluation of effects of Leadership and Other Strategic Factors by Quantitative Case Analysis", International Journal of Business, School of Business, Fresno: USA, 10 January 2007, p: 4.

إلكتروك الحلم". لقد كان يبحث عن تحويل جنرال إلكتروك إلى منظمة منفتحة لا تعرف الحدود، منظمة متعلمة يصبح فيها التغيير عادة وليس عملية استثنائية تقوم بها لمواجهة الأوضاع الحرجة فقط. لقد أدرك ويلش أهمية تحول جنرال إلكتروك إلى منظمة منفتحة وعلمية وشبكية، حيث المعلومات والأفكار تنساب بحرية، وأدرك أيضاً ضرورة بذل جهود عظيمة لكسر الحواجز داخل وخارج المنظمة.¹

المطلب الثالث: مرحلة المعدات (إعادة الهيكلة الهائلة)

بعد أن اتضحت معالم الحالة التي كانت تعيشها جنرال إلكتروك، واتضح صورة الحالة التي كان ويلش يريد الوصول إليها، بدأ عملية التغيير، وأول مرحلة من هذه العملية عرفت بمرحلة إعادة الهيكلة الهائلة أو مرحلة المعدات.* وأراد ويلش من خلالها تحرير موارد جنرال إلكتروك من أجل استغلالها أحسن استغلال. وفيما يلي عرض لأهم الاستراتيجيات التي شملتها هذه المرحلة، وأولها استراتيجية إزالة الطبقات.

1- إزالة الطبقات Delayering

شعر ويلش أن جنرال إلكتروك تغرق في الطبقات الإدارية (المدراء)، فلقد كان هناك أكثر من 25 ألف مدير.² وكان الموظفون يعانون من طول الإجراءات الإدارية وكثرة الأوراق المكتبية التي لا تعد كونها شكليات إدارية لا فائدة منها لدرجة أن إحدى المصالح التجارية لجنرال إلكتروك كانت تصدر تقريراً يومياً يبلغ طوله أكثر من 3 أمتار ونصف المتر.³

¹ مايكل كاي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص: 206.

* مرحلة الانقلاب المؤلم ومرحلة إراقة الدماء، وغيرها من المسميات القاسية كلها مرادفات لعملية مؤلمة مرت بها جنرال إلكتروك دامت قرابة عشر سنوات بداية من عام 1981. اضطر ويلش خلالها إلى كسر كل القواعد من خلال اتخاذ قرارات صعبة ومؤلمة وجريئة في الكثير من الأحيان. وبسببها تلقى نقداً كبيراً من داخل جنرال إلكتروك وخارجها. ولكنه كان يعرف في قرارة نفسه أنه لكي يبني أساساً قوياً يجب عليه هدم كل بقايا الأساس غير السليم، كما أنه كان يؤمن بضرورة التغيير للأفضل.

² Jeffrey A. Krames , The Jack Welch Lexicon of Leadership, McGraw-Hill, New York: USA, 2002, p: 107.

³ روبرت هيلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 36.

رأى ويلش أن جنرال إلكتريك منظمة معقدة، ولهذا كان عليه تبسيطها لتصبح أكثر مرونة وأكثر قدرة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة. وقام بذلك عن طريق فصل كل المخططين الاستراتيجيين، والتخلص من المديرين الذين لا يرغبون في التغيير واستبدالهم بآخرين من الخارج قادرين على مشاركته في رؤيته، وأوكل لكل واحد منهم مسؤولية تخطيط الوحدة التي يرأسها.

كما حرص على إعادة ملكية كل مشروع من مشروعات المنظمة إلى أيدي قادة المشاريع أنفسهم، بدلاً من أيدي المخططين الاستراتيجيين. وعن طريق إزالة الطبقات الإدارية وزيادة عدد مرؤوسي كل مدير، كان ويلش يبني منظمة فكرتها الأساسية اللامركزية.¹

2- التقليل Downsizing

منذ توليه رئاسة جنرال إلكتريك، شن ويلش حرباً على النفقات، ولعل أكثر خطوات هذه الحرب جدلاً تسريحه لـ 118000 موظف من موظفي جنرال إلكتريك خلال خمسة أعوام فقط، منهم 37 ألف كانوا يعملون في مشاريع تم التخلص منها أي تسريح موظف من كل أربعة موظفين مدرجة أسماؤهم في جدول الرواتب.² وبسبب هذا الإجراء، أطلقت عليه الصحافة الأمريكية اسم جاك النيوترون Neutron Jack نسبة للقبلة النيوترونية التي تقضي على الأفراد لكنها تبقى المباني سليمة.³ رغم هذا النقد القاسي، رأى ويلش أن تسريح الموظفين في ذلك الوقت أكثر رافة من تسريحهم في وقت لاحق، لا يملكون فيه فرصة لإنقاذ حياتهم المهنية.⁴

3- استراتيجية أصلح، أغلق أو بع Fix, Close, or Sell واستراتيجية رقم واحد أو اثنين Number1, Number2

من بين أهم الأهداف التي كان ويلش يسعى لتحقيقها هو أن تصبح جنرال إلكتريك أكثر منظمة تنافسية في العالم، ولم يكن ذلك ممكن التحقيق في ظل الأعمال التجارية الكثيرة لجنرال إلكتريك التي بلغت 350 عملاً تجارياً. وبالطبع لم تكن كل تلك الأعمال بنفس المستوى، فقد كانت هناك أعمال لا تدر

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص: 106-107.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 77.

³ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 135.

⁴ Idem.

أرباحاً، بينما كانت هناك أعمال أخرى مربحة وتحتل الصدارة. ومن هنا رأى ويلش ضرورة تقليص عدد الأعمال والإبقاء فقط على تلك القادرة على تحقيق ميزة تنافسية. ولأجل هذا تبني ويلش كل من استراتيجية "رقم 1 ورقم 2" و استراتيجية "أصلح، أغلق أو بع".

ويتحدث ويلش عن هذا الموضوع ويقول "بعض الناس يفكرون بأنني أخاف من المنافسة، ولكن ليس من القوة أن تبحث عن معركة، وإذا كنت في معركة فمهمتك تتمثل في الفوز وإذا لم تكن قادراً على ذلك فيجب عليك أن تجد طريقاً للخروج"¹ وهذا هو المبدأ الذي ارتكزت عليه استراتيجية "أصلح، أغلق أو بع"، فإذا كان المشروع غير قادر على كسب معركة السوق ولم يكن بمقدور المنظمة إصلاحه فالحل هو الخروج من السوق بيعه أو إغلاقه.

وقد كان ويلش واضحاً فيما يخص المشاريع التي يجب أن تبقى، إنها فقط تلك المشاريع التي تحتل الصدارة أو المرتبة الثانية وأي مرتبة أخرى غير مقبولة وهذا ما مثل استراتيجية "رقم 1، رقم 2". يجب أن يكون لكل قطاع أعمال في جنرال إلكتريك حظ في قيادة السوق التي تخصه، وإلا يواجه خطر البيع.²

الجدير بالذكر، أنه حتى احتلال المرتبة الأولى في السوق الأمريكية لم يكن كافياً بالنسبة لويلش أحياناً. وأبرز مثال على ذلك التخلص من مشروع الأدوات المنزلية عام 1984،³ فرغم أن هذه الأجهزة مثل أباريق الماء وأجهزة التحميص والكبي جعلت من جنرال إلكتريك آنذاك اسماً مشهوراً في المنازل الأمريكية. إلا أن هذه الشهرة لم تسحر ويلش لأن هذه المنتجات لم تحقق الشروط المالية التي كان يطمح إليها. وبالرغم من أنها كانت تحتل المرتبة الأولى في السوق الأمريكية. فقد تخلص منها ويلش⁴ لأنها في رأيه صناعة بسيطة ومعرضة لمنافسة شديدة محتملة من الخارج.

وكذلك قام ويلش ببيع مشروع الإلكترونيات الاستهلاكية عام 1987.⁵

¹ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 91.

² Idem, p: 90.

³ Ibid, p: 105.

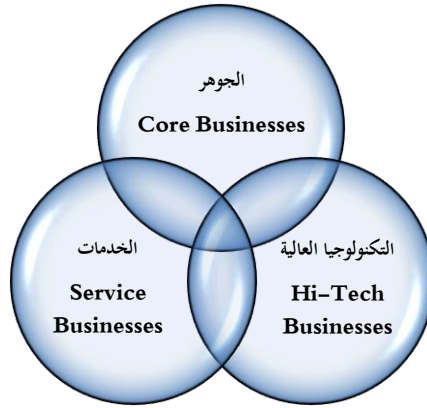
⁴ روبرت هلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص: 94 - 95.

⁵ Jeffrey A. Krames , Op-Cit, 2002, p: 105.

4- استراتيجية الدوائر الاستراتيجية الثلاثة Tree-Circles Strategy

بعد تطبيق كل من استراتيجية "رقم 1، رقم 2" واستراتيجية "أصلح، أغلق أو بع" تمكن ويلش أخيراً من التخلص من وحدات العمل التي لم تكن تناسب رؤيته لجنرال إلكتريك الجديدة. وقد وصف تلك الرؤية في ضوء ثلاث دوائر هي الجوهر، التكنولوجيا والمشاريع الخدمية.¹ والشكل الآتي يوضح هذه الاستراتيجية حسب ويلش.

الشكل رقم 5_09: الدوائر الاستراتيجية الثلاثة لجنرال إلكتريك



المصدر: Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 188.

شملت دائرة التكنولوجيا الأنظمة الصحية ومحركات الطائرات، وشملت دائرة الخدمات البناء والهندسة والخدمات النووية، أما دائرة الجوهر فقد شملت نشاطات مثل المصايح الكهربائية، والمواصلات بما في ذلك القطارات. كانت جميع المصالح التجارية داخل الدوائر من الممتلكات العريقة التي لم يكن ويلش يتوقع بيعها إلا إذا تغيرت الظروف. أما المصالح التجارية التي كانت خارج الدوائر فقد وضعها ويلش ضمن ثلاثة أصناف هي "الداعمة والمغامرة والخارجية". وكانت جميع هذه المصالح التجارية مرشحة للاستغناء عنها - حتى المصالح التجارية التي كان من المفروض أن تدعم الأعمال الجوهرية.²

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 58.

² روبرت هيلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 94.

رسم ويلش الدوائر الثلاث من أجل تحديد مستقبل جنرال إلكتريك. وكانت هذه الاستراتيجية خطوة مهمة من أجل تحويل جنرال إلكتريك إلى منافس عالمي.¹

في العامين الأولين لتولي ويلش مسؤولية المنظمة، اشترت جنرال إلكتريك أو دخلت في شركات مع 118 مصلحة تجارية مقابل بيع 71 مصلحة تجارية قديمة.² وإجمالاً في العقد الأول من توليه الرئاسة بلغت قيمة المنظمات التي باعها نحو 9 بلايين دولار، لكنه في المقابل اشترى منظمات بقيمة 18 بليون دولار. ومن الواضح أنه تحت قيادة ويلش كانت جنرال إلكتريك من المنظمات المستثمرة بامتياز. ومع حلول عام 1998، كانت جنرال إلكتريك قد اشترت أكثر من 600 منظمة تم دمجها بنجاح ضمن عملية إعادة بناء هيكلية المنظمة الأم. ونتيجة لهذه العملية، تمت إزالة الكثير من الطبقات الإدارية، وهبطت مجموع القوى العاملة بنحو مئة ألف عامل وارتفع مقدار الأرباح وزادت قيمة المنظمة.³

علم ويلش أن مرحلة المعدات قد خلفت وراءها تدنياً في الروح المعنوية للناجين، وهم الذين استطاعوا المحافظة على وظائفهم. ولكي يصلح هذا الوضع ويحسن المعنويات، قام بإطلاق مرحلة البرامج التي تضمنت العديد من المبادرات من أجل بناء الثقة مرة أخرى في نسيج المنظمة.⁴

المطلب الرابع: مرحلة البرامج

بعد انتهاء مرحلة إعادة الهيكلة الكبيرة، أصبحت جنرال إلكتريك مستعدة للبدء في مرحلة أخرى من مراحل عملية التغيير الخاصة بويلش، والتي عرفت باسم "مرحلة البرامج" وكانت بمثابة مرحلة إعادة البناء التي تلت "إراقة الدماء" * وكانت مرحلة لاستعادة الثقة ورفع المعنويات التي حفزت ونشطت المنظمة بحق. وقد

¹ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p p: 187-188.

² روبرت هيلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 14.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 98.

⁴ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 89.

* استخدم هذا التعبير القوي والقاسي (أي اراقة الدماء) للدلالة على قساوة وصرامة الإجراءات التي شملتها مرحلة المعدات، ولعل أهم هذه الإجراءات وأكثرها جدلاً، تخلص ويلش من أكثر من مائة ألف عامل في ظرف خمس سنوات فقط، وكذلك التخلص من عشرات المشاريع التي كانت تبدو حصينة ومنيعة، ولكنها لم تسلم من صرامة ويلش.

شملت العديد من الأهداف مثل محاربة البيروقراطية ورفع الانتاجية. وشملت هذه المرحلة العديد من المبادرات، ومن أهمها:

1- مبادرة المشاركة والتعبير

خلال السنوات الأولى من ولاية ويلش لم تكن هناك آلية مناظرة متاحة لأصحاب الدرجات دون الإدارية، وهؤلاء يشكلون الأغلبية الساحقة من موظفي المنظمة. وكان هذا أحد أسباب تفكير ويلش في مبادرة المشاركة والتعبير، وذلك ليضمن لهم منبراً للمساهمة في الأفكار الجديدة.¹

كتب ويلش في كتابه "الفوز" أن بيروقراطية كبيرة مثل بيروقراطية جنرال إلكتروك تحتاج إلى آلية مثل المشاركة والتعبير من أجل كسر الجليد، ودفع الأفراد إلى الانفتاح.²

مبادرة المشاركة والتعبير أو التخلص من العمل الذي لا يضيف قيمة حقيقية Work Out هي عبارة عن "اجتماع عام ابتكره ويلش لمنح الموظفين منبراً للتحدث والتعبير، وكانت في البداية برنامجاً اختيارياً يسهل على الموظفين المشاركة ويزيل عنهم الرهبة."³ وتم اطلاق هذه المبادرة عام 1988، ووضعت حيز التنفيذ في مارس 1989. تستغرق كل جلسة من جلسات المبادرة والتعبير ثلاثة أيام. ويبلغ عدد المشاركين فيها من 40 إلى 100 عامل من كل المراكز الوظيفية في جنرال إلكتروك.⁴ يقوم مدير الوحدة بأخذ العاملين خارج العمل لموقع غير رسمي (فندق أو قاعة مؤتمرات)، ويضع جدول الأعمال الذي قد يتعامل بشكل عريض مع تقليص عدد الاجتماعات أو الأعمال المكتبية، أو مع مسائل تقنية تتعلق بالإنتاج. وبعد اجتماع شامل حيث يدرس الجميع جدول الأعمال تنقسم المجموعة إلى فرق عدة ليعمل كل فريق مع مقرر لمدة يومين على جدول أعمال-علماً أن المدير يغيب بشكل واضح عن هذه الاجتماعات-. وفي اليوم الثالث يعود المدير للاستماع إلى الاقتراحات، والتي قد يصل عددها إلى أكثر من 100 اقتراح. والتي يتم قبول عدد كبير منها.⁵

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 54.

² Jack Welch & Suzy Welch, Winning, Harper Collins Publishers, Inc, New York: USA, 1st edition, 2005, p: 57.

³ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 35.

⁴ Janet Lowe, Op-Cit, 2007, p: 151.

⁵ روبرت هيلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص: 53-54.

تطلب تطبيق مبادرة المشاركة والتعبير على نطاق جنرال إلكترونيك ككل، العديد من السنوات. فقد مر على ويلش عقد كامل من الزمن في منصب كبير المديرين التنفيذيين قبل حدوث ذلك. وبحلول عام 1992، كان أكثر من 200 ألف موظف من موظفي جنرال إلكترونيك قد حضروا جلسة مشاركة واحدة على الأقل.¹ بعد مرحلة التغيير القاسية جاءت مبادرة المشاركة والتعبير، وكانت تهدف في الأساس إلى استخراج الأفكار الجيدة من جميع أفراد جنرال إلكترونيك وإلزام الإدارة بالتعامل مع هذه الأفكار، ومحاربة البيروقراطية ورفع الانتاجية،² كما هدفت أيضاً إلى:³

- بناء الثقة من خلال إظهار اهتمام المنظمة الحقيقي للاستماع لأفكار العاملين.
- تمكين العاملين.

- القضاء على العمل غير الضروري، فقد ألغت هذه المبادرة العديد من الممارسات التي لا معنى لها، والتي كانت تزجج العاملين لسنوات، والقيام أيضاً بتبسيط عمليات جنرال إلكترونيك.
- استحداث ثقافة اللا حدود، فقد استخدم ويلش هذه المبادرة لهدم الجدران التي كانت موجودة لسنوات، بين المديرين والعاملين، وبين وظائف المنظمة (مثل التسويق والتصنيع)، وأية عوائق أخرى تحول دون أن تصبح جنرال إلكترونيك سريعة وأكثر تنافساً.

وتجدر الإشارة إلى أن جلسات المشاركة والتعبير تتطلب توفر مجموعة من الشروط لكي تكون ناجحة. ومن أهم هذه الشروط وجوب تحلي المشاركين في هذه الجلسات بالشجاعة الكافية لإخبار رؤسائهم وجهاً لوجه بما ينبغي القيام به بالضبط من أجل تحسين المشروع أو المنظمة. كما يجب أن يكون المدراء قادرين على قول نعم أو لا بين الحين والآخر (وفي حالات نادرة، يجب أن يقولوا سأعود إليك بالرد في غضون فترة محددة من الوقت عندما يكون لدي المزيد من المعلومات).⁴

لاقت جلسات المشاركة والتعبير تأييداً كبيراً من العاملين في جنرال إلكترونيك. ويحكى ويلش عن أحد المواقف التي واجهها في إحدى الجلسات، عندما عبر له أحد العاملين عن رأيه في هذه المبادرة بقوله "جنرال

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 108.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 28.

³ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p :201.

⁴ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 37.

إلكتريك على الطريق الصحيح فمند خمس وعشرين عاماً وأنتم تدفعون لي مقابل عمل يداي فقط بينما كان بإمكانكم أن تستفيدوا من عقلي أيضاً بلا مقابل"¹

2- مبادرة العولمة

يقول ديفيد كوبر David Cooper " يجب على المنظمات التفكير أكثر فأكثر على مستوى عالمي وأقل فأقل على مستوى محلي." وذلك لأن السوق العالمية أصبحت حقيقة واقعة وفرصة بالنسبة للمنظمة العملاقة لأن أنظمة الاتصالات تسهل تداول الأعمال أينما كان العملاء، سواء في سنغافورة أو السويد.² يتفق ويلش كثيراً مع هذه الفكرة، ولهذا أطلق مبادرة العولمة من أجل رفع الإنتاجية إلى مراحل غير مسبوقه في عام 1987، وذلك قبل أن تبدأ معظم المنظمات في جعل هذه المبادرة مبادرة رسمية. لم يكن ويلش ينظر لجنرال إلكتريك على أنها منظمة محلية، بل كان ينظر للعالم كله على أنه سوق لها. وطالب ويلش مديره بإجبار أنفسهم على التوقف عن القيام بالأعمال التي تعودوا إليها والتي تمثل منطقة ارتياحهم، والبحث عن أعمال ومشاريع يتم تنفيذها في بلدان أخرى. وقد اقترح الأعمال متعددة الثقافات، والتي قدمت للأفراد الفرصة لتعلم -وتعليم- مجموعة كفاءات ومهارات جديدة تماماً.³

خطت جنرال إلكتريك أول خطواتها نحو العالمية بشرائها للمنظمة الفرنسية المختصة بالتصوير (بالأشعة) الطبي تومسون Thomson.⁴ وفي عام 1989، قامت بعملية شراء أخرى في أوروبا، وتمثلت في شراء المنظمة الهنغارية للإضاءة تنغسرام Tungstram. ومنذ عام 1990، قامت جنرال إلكتريك بأكثر من 133 عملية شراء في أوروبا بلغت 30 بليون دولار. وبحلول عام 2001، كان لديها 85000 عامل أوروبي.⁵

¹ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 155.

² ديفيد كوبر، ترجمة رفيق محمود السيد، المبيعات العملاقة: أسرار أحد أكبر رجال المبيعات، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2002، ص ص: 340-341.

³ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 99.

⁴ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 11.

⁵ Idem, pp: 25-26.

يعتبر ويلش أن توجه جنرال إلكتروك نحو العالمية تم في ثلاث مراحل. في المرحلة الأولى، بدأت المنظمة في الخروج إلى الأسواق وتوسيع الآفاق... ثم في المرحلة الثانية قامت بعولمة العناصر والمنتجات... أما المرحلة الثالثة فهي عولمة الأبحاث.¹

3- مبادرة العمل الإلكتروني

جزء مهم من رؤية ويلش المتعلقة بجنرال إلكتروك كان يرتكز على تحويل جنرال إلكتروك إلى منظمة سريعة وعالمية، ولكن جنرال إلكتروك التي استلمها كانت منظمة عتيقة الطراز، تعمل بالأسلوب التقليدي. ومرة أخرى اصطدمت الرؤية بالواقع، ووجب التغيير لتحقيق الهدف فجاءت مبادرة العمل الإلكتروني استجابة لهذا التحدي. ويعترف ويلش بأنه لم يكن مولعاً بالكمبيوتر، ولم ير أن الانترنت مهم لمنظمتهم، ولكن بمجرد أن أدرك تلك الأهمية أصبح أكبر مشجع للعمل الإلكتروني، واستطاع تحويل جنرال إلكتروك إلى منظمة إلكترونية شديدة القوة والفعالية.

بدأ ويلش مبادرة العمل الإلكتروني عام 1999، وكان يهدف من وراء ارساء هذه المبادرة إلى تخليص جنرال إلكتروك من أسلوب العمل التقليدي المتعامل به، والذي كان يتميز بالبطء وقلة الفعالية. ولم يكن ليناسب التحديات التي كانت تواجهها المنظمة، خاصة مع تزايد الاهتمام بالانترنت واستخداماته.

خطوة قام بها جاك ويلش لدعم مبادرة العمل الإلكتروني عرفت بالتعليم العكسي. وسميت بهذا الاسم لأنه عادة ما يتعلم الموظفون من المدراء، ويتعلم صغار السن من الكبار في السن، ولكن يحدث العكس في هذه العملية حيث يتعلم المدراء من موظفيهم ويتعلم الكبار من الشباب.

تهدف هذه الخطوة إلى القضاء على أمية المديرين الكبار في مجال الكمبيوتر. فقد طلب من مجموعة من أكبر مدراء جنرال إلكتروك أن يحصلوا على معلمين شباب من العاملين بالمنظمة من أجل تعليمهم كيفية تطوير مهاراتهم المتعلقة بالكمبيوتر والانترنت. وبعد عدة أشهر، تم توسيع هذه الخطوة لتشمل عدد أكبر من مدراء المنظمة.

يرى ويلش ومساعدوه أنه يمكن الاستفادة من العمل الإلكتروني في العديد من المجالات، ومنها مجال الشراء، وذلك لأنه يساعد المنظمة على الوصول إلى أكبر عدد من الموردين، وبالتالي تعدد الخيارات وإمكانية

¹ روبرت هيلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 71.

الحصول على الأفضل من حيث الجودة والسعر، ويساعد في مجال البيع لأنه يعني الوصول إلى أكبر عدد من العملاء وتلبية طلباتهم بالشكل الأفضل وفي الوقت المناسب. ويساعد العمل الإلكتروني أيضاً في مجال التصنيع لأنه يسرع العمل ويجعله بسيطاً وأكثر فعالية.

4- مبادرة ستة سيغما

أطلق ويلش مبادرة ستة سيغما* في تسعينيات القرن العشرين، وتهدف هذه المبادرة إلى عمل وانجاز بصفر من العيوب تقريباً، ومعنى آخر أكثر تحديداً عمل بـ 3.4 خطأ في مليون فرصة محتملة.¹ لم تكن المبادرات السابقة هي الوحيدة التي قام بها ويلش خلال مرحلة البرامج بل قام بالعديد من الأعمال الأخرى من أجل رفع المعنويات مثل عملية الاستحواذ على شبكة آر سي أي (RCA) Radio Corporation of America وأهم منظمة فيها وهي الإذاعة القوية (NBC) National Broadcasting Company. في 12 ديسمبر 1985 بـ 6.28 بليون دولار.² هذه الصفقة كانت بمثابة بداية عهد جديد في جنرال إلكتريك.

في الوقت الذي كان ويلش يشن فيه حرباً على التكاليف بتقليص قوة العمل في جنرال إلكتريك بحوالي 25% الأمر الذي أدى إلى تسميته نيترون جاك، أنفق 75 مليون دولار على مركز رياضي ومركز محاضرات.³ كما قام ويلش أيضاً في مرحلة البرامج بصرف ملايين الدولارات على تحديث معهد كروتونفيل. وكذلك قام ويلش في عام 1995، بجعل خدمات المنتج من أولوياته، مما ساعد على مضاعفة أعمال جنرال إلكتريك في خدمات المنتج لـ 17 بليون دولار بحلول عام 2000.⁴

* سيتم التطرق بشكل موسع لهذه المبادرة في المطلب الثالث من المبحث الرابع لهذا الفصل.

¹ James A.F. STONNER and other, **Op-Cit**, 1995, p: 222.

² Robert Slater, **29 Leadership Secrets from Jack Welch: Abridged from Get Better or Get Beaten**, McGraw-Hill, New York: USA, 2nd Edition, 2003, p: 6.

³ Tom Butler-Bowdon, **50 Success Classics: Winning Wisdom for Work and Life from 50 Landmark Books**, Nicolas Brealey Publishing, London: UK, 2004, p: 291.

⁴ Jeffrey A. Krames, **Op-Cit**, 2002, p: 90.

المطلب الخامس: تقييم استراتيجية ويلش التغييرية في جنرال إلكتروك

عشرون عاماً تقريباً قضاها ويلش يعمل كرئيس تنفيذي لجنرال إلكتروك، لم يتوقف خلالها ولا لحظة عن ادعاش الآخرين بما يفعله. لقد اتخذ قرارات مؤلمة جداً، وكسر العديد من التقاليد المترسخة من سنين في المنظمة، لقد كان واضحاً من البداية وعبر عن رغبته في تغيير جنرال إلكتروك إلى وضع أفضل من الوضع الذي كانت تعيشه، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تبني استراتيجية طويلة المدى.

لقد كان ويلش قائداً إدارياً صبوراً، تحمل نقداً قاسياً من الكثيرين، ولم يكن ذلك لأيام أو شهور فقط، بل استمر قرابة عقد من الزمن، وكل هذا بسبب عملية إعادة الهيكلة الهائلة الطويلة التي قام بها في ثمانينيات القرن العشرين. ولكن رغم ذلك كله، استمر ويلش في استراتيجيته التغييرية ليدخل مرحلة البرامج من أجل رفع معنويات المنظمة ومن أجل الرد على كل منتقديه.

ولعل أهم الدروس التي يمكن تعلمها من مرحلة إعادة الهيكلة الهائلة، هي تلك الدروس التي أوردها كرامز Krames في كتابه "معجم جاك ويلش الخاص بالقيادة" The Jack Welch Lexicon of Leadership والتي تأتي كما يلي:¹

- التأكد أولاً من أن البنية سليمة، فقد علم ويلش أن أول قراراته سيكون متعلقاً بترميم البنية التحتية لجنرال إلكتروك. فمئات الأعمال كانت غير مترابطة، وأكثر من ثلثها ليس جيداً كفاية لتحقيق ميزة تنافسية.

- التخلص من الحواجز والبيروقراطية.

- التركيز على الرؤية، الدوائر الاستراتيجية الثلاث.

- التركيز على أعمال المنظمة التجارية التي يمكن أن تحقق الفوز.

أما ما يمكن تعلمه من مرحلة البرامج، أن تغيير الهياكل التنظيمية وتقليص الأعمال التجارية، وتغيير الموظفين والمدراء، وغيره من الإجراءات التي تمت في مرحلة إعادة الهيكلة الهائلة، ليس كافياً لتحقيق الهدف وذلك لأنها استهدفت في الأساس الهيكل والمظهر، ولم تستهدف الروح. وروح المنظمة تكمن في العاملين لديها والقيم والمبادئ المترسخة فيهم، وهذا ما هدفت إليه مرحلة البرامج التي جاءت لتضع الأفراد على رأس قائمة

¹ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 109.

الأولويات في جنرال إلكتروك. والتي أعطت أهمية كبرى للتعلم وتحرير الأفكار من مراكز أصحابها، لتصبح الفكرة هي الأهم، لا مركز من يأتي بها، كما جاءت هذه المرحلة لتعطي كل ذي حق حقه من العاملين وتقديرهم حسب العمل الذي يقدمه للمنظمة.

استطاع ويلش الصمود في وجه منتقديه، وأجاب على انتقاداتهم من خلال مرحلة البرامج، عندما تبنى مبادرات كبيرة غيرت شكل جنرال إلكتروك إلى الأبد، وذلك بدءاً بمبادرة المشاركة والتعبير الذي أطلقت العنان للأفكار الجيدة، ورسخت قيم التواصل والتعلم المستمر، ووصولاً إلا تطبيق ستة سيغما التي شكلت النقلة النوعية في مستويات الجودة لتلامس جنرال إلكتروك من خلالها سقف الكمال. ومروراً بكل المبادرات والخطوات التي كانت تهدف إلى ضخ دماء جديدة في جنرال إلكتروك، ولتجعلها أكثر قوة وحيوية.

باختصار، لقد كان ويلش يعلم جيداً ما يفعل. لقد كان يملك رؤية مفادها أنه إذا لم يكن المشروع هو صاحب المرتبة الأولى أو الثانية في السوق الخاصة به. فيجب إصلاحه ودعمه أو إغلاقه أو بيعه. ويجب التأكيد على قيم الملكية والعمل الجماعي، والمغامرة في كل ما تقوم به المنظمة، ويجب الاعتماد على الممارسات الجيدة ونشرها أينما وجدت، وإزالة جميع الحواجز الداخلية التي تقف أمام العمل والتواصل. يجب أن تصبح المنظمة منظمة "لا تحدها الحدود" تقوم بنقل الموارد والخبرات إلى المواقع الأكثر احتياجاً إليها. بهذه الفلسفة، استطاع ويلش على مدار سنوات تغيير منظمة تتضاءل حصتها في السوق في جميع القطاعات التي كانت تنافس فيها إلى منظمة عملاقة تحتل المركز الأول في قائمة مجلة فوربس Forbes* لأفضل 500 منظمة في الولايات المتحدة الأمريكية طوال السنوات الأولى من تسعينيات. القرن العشرين.¹

وختاماً، يمكن القول أن استراتيجية ويلش التي اعتمدها لعشرين عاماً في جنرال إلكتروك تقوم على:²

- تخفيض النفقات غير الضرورية.
- إزالة الحواجز الداخلية.
- تركيز جميع الموارد على الهدف الاستراتيجي الرئيسي.

* مجلة أمريكية تعنى بإحصاء الثروات ومراقبة نمو المؤسسات والشركات المالية حول العالم.

¹ ميشيل سايرت، ترجمة محمد ابراهيم الجندي، التنفيذ الناجح لإستراتيجية العمل: كيف تحافظ على سير أهدافك التجارية وفقاً للخطة

الموضوعة لها، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص: 12.

² نفس المرجع أعلاه.

- تحفيز وتمكين قوة العمل من تحقيق هذا الهدف وتعزيز وتحسين الأداء نتيجة لذلك.

المبحث الثالث: جنرال إلكتروك المتعلمة (التحول الكبير)

تطلب تحول جنرال إلكتروك إلى منظمة متعلمة عشرين عاماً، شهدت المنظمة خلالها كل أنواع التغييرات، تغييرات شملت الهيكل والإستراتيجية، وأخرى استهدفت الثقافة والبشر. عملية التحول لم تكن سهلة وحتى أنها كانت مؤلمة في الكثير من الأحيان، ولكن النتيجة كانت رائعة وكان الأمر يستحق كل الجهد المبذول. لقد كانت النتيجة متمثلة في جنرال إلكتروك المتعلمة عالية الأداء، منظمة كبيرة لكنها تتحرك بسرعة المنظمة الصغيرة، منظمة لها درجة عالية من الحساسية للتغيير، منظمة تتنفس التغيير وتحسن مع كل يوم جديد.

المطلب الأول: التحول إلى ثقافة التعلم

المنظمة المتعلمة هي منظمة تشجع عاملها على التعلم، وتغرس فيهم مبادئ الابتكار والبحث عن الجديد في كل ما يفعلونه، ولا يحدث ذلك إلا في ظل ثقافة تنظيمية عنوانها الرئيسي هو التعلم. وهنا تكمن الصعوبة، فلا يمكن للمنظمة أن تكون متعلمة بالاسم أو الشعارات فقط، بل يجب أن يكون ذلك راسخاً ومتأصلاً في قيمها ومعتقداتها، وإذا لم يكن ذلك، فيجب أن تعمل على إيجادها من خلال إحداث تغيير ثقافي كبير. فيما يلي الخطوات التسع* التي تلخص عشرين عاماً من التغيير الثقافي العميق الصعب، والذي استطاع ويلش من خلاله تحويل ثقافة جنرال إلكتروك التقليدية إلى ثقافة التعلم:

1- جعل الأداء إحدى الأولويات الأساسية للمنظمة

كان ويلش واضحاً من البداية، وجعل الجميع يعلمون أن إستراتيجيته "رقم 1، رقم 2" الخاص به ستكون معيار الأداء الجديد في جنرال إلكتروك. وبعدها جاءت إستراتيجية "الدوائر الثلاث" وإستراتيجية "أصلح،

* جاء تعداد هذه الخطوات التسع نقلاً عن: جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 109.

أغلق أو بع" وهذه الاستراتيجيات مجتمعة شكّلت رسالة قوية مفادها أن التنفيذ أصبح أسلوب عمل جنرال إكتريك الجديد، وتلك المشاريع أو الأفراد الذين لا يستطيعون مساعدة المنظمة على الفوز لن يتم الاحتفاظ بهم.¹

2- التأكد من أن للمنظمة مجموعة محددة من القيم

المنظمات الناجحة هي التي تستطيع أن تصنع الترابط المبني على المصالح بعيدة المدى والتي تكون مبنية على مفهوم القيم المشتركة. إن هذا ما سيصنع نجاحات مستدامة لا تتأثر بتغير الظروف من حولها وتكون مستعدة لديناميكية التغيير في المنهجيات² ولأن القيم المشتركة هي روح المنظمة وأساسها المتين، يجب أن لا تظل حبيسة الورق بل يجب أن ترسخ في أذهان كل من يعمل بجنرال إكتريك، لتكون بذلك هوية المنظمة وشخصيتها التي تميزها عن باقي المنظمات.

الاستقامة، عدم التقيد، النظر للتغيير على أنه فرصة، الانفتاح على الأفكار الواردة من أي مكان، القضاء على البيروقراطية، الالتزام بالتعبير والمشاركة ومبادرة ستة سيغما وامتلاك عقول عالمية، تلك هي القيم والأولويات التي ميزت جنرال إكتريك عن غيرها من المنظمات، والأساس هو العثور على أكثر الأشياء أهمية في المنظمة ثم نشرها بشكل سريع في جميع أنحاء المنظمة. ويجب أن لا تكون تلك القيم مجرد شعارات بل تكون ملزمة. والمقصود هنا، أن جميع العاملين يجب أن يعرفوا أن الالتزام بالقيم هو ثمن القبول.³

كانت القيم مهمة جداً بالنسبة لويلش، وشكّلت المعيار الحاسم في اختياره لمن يعملون معه بما فيهم المديرين، فويلش كان يقسمهم إلى أربع فئات: الفئة الأولى، وتشمل الذين يوفون بالالتزامات المالية وغيرها، ويشاركون جنرال إكتريك في قيمها. التعامل مع مثل هؤلاء سهل وهو دفعهم إلى الأمام وترقيتهم. والفئة الثانية، وهم الذين لا يوفون بالتزاماتهم كما لا يشاركون جنرال إكتريك في قيمها، والتعامل مع مثل هؤلاء سهل أيضاً وهو التخلص منهم. والفئة الثالثة، وهم الذين يفشلون في الوفاء بالتزاماتهم لكنهم يشاركون جنرال

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 105.

² محمد جاسم بو حجي، مفاهيم ومحاولات لبناء مجتمع ومؤسسات ذات تنافسية تحقق مفهوم التميز، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الثالث للجودة، الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس ومركز الملك فهد بن عبد العزيز، المنطقة الشرقية: السعودية، من 2 إلى 4 أكتوبر 2011، ص: 4.

³ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 106.

إلكترونيك في قيمها، وهؤلاء يحصلون على فرصة ثانية. والفئة الرابعة، وتشمل المدراء الذين ينجحون في الوفاء بالتزاماتهم لكن لا يشاركون جنرال إلكترونيك نفس القيم، إنهم المدراء الذين يحققون الأرقام لكن لا يمارسون قيم جنرال إلكترونيك، حسب ويلش يطردون، وهذا يعني أن الأرقام لوحدها لا تكفي لاحتفاظ الموظف بعمله، وإنما يجب أن تركز هذه الإنجازات على إيمان صادق بالقيم المشتركة للمنظمة والناجحون في تحقيق هذه الثنائية فقط يضمنون الأمان الوظيفي في جنرال إلكترونيك.¹

3- التنظيم من أجل التنفيذ

حاول ويلش التخلص من كل التعقيدات التي كانت تعيق جنرال إلكترونيك، وحاول البحث عن البساطة والابتعاد عن الإدارة الصارمة المقيدة وتحرير المنظمة من كل القيود من خلال مضاعفة متوسط عدد مرؤوسي كل مدير، الأمر الذي أدى إلى توسيع نطاق السيطرة. كما أزال الطبقات الإدارية الكثيرة وأعاد المشاريع إلى قادتها. كل هذه الإجراءات كانت تهدف إلى بناء منظمة فكرتها الأساسية هي اللامركزية. وباستعادة الماضي يلاحظ أن تلك الخطوة كانت ضرورية وحيوية، فالإدارة بالسيطرة والتحكم من مقر مركزي بعيد إلى حد ما ليست طريقة لتطوير منظمة رشيقة خفيفة سريعة تتغير باستمرار.²

4- استخدام التمييز بين الموظفين

المنظمات الذكية هي التي تستطيع أن تصنع من نفسها كيانات جاذبة للمبدعين والمتميزين وطاردة لغيرهم.³ نجح ويلش في جعل جنرال إلكترونيك واحدة من هذه المنظمات وذلك من خلال تطبيق نظرية "أ ب ج" للتمييز بين الموظفين. ولكن قبل عرض هذه النظرية، يجب العودة بالزمن إلى الوراء، وبالضبط إلى بداية ويلش مع جنرال إلكترونيك وحادثة استقالته بسبب عدم رضاه عن الزيادة التي تلقاها. لم يكن ويلش حينها يفكر بالمال وإنما بضرورة أن تكون المنظمة التي يعمل بها مقدره لمردوده في العمل والذي يستحق أكثر من الزيادة التي يتلقاها الكل بدون تمييز. لم يتغير ويلش منذ تلك الحادثة ولا قيمه المتعلقة بالتمييز تغيرت. ولهذا، استخدم نظريته للتمييز بين العاملين. وتنص هذه النظرية على "ترقية الفئة (أ) والاحتفاظ بالفئة (ب) والتخلص من الفئة (ج)".

¹ Robert Slater, Op-Cit, 2003, pp: 23-24.

² جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 106-107.

³ محمد جاسم بو حجي، مرجع سبق ذكره، من 2 إلى 4 أكتوبر 2011، ص: 3

كان ويلش يقسم العاملين إلى ثلاث فئات الفئة (أ) وتمثل فئة الـ 20% التي تتكون من أميز العاملين وأكثرهم تحقيقاً للنتائج، وتستحق هذه الفئة المكافأة والتدليل، الفئة (ب) التي تمثل الـ 70% من مجموع العاملين، وهذه الفئة تشكل أساس المنظمة، ويجب العمل على تطويرها وترقية الأحسن منها إلى الفئة (أ)، والفئة (ج) والتي تبلغ نسبتها 10%، تتكون من أصحاب الأداء المتدني، والواجب على المنظمة التخلص منهم.

شكّلت هذه النظرية جدلاً كبيراً في جنرال إلكترونيك وفي أوساط عالم الأعمال، واتهم ويلش بسببها بالقساوة وبعدم العدالة نتيجة لتخلصه من العاملين لديه أصحاب الأداء المتدني. ولكنه كعادته كان يملك الجواب وكان يرى في طردهم في ذلك الوقت فرصة ثانية لهم للبحث عن أعمال أخرى ينجحون فيها. وهذا الإجراء أحسن لهم من أن تعاملهم المنظمة برفق زائف مؤقت ثم تتخلص منهم في وقت لاحق يكونون فيه في مرحلة لا تسمح لهم بالبحث عن أعمال أخرى.

لقد كان ويلش يؤمن ويؤيد فكرة التمييز بين الموظفين، وكان يعبر عن ذلك بقوله "جوهر التمييز بين الموظفين هو المبالغة في مكافأة أفضل الموظفين والتخلص من الموظفين غير الفعّالين. والتمييز الشديد يولد نجومًا متميزين بحق، والنجوم هم من يبنون المشاريع العظيمة."¹

5- جعل التنفيذ جزءاً أساسياً من نظام المكافآت

ويتم ذلك عن طريق عدم الاعتماد على الأقدمية في الترقية ولا على المركز الوظيفي، وإنما على الانجاز المستمر وتحقيق أهداف التنفيذ الحيوية. فمثلما كان ويلش يختار العاملين الذين يستحقون البقاء في المنظمة بعناية وبمعايير معينة، كان يعمل على الحفاظ عليهم وتطويرهم. ومن بين الطرق التي كان يستخدمها لتحقيق ذلك تصميم نظام مكافآت مرتبط بشكل كبير بالتنفيذ وتحقيق ما هو مطلوب، وبهذا الإجراء كان يحافظ على موارده البشرية ويجفزههم لتقدم أفضل ما لديهم لأنهم كانوا يدركون أن أداءهم العالي سيقابل بمكافئة عالية دون الالتفات إلى أقدمية العامل أو مركزه الإداري.

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 80.

6- استخدام مبادرة المشاركة والتعبير أو أي مبادرة ثقافية مشابهة

وذلك من أجل ترسيخ الصدق والصراحة والثقة في نسيج المنظمة، وهذا ليس ممكناً ما لم يتم تطبيق الخطوات السابقة إذ يجب أن تكون المنظمة ملتزمة بالإنجاز، ومنظمة من أجل التنفيذ الناجح، ويجب أن تتسم بالاستقامة في عمليات التوظيف، والفصل، والترقية ويجب أن تكون نظم المكافآت متسقة أيضاً لأن الثقة والانفتاح والصدق أشياء لا تحدث بالمصادفة ولا تحدث بسرعة أيضاً.¹ طوال العشرين عاماً التي قضاها ويلش رئيساً تنفيذياً لجنرال إلكتريك، أطلق عدد قليل من المبادرات الكبرى، وكان يعمل بعناية على كل مبادرة ويلتزم بها التزاماً كاملاً، وقد يكون هذا السبب في تحقيق مبادراته نجاحات فاقت التوقعات.

وعلى سبيل المثال جلسات المشاركة والتعبير استطاعت أن تنجح على العديد من المستويات أبعد من العلاقات الشخصية، فقد شجعت العاملين على أخذ المبادرة إلى العمل على مستوى آخر، وساعدتهم على حل مشاكلهم، وساعدت المنظمة على أن تكون أقوى.²

7- القيام بتطوير وتنمية وتدريب أفضل القادة

قام ويلش بذلك في معهد كروتونفيل،* معهد التدريب الإداري التابع لجنرال إلكتريك والمقر الرئيسي الفعلي لعمليات التغيير التنظيمي التي قام بها ويلش. تأسس هذا المعهد الذي يقع على نهر هادسون شمال نيويورك سيتي عام 1956. اشتهر هذا المعهد كثيراً في عهد ويلش لما كان يقدمه من تكوين وتطوير لقادة جنرال إلكتريك. أطلق عليه اسم "هارفرد على نهر هادسون" تشبيهاً له بالجامعة الشهيرة. وتجدر الإشارة أن هذا المعهد قبل ويلش لم يكن مكاناً محبباً وكان المديرين يتهربون من حضور المحاضرات التي كانت تقدم فيه، ومنهم ويلش الذي كان يعترف بذلك، لقد كان كروتونفيل يمثل التعليم التقليدي والذي يدور حول ما كان يجب فعله وتطبيقه. ومثله مثل كل شيء في جنرال إلكتريك، قام ويلش بتغيير حاله، وصرف من أجل ذلك ملايين الدولارات -في الوقت الذي كان يشن فيه حرباً ضارية على التكاليف-، ليحصل على كروتونفيل المعهد الذي تخرج منه آلاف من قيادات الأعمال المتميزين في جنرال إلكتريك وخارجها.

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 107.

² Marlene Caroselli, **50 Activities for promoting ethics within the organization**, HRDpress, Amherst: USA, 2003, p: 138.

* الاسم الكامل لمعهد كروتونفيل هو John f. welch Learning Center.

لقد أصبح كروتونفيل في عهد ويلش مكاناً للتأمل وتوسيع الآفاق واستنباط الأفكار الجيدة، مكان للتحفيز وشحن المهتم، ومكان للمشاركة في الخبرات وكذلك مشاركة لحظات الاحباط لعشرات الآلاف من القادة الذين شاركوا فيه.¹ ومثل مصدرراً للنقاش ومصدر طاقة بالنسبة لويلش وغيره من رواد هذا المعهد. جاء كروتونفيل للعمل على التخلص من البقايا الأخيرة من الأساليب القديمة أثناء تطوير البرامج التي جسدت الأفكار الجيدة لجنرال إلكترونيك، وغالباً ما يمثل التخلص من القديم الخطوة الجوهرية الأولى في أية جهود تبذل لأجل التغيير، وهذا الأمر في غاية الصعوبة.²

8- الحرص على أن يكون هناك نظام تشغيل قائم يركز على التنفيذ

كان كروتونفيل بمثابة جزء واحد فحسب من نظام تشغيل جنرال إلكترونيك، وبالإضافة إليه كان هناك نظام محكم من الاجتماعات ومراجعات الأداء.

أنشئ نظام تشغيل جنرال إلكترونيك بسبب ضخامة وتعقيد المنظمة التي كانت تضم أكثر من 300 ألف عامل والعديد من المشاريع. أنشئ لكي يعمل جميع العاملين بانسجام واتساق في نفس الاتجاه لتحقيق نفس الأهداف. وهو عبارة عن العمليات المحددة التي استخدمتها جنرال إلكترونيك في توجيه عملية المشاركة في المعرفة والأفكار في أرجاء المنظمة. وكما أوضح ويلش "إنها سلسلة طويلة من جلسات التعلم المكثفة على مدار عام كامل يلتقي فيها كبار المديرين التنفيذيين، المثل العليا، وأصحاب المبادرات الحديثة للمشاركة في الأفكار والآراء."³ يتمثل جوهر هذا النظام في قيم جنرال إلكترونيك التي تشمل الانفتاح على الأفكار الجديدة، التخلص من البيروقراطية، التركيز على خدمة العملاء، النضال من أجل البساطة، عدم التقييد بالحدود. وجميع هذه القيم ساهمت في تعريف جنرال إلكترونيك وعاملاتها وتحديد أهدافها.⁴ كانت جنرال إلكترونيك تهدف من وراء انشاء نظام التشغيل إلى "توجيه وتركيز سيل الأفكار والمعلومات" وهو بمثابة وسيلة تستخدمها المنظمة من أجل دفع التغيير⁵ ووسيلة تساعد على غرس ثقافة التعلم. وكان مصمماً جزئياً من أجل التأكد من أن

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 29.

² نفس المرجع أعلاه، ص: 160.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 39.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 40.

⁵ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 144.

الأفكار يتم تنفيذها، لقد كان نظاماً لتحويل الأفكار إلى أفعال.¹ وكان يساعد على إنتاج ذخيرة مستمرة من القادة البارعين.

من بين الاجتماعات التي تضمنها نظام التشغيل "اجتماعات C" التي كانت تتسم بالتحدي طوال اليوم، إذ يلجأ ويلش إلى تحدي المدراء العاملين لديه مما يحفزهم للدفاع عن مطالبهم بالترقية والانتقال إلى مواقع أخرى وخلافة مدراء آخرين في مناصبهم ونهاية الأمر يحصل المدراء على ما يريدون، ولكن بعد أن يقنعوا ويلش بأنهم مثله يسعون إلى اصطيد الأشخاص الذين يمتلكون الطاقة، والقدرة على شحذ طاقات الآخرين، وامتلاك ميزة التغلب على الآخرين في المنافسة وتنفيذ المهمات.²

9- الاستمرار في تخليص المنظمة من المشاريع الضعيفة وأصحاب الأداء الضعيف

واصل ويلش عمله في تخليص جنرال إلكترونيك من المشاريع التي لا يمكن أن تحقق التميز للمنظمة، كما واصل عمله في تخليص المنظمة من كل العاملين الذي لا يقدمون إضافة للمنظمة والذين كانوا يمثلون نسبة 10% الضعيفة في المنظمة.

المطلب الثاني: إرساء عناصر تصميم المنظمة المتعلمة في جنرال إلكترونيك

يوضح سينج أن النجاح في إنشاء منظمة متعلمة يرتكز على ثلاثة عناصر تصميم، هي الأفكار الموجهة، معرفة النظريات والأساليب والأدوات، وتحديد البنية التحتية الأساسية للمنظمة. أدرك ويلش ضرورة هذه العناصر، وعمل على إرسائها في جنرال إلكترونيك. وتم ذلك كما يلي:

1- الأفكار الموجهة

بدون أفكار موجهة، لا يكون هناك حماس، ولا حس بالاتجاه أو الهدف العام. كان ويلش يعمل على توفير حس بالهدف وذلك عن طريق الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية التي كان يحرص على انتظام انعقادها. ولم يفوت فيها أية فرصة لتوضيح مبادرات التغيير الجديدة التي كانت تقبل عليها جنرال

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 55.

² روبرت هيلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 30.

إلكتروك، وبذلك كان يحاول القضاء على أي التباس يساور موظفيه. كما كان يؤمن بفكرة الالتزام أو الرحيل، وينفذها.¹

على سبيل المثال، استخدم ويلش اجتماع "يناير السنوي" الذي كان يعقد في بوكا راتون Boca Raton في فلوريدا، وكان يضم 600 من قادة وحدات جنرال إلكتروك لإبراز رؤيته حول مبادراته الكبرى. وكان ويلش يتبع هذا الاجتماع مع اجتماعات ربع سنوية مجدولة بانتظام لاستعراض التقدم المحرز.²

2- معرفة النظريات، الأساليب، والأدوات

يقول سينج "بدون معرفة النظريات، والأساليب، والأدوات لا يستطيع الموظفون تطوير المهارات والقدرات الجديدة المطلوبة من أجل تعلم أكثر عمقاً"³

تفشل الكثير من عمليات التغيير لأن الموظفين يرون أن التغيير هو أمر عابر، سريعاً ما يمر. أدرك ويلش هذه المشكلة ولهذا سعى إلى ترسيخ مبادراته بكل حذر وعناية.⁴

يظهر هذا الحرص والحذر جلياً في قلة المبادرات الكبرى التي اقترحتها طيلة عشرين عاماً قضاها على قمة جنرال إلكتروك. فقد كان حريصاً على أن يقتنع هو في الأول بالفكرة. وبعدها، يسعى إلى تطبيقها. ومن الأمثلة على ذلك مبادرة ستة سيغما التي أطلقتها المنظمة في تسعينيات القرن العشرين. فويلش لم يكن مقتنعاً بها في البداية، وكان يرى أنها مجرد موضة إدارية عابرة، ولكنه -بعد الدراسة والبحث- غير رأيه واقتنع بها. وعندها، التزم التزاماً تاماً بتطبيقها، وسعى إلى نشر مفهومها في المنظمة وتوفير كل أدوات التطبيق. وأصبحت ستة سيغما مثلاً رائعاً عن نظرية تحولت إلى واقع ملموس نقل الجودة في المنظمة إلى مستويات خيالية قريبة من الكمال.

مثلت ستة سيغما واحدة من الأفكار الجديدة التي جلبتها جنرال إلكتروك من الخارج، وأدخلت عليها العديد من التطويرات. وطوال سنين، لم يشجع ويلش على استيراد الأفكار الجديدة فحسب، بل جعل من أحسن الممارسات جزء من الثقافة.

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 42.

² Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 145.

³ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 42.

⁴ نفس المرجع أعلاه.

3- تجديد البنية التحتية الأساسية للمنظمة

بدون هذا التجديد، تفتقر المنظمة للأفكار الملهممة والأدوات الفعّالة لأن الموظفين لا يمتلكون الفرص أو الموارد اللازمة للسعي وراء تحقيق الرؤى أو استخدام الأدوات. وعلى الرغم من أن سينج يستخدم كلمات مختلفة، فإنه يشير بوضوح إلى نظام التشغيل. اتخذ ويلش العديد من الخطوات المهمة للتأكد من أن نظام التشغيل يوفر أساساً راسخاً يستطيع إرساء مبادرات التغيير عليه.¹ إضافة إلى أنه حرص على تطوير كروتونفيل وتحويله إلى معمل لإعداد الأفكار الإبداعية لأنه كان يرى أن "المزج بين إشراف الجميع في اللعبة وبين الاستجابة لهذا التدفق من الأفكار والمعلومات هو ما حوّل جنرال إلكتروك إلى ما هي عليه، منظمة متعلمة."²

المطلب الثالث: جنرال إلكتروك المتعلمة منظمة بلا حدود

كانت جنرال إلكتروك -قبل تولي ويلش رئاستها- معروفة بطبقاتها الإدارية الكثيرة، وبكثرة المدراء ونوابهم، وبكثرة المستشارين والمخططين الاستراتيجيين، لقد كانت منظمة مترهلة -إن صح التعبير-، منظمة تسكن فيها البيروقراطية، وخطوط الاتصال فيها طويلة جداً، كما كانت منظمة تقليدية معتدّة بنفسها وبنجاحاتها الماضية. كل هذه الأمور قيّدتها ومنعتها من الابتكار والتطوير لأنها كانت تشكل جدران تفصل كل من يعمل بها عن بقية العاملين وعن الخارج وأكثر من ذلك، كانت تمنع تدفق وتبادل الأفكار، وهذا الأمر لم يكن مقبولاً لمنظمة تبتغي أن تصدر منظمات الأعمال أو تحتل المرتبة الثانية كأقل تقدير، ولهذا وجب إيجاد الحل.

جنرال إلكتروك التي كانت في مخيلة ويلش لم تكن كذلك التي استلمها في عام 1981، فجوة كبيرة كانت بين الواقع والمأمول وخلال عهده عمل على تقليص هذه الفجوة. ومن الأشياء التي فعلها للوصول إلى ذلك التخلص من كل العوائق بالتخلص من الطبقات الإدارية الكثيرة والتخلص من المخططين الاستراتيجيين، وكذلك عمل على تقليص عدد أعمال جنرال إلكتروك وأبقى فقط على القوية منها والتي تعد بنجاحات كبيرة في المستقبل. كما قلّص عدد العاملين بنسبة قاربت الربع. وبهذا أصبحت جنرال إلكتروك أكثر رشاقة وسرعة،

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 43.

² Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 175.

وزاد تدفق المعلومات، كان ويلش يهدف من وراء كل هذه الإجراءات إلى بناء "منظمة بلا حدود" Boundaryless Organization. لقد كان يدعم الانفتاح، وكان يعبر عنه بقوله "نحن وراء الانفتاح نصاً وروحاً... وهذا الأمر كان غريباً على المدراء قبل 25 أو 30 سنة الذين تألقوا لا لشيء إلا لأنهم كانوا يعرفون أكثر من موظفيهم، علماً أن ما كانوا يعرفونه لم يكن كثيراً.¹

وتعبر هذه المقولة عن ثقافة الانغلاق التي سادت جنرال إلكترونيك قبل قيادة ويلش لها. حيث اكتفى المدراء فيها بما كانوا يعرفونها، وكانوا يتصرفون وكأنهم هم وحدهم من يملكون كل الإجابات، وبأنهم أكثر معرفة من موظفيهم، ونسوا بأن معارفهم تبقى قاصرة مقارنة بتلك المعارف الموجودة خارج أسوار المنظمة. في المنظمة التي لا تحدها حدود، تتدفق المعلومات بسهولة. ولا يوجد شيء يعترض سلاسة انتقال القرارات، الأفكار، الأفراد، ... إلخ. ساعد تبني هذا الشكل التنظيمي جنرال إلكترونيك أن تحرر نفسها من العادات القديمة السيئة الناجمة عن التسلسل الهرمي الجامد والبيروقراطية المتفشية.²

ومن الأمثلة عن تلك العادات السيئة انتشار فكرة (NIH) **Not Invented Here** والتي تفيد بأن كل ما (لا يخترع هنا) أي في جنرال إلكترونيك لا يلقي أي اهتمام في المنظمة.³ هذه الفكرة جعلت من جنرال إلكترونيك منظمة منغلقة على نفسها، الأمر الذي فوّت عليها العديد من الفرص التي كان من الممكن الاستفادة منها لو كانت منفتحة على ما يدور من حولها. وقد جاء مفهوم منظمة بلا حدود في الأساس من أجل استئصال مثل هذه الأفكار لأنه كان يدعو إلى استقدام الأفكار من أي أحد ومن كل مكان، حتى لو عني ذلك أن تتعلم جنرال إلكترونيك المنظمة العريقة من منافساتها في عالم الأعمال.

لقد عمل ويلش أعواماً طويلة لبناء جنرال إلكترونيك التي لا تحدها حدود، لقد أصبحت المنظمة أكثر قدرة على الاستماع للعاملين لديها، وأكثر استعداداً لتشجيعهم ودفعهم للإبداع والابتكار وتقديم أفضل ما لديهم من أفكار ورؤى من أجل تحسين العمل. لقد أصبحت فروع جنرال إلكترونيك تعمل بنفس كفاءات المركز الأساسي للمنظمة. ويعبر ويلش عن الحالة التي وصلت إليها جنرال إلكترونيك بهذا الخصوص بقوله "كل طبقة

¹ Janet Lowe, **Op-Cit**, 2007, p: 102.

² Jeffrey A. Krames, **Op-Cit**, p: 41.

³ Robert Slater, **Jack Welch on leadership**, McGraw-Hill, New York: USA, 2004, p: 74.

هي طبقة سيئة. الآن ليس لدينا ذلك الهراء، إذا أرادت دلهي - فرع جنرال إلكتريك في الهند- شيئاً فإنهم يبعثون لي فاكس، وهذا أسهل"¹

من جهة أخرى، أصبحت جنرال إلكتريك بعد إزالة الحدود أكثر تواضعاً مما فتحت لها آفاقاً جديدة، وفتح عينيتها على تجارب غيرها من المنظمات والتعلم منها، وهذا ما عرف في جنرال إلكتريك بمبادرة أفضل الممارسات.

وتعني هذه المبادرة، أنه إذا كانت هناك منظمة ناجحة في مكان آخر تستخدم ممارسات ناجحة (أساليب إدارية، أفكار، طرق عمل...) لا تستخدمها المنظمة، فإن نقل هذه الممارسات الناجحة هو أمر مرغوب في أي موقع ممكن.²

أطلق ويلش هذه المبادرة في ديسمبر 1989، وكانت تتضمن ورشة عمل من ثلاثة أيام للبحث عن أفضل الأفكار من كل مكان. وتم تعيين أحد مدراء تطوير الأعمال في مهمة تحديد المنظمات التي يجب أن تدرسها جنرال إلكتريك. وقد كانت كل من فورد Ford* وهيوليت باكارد Hewlett-Packard** على قائمة المنظمات التي يجب أن تتعلم منها جنرال إلكتريك.³ قام ويلش أيضاً بدعوة مديرين آخرين لمخاطبة مديري جنرال إلكتريك مثل لاري بوسايدى Larry Bossidy من أليد سيغنال Allied Signal*** وجون تشامبرز John Chambers من سيسكو سيستمز Cisco Systems****.⁴

¹ Robert Slater, Op-Cit, 2003, p: 61.

² روبرت هيلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 87.

* فورد واحدة من أكبر المنظمات المصنعة للسيارات في العالم، تأسست هذه المنظمة الأمريكية عام 1863 على يد هنري فورد Henry Ford بمدينة ديربورن Dearborn بولاية ميشيغن الأمريكية Michigan.

** هيوليت باكارد المعروفة بعلامتها التجارية HP، منظمة أمريكية مختصة في صناعة الحواسيب، تأسست هذه المنظمة عام 1939 في بالو ألتو Palo Alto بولاية كاليفورنيا الأمريكية.

³ Jeffrey A. Krames, Op-Cit, 2002, p: 35.

*** تأسست هذه المنظمة الأمريكية متعددة النشاطات عام 1920 على يد أوجين ماير Eugene Mayer وويليام ريبلي نيكولس William Repely Nichols. وفي عام 1999، اندمجت مع منظمة هنيويل وهي حالياً تعرف باسم هنيويل. أهم منتجاتها الكيماويات، محركات الطائرات.

**** تأسست هذه المنظمة عام 1984 بسان فرانسيسكو بولاية كاليفورنيا الأمريكية، هي منظمة أمريكية مختصة في المعلوماتية، تعد الأولى عالمياً في مجال المعدات الشبكية.

⁴ Idem, p: 136.

المطلب الرابع: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش

لا أحد يستطيع إنكار الإنجازات المذهلة التي حققها جاك ويلش في جنرال إلكتريك، ويجمع الكل أن هذا الرجل كان يملك وصفة مميزة للقيادة مكنته من تحقيق النجاح والتميز. فبالرغم أن أفكاره كانت توصف بالجرأة وأحياناً كانت توصف بالجنون، إلا أنه وجد من ينفذها. لقد كان ويلش يعرف كيف يقود الأفراد ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم، وقد توصل إلى صيغة ناجحة للقيادة، مكنته من تحويل جنرال إلكتريك إلى منظمة متعلمة. وتتكون هذه الصيغة من أربعة عناصر تأتي كما يلي:

1- الطاقة

يلق ديل كارنيجي Dale Carnegie عن أهمية الطاقة والحماس قائلاً "إذا لم يكن القادة مؤمنين باتجاه المنظمة، لا تظن أن الموظفين أو العملاء أو بورصة وول ستريت Wall Street* سيقتنعون بذلك. أفضل وسيلة لتجعل شخصاً يعجب بفكرة أو مشروع أو جملة هي أن تكون أنت نفسك منفِعلاً ومتحمساً وأن تثبت هذا الحماس."¹

لقد كان ويلش من القادة الإداريين الذين يتميزون بطاقة كبيرة، وكان ذلك ظاهراً في مبادراته التي كان يطلقها، فهو لم يكن من النوع الذي يطلق المبادرة في اجتماع ما، ثم ينساها ويترك تنفيذها للآخرين. بالعكس كان يعتنق المبادرات ويعمل على نشرها في كل مكان يذهب إليه، كما كان يشارك في تنفيذها، كان حماسياً ومشجعاً كبيراً لعمليات التغيير التي كان يدعو إليها، وكان نشيطاً في الترويج لها، وبذلك شكّل مثلاً جيداً للقادة الذين يعملون تحت رئاسته، لكي يأتوا للعمل وينشروا طاقتهم الإيجابية في العمل وينشرون الحماس والنشاط بين العاملين في المنظمة.

* بورصة نيويورك New York Stock Exchange المعروفة باختصار NYSE، والمعروفة أيضاً ببورصة وول ستريت نسبة للشارع الذي تقع فيه وهو شارع وول ستريت الواقع بنيويورك. تعد هذه البورصة من أقدم البورصات في العالم. أهم مؤسراتها داو جونز Dow Jones الممثل للمنظمات الكبرى ومؤشر ناسداك Nasdaq الممثل لقطاعات التكنولوجيا والمعلوماتية والاتصال.

¹ ديل كارنيجي وآخرون، اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 1999، ص:

2- التحفيز

يقول جيفري كرامز Jeffrey Krames "... في الواقع، إذا كانت جنرال إلكترويك برئاسة ويلش تدل على أي شيء، فهذا الشيء هو أن المنظمة المتعلمة لا يمكن بناؤها إلا بواسطة قائد مرموق صاحب قدرة كبيرة على التحفيز"¹

التحفيز الحقيقي هو إشعال نار الحماس داخل الموظفين وهو إلهام الناس والتأثير فيهم بحيث يعملون ويتحمسون. التحفيز الحقيقي هو إقدام الموظفين على العمل لأنهم يرغبون في العمل يرغبون في منح أفضل ما لديهم وكل ما لديهم للفريق.² وعوامل التحفيز هي تلك العوامل التي تثير الموظفين وتحثهم على بذل مزيد من الجهد والطاقة والحماس في أداء وظائفهم، وتشمل التقدير، الثناء وفرص النمو والترقي والتحدي وتوفير عمل يحمل قيمة ويؤدي رسالة والإشباع الوظيفي.³

يعلق ريتشارد تمبلر Richard Templar على موضوع التحفيز قائلاً "إذا كان فريق العمل يجيد عمل شيء ما، أخبرهم بذلك ثم أخبرهم بذلك مجدداً، وعليك مواصلة ذلك، وليكن هذا الشكر مكتوباً. أرسل إليهم مذكرة، شيئاً يمكنهم الاحتفاظ به، أنشر ذلك في التقارير الدورية للمنظمة، أضف ملاحظة بذلك في ملفاتهم، مهما كان الشيء الذي ستقوم به، إجعل الجميع يعرفون أن فريق عملك قد أحسن العمل، وهذه طريقة سريعة وغير مكلفة لشكر وتحفيز فريق العمل لديك، وهذا يجبر الجميع بأنك تتابع، وتشكر وتحفز."⁴ وهذا هو ما كان ويلش يدعو القادة في جنرال إلكترويك إلى فعله، وكان هو شخصياً يمارسه بكل أشكاله من أجل دفع العاملين في جنرال إلكترويك إلى تقديم الأفضل.

فأثناء وظيفته الطويلة كمدير تنفيذي ورئيساً لجنرال إلكترويك، كان ويلش معروفاً بنحو جيد بسبب ملاحظاته المكتوبة بخط اليد، يمكن أن يشكر زملاءه على عمل منجز جيداً، أو يشجعهم على بذل جهود أكبر، ولكن النقطة الأساسية هو أنه رغم كمية عمل ويلش الضخمة، فقد أمّن الوقت كي يخط بضع كلمات

¹ جيفري أ.يه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 64.

² جيمس سي. هانتر، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم: كيف تصبح قائداً خادماً؟، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2006، ص: 188.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 190.

⁴ ريتشارد تمبلر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 101.

تقدير مختارة بعناية، كان يعرف أهمية الأمر، والأمر العظيم في كتابة ملاحظة بخط اليد هو أنها مسألة شخصية جداً ومستمرة.¹

إضافة إلى التحفيز المعنوي، وضع ويلش نظاماً واسعاً للحوافز في جنرال إلكترونيك، ومن الأشكال التي تم استخدامها نظام المشاركة في المكسب، الذي يوفر حصة من الفوائد المالية التي تنشئها المنظمة من كفاءات وفعاليات التشغيل التي تم تحسينها.² وخطط ملكية الموظف للأسهم التي تعد تطويراً حديثاً نسبياً في أنظمة المكافآت، فهي تشبه لحد ما خطط المشاركة في المكسب. وبموجب هذه الخطط تقوم المنظمة بعمل مساهمات في الأسهم (أو النقد لشراء الأسهم) للموظفين. وتعتمد التوزيعات على الموظفين على الأسبقية، ويمكن لهذه الخطط أن تعمل على توفير المال للموظف عند التقاعد أو عند ترك المنظمة، وتستفيد المنظمات من الأداء المحسّن من قبل الموظفين الذين يمتلكون حصة مباشرة مالية في المنظمة.³

3- الحسم

يقول ريتشارد تمبلر "أن تقفز وتخطئ أفضل من التردد لدرجة أن يتملكك الخوف، وتكون غير قادر على المبادرة"⁴ لا يكون القائد ناجحاً إلا إذا كان جريئاً وقادراً على اتخاذ القرارات في كل المواقف، وخاصة الصعبة منها. لقد كان ويلش حاسماً في كل ما قام به في جنرال إلكترونيك، وعمل أيضاً على أن يكون القادة في جنرال إلكترونيك حاسمين وقادرين على اتخاذ القرارات الصعبة، وأن يتمتعوا بالثقة والجرأة وعدم التردد، وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية في المنظمة مثل التوظيف، الترقية، والطرده.

4- التنفيذ

يجب على القادة أن يكون مليئاً بالطاقة، قادراً على التحفيز ويجب أن يكون حاسماً، والأهم يجب أن يكون قادراً على التنفيذ، قادراً على تحويل أقواله إلى أفعال. لقد كان ويلش قائداً من النوع الذي ينفذ ما يقول، وكذلك كان القادة الناجحون في جنرال إلكترونيك.

¹ روب جوفي وجارث جونز، ترجمة أسامة إسبر، كيف تكون قائداً أصيلاً؟: القيادة العظيمة تقتضي أن تكون نفسك بمهارة، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 240.

² عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، (دار النشر غير مذكورة)، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص: 131.

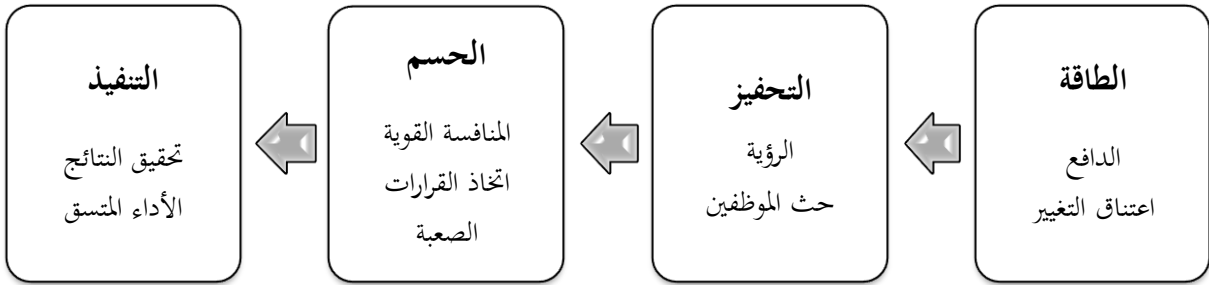
³ نفس المرجع أعلاه، ص: 133.

⁴ ريتشارد تمبلر، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 173.

ففي عالم الأعمال، يُقال إنه ما من شيء يحدث إلى أن تنقذ عملية البيع، ولكي تحقق تغييراً دائماً في حياتك، ما من شيء سيحدث إلى أن تفعل شيئاً ما، ومثلما يقول جون جراي Jhon Gray "لا يمكن للتفكير وحده أن يؤدي إلى تبني أسلوب جديد للتصرف، ما من جدوى لكل الاستراتيجيات إلا إذا فعلت شيئاً ما، حينئذ ستشعر بالإنجاز، وبأن رحلتك في الحياة على المسار السليم"¹

الشكل الآتي يوضع العناصر الأربعة المكونة لصيغة القيادة الناجحة حسب ويلش.

الشكل رقم 5_10: صيغة القيادة الناجحة لجاك ويلش (قائد المبادئ الأربعة)



المصدر: جيفري كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 5.

من الشكل أعلاه، يظهر أن الأمر يبدأ بالطاقة، فبدونها يواجه المديرين صعوبة بالغة في تحفيز الموظفين، والقائد الذي لا يستطيع تحفيز الموظفين سيفتقر إلى الحسم وسيعاني كثيراً في التنفيذ.²

المطلب الخامس: عوامل نجاح جاك ويلش في قيادة جنرال إلكترك المتعلمة

شكلت جنرال إلكترك نموذجاً ناجحاً في عالم الأعمال، ولم يكن ذلك ليتحقق لولا وجود قائد متميز مثل جاك ويلش الذي كان يعرف جيداً كيف يتعامل مع العاملين في جنرال إلكترك. ويعرف كيفية تحفيزهم وتشجيعهم لتقديم أفضل ما لديهم. وبذلك كان بمثابة قائد منظمة متعلمة من الدرجة الأولى.

¹ جون تشابلير، ترجمة أميرة علي عبد الصادق، الوصايا اليومية الست: ست خطوات بسيطة لتحقيق التوازن الأمثل بين الرفاهية والغاية، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص: 79.

² جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 5.

لخص إدوين لوك Edwin Locke عام 2002 عوامل نجاح ويلش في قيادة جنرال إلكتروك في العناصر الآتية: واجه الواقع كما هو وليس كما تريده أن يكون، تحكم في مصيرك أو سيتحكم فيه أحد آخر، تغيّر قبل أن يفرض عليك ذلك، وتنافس من أجل الفوز.¹ وفيما يلي عرض لهذه العناصر.

1- واجه الواقع كما هو وليس كما تريده أن يكون

العامل الأول الذي ساعد ويلش في قيادة جنرال إلكتروك بنجاح هو مبدأ الواقعية الذي كان يعده أهم شيء في جودة القيادة. وينص هذا المبدأ على أن القائد -أو المنظمة- يجب أن يتعامل مع العالم كما هو وليس كما يتمنى أن يكون. يجب أن يكون مناضلاً وصادقاً بشكل كلي مع نفسه ومع وضعيته، يجب أن يرفض التورط في التوهم الشخصي² وهذا ما فعله ويلش عند توليه إدارة جنرال إلكتروك، فرغم النجاحات التي حققها أسلافه، ورغم السمعة الطيبة التي كانت تملكها منظمته، لم يستطع إغماض عينيه عن الواقع الذي يقول بأن جنرال إلكتروك تعاني من مشاكل عميقة مثل البيروقراطية وبطء الحركة، وتعدد الأعمال وهذا ما يجعلها مهددة في المستقبل بأن لا تستطيع المنافسة ومهددة بفقدان مكانتها في عالم الأعمال.

2- تحكم في مصيرك أو سيتحكم فيه أحد آخر

إذا كنت تريد البقاء في عالم الأعمال عليك أن تكون مبادراً ومستعداً لمسك زمام القيادة، فإما أن تكون قائداً للقطاع الذي تعمل فيه فتتحكم في حركته وكل ما يدور فيه، وبالتالي تكون متحكماً في منظمته وعملك، وإما أن تكتفي بمكان في الصفوف الخلفية في هذا القطاع، فتسمح بأن تقودك منظمة قوية أخرى وهي التي تتحكم فيك. لقد كان ويلش ملاماً بهذا المبدأ ومؤمناً به، ولهذا وضع العديد من الاستراتيجيات لكي تكون جنرال إلكتروك في المقدمة وتستطيع التحكم بمصيرها ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية "رقم 1 أو رقم 2" التي كانت تفيد بأن تحتفظ فقط بالأعمال التي تحتل الصدارة أو المركز الثاني كأقل تقدير.

¹ Richard H. Franke and others, Op-Cit, 10 January 2007, p: 138.

² Brian Tracy, Change your thinking, change your life : How to unlock your full potential for success and achievement, John Wiley and sons, inc, USA, 2003, p: 58.

3- تغيير قبل أن يفرض عليك ذلك

الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال سيحدده القابلية للاستجابة بسرعة للتغيير، فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما يهدر الخاسرون وقتهم في محاولة السيطرة على التغيير.¹ لقد كان بإمكان ويلش أن يدير جنرال إلكتروك بطريقة أسلافه من كبار المديرين السابقين، ويريح نفسه من عناء النقد القاسي الذي تلقاه لعقد من الزمن، فلقد كانت جنرال إلكتروك منظمة ناجحة في نظر الكثيرين. لم يفعل ويلش ذلك، وغير جنرال إلكتروك وتحمل النقد لأنه كان يؤمن بأن المنظمات التي لا تتغير لا تتحسن، وسيأتي يوم ويفرض عليها التغيير بدل أن تكون هي المبادرة بالتغيير والصناعة له. فضل ويلش أن يتحكم بزمام الأمور وأن يتغير بإرادته قبل أن يفرض عليه. وبدلاً أن تقوم جنرال إلكتروك بالتغيير على أنه رد فعل، تقوم به كفعل، فتساهم بنفسها في تغيير عالم الأعمال حسب الشروط التي تبقئها دوماً في الطبيعة.

وكما يقول براين ترايسي Brian Tracy بأنه إذا كان معدل التغيير الحادث خارج المنظمة أكثر من ذلك التغيير الحادث داخلها، فإن النهاية قريبة. ويعني هذا المبدأ إذا لم تكن قادراً على التعلم وتطوير مهاراتك فإنك ستكون بخطر.² لقد أدرك ويلش ذلك، ولهذا أبقى التغيير مستمراً في منظمته.

4- تنافس من أجل الفوز

أظهرت قيادة ويلش لجنرال إلكتروك للمنظمة على مدى عشرين عاماً حبه للفوز، حيث تخلى خلالها على كل أعمال المنظمة وفروعها الضعيفة غير القادرة على المنافسة والتي لم تكن تمتلك حصة كبيرة في أسواقها. وفضل التركيز على الأعمال التي تستطيع المنافسة والفوز وتدعيمها من أجل مضاعفة فرصها في النجاح. ظهر حب ويلش للفوز كذلك من خلال اختياره للذين يعملون معه فقد كان يبقي فقط على المتميزين الذين يبحثون على التحسن والتقدم كل يوم.

ومن عوامل نجاح ويلش أيضاً، وضعه لأهداف كبيرة وطموحة ففي رأيه إذا كان مستواك 5، فمن الأفضل أن تسعى للوصول إلى مستوى 12 وليس إلى مستوى 5,8.³

¹ سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البيزوري، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 27.

² Brian Tracy, Op-Cit, 2003, p: 231.

³ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 74.

المبحث الرابع: نجاحات جنرال إلكتريك في عهد ويلش

استطاعت جنرال إلكتريك في عهد ويلش تحقيق ما لم تستطع تحقيقه مع غيره من رؤسائها التنفيذيين السابقين، فبفضل ويلش وإستراتيجياته التغييرية استطاعت هذه المنظمة أن تتحول إلى منظمة متعلمة، منظمة تحقق الأرقام الكبيرة، وتعتنق قيم الجودة والإبداع، وأكثر من ذلك تحولت جنرال إلكتريك إلى آلة لصنع القادة وتطويرهم.

المطلب الأول: إطلالة سريعة على النتائج

عشرون عاماً أمضاها ويلش قائداً لجنرال إلكتريك، أقدم خلالها على تطبيق مبادرات واعدة وجريئة، جعلت من التعلم والتميز سلوكاً للمنظمة، كما أسست ثقافة تنظيمية قوية مدعومة بتحقيق أرقام فاقت كل التوقعات. وفيما يلي عرض لجملة من أهم إنجازات جنرال إلكتريك بقيادة جاك ويلش.

- ازدادت المبيعات بمعدل كبير، وتنامت الأرباح بمعدل أكبر. وغدت المنظمة تحتل المركز الأول في العديد من لوائح المنظمات التي تتمتع بإعجاب الكثيرين في العالم أجمع. لقد تجاوزت فعالية جنرال إلكتريك الكثير مما يقال عن الحكمة التقليدية (مثل فكرة أن تستثمر 1 دولار لتحصل على دولار باستطاعة متزايدة. والآن في جنرال إلكتريك للمصاييح الكهربائية في أوروبا تضع 12,5 سنناً* لتربح دولاراً).¹
- زادت قيمة المنظمة أكثر من 30 ضعفاً.²
- شراء شبكة أر سي أي (RCA) Radio Corporation of America وإذاعتها القوية (NBC) National Broadcasting Company.

* السنن يساوي 0.01 دولار.

¹ جيسون جينغز ولورنس هوتون، ترجمة وليد شحاتة، السريع يلتهم البطيء (ليس الكبير الذي يأكل الصغير إنما السريع الذي يلتهم البطيء): كيف تستخدم السرعة أداة تنافسية في ميدان العمل، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، 2001، ص: 230.

² جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 2.

- قام ويلش بالإشراف على 993 عملية استحواذ قيمتها 13 بليون دولار.¹
- تحول جنرال إلكتريك من منظمة كهربائية إلى منظمة عالية التكنولوجيا، إيراداتها السنوية 130 بليون دولار.
- الفوز بجميع حقوق بث الأولومبياد حتى عام 2008 مقابل 2,3 بليون دولار.²
- معظم فترة رئاسة ويلش كانت أسهم جنرال إلكتريك تباع بمكاسب تبلغ 40-50 ضعفاً، في حين كانت المنظمات الأمريكية تبلغ نصف القدر فقط.³
- لقد أصبح الاستثمار بقيمة 10 آلاف دولار في أسهم جنرال إلكتريك وقت تولي ويلش القيادة يساوي 367 ألف دولار وقت انتهاء ولايته.⁴
- استطاعت جنرال إلكتريك أن تستحوذ على حوالي 70 % -وهي قيمة فلكية- من صناعة أجهزة الأشعة المقطعية* والرسم السطحي في الولايات المتحدة الأمريكية بفضل استخدام الكمبيوتر في المنظمة بتطبيق ستة سيغما باسم المسح السطحي الكمبيوترى رباعي الشرائح. وهذا ما قاد جنرال إلكتريك إلى تخطي المنافسة والتقدم على أقرب المنافسين بفارق عام واحد على الأقل.⁵
- الإنجازات السابقة هي جزء بسيط جداً مما استطاعت جنرال إلكتريك تحقيقه بقيادة جاك ويلش. وفيما يلي جدولان يعرضان بعض البيانات المالية المختارة لجنرال إلكتريك بين عامي 1981 و 2001 والتي تظهر تحسناً في الأرقام المحققة عاماً بعد عام، بسبب المبادرات التي كان يقترحها ويلش. كما تبين التغيير الذي شهدته هذه المنظمة، مثل ذلك الذي حدث في عدد العاملين، ومجموع الأصول وقيمة القروض طويلة الأجل بسبب إعادة الهيكلة وتسريح العاملين، وغيرها من الإجراءات.

¹ Bill Mckelvey, "Complexity Leadership: The Secret of Jack Welch's Success", International Journal of Complexity in Leadership and management, Inderscience Publishers, Vol 1, N^o1, 2010, p: 8.

² جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 74.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 69.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 64.

* كان ويلش يجب مشروع الأجهزة الطبية لأنه كان نقطة قوة لجنرال إلكتريك في مجال التكنولوجيا. وعندما سئل في منتصف ثمانينيات القرن العشرين كيف استطاع التخلص من مشاريع المنظمة التي كانت تبدو حصينة للغاية مثل قسم الأجهزة المنزلية، أجاب عن السؤال بسؤال بليغ: "في عام 2000، هل تفضل العمل في تصنيع أجهزة تجميع الخبز أو أجهزة الأشعة المقطعية؟" وقد ثبت أن اختيار أجهزة الأشعة المقطعية لتوضيح المقارنة كان اختياراً حكيماً. نقلاً عن: جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 196.

⁵ نفس المرجع أعلاه، ص: 196-197.

الجدول رقم 5_01: بعض البيانات المالية المختارة من التقارير السنوية لجنرال إلكتريك (1981-2000) (الوحدة: مليار دولار)

1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	البيانات
49.7	54.6	50.1	48.2	36.72	28.3	27.3	26.8	26.5	27,24	الإيرادات
4.30	3.9	3.4	2.9	2.49	2.3	2.3	2.0	1.8	1.65	الأرباح الصافية
152.0	128.3	110.9	95.4	84.81	26.4	24.7	23.3	21.6	20,94	مجموع الأصول
20.89	16.1	15.1	12.5	10.00	0.8	0.8	0.9	1.0	1.06	قروض طويلة الأجل
2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	البيانات
129.85	111.63	100.47	90.84	79.18	70.02	60.11	55.70	53.05	51.28	الإيرادات
12.73	10.72	9.30	8.2	7.28	6.57	4.73	4.31	4.72	2.64	الأرباح الصافية
437.01	405.20	355.93	304.01	272.4	228.03	185.87	166.41	192.88	166.51	مجموع الأصول
82.13	71.43	59.66	46.6	49.25	51.03	39.98	28.19	25.3	22.6	قروض طويلة الأجل

المصدر:

General Electric Company, **Annual Reports**: 1997, 1999, 2000, 2001.

Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership",

Harvard Business School Rev, Harvard Business School, Boston: USA, 9-399-150, 3 May 2005, p: 21.

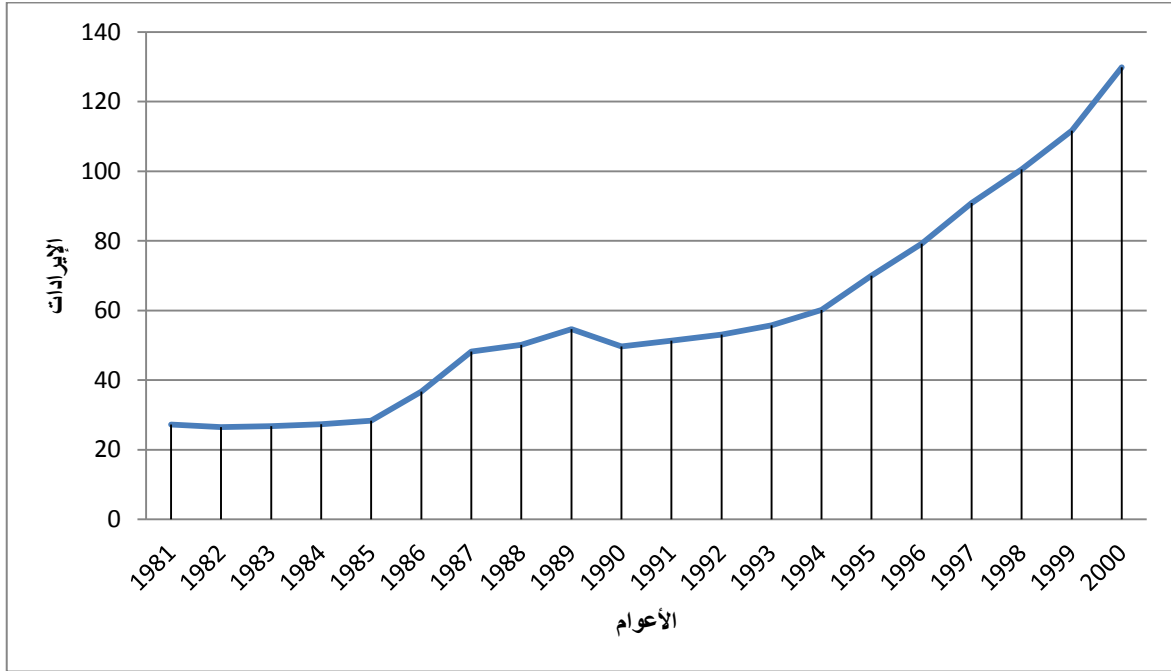
Robert M. Grant, **Cases to accompany Contemporary Strategy Analysis**, Blackwell Publishing, Malden:

USA, 5th Edition, 2005, p: 340.

وفيما يلي التمثيل البياني لتطور كل عنصر من العناصر المبينة في الجدول السابق، وذلك خلال الفترة

الممتدة بين عامي 1981 و2000. وأول شكل يمثل تطور الإيرادات.

الشكل رقم 5_11: تطور الإيرادات (2000-1981) (الوحدة: مليار دولار)

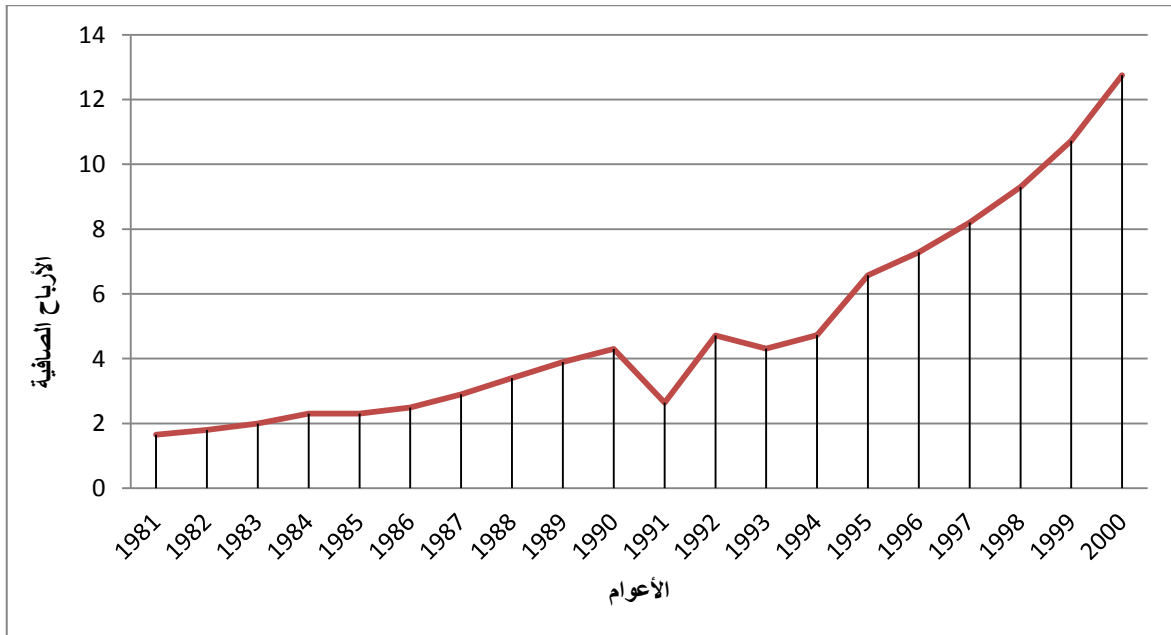


المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

والشكل الآتي يمثل تطور الأرباح الصافية التي حققتها جنرال إلكتريك.

الشكل رقم 5_12: الأرباح المحققة (2000-1981)

(الوحدة: مليار دولار)

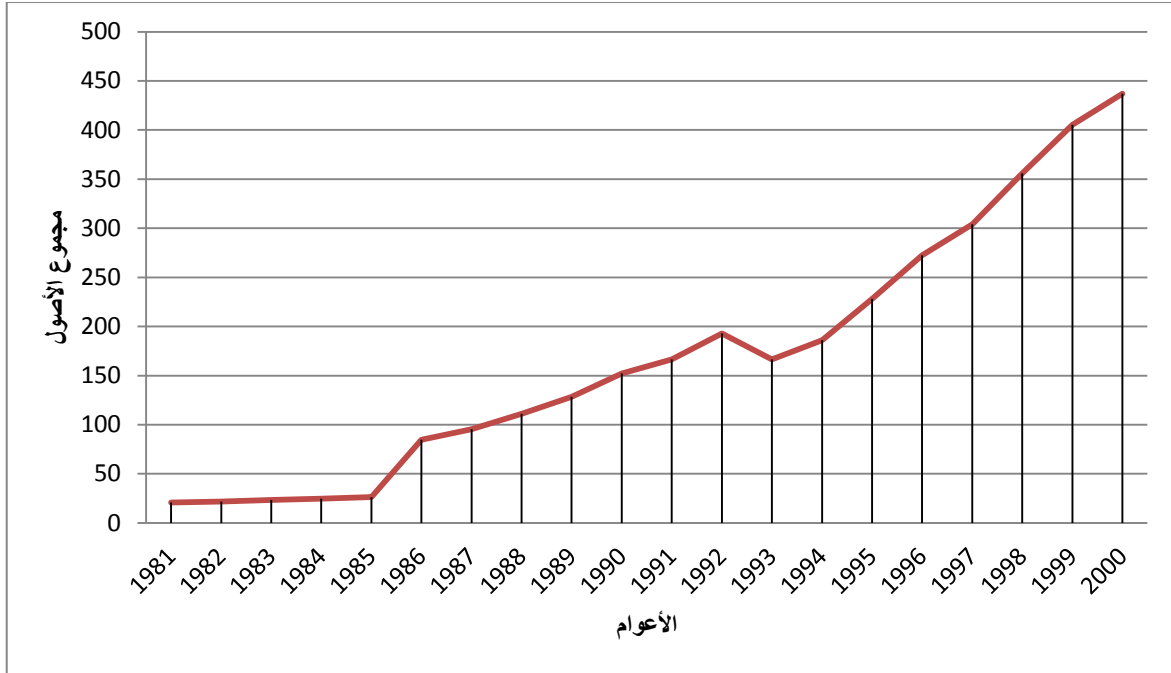


المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

الشكل الموالي يمثل تطور مجموع أصول جنرال إلكتروك بين عامي 1981 و 2000.

الشكل رقم 5_13: تطور مجموع الأصول (1981-2000)

(الوحدة: مليار دولار)

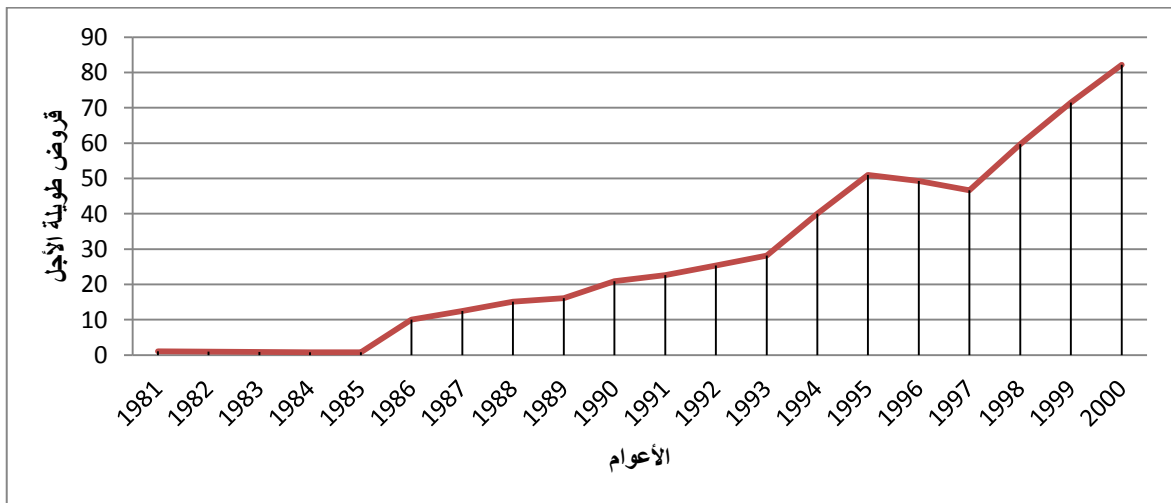


المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

والشكل الآتي يمثل تطور قيمة القروض طويلة الأجل في جنرال إلكتروك.

الشكل رقم 5_14: تطور قيمة القروض طويلة الأجل (1981-2000)

(الوحدة: مليار دولار)



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

وفيما يلي جدول يوضح تغير عدد العاملين بجنرال إلكتريك بين عامي 1981 و2000.

الجدول رقم 5_02: تغير عدد العاملين في جنرال إلكتريك (1981-2000) (الوحدة: الآلاف)

1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	البيانات
183	243	255	277	302	236	248	246	-	-	في الولايات المتحدة
62	49	43	45	71	68	82	94	-	-	في الخارج
53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	في العمليات المتوقفة*
298	292	298	322	373	304	330	340	367	404	مجموع العاملين
2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	البيانات
168	167	163	165	155	150	156	157	168	173	في الولايات المتحدة
145	143	130	111	84	72	60	59	58	62	في الخارج
-	-	-	-	-	-	5	6	42	49	في العمليات المتوقفة*
313	310	293	276	239	222	221	222	268	284	مجموع العاملين

المصدر:

General Electric Company, Op-Cit, 1997, 1999, 2000, 2001.

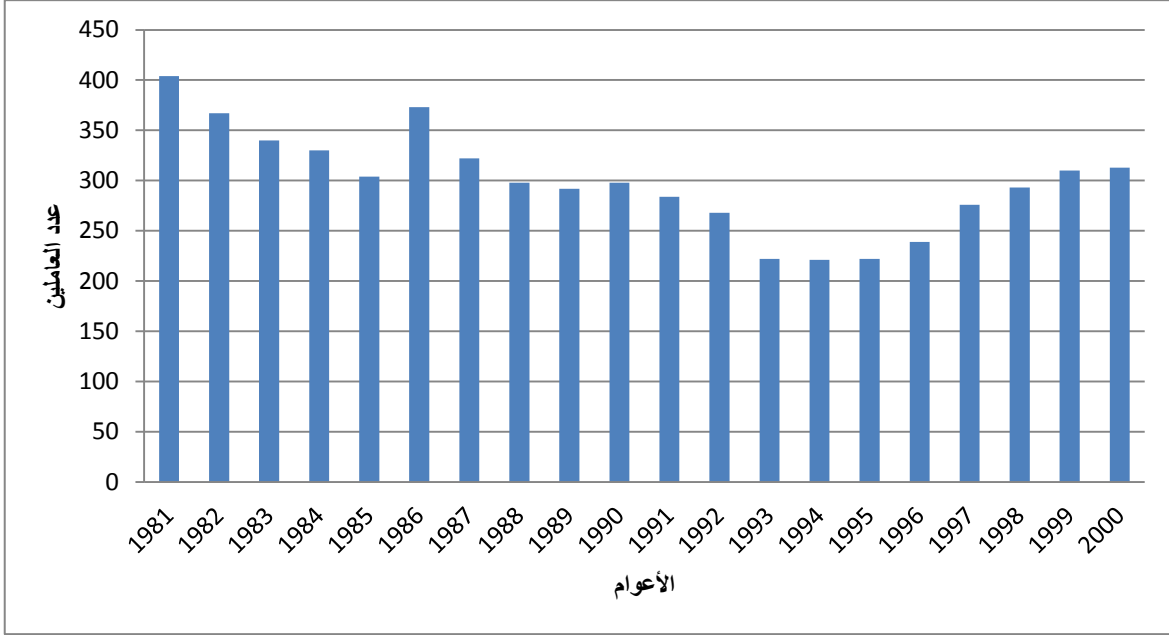
Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, Op-Cit, 3 May 2005, p: 21.

Robert M. Grant, Op-Cit, 2005, p: 340.

* في المقام الأول في الولايات المتحدة الأمريكية.

الشكل الآتي يوضح التغيير الحاصل في إجمالي العاملين بجنرال إلكتريك في الفترة الممتدة بين عامي 1981 و 2001.

الشكل رقم 5_15: تغيير عدد العاملين (1981-2000) (الوحدة: الآلاف)



المصدر: تم إعداد الشكل بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

المطلب الثاني: تطور قطاع الخدمات في جنرال إلكتريك

عرفت جنرال إلكتريك في عهد ويلش كيف تطور من نفسها، وتنتقل نقلة نوعية نحو التوجه إلى الخدمات، فبعدها عرفت لعقود طويلة من الزمن بأنها قوة صناعية لا يستهان بها، اختارت تحدياً جديداً هو خوض غمار المنافسة في قطاع الخدمات، وكعادتها حققت النجاح في هذا التحول لتصبح اليوم منظمة خدمية بامتياز.

قام ويلش بتحويل جنرال إلكتريك من مجرد جهة تصنيع إلى منظمة متعددة الأغراض، ذات نطاق فهم أوسع للمنتجات والخدمات. وفي عام 1990، كانت 55% من عوائد جنرال إلكتريك عبارة عن مبيعات للمحركات النفاثة والغسالات وفاحصات الأشعة المقطعية والتوربينات. أما 45% الأخرى فأنت من

الخدمات. أما اليوم، فإن المنظمة لديها 48 نشاطاً متنوعاً تسهم في 40 % من عوائدها وتمثل ثلثي عوائدها أيضاً وتجعل المنظمة من أنجح المشروعات وأكثر ربحية في العالم.¹

فيما يلي شكل يوضح التوجه المتزايد لجنرال إلكتريك نحو الخدمات بين عامي 1980 و2000.

الشكل رقم 5_16: التوجه المتزايد نحو الخدمات في جنرال إلكتريك (1980-2000)



1995



1990



1980



2000



1998

المصدر: Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, Op-Cit, 3 May 2005, p: 21.

¹ مايكل هاري وريتشارد شرويدر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 66-67.

المطلب الثالث: ستة سيغما في جنرال إلكتريك: حلم وخطة ونجاح فاق التصور

أفضل مثال يثبت أن جنرال إلكتريك أصبحت منظمة متعلمة هو تطبيقها لستة سيغما،* وكما هو معلوم فإن هذا المدخل الإداري في الأصل ظهر في منظمة موتورولا** الأمريكية وطبقته بعدها منظمات أخرى مثل أليدايسينغال، ولكن هذا لم يمنع جنرال إلكتريك من نقل هذه الممارسة والتعلم من تجربة غيرها من المنظمات.

في عام 1995، أظهر المسح السنوي الذي تجريه جنرال إلكتريك بأن مستويات الجودة فيها ليست كما يجب، واجه ويلش هذا الواقع بتبنيه أكبر مبادراته المسماة "ستة سيغما"،¹ التي لم يكن مقتنعاً بها في البداية لأنه ظن بأنها مجرد موضة إدارية سريعاً ما تمر، لكن رأيه تغير عندما استمع للملخص الذي أدلى به لورنس بوسايدى Larry Bossidy نائب رئيس جنرال إلكتريك الأسبق الذي انتقل للعمل في أليدايسينغال AlliedSignal عن النتائج التي جنتها هذه الأخيرة من وراء تطبيق ستة سيغما التي أطلقها بوسايدى عام 1994، ورغب ويلش عندها في معرفة المزيد عن ستة سيغما، فعلم أنها سمحت بخلاف أساليب مراقبة الجودة السابقة لأليدايسينغال بالتركيز على الربحية فوراً من خلال تقليل التكلفة وتقليل العيوب وتقليص وقت دورة التصنيع وتقليل الصيانة والجرد وتحسين المنتج.²

عندما قررت جنرال إلكتريك تطبيق ستة سيغما اكتشفت أنها تعمل على مستوى 3 إلى 4 سيغما أو بمعدل 35 ألف خطأ من بين مليون فرصة، وهذا الرقم يصاحب معدل عيوب العمل أو التصنيع بالمنظمات

* تهدف ستة سيغما إلى أداء خالي من العيوب تقريباً، وبالتحديد أداء تبلغ نسبة الخطأ فيه 3,4 خطأ فقط في مليون فرصة محتملة. وتعد ستة سيغما أكثر من أداة إحصائية لتشكيل نوعاً من التغيير في ثقافة المنظمة لتصبح على درجة عالية من التوافق مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم من خلال مستوى جودة يقترب من الكمال.

** تأسست موتورولا عن طريق الأخوين غالفن Galvin باسم "منظمة غالفن للتصنيع" عام 1928 بمدينة شيكاغو بولاية إلينوي الأمريكية. وأعيدت تسميتها عام 1946 لتصبح موتورولا والتي تجمع بين الحركة والراديو. بدأت هذه المنظمة نشاطها بإنتاج المذياع الخاصة بالسيارات. وتطورت وازدهرت كثيراً بعد الحرب العالمية الثانية ووسعت خطوط إنتاجها لتنتقل لإنتاج المنتجات عالية التقنية. وتعد اليوم من أهم منظمات الاتصالات الأمريكية، كان لها الفضل في تصنيع أول هاتف نقال في العالم عام 1973، كما كانت المنظمة الأولى التي جاءت بفكرة ستة سيغما ووضعتها حيز التطبيق.

¹ Jeffrey A. Krames , Op-Cit, 2002, pp: 89- 90.

² مايكل هاري وريتشارد شرويدر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص ص: 67- 68.

الناجحة، وستكون المنظمة مطالبة - في حال تبنيتها لسته سيغما- بالتحرك من هذا المعدل من الأخطاء والوصول إلى درجة قريبة من الكمال أي بمعدل 3,4 خطأ لكل مليون فرصة. في عام 1996 قام ويلش بإلقاء موجز على حاملي الأسهم في الاجتماع السنوي، والذي سماه "جودة عام 2000 لمنظمة جنرال إلكتريك: حلم مع خطة"، وكان الموجز يفيد بأن الوصول بالمنظمة إلى ستة سيغما بحلول عام 2000 سيتطلب تقليل معدل الأخطاء عشرة آلاف مرة أي بنسبة 84% لمدة خمسة أعوام متتالية، وهذه مهمة ضخمة.¹ وهكذا تم إطلاق ستة سيغما عام 1996 واستغرق تطبيقها السنوات الخمس الموالية.²

ترتب عن تطبيق ستة سيغما في جنرال إلكتريك تحقيق أرقام ضخمة، وهذه الأرقام تعبر عن جانب واحد من القصة، فبعد مرور ما يقارب من عام على جهود محاولة الوصول إلى وضع متعادل (لا ربح ولا خسارة)، تسارع معدل الربح بشكل هائل ليصل إلى 750 مليون دولار بنهاية عام 1998، وقدر بمبلغ 1.5 مليار دولار في نهاية عام 1999، مع تنبؤات بمزيد من المليارات آتية في الطريق، وقد توقع بعض المحللين في "وول ستريت" حدوث أرباح من جراء تلك المحاولة تصل إلى 5 مليارات دولار في وقت مبكر من القرن الواحد والعشرين. وقد استمرت هوامش الربح في جنرال إلكتريك والتي ظلت لا تتجاوز خط ال 10% لعدة عقود في تسجيل أرقام قياسية جديدة في كل فحص ربح سنوي. أما بعد تطبيق ستة سيغما الأرقام أصبحت مستقرة بشكل دائم فوق خط ال 15%، بل وتصل حتى إلى معدلات أعلى في بعض الفترات. ويستشهد قادة جنرال إلكتريك بهذا التمدد في هوامش الربح كأبلغ دليل على المساهمة المالية التي حققتها ستة سيغما.³

ويمكن اعتبار الصورة العامة المالية مجرد انعكاس للعديد من حالات النجاح الفردي التي حققتها المنظمة من خلال ستة سيغما، فعلى سبيل المثال:⁴

¹ مايكل هاري وريتشارد شرويدر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 68-69.

² جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 51.

³ بيتر إس. باند وآخرون، ترجمة الناشر، منهج سيكس سيغما: كيف طورت جنرال إلكتريك، وموتورولا وكبرى الشركات الأخرى من أدائها، مكتب جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2009، ص: 27.

⁴ نفس المرجع أعلاه، ص: 27-28.

- أنهى فريق تطبيق ستة سيغما في فرع الإضاءة التابع للمنظمة مشاكل خاصة بقوائم الحساب لواحد من أهم عملائه منظمة وول مارت Wal Mart*، ترتب عليه خفض النزاع ونواحي الخلل المتعلقة بالفواتير بحوالي 98% وتحقيق السرعة في تسويات السداد، والوصول إلى إنتاجية أفضل لكلتا المنظمتين.
- قامت مجموعة في إحدى منظمات الخدمات التابعة لجنرال إلكتريك تحت قيادة أحد مختصي الشؤون القانونية وهو واحد من قادة الفرق في ستة سيغما، بتحديث عملية مراجعة العقود وجعلها أكثر سرعة، مما أدى إلى اتمام الصفقات بشكل أسرع. وبعبارة أخرى، تم تحقيق تقدم في مستوى الخدمة المتجاوبة مع العملاء وتحقيق مدخرات سنوية وصلت إلى مليار دولار.
- قامت مجموعة لدى وحدة أنظمة الطاقة التابعة لجنرال إلكتريك بمعالجة أحد أكبر أسباب سخط عملائها، وذلك ببساطة عن طريق تطوير فهم أفضل لمتطلباتهم وتحسين التوثيق المقدم مع كل طاقة جديدة، وكانت النتيجة قدرة مراكز الخدمة على الاستجابة بشكل أكثر فاعلية للوكالات التنظيمية التابعة لها، وتمكنت مراكز الخدمة ومنظمة جنرال إلكتريك من توفير مئات الآلاف من الدولارات كل عام.
- استخدمت منظمة الأنظمة الطبية (General Electric Medical Systems (GEMS) تقنيات تصميم ستة سيغما لتحقيق طفرة في مجال تكنولوجيا الفحص الطبي، حيث يستطيع المرضى الآن الحصول على فحص شامل في غضون نصف دقيقة، مقارنة بثلاث دقائق أو أكثر فيما مضى، وتستطيع المستشفيات أن تزيد من استخدامها للجهاز، وكذلك تحقيق تكلفة أقل لكل فحص.
- قامت هيئة الرهن العقاري في جنرال إلكتريك بتحليل العمليات في أحد أكثر فروعها أداءً، وقامت بتعميم "أفضل الممارسات" في الفروع الأخرى مما أدى إلى تحسين نسبة التواصل بين المتصل وموظفي جنرال إلكتريك "المتفرغين" من 76% إلى 99%. وبخلاف القدرة على تحقيق قدر أكبر من التوافق والاستجابة للعملاء فإن العملية المحسنة أدت إلى جلب ملايين الدولارات في أعمال جديدة.

* وول مارت منظمة أمريكية، أسست عام 1962 في مدينة روجرز بولاية أركنساس الأمريكية، هي عبارة عن سلسلة ضخمة من المتاجر.

أحدث تطبيق ستة سيغما في جنرال إلكتريك ثورة في عالم الجودة، تجاوزت أرقامها ونجاحاتها ما حققته المنظمة المبتكرة لسته سيغما (موتورولا)*، وبذلك حقق تطبيقها مثلاً رائعاً عن تطبيق "الممارسة الأفضل" التي جاء بها ويلش ليدفع جنرال إلكتريك للنظر خارج أسوارها والبحث عن الأفكار الجديدة أينما كانت. وتجاوزت تجربة ستة سيغما فكرة النقل الحرفي للممارسة لتصل إلى تطوير الممارسة وتحسينها، فرغم أن ستة سيغما مسجلة باسم منظمة موتورولا إلا أن الجميع يشهد بأن هذا المدخل الإداري لم يتطور ويتخذ شكله الواسع ليصبح فلسفة إدارية وتغييراً ثقافياً إلا على يد جنرال إلكتريك ومديريها التنفيذي جاك ويلش.

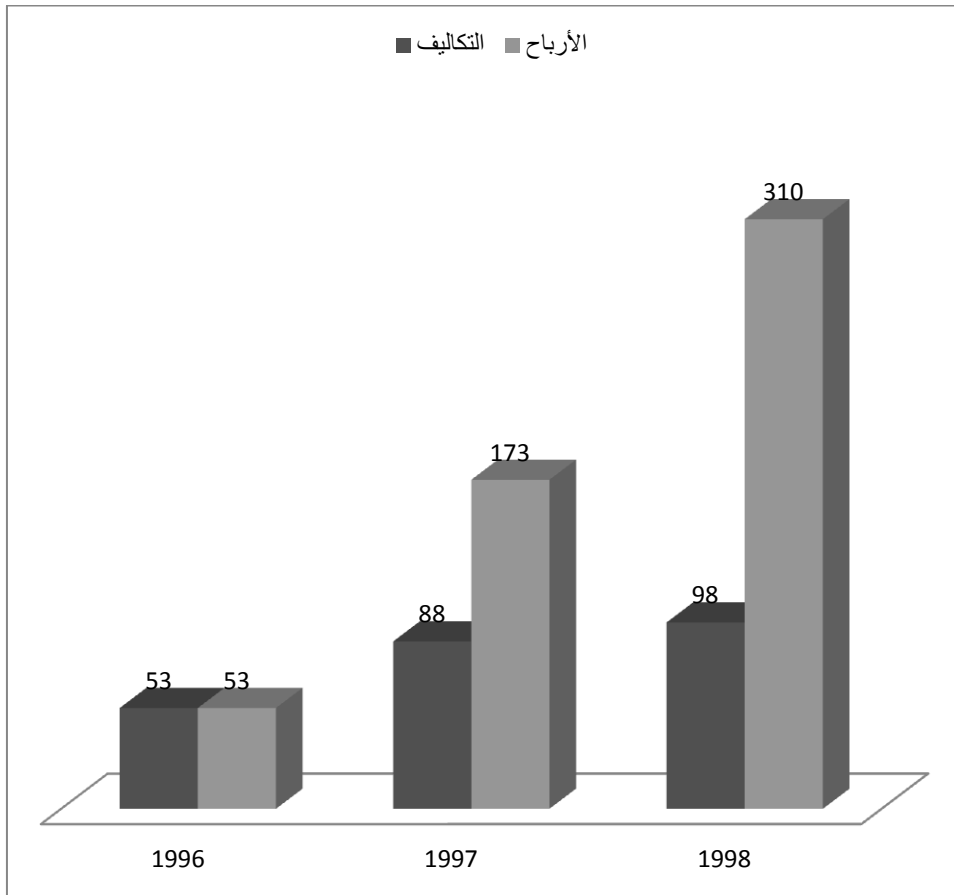
لم تنجح ستة سيغما في جنرال إلكتريك بمحض الصدفة، بل نجحت لأنها وجدت الأرضية مهيأة لها، فكل ما فعله ويلش ابتداءً من عام 1981 من إعادة هيكلة ومحاربة البيروقراطية وتحطيم الحواجز التي تعيق انتقال المعلومات والأفكار وغيرها من الإجراءات. صبّ في الأخير في مصلحة ستة سيغما ولعل أهم نقطة دعمت هذا النجاح أيضاً وجود ثقافة تنظيمية مرتكزة على التعلم تدعو إلى تقبل الأفكار الجديدة، إضافة إلى وضع الإدارة لخطة تدريب واسعة متعلقة بستة سيغما، بحيث لم تقتصر هذه الخطة فقط على حاملي الأحزمة السوداء** بل شملت المديرين، والمهندسين وكل المختصين والعاملين في مشاريع ستة سيغما.

* بدأت قصة ستة سيغما في ثمانينيات القرن العشرين في موتورولا، ففي عام 1983، توصل مهندس الجودة بل سميث Bill Smith إلى أن الفحوصات والاختبارات لا تكتشف جميع عيوب المنتج، وأن العملاء كانوا يكتشفون تلك العيوب، وكانت تلك العيوب تؤدي إلى فشل المنتجات، وحيث إن معدلات فشل العملية كان أعلى بكثير مما تدل عليه اختبارات المنتج النهائية، قرر سميث أن أفضل طريقة لحل مشكلة العيوب هي تحسين العمليات من أجل خفض احتمالات وجود عيوب أو التخلص منها في المقام الأول، وضع سميث معيار ستة سيغما "شبه الكمال" بنسبة 99.9997% ووضع اسم الطريقة. وقام مايكل هاري Mikel Harry وهو مهندس جودة في موتورولا بمزيد من التحسين على العملية والذهاب لما هو أبعد من التخلص من التبديد. نقلاً عن: غريغ برو، ترجمة الناشر، **سيجما 6 للمديرين: 24 درساً لفهم وتطبيق مبادئ سيجما 6 في أي مؤسسة**، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص: ب.

** حامل الحزام الأسود واحد من أعضاء فريق ستة سيغما، وهو الشخص الذي يقود ويُلهم الآخرين كما يدرّب ويعلم. ويجب أن تكون له القدرة على تقييم وحل المشكلات وتصميم العمليات. كما يساعد أعضاء الفريق على بناء الثقة بأنفسهم وعملهم ويشارك في تدريبهم وإدارتهم ويحافظ على استمرارية المشروع لتحقيق النتائج المرجوة. ويتكون فريق ستة سيغما أيضاً من الرئيس التنفيذي، الأبطال (الأنصار)، حامل الحزام الأسود الرئيس وحاملي الأحزمة الخضراء. نقلاً عن: محمد عبد العال النعيمي، **SIX-SIGMA: منهج حديث في مواجهة العيوب**، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن، أبريل 2007، ص: 11-12.

ما يمكن قوله أيضاً عن ستة سيغما وقصة تطبيقها في جنرال إلكتريك أنها كانت بمثابة الحلم الذي يتحول إلى واقع، والرائع في حالة جنرال إلكتريك أن الواقع الذي تحقق تجاوز الحلم، وكأن ستة سيغما جعلت الأمر يستحق عناء كل الأمور الصعبة التي أقدم عليها ويلبش في جنرال إلكتريك خاصة في العقد الأول من قيادته. ولتدعيم ما سبق، فيما يلي شكل يوضح كيف تضاعفت الأرباح المحققة من وراء تطبيق ستة سيغما مقارنة بتكاليف تطبيقها في وحدة الخدمات التابعة لجنرال إلكتريك.

الشكل رقم 5_17: تكاليف تطبيق ستة سيغما والأرباح المحققة من ورائها في وحدة الخدمات التابعة لجنرال إلكتريك الوحدة (مليون \$)



المصدر: تم اعداد الشكل بالاعتماد على بيتر إس. باند وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 28.

رغم أن ستة سيغما ليست من ابتكار جنرال إلكتروك إلا أن ويلش وفريق جنرال إلكتروك كان لهما فضل كبير في تطبيق هذا البرنامج بشكل ليس له نظير من ناحية الحجم والنطاق¹ والجدول الآتي يوضح تفوق جنرال إلكتروك في تطبيق ستة سيغما على غيرها من منظمات الأعمال الكبرى وعلى رأسها منظمة موتورولا.

الجدول رقم 5_03: إيرادات تطبيق ستة سيغما في خمس منظمات كبرى

الوحدة: بليون \$

المنظمات	الفترة	عدد الأعوام	الإيراد الكلي	متوسط الإيراد في العام	مجموع المدخرات	متوسط المدخرات في العام
موتورولا	2001-1986	16	356.90	22.31	16.00	1.00
جنرال إلكتروك	1999-1996	4	382.10	95.53	4.40	1.10
هانويل *Honeywell	2000-1998	3	72.30	24.10	1.80	0.60
فورد Ford	2002-2000	3	43.90	14.63	1.00	0.33
كاتربيلار **Caterpillar	2002-2000	3	69.60	23.20	غير مذكورة	غير مذكورة

المصدر:

Yewande Adenike Adeyemi, An Analysis of Six Sigma at Small vs. Large Manufacturing Companies, Master of Science in industrial Engineering, School of Engineering, University of Pittsburgh, Pennsylvania: USA, 2005, p: 18.

¹ جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 51.

* منظمة أمريكية متعددة النشاطات، تأسست عام 1906، مقرها الرئيس موريس تاون Morristown بولاية نيو جيرسي New Jersey الأمريكية. اندمجت هذه المنظمة عام 1999 مع منظمة ألابيدسيغنال. كان ويلش قريباً من الاستحواذ عليها، ولكنه فشل في النهاية بسبب رفض المفوضية الأوروبية للمنافسة.

** منظمة أمريكية تعمل في التصنيع والخدمات، تصنع العديد من المنتجات مثل المعدات التقنية والمحركات ومعدات الانشاء والتعدين، كما تقدم خدمات مالية. تأسست هذه المنظمة عام 1925، ويقع مقرها الرئيسي في بيوريا Peoria بالينوي الأمريكية.

المطلب الرابع: جنرال إلكتريك آلة لصنع القادة

كان ويلش يردد دوماً أنه ما من خط انتاجي في جنرال إلكتريك أهم من خط إنتاج القادة، لأن هذا الأخير يميز جنرال إلكتريك أكثر من قدرتها على صنع محركات الطائرات أو الأجهزة الطبية أو قدرتها على تقديم خدمات مالية متميزة أو غيرها من المنتجات والخدمات التي تقدمها.

يقول روبين شارما Robin Sharma في كتابه "دليل العظمة" أن "الميزة التنافسية القصوى لمنظمتك تتحدد من خلال حقيقة مهمة واحدة، وهي قدرتك على صناعة وتطوير القادة أسرع من منافسيك، فكلما كنت قادراً بشكل أسرع على جعل كل العاملين في المنظمة يظهرون سلوك القيادة -بغض النظر عن مناصبهم- استطعت أن تتصدر مجالك بشكل أسرع. إن السباق الذي يتعين عليك خوضه هو سباق من أجل صناعة القادة بشكل أسرع وتطوير ونشر "ثقافة القيادة" قبل أن يتمكن منافسوك من فعل ذلك."¹

ويلش كان واحداً من القادة الواعين لهذه الحقيقة ومدركين لأهمية المورد البشري ودوره في تغيير موازين القوى في عالم الأعمال، وأكثر من ذلك كان مولعاً بموضوع القيادة أكثر من أي شخص في جنرال إلكتريك، وكان يعلق عن هذا الموضوع بقوله أنه " ليس لك الحق في أن تكون قائداً ما لم تكن الرغبة في بناء الآخرين أصيلة ومتعمقة في روحك."² ولأنه كان يرغب في جعل كل من يعمل في المنظمة قائداً في المنصب الذي يعمل فيه، لم يكتف بإرسال موظفي جنرال إلكتريك لحضور محاضرات القيادة فحسب بل صمم نظاماً إدارياً محكماً خاصاً بالقيادة، وأقدم على اتخاذ العديد من الخطوات الجريئة التي جعلت جنرال إلكتريك ما هي عليه اليوم، منظمة صانعة للقادة بامتياز، ومن هذه الإجراءات تحديث معهد كروتونفيل، استخدام التمييز بين الموظفين، التأكيد على القيم، جعل التنفيذ جزءاً أساسياً من نظام المكافآت، واستخدام مبادرة المشاركة والتعبير.

في أواخر عام 2004، أوضحت مجلة بيزنس ويك BusinessWeek* - ما كان معظم الخبراء يعرفونه بالفعل في ذلك الحين- أنه " على يد جاك ويلش، أفرزت جنرال إلكتريك أروع المواهب التنفيذية في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية"³ وفيما يلي أمثلة عن هذه المواهب.

¹ روبين شارما، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 45.

² جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 49.

* مجلة أمريكية أسبوعية عريقة تصدر منذ عام 1929، لها شهرة واسعة في أنحاء العالم كأكبر مجلة أعمال في العالم.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 178.

الجدول رقم 5_04: أمثلة عن قادة صنعوا في جنرال إلكتريك

القائد	المنصب الإداري	بعض النجاحات المحققة
جيف إميلت Jeff Immelt	رئيس وكبير المديرين التنفيذيين لمنظمة جنرال إلكتريك.*	* استطاع أن يرفع إيرادات جنرال إلكتريك للأنظمة الطبية من 3.9 بليون دولار إلى 7.2 بليون دولار عام 2000، وجعل هذه الأخيرة الرقم الواحد في آسيا في ثلاثة أعوام كان يتأس خلالها هذه المنظمة. * استطاع بأسلوبه الإداري الخاص أن ينقل جنرال إلكتريك إلى مرحلة جديدة، وواصل تحقيق الإنجازات بعد استقالة ويلش. * في عام 2004 صنفته مجلة التايم Time** من أكثر رجال الأعمال تأثيراً في العالم.
جيمس ماكنبرني James MakNerney	رئيس مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين*** في منظمة Minnesota Mining and Manufacturing**** (3M).	* في نفس اليوم الذي ذاع فيه خبر تعيينه في منصبه ارتفعت القيمة السوقية لمنظمة 3M بمقدار 4,5 بليون دولار. * في عام 2004، صنفته مجلة بيزنس ويك BusinessWeek على أنه واحد من أفضل مدراء العالم. * في عهده ارتفعت أسهم 3M بنسبة تزيد عن 50%.

* تولى إميلت رئاسة جنرال إلكتريك في الفترة التي انتهت فيها فترة المكاسب المضاعفة التي استمرت لعقد كامل عام 2002، ولكن التحول السلي كان حتمياً فتنمية منظمة بحجم 130 بليون دولار بشكل متضاعف أكثر صعوبة بكثير جداً من تنمية منظمة بحجم 25 بليون دولار (قيمة جنرال إلكتريك عندما تولى ويلش رئاستها)، كما أن الركود الاقتصادي العالمي ساعد في تأكيد الانحدار. نقلاً عن: جيفري آيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص: 126.

** مجلة التايم هي أول مجلة إخبارية أمريكية أسبوعية صدرت عام 1923.

*** قائد متميز آخر نشأ وتطور في جنرال إلكتريك، إنه جيمس ماكنبرني واحداً من أصل ثلاثة شخصيات شاركت في سباق خلافة جاك ويلش في رئاسة جنرال إلكتريك، وخسر السباق لحساب إميلت. ولكنه فاز بأعلى منصب في منظمة 3M العملاقة، وبذلك كان أول شخص يتولى الرئاسة من خارج هذه المنظمة طوال تاريخها الذي يتجاوز المائة عام. وفي عام 2005، انتقل للعمل في منظمة تصنيع الطائرات الأمريكية الشهيرة بوينغ Boeing كرئيس لمجلس الإدارة. نقلاً عن: نفس المرجع أعلاه، ص: 143.

**** منظمة أمريكية متعددة الجنسيات مقرها الرئيسي في سانت بول St Paul بمينيسوتا الأمريكية. تعمل هذه المنظمة في العديد من المجالات مثل المنتجات الطبية والمعدات الإلكترونية.

الجدول رقم 5_04: أمثلة عن قادة صنعوا في جنرال إلكتريك (تابع)

القائد	المنصب الإداري	بعض النجاحات المحققة
لورانس (لاري) بوسايدى Lawrence Bousidy	رئيس مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين لآلايد سيغنال ومنظمة هاني ويل.*	* شارك بشكل كبير في نجاحات جنرال إلكتريك في عهد ويلش. * له الفضل في تطبيق ستة سيغما في منظمة آلايد سيغنال عام 1994. * استطاع أن يزيد من قيمة أسهم آلايد سيغنال بمعدل كبير.
روبرت نارديلي Robert Nardelli	كبير المديرين التنفيذيين لمنظمة هوم ديبوت Home Depot.**	* قام بتنمية منظمة باور سيستمز Pauer Systems التابعة لجنرال إلكتريك من 6 بلايين إلى 15 بليون دولار في غضون خمسة أعوام. ويصرح ويلش أن أداء نارديلي المالي كان أفضل من أداء أي مدير في تاريخ المنظمة، بما فيه أدائه هو شخصياً، كما ساهم بشكل كبير في نجاح هوم ديبوت.
فيفيك بول Vivek Paul	كبير المديرين التنفيذيين لمنظمة ويبرو تكنولوجيز Wipro Technologies***.	* حقق نجاحاً باهراً في منظمة الأنظمة الطبية التابعة لجنرال إلكتريك بتطبيقه لستة سيغما بنجاح. وقام أيضاً برفع هامش الربح، وتحفيز القدرة الانتاجية لخط إنتاج الأجهزة المقطعية بالكامل في أسواق بعيدة مثل فرنسا، اليابان، الصين. والهند. * في عام 2004، صنفته مجلة التايم مع إميلت من أكثر رجال الأعمال تأثيراً في العالم. * استطاع أن يزيد إيرادات منظمة ويبرو بنسبة 500% في غضون خمسة أعوام.

المصدر: جيفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، 2007، ص ص: 123 - 198.

* كان لاري بوسايدى اليد اليمنى لويلش في جنرال إلكتريك، وحتى بعد رحيله عن المنظمة ظل صديقاً له. شغل بوسايدى العديد من المناصب الإدارية في جنرال إلكتريك، أهمها نائب رئيس مجلس الإدارة عام 1984، وهو المنصب الذي جعله ثاني أكبر مدير تنفيذي مؤثر في المنظمة. وتجدر الإشارة أيضاً أن بوسايدى هو من أقنع ويلش بتطبيق ستة سيغما، وإضافة إلى كونه قائداً إدارياً ناجحاً، يعد لاري بوسايدى مؤلفاً ناجحاً في أوساط الأعمال، تصدرت كتبه قوائم الكتب الأكثر مبيعاً في العالم، ومن بين كتبه كتاب ألفه عام 2002 بمشاركة رام شانان Ram charan وحمل هذا الكتاب عنوان ثقافة التنفيذ Execution The Discipline of Getting Things Done.

** أمضى نارديلي حوالي ثلاثة عقود في جنرال إلكتريك شغل خلالها أكثر من 12 وظيفة قيادية مختلفة قبل انتقاله إلى هوم ديبوت. هو الآخر لم ينجح في خلافة ويلش عام 2001، ولكنه لم يتوقف عند العثرة لأن عيون المنظمات الكبرى كانت عليه، وكانت تتسابق على نيل خدماته ومن هذه المنظمات منظمة فورد ومنظمة هوم ديبوت، وهذه الأخيرة فازت به وحدث ذلك في ظرف قصير جداً، بعد أسبوع فقط من خسارته منصب الرئاسة في جنرال إلكتريك، جعلته هوم ديبوت أول رئيس لها في التاريخ يأتي من الخارج.

*** لم يعمل بول أبداً تحت رئاسة ويلش بشكل مباشر بل كان يعمل تحت رئاسة إميلت الذي كان يعمل بدوره تحت رئاسة ويلش، ولكن هذا لم يمنعه من أن يصبح قائداً إدارياً متميزاً، وتعد هذه الشخصية دليلاً على نجاح جنرال إلكتريك في عهد ويلش في صناعة أجيال من القادة المتميزين. استطاع بول أن يبرز في جنرال إلكتريك من خلال إنجازاته المتميزة، فشل إميلت في إقناعه في البقاء في جنرال إلكتريك لأنه اختار تحدياً جديداً وهو العودة إلى موطنه الهند، ليعمل قائداً لقسم البرمجيات في منظمة ويبرو الهندية المختصة في التكنولوجيا.

المطلب الخامس: الصورة التي أصبحت عليها جنرال إلكتروك حقاً

حل عام 2001، ومع حلوله رحل جاك ويلش عن جنرال إلكتروك بعد أن قضى فيها أربعة عقود من الزمن، أمضى العقدين الأولين في التعلم والترقي حتى أصبح المهندس المبتدئ أكبر المديرين التنفيذيين في المنظمة، وعندها بدأ التغيير حتى أصبحت جنرال إلكتروك منظمة متعلمة بامتياز، منظمة تتحسن مع حلول كل يوم جديد. فيما يلي محاولة لتلخيص الحالة التي أصبحت عليها جنرال إلكتروك بعد عقدين التغيير من خلال بيان القيم الخاص بها وأيضاً من خلال رسالة المنظمة التي وجهتها لمالكي الأسهم والعاملين عام 2000.

1- بيان القيم الخاص بجنرال إلكتروك

يذكر روبن شارما في كتابه "دليل العظمة" أن المنافسين يستطيعون تقليد المنتجات إذا كانت جيدة، ويستطيعون تقليد الخدمات، ويستطيعون تقليد العلامة التجارية ولكنهم لن يتمكنوا أبداً من تقليد الثقافة، فالثقافة هي ما يعطي المنظمة تميزها، وهي التي تضع - ثم بعد ذلك توجه - معايير السلوك.¹ جنرال إلكتروك امتلكت ثقافة مكنتها من التميز والتفرد.

أنفق ويلش - بمساعدة خمسة آلاف شخص - أعواماً لصياغة بيان القيم المشتركة لجنرال إلكتروك، وأوضح هذا البيان النهج والتصرفات التي يتوقعها ويلش من موظفيه، ومع مرور الوقت وقيام العاملين بالعيش في ظل هذه القيم بدأت ثقافة جنرال إلكتروك تتغير واليوم لدى كل مدير فيها بطاقة تذكره بهذه القيم.²

تقول البطاقة أن قادة جنرال إلكتروك دائماً بكرامة شديدة:³

- لديهم عاطفة قوية نحو الامتياز ويكرهون البيروقراطية.
- منفتحون على تقبل الأفكار من أي مكان.
- يعيشون النوعية ... ويعملون على تقليص الإنفاق وتحقيق المنافسة بامتياز.

¹ روبن شارما، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 61.

² روبرت هلر، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 82.

³ نفس المرجع أعلاه.

- لديهم الثقة لإشراك الجميع في العمل ويتصرفون بتواضع.
- يصنعون واقعاً واضحاً وبسيطاً، قاعدته رؤياً... ويتواصلون مع الجميع من دون استثناء.
- لديهم طاقة عظيمة وقدرة على شحن طاقة الآخرين.
- يقومون بوضع أهداف كبيرة... يكافئون التقدم، لكنهم يفهمون حقيقة المساءلة والالتزام.
- يرون التغيير فرصة... وليس تهديداً.
- لديهم عقول عولمية... وبينون فرقاً متنوعة وعولمية.

2- الرسالة التي وجهت جنرال إلكتروك عام 2000 لمالكي الأسهم والعاملين

كُتبت جنرال إلكتروك في رسالتها السنوية الموجهة لمالكي الأسهم والعاملين عام 2000 فقرة تلخص ما أصبحت عليه هذه المنظمة بعد رحلة التغيير التي دامت عقدين من الزمن:

"التغيير الأهم الذي قامت به جنرال إلكتروك كان تحولها إلى منظمة تسعى للتعلم، إن كفاءة جنرال إلكتروك الجوهرية، الحقيقية هي اليوم لا تتمثل في التصنيع أو الخدمات، بل في عملية التوظيف والرعاية على المستوى العالمي لأفضل الأشخاص في العالم مع غرس روح التعلم في هؤلاء الأشخاص، وتنمية قدراتهم على التطور وتنفيذ الأعمال بشكل أفضل يومياً. من خلال هؤلاء الأشخاص ووضعهم أمام التحديات ومكافأهم. ومن خلال تحريرهم من البيروقراطية بإعطائهم كل الموارد التي يحتاجون إليها - وببساطة من خلال الابتعاد عن طريقهم - رأيناهم قد جعلونا أفضل وأفضل عاماً بعد عام."¹

¹ رسالة جنرال إلكتروك الموجهة إلى مالكي الأسهم وموظفيها وعملائها عام 2000، ص: 2، تاريخ المطالعة: 2013/02/25:

خلاصة الفصل الخامس

حوالي عشرين عاماً قاد فيها ويلش جنرال إلكتروك، قضاها يرسم ملامح منظمة كانت في مخيلته ويجوؤها إلى واقع. الأمر لم يكن سهلاً خاصة في العقد الأول الذي عرف بمرحلة المعدات، والتي تميزت بالقسوة في نظر الكثيرين من العاملين بجنرال إلكتروك وحتى من خارجها، وبعتراف ويلش نفسه، لقد تخلص خلالها من العديد من المشاريع وآلاف الأفراد، ولكن الأمر -في رأيه- كان ضرورياً من أجل بناء جنرال إلكتروك الجديدة على أساس سليم خال من البيروقراطية والحواجز، خال من نقاط الضعف وأصحاب الأداء الضعيف.

وبعد إزالة بقايا النظام المهتمك في جنرال إلكتروك، وتخليصها من العادات والتقاليد السيئة، وبعد مرور عقد من الزمن تقريباً بزغ فجر مرحلة جديدة في جنرال إلكتروك سميت بمرحلة البرامج، وجاءت هذه المرحلة لتشفي الجراح وترفع المعنويات بعد مرحلة المعدات الصعبة. تضمنت مرحلة البرامج العديد من المبادرات التي فتحت آفاقاً جديدة لجنرال إلكتروك، ومن هذه المبادرات مبادرة المشاركة والتعبير، ستة سيغما، العمل الإلكتروني، عالمية الأعمال. وجاءت هذه المبادرات لتحول جنرال إلكتروك إلى منظمة متعلمة بامتياز، منظمة تتعلم باستمرار، ومن أي شخص، ومن أي مكان. منظمة منفتحة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، منظمة تتقبل التغيير وتبادر به، منظمة تجيد صنع الأفراد والقادة المتميزين، منظمة تنافس على المستقبل.

نجح ويلش في بناء جنرال إلكتروك المتعلمة لأنه كان يجيد اختيار الأفراد، وأكثر من ذلك كان يعرف جيداً كيفية التعامل معهم، وكيفية تطويرهم وكيفية دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم. وبهذا استطاع أن يقدم للعالم تجربة مذهلة في كيفية تحول إحدى أكبر منظمات الأعمال التقليدية في العالم إلى منظمة متعلمة تتغير وتتطور مع تغيرات العالم من حولها.

الفصل الساوس

إمكانية تحول كوندور إلى منظمة متعلمة



الفصل السادس: امكانية تحول كوندور إلى منظمة متعلمة

بعد تناول تجربة جنرال إلكتريك ورحلتها التي استغرقت 20 عاماً من التغيير، والتي تحولت من خلالها إلى منظمة متعلمة بامتياز. يأتي الدور على منظمة أخرى، وهي منظمة كوندور الناشطة بقوة في سوق الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية المحلي. وستحاول الدراسة في هذه المرحلة إلقاء الضوء على حالة هذه المنظمة، ولكن الطرح سيكون مختلفاً عن ما كان عليه في الفصل الخاص بجنرال إلكتريك. وتجدر الإشارة أن الدراسة لا تهدف من خلال هذا الفصل إلى المقارنة بين المنظمتين، وإنما تهدف إلى فتح أفق جديد وهو إمكانية تطبيق النموذج الإداري المتمثل في المنظمة المتعلمة في منظمة محلية، ومعرفة إذا ما كانت هذه المنظمة تمتلك مقومات تجعلها قادرة على التحول إلى منظمة متعلمة. وإمكانية الاستفادة من تجربة جنرال إلكتريك كنموذج ناجح يمكن التعلم منه.

ستحاول الدراسة من خلال هذا الفصل الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل تملك كوندور مقومات تمكنها من التحول إلى منظمة متعلمة، وما هي التغييرات التي يمكن إجراؤها لإنجاح عملية التحول؟ ويمكن تقسيم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

إلى أي درجة تتوفر كوندور على أسس المنظمة المتعلمة؟

إلى أي درجة تتوفر كوندور على مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة؟

بالاستناد إلى تجربة جنرال إلكتريك، ما هي التغييرات التي يمكن لكوندور إجراؤها للتحول إلى منظمة متعلمة؟ وللإجابة على هذه الأسئلة سيتضمن الفصل أربعة مباحث، تأتي كما يلي:

- تقديم منظمة كوندور إلكترونيكس؛
- الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- مناقشة وتحليل محاور الاستبيان؛
- تحول كوندور إلى منظمة متعلمة بالاستناد إلى تجربة جنرال إلكتريك.

المبحث الأول: تقديم منظمة كوندور إلكترونيكس

كوندور إلكترونيكس CONDOR ELECTRONICS أو عنتر للتجارة ANTAR TRADE كما كانت تعرف سابقاً، واحدة من أهم فروع مجموعة بن حمادي. تنشط هذه المنظمة في مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، وتحظى بسمعة جيدة في السوق الجزائرية لما تقدمه من جودة على مستوى منتجاتها وخدماتها. فيما يلي سيتم تسليط الضوء على هذه المنظمة، بدايتها، نشاطاتها وكل الجوانب المتعلقة بها.

المطلب الأول: لمحة عن كوندور إلكترونيكس

تنحدر كوندور* من إحدى أكبر المجموعات التجارية في الجزائر، والمتمثلة في المجموعة التجارية العائلية بن حمادي. ولهذا وجب أخذ فكرة عن المنظمة الأم قبل التطرق إلى كوندور الفرع. وفيما يلي إضاءة مختصرة على مجموعة بن حمادي:

1- مجموعة بن حمادي التجارية

بدأت مجموعة بن حمادي نشاطها في مجال التجارة** بالمواد الغذائية، ومع مرور الأعوام أظهرت تطوراً وتوسعاً كبيرين، ظهر جلياً من خلال المجالات المختلفة التي استطاعت اقتحامها والنجاح فيها، لتصبح اليوم أحد أقوى التكتلات التجارية الجزائرية، والتي تتمتع بشهرة واسعة بين الجزائريين، لما تقدمه من منتجات

* تجدر الإشارة إلى أن كوندور الجزائرية ليست المنظمة الوحيدة التي تحمل هذا الاسم، بل هناك العديد من المنظمات في العالم تحمل الاسم نفسه وتنشط في مجالات متعددة.

** تعد عائلة بن حمادي عائلة مقاولين بامتياز، امتهنوا التجارة أباً عن جد، وتعود بدايتهم إلى عام 1940 أو أقدم. نقلاً عن: الزهراء بن سفيان، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة: مع الإشارة لمؤسسة **Condor Electronics**، أطروحة

دكتوراه، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، 2014-2015.

وخدمات من خلال وحداتها التي تتنوع في أنشطتها بين مواد البناء، الإلكترونيات، المواد الغذائية، وغيرها من المجالات.

تملك مجموعة بن حمادي التجارية العديد من الفروع، من أهمها:¹

- منظمة AGLOTUBES المتخصصة في صناعة البلاط ومواد البناء والمعروفة سابقاً باسم GEMEC.
- منظمة ARGILOR المتخصصة في صناعة الآجور.
- منظمة HODNA METAL المتخصصة في إنتاج اللوحات الإشهارية لمطاعم الوجبات السريعة.
- منظمة GERBIOR المتخصصة في إنتاج وتسويق القمح ومشتقاته.
- منظمة POLYBEN المتخصصة في إنتاج أكياس البوليبروبيلين البلاستيكية الخاصة بتعبئة وتغليف المواد الزراعية.
- فندق بني حامد HOTEL BENI HAMMED.
- منظمة كوندور إلكترونيكس CONDOR ELECTRONICS محل الدراسة، والتي تعد أهم فروع المجموعة وأكبرها.

وفيما يلي عرض شامل لهذه المنظمة:

2- مدخل لمنظمة كوندور إلكترونيكس

كوندور هي منظمة خاصة متخصصة في استيراد وتركيب وإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونيات. تعمل على المستوى المحلي مغطية كامل التراب الوطني، كما بدأت مؤخراً في العمل على تصدير منتجاتها لبعض الدول مثل تونس والسودان.

يقع مقر المنظمة الرئيسي بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج* بالجزائر، وتملك نقاط بيع أو صالات عرض في مختلف ولايات الوطن تقريباً.

¹ Le Groupe, 28/06/2015, www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe

* تعد ولاية برج بوعرييج من أهم الأقطاب الصناعية والتجارية في الجزائر، إذ تحتوي هذه الولاية على أكثر من 180 منظمة صناعية. وتلقب بعاصمة الإلكترونيك لأنها تضم 16 مصنعاً ضخماً في هذا المجال. نقلاً عن: زهرة بن سفيان، مرجع سبق ذكره، 2014 - 2015، ص:

تعمل كوندور بسجل تجاري يحمل الرقم 02 B 0462772،¹ تحصلت عليه في أبريل من عام 2002، وبدأت العمل فعلياً في فبراير من عام 2003.² يبلغ رأسمال كوندور 2450.000.000 دينار جزائري.³

كانت كوندور في بدايتها عبارة عن شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL Groupe Benhamadi) (ANTAR TRADE)،* ثم تحولت إلى شركة ذات أسهم (SPA CONDOR ELECTRONICS).** بدأت كوندور نشاطها بـ 90 عاملاً فقط، ولكن هذا العدد سرعان ما ارتفع ليصبح اليوم أكثر من 4600 عامل في ولاية برج بوعرييج فقط إضافة إلى العاملين في فروع المنظمة بالولايات الأخرى.

3- الأعمال الأساسية لكوندور إلكترونيكس

بدأت كوندور عملها كفرع متواضع من فروع مجموعة بن حمادي التجارية. وكانت تكتفي بشراء السلع من الخارج، وتعيد بيعها في السوق الجزائري. ولكن سرعان ما تغير الحال وتحول الفرع، إلى مجمع ضخم بحد ذاته، واستطاع خلال عقد من الزمن أن يدير العديد من الأعمال المتشعبة.

¹ Condor Electronics, Réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie, Annuaire des entreprises algériennes des secteurs de l'industrie, des services et du commerce, 22/07/2015,

elmouchir.caci.dz/condor-electronics-direction-gnrale-6593.html

² مراد شريف، دور بحوث التسويق في تفعيل الإعلان في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور "CONDOR" للصناعات الإلكترونية ببرج بوعرييج، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: الجزائر، 2006، ص: 128.

³ Condor Electronics, **Op-Cit**, 22/07/2015.

* تعرف (المادة 564 من القانون التجاري الجزائري المؤرخ في 1996/12/09) الشركة ذات المسؤولية المحدودة على أنها الشركة التي تؤسس من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموا من حصص. ومن خصائصها أن رأسمالها لا يجب أن يقل عن 100.000 دينار جزائري. وأن عدد الشركاء فيها لا يجب أن يتجاوز 20 شريكاً.

نقلاً عن: عبد القادر البقيرات، محاضرات في مادة القانون التجاري الجزائري: الأعمال التجارية-نظرية التاجر-المحل التجاري-الشركات

التجارية-الشييك، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 123-125.

** تعرف شركة المساهمة حسب المادة 592 من القانون التجاري على أنها شركة ينقسم رأسمالها إلى حصص، وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصتهم. ولا يمكن أن يقل عدد شركائها عن سبعة. نقلاً عن: نفس المرجع أعلاه، ص: 131-132.

وفيما يلي عرض لأهم الأعمال التي تديرها كوندور اليوم:¹

- شبكة واسعة من المبيعات وخدمات ما بعد البيع: تعمل كوندور على انتاج وتسويق تشكيلة واسعة من الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهربائية. وبالموازاة مع البيع، تقدم مجموعة من خدمات ما بعد البيع مثل: الضمان والصيانة. وهذه الخدمات تعد جزءاً أساسياً من نشاطها، إذ تحاول كوندور من خلالها التقرب من عملائها ومحاولة التكفل باحتياجاتهم وزيادة رضاهم.

ومن أجل التقرب أكثر لعملائها، حرصت كوندور على انشاء صالات عرض لمنتجاتها في كامل التراب الوطني تقريباً. وفيما يلي جدول يوضح توزيع هذه الصالات وعددها في كل ولاية.

الجدول رقم 6_01: صالات عرض كوندور المنتشرة في أرجاء الوطن

الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها	الولاية وعدد صالات العرض فيها
أدرار 2	البويرة 1	سكيكدة 1	ورقلة 3	خنشلة 3
الشلف 1	تلمسان 2	سيدي بلعباس 1	وهران 6	سوق أهراس 1
الأغواط 1	تيارت 2	عنابة 2	البيض 1	تيبازة 1
أم البواقي 1	تزي وزو 4	قالمة 1	برج بوعريش 2	ميلة 1
باتنة 1	الجزائر 18	قسنطينة 1	بومرداس 2	عين الدفلى 2
بجاية 2	الجلفة 2	المدية 1	الطارف 1	عين تموشنت 1
بسكرة 3	حيجل 3	مستغانم 1	تندوف 1	غرداية 1
بشار 1	سطيف 7	المسيلة 2	تسمسليت 1	غليزان 1
البليدة 5	سعيدة 1	معسكر 2	الواد 1	
العدد الاجمالي لصالات العرض في الجزائر				
97				

المصدر: Showrooms, 08/08/2015, www.condor.dz/fr/condor-electronics/reseau?view=showroom

يلاحظ من الجدول السابق، أن كوندور تملك شبكة كبيرة من صالات العرض، إذ وصل عددها إلى 97 صالة مغطية كامل التراب الوطني تقريباً.

¹ Metiers, 08/08/2015, rh.condor.dz/ressources-humaines/metiers.html

- **التسويق:** من خلال التسويق، تقوم كوندور بتحليل السوق وتحديد اتجاهاته. كما يساعد التسويق على فهم البيئة التي تنشط فيها، وبالتالي تحديد توقعات العملاء وتسويق تشكيلة واسعة من المنتجات المبتكرة.
- **الإلكترونيات:** تقوم كوندور بإنتاج مجموعة كبيرة من المنتجات الإلكترونية، مثل أجهزة الاستقبال الرقمي وأجهزة الكمبيوتر، ومؤخراً نجحت في تصنيع أول لوحة رقمية. ولم يكن هذا المجال متاح لكوندور لولا مواردها البشرية العالية التكوين والتي تم تدريبها خارج الوطن.
- **الأجهزة والمنتجات المنزلية:** تقدم كوندور لعملائها تشكيلة واسعة من الأجهزة الكهرومنزلية والتي تغطي احتياجاتهم من الأجهزة المنزلية المختلفة مثل (المكيفات، الغسالات، آلات الطبخ، أجهزة التلفاز).
- **التكييف المركزي:** استطاعت كوندور اقتحام مجال التكييف المركزي، والذي يعتبر تحدياً كبيراً لما يتطلبه هذا المجال من كفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع التكنولوجيات المتطورة. وبالفعل استطاعت كوندور كسب التحدي، وهي اليوم تقوم بعمليات التكييف الخاصة بالمرافق العمومية مثل: الإدارات، المستشفيات، الفنادق، المطارات. وأيضاً، تقوم بتكييف المراكز التجارية والفنادق وغيرها من المرافق الكبرى.
- **إضاءة البنية التحتية الحضرية الكبيرة:** إضافة إلى الأعمال السابقة، تقوم كوندور بالإشراف على عمليات إضاءة البنى التحتية الحضرية الكبيرة مثل إنارة الملاعب (اتمام إضاءة 12 ملعب على المستوى الوطني)، الصالات الرياضية، الطرق والمباني العامة.

المطلب الثاني: أهداف وقيم كوندور إلكترونيكس

تسعى كوندور إلى تحقيق التميز في كل ما تقدمه، وأن تصبح منافساً قوياً في مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت تملك ثقافة قوية متكونة من قيم تحفز الجميع وتشجعهم على العمل المشترك نحو تحقيق الهدف المطلوب.

1- أهداف كوندور إلكترونيكس

تسعى كوندور إلى تعزيز موقعها في السوق الجزائرية، وأن تصبح المورد الرئيسي للإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية وكذا الطاقات المتجددة. كما تسعى أيضاً إلى بناء علاقات قوية مع شركائها وعملائها، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الابداع والابتكار. وخدمة المجتمع والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أيضاً ما يلي:¹

- تلبية متطلبات العملاء.
- فتح أسواق دولية جديدة.
- توسيع شبكة التوزيع في جميع أنحاء التراب الوطني.
- توسيع تشكيلة المنتجات المقدمة.
- تحسين وتعزيز خدمات ما بعد البيع.
- تحسين الثنائية (سعر / جودة) وتخفيض تكاليف التصنيع.
- تكييف المنظمة مع الاستراتيجية.
- وضع سياسات التوظيف والتدريب.
- ضمان صحة وسلامة جميع العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال توفير كل الموارد الضرورية واتخاذ جميع التدابير اللازمة لمنع أي مخاطر للتلوث والضرر للصحة والسلامة في مكان العمل. وكذلك، ضمان التحسين المستمر في الجودة والبيئة والصحة والسلامة في العمل.
- التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.
- تعزيز الشفافية في إدارة المنظمة.

2- قيم كوندور إلكترونيكس

كما يجب أن يكون للمنظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها، يجب أن يكون لها قيم توجهها وتساعد العاملين على تحقيق تلك الأهداف. قيم تجمع العاملين وتوحد سلوكهم وتزيد ترابطهم. كوندور واحدة من المنظمات

¹ Condor Electronics, 28/06/2015, www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-ghse-rs

التي حرصت على أن يكون لها مجموعة من القيم التي يلتفت حولها كل العاملين فيها. وتأتي هذه القيم كما يلي:¹

- التركيز على العملاء: تسعى كوندور باستمرار لتحسين أدائها من أجل أن تقدم منتجات مبتكرة لعملائها، وتقدم لهم خدمات عالية الجودة.
- النزاهة والاحترام المتبادل: لا تظهر روح كوندور في منتجاتها أو علامتها التجارية فحسب، بل تتمحور حول احترام الزملاء، العملاء والشركاء في العمل. وبصفة عامة، تسعى كوندور لاحترام كل من يتعامل معها.
- المبادرة: تحرص كوندور على نشر روح المبادرة في كل مكان في العمل.
- روح الفريق: تتخذ كوندور العمل الجماعي والتعاون شعاراً لكل ما تقوم به.
- التطور: تؤمن كوندور بضرورة تطوير العاملين فيها، مهما كانت أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية أو المناصب التي يشغلونها.
- التكامل: تحرص كوندور على التكامل بين عاملها كشرط أساسي للأداء.

المطلب الثالث: معلومات أخرى عن كوندور إلكترونيكس

بعد التعرف عن كوندور، وأهدافها وقيمتها وكذا أعمالها الأساسية، ستحاول الدراسة في هذا المطلب إلقاء الضوء على جوانب أخرى متعلقة بهذه المنظمة. وهذه الجوانب هي: علامتها التجارية، شعارها، وشهادات الجودة التي حصلت عليها، وبعض النتائج التي حققتها.

1- العلامة التجارية لكوندور إلكترونيكس

تستخدم منظمات الأعمال العلامة التجارية كأداة تطرح من خلالها نفسها للعملاء في الأسواق للحصول على حماية قانونية لسلعتها حيث لا يحق لأي منظمة أخرى استخدام أو اشتقاق ذلك الاسم.²

¹ Valeurs, 07/08/2015, rh.condor.dz/ressources-humaines/valeurs.html

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص: 205.

بالنسبة لكوندور، اختار القائمون على المنظمة في البداية اسم "عنتر للتجارة" كعلامة تجارية، وبعدها غيروا الاسم ليصبح كوندور إلكترونيكس. وترجع التسمية إلى طائر الكوندور أكبر طيور العالم، الذي يعيش في المناطق العالية، وموطنه الأصلي سلسلة جبال الأنديز، سلسلة الجبال الغربية للولايات المتحدة الأمريكية والمكسيك.

وتجدر الإشارة إلى أن العلامة التجارية للمنظمة تحمل إضافة إلى كلمة Condor Electronics، رمز هذا الطائر.

والشكل الآتي يوضح العلامة التجارية لمنظمة كوندور:

الشكل رقم 6_01: العلامة التجارية لمنظمة كوندور إلكترونيكس



المصدر: Condor Electronics, 08/08/2015, www.condor.dz/fr

العلامة التجارية لكوندور مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية من التقليد.

2- شعار كوندور

ليست العلامة التجارية وحدها من تغيرت، فحتى الشعار الذي تحمله كوندور تغير. في البداية كانت كوندور تعرف عن نفسها من خلال شعار "الابتكار حياة" Innovation Is Life. وفي عام 2007، أصبح الشعار "جزائري الأصل" D'origine Algeriens.¹

3- شهادات الجودة التي تحصلت عليها كوندور

من أهم شهادات الجودة التي تحصلت عليها كوندور ما يلي:

¹ زهرة بن سفيان، مرجع سبق ذكره، 2014-2015، ص: 261.

- الحصول على شهادة الجودة ISO9001* (نسخة عام 2000) في 2007.
- الحصول على شهادة الجودة ISO9001 (نسخة عام 2008) في 2010.
- الحصول على شهادة الأيزو الخاصة بالأمن والسلامة المهنية** ISO18001.
- الحصول على شهادة الأيزو الخاصة بنظام إدارة البيئة*** ISO14001.

وإضافة إلى هذه الشهادات، تحصلت كوندور على العديد من جوائز الجودة على المستوى المحلي، وأهمها الجائزة الجزائرية للجودة**** في عدة نسخ مثل نسختي 2010 و2011.¹

5- تطور كوندور بالأرقام

شهدت كوندور منذ تأسيسها العديد من التطورات، واستطاعت خلال أعوام قليلة تحقيق العديد من الانجازات. وفيما يلي جدول يوضح تحسن النتائج المحققة من طرف كوندور في الفترة بين 2011 و2013. الجدول رقم 6_02: تطور رقم أعمال، النتيجة الصافية والحصة السوقية لكوندور (2011-2013)

الحصة السوقية (%)	النتيجة الصافية (دج)	رقم الأعمال (دج)	
35	573616000.00	17583977000.00	2011
37	441042000.00	21101642000.00	2012
40	582656000.00	31777492000.00	2013

المصدر: سعد الله مختاري، تسيير الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري: دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك - برج بوعريبيج، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار: الجزائر، 2014-2015، ص: 124. نقلاً عن: مديرية المالية والمحاسبة والمديرية التجارية لمنظمة كوندور.

* تتضمن الأيزو 9001 ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم وينتهي بخدمة ما بعد البيع. وتضم المواصفة 20 عنصراً من عناصر الجودة. نقلاً عن: عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000- المقارنة المرجعية، الشركة العربية للاعلام العلمي "شعاع"، القاهرة: مصر، 1995، ص: 101.

** تتضمن الأيزو 18001 نظام الصحة والسلامة المهنية، الذي يهدف إلى توفير البيئة الآمنة في المنظمة وكل المتعاملين معها.

*** تهدف مواصفات الأيزو 14000 إلى ارشاد المنظمات المختلفة في قياس أدائها البيئي، وذلك بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في المنظمة لحماية البيئة. نقلاً عن: قاسم نايف علوان الخياوي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 281.

**** يعرف المرسوم التنفيذي رقم 02-05 المؤرخ في 06 يناير 2002 والمتضمن انشاء الجائزة الجزائرية للجودة، هذه الجائزة على أنها مكافأة مالية وشهادة شرف وهدية شرفية تمنح سنوياً عن طريق المسابقة لمكافأة أحسن مؤسسة أو هيئة خاضعة للقانون الجزائري. نقلاً عن: الجريدة الرسمية، المطبوعة الرسمية، الجزائر: الجزائر، العدد 2، 9 يناير 2002، ص: 6-7.

¹ الزهراء بن سفيان، مرجع سبق ذكره، 2014-2015، ص: 265.

يظهر الجدول تحسناً ملحوظاً في رقم أعمال كوندور، ويمكن ارجاع هذا التحسن إلى حرص المنظمة على تقديم الأفضل لعملائها من حيث الجودة والسعر، وهذا ما يمكن قوله عن النتيجة الصافية التي رغم انخفاضها عام 2012، إلا أنها عادت وارتفعت عام 2013. ومن جهة أخرى، يلاحظ أن الحصة السوقية للمنظمة هي الأخرى في ارتفاع، مما يدل على تميز كوندور وكسبها لعملاء جدد باستمرار رغم ما يشهده سوقها من منافسة حادة سواء كان ذلك من المنظمات المحلية أو العالمية المتواجدة بالسوق الجزائري.

المطلب الرابع: وحدات منظمة كوندور إلكترونيكس

نجحت كوندور في دخول السوق المحلية، واستطاعت رغم حداثتها أن تلبي احتياجات شريحة كبيرة من العملاء. وذلك من خلال التشكيلة الواسعة التي تقدمها من الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية. هذه التشكيلة التي تنتج على مستوى ثمان وحدات تضمها كوندور. وتأتي هذه الوحدات كما يلي:

1- وحدة أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي

تأسست هذه الوحدة عام 2003، وكانت في البداية متخصصة فقط في إنتاج أجهزة التلفاز العادية، ثم توسع نشاطها عام 2008¹ ليشمل إنتاج أجهزة التلفاز ذات شاشات الكريستال السائل LCD* وأجهزة التلفاز ذات الديود الباعث للضوء LED** وأجهزة الاستقبال الرقمي.

2- مركب المكيفات

تأسس المركب في جوان من عام 2002.² ويقوم هذا المركب بتصنيع أجهزة التكييف بمختلف أنواعها.

¹ كوندور إلكترونيكس، شركة كوندور إلكترونيكس ... فخر الصناعة الجزائرية، 2013، تاريخ المطالعة: 2015/08/05،

www.youtube.com/watch?v=fnlxTAZg1TM

* Liquid Crystal Display.

** Light Emitting Diode.

² كوندور إلكترونيكس، مرجع سبق ذكره، 2015/08/05.

3- وحدة الإعلام الآلي والهاتف

تأسست هذه الوحدة عام 2008. وتخصصت في البداية في إنتاج أجهزة الكمبيوتر، ثم توسع نشاطها ليشمل تصنيع اللوحات الرقمية والهواتف الذكية. وكانت محاولة كوندور الأولى في هذا المجال عام 2014. وذلك بإنتاج 8 لوحات رقمية و9 هواتف ذكية وبعد نجاح المحاولة قررت الاستمرار في هذا المجال.¹

4- مركب الثلاجات والمبردات

يرجع تاريخ تأسيس هذا المركب إلى عام 2006.² ويتخصص بإنتاج الثلاجات والمبردات بمختلف أنواعها.

5- وحدة المنتجات البيضاء

تأسست الوحدة في أوت من عام 2011.³ وتختص بإنتاج آلات الطبخ والغسالات وغيرها من الأجهزة الكهرومنزلية الصغيرة.

6- وحدة اللوحات الشمسية

بدأ مشروع تأسيس وحدة اللوحات الشمسية في يناير من عام 2012، وانتهى إنجازها في سبتمبر من عام 2013، وبدأ نشاطه الفعلي في أكتوبر من نفس العام. ودخلت منتجاته السوق ابتداءً من يناير من عام 2014.⁴

7- وحدتي البولستيران والبلاستيك

تأسست وحدة البولستيران في أكتوبر من عام 2003، أما وحدة البلاستيك فقد تأسست في ماي من عام 2004.⁵ أنشئت الوحدتان كوحدات دعم لباقي الوحدات الإنتاجية. وأوكلت لهما مهمة تصنيع البولستيران والبلاستيك المستخدمين في تغليف وحماية المنتجات التامة الصنع مثل صناديق التغليف الخاصة بالثلاجات وأجهزة التكييف الهوائية.

¹ ياسمين مرزوق، حينما يرتبط اسم عائلة بن حمادي بمسار ناجح، تقرير تلفزيوني، قناة البلاد، 2014، تاريخ المطالعة: 2015/08/04

www.youtube.com/watch?v=9Pb78_JD7bQ

² كوندور إلكترونيكس، مرجع سبق ذكره، 2015/08/05.

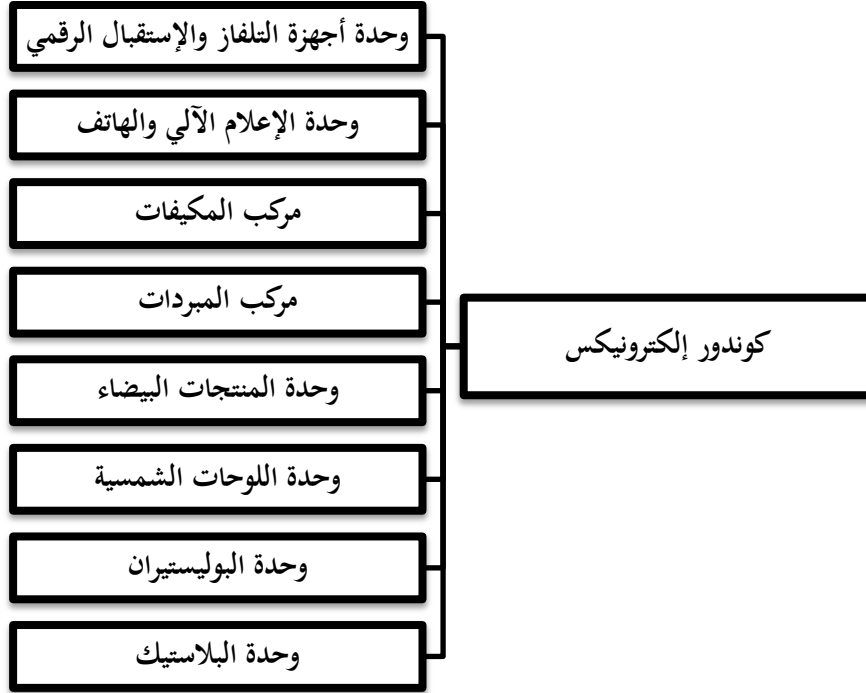
³ نفس المرجع أعلاه.

⁴ ياسمين مرزوق، مرجع سبق ذكره، 2015/08/04.

⁵ كوندور إلكترونيكس، مرجع سبق ذكره، 2015/08/05.

وفيما يلي شكل يوضح وحدات كوندور إلكترونيكس الثمانية.

الشكل رقم 6_02: وحدات كوندور إلكترونيكس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة.

المطلب الخامس: الإنتاج في كوندور إلكترونيكس

بدأت كوندور مسيرتها بتسعين عاملاً، وكانت تستورد المنتجات لا أكثر ولا أقل. واليوم أصبحت واحدة من أكثر المنظمات الجزائرية نجاحاً. وبعد أن كانت تستورد، أصبحت تتركب المنتجات وتنتجها بنفسها. وحتى أنها أصبحت تصدر منتجاتها لبعض الدول. وكل هذا بفضل الطاقة الانتاجية الكبيرة وقدرتها على تصنيع أنواع كثيرة من المنتجات.

1- الطاقة الإنتاجية لكوندور إلكترونيكس

يمكن توضيح الانتاج السنوي لمنظمة كوندور إلكترونيكس كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم 6_03: الإنتاج السنوي لكوندور إلكترونيكس

المنتج	حجم الإنتاج السنوي
أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي	1500000 وحدة / السنة
أجهزة الاعلام الآلي والهواتف	1500000 وحدة / السنة
المكيفات	450000 وحدة / السنة
أجهزة التبريد	300000 وحدة / السنة
المنتجات البيضاء	165000 وحدة / السنة
اللوحات الشمسية	75 ميغا واط / السنة
البوليستيران	4500 طن / السنة
البلاستيك	1000 طن / السنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Condor Electronics, 19/07/2015, www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe

2- استراتيجية التنوع في كوندور إلكترونيكس

يلاحظ من خلال أنواع المنتجات التي تقدمها كوندور إلكترونيكس، أنها لم تختار اتباع استراتيجية التخصص في الإنتاج، وإنما اختارت التنوع فيه. سواء كان ذلك، من خلال التنوع في المنتجات التي تنتمي إلى نفس العائلة (التنوع في المنتجات التي تنتمي إلى نفس الخط الإنتاجي) أو من خلال التنوع في الخطوط الإنتاجية والتي تبدو جلية من خلال وحدات الإنتاج المتعددة.

وتتيح هذه الاستراتيجية لكوندور فرص التوسع واكتساب حصص سوقية جديدة، كما تساعدها على زيادة عدد عملائها. وتساعدها من جهة أخرى على استغلال كل الموارد التي تملكها استغلالاً كاملاً. وفيما يلي جدول يوضح عدد أنواع المنتجات التي تسوقها كوندور، وذلك وفقاً لإحصائيات 2015.

الجدول رقم 6_04: عدد أنواع منتجات كوندور إلكترونيكس

الخط الانتاجي	عدد الأنواع
الثلاجات و المبردات	23 نوعاً
المنتجات البيضاء	54 نوعاً
أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي	35 نوعاً
المكيفات الهوائية	53 نوعاً
أجهزة الإعلام الآلي واللوحات الرقمية والهواتف الذكية	50 نوعاً

المصدر: سعد الله مختاري، مرجع سبق ذكره، 2014-2015، ص: 122. نقلاً عن المديرية التجارية لكوندور (إحصائيات 2015/03/03)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة، حيث يركز على المنهج المتبع، والمجتمع الذي تم تطبيقه عليه، وكذلك الكيفية التي تم بها اختيار عينة الدراسة، كما يبين هذا المبحث كلاً من الحدود المختلفة التي تمت الدراسة التطبيقية في إطارها، كيفية بناء أداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادرها وحدودها

فيما يلي ستحاول الدراسة تسليط الضوء على:

- المنهج المستخدم في الدراسة؛
- المصادر التي اعتمدت عليها الدراسة؛
- حدود الدراسة.

1- منهج الدراسة

يقول ديكرت أنه: "لا يمكن التفكير في بحث حقيقة ما بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث دون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة."¹ ويشير المنهج إلى أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.²

تتعدد الدراسات وتختلف أهدافها والمشاكل التي تحاول حلها، وكذلك تختلف المناهج العلمية التي تتبعها. ولأن الدراسة في هذه المرحلة تحاول اكتشاف واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في منظمة كوندور، فإن أنسب منهج يمكن استخدامه هنا هو المنهج الوصفي التي تم استخدامه أيضاً في الفصول السابقة.

يقوم المنهج الوصفي على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو كيفية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى أو المضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره.³

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من أساليب البحث العلمي التي يتضمنها المنهج الوصفي، ومنها أسلوب دراسة الحالة الذي تم اختياره لإجراء هذه الدراسة. ويقصد بأسلوب دراسة الحالة، دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فرداً أو منظمة.⁴ وتهدف الدراسة من خلال هذا الأسلوب إلى معرفة واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في كوندور من وجهة نظر الإطارات العاملة بها من خلال تحديد درجة توفر أسس المنظمة المتعلمة في كوندور، وتحديد درجة مهاراتها في تطبيق مجالات المنظمة المتعلمة.

2- مصادر الدراسة

استخدمت الدراسة نوعين من المصادر من أجل جمع البيانات اللازمة، وتأتي هذه المصادر كما يلي:

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 60.

² رجي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص: 33.

³ نفس المرجع أعلاه، ص: 43.

⁴ مروان عبد المجيد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 133.

- المصادر الأولية، وهي البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات أهمية للدراسة التي يقوم بها.¹ وبعبارة أخرى، هي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات بصفة أصيلة.² ومن أجل جمع البيانات من هذه المصادر تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية.

- المصادر الثانوية، هي تلك البيانات والمعلومات الموجودة حالياً في مصادر أخرى، بمعنى أنها جمعت لأهداف أخرى غير اتمام البحث الحالي.³ وهي تلك المصادر التي تتواجد فيها البيانات مجمعة وجاهزة. ويقتصر دور الباحث هنا على تحليل البيانات واستخلاص النتائج اللازمة لبحثه منها وهذه البيانات قد تكون منشورة أو غير منشورة.⁴

بالنسبة للمصادر الثانوية، استعانت الدراسة بمختلف المراجع المكتوبة والتي عاجلت نفس الموضوع، ومختلف الوثائق المتعلقة بالمنظمة محل الدراسة، وكذلك تمت الاستعانة بالمراجع الإلكترونية وخاصة، الموقع الإلكتروني الخاص بالمنظمة.

3- حدود الدراسة

تحددت الدراسة التطبيقية بالمجالات التالية:

- المجال البشري، والذي اقتصر في هذا الجزء من الدراسة على إطارات منظمة كوندور المتخصصة في الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، والذين ينتمون إلى مختلف المستويات الإدارية ومختلف جهات العمل.
 - المجال المكاني، الذي اقتصر على منظمة كوندور الموجودة بولاية برج بوعرييج بالجزائر.
 - المجال الزمني، ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم جمع البيانات فيه، وقد بدأ هذا الجزء من الدراسة في شهر جوان من عام 2015 واستمرت حتى شهر سبتمبر من نفس العام.
 - المجال الموضوعي، والذي سيقصر في هذا الجزء من الدراسة على محورين، هما:
- * مدى توفر أسس المنظمة المتعلمة (التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، وثقافة التعلم) في كوندور.

¹ أوما سيكاران، ترجمة اسماعيل علي بسيني، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006، ص: 315.

² محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص: 85.

³ أوما سيكاران، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 315.

⁴ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 85.

* معرفة إن كانت كوندور تتوفر على مجالات تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة التي حددها غارفن، والمتمثلة في: حل المشكلات نظمياً، التجريب، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين وتحويل المعرفة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

سيتناول هذا المطلب وصفاً لمجتمع الدراسة المتمثل في الإطارات العاملين في منظمة كوندور. ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة على المجتمع ككل، سيتم التطرق أيضاً في هذا المطلب للعينة التي سيتم اختيارها من أجل إجراء الدراسة عليها.

يعرف مجتمع الدراسة بشكل عام على أنه: مجموعة الأشياء المراد دراستها إما لوصفها أو استقراء السمات العامة لها، أو لاستقراء العلاقة بينها للوصول إلى السنن الكونية.¹ أما العينة فهي جزء من المجتمع الأصلي، والذي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة، وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.²

تم اختيار عينة عشوائية من الإطارات العاملة بكوندور بمنظمة كوندور بولاية برج بوعرييج. وتم حصر كافة مجتمع الدراسة المتمثل في الإطارات، وقد بلغ عددهم (312) إطاراً. بعد ذلك، تم اختيار عينة عشوائية ملائمة لتطبيق الدراسة وقد بلغت العينة (100) مفردة، وتم توزيع (100) استمارة استبيان على الإطارات، وقد كانت هذه العينة تمثل نسبة (32,05%) من مجتمع الدراسة وتم استرجاع (96) استمارة تم استبعاد 5 استمارات لعدم اكتمالها. وهكذا أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (91) استمارة وهو ما يعادل نسبة (29,17%) من مجتمع الدراسة وهذه النسبة مناسبة لتعميم النتائج.

¹ سعيد اسماعيل صيني، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 1994، ص: 220.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 186.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي تجمع بها البيانات اللازمة للدراسة. وغالباً ما يستخدم الباحثون عدداً كبيراً من أدوات جمع البيانات من بينها الملاحظة، الاستبيان، والمقابلة، بالإضافة إلى البيانات الإحصائية على اختلاف أنواعها، ولتحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة تم اختيار الوسيلة الأكثر مناسبة، وهي الاستبيان.

1- إجراءات بناء الاستبيان

يقصد بالاستبيان مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة، وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وبكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها.¹

تم تصميم الاستبيان من خلال إتباع الخطوات التالية:

- مراجعة البحوث والدراسات النظرية والميدانية السابقة التي تناولت موضوع المنظمات المتعلمة.
- الربط بين الدراسات النظرية والميدانية، ثم إعداد الاستبيان في صورته الأولية. والذي تكون من: القسم الأول، وجاء خاصاً بالبيانات الشخصية، وهي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.
- القسم الثاني، وشمل عبارات تقيس درجة توفر أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بمنظمة كوندور، وبلغ عدد عبارات هذا القسم 48 عبارة موزعة على محورين، والجدول الآتي يوضح توزيع العبارات.

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 115.

الجدول رقم 6_05: توزيع عبارات الاستبيان وترقيمها

المحور	الأساس / المجال	ترقيم العبارات
أسس المنظمة المتعلمة	1- التعلم التنظيمي Organizational Learning	9-1
	2- التفكير النظامي System Thinking	17-10
	3- القيادة Leadership	25-18
	4- ثقافة التعلم Learning Culture	33-26
مجالات المنظمة المتعلمة	1- حل المشكلات نظامياً Systematic Problems Solving	36-34
	2- التجريب Experimentation	39-37
	3- التعلم من التجارب الماضية Learning from Past Experience	42-40
	4- التعلم من الآخرين Learning from Others	45-43
	5- تحويل المعرفة Transferring Knowledge	48-46

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على استبيان الدراسة.

تم تبني الشكل المغلق Closed Questionnaire في إعداد وتصميم الاستبيان الذي يحدد الاستجابات المحتملة عن كل محور، كما تم استخدام مقياس ليكرت Likert scale للتدرج الخماسي لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، حيث يحدد أفراد العينة الإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق تدرج خماسي الذي يتضمن خمس إجابات، وأعطيت لها القيم أو الأوزان التالية:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

ومن أجل تسهيل تفسير النتائج، عمدت الدراسة إلى تصنيف الإجابات إلى خمسة فئات متساوية

باستخدام المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر وزن - أقل وزن) ÷ عدد الإجابات

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) \div 5$$

$$\text{طول الفئة} = 0,80$$

وبعدها يتم أخذ قيمة أول وزن وتتم إضافة طول الفئة لكي يتم الحصول على أول فئة، ونفس الشيء مع باقي الفئات. وهكذا نحصل على الجدول الآتي:

الجدول رقم 6_06: توزيع الإجابات في فئات

الفئة	الإجابة	قيمة المتوسط	درجة التوفر
الأولى	غير موافق بشدة	1.80 - 1.00	منخفضة جداً
الثانية	غير موافق	2.60 - 1.81	منخفضة
الثالثة	محايد	3.40 - 2.61	متوسطة
الرابعة	موافق	4.20 - 3.41	عالية
الخامسة	موافق بشدة	5.00 - 4.21	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد المعلومات السابقة.

2- إجراءات توزيع الاستبيان

بعد إعداد الصورة الأولية للاستبيان، تم عرضها على بعض الأساتذة. وبعدها تمت مراجعته وتصحيحه حسب توجيهاتهم. وهكذا تم إعداد الاستبيان في صورته النهائية. وبعدها، تم تطبيقه ميدانياً على عينة من الإطارات التابعين لمنظمة كوندور بولاية برج بوعرييج، وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

- الحصول على موافقة إدارة كوندور لتطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد العينة.
- تسليم الاستبيانات لإدارة المنظمة من أجل توزيعها على أفراد عينة الدراسة.
- استعادة الاستبيانات.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة وتحليل البيانات بالشكل المطلوب وجب استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة والمتوفرة في برنامج .SPSS

- معامل كرونباخ، والمستخدم من أجل قياس ثبات قياس أداة الدراسة.
- النسب المئوية والتكرارات، وذلك من أجل تحديد استجابات أفراد العينة تجاه محاور الاستبيان.
- المتوسط الحسابي، لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض الاستجابات حول محاور الدراسة.
- الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل.

المطلب الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التركيز في هذا المطلب على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان من حيث صدقها، وكذلك من خلال حساب معامل كرونباخ الذي يقيس مدى ثبات هذه الأداة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

1- صدق أداة الدراسة

يقصد بمعامل الصدق، مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صُمم من أجله. أي أنه لا يقيس شيئاً آخر بدلاً منه. وتُجدر الإشارة، أنه لا يوجد اختبار عدم الصدق تماماً أو تام الصدق، وإنما تتوقف درجة الصدق على مدى ثبات الاختبار.¹

من أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان في قياس ما وضعت من أجل قياسه، وهو مدى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في منظمة كوندور من خلال درجة توفر أسسها ودرجة توفر مجالات تطبيقها، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل معرفة آرائهم حوله، ومدى مناسبته لموضوع الدراسة وهدفها. وبناء على ملاحظات الأساتذة وآرائهم تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية.

2- ثبات أداة الدراسة

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين والتأكد من صدقه الظاهري، تم توزيعه على عينة الدراسة المكونة من إطارات منظمة كوندور. تمت عملية استرجاع الاستبيانات والقيام بعمليات الترميز وادخال البيانات

¹ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 151.

للحاسوب باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences SPSS.

ومن أجل التأكد من ثبات الاستبيان، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة. تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha. وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 6_07: قياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد عبارات المحور	قيمة معامل ألفا كرونباخ
أسس المنظمة المتعلمة	33	0,931
مجالات المنظمة المتعلمة	15	0,905
مجموع العبارات والقيمة العامة للمعامل	48	0,952

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ المسجلة كلها عالية جداً، حيث:

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بمحوري أسس المنظمة المتعلمة ومجالات المنظمة المتعلمة 0,931 و0,905 على التوالي.

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان بشكل عام 0,952.

وبشكل عام، وما دامت كل قيم المعامل تجاوزت 0,70 فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات تجعل منه أداة مقبولة وصالحة للدراسة.

المبحث الثالث: مناقشة وتحليل محاور الاستبيان

يتناول هذا المبحث تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. ويتناول أيضاً مناقشة وتحليل استجابات أفراد العينة وآرائهم حول المحورين اللذين تناولهما الاستبيان، واللذين يهدفان إلى قياس درجة توفر أسس المنظمة المتعلمة (التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة وثقافة التعلم)، ومجالات تطبيقها (التعلم من تجارب المنظمات الأخرى، التوجه إلى تجربة الأساليب الجديدة، حل المشاكل نظامياً، التعلم من التجارب الماضية وتحويل المعرفة بشكل جيد) في منظمة كوندور.

المطلب الأول: مناقشة وتحليل الخصائص الشخصية

يتضمن هذا المطلب تحليلاً مفصلاً للخصائص الشخصية التي تم جمعها من خلال الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من الإطارات العاملين بكوندور، وتشتمل هذه المعلومات على توزيع أفراد العينة حسب الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة. ويهدف هذا التحليل إلى معرفة أهم ملامح العينة التي تعطي صورة عن مجتمع الدراسة ككل.

يمثل الجدول التالي ملخصاً لتوزيع أفراد عينة الدراسة المكونة من إطارات كوندور على حسب الخصائص الشخصية.

الجدول رقم 6_08: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

النسبة	التكرار	المعلومات الشخصية	
%79,1	72	ذكر	الجنس
%20,9	19	أنثى	
%100	91	المجموع	
%26,4	24	أقل من 30 سنة	العمر
%30,8	28	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة	
%13,2	12	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
%22,0	20	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	
%7,7	7	من 45 سنة فأكثر	
%100,0	91	المجموع	
%28,6	26	أقل من البكالوريا	المستوى الدراسي
%14,3	13	بكالوريا	
%46,2	42	ليسانس أو هندسة	
%11,0	10	دراسات عليا	
%100,0	91	المجموع	
%53,8	49	أقل من 5 سنوات	الخبرة
%34,1	31	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
%8,8	8	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
%3,3	3	من 15 سنة فأكثر	
%100,0	91	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يظهر الجدول السابق، أن نسبة الذكور بلغت %79,1، وهي نسبة تفوق بشكل كبير نسبة الإناث التي بلغت %20,9 فقط.

ومن الأسباب التي يمكن أن تعزى إليها هذه النتيجة، طبيعة نشاط منظمة كوندور الذي يغلب عليه الجانب التقني، والذي يشمل تخصصات يميل إليها الذكور أكثر من الإناث. كما، لوحظ أن أغلب أفراد العينة الإناث يشغلن المناصب الإدارية.

- **توزيع أفراد العينة حسب السن:** تظهر النتائج المبينة في الجدول السابق أيضاً، أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة) سجلت أعلى نسبة بواقع 30,8%، تلتها فئة الأفراد الذين لم تتجاوز أعمارهم (30 سنة) بنسبة 26,4%، ثم فئة الذين تتراوح أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة) بنسبة 22,0% ثم فئة الذين تتراوح أعمارهم (من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 13,2%، وسجلت فئة الذين تتجاوزوا (45 سنة) أقل نسبة بواقع 7,7%.

ومما سبق يمكن الاستنتاج أن نسبة كبيرة من إطارات منظمة كوندور من الشباب. وهذا ما ينعكس إيجاباً على المنظمة وتحولها إلى منظمة متعلمة. فعادة، يفضل كبار السن الحفاظ على الوضع الحالي في المنظمة، في حين يلاحظ أن الشباب يميلون إلى التغيير أكثر. مما يجعلهم داعمين لعملية تحول كوندور إلى منظمة متعلمة.

- **توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:** فيما يتعلق بالمستوى الدراسي، يظهر الجدول السابق، سيطرة فئة الإطارات الحاصلين على شهادة ليسانس أو هندسة على التوزيع إذ بلغت نسبتهم 46,2%، وتليها فئة الإطارات الذين لم يتجاوز مستواهم الدراسي البكالوريا بواقع 28,6%، ثم تلتها فئة الحاصلين على البكالوريا بنسبة 14,3%، أما فئة الحاصلين على شهادات دراسات عليا فقد بلغت نسبة 11%.

- **توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:** من جهة أخرى يبين الجدول، أن فئة الإطارات الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 53,8%، تليها فئة الذين تتراوح خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 34,1% ثم فئة الإطارات الذين تتراوح سنوات خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 8,8%، وفي المرتبة الأخيرة، جاءت فئة الإطارات الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة بنسبة 3,3%.

أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي، أن نسبة الحاصلين على شهادات جامعية من أفراد العينة بلغت حوالي 57%، والنسبة الباقية والتي تبلغ حوالي 43% تمثل فئة الذين لم يتجاوز مستواهم الدراسي البكالوريا. ومن جهة أخرى، أظهرت نتائج التوزيع حسب الخبرة أن نسبة 53,8% تقل خبرتهم عن 5 سنوات، والباقي والذي يمثل نسبة 46,2% تتراوح خبرتهم بين 5 سنوات فأكثر.

من خلال ما سبق، يلاحظ أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لا تحمل شهادات جامعية، وأغلبها تعوض هذا بسنوات الخبرة الطويلة، فقد أظهرت مراجعة نتائج الاستبيان أن غالبية الأفراد الذين لم يتجاوزوا البكالوريا هم من أصحاب الخبرة الطويلة. في حين أن أصحاب الشهادات الجامعية في أغليبتهم يتميزون بسنوات خبرة تقل عن 5 سنوات.

وقد يعزى هذا إلى سياسة كوندور التوظيفية التي تحاول من خلالها إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمة، المزج بين أصحاب الشهادات الجامعية وأصحاب الخبرة. ومن شأن هذا التوجه جلب العديد من المزايا للمنظمة، وخاصة ما يتعلق بالتحول إلى المنظمة المتعلمة. فمن شأن هذا التوجه أن يضمن لكوندور نقل المعرفة ومشاركتها من خلال تعاون العاملين وتبادلهم للأفكار، فعادة ما يلاحظ أن أصحاب الخبرة يتميزون بمهارات عملية، في حين يلاحظ أن حاملي الشهادات هم أشخاص أكاديميون يحملون جانب علمي، ويتعاون الطرفان تحصل المنظمة على مزيج من الخبرة العملية والعلمية القابلة للتطور بفضل التعلم المتبادل.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل محور أسس المنظمة المتعلمة

بعد مناقشة الخصائص الشخصية لأفراد العينة، سنتناول الدراسة فيما يلي تحليل ومناقشة بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني، والمتعلق بمدى توفر أسس المنظمة المتعلمة في كوندور. وتأتي هذه الأسس كما يلي: التعلم التنظيمي Organizational Learning، التفكير النظامي System Thinking، القيادة Leadership وثقافة التعلم Learning Culture.

1- الأساس الأول: التعلم التنظيمي

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أسس التعلم التنظيمي في كوندور، وقد بلغ عدد عبارات هذا الأساس تسعة عبارات تمثل أهم مظاهر التعلم التنظيمي. فيما يلي جدول يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التعلم التنظيمي، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_09: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التعلم التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق					التكرار والنسبة	العبارات	رقم العينة
			بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1			
1	0,7310	4,27	38	42	9	2	0	ت	تطبق كوندور خطط التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة.	q1
			41,8	46,2	9,9	2,2	0	%		
3	0,8550	3,96	21	54	8	7	1	ت	تقوم كوندور بمراقبة منافسيها، وتطبق تقنياتهم الناجحة.	q2
			23,1	59,3	8,8	7,7	1,1	%		
6	0,7780	3,84	11	63	9	7	1	ت	تعتبر كوندور الزبائن مصدراً للتعلم.	q3
			12,1	69,2	9,9	7,7	1,1	%		
5	0,6840	3,90	13	59	17	1	1	ت	تستند عملية اتخاذ القرار في كوندور إلى الحقائق.	q4
			14,3	64,8	18,7	1,1	1,1	%		
7	0,8610	3,76	13	53	17	6	2	ت	تدعو كوندور كفاءات من شركات أخرى لتقديم محاضرات للعاملين فيها.	q5
			14,3	58,2	18,7	6,6	2,2	%		
4	0,705	3,95	14	63	10	3	1	ت	تستفيد كوندور من العاملين السابقين في عمليات التدريب.	q6
			15,4	69,2	11,0	3,3	1,1	%		
9	0,8340	3,71	11	53	18	8	1	ت	يعتبر العاملون في كوندور الأخطاء والفشل فرصة للتعلم.	q7
			12,1	58,2	19,8	8,8	1,1	%		
8	0,7760	3,73	9	56	19	6	1	ت	لا يعتبر العاملون في كوندور الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم.	q8
			9,9	61,5	20,9	6,6	1,1	%		
2	0,5130	4,12	18	66	7	0	0	ت	تستخدم كوندور تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.	q9
			19,8	72,5	7,7	0	0	%		
-	0,45574	3,9145	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين تحليل أساس التعلم التنظيمي ودرجة توفره في كوندور حسب آراء عينة من إطارات المنظمة، النتائج

الآتية:

- في المرتبة الأولى وموافقة عالية جداً، جاءت عبارة (تطبق كوندور خطط التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة) بمتوسط حسابي قدر بـ 4,27.

- سجلت باقي العبارات موافقة عالية، حيث تراوحت متوسطاتها بين 4,12 و 3,71. وجاءت كما يلي:

* تستخدم كوندور تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.

* تقوم كوندور بمراقبة منافسيها، وتطبق تقنياتهم الناجحة.

* تستفيد كوندور من العاملين السابقين في عمليات التدريب.

* تستند عملية اتخاذ القرار في كوندور إلى الحقائق.

* تعتبر كوندور الزبائن مصدراً للتعلم.

* تدعو كوندور كفاءات من شركات أخرى لتقديم محاضرات للعاملين فيها.

* لا يعتبر العاملون في كوندور الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم.

* يعتبر العاملون في كوندور الأخطاء والفشل فرصة للتعلم.

- بالنسبة لقيم الانحراف المعياري، فهي لم تتجاوز الواحد الصحيح بنسبة لكل العبارات، وهذا يعني أن

الاختلاف في آراء أفراد العينة لم يكن كبيراً، حيث سجلت العبارة (تستخدم كوندور تكنولوجيا المعلومات

لنشر المعرفة) انحراف معياري يساوي 0,513، وهي القيمة الأقل والتي تعني أن هذه العبارة أكثر العبارات التي

سجلت اتفاقاً لدى أفراد العينة. أما بالنسبة للعبارة التي سجلت التباين الأكبر في الآراء فكانت العبارة (تدعو

كوندور كفاءات من شركات أخرى لتقديم محاضرات للعاملين فيها) بانحراف معياري يساوي 0,861.

وبشكل عام، يمكن القول أن استجابات أفراد العينة جاءت إيجابية فيما يخص توفر أساس التعلم

التنظيمي في كوندور، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 3,9145 وهي قيمة عالية، كما كان هناك اتفاق كبير

بين أفراد العينة، حيث سجل الانحراف المعياري العام قيمة 0,45574.

2- الأساس الثاني: التفكير النظامي

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أساس التفكير النظامي في كوندور، وقد

بلغ عدد عبارات هذا الأساس ثمانية عبارات تمثل أهم مظاهر التفكير النظامي.

والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التفكير

النظامي، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس التفكير النظمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	التكرار والنسبة	العبارات	رمز العبارة
8	0,9810	3,47	9	47	14	20	1	ت	عند حدوث مشكلة في العمل، لا يلجأ العاملون إلى "تجزئة المشكلة ودراسة أجزائها بشكل منفصل" وإنما ينظرون للعملية الانتاجية ككل.	q10
			9,9	51,6	15,4	22,0	1,1	%		
2	0,7120	3,93	16	57	14	4	0	ت	يهتم العاملون بكل ما يدور حولهم في الشركة، وليس بعملهم فقط.	q11
			17,6	62,6	15,4	4,4	0	%		
4	0,8570	3,73	12	53	16	9	1	ت	لا ينظر العاملون لأعراض المشاكل وإنما يبحثون عن الأسباب الكامنة من ورائها.	q12
			13,2	58,2	17,6	9,9	1,1	%		
1	0,6660	3,98	17	57	15	2	0	ت	تؤمن إدارة كوندور بأن ما يجري حولها يؤثر عليها.	q13
			18,7	62,6	16,5	2,2	0	%		
3	0,8110	3,86	18	47	22	3	1	ت	تتعامل كوندور بمقترحات الزبائن بكل جدية.	q14
			19,8	51,6	24,2	3,3	1,1	%		
5	0,9260	3,75	15	50	17	6	3	ت	يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية العمل.	q15
			16,5	54,9	18,7	6,6	3,3	%		
6	0,8760	3,70	13	49	19	9	1	ت	لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة في حل المشاكل.	q16
			14,3	53,8	20,9	9,9	1,1	%		
7	0,8700	3,67	12	48	21	9	1	ت	لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة في العمل حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.	q17
			13,2	52,7	23,1	9,9	1,1	%		
-	0,50092	3,761	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

يظهر التحليل الاحصائي لدرجة توفر أساس التفكير النظمي في كوندور جملة النتائج الآتية:

- سجل أفراد العينة موافقة على كل عبارات الأساس، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,98 و3,47، وجاءت العبارات بالترتيب التالي:

* تؤمن إدارة كوندور بأن ما يجري حولها يؤثر عليها.

* يهتم العاملون بكل ما يدور حولهم في الشركة، وليس بعملهم فقط.

* تتعامل كوندور بمقتراحات الزبائن بكل جدية.

* لا ينظر العاملون لأعراض المشاكل وإنما يبحثون عن الأسباب الكامنة من ورائها.

* يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية العمل.

* لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة في حل المشاكل.

* لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة في العمل حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.

* عند حدوث مشكلة في العمل، لا يلجأ العاملون إلى "تجزئة المشكلة ودراسة أجزائها بشكل منفصل" وإنما ينظرون للعملية الانتاجية ككل.

- بالنسبة لدرجة اتفاق أفراد العينة فيما يخص توفر مظاهر التفكير النظمي في كوندور، فقد سجل الأفراد اتفاقاً أقل من ذلك الذي سجل حول أساس التعلم التنظيمي، لكنه يظل اتفاقاً كبيراً بحيث لم تتجاوز الانحرافات المعيارية قيمة الواحد الصحيح وتراوحت بين 0,666 و0,981. وأكثر عبارة سجلت اتفاق كانت (تؤمن إدارة كوندور بأن ما يجري حولها يؤثر عليها)، وهي نفسها العبارة التي سجلت الموافقة الأعلى، في حين سجلت عبارة (عند حدوث مشكلة في العمل، لا يلجأ العاملون إلى "تجزئة المشكلة ودراسة أجزائها بشكل منفصل" وإنما ينظرون للعملية الانتاجية ككل) الاتفاق الأقل كما سجلت درجة الموافقة الأقل.

وبشكل عام، يمكن القول أن استجابات الأفراد حول التفكير النظمي جاءت إيجابية أيضاً، ولكن بدرجة موافقة أقل من تلك المسجلة في أساس التعلم التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3,761، كما سجل الأفراد اتفاقاً أقل بقليل من ذلك المسجل في الأساس السابق بانحراف معياري قدر ب 0,50092.

3- الأساس الثالث: القيادة

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أساس القيادة في كوندور، وقد بلغ عدد عبارات هذا الأساس ثمانية عبارات تمثل أهم مظاهر القيادة.

والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول القيادة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس القيادة

البيان	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	التكرار والنسبة	العبارات	رمز العبارة
2	0,825	3,91	23	41	23	4	0	ت	تملك إدارة كوندور رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه.	q18
			25,3	45,1	25,3	4,4	0	%		
1	0,737	4,03	23	51	14	3	0	ت	توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد العاملين على التعلم وتطوير مهاراتهم.	q19
			25,3	56,0	15,4	3,3	0	%		
7	0,923	3,46	7	45	25	11	3	ت	لا تتحكم الإدارة بالطريقة التي يؤدي بها العمل. وتترك للعاملين الحرية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.	q20
			7,7	49,5	27,5	12,1	3,3	%		
4	0,799	3,69	10	51	23	6	1	ت	تحاول الإدارة توعية العاملين بأهمية التغيير، وضرورة النظر إليه كفرصة لا تهديد.	q21
			11,0	56,0	25,3	6,6	1,1	%		
8	0,977	3,41	8	41	26	12	4	ت	تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.	q22
			8,8	45,1	28,6	13,2	4,4	%		
6	0,944	3,57	12	43	23	11	2	ت	توفر الإدارة للعاملين التحفيز المادي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.	q23
			13,2	47,3	25,3	12,1	2,2	%		
5	0,989	3,67	17	42	19	11	2	ت	توفر الإدارة للعاملين التحفيز المعنوي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.	q24
			18,7	46,2	20,9	12,1	2,2	%		
3	0,844	3,77	14	51	18	7	1	ت	تعقد الإدارة اجتماعات دورية (كل شهر، كل سنة،...) لمناقشة أوضاع الشركة.	q25
			15,4	56,0	19,8	7,7	1,1	%		
-	0,62593	3,6896	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر التحليل الاحصائي لأساس القيادة النتائج التالية: - سجلت كل العبارات موافقة من قبل أفراد العينة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 4,03 و 3,41. وجاءت هذه العبارات على التوالي كما يلي:

- * توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد العاملين على التعلم وتطوير مهاراتهم.
- * تملك إدارة كوندور رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه.
- * تعقد الإدارة اجتماعات دورية (كل شهر، كل سنة،...) لمناقشة أوضاع الشركة.
- * تحاول الإدارة توعية العاملين بأهمية التغيير، وضرورة النظر إليه كفرصة لا تهديد.
- * توفر الإدارة للعاملين التحفيز المعنوي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.
- * توفر الإدارة للعاملين التحفيز المادي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.
- * لا تتحكم الإدارة بالطريقة التي يؤدي بها العمل. وتترك للعاملين الحرية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.

* تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

- بالنسبة لدرجة الاختلاف في آراء أفراد العينة بخصوص توفر أساس القيادة لم تكن كبيرة، فقد كان الاتفاق كبيراً حيث لم تتجاوز الانحرافات المعيارية الواحد الصحيح وتراوحت قيمها بين 0,737 و 0,989. وبشكل عام، يمكن القول أن استجابات أفراد العينة حول أساس القيادة هي الأخرى جاءت إيجابية، ولكن بدرجة موافقة أقل من تلك المسجلة في الأساسين السابقين، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3,6896. إضافة إلى ذلك، سجل هذا الأساس تباين أكبر في الآراء، فرغم أن قيمة الانحراف المعياري والتي بلغت 0,62593 تعني أن هناك اتفاق في آراء العينة حول أساس القيادة، إلا أن هذه القيمة هي الأكبر مقارنة مع قيمتي الانحراف المعياري الخاصة بالأساسين السابقين وهذا يعني أن الاتفاق كان أقل من ذلك المسجل بخصوص توفر كل من التعلم التنظيمي والتفكير النظامي.

4- الأساس الرابع: ثقافة التعلم

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر أساس ثقافة التعلم في كوندور، وقد بلغ عدد عبارات هذا الأساس سبعة عبارات تمثل أهم خصائص ثقافة التعلم التي اقترحها شين إدغار.

فيما يلي جدول، يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول ثقافة التعلم، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بأساس ثقافة التعلم

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	التكرار والنسبة	العبارات	رمز العبارة
3	0,716	3,77	11	52	24	4	0	ت	تتميز ثقافة كوندور بأنها توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة (مساهمين، عمال، زبائن،...).	q26
			12,1	57,1	26,4	4,4	0	%		
8	0,819	3,44	4	46	28	12	1	ت	ثقافة كوندور تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم.	q27
			4,4	50,5	30,8	13,2	1,1	%		
7	0,760	3,59	7	48	28	8	0	ت	ثقافة كوندور تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.	q28
			7,7	52,7	30,8	8,8	0	%		
2	0,841	3,78	12	57	14	6	2	ت	ثقافة كوندور تسمح بوقت كافي للتعلم.	q29
			13,2	62,6	15,4	6,6	2,2	%		
4	0,825	3,75	11	55	18	5	2	ت	ينظر للمشكلة في كوندور من كافة جوانبها دون الانحياز في بعض جوانبها فقط.	q30
			12,1	60,4	19,8	5,5	2,2	%		
6	0,989	3,67	16	44	19	9	3	ت	ثقافة كوندور تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.	q31
			17,6	48,4	20,9	9,9	3,3	%		
1	0,876	3,79	15	52	16	6	2	ت	ثقافة كوندور ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.	q32
			16,5	57,1	17,6	6,6	2,2	%		
5	0,955	3,73	17	44	21	6	3	ت	تسمح ثقافة كوندور للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.	q33
			18,7	48,4	23,1	6,6	3,3	%		
-	0,61896	3,6896	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لدرجة توفر أساس ثقافة التعلم في كوندور كما يلي:

- تسجيل كل عبارات الأساس موافقة أفراد العينة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,79 و 3,59. وجاءت العبارات بالترتيب التالي:

* ثقافة كوندور ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.

* ثقافة كوندور تسمح بوقت كافي للتعلم.

* تتميز ثقافة كوندور بأنها توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة (مساهمين، عمال، زبائن،...).

* ينظر للمشكلة في كوندور من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها فقط.

* تسمح ثقافة كوندور للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

* ثقافة كوندور تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.

* ثقافة كوندور تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.

- بالنسبة لدرجة الاتفاق في الآراء حول عبارات أساس ثقافة التعلم، فقد كانت كبيرة أيضاً حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0,716 و 0,989. حيث سجلت عبارة (تتميز ثقافة كوندور بأنها توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة) أكبر درجة اتفاق، في حين سجل أفراد العينة درجة الاتفاق الأقل حول عبارة (ثقافة كوندور تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار).

وبشكل عام، يمكن القول أن استجابات أفراد العينة حول أساس ثقافة التعلم كانت أيضاً إيجابية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأساس بشكل عام 3,6896 وهي نفس القيمة المسجلة في أساس القيادة. ولكن باتفاق أكبر في الآراء حيث سجل الأساس انحراف معياري بلغ 0,61896.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل محور مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة

من أجل التعرف على امكانية تطبيق نموذج المنظمة المتعلمة في كوندور أكثر، ستحاول الدراسة في هذه المرحلة تحليل ومناقشة بيانات استجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث، والمتمثل في مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة التي ذكرها غارفن ودرجة توفرها في كوندور، وهي:

- حل المشكلات نظمياً Systematic Problems Solving؛

- التجريب Experimentation؛
- التعلم من التجارب الماضية Learning from Past Experience؛
- التعلم من الآخرين Learning from Others؛
- تحويل المعرفة Transferring Knowledge.

1- المجال الأول: حل المشكلات نظمياً

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر مجال حل المشاكل نظمياً في كوندور، وقد بلغ عدد عبارات هذا الأساس ثلاثة عبارات تمثل مجموعة من مظاهر حل المشكلات نظمياً. والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول حل المشكلات نظمياً، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_13: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال حل المشكلات نظمياً

رمز العبارة	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
q34	تشخيص المشاكل في كوندور يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين.	ت %	1 1,1	5 5,5	15 16,5	57 62,6	13 14,3	3,84	0,7780	1
q35	اتخاذ القرار في كوندور يعتمد على البيانات وليس على الافتراضات.	ت %	1 1,1	7 7,7	15 16,5	54 59,3	14 14	3,80	0,8330	2
q36	نحن في كوندور نستخدم الأدوات الإحصائية عند تشخيص المشاكل.	ت %	1 1,1	5 5,5	18 19,8	55 60,4	12 13,2	3,79	0,7820	3
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							3,8095	0,70823	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل الإحصائي لمجال حل المشكلات نظمياً النتائج التالية:

- تسجيل كل عبارات المجال درجة موافقة، بحيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3,84 و 3,79. وجاءت بالترتيب التالي:

* تشخيص المشاكل في كوندور يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين.

* اتخاذ القرار في كوندور يعتمد على البيانات وليس على الافتراضات.

* نحن في كوندور نستخدم الأدوات الإحصائية عند تشخيص المشاكل.

- بالنسبة للاتفاق في الآراء كان كبيراً بالنسبة لهذا المجال، حيث لم تتجاوز قيم الانحراف المعياري قيمة الواحد الصحيح، وتراوحت بين 0,778 و 0,833. وسجلت العبارة (تشخيص المشاكل في كوندور يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين) درجة الاتفاق الأكبر، في حين كان الاتفاق الأقل حول عبارة (اتخاذ القرار في كوندور يعتمد على البيانات وليس على الافتراضات).

وبشكل عام، يمكن القول أن استجابات أفراد العينة حول مجال حل المشكلات نظمياً جاء إيجابياً بمتوسط حسابي بلغ 3,8095. وبدرجة اتفاق كبيرة حيث بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,70823.

2- المجال الثاني: التجريب

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر مجال التجريب في كوندور، وقد بلغ عدد عبارات هذا المجال ثلاثة عبارات تمثل مجموعة من مظاهر التجريب.

والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التجريب، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال التجريب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	التكرار والنسبة	العبارات	رمز العبارة
1	0,7200	3,76	11	51	25	4	0	ت	تميل إدارة كوندور إلى التغيير حتى لو كان الوضع الحالي للشركة جيداً.	q37
			12,1	56,0	27,5	4,4	0	%		
3	0,9700	3,41	8	40	27	11	4	ت	تتيح كوندور للعاملين فيها فرصاً لتجربة الأفكار الجديدة رغم أن نتيجتها قد تكون الفشل.	q38
			8,8	44,0	29,7	12,1	4,4	%		
2	0,9050	3,60	11	46	23	9	2	ت	تشجع كوندور عاملها على تجريب طرق العمل الجديدة.	q39
			12,1	50,5	25,3	9,9	2,2	%		
-	0,69178	3,5916	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل الإحصائي لمجال التجريب النتائج التالية:

- تسجيل كل عبارات المجال موافقة من قبل أفراد العينة. إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3,76 و3,41.

وجاءت العبارات مرتبة كما يلي:

* تميل إدارة كوندور إلى التغيير حتى لو كان الوضع الحالي للشركة جيداً.

* تشجع كوندور عاملها على تجريب طرق العمل الجديدة.

* تتيح كوندور للعاملين فيها فرصاً لتجربة الأفكار الجديدة رغم أن نتيجتها قد تكون الفشل.

- بالنسبة للاتفاق في الآراء، فقد كان في هذا المجال أيضاً كبيراً بحيث لم تتجاوز قيم الانحراف المعياري قيمة الواحد الصحيح، وتراوحت بين 0,72 و0,97. وأكثر قيمة سجلت اتفاقاً كانت (تميل إدارة كوندور إلى التغيير حتى لو كان الوضع الحالي للشركة جيداً) في حين سجلت عبارة (تتيح كوندور للعاملين فيها فرصاً لتجربة الأفكار الجديدة رغم أن نتيجتها قد تكون الفشل) درجة الاتفاق الأقل.

وبشكل عام، يمكن القول فيما يتعلق بمجال التجريب، أن أفراد العينة سجلوا موافقة أقل من تلك التي سجلوها حول مجال حل المشكلات نظمياً إذ بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3,5916 فقط. ولكن في المقابل لوحظ أن درجة الاتفاق بالنسبة لهذا المجال كانت أكبر بقليل من المجال السابق، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 0,69178.

3- المجال الثالث: التعلم من التجارب الماضية

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر مجال التعلم من التجارب الماضية في كوندور، وقد بلغ عدد عبارات هذا المجال ثلاثة عبارات تمثل مجموعة من مظاهر التعلم من التجارب الماضية. والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التعلم من التجارب الماضية، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_15: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال التعلم من التجارب الماضية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	التكرار والنسبة	العبارات	رمز العنارة
1	0,7340	3,84	13	54	21	2	1	ت	تحرص كوندور على تقييم كل تجربة تمر بها سواء كانت ناجحة أو فاشلة.	q40
			13	59,3	23,1	2,2	1,1	%		
2	0,7310	3,77	11	53	22	5	0	ت	تحرص كوندور على تدوين تجاربها الناجحة والفاشلة والدروس المستفادة منها.	q41
			12,1	58,2	24,2	5,5	0	%		
3	0,8740	3,35	0	42	29	14	2	ت	يمكن لكل العاملين في كوندور الاطلاع على تجارب الشركة.	q42
			0	46,2	31,9	15,4	2,2	%		
-	0,64389	3,652	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل الإحصائي لمجال التعلم من التجارب الماضية النتائج التالية:

- تسجيل عبارتين من أصل ثلاثة تضمنها المجال درجة موافقة، حيث بلغت قيمتي المتوسطين الحسابيين 3,84 و 3,77، وهدي العبارتين هما على التوالي:

* تركز كوندور على تقييم كل تجربة تمر بها سواء كانت ناجحة أو فاشلة.

* تركز كوندور على تدوين تجاربها الناجحة والفاشلة والدروس المستفادة منها.

- سجل أفراد العينة لأول مرة استجابة حيادية حول عبارة من عبارات الاستبيان وهي عبارة: (يمكن لكل العاملين في كوندور الاطلاع على تجارب الشركة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,35 فقط.

- سجلت عبارات المجال الثلاثة انحرافات معيارية لم تتجاوز الواحد الصحيح وتراوحت بين 0,731 و0,874، ما يعني وجود اتفاق بين آراء أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة للعبارة التي سجلت الاتفاق الأكبر كانت (تركز كوندور على تدوين تجاربها الناجحة والفاشلة والدروس المستفادة منها) في حين سجلت عبارة (يمكن لكل العاملين في كوندور الاطلاع على تجارب الشركة) درجة الاتفاق الأقل.

وبشكل عام، يمكن القول أن أفراد العينة، ورغم استجاباتهم الحيادية على واحدة من عبارات المجال، إلا أنهم بشكل عام سجلوا موافقة أكبر من تلك التي سجلوها حول مجال التجريب، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3,652. كما أنهم سجلوا اتفاقاً أكبر من ذلك المسجل في المجالين السابقين إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 0,64389.

4- المجال الرابع: التعلم من الآخرين

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر مجال التعلم من الآخرين، وقد بلغ عدد عبارات هذا المجال ثلاثة عبارات تمثل مجموعة من مظاهر التعلم من الآخرين.

والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول التعلم من الآخرين، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال التعلم من الآخرين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	التكرار والنسبة	العبارات	رمز العبارة
1	0,9410	3,74	17	44	22	5	3	ت	لا تتعلم كوندور من تجاربها الخاصة فحسب، بل تحرص على متابعة الشركات الأخرى وتتعلم من تجاربها.	q43
			18,7	48,4	24,2	5,5	3,3	%		
2	0,7260	3,69	9	50	27	5	0	ت	يعتبر كل العاملين في كوندور البيئة الخارجية مصدراً هاماً للتعلم، ولهذا يحرصون على مراقبتها بدقة ويعطونها أهمية كبرى.	q44
			9,9	54,9	29,7	5,5	0	%		
3	0,7840	3,69	9	53	22	6	1	ت	تتيح كوندور كل الفرص للانفتاح على الخارج واستيراد الأفكار الجديدة من أي مكان كان.	q45
			9,9	58,2	24,2	6,6	1,1	%		
-	0,69715	3,707	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل الإحصائي لمجال التعلم من الآخرين النتائج التالية:

- سجل أفراد العينة موافقة على كل عبارات المجال، ولكن بشكل متفاوت. حيث حلت عبارة (لا تتعلم كوندور من تجاربها الخاصة فحسب، بل تحرص على متابعة الشركات الأخرى وتتعلم من تجاربها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ قيمة 3,74. إلا أن هذه العبارة سجلت أقل درجة من حيث اتفاق الآراء إذ بلغ انحرافها المعياري قيمة 0,9410. أما عبارة (يعتبر كل العاملين في كوندور البيئة الخارجية مصدراً هاماً للتعلم، ولهذا يحرصون على مراقبتها بدقة ويعطونها أهمية كبرى) فقد حلت ثانية، بمتوسط حسابي بلغ قيمة 3,69، وهو نفسه المسجل في عبارة (تتيح كوندور كل الفرص للانفتاح على الخارج واستيراد الأفكار الجديدة من أي مكان كان) التي جاءت في الترتيب الثالث. إلا أن العبارة الأخيرة سجلت اتفاقاً أقل في آراء العينة حولها بانحراف معياري بلغ 0,784.

وبشكل عام، يمكن القول أن أفراد العينة سجلوا موافقة أكبر من تلك المسجلة حول المجالين الثاني والثالث وأقل من المجال الأول، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام قيمة 3,707. أما بالنسبة لدرجة الاتفاق حول مجال التعلم من الآخرين، فكانت أكبر من تلك المسجلة في المجال الأول وأقل من تلك المسجلة في المجالين الثاني والثالث، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 0,69715.

5- المجال الخامس: تحويل المعرفة

فيما يلي تحليل لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توفر مجال تحويل المعرفة في كوندور، وقد بلغ عدد عبارات هذا المجال ثلاثة عبارات تمثل مجموعة من مظاهر تحويل المعرفة. والجدول الآتي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول تحويل المعرفة، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية وترتيب العبارات.

الجدول رقم 6_17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرار والنسبة المئوية لاستجابات

أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمجال تحويل المعرفة

رمز العبارة	العبارات	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
q46	يتم نقل المعرفة في كوندور بسرعة وفعالية.	ت	0	6	16	52	17	3,88	0,7860	2
		%	0	6,6	17,6	57,1	18,7			
q47	يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع.	ت	3	6	17	49	16	3,76	0,9350	3
		%	3,3	6,6	18,7	53,8	17,6			
q48	تتوفر كوندور على الآليات اللازمة لتحويل المعرفة مثل (التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئيات، الصوتيات والزيارات الميدانية).	ت	2	2	10	55	22	4,02	0,8020	1
		%	2,2	2,2	11,0	60,4	24,2			
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين							3,8864	0,71702	-

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل الإحصائي لمجال تحويل المعرفة النتائج التالية:

- تسجيل كل عبارات المجال موافقة من قبل أفراد العينة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 4,02 و3,76. وجاءت العبارات بالترتيب كما يلي:

* تتوفر كوندور على الآليات اللازمة لتحويل المعرفة مثل: التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئيات، الصوتيات والزيارات الميدانية.

* يتم نقل المعرفة في كوندور بسرعة وفاعلية.

* يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع.

- بالنسبة لآراء أفراد العينة حول عبارات المجال فقد كانت متوافقة. وسجلت العبارة (يتم نقل المعرفة في كوندور بسرعة وفاعلية) الاتفاق الأكبر حيث بلغ انحرافها المعياري قيمة 0,7860. في حين سجلت درجة الاتفاق الأقل حول عبارة (يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع) حيث وصل انحرافها المعياري لقيمة 0,9350.

وبشكل عام، يمكن القول أن مجال تحويل المعرفة حصد الموافقة الأكبر من أفراد عينة الدراسة مقارنة بباقي المجالات، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمجال قيمة 3,8864. ولكن في الوقت ذاته سجل هذا المجال درجة الاتفاق الأقل في الآراء مقارنة بباقي المجالات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام 0,71702.

المطلب الرابع: مناقشة وتحليل محوري أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بشكل عام

بعد تناول كل محور من محاور الاستبيان بالمناقشة والتحليل، تصل الدراسة في هذه المرحلة إلى تحليل محوري أسس المنظمة المتعلمة و مجالات تطبيقها بشكل عام.

1- أسس المنظمة المتعلمة

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية العامة التي سجلها محور أسس المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم 6_18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة وترتيب

العبارات الخاصة بمحور أسس المنظمة المتعلمة ودرجة توفرها في كوندور

الترتيب	درجة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى توفر أسس المنظمة المتعلمة في كوندور إلكترونيكس
1	عالية	0,455740	3,9145	الأساس الأول: التعلم التنظيمي
2	عالية	0,500920	3,7610	الأساس الثاني: التفكير النظمي
4	عالية	0,625930	3,6896	الأساس الثالث: القيادة
3	عالية	0,618960	3,6896	الأساس الرابع: ثقافة التعلم
-	عالية	0,466540	3,7637	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لمحور أسس المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول السابق النتائج التالية:

- تسجيل كل أسس المنظمة المتعلمة المذكورة في الاستبيان متوسطات حسابية تنتمي إلى الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20)، الأمر الذي يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هذه الأسس متوفرة بدرجة عالية. حيث جاءت الأسس بالترتيب كما يلي:

* التعلم التنظيمي.

* التفكير النظمي.

* ثقافة التعلم.

* القيادة.

- بالنسبة لدرجة اتفاق آراء أفراد العينة حول الأسس، فقد حصل أساس التعلم التنظيمي على درجة الاتفاق الأكبر بتسجيله أقل قيمة في الانحراف المعياري وهي 0,45574. تلاه أساس التفكير النظمي. أما بالنسبة لأساسي ثقافة التعلم التنظيمي والقيادة فرغم أنهما سجلا نفس القيمة في المتوسط الحسابي، إلا أن العينة لم تتفق حولهما بالدرجة نفسها حيث تفوق أساس ثقافة التعلم وحصد درجة اتفاق أكبر من أفراد العينة بتسجيله لانحراف معياري قدر بـ 0,61896 ليحتل أساس القيادة المرتبة الرابعة.

- من أصل 33 عبارة تضمنها محور أسس المنظمة المتعلمة، حصدت 32 عبارة على درجة موافق من طرف العينة، في حين لم يسجل التحليل الإحصائي درجة غير موافق جداً أو درجة غير موافق على أي عبارة من العبارات. أما بالنسبة لموافق جداً فقد سجلت مرة واحدة على عبارة (تطبق كوندور خطط التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة) التي تضمنها أساس التعلم التنظيمي.

بشكل عام، سجل محور أسس المنظمة المتعلمة ككل متوسط حسابي بلغت قيمته 3,7637، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون بأن أسس المنظمة المتعلمة بدرجة عالية في كوندور. كما سجلت التحليل أيضاً درجة اتفاق كبيرة في الآراء حول المحور بشكل عام إذ بلغ الانحراف المعياري قيمة 0,46654 فقط.

2- مجالات المنظمة المتعلمة

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية العامة التي سجلها محور مجالات المنظمة المتعلمة.

الجدول رقم 6_19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة وترتيب العبارات الخاصة بمحور مجالات المنظمة المتعلمة ودرجة توفرها في كوندور

الترتيب	درجة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات المنظمة المتعلمة في كوندور إلكترونيكس
2	عالية	0,708230	3,8095	مجال حل المشكلات نظمياً
5	عالية	0,691780	3,5916	مجال التجريب
4	عالية	0,643890	3,6520	مجال التعلم من التجارب الماضية
3	عالية	0,697150	3,7070	مجال التعلم من الآخرين
1	عالية	0,717020	3,8864	مجال تحويل المعرفة
-	عالية	0,540050	3,7293	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العامين لمحور مجالات المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهر التحليل الإحصائي لمحور مجالات المنظمة المتعلمة بشكل عام النتائج التالية:

- أبدى أفراد العينة موافقتهم على توفر كل مجالات المنظمة المتعلمة في كوندور بدرجة عالية إذ جاءت كل المتوسطات الحسابية ضمن الفئة الرابعة (من 3,41 إلى 4,20). وجاءت المجالات بالترتيب التالي:

* تحويل المعرفة.

* حل المشكلات نظمياً.

* التعلم من الآخرين.

* التعلم من التجارب الماضية.

* التجريب.

- بالنسبة لاتفاق أفراد العينة حول المجالات، فقد كان كبيراً حيث لم تتجاوز قيم الانحرافات المعيارية الواحد الصحيح. وحصل مجال التعلم من التجارب الماضية على أكبر قدر من الاتفاق بانحراف معياري بلغ قيمة 0,64389، في حين حصل مجال تحويل المعرفة على أقل قدر من الاتفاق بانحراف معياري بلغ 0,71702.

- من أصل 15 عبارة تضمنها محور مجالات المنظمة المتعلمة، حصدت 14 عبارة درجة موافقة من طرف أفراد العينة، في حين حصلت عبارة واحدة على استجابة حيادية وهذه العبارة هي (يمكن لكل العاملين في كوندور الاطلاع على تجارب الشركة) التي تضمنها مجال التعلم من التجارب الماضية. ولم يسجل التحليل أي استجابة بدرجة غير موافق بشدة أو غير موافق على أية عبارة من عبارات المحور.

- بشكل عام، يمكن القول أن أفراد العينة يوافقون على توفر مجالات المنظمة المتعلمة بدرجة عالية في كوندور إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل قيمة 3,7293، وباتفاق كبير في الآراء إذ بلغ الانحراف المعياري العام قيمة 0,54005.

المطلب الخامس: حوصلة النتائج

بعد الانتهاء من تحليل البيانات، تصل الدراسة في هذه المرحلة إلى حوصلة النتائج المتعلقة بالاستبيان

بمحاوره الثلاثة:

- البيانات الشخصية؛

- أسس المنظمات المتعلمة؛

- مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة.

والبداية ستكون من خلال استعراض أهم النتائج الخاصة بال محور الأول:

1- البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

بين التحليل الإحصائي للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة أن:

- أكبر نسبة ممن شاركوا في الاستبيان هم من الذكور، الأمر الذي يمكن ارجاعه إلى الصفة التقنية التي تغلب على نشاط كوندور.

- كوندور تشغل مزيجاً بشرياً تغلب عليه فئة الشباب، التي تحمل نسبة كبيرة منها شهادات جامعية، وتقل سنوات خبرتها عن خمس سنوات. وهذا الأمر يمكن ارجاعه لكون كوندور من المنظمات الفتية التي لم يمض على انشاءها إلا عقد وسنوات قليلة. كما يضم المزيج أيضاً موارد بشرية أكبر سناً، ونسبة كبيرة منهم لا يتجاوز مستواهم الدراسي البكالوريا ولكنهم يتمتعون بسنوات خبرة أكثر. وأرجعت الدراسة هذه التركيبة البشرية المكونة منها العينة إلى سياسة كوندور التوظيفية التي تهدف إلى المزج بين المستوى الدراسي العالي والخبرة.

يمكن القول أن نتائج تحليل البيانات الشخصية، أظهرت أن أفراد العينة يتميزون بخصائص شخصية (والمعلقة ب: السن، المستوى الدراسي والخبرة) تمكنهم من المساهمة بشكل فعال في تحويل كوندور إلى منظمة متعلمة. أما بالنسبة للتفوق الكبير للإطارات الذكور على الإطارات الإناث، فيعد الأمر سلبياً وذلك لأن المنظمات الحديثة تعتمد على التنوع في الموارد البشرية من أجل الإبداع، ورغم ارجاع النتيجة إلى الجانب التقني لنشاط كوندور إلا أن هذا الأمر لا يجب أن يكون مانعاً من تشغيل الإطارات من الجنسين بشكل متكافئ.

2- درجة توفر أسس المنظمة المتعلمة في كوندور حسب آراء أفراد عينة الدراسة

بين التحليل الإحصائي وجود اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة حول أسس المتعلمة المتمثلة في: التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة وثقافة التعلم. وجاء هذا الاتفاق إيجابياً حيث أثبتت النتائج أن هذه الأسس متوفرة بدرجة عالية بمنظمة كوندور.

وتعد هذه النتيجة نقطة إيجابية في صالح كوندور بحيث يساعد توفر الأسس المذكورة سابقاً في بناء منظمة متعلمة قوية.

3- درجة توفر مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة في كوندور حسب آراء أفراد عينة الدراسة

أظهر التحليل الإحصائي أيضاً توافقاً كبيراً في آراء أفراد العينة حول مجالات المنظمة المتعلمة المتمثلة في: حل المشكلات نظمياً، التحريب، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين وتحويل المعرفة. وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة يرون أن كل مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة المذكورة متوفرة بدرجة عالية في منظمة كوندور.

وهذه النتيجة هي الأخرى تصب في صالح كوندور، وذلك لأن توفر مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة من شأنه مساعدة العاملين بكوندور على التعلم، وانفتاح تفكيرهم وزيادة مستويات الابداع لديهم. وهذا كله، يصب في صالح تحول كوندور إلى منظمة متعلمة.

ولكن تجدر الإشارة هنا، إلى أن أفراد العينة كانوا حياديين بخصوص عبارة: (يمكن لكل العاملين في كوندور الاطلاع على تجارب الشركة). الأمر الذي يدل على أن امكانية (اطلاع العاملين على التجارب التي مرت بها كوندور) ليست متوفرة بشكل عالي، ويعد هذا أمراً سلبياً لأن الاطلاع على التجارب الماضية سواء كانت ناجحة أو فاشلة يمكن العاملين من التعلم وتعزيز نقاط القوة وعدم تكرار الأخطاء مجدداً في المستقبل.

وكخلاصة، يمكن القول أن كوندور - حسب آراء أفراد العينة - تملك مقومات تجعل منها منظمة متعلمة. ولكن يجب الإشارة إلى ملاحظة مهمة فيما يخص الدراسة التطبيقية. والعينة المأخوذة لإجرائها، والتي قاربت نسبتها ثلث الإطارات العاملين بكوندور. فرغم أن النسبة مقبولة احصائياً إلا أنها نسبة غير كافية للتحليل الإحصائي المتعمق. الأمر الذي يجعل نتائج الدراسة موحية أكثر من كونها نتائج حاسمة.

إضافة إلى ذلك، موضوع الدراسة الذي يعتبر جديداً على المنظمات الجزائرية، وبالتالي نقص الدراسات المتعلقة به في المكتبة الوطنية، الأمر الذي أدى أيضاً إلى اضعاف فعالية المقارنة والاسترشاد. كما لا يجب اغفال عنصر آخر، وهو أن الإجابات قد تميل للمعاملة أحياناً والبعد عن الموضوعية، وهذه العوامل قد تضعف من النتائج.

ومن أجل هذا وللتعمق أكثر في موضوع امكانية تحول كوندور إلى منظمة متعلمة سيتم تخصيص المبحث الموالي للمبحث في ملامح المنظمة المتعلمة الموجودة بالفعل في كوندور، وسيتم تقديم اقتراحات تتعلق بالتغيير التنظيمي في كوندور من خلال الاستناد إلى تجربة جنرال إلكتريك.

المبحث الرابع: تحول كوندور إلى منظمة متعلمة بالاستناد إلى تجربة جنرال إلكتريك

أن تتحول كوندور إلى منظمة متعلمة أمر ممكن، ولكنه ليس بالأمر الهين. فعلى سبيل المثال، استطاعت جنرال إلكتريك المنظمة العريقة أن تصبح منظمة متعلمة بامتياز. ولكن ذلك تطلب منها عملية تغيير واسعة النطاق استغرقت عقدين من الزمن. عملية تضمنت هدم كل الحلقات الضعيفة فيها، وإعادة بناء الأساس وتدعيم نقاط القوة وتحويل المنظمة إلى مكان يعج بالمبدعين والقادة. في هذا المبحث ستحاول الدراسة البحث في ملامح المنظمة المتعلمة في كوندور وتوضيحها بالارتكاز على تجربة جنرال إلكتريك.

المطلب الأول: تحول نشاط كوندور إلكترونيكس

كوندور المعروفة بشكل كبير بين الجزائريين بفضل منتوجاتها التي تصنع وتركب محلياً، لم تبدأ مسيرتها كمنظمة كبيرة، ولا كمنظمة مصنعة، وإنما كانت منظمة تعيد بيع المنتجات التي تشتريها تامة الصنع فقط. فيما يلي سيتم القاء الضوء على عملية التحول التي شهدتها كوندور فيما يتعلق بنشاطها ومحاولة تقييم هذه العملية.

1-1- مراحل تحول نشاط كوندور

مرت كوندور خلال مسيرتها العملية بمجموعة من المراحل، والتي وصل من خلالها نشاطها للصورة التي هي عليها اليوم. وتأتي هذه المراحل كما يلي:

1-1-1 مرحلة شراء المنتج تام الصنع وإعادة بيعه: بدأت كوندور عملها باستيراد الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية تامة الصنع، وبعدها كانت تقوم بإعادة بيعها في السوق الجزائري. واستطاعت من خلال ذلك تحقيق النجاح، وسجلت زيادات ملحوظة في الطلب على المنتجات التي تبيعها. وبعد فترة، فكر القائمون على هذه المنظمة بالاعتماد على أنفسهم. ولأن مجال الإلكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية ليس بالمجال السهل اقتحامه، جاء التحول متدرجاً. فبعد مرحلة إعادة البيع فحسب، انتقلت كوندور إلى مرحلة شراء المنتج مفكك جزئياً وإعادة بيعه مركباً.

1-2 مرحلة شراء المنتج مفككاً جزئياً وإعادة بيعه مركباً: كخطوة ثانية، اختار القائمون على كوندور شراء منتجات مفككة جزئياً - بدلاً من شرائها تامة الصنع - وإعادة تركيبها وبيعها في السوق. واستفادت كوندور من خلال هذه الخطوة بالعديد من المزايا ومنها التخفيض في التكاليف، التعرف على طريقة تصنيع وتركيب المنتجات التي تبيعها، التوسع، والحصول على الدعم الحكومي. وبعد مدة، انتقلت كوندور إلى مستوى أعلى وأصعب.

1-3 مرحلة شراء المنتج المفكك بشكل كلي وإعادة بيعه مركباً: في هذه المرحلة، انتقلت كوندور إلى شراء المنتج المفكك كلياً وإعادة تركيبه وبيعه. الأمر الذي سمح للعاملين فيها بالتعرف أكثر على طرق تصنيع وتركيب المنتجات، كما سمحت لهم بمعرفة إمكانيات الحصول على المكونات محلياً وإمكانية تصنيعها على مستوى المنظمة. واستفادت كوندور في هذه المرحلة أكثر من الدعم الحكومي لنشاطها. وكل هذا ساعد في تخفيض التكاليف ورفع هامش الربح. وبعد هذه المرحلة، بدأت كوندور بمرحلة انتاج بعض منتجاتها بنفسها.

1-4 مرحلة الانتاج: بعد مرورها بالمراحل السابقة، جاء الوقت الذي تحصد فيه كوندور ثمار تعلمها. وحين الوقت الذي تمسك فيه بزمام الأمور. فبعد أن كانت تقوم بدور البائع فقط لمنتجات الآخرين، صارت تبيع منتجات تحمل اسمها.

تمكنت كوندور من انتاج منتجات محلية، جزء كبير من مكوناتها مصدرها السوق المحلية وبعضها الآخر تمكنت كوندور من تصنيعها بنفسها. وبعد هذا حاولت الحصول على التراخيص من أجل أن تتمكن من وضع علامتها التجارية الخاصة بها. وهنا قامت بشراء التراخيص من منظمة صينية تسمى هايسنس Hisense والتي تعد شريكاً كبيراً لكوندور.

2- تقييم عملية التحول في النشاط

وصلت كوندور اليوم إلى مرحلة تمكنت فيها من التحكم في تقنيات الإنتاج. واستطاع العاملون فيها أن يصنعوا منتجات موسومة بعبارة "صنع في الجزائر". وهذا كله، جاء نتاج رحلة التعلم التي خاضتها، والتي مكنت العاملين لديها من اكتساب الخبرة وتطوير مهاراتهم. والأهم، أن هذه التجربة التعليمية رفعت سقف طموح العاملين في كوندور وعززت ثقتهم في قدرتهم على المنافسة والتميز.

ولكن هذا يعد بداية فقط. لأن كوندور لم تصل بعد إلى مرحلة الانتاج في كل المنتجات التي تباعها. فهي لليوم ما زالت تستورد منتجات (تامة الصنع أو مفككة جزئياً أو مفككة كلية) وتعيد بيعها. وبعبارة أخرى، رغم وصولها إلى مرحلة الإنتاج في بعض المنتجات إلا أنها ما زالت في المراحل الأولى في منتجات أخرى. ويلاحظ أيضاً أن كوندور لليوم لم تحصل على براءات اختراع، الأمر الذي يجعلها دائماً تعمل تابعة لشركاء أجنبى من خلال اتفاقيات التعاون أو التراخيص. وهذا أمر مرهق لميزانيتها لأنه يعنى اقتطاع جزء من الأرباح لصالح الشركاء الأجنبى.

ومن المؤكد أنه لا يمكن أن تتحول كوندور إلى منظمة تصمم بنفسها منتجاتها وتصنعها في ليلة وضحاها، ولكن يجب عليها أن تعمل على ذلك ولو كان ذلك على المدى الطويل جداً. ومحاولة التخلص من تبعيتها للمنظمات الأجنبية تدريجياً.

وشيء آخر يجب الإشارة إليه، يجب على كوندور أن تحول شراكتها مع المنظمات الأجنبية من عبء إلى فرصة، وذلك بالتعلم منهم سواء كان ذلك على مستوى الإنتاج أو طرق الإدارة.

من خلال تحليل نشاط كوندور، يلاحظ أن سياسة التنوع التي تتبعها كوندور في نشاطها. سواء التنوع في منتجات الخط الإنتاجي الواحد أو التنوع في خطوط الإنتاج أو اقتحام مجالات جديدة كالفندقة، قد تبدو في ظاهرها خطوة جيدة ودليل ايجابي، فالتنوع قد يساعد على الاستغلال التام للموارد كما قد يساعد على التعريف بالعلامة التجارية على مستوى واسع. ولكن، أن تقوم منظمة فتية ككوندور يكاد عمرها يتجاوز عقد من الزمن بقليل، باقتحام مجالات كثيرة قد يربكها. وأيضاً، قد يمنعها من التركيز على الأعمال الجيدة والواعدة في ظل كثرة الأعمال.

ولقد أثبتت العديد من التجارب أن المنظمات الكبيرة، والتي عملت في مجالات عديدة، إلى اضطرار هذه المنظمات في مرحلة ما من المراحل إلى القيام بإعادة هندسة لأعمالها، والتركيز فقط على الأعمال التي تضمن نجاحها، ومن هذه المنظمات جنرال إلكتريك. فمن الأفضل للمنظمة أن تدير خمسة أعمال أو ستة تحقق فيها الصدارة، على أن تدير عشرات الأعمال، تكتفي في نصفها أو أكثر بالتواجد فقط، إن لم تكن تحقق خسائر. وبالعودة إلى تجربة جنرال إلكتريك يقول ويلش: " لست بحاجة لأن تكون عبقرياً لكي تدرك ذلك. كنا نعمل في أنشطة تجارية لم تكن لنا فيها أي ميزة تكنولوجية-التجهيزات المنزلية، أجهزة تخفيف الشعر، المكايي الكهربائية. كانت الحواجز التي تعوق وصول المنافسين الأجنبى إلى الأسواق قليلة وكان بوسعهم الدخول

إليها بسرعة.¹ ومن أجل هذا قامت جنرال إلكتروك بالتخلص من كل الأعمال الغير منتجة أو التي لم تكن تملك فيها أي ميزة تنافسية فاسحة المجال للأعمال القادرة على تحقيق المركز الأول أو المركز الثاني كأقل تقدير وهكذا استطاعت النجاح.

الأمر ذاته يمكن اقتراحه على كوندور، فيمكن لهذه الأخيرة جرد أعمالها، وترتيبها وتحديد أيها يحتل الصدارة، وأيها يعد واعدماً ويمكن له أن يحقق نمواً، وأي الأعمال ليس منتجاً أو يسهل منافسته. وبعد ذلك تقوم بالتخلص من الأعمال الضعيفة. وتركز أكثر على الأعمال القوية والواعدة. وفي هذه المرحلة يمكن استخدام العديد من الاستراتيجية مثل استراتيجية رقم 1 أو 2 واستراتيجية الدوائر الاستراتيجية الثلاثة التي استخدمتها جنرال إلكتروك.

المطلب الثاني: التعاون مع المنظمات الأجنبية

سعيًا منها لتطوير المنتجات التي تقدمها وتوسيع تشكيلة منتجاتها، تبحث كوندور عن أفضل المنظمات العالمية في مجال الإلكترونيات من أجل التعاون معها. ويتفاوت هذا التعاون من حيث الحجم والمجال ويتخذ العديد من الأشكال كالحصول على تراخيص الإنتاج* أو ابرام الاتفاقيات. ** وقد يقدم هذا التعاون فرصة جيدة لكوندور للتعلم من الآخرين ونقل الخبرات منهم إذا تم التعامل معه بشكل جاد.

¹ موكول بانديا وروبي شيل، نخبة القادة الإداريين: ما الذي يمكن تعلمه من رجال الأعمال الخمسة والعشرين الأبرز في زماننا، الدار العربية للعلوم، بيروت: لبنان، (المترجم وتاريخ النشر غير مذكورين)، ص: 93.

* يقصد بالترخيص (الإجازة) ترتيب تعرض فيه المنظمة الأصلية اختراعها على منظمة أخرى لتصنيعه وتسويقه وتوزيعه، وأحياناً حتى تصميمه. بالمقابل تدفع المنظمة الحاصلة على الترخيص للمنظمة المانحة له نسبة من المبيعات. نقلاً عن: فل بيكر، ترجمة حسن الشريف، من الفكرة إلى المستهلك: كيف نحول الأفكار إلى أموال، الدار العربية للعلوم، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 171.

** مثال عن الاتفاقيات المبرمة بين منظمات الإلكترونيات، تلك الاتفاقيات التي تبرمها منظمات تسمى مصنعي العدة الأصليين Original Equipment Manufacturers (OEM) ومصنعي التصميم الأصليين (ODM) Original Design Manufacturers. وتنص هذه الاتفاقيات على أن تصمم وتصنع هذه المنظمات الأجهزة الإلكترونية وتبيعها لمنظمات أخرى. وتقوم هذه الأخيرة بتسويق وإعادة بيع المنتجات بأسمائها التجارية الخاصة. نقلاً عن: نفس المرجع أعلاه، ص: 99.

1- أمثلة عن المنظمات العالمية التي تتعاون معها كوندور

تتعاون كوندور مع نخبة من منظمات الأعمال الرائدة في مجال الإلكترونيات، ومن بينها على سبيل المثال: **1-1 منظمة هايسنس Hisense**: يعود تاريخ تعاون كوندور مع المنظمة الصينية هايسنس* إلى عام 2001 حين كانت كوندور تستورد منتجات المنظمة الصينية. وبعدها تطور هذا التعاون ليتخذ شكل الإنتاج المشترك للمنتجات الكهرومنزلية بالعلامة المشتركة هايسنس-كوندور. وقد تمت الإشارة سابقاً إلى أن هايسنس تعد شريكاً مهماً لكوندور وهي التي تمنحها تراخيص الإنتاج الخاصة بالمنتجات الكهرومنزلية.

2-1 منظمة إنتل Intel: يعود تعاون كوندور مع عملاق الإلكترونيات العالمي أنتل** إلى عدة سنوات، وكانت البداية مع أجهزة الكمبيوتر المكتبية والحمولة وأجهزة التوزيع المعلوماتية. ومن أحدث ثمار هذا التعاون تركيب كوندور للوحات الرقمية "كوندور 901 جي" Condor 901 G المزودة بنظام معالجة وتحليل من إنتاج أنتل.

ويشمل تعاون كوندور مع أنتل أيضاً توقيع اتفاقية لتكوين إطارات كوندور من أجل تطوير منتجاتها.¹

3-1 منظمة مايكروسوفت Microsoft: لم تتعاون كوندور فقط مع منظمة أنتل في مجال الإلكترونيات، بل تعاونت أيضاً مع اسم آخر يعد رقماً صعباً في مجاله، وهو العملاق العالمي مايكروسوفت***، فبعد تعاونهما عام 2009 في مجال تصنيع أجهزة الكمبيوتر تم توسيع التعاون ليشمل أيضاً الهواتف الذكية. وكانت نتيجة هذا التعاون تصنيع الهاتف الذكي Griffé W1 بتطبيق "ويندوز 4" Windows 4، والذي يعد أول هاتف ذكي في شمال إفريقيا والذي يحمل العلامة التجارية لكوندور.

تجدر الإشارة إلى أن كوندور لا تتعامل فقط مع المنظمات السابقة، بل تتضمن قائمة اتفاقياتها العديد من الأسماء الكبيرة والرائدة في مجالها على المستوى العالمي ومن هذه المنظمات: منظمة جنرال إلكتريك في مجال تصنيع المحركات والمولدات الكهربائية، ومنظمة غوغل Google مُصنعة نظام التشغيل Android الخاص

* هايسنس منظمة أعمال صينية ذائعة الصيت في آسيا، مشهورة بتخصصها في مجال الأجهزة الإلكترونية عالية الجودة، بدأت عملها في تصنيع أجهزة الراديو عام 1969. وأصبحت اليوم العلامة التجارية الأولى في آسيا. إضافة إلى كونها تصدر منتجاتها إلى أكثر من 130 بلداً في العالم.

** أنتل منظمة أمريكية عملاقة متخصصة بصناعة رقائق ومعالجات الكمبيوتر.

¹ صلاح الدين أيوب، كوندور تطلق لوحات إلكترونية جديدة بمعالج Intel، تقرير تلفزيوني: عدسة مراسلينا، قناة نوميديا، الجزائر، 2013،

تاريخ المطالعة: 2015/08/12، www.youtube.com/watch?v=UQv1shsaRHs

*** مايكروسوفت إحدى أشهر المنظمات العالمية المصنعة لبرامج الكمبيوتر. تأسست عام 1975 على يد بيل غيتس وصديقه بول ألين.

بالألواح الرقمية والهواتف الذكية. إضافة إلى تعاملها مع العديد من الموردين من كوريا والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان وغيرها من الدول.

2- اتفاقيات التعاون وفرص التعلم منها

تساعد عقود التعاون التي تبرمها كوندور على تحقيق العديد من الفوائد كتخفيض تكاليف الإنتاج، ورفع مستوى جودة المنتجات، كما تساعدها على تقوية صورتها في الأسواق العالمية في حالة التصدير. فعلى سبيل المثال سمح التعاون مع هايسنس بأن تصبح كوندور أحد أهم المنافسين في مجال الأجهزة الإلكترونية في السوق المحلية، كما ساعدها التعاون مع مايكروسوفت وانتل في اختراق مجالات جديدة وهي تصنيع الهواتف الذكية واللوحات الرقمية، وهذا يعني زيادة في استثمارات المنظمة وارتفاعاً في الأرباح.

ويمكن القول أن التعاون قد يشكل فرصة جيدة لكوندور للتعلم. وذلك من خلال: احتكاك عامليها بالعمالين في تلك المنظمات الكبيرة، والتعرف على أساليب الإنتاج المتطورة، وكذلك التعرف على الآليات التي يتم بها إدارة الأعمال على مستويات عالية. ويمثل فرصة جيدة لمراقبة هذه المنظمات ونقل أفضل ممارساتها وتطبيقها في كوندور.

يعد التعلم من الآخرين خطوة مهمة لتحول كوندور إلى منظمة متعلمة، ولكي تنجح فيه يجب عليها:

- التحلي بالتواضع اللازم واعترافها بالحاجة لتطوير نفسها، والبحث عن الأفكار من أي مكان.
- أن لا تكون فقط مستورداً للمكونات والبرامج من هذه المنظمات. بل تضمين اتفاقيات التعاون بنوداً تتعلق بتكوين العاملین وتدريبهم من طرف تلك المنظمات.
- النظر إلى تجارب المنظمات بجدية واستنباط الدروس منها. فعلى سبيل المثال استطاعت جنرال إلكتريك تعلم ستة سيغما من موتورولا والايدي سيغنال. ولأنها كانت جادة في ذلك فاقت النتائج التي حققتها تلك النتائج المحققة في موتورولا والمنظمات الأخرى.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية لكوندور إلكترونيكس

كوندور مثلها مثل أي منظمة أخرى، يجب عليها أن تمتلك ثقافة تنظيمية محابية للتعلم إذا أرادت أن تصبح منظمة متعلمة. والواقع أن كوندور تمتلك ثقافة ذات قيم خاصة بها، ولكن السؤال يطرح عن المدى

الذي تسمح به هذه الثقافة بالتعلم. هذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب من خلال عرض أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة كوندور وكيفية تحسينها وزيادة فرص التعلم من خلالها. والبداية ستكون مع خاصية التركيز على العملاء.

1- التركيز على العملاء

تحاول كوندور توجيه تركيزها* على عملائها، وذلك من خلال: حرصها على انشاء صالات عرض في كل أرجاء الوطن تقريباً، وفي الخارج (في بعض الدول)، وذلك من أجل التقرب أكثر من عملائها والتكفل بانشغالهم في الوقت المناسب. وتطوير المنتجات وخدمات ما بعد البيع من أجل التميز في خدمة عملائها. يمكن اعتبار ما تقوم به كوندور خطوات إيجابية ولكنها ليست كافية، فكوندور يجب أن تعتبر العميل شريكاً هاماً لها. فعلى سبيل المثال تولي جنرال إلكتريك أهمية كبرى لعملائها وتعتبرهم شركاء لها، وتستفيد منهم إلى أقصى درجة من خلال دراسة سلوكهم وتحليل شكاويهم من أجل تحسين ما تقدمه من منتجات وخدمات. وأيضاً تتيح لهم معرفة كل المعلومات الخاصة بها، وتستقبل اقتراحاتهم وملاحظاتهم الخاصة بعمليات التحسين وهذا ما يجعلهم مصدرًا مهمًا من مصادر التعلم إضافة إلى كون رضاهم مدخلاً للتميز.

وفي هذا الإطار يمكن القول أنه على كوندور تطوير علاقتها مع عملائها وتحسين آلياتها الخاصة بإرضائهم. ومنها خدمات ما بعد البيع،** فامتلاك كوندور لأكثر من تسعين صالة عرض لا يكفي إذا كانت الخدمة لا تقدم كما يجب للعميل أو إذا كان العميل يشتكى من التأخر في خدمة التوصيل أو الصيانة أو انعدامها. فعندما يقول القائمون في كوندور أن المنظمة ستتكفل بإرسال عون صيانة إلى منزل كل عميل في

* في مسح عالمي شمل 681 من كبار المدراء التنفيذيين أجرته مجلة ذي إكونومست في أكتوبر -ديسمبر 2002 أفاد 65 بالمائة من المشاركين أن تركيزهم الأساسي سينصب على العملاء في السنوات الثلاثة القادمة، مقارنة بـ 18% فقط أفادوا أن تركيزهم سينصب على حملة الأسهم. وأفادت النسبة الباقية أن تركيزها سينصب على عناصر أخرى مختلفة. نقلاً عن: سونيك غوبتا ودونالد ليهمان، ترجمة أمين الأيوبي، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد: القيمة الاستراتيجية للعملاء على المدى الطويل، الدار العربية للعلوم، بيروت: لبنان، 2006، ص: 15.

** من المنظمات المعروفة عالمياً بتقديم خدمات ما بعد بيع ممتازة منظمة أبل، فعندما أدخلت أبل آيفون وفرت له خدمة فائقة. وفي حين أنها لم تعلن ذلك أبداً فإن كل آيفون به خلل كان يبدل في الأشهر القليلة الأولى، لأي سبب تقريباً. وقد نجح ذلك في إزالة العملاء الذين خابت آمالهم والذين نسوا المشكلة بسرعة، وعلى العكس قاموا بمدح أبل.

نقلاً عن: فل بيكر، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 148.

حال حدوث خلل في المنتج. يجب أن يكون هذا التصريح معمماً ومطبقاً بالفعل. وإلا سيضع كوندور في القائمة السوداء للعميل.

وببساطة يمكن القول أنه على كوندور أن تبقي عملائها سعداء* دوماً إذا أرادت أن تحافظ عليهم. ويعبر جاك ويلش عن هذا الموضوع بقوله: " إذا لم تستطع بيع منتج ذي جودة عالية وبأقل سعر عالمياً فإنك ستكون خارج اللعبة... إن أبحح طريقة للحفاظ على عملائك هي أن تفكر على الدوام كيف تقدم لهم أكثر بسعر أقل."¹

هذا ويجب عليها أيضاً تطوير الآليات اللازمة من أجل التعامل جيداً مع اقتراحاتهم وأفكارهم.

2- التركيز على الموارد البشرية

تركز كوندور على الموارد البشرية** أكثر من تركيزها على الموارد المادية، فرغم أن امتلاك المنظمة لموارد مادية وفيرة يعد أمراً جيداً، إلا أنه ليس كافياً، فمع وجود موارد بشرية قادرة على تسيير تلك الموارد المادية واستغلالها أحسن استغلال، تستطيع المنظمة تحقيق النجاح. من هذا المنطلق، تملك كوندور قناعة بأن مواردها البشرية يشكلون ثروتها الحقيقية، ولهذا توليهم اهتماماً خاصاً، وتسهر على تطويرهم وتحسين مهاراتهم باستمرار، كما تقدم لهم التحفيزات لكي يقدموا أفضل ما لديهم.

3- الابداع والابتكار

أول ما تطلبه الأسواق اليوم من المنظمات هو ابتكار المنتجات الجديدة والعمل المستمر على تطوير المنتجات الحالية.² وقد لا يوجد مجال في الصناعة يشهد ابداعاً وابتكاراً أكثر من المجال الإلكتروني، وكوندور كجزء من هذا المجال كان عليها أن تركب هذه الموجة وأن تشجع كل جديد. ولعل أوضح مثال على الابداع

* عليك أن تدرس سوقك، من هم عملائك النهائيون؟ وماذا يريدون؟ لا تعتمد كلية على الأبحاث المركزة ولا على الأبحاث الإحصائية الخاصة بالعملاء. انت بحاجة إلى احساس فطري وحدسي بالنسبة إلى من تبيع لهم اليوم ومن ستبيعه غداً. وهي الخطوات التي تتخذها منظمة كي تبقي كل هؤلاء العملاء سعداء. نقلاً عن: هارفي روبنز ومايكل فينلي، ترجمة محمد حسن شموط، القائد بالمصادفة: ماذا تفعل عندما تجد نفسك فجأة في القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2005، ص: 88.

¹ فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جرير، (تاريخ النشر غير مذكور)، ص: 63.

** سيتم التطرق بشكل أكبر للموارد البشرية في المطلب الموالي.

² فريتس هندريش، ترجمة سامر نصري، القدرات القيادية الأربعة: قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2006، ص: 208.

والابتكار في هذه المنظمة، مسيرة تحولها من مجرد منظمة تبيع السلع إلى منظمة تصنعها بعض المنتجات بنفسها.

ومن أجل تحسين الإبداع والابتكار في كوندور وجب عليها وضع الآليات المناسبة التي تشجع العاملين على تنمية مهاراتهم وتوسيع آفاقهم وفي هذا الإطار يمكن اقتراح بعض الخطوات مثل:

- تطبيق آلية لتشجيع الأفكار الجديدة مثل مبادرة المشاركة والتعبير التي تطبقها جنرال إلكتريك واشراك أكبر عدد من العاملين فيها.

- النظر إلى اقتراحات العاملين بكل جدية، ووضع أفضلها قيد التنفيذ في أسرع وقت ممكن.

- تأسيس معهد أو مركز خاص بكوندور من أجل تطوير القادة والعاملين يكون مركزاً للنقاش وتبادل الأفكار مثل معهد كروتونفيل الذي أسسته جنرال إلكتريك وطوره جاك ويلش وتخرج منه أفضل القادة الإداريين ليس في جنرال إلكتريك وحدها بل في أفضل منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية.

4- خصائص ثقافية أخرى لكوندور

إضافة إلى الخصائص السابقة، تتميز ثقافة كوندور بالخصائص الآتية:

- التركيز على العمل الجماعي.
 - التنافس والتطلع للعالمية.
 - الحس العالي بالمسؤولية تجاه المجتمع.
 - التركيز على اللامركزية وتبسيط الاجراءات.
- يجب أن يكون لكل منظمة متعلمة، نظام تشغيل خاص يساعدها على السير بخطى ثابتة نحو أهدافها. نظام مكون من مجموعة من القيم المحيية للتعلم والابتكار. قيم تذكر كل من في المنظمة بأهميتهم ودورهم في تحقيق الرقي والتميز. وببساطة نظام التشغيل هذا هو ثقافة المنظمة. بالنسبة لكوندور فهي تمتلك مقومات ثقافية تساعدها على أن تصبح منظمة متعلمة ولكن بشرط أن تعمل على صقل هذه المقومات وتطويرها حتى تصبح ثقافتها التنظيمية محيية للتعلم.

المطلب الرابع: تركيز كوندور إلكترونيكس على الموارد البشرية

تدرك كوندور جيداً أهمية مواردها البشرية، والدور الذي تلعبه في أكسابها ميزة تنافسية دائمة. ولهذا تسعى إدارة هذه المنظمة جاهدة إلى تحويل هذه الموارد من مجرد قوى عاملة عادية إلى رأسمال فكري يساعدها على الارتقاء وتقديم الأفضل. وفيما يلي ستحاول الدراسة تسليط الضوء على اهتمام كوندور بمواردها البشرية.

1- تطوير الموارد البشرية في كوندور

لا يخفى على أحد اليوم الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في حسم لعبة الأعمال والمنافسة بين منظمات الأعمال. ولما كانت لها هذه الأهمية وجب على المنظمات -ومنها كوندور- الحرص على استقطاب أفضل الموارد البشرية. وهذا ما تقوم به كوندور عن طريق تقديم عروض عمل مغرية من حيث الأجر، ومن حيث بيئة العمل المحفزة وأيضاً إمكانية التقدم في مسار العمل.

ولكن خطوة الاستقطاب ما هي إلى خطوة أولى، لأن توظيف المنظمة للأفضل لا يعني بالضرورة نجاح هذه الموارد في تنفيذ مهامها. وحتى لو نجحت، فالنجاح قد لا يكون مستمراً، فالأفضل اليوم لا يعني الأفضل دائماً. ومن أجل هذا، تسعى كوندور إلى تطوير مواردها البشرية لكي تتعامل بشكل جيد مع ما يحيط بها من تغيرات.

وترتكز استراتيجية كوندور التطويرية على العديد من المداخل، ومنها:

- التكوين الخارجي، بحيث تقدم كوندور فرصاً للتكوين بالخارج من أجل تطوير مواردها البشرية. وذلك وفق الاتفاقيات المبرمة بينها وبين العديد من المنظمات العالمية التي تعمل في نفس المجال.

وتعد خطوة التكوين الخارجي خطوة جيدة للتحويل إلى منظمة متعلمة، فجنرال إلكتريك مثلاً كانت تتبع مثل هذه الاستراتيجية إذ كانت ترسل عامليها إلى منظمات أخرى للتعلم منها وكان الأمر مجدياً. وعلى مستوى كوندور، يسمح هذا النوع من التكوين بتعلم العاملين وتحسين مهاراتهم من خلال تقييهم من مستويات العمل العالية وأكسابهم الثقة من خلال التعلم من الآخرين فينعكس ذلك إيجاباً على الأداء. كما يحول هؤلاء العاملين إلى معلمين يساعدون في نقل المعرفة إلى باقي العاملين.

- التكوين الداخلي، وهو تكوين يتم داخل مقرات كوندور. ومن أجله تم تخصيص مجموعة من قاعات التدريس المجهزة بوسائل العرض المتطورة. وفي هذا النوع من التكوين يكون العاملون هم المعلمون كل في مجال تخصصه، وبهذا تضمن كوندور انتقال المعرفة بين موظفيها وتشاركتهم فيها.

يعد التكوين الداخلي من أهم مداخل التعلم في المنظمة، وبالنظر إلى تجربة جنرال إلكتريك كنموذج، يلاحظ أنها تحولت إلى آلة لصنع القادة من خلال الآلية التعليمية المتبعة داخلها، وأهم وسائل هذه الآلية كان معهد كروتونفيل، المعهد الخاص بكوندور والذي كان مكان التقاء العاملين في كوندور ومسرح نقاشاتهم بمختلف القضايا والمواضيع الخاصة بالعمل. وأيضاً من خلال الاجتماعات الدورية التي كانت تعقد فيه والتي ساهمت كثيراً في تحول جنرال إلكتريك إلى منظمة متعلمة.

وبالعودة مرة أخرى إلى كوندور، ولأن المنظمات المتعلمة هي منظمات يقوم الأفراد فيها باستمرار بالتوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم وإبداعاتهم نحو خلق النتائج المرغوبة.¹

يمكن اقتراح تطوير آلية التكوين الداخلي فيها وتوسيع نطاقها في المستقبل. وذلك من خلال بناء مركز تعليم خاص بها، يكون مكاناً لتجمع العاملين وتبادلهم للأفكار، كما قد تستخدمه كحلقة وصل بين القيادة العليا وباقي المستويات الإدارية. والأهم، أن المركز سيصبح دعوة علنية لكل من في المنظمة للإدلاء بأفكاره الجديدة والاستماع لأفكار الآخرين وهذا ما ينمي الابداع في المنظمة ويدفع العاملين إلى تقديم أفضل ما لديهم.

إضافة إلى التكوين الخارجي والداخلي، تحرص كوندور على ارسال عامليها إلى المؤتمرات والملتقيات من أجل اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال أعمالهم وتخصصاتهم.

وفيما يلي جدول يوضح عدد العاملين المستفيدين من التكوين في عامي 2013-2014

¹ سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية: كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟، (دار وبلد النشر غير مذكورين)، 2008،

الجدول رقم 6_20: عدد العاملين المستفيدين من عملية التكوين (2013-2014)

المجموع	المتربصين	المؤتمرات والملتقيات	التكوين الداخلي	التكوين الخارجي	نوع التكوين
					السنة
712	204	22	474	12	2013
1206	288	11	901	06	2014

المصدر: سعد الله مختاري، مرجع سبق ذكره، 2014-2015، ص: 118. نقلاً عن: دائرة التكوين ومراقبة التسيير في كوندور إلكترونيكس. وعن مواضيع التكوين، فقد سطر كوندور لعام 2015 ستين 60 موضوع تكوين، موزعة ضمن تخصصات (الإنتاج والصيانة، مراقبة الجودة، التسويق، الشراء، تسيير المخزونات والإمداد، البحث والتطوير، الاتصال، الأمن، مالية ومحاسبة، موارد بشرية، الإدارة).¹

والجدول الموالي يوضح أهم مواضيع التكوين المبرمجة لعام 2015.

الجدول رقم 6_21: أهم مواضيع التكوين المبرمجة في كوندور إلكترونيكس عام 2015

موضوع التكوين	ميدان التكوين
التدريب بالتناوب طويل الأجل.	تسيير الموارد البشرية
كيفية إعداد نظام لتسيير الحياة الوظيفية.	
كيفية التحكم في نظام تقييم أداء الموارد البشرية.	
كيفية جعل بطاقة المنصب مرجعية للكفاءات.	
ماستر مهنية في تسيير المنظمات.	الإدارة
إدارة الوقت.	
تقنية التسيير اليابانية (5S).	
متطلبات معايير (SA 8000/2008) و (ISO 26000).	
نظام التسيير الذي يراعي الأيزو 9001، 14001 و 18001.	
قواعد ستة سيغما.	
معايير الجودة.	

المصدر: سعد الله مختاري، مرجع سبق ذكره، 2014-2015، ص: 118. نقلاً عن: دائرة التكوين ومراقبة التسيير في كوندور إلكترونيكس.

¹ سعد الله مختاري، مرجع سبق ذكره، 2014-2015، ص: 119.

2- تحفيز الكفاءات

من المهم أن توظف كوندور أفضل الموارد البشرية وتطورها بشكل مستمر. ولكن الأهم، أن تستطيع المحافظة على هذه الموارد وتحفيزها دائماً وتدفعها إلى تقديم الأفضل.

من أجل تحفيز العاملين لديها تقوم كوندور بتقديم تحفيزات مادية متنوعة مثل توفير السكن الوظيفي، سيارة للعمل، والعديد من التسهيلات، أيضاً التأمينات والمنح المالية، توفير النقل والاطعام. ومثل هذه التحفيزات تدفع إلى الشعور بالرضا وهذا ما ينعكس ايجاباً على النتائج المحققة.

وكما يقول جيمس سيلفستر في كتابه (أهم 401 سؤال قبل التجارة والاستثمار): "الموظفون السعداء موظفون منتحون، حيث أن المنظمة إذا عاملت عاملها بإنصاف وأعطتهم الاحترام الذي يستحقونه فسيؤدي ذلك حتماً إلى نتائج ايجابية."¹

ولكن هل تكفي هذه التحفيزات؟ يجب على كوندور أن تفكر في الإجابة جيداً، فكلما نجحت المنظمة كلما ارتفع سقف طموحات العاملين لديها، وقد يصبح ما تقدمه كوندور كرفاهية اليوم لعاملها، مجرد نقطة واحدة على قائمة تطلعات العاملين لديها. ولهذا يجب عليها تحديث تحفيزاتهما بشكل مستمر.

وبالنسبة للتحفيز المعنوي، تقوم كوندور بخطوات ايجابية بهذا الاتجاه، وعلى سبيل المثال تقوم سنوياً منذ أربع أعوام بالاحتفال بعاملها المتميزين في عيد العمال كما تكرم العاملين الأوفياء والقدامى اعترافاً منها بما قدموه لها، ويحرص مديرها التنفيذي على حضور الحفل. وهذا الأمر يعد تحفيزاً معنوياً كبيراً يفرح العاملين ويدفعهم إلى محبة ما يعملون فيبتكرون ويدعون فيه.

كان ويلش يردد دائماً بأن أهم خط انتاجي في جنرال إلكتريك كان خط انتاج القادة، الأمر الذي كان يبعث الثقة في العاملين في جنرال إلكتريك ويرفع معنوياتهم، كما كان يعرف حوالي 1000 مدير شخصياً من مدراء جنرال إلكتريك، كما كان يحرص على أن يكتب رسائل الشكر بخط يده بدل طباعتها. وهذا كله، إضافة إلى الحوافز المادية المغرية التي كانت تقدمها جنرال إلكتريك والتي تصل إلى حد امتلاك أسهم المنظمة.

¹ جيمس سيلفستر، ترجمة الناشر، أهم 401 سؤال قبل التجارة والاستثمار، دار الفاروق، القاهرة: مصر، الطبعة 2010، ص: 365.

كان ويلش يفعل كل ذلك لأنه كان يدري الأثر العظيم للتحفيز المعنوي ودوره في كسب ولاء العاملين. ومن هذا المنطلق يمكن القول أنه على كوندور أن تحذو حذو الكبار، وأن تحفز عاملها معنوياً وتعترف بمساهماتهم وتنتهز كل الفرص للاحتفاء بهم وبإنجازاتهم، إضافة إلى تقديم التحفيزات المادية الكافية.

المطلب الخامس: تقييم وضع كوندور إلكترونيكس

تسعى كل المنظمات إلى تحقيق النجاح، ولكن مستوى النجاح المرغوب يختلف من واحدة إلى أخرى، فجنرال إلكتريك مثلاً كانت تسعى إلى أن يصبح العالم سوقاً لها. وكوندور تسعى إلى احتلال الصدارة محلياً والمنافسة عالمياً. ورغم اختلاف الأهداف إلا أن الطريق واحد بالنسبة لكل المنظمات والمتمثل في التحسين المستمر وقد يتم هذا من خلال التحول إلى المنظمة المتعلمة، هذا ما حدث في جنرال إلكتريك ويمكن أن يحدث في كوندور.

هذا المطلب سيكون بمثابة تشخيص بسيط لوضع كوندور، ومحاولة اقتراح مجموعة من الخطوات التي قد تساعد كوندور في تحقيق النجاح قبل التطرق لاحقاً إلى درجة تطبيقها لمفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الإطارات العاملين فيها.

1- مزايا الوضع الحالي

من خلال كل ما سبق، يلاحظ أن كوندور منظمة متميزة وناجحة محلياً، وتحتل مراكز متقدمة في مجال عملها، كما تمتلك العديد من المقومات التي قد تجعلها منظمة متعلمة متميزة في المستقبل، ومن هذه المقومات:

- ثقافة تنظيمية تتضمن العديد من القيم الإيجابية كتشجيع الابداع والابتكار والتكامل والعمل الجماعي.
- الاعتماد على اللامركزية وتبسيط الاجراءات الإدارية.
- القيادة الطموحة والداعمة للابداع.
- منظمة فتية، الأمر الذي يجعلها متوافقة مع التغيير وأكثر مرونة اتجاه التطوير.

2- اقتراحات لتحقيق الأهداف

كما ذكر سابقاً، تهدف كوندور إلى أن تصبح الرقم 1 محلياً والمنافسة عالمياً. ولكن رغم كل المقومات التي تمتلكها، فإنها قد لا تنجح في تحقيق أهدافها إلا إذا طورت نفسها وتعلمت، لأن وضعها الذي يبدو جيداً محلياً قد لا يبدو كذلك، إذا ما قارناها بمنظمات الأعمال العالمية التي تعمل في نفس المجال، وحتى الصدارة في السوق المحلي قد لا تكون متاحة إذا ما أخذ بعين الاعتبار أن المنظمات الأجنبية قادرة على الدخول إلى السوق المحلي.

وما أن كوندور تمتلك صورة واضحة لما تريد أن تصبح عليه (الصدارة محلياً والمنافسة عالمياً). فعليها أن تبدأ العمل تدريجياً، وقد يكون الأمر بطيئاً ولكن بثقة، فالتسرع مثلاً والبدء في فتح أعمال جديدة كثيرة في المنظمة قد يجلب لها مزايا ونجاحات. ولكن على المدى الطويل، قد يربك المنظمة ويشتت مواردها. كما قد يدخلها في منافسات مع منظمات تكبرها خبرة في مجالات معينة ويستنزف طاقتها مما يجرم أعمالاً أخرى أكثر قوة من البروز.

ومن أجل أن تحقق كوندور أهدافها يمكن اقتراح الاجراءات الآتية:

- الاستمرار بتطوير الثقافة التنظيمية وتعزيزها بقيم التعلم والابداع والابتكار.
- تأسيس بنية تنظيمية سليمة.

- رغم أن تشجيع الإبداع والابتكار أمر مهم، والبناء التنظيمي السليم هو أمر مهم أيضاً، إلا أن كل واحد على حدا غير مفيد ولذا على كوندور الموازنة بين الأمرين. وفي هذا الصدد يذكر فريدريك أرناندر في كتابه (كلنا قادة): "الفوضى هي الابتكار الإبداعي، والمحاولة المستمرة، والوقوع في الخطأ وهي ما يطور المنظمة. ولكنها يمكن أيضاً أن تقضي على المنظمة. البناء هو الهيكل والإطار والنظام والمنصة التي يتم من خلالها إدارة المنظمة. ولكن البناء بمفرده لا يقود إلى شيء. المقصد هو الوصول إلى المزيج والتوازن الصحيحين اللذين يوصلان إلى النجاح."¹

¹ فريدريك أرناندر، ترجمة الناشر، كلنا قادة: القيادة ليست منصّباً بل أسلوب تفكير، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2014، ص: 190.

- التفكير جيداً في الأعمال التي خاضتها أو ستخوضها كوندور، واختيار أفضلها واختيار الأعمال التي تستطيع المنافسة فيها على المدى الطويل، فالتركيز يسمح لها بالتوجيه الجيد للموارد واستغلالها أحسن استغلال.
- الاستمرار بالاهتمام بالعامل البشري، وبذل الجهد في صقل المواهب المحلية لكي تضاهي بما تقدمه المواهب الأجنبية.
- استغلال كل الفرص للاحتكاك بالمنظمات العالمية الناجحة، من أجل التعلم منها والاستفادة من تجاربها.
- النظر إلى كل ما يحدث في البيئة من تغييرات على أنه فرصة يجب اقتناصها لا تهديد يجب تجنبه.
- الاعتراف دوماً بالواقع حتى لو كان الأمر صعباً لأن هذا يمكن كوندور من التعرف على نفسها وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها. وكذلك تحديد نقاط الضعف، وبالبدء في عملية الإصلاح.
- النظر إلى الفشل بإيجابية والتعلم من الأخطاء. وفي هذا الصدد يذكر فريتس هندريش في كتابه (القدرات القيادية الأربعة): ليست محطات الفشل المرحلية بالأمر المشين، وإنما هي محطات ينبغي الوقوف عندها لاكتساب المزيد من التمرين والخبرة، ولامعان النظر في الحلول المحتملة لبعض الأمور المتعلقة والمعضلات الشائكة.¹
- إعادة النظر في شعار المنظمة، فالكثير من المنظمات تعتمد إلى تغيير شعاراتها، وذلك حسب تغير استراتيجياتها أو أهدافها. ولكن عملية التغيير يجب أن تكون محسوبة بشكل جيد، كما يجب أن يحرص القائمون على هذه العملية على أن يمثل الشعار الجديد المنظمة بشكل صحيح ودقيق.
- وقد يكون تغيير شعار كوندور من "الابتكار حياة" Innovation Is Life إلى "جزائري أصلي" D'origine Algeriens بسبب رغبة إدارة كوندور في تقديم نفسها للعملاء كمتعامل محلي قريب منهم، ويصنع ويسوق منتجات جزائرية، ورغبة الإدارة في تلخيص مسيرة تطورها من الاستيراد إلى الإنتاج. ولكن رغم هذه الأسباب التي تبرر التغيير في الشعار، إلا أن هذه العملية تشوبها مجموعة من الأخطاء من أهمها:

¹ فريتس هندريش، مرجع سبق ذكره، 2006، ص ص: 207-208.

* أن كوندور تملك طموحاً كبيراً في تصدير منتجاتها وتقديم نفسها للعالم، الأمر الذي يجعل شعار "جزائري أصلي" محدود نوعاً ما لأنه موجه للداخل فقط. في حين أن الشعار القديم "الابتكار حياة" على سبيل المثال مناسب أكثر، وذلك لأن الابتكار لغة عالمية.

* تعبير جزائري أصلي، غير دقيق لأن كوندور تتعامل مع العديد من المنظمات العالية وبالتالي تنتج بالتعاون وليس لوحدها فقط، وهذا ما يحدث مع كل المنظمات العالمية وهذا ما يجعل المنتج في الغالب متعدد الجنسية وعلى هذا الأساس يجب أن يسوق.

* لغة الشعار تغيرت من الإنجليزية إلى الفرنسية، ولو كانت العكس ستكون أفضل لأن اللغة الإنجليزية أوسع انتشاراً في العالم وهو ما يضمن للمنظمة تعريفاً أوسع.

باختصار، حتى لو كانت كوندور جيدة، يجب أن تسعى إلى تحسين نفسها من خلال العاملين لديها، ومن خلال كل ما يدور حولها. وهنا يكمن جوهر المنظمة المتعلمة، فهي منظمة مهما كانت جيدة، لا ترى نفسها جيدة كفاية وهذا ما يدفع العاملين فيها دوماً إلى تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم ومن خلالهم تتحسن المنظمة وتتطور، وكلما وصلت إلى مستوى معين حددت مستوى أعلى وحاولت الوصول إليه، وهكذا تبقى عجلة التحسين في دائرة على الدوام.

خلاصة الفصل السادس

بدأت كوندور العمل رسمياً عام 2003. ومنذ ذلك الوقت، وهي تحاول أن تكون الرقم 1 في سوق الإلكترونيات الجزائري، كما تطمح إلى التواجد في السوق العالمي. ومن أجل الوصول إلى هذا، تعمل إدارة هذه المنظمة بكل قوتها على التحسين والتطوير عام بعد عام. وتبحث عن أفضل الأساليب الإدارية وأحدثها. وبالفعل استطاعت كوندور النجاح إلى حد ما في الوصول إلى أهدافها وخاصة على المستوى المحلي. ولكن الأمر لا ينتهي هنا، فعالم الأعمال ليس سهلاً كما أنه مليء بالتحديات، فالأسواق تتطور كل لحظة وطموحات العملاء تنمو والمتافسة تزداد حدة، الأمر الذي يفرض على كوندور التحسين المستمر حتى لو كانت في وضع جيد. ومن هنا تظهر أهمية تحولها إلى منظمة متعلمة.

وعن إمكانية تحول كوندور، فقد أظهرت الدراسة امتلاك كوندور للعديد من مقومات المنظمة المتعلمة، وعلى رأسها الموارد البشرية وكذلك توفرها على كل من أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بدرجة عالية. كما بين تقييم وضع هذه المنظمة أن هناك العديد من ملامح المنظمة المتعلمة في كوندور، فإدارة هذه المنظمة تعي بشكل جيد أهمية مواردها البشرية وضرورة تعلمهم وتطويرهم، كما تعي أهمية تطوير المنظمة بشكل مستمر.

وكل هذه مؤشرات إيجابية يمكن أن تكون خطوة أولى تنطلق منها إدارة هذه المنظمة نحو التحول إلى منظمة متعلمة. المهم أن تمتلك خطة واضحة لعملية التحول، والبدء في تطبيقها وتوفير كل ما يلزم من موارد لإنجاحها. والأهم، أن تعمل إدارة كوندور يداً بيد مع كل العاملين فيها بعملية التغيير والتحول إلى المنظمة المتعلمة.

خاتمة



خاتمة

ملخص الدراسة

ظهرت العولمة وتزايدت آثارها على كافة الأصعدة، وتحررت التجارة، وغزت العالم تطورات هائلة في مجال التقنية والاتصال، واشتد التنافس بسبب تنامي أهمية العملاء وزيادة تطلعاتهم في البحث عن الأفضل والتميز بين الكم الهائل من الخدمات والمنتجات التي تغزو الأسواق.

بسبب كل هذا، توصلت منظمات الأعمال إلى حقيقة أن التغيير لم يعد ترفاً إدارياً أو مشروعاً مؤقتاً بل أصبح خطوة حتمية عليها الاقدام عليها إذا أرادت أن تحجز لها مكاناً في عالم الأعمال، فهو الوحيد القادر على نقلها من وضعها الحالي إلى وضع منشود أفضل في المستقبل.

وقد يكون هذا الوضع المنشود هو تحولها إلى منظمة متعلمة، تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وتقدم للعاملين فيها الفرصة في تطوير أنفسهم وإشعال شعلة الابداع فيهم، وغرس مبادئ التعلم والتغيير للأحسن في كل أرجاء المنظمة، منظمة مليئة بالطاقة والأفكار الجديدة، وتمتلك مرونة عالية وقدرة عالية للتكيف مع ما يدور من حولها من تغييرات، منظمة تبحث دائماً عن تقديم الأفضل لعملائها.

قد يكون هذا أفضل وضع قد تنشده منظمة أعمال يوماً، ولكنه يظل بعيد المنال، لأنه قد يستغرق عقوداً من الزمن، وقد يحتاج مبالغ مالية ضخمة، وقد يحتاج القيام بالعديد من الأعمال الصعبة والجريئة، ومع كل هذه الأمور قد تفشل المنظمة في أن تتحول إلى منظمة متعلمة. ويرجع السبب في ذلك لأن هذا التحول يستهدف تغيير الجانب الإنساني والمادي، ويتطلب تغييراً للعمليات. يتطلب تغيير كل شيء في المنظمة، وعندما تكون المنظمة بصدد القيام بعملية تغيير بهذا النطاق الواسع، يجب أن تكون في غاية الحرص على تتم إدارة هذا التغيير بشكل صحيح وناجح.

ولعل من أهم الأمثلة الناجحة لتحول المنظمة إلى منظمة متعلمة هي تجربة جنرال إلكتريك، فقد استطاعت هذه المنظمة بفضل قائدها المتميز جاك ويلش أن تتحول إلى منظمة متعلمة بامتياز. وبالطبع لم

يحدث هذا في ليلة وضحاها، بل كان عملية صعبة جداً استغرقت أكثر من عشرين عاماً. وصرفت في سبيلها ملايين الدولارات، ومرت المنظمة خلالها بمراحل في غاية الصعوبة، اضطرت فيها للتخلي عن آلاف العمال، كما تخلت فيها عن العديد من الأعمال، واضطرت لشن حرب ضارية على كل التقاليد والقيم المعرّقة، والأفكار السلبية التي تشكل عائقاً أمام التعلم والتغيير. وبعد عشرين عاماً أصبحت جنرال إلكتريك منظمة منفتحة لا تعرف الحدود، منظمة متعلمة ترحب بالتغيير وتشجعه، منظمة مليئة بالأفكار الجديدة والمبدعة، لقد أصبحت آلة لصنع وتطوير القادة متفوقة بذلك على أي منظمة في العالم على مر التاريخ.

ولكن رغم صعوبة عملية التحول إلى منظمة متعلمة، فهي ليست مستحيلة وتطبيقها ليس حكراً على المنظمات الكبيرة والعالمية فقط، فحتى المنظمات المحلية ومنها كوندور يمكنها أن تصبح متعلمة. المهم أن تملك الرغبة في التعلم والقدرة على تحويل نفسها إلى فضاء تعليمي.

نتائج الدراسة

بعد البحث في موضوع إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال جانبيها النظري والتطبيقي، وجاءت هذه النتائج كما يلي:

بالنسبة لأسئلة الدراسة الفرعية وفرضياتها الفرعية، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- مع كل ما يحدث في العالم بشكل عام، وفي بيئة الأعمال بشكل خاص من تغييرات سريعة، يصبح التغيير شيئاً ضرورياً وملحاً، فإذا أرادت المنظمات أن تبقى في هذه البيئة عليها أن تتغير وتتكيف مع بيئتها وإلا كان مصيرها الفشل. وبهذه النتيجة تكون الفرضية الأولى لهذه الدراسة صحيحة.
- يشير التعلم التنظيمي إلى التعلم الذي يحدث داخل المنظمة، ويمكنها من التكيف بشكل ملائم مع بيئتها، بينما يشير مفهوم المنظمة المتعلمة إلى المنظمة الماهرة في نقل المعرفة، والتي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، وبهذا يكون التعلم التنظيمي أساس واحد فقط من أسس بناء المنظمة المتعلمة، وهو بمثابة الطريق الذي يوصل إلى الهدف المتمثل في المنظمة المتعلمة، ومن هنا يمكن القول أن التعلم التنظيمي يختلف عن المنظمة المتعلمة وهذا يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.

- يتطلب تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى منظمة متعلمة، النجاح في إرساء مجموعة من الأسس، وأهمها التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، فرق التعلم، ثقافة التعلم، وإدارة المعرفة. ويتطلب إرساء مثل هذه الأسس عملاً كبيراً، وقد يستغرق أعواماً طويلة من التغيير الهيكلي والانساني والثقافي الذي يأتي ضمن مهام إدارة التغيير، فإذا نجحت هذه الأخيرة في القيام بهذه التغييرات، فإنها تكون بذلك عملت على تهيئة الأرضية لإرساء أسس المنظمة المتعلمة بشكل سليم وبالتالي ساهمت في إنجاح عملية التحول. وبهذا تكون الفرضية الثالثة صحيحة لحد بعيد لما لإدارة التغيير من دور كبير في إرساء أسس المنظمة المتعلمة.

- لم يكن ويلش يهدف في الأساس إلى بناء منظمة متعلمة، ولكن في نهاية ولايته وجد أنه بنى كل شيء يمثل المنظمة المتعلمة، ولم يكن الأمر سهلاً وتطلب عقدين من الزمن، بحيث مرت عملية البناء بالعديد من المراحل ابتدأت بالتشخيص ثم التخطيط، وبعدها تم التخلص من كل البقايا القديمة المعرّقة للنمو مثل التقاليد الغير سليمة والبيروقراطية، وبعدها بدأ البناء المادي والمعنوي، وقد عرفت هذه المراحل بمرحلة المعدات (إعادة الهيكلة) ومرحلة البرامج، والتي توجت في الأخير بتحول جنرال إلكتريك إلى منظمة متعلمة، وبهذا تكون الفرضية الرابعة للدراسة صحيحة.

- لا يعود سبب نجاح جنرال إلكتريك في تحقيق ما فشلت الكثير من منظمات الأعمال في تحقيقه لقوتها. ولا لأنها كانت غنية بالموارد المادية. بل لأنها كانت تمتلك أعلى ما يمكن أن تمتلكه منظمة على الإطلاق. لقد كانت تمتلك قائداً مميزاً صنع جنرال إلكتريك بعد أن صُنع فيها. إنه جاك ويلش الذي يعود له الفضل الأكبر في تحولها إلى منظمة متعلمة. لأنه أجبر هذه المنظمة العريقة المتباهية بتاريخها العريق، على النزول إلى أرض الواقع، والإصطدام بالحقيقة التي لم تعجبها في البداية، والمتمثلة في أنها ليست كاملة. بل تعاني من العديد من نقاط الضعف الواجب تداركها. وبذلك علمها التواضع، فبدأت تتعلم كيف تتغير وكيف تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين. وبعد ذلك، أصبحت منظمة مليئة بالمبدعين والمتميزين الذي يركضون وراء الأفكار الجيدة، ويقودون التغيير ليس في جنرال إلكتريك فحسب، وإنما في عالم الأعمال بأكمله. وبهذه النتيجة تكون الفرضية الخامسة من هذه الدراسة خاطئة.

- استطاعت جنرال إلكتريك أن تكون ماهرة في المجالات الخمسة للمنظمة المتعلمة التي أشار لها غارفن عام 2000، فقد كانت ماهرة في التعلم من الآخرين، ولعل أفضل مثال على ذلك نقلها لتجربة موتورولا وآلايدسغنال في تطبيق ستة سيغما، وحتى أنها تفوقت على معلمها في النجاح. كما كانت بارعة في تجربة

الأساليب الجديدة، ومن الأمثلة على ذلك تطبيق طرق جديدة للتحفيز كنظرية (أ ب ج) للتمييز بين العاملين، كما كانت بارعة في الاستفادة من المعرفة، وقادرة على مشاكلها بمنهج سليم، وقادرة على التعلم من تجاربها الذاتية. وبهذه النتيجة تكون الفرضية السادسة للدراسة صحيحة.

- تتوفر كوندور على أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بدرجة عالية على حد سواء. وبهذه النتيجة تكون الفرضية السابعة للدراسة خاطئة.

- رغم كل المقومات التي تمتلكها كوندور، والتي يأتي على رأسها توفر أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها إلا أنها تحتاج إلى تغيير تنظيمي شامل، وبالأخص في ثقافتها التنظيمية لأن التحول إلى منظمة متعلمة يتطلب مستوى عالي جداً من الجاهزية والمرونة. وفي هذا المجال يمكن لكوندور الاستفادة من تجربة جنرال إلكتريك والتعلم منها من أجل انجاح عملية التحول. وبهذه تكون الفرضية الفرعية الثامنة صحيحة.

أما بالنسبة للإشكالية الرئيسية للدراسة فالإجابة عليها تكون كما يلي:

يعني تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة تمتعها بالعديد من السمات، وأهمها الألفة مع التغيير والنظر إليه كفرصة لا تهديد، وانتشار ثقافة التعلم والتحسين، وسلاسة الاتصال، والبحث عن التميز والتفوق في كل شيء، هذه السمات لا تأتي بالوراثة بل تأتي بالعمل الجاد والمضني، إنها أمور ترغب كل المنظمات في امتلاكها ولكن القليل منها فقط يتمتع بها. هذه الأمور تأتي نتيجة تغييرات كبيرة في الهيكل والاستراتيجية والثقافة، ومثل هذه التغييرات تأتي ضمن مهام إدارة التغيير التي تعمل على حشد كل الموارد المادية والبشرية من أجل نقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع منشود هو المنظمة المتعلمة، من خلال ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة المتمثلة في التعلم التنظيمي و فرق التعلم وثقافة التعلم والتفكير النظمي وإدارة المعرفة. وبهذه الإجابة تكون الفرضية الرئيسية للدراسة صحيحة.

اقتراحات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات الموجهة للمنظمات - ومنها كوندور - بشكل عام وللقيادة الإداريين بشكل خاص، وتأتي هذه الاقتراحات ملخصة في جملة النقاط الآتية:

- التغيير حادث في كل الأحوال، الأمر كله يقتصر على اختيار المنظمات بين أن تقوم هي بالتغيير أو يفرض عليها، وعليه من الأفضل على كل منظمة أن تبادر هي بالتغيير وتتحكم بمصيرها بنفسها بدل أن يتحكم فيه الآخرون.

- إذا أرادت منظمة أن تتغير فيجب أن يكون ذلك بشكل مخطط بدقة، وإلا كان مصير جهودها الفشل والتحرك إلى الوراء بدل الأمام، وعليها أن تحرص على إدارة هذا التغيير بشكل جيد وسليم وإلا كانت النتائج كارثية.

- المنظمة المتعلمة مرتبة متقدمة من التميز، تحلم بالوصول إليها كل المنظمات، ولكن القليل منها فقط ينجح في بلوغها، إذا أرادت المنظمة أن تحظى بهذه المرتبة عليها أن تتمتع بالتواضع والطموح، وبالإرادة القوية والقدرة الكبيرة على تحمل مشاق عملية التحول إلى منظمة متعلمة.

- إذا أرادت المنظمة أن تصبح منظمة متعلمة تتربع على القمة عليها البناء على أساس قوي يركز على قيادة قوية تتفوق على نفسها وتجدد تحفيز الآخرين ودفعتهم إلى التحسن وتقديم أفضل ما لديهم. ويرتكز على ثقافة قوية بقيمتها ومبادئها التي تحابي التغيير والتعلم والمشاركة.

- على القائمين على المنظمات أن يدركوا أن بناء المنظمة المتعلمة هو عمل يشترك فيه الجميع تحت رعاية القيادة، وأن يحرصوا على إزالة كل العوائق التي تعترض تحول المنظمة إلى فريق عمل واحد.

- على القادة أن يحولوا منظماتهم إلى أماكن تعج بالمبدعين والمميزين من خلال تهيئة بيئة العمل الصحية الداعمة للتميز والطاردة لكل العادات المثبطة للهمم والنشاط.

وفي الختام يمكن القول أن تجربة جنرال إلكتريك تقدم مثلاً رائعاً عن كيفية تجديد المنظمات الكبيرة لبناء نفسها، إنها تجربة مليئة بالدروس التي يمكن الاستفادة منها في مجال الأعمال، وحتى في الحياة بشكل عام، ومن هذه الدروس ما يلي:

- حتى لو كانت المنظمة في ذروة نجاحها، عليها أن تقوم بالتغيير لأنه يمدّها بالطاقة والحيوية الفاعلة من أجل أن تتحسن كل يوم. جنرال إلكتريك منظمة تفعل ذلك من خلال تجديد نفسها كل عقدين من الزمن، ومثال ذلك ما حدث على يد جاك ويلش، والمدير التنفيذي السابق له، وكذلك المدير التنفيذي الذي أتى بعده.

- جنرال إلكتريك واحدة من المنظمات المتعلمة التي تولي أهمية كبيرة للأفراد العاملين فيها لأنها تدرك جيداً أنه ما من عامل من عوامل الإنتاج قد يجلب لها النجاح بقدر الأفراد، كما بإمكان هذا العامل جرّها إلى الفشل.

ومن هذا المنطلق مثل الأفراد أساس جنرال الكترك، وتم التركيز عليهم وتشجيعهم على تقديم أفضل ما لديهم من أداء في العمل.

- تستثمر جنرال إلكترك في أصولها البشرية استثماراً طويل المدى، ليأتي يوم يصبحون فيه جاهزين لرد العطاء لها، إنها منظمة تعين رؤساء تنفيذيين صنعوا في جنرال إلكترك، ولا تستوردتهم من الخارج فيكون الجزء من جنس العمل، فيحسنون إليها كما أحسنت إليهم، ومن الأمثلة على ذلك رئيسها التنفيذي الحالي جيف إلميت الذي عمل تحت إشراف ويلش، وتعلم منه حتى أصبح قادراً على استلام القيادة فأبلى عندها بلائاً حسناً، ومثله كل المدراء التنفيذيين السابقين حتى ويلش نفسه.

- القائد القوي لا يتراجع عن هدفه رغم كل ما يواجهه من انتقادات، القائد القوي قائد مليء بالطاقة والحماس مستعد لتجريب الحديد مهما كان مصدره، القائد القوي يجب أن يكون حازماً وقادراً على التنفيذ، والأهم من ذلك يجب أن تكون لديه رغبة كبيرة في بناء الآخرين وتطويرهم، القائد القوي لا يأمر ولكن يعلم ويقود بإعطاء المثال.

آفاق الدراسة

إدارة التغيير التنظيمي والمنظمات المتعلمة موضوع واسع ومتشعب، والأهم من ذلك إنه موضوع ممتع للبحث لأنه ينقل الدارس من التفكير في المنظمة من مجرد مباني وعتاد وحسابات بنكية، وغيرها من الأمور الجامدة إلى التفكير فيها ككائن حي يعيش في العالم ويتفاعل معه، يخطئ ويصيب، والأهم أنه يتعلم من تجاربه وتجارب الآخرين من أجل تحقيق التميز والتفوق، ولكي يحظى بمراكز متقدمة في عالم الأعمال الذي ينشط فيه.

ومن هنا يمكن القول أن هذه الدراسة هي فقط البداية والفتحة لدراسات أخرى حول هذا الموضوع أو مواضيع قريبة منه، ومنها ما يلي:

- التمكين والقيادة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة.
- التغيير الثقافي ودوره في نجاح عملية التحول إلى منظمة متعلمة.
- نموذج مقترح لبناء المنظمة المتعلمة.

- متطلبات التطبيق الناجح لنموذج المنظمة المتعلمة في المنظمات الجزائرية.
- عرض تجارب عالمية أخرى ناجحة في التحول إلى منظمات متعلمة.
- استراتيجيات صناعة القادة في منظمات الأعمال الكبرى.
- جنرال إلكتروك بعد جاك ويلش: ما الشيء الذي تغير؟

قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: مراجع باللغة العربية

I- المعاجم

1- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة: مصر، (تاريخ النشر غير مذكور).

II- الكتب

2- ابراهيم (مروان عبد المجيد)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، دار الوراق، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

3- إدريس (ثابت عبد الرحمن)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2002-2003.

4- إدريس (وائل محمد صبحي) و الغالي (طاهر محسن منصور)، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

5- أرناندر (فريدريك)، ترجمة الناشر، كلنا قادة: القيادة ليست منصباً بل أسلوب تفكير، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2014.

6- الأعرجي (عاصم)، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 1995.

7- باند (بيتر إس) وآخرون، ترجمة الناشر، منهج سيكس سيجمما: كيف طورت جنرال إلكتريك، وموتورولا وكبرى الشركات الأخرى من أداؤها، مكتب جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2009.

8- بانديا (موكول) وشيل (روي)، نخبة القادة الإداريين: ما الذي يمكن تعلمه من رجال الأعمال الخمسة والعشرين الأبرز في زماننا، الدار العربية للعلوم، بيروت: لبنان، (المترجم وتاريخ النشر غير مذكورين).

9- برو (غريغ)، ترجمة الناشر، سيجمما 6 للمديرين: 24 درساً لفهم وتطبيق مبادئ سيجمما 6 في أي مؤسسة، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007.

- 10- البقيرات (عبد القادر)، محاضرات في مادة القانون التجاري الجزائري: الأعمال التجارية-نظرية التاجر-المحل التجاري-الشركات التجارية-الشيك، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، (تاريخ النشر غير مذكور).
- 11- البكري (سونيا محمد)، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2000.
- 12- بيكر (فل)، ترجمة الشريف (حسن)، من الفكرة إلى المستهلك: كيف نحول الأفكار إلى أموال، الدار العربية للعلوم، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 2010.
- 13- تشابليز (جون)، ترجمة عبد الصادق (أميرة علي)، الوصايا اليومية الست: ست خطوات بسيطة لتحقيق التوازن الأمثل بين الرفاهية والغاية، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2013.
- 14- تمبلر (ريتشارد)، قواعد الإدارة: المرجع الشامل للنجاح الإداري، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الثانية، 2008.
- 15- ثابتي (الحبيب) وبن عبو (الجيلالي)، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، معسكر: الجزائر، 2009.
- 16- جاد الرب (سيد محمد)، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة: مصر، 2006.
- 17- جاد الرب (سيد محمد)، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية: كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟، (دار وبلد النشر غير مذكورين)، 2008.
- 18- جواد (شوقي ناجي) وآخرون، دراسات خاصة في إدارة الأعمال، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 19- جواد (شوقي ناجي)، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 20- جودة (محمود أحمد)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 21- جوفي (روب) وجونز (جاريث)، ترجمة إسبر (أسامة)، كيف تكون قائداً أصيلاً؟: القيادة العظيمة تقتضي أن تكون نفسك بمهارة، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
- 22- جيننغز (جيسون) وهوتون (لورنس)، ترجمة شحاتة (وليد)، السرير يلتهم البطيء (ليس الكبير الذي يأكل الصغير إنما السرير الذي يلتهم البطيء): كيف تستخدم السرعة أداة تنافسية في ميدان العمل، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، 2001.

- 23- حريم (حسين محمود)، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر، الجبيلة: الأردن، الطبعة الثانية، 2000.
- 24- حريم (حسين)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2004.
- 25- حسن (حسين عجلان)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 26- حسن (راوية)، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2003.
- 27- حسن (راوية)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1999.
- 28- الحسيني (فلاح حسن)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 29- الحمادي (علي)، التغيير الذكي، دار ابن حزم، بيروت: لبنان، 1999.
- 30- حمدان (محمد زياد)، الدماغ والإدراك والذكاء والتعلم: دراسة فيزيولوجية لماهيتها ووظائفها وعلاقتها، سلسلة الكتب التربوية السريعة، الرسالة 49، دار التربية الحديثة، عمان: الأردن، 1986.
- 31- حمود (خضير كاظم) واللوزي (موسى سلامة)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 32- الحناوي (محمد صالح) ويس (راوية محمد)، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية: مصر، 1998.
- 33- الرماني (زيد بن محمد)، اقتصاد العولمة: انبهار أم انهيار، مكتبة الرشد، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2003.
- 34- روبينز (هارفي) وفينلي (مايكل)، ترجمة شموط (محمد حسن)، القائد بالمصادفة: ماذا تفعل عندما تجد نفسك فجأة في القيادة، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2005.
- 35- زينجر (جون إتش) و فولكمان (جوزيف)، كتاب القادة: 24 درساً من أجل قيادة استثنائية رائعة: دليل الموظفين لتحسين أداء الشركة، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، (تاريخ النشر غير مذكور).
- 36- سايريت (ميشيل)، ترجمة الجندي (محمد ابراهيم)، التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل: كيف تحافظ على سير أهدافك التجارية وفقاً للخطة الموضوعية لها، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 37- السعيد (هاني محمد)، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- 38- السكارنة (بلال خلف)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

- 39- السلمي (علي)، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
- 40- السلمي (علي)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، 2001.
- 41- السلمي (علي)، السلوك الإنساني في الإدارة، غريب للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر، (تاريخ النشر غير مذكور).
- 42- السلمي (علي)، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة: مصر، (تاريخ النشر غير مذكور).
- 43- سمث (ستيف)، إدارة التغيير، مكتبة الشقري، الرياض: السعودية، 2001.
- 44- سنو (غسان منير حمزة) والطراح (علي أحمد)، العولمة والدولة: -الوطن والمجتمع العالمي، دار النهضة العربية، بيروت: لبنان، 2002.
- 45- السواط (طلق عوض الله) وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، 2007.
- 46- السويدان (طارق)، المنظمة المتعلمة: كيف يتعلم الإنسان وكيف تتعلم المنظمات؟، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 2001.
- 47- السويدان (طارق)، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 2001.
- 48- سيزلاقي (أندرو دي) ووالاس (مارك جي)، ترجمة أبو القاسم (جعفر)، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1991.
- 49- سيكاران (أوما)، ترجمة بسيوني (اسماعيل علي)، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض: السعودية، 2006.
- 50- سيلفستر (جيمس)، ترجمة الناشر، أهم 401 سؤال قبل التجارة والاستثمار، دار الفاروق، القاهرة: مصر، الطبعة 2010.
- 51- شارما (روين)، دليل العظمة، مكتبة حرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2008.
- 52- الشراوي (عادل)، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000-المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة: مصر، 1995.
- 53- الشريف (علي) وسلطان (محمد)، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 1998.
- 54- شندي (محمد رضا)، الجودة الكلية الشاملة والأيزو 9000 بين النظرية والتطبيق، بيمنكو، مصر، الطبعة الأولى، 1996.

- 55- الصيرفي (محمد عبد الفتاح حافظ)، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 56- صيني (سعيد اسماعيل)، قواعد أساسية في البحث العلمي، مؤسسة الرسالة، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، 1994.
- 57- الطحيم (عبد الله بن عبد الغني) والسواط (طلق بن عوض الله)، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، الطبعة الرابعة، 2003.
- 58- الطحيم (عبد الله بن عبد الغني)، التطوير التنظيمي: المفاهيم- النماذج- الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة: السعودية، الطبعة الخامسة، 2009.
- 59- العامري (صالح مهدي محسن) والغالي (طاهر محسن منصور)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 60- عبد الباقي (صلاح الدين محمد)، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: مصر، 2003.
- 61- عبد الجبار (عادل بن صلاح بن عمر) والقحطاني (محمد بن مترك)، علم النفس التنظيمي والإداري، (دار النشر غير مذكورة)، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
- 62- عبوي (زيد منير)، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 63- عزام (زكريا أحمد) وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار الميسرة، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 64- العطييات (محمد بن يوسف النمران)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 65- العلي (عبد الستار) وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 66- عليان (ربحي مصطفى) وغنيم (عثمان محمد)، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 67- عليوة (سيد)، برنامج الهندسة الإدارية، مركز القرار للاستشارات، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة: مصر، الطبعة الأولى، 2002.
- 68- العنزري (سعد علي) وصالح (أحمد علي)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليزوري، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

- 69- غازدا (جورج ام) وآخرون، ترجمة حجاج (علي حسين)، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، الجزء الثاني، ديسمبر 1986.
- 70- غويتا (سونيك) وليهمان (دونالد)، ترجمة الأيوبي (أمين)، إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد: القيمة الاستراتيجية للعملاء على المدى الطويل، الدار العربية للعلوم، بيروت: لبنان، 2006.
- 71- فانس (مايك) وديكون (ديان)، التفكير خارج الصندوق، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2002.
- 72- الفقي إبراهيم، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 73- قنديل (محمد المنسي)، عظماء في طفولتهم، دار المعارف، القاهرة: مصر، 1999.
- 74- كارينجي (ديل) وآخرون، اكتشف القائد الذي بداخلك: فن القيادة في العمل، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 1999.
- 75- كاوبر (ديفيد)، ترجمة السيد (رفيق محمود)، المبيعات العملاقة: أسرار أحد أكبر رجال المبيعات، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2002.
- 76- كاي (مايكل)، ترجمة زعرور (فواز)، التغيير المتواصل: خوض غمار التنافس في عالم التجارة الإلكترونية، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2003.
- 77- كرامز (جيفري آيه)، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
- 78- كرماللي (سلطان)، ترجمة حجازي (هيثم علي)، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 79- الكرياني (سعد سعود)، كيف أصبحوا عظماء؟، مكتبة جرير، السعودية، (تاريخ النشر غير مذكور).
- 80- كلادة (ظاهر محمود)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 1997.
- 81- كنج (نيجل) وأندرسون (نيل)، ترجمة حسني (محمود حسن)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض: السعودية، 2004.
- 82- كوتلر (فيليب)، ترجمة بابكر (فيصل عبد الله)، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، مكتبة جرير، (تاريخ النشر غير مذكور).
- 83- كورولا (شليلا)، ترجمة قاسم (حشمت)، التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات، مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات "أكمل"، الاسكندرية: مصر، 1998.

- 84- كوش (دنيس)، ترجمة السعيداني (منير)، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، بيروت: لبنان، الطبعة الأولى، مارس 2007.
- 85- كولينز (جيم) ويوراس (جيري)، ترجمة عبد الفتاح (مروة)، شركات أنشئت لتبقى: العادات الناجحة للشركات ذات الاستراتيجيات بعيدة النظر، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2010.
- 86- اللوزي (موسى)، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 87- ماهر (أحمد)، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، 2010.
- 88- ماهر (أحمد)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، الطبعة السابعة، 1999.
- 89- محمد (عاطف)، أعظم المخترعين أديسون، سلسلة أشهر العلماء في التاريخ، دار اللطائف، القاهرة: مصر، الطبعة الأولى، 2003.
- 90- المحيوي (قاسم نايف علوان)، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات تطبيقية، دار الشروق، عمان: الأردن، 2006.
- 91- مركز الدراسات الاستراتيجية، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، الإصدار 30، 2012.
- 92- مركز الدراسات الاستراتيجية، نقل المعرفة، سلسلة دراسات: نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، الإصدار 32، 2012.
- 93- الملكاوي (ابراهيم الخلوف)، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 94- منصور (علي محمد)، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- 95- موراى (ورويك)، ترجمة متناق (سعيد)، جغرافيات العولمة: قراءة في تحديات العولمة الاقتصادية والسياسية والثقافية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، فبراير 2013.
- 96- المؤمن (قيس) وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر، عمان: الأردن، 1997.
- 97- ناصف (مصطفى)، نظريات التعلم: دراسة مقارنة، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، أكتوبر 1983.
- 98- النجار (فريد)، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: مصر، 1998.

- 99- نجم (نجم عبود)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 100- هاري (مايكل) وشرويدر (ريتشارد)، ترجمة أحمد (علا)، سته سيجمما، بيمك، الجيزة: مصر، الطبعة الأولى، 2004.
- 101- هانتر (جيمس سي)، مبدأ القيادة الأكثر فعالية في العالم: كيف تصبح قائداً خادماً؟، مكتبة جرير، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2006.
- 102- هللر (روبرت)، ترجمة علم الدين (غسان)، جاك ويلش: مكتشف الطريق التجاري، سلسلة عمالقة الأعمال، العبيكان، الرياض: السعودية، 2004.
- 103- هندريش (فريتس)، ترجمة نصري (سامر)، القدرات القيادية الأربعة: قيادة الأفراد من خلال الطبيعة، مكتبة العبيكان، الرياض: السعودية، الطبعة الأولى، 2006.

III- أطروحات الدكتوراه

- 104- آل فطيح (حمد بن قبلان)، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2013.
- 105- بن سفيان (الزهراء)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة: مع الإشارة لمؤسسة Condor Electronics، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، 2014-2015.
- 106- الرشودي (محمد بن علي ابراهيم)، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2007.
- 107- زغدار (أحمد)، التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، 2004-2005.
- 108- العبادي (زين حسن أحمد)، أثر برنامج تعليمي قائم على نموذج حل المشكلات الإبداعي في تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة الموهوبين ذوي صعوبات التعلم، أطروحة دكتوراه في فلسفة التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان: الأردن، 2008.

- 109- الفائر (صالح بن سليمان)، الاستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2008.
- 110- الفزاري (محمد بن أحمد بن محمد)، أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية: نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية: سوريا، 2009.
- 111- القحطاني (فيصل بن معيض آل سمير)، استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني: دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات العليا المدنية والأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2006.
- 112- القحطاني (مسفر بن ظافر عائض)، إستراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعزيز القوة الصلبة في إدارة الأزمة الإرهابية في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2010.
- 113- المربع (صالح بن سعد)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2008.
- 114- مقرري (زكية)، نحو تفكير جديد في إدارة الإنتاج في ظل هيمنة التسويق: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الوطنية الجزائرية (ملينة الأوراس بباتنة ووحدة قارورات الغاز بباتنة)، أطروحة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة: الجزائر، 2007-2008.
- 115- نعموني (مراد)، علاقة القيم الفردية واتساقها مع كل من القيم التنظيمية والجماعية والإشرافية، بالالتزام التنظيمي وبأبعاده الثلاثة، العاطفي والمستمر والمعياري: دراسة حالة شركة سوناطراك، قسم الإنتاج-شمال-، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، ماي 2007.
- 116- يحضيه (سمالي)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، 20 أبريل 2005.

IV- مذكرات الماجستير

- 117- أفيني (عقيلة)، إدارة المعرفة: قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، جوان 2007.
- 118- بكار (براء عبد الكريم محمد)، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد: الأردن، 2002.
- 119- البلوي (صلاح بن فالخ عبد الله)، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2005.
- 120- حمادة (عامر عبد الرؤوف رشاد)، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة تدريب ديوان الموظفين العام بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2010.
- 121- دحلان (خالد إدريس شاكر)، أثر التغيير على مستوى رضا العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2012.
- 122- الرقب (حماد محمود)، واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008.
- 123- سلام (سليمة)، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، 2003-2004.
- 124- شتاتحة (عائشة)، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة: سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر: الجزائر، 2006-2007.
- 125- شريف (مراد)، دور بحوث التسويق في تفعيل الإعلان في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور "CONDOR" للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريبيج، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: الجزائر، 2006.
- 126- صباح (ميسرة محمد)، واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة: فلسطين، 2010-2011.
- 127- الصقيع (فهد إبراهيم)، التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2004.

- 128- عجيلة (محمد)، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، 2004-2005.
- 129- العسكري (بهاء الدين المنجي)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجاً، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن: الدنمارك، 2010.
- 130- عكاشة (أسعد أحمد محمد)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في فلسطين: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2008.
- 131- عيشوش (خيرة)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سونطراك، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان: الجزائر، 2010-2011.
- 132- غزي (محمد العربي)، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على (BNA-CPA- BEA-BADR-BDL-CNEP-CNMA)، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة: الجزائر، 2006.
- 133- القيسي (أحمد عبد الحافظ سلمان)، أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية: دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، عمان: الأردن، 2010.
- 134- مختاري (سعد الله)، تسيير الكفاءات ودورها في تحسين أداء المورد البشري: دراسة حالة شركة كوندور إلكترونيك -برج بوعرييج، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار: الجزائر، 2014-2015.
- 135- المدلل (عبد الله وليد)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء: دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2012.
- 136- مرزوق (ابتسام إبراهيم)، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، 2006.

137- موزاوي (سامية)، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.

138- النصور (أسماء سالم)، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن، ماي 2010.

V- المقالات المنشورة في المجالات

139- أبو حشيش (بسام محمد) ومرنجي (زكي رمزي)، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، المجلد 19، العدد 2، جوان 2011.

140- الأمين (طارق حسن محمد)، "التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 46، العدد 2، ماي 2006.

141- باسردة (توفيق سريع)، "دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، الجمعية العلمية لخريجي ومنتسبي كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة عدن، عدن: اليمن، العدد 4، ديسمبر 2009.

142- برحومة (عبد الحميد) ومهديد (فاطمة الزهراء)، "دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور CONDOR للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، بغداد: العراق، العدد 33، 2012.

143- بلالي (أحمد)، "الأهمية الاستراتيجية للتسويق في ظل تحديات بيئة الأعمال الراهنة"، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، العدد 6، 2008.

144- بن رزوق (جمال)، "التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه"، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، دمشق: سوريا، المجلد 26، العدد 1 و2، 2010.

145- بني هاني (جهاد صياح)، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 3، العدد 4، 2007.

- 146- جبران (علي محمد)، "المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن"، مجلة الدراسات الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، المجلد 19، العدد 1، يناير 2011.
- 147- حريم (حسين) والساعد (رشاد)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 2، العدد 2، 2006.
- 148- الحكيم (ليث علي) وآخرون، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، المجلد 11، العدد 2، 2009.
- 149- الخشالي (شاكِر جَر الله) والتميمي (أياد فاضل محمد)، "أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 4، العدد 2، 2008.
- 150- ديوب (أيمن حسن)، "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، دمشق: سوريا، المجلد 29، العدد 2، 2013.
- 151- الزعبي (علي فلاح)، "إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني: نموذج ريادي-متكامل"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، العدد 6، ديسمبر 2009.
- 152- صبري (هالة عبد القادر)، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 30، العدد 2، ديسمبر 2010.
- 153- الطائي (علي حسون)، "خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعة الكهربائية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، المجلد 10، العدد 1، 2008.
- 154- الطجم (عبد الله بن عبد الغني)، "وحدات التطوير الإداري في الأجهزة السعودية العامة على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي"، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999.
- 155- عاشور (محمد علي)، "تصورات المدراء والمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة اربد لتطبيق ضوابط (سينج) في المنظمة المتعلمة"، مجلة الساتل، جامعة مصراتة، مصراتة: ليبيا، (تاريخ النشر غير مذكور).
- 156- عبابنة (رائد إسماعيل) والعدوان (ياسر مناع)، "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 48، العدد 3، جويلية 2008.

- 157- عبد الأمير (أثير)، "استراتيجيات التغيير ودورها أساسيات بناء المنظمات المتعلمة: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ بغداد"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف: العراق، المجلد 2، العدد 14، 2009.
- 158- عبد المنعم (أسامة) والمطارنة (عبد الوهاب)، "رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة: الجزائر، العدد 6، ديسمبر 2009.
- 159- العبيدي (أزهار عزيز)، "أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف: العراق، المجلد 2، العدد 13، 2009.
- 160- عشيبية (فتحي درويش)، "مهارات قيادة فريق العمل لدى مديري المدارس الثانوية العامة ووكلائها بالبحيرة: واقع ممارستها وسبل تنميتها"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 47، العدد 3، جويلية 2007.
- 161- العمري (غسان عيسى)، "دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، المجلد 27، العدد 52، محرم 1432.
- 162- القحطاني (سالم بن سعيد)، "مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية على الأجهزة الإدارية المركزية بمدينة الرياض"، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، المجلد 45، العدد 1، فبراير 2005.
- 163- قوناش (أنور هاقان)، "أزمة شرق آسيا: عبر لبلدان منظمة المؤتمر الإسلامي"، مجلة التعاون الاقتصادي بين الدول الإسلامية، مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية، أنقرة: تركيا، (العدد غير مذكور)، 2001.
- 164- الكساسبة (محمد مفضي) وآخرون، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- 165- المدهون (موسى توفيق)، "نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة"، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية، المجلد 13، العدد 2، 1999.

- 166- المغربي (عبد الحميد عبد الفتاح)، "تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية علي المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، طنطا: مصر، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001.
- 167- المنصور (عبد العزيز)، "العولمة والاختيارات العربية المستقبلية"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، دمشق: سوريا، المجلد 25، العدد 2، 2009.
- 168- نوري (منير)، "معوقات مساهمة العولمة الاقتصادية للدول العربية"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف: الجزائر، العدد 1، 2004.

VI - الخلاصات المنشورة في المجالات

- 169- إيماي (ماسكاي)، الإدارة من موقع الأحداث: جمبا كايزن إدارة المكان والزمان في اليابان، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة الخامسة، العدد 23، ديسمبر 1997.
- 170- باداركو (جوزيف)، حلقة المعرفة: طيف اتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة الأولى، العدد 8، مارس 1993.
- 171- كوتر (جون)، قيادة التغيير، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة 2، العدد 27، أبريل 1994.
- 172- هامر (مابكل) وشامي (جيمس)، الهندسة الإدارية أو الهندرة: بيان عن ثورة في عالم الأعمال، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، السنة الأولى، العدد العشرون، أكتوبر 1993.
- 173- ويلش (جاك) وويرن (جون)، جاك ويلش والإدارة الصريحة، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، القاهرة: مصر، العدد 254، جويلية 2003.

VII - البحوث

- 174- المغربي (عبد الحميد عبد الفتاح)، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، بحث رقم 66، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، جدة: السعودية، الطبعة الأولى، 2004.

VIII - أوراق العمل المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات

- 175- أوسري (منور) وسعيد (منصور فؤاد)، التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية: المتطلبات والمعوقات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة- الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 176- برودي (نعيم)، التدريب كأداة لتأهيل وتنميين الكفاءات البشرية من أجل مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول: تنميين الكفاءات البشرية و تنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 14-15 نوفمبر 2006.
- 177- بلكبير (بومدين) وبوظيمة (فؤاد)، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 178- بندي (عبد السلام) وعلة (مراد)، التغيير: قراءة مفاهيمية دلالية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، 18-19 ماي 2011.
- 179- بو حجي (محمد جاسم)، مفاهيم ومحاولات لبناء مجتمع ومؤسسات ذات تنافسية تحقق مفهوم التميز، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الثالث للجودة، الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس ومركز الملك فهد بن عبد العزيز، المنطقة الشرقية: السعودية، من 2 إلى 4 أكتوبر 2011.
- 180- بوحجي (محمد)، كايزن: رؤية تحليلية لمفهوم التغيير من خلال تطبيقات ونجاحات كايزن، ورقة عمل مقدمة في الملتقى التاسع للجودة الشاملة: الجودة الشاملة مدخل للتغيير الفعال، الشركة السعودية للكهرباء، أهما: السعودية، أبريل 2004.
- 181- بوقرة (رابح) وقبايلي (أمال)، دور مجالات التغيير التنظيمي في التكيف مع محيط متغير، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.
- 182- بوقلقول (المهدي) وسوامس (رضوان)، إدارة التغيير وتأثيرها على عملية الإبداع والابتكار في المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004.

- 183- بومزايد (ابراهيم) وآخرون، مهارات التميز الإداري في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004.
- 184- بومصباح (نبيل) وفتان (الطيب)، أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمات الحديثة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، يومي 18 و19 ماي 2011.
- 185- حسوني (أنير عبد الأمير) وعباس (بشرى عبد الحمزة)، الأنماط القيادية وأثرها في التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، 17-18 مارس 2009.
- 186- حلواني (ابتسام عبد الرحمن)، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، دراسة استطلاعية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 13 إلى 16 ذو القعدة 1431.
- 187- حمزاوي (شريف)، المتطلبات التنظيمية لإدماج التوجه التسويقي في المؤسسات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة في المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة: الجزائر، 30 نوفمبر - 1 ديسمبر 2004.
- 188- الحواجرة (كامل محمد)، مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، الزرقاء: الأردن، 2009.
- 189- الخناق (سناء عبد الكريم)، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ورقلة: الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 190- الداوي (الشيخ) وشتاتحة (عائشة)، تحليل العلاقة بين الريادية والتغيير في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول الريادية في مجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن، 26 إلى 29 أبريل 2010.
- 191- رفاعي (مدوح عبد العزيز)، ابتكار الإدارة... الطريق نحو التميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة: مصر، 31 مارس 2012.

- 192- زايد (عبد الناصر حسين رياض) وبوشيت (خالد أحمد)، المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1 إلى 4 نوفمبر 2009.
- 193- السحيمي (زينب عبد الرحمن)، جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة: حالة تطبيقية "جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 194- السلمي (علي)، ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.
- 195- صقر (هدى)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق: سوريا، 13 إلى 16 أكتوبر 2003.
- 196- طابيل (مجدي محمد محمود)، التسويق الابتكاري كمدخل للتغيير والتطوير بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.
- 197- عالم (مصطفى محمد سعيد)، القيادة الإدارية الفعالة ودورها في التغيير الإيجابي للمنظمات، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري (نحو إدارة متغيرة فاعلة)، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29 - 30 مارس 2005.
- 198- عبد الله (علي)، التحولات وثقافة المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة: الجزائر، 20-21 ماي 2002.
- 199- عبد الوهاب (سمير محمد)، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.
- 200- العتيبي (سعد بن محمد)، إدارة التغيير: البعد الغائب! أثر الثقافة المجتمعية وثقافة التنظيم في نجاح أو فشل التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.

- 201- العتيبي (سعد بن مرزوق)، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، ورقة عمل مقدمة في الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة: الحودة في العمل تحقيق للأمل، الشركة السعودية للكهرباء، الخبر: السعودية، 17 و18 أبريل 2005.
- 202- العتيبي (سعد بن مرزوق)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التغيير في العمل الإداري- نحو إدارة متغيرة فاعلة-، الجمعية السعودية للإدارة، جدة: السعودية، 29-30 مارس 2005.
- 203- عربقات (أحمد يوسف)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص الآفاق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء: الأردن، 10-11 نوفمبر 2009.
- 204- القحطاني (سالم بن سعيد)، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- 205- القريوتي (محمد قاسم أحمد)، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والابداع استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان: الأردن، 15-16 مارس 2005.
- 206- الكبيسي (عامر خضير حميد)، الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، ورقة مقدمة في الملتقى السادس لتطوير الموارد البشرية (الموارد البشرية وقيادة التغيير)، الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية والشركة السعودية للكهرباء، السعودية، 16 و17 يناير 2007.
- 207- اللوزي (موسى)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وممارسات، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الموارد البشرية الأول: التميز في استثمار الموارد البشرية، المرجع الاستشارات والتطوير الإداري، البحر الميت: مصر، 15 و16 أبريل 2007.
- 208- مزهر (أسيل علي)، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء شركة نفط الجنوب_ميناء البصرة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الأول: العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية لبناء الاقتصاد العراقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية: العراق، 17-18 مارس 2009.
- 209- مسلم (علي عبد الهادي)، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.

- 210- المعاضيدي (معن وعد الله)، إدارة المخاطر الاستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية المستدامة: الآليات والمعالجات: دراسة نظرية تحليلية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان: الأردن، 16-18 أبريل 2007.
- 211- النعيمي (محمد عبد العال)، SIX SIGMA: منهج حديث في مواجهة العيوب، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: الأردن، أبريل 2007.
- 212- الوقداني (عبد الله)، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.
- 213- الوقفي (علي عوض)، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العلمي الدولي: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف: الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.

IX- الجرائد الرسمية

- 214- الجريدة الرسمية، المطبعة الرسمية، الجزائر: الجزائر، العدد 2، 9 يناير 2002.

ثالثاً: مراجع باللغة الانكليزية

I- Books

- 215- Bowdon (Tom Butler), 50 Success Classics: Winning Wisdom for Work and Life from 50 Landmark Books, Nicolas Brealey Publishing, London: UK, 2004.
- 216- Caroselli (Marlene), 50 Activities for promoting ethics within the organization, HRDpress, Amherst: USA, 2003.
- 217- Garvin (David A), Learning in Action : A Guide to Putting the Learning Organization to Work, Harvard Business School Press, Boston: USA, 2000.
- 218- Grant (Robert M), Cases to accompany Contemporary Strategy Analysis, Blackwell Publishing, Malden: USA, 5th Edition, 2005.
- 219- Krames (Jeffrey A), The Jack Welch Lexicon of Leadership, McGraw-Hill, New York: USA, 2002.

- 220– Lowe (Janet), Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader, John Wiley & Sons Inc, New Jersey: USA, 2007.
- 221– Marquardt (Michael J), Building the Learning Organization: Mastering the 5 elements for corporate learning, Davies-Black Publishing, INC, Palo Alto: USA, 2nd edition, 2002.
- 222– Pandya (Mukul) and Shell (Robbie), Lasting Leadership: What You Can Learn From The Top 25 Business People Of Our Times, Nightly Business Report Present, Wharton School Publishing, New Jersey: USA, 2005.
- 223– Senge (Peter M), The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization, Doubleday, New York: USA, 1990.
- 224– Slater (Robert), 29 Leadership Secrets from Jack Welch: Abridged from Get Better or Get Beaten, McGraw-Hill, New York: USA, 2nd Edition, 2003.
- 225– Slater (Robert), Jack Welch on leadership, McGraw-Hill, New York: USA, 2004.
- 226– STONER (James A.F) and others, Management, Prentice Hall international editions, New Jersey:USA, 6th editions, 1995.
- 227– Tracy (Brian), Change your thinking, change your life : How to unlock your full potential for success and achievement, John Wiley and sons, inc, USA, 2003.
- 228– Welch (Jack) & Welch (Suzy), Winning, Harper Collins Publishers, Inc, New York: USA, 1st edition, 2005.

II- Master's Theses

- 229– Adeyemi (Yewande Adenike), An Analysis of Six Sigma at Small vs. Large Manufacturing Companies, Master of Science in industrial Engineering, School of Engineering, University of Pittsburgh, Pennsylvania: USA, 2005.

III- Articles

- 230– Bartlett (Christopher A) & Wozny (Meg), "GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership", Harvard Business School Rev, Harvard Business School, Boston: USA, 9-399-150, 3 May 2005.

- 231- Franke (Richard H) and others, "**General Electric Performance Over a Half Century: Evaluation of effects of Leadership and Other Strategic Factors by Quantitative : Case Analysis**", International Journal of Business, School of Business, Fresno: USA, 10 January 2007.
- 232- Mckelvey Bill, "**Complexity Leadership: The Secret of Jack Welch's Success**", International Journal of Complexity in Leadership and management, Inderscience Publishers, Vol 1, N^o1, 2010.
- 233- Welch Jack, "**General Electric's Revolutionary**", Harvard Business School Rev, Harvard Business School, Boston; USA, 12 april 1994.

IV- Annual Reports

- 234- General Electric Company, Annual Report: 1997.
- 235- General Electric Company, Annual Report: 1999.
- 236- General Electric Company, Annual Report: 2000.
- 237- General Electric Company, Annual Report: 2001.

رابعاً: مراجع باللغة الفرنسية

I- Ouvrages

- 238- BRILMAN (Jean), Les meilleures pratiques de management, Les éditions d'organisation, Paris: France, 4^{ème} édition, 2003.
- 239- BUSSENAULT(C) et PRETER. M, Organisation et gestion d'entreprise, Vuibert, Paris: France, 1991.
- 240- DETRIE (Philippe), Conduire une démarche qualité, éditions d'organisation, Paris: France, 4^{ème} éditions, 2001.
- 241- DURET (Daniel) et PILLET (Maurice), Qualité en production : de ISO9000 aux outils de la qualité, éditions d'organisation, Paris: France, 1998.
- 242- MARVANNE (Patrice), Le vade mecum de la qualité totale, éditions EMS, Paris: France, 2003.

243- PROBST (Gilbert J.B) et autres, Organisation et management, Les éditions d'organisation, Paris: France, 3^{ème} édition, 2000.

خامساً: المراجع الإلكترونية

I- مراجع باللغة العربية

- 244- جنرال إلكتروك والعراق: معاً نحقق الانجازات، تاريخ المطالعة: 2013/09/01:
www.ge.com/iq/docs/1336496827968_GE_Iraq_Brochure_Arabic.pdf
- 245- رسالة جنرال إلكتروك الموجهة إلى مالكي الأسهم وموظفيها وعملائها عام 2000، تاريخ المطالعة:
2013/02/25:
www.ge.com/annual00/download/shareholders_arabic_00.pdf
- 246- أيوب (صلاح الدين)، كوندور تطلق لوحات إلكترونية جديدة بمعالج Intel، تقرير تلفزيوني: عدسة مراسلينا، قناة نوميديا، الجزائر، 2013، تاريخ المطالعة: 2015/08/12،
www.youtube.com/watch?v=UQv1shsaRHs
- 247- مرزوق (ياسمين)، حينما يرتبط اسم عائلة بن حمادي بمسار ناجح، تقرير تلفزيوني، قناة البلاد، 2014، تاريخ المطالعة: 2015/08/04،
www.youtube.com/watch?v=9Pb78_JD7bQ
- 248- كوندور إلكترونيكس، شركة كوندور إلكترونيكس ... فخر الصناعة الجزائرية، 2013، تاريخ المطالعة:
2015/08/05،
www.youtube.com/watch?v=fnlxTAZg1TM

II- مراجع باللغة الانكليزية

- 249- Borch (Fred J), 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 250- Coffin (Charles A), 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 251- Cordiner (Ralph J), 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 252- History: 1878-1904 , 20/12/2013: www.ge.com/about-us/history/1878-1904
- 253- History: 1905-1912, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1905-1912
- 254- History: 1913-1924, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1913-1924
- 255- History: 1925-1934, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1925-1934

- 256- History: 1935-1945, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1935-1945
- 257- History: 1957-1970, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1957-1970
- 258- History: 1971-1985, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/history/1971-1985
- 259- Jones (Reginald H), 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 260- Past Leaders, 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 261- Phillippe (Gerald L), 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 262- Reed (Philip D), 20/12/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 263- Stawski (Sacha) & others, **Jack Welch and the motivation of GE**, Bus 399 Course, Graduate School of Business, University of Chicago, Chicago: USA, p: 18, 20/06/2013:
www.sstawski.com/download/GE.pdf
- 264- Swope (Gerard), 20/12/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 265- Wilson (Charles E), 20/12/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders
- 266- Young (Owen D), 20/02/2013, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders

-III مراجع باللغة الفرنسية

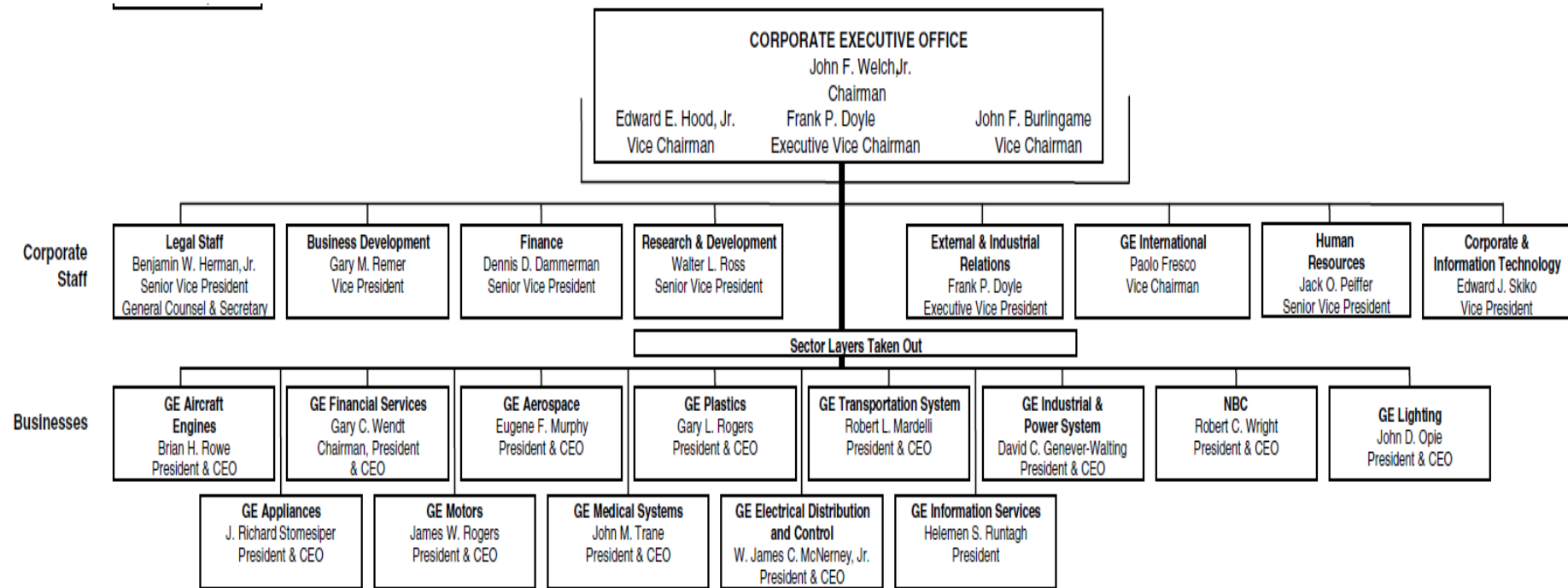
- 267- Condor Electronics, 08/08/2015, www.condor.dz/fr
- 268- Condor Electronics, 19/07/2015, www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe
- 269- Condor Electronics, 28/06/2015,
www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-ghse-rs
- 270- Condor Electronics, Réseau des Chambres de Commerce et d'Industrie, Annuaire des entreprises algériennes des secteurs de l'industrie, des services et du commerce, 22/07/2015, elmouchir.caci.dz/condor-electronics-direction-gnrale-6593.html
- 271- Le Groupe, 28/06/2015, www.condor.dz/fr/condor-electronics/le-groupe
- 272- Metiers, 08/08/2015, rh.condor.dz/ressources-humaines/metiers.html

- 273– Ramalingam (Ben), "**Apprentissage Organisationnel et Organisations Apprenantes**", **Journal Capacity**, Centre européen de gestion des politiques de développement, N°33, Avril 2008, p: 4, 24/01/2014,
www.capacity.org/capacity/export/sites/capacity/documents/journal-pdfs/CAP33_0408_OL_FR.pdf
- 274– Showrooms, 08/08/2015,
www.condor.dz/fr/condor-electronics/reseau?view=showroom
- 275– Valeurs, 07/08/2015, rh.condor.dz/ressources-humaines/valeurs.html

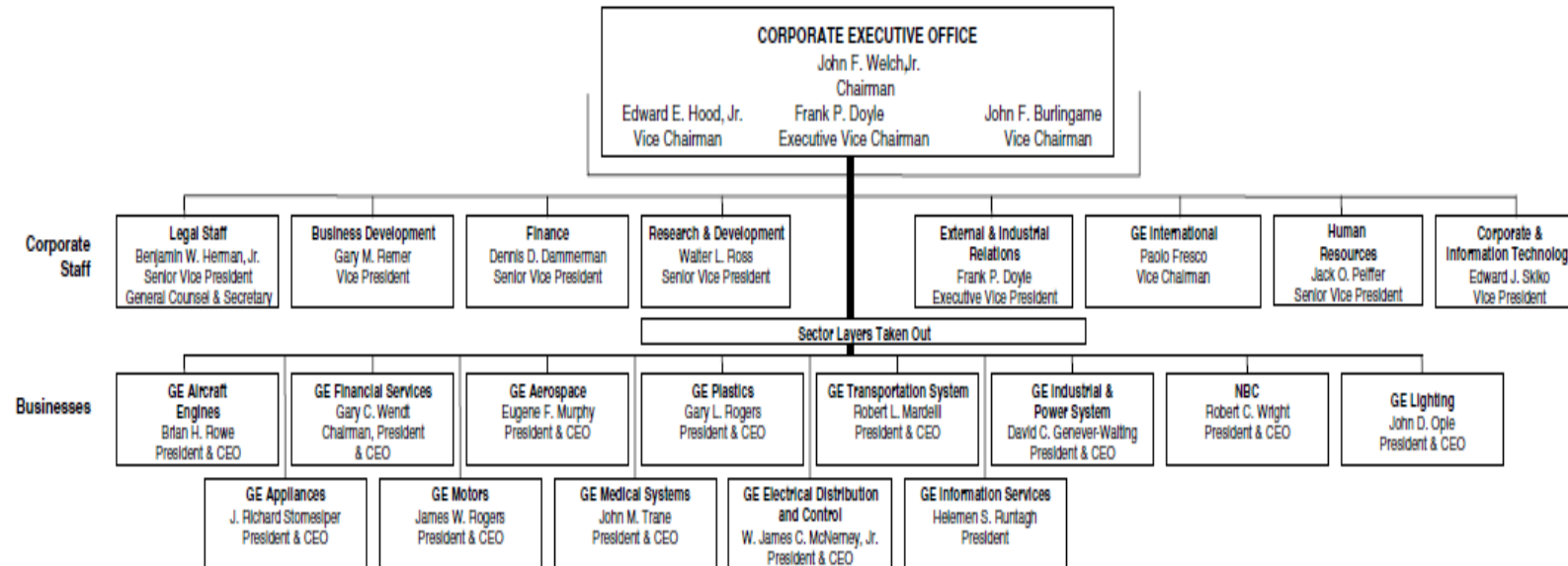
الملاحق



الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لجنرال إلكتريك في عام 1981














الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لجنرال إلكتريك في عام 1992



المصدر: Christopher A. Bartlett & Meg Wozny, **Op-Cit**, 3 May 2005, p: 17.

الملحق رقم 03: الشخصيات التي قادت جنرال إلكتريك منذ تأسيسها إلى يومنا الحالي

(1922 - 1892)	شارلز آي. كوفين Charles A. Coffin	
(1958 - 1922)	أوين دي. يونغ Owen D. Young	
	جيرارد سووب Gerard Swope	
	تشارلز إي ويلسون Charles E. Wilson	
	فيليب دي. ريد Philip D. Reed	
(1963 - 1958)	رالف جي. كوردنر Ralph J. Cordiner	
(1967 - 1963)	جيرالد أل. فيليب Gerald L. Phillippe	
(1972 - 1967)	فريد جي. بورش Fred J. Borch	
(1981-1972)	ريجينالد آتش. جونز Reginald H. Jones	
(2001-1981)	جون أف. ويلش John F. Welch	
(2001- إلى وقتنا هذا)	جيفري آر. إمليت Jeffrey R. Immelt	

الملحق رقم 04: بعض المنظمات التابعة لجنرال إلكتريك

- منظمة جنرال إلكتريك كابيتال

تقدم جنرال إلكتريك كابيتال GE Capital للعملاء والمنظمات حول العالم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات المالية التي تلبي احتياجاتهم بالاستناد إلى الإرث المميز لجنرال إلكتريك، والذي يتيح لها توفير آراء معمقة حول القطاعات الأساسية كقطاع الطيران، والطاقة، والنقل، والرعاية الصحية وغيرها.

- جنرال إلكتريك لأنظمة الإنارة

انطلقت جنرال إلكتريك مع اختراع أول مصباح كهربائي متوهج رخيص الثمن في العالم، ولا تزال منظمة جنرال إلكتريك لأنظمة الإنارة GE Lighting بعد قرن من الزمن من أهم المنظمات العالمية في مجال توفير أنظمة الإنارة، حيث تدأب باستمرار على تطوير تقنيات متقدمة جديدة كمصابيح الفلوروسنت، والديودات الباعثة للضوء عالية الجودة التي تتسم بانخفاض تكلفتها وتأثيرها على البيئة مقارنة بوسائل الإنارة القديمة الأخرى. ويمكن لجنرال إلكتريك لأنظمة الإنارة تقديم تشكيلة واسعة من الحلول.

- جنرال إلكتريك للرعاية الصحية

تقدم جنرال إلكتريك للرعاية الصحية GE Healthcare الخدمات والتقنيات الطبية التي ترتقي بالقطاع إلى آفاق جديدة، وتضمن للمرضى الاستفادة من أفضل مستويات الرعاية، وتمتلك خبرة كبيرة في مجالات التصوير الطبي وتقنية المعلومات، والبرامج التشخيصية، وحلول مراقبة المرضى، واكتشاف الأدوية، وتصنيع المواد الصيدلانية الحيوية وتطوير الأداء لمساعدة خبراء الرعاية الصحية على إيجاد طرق جديدة لتشخيص الأمراض وتوفير أفضل الحلول العلاجية وأكثرها فعالية.

ومن خلال الالتزام بمبادرة الإبداع الصحي، نسعى إلى تحسين نوعية الرعاية الصحية المتوفرة وخفض تكاليفها وتقديمها إلى أكبر عدد من الناس في العالم.

- جنرال إلكتريك للنقل

تعتبر جنرال إلكتريك للنقل GE Transportation التي تأسست قبل أكثر من 100 عام واحدة من المنظمات العالمية الرائدة في مجال التكنولوجيا وتوفير احتياجات قطاعات السكك الحديدية، والنقل البحري، والحفر، والتعدين، وطاقة الرياح. وتوفر المنظمة قاطرات الشحن والركاب، ونظم الإشارات والاتصالات على السكك الحديدية، وحلول تقنيات المعلومات والمحركات البحرية، وأنظمة القيادة الآلية لشاحنات التعدين والحفارات، وقطع الغيار عالية الجودة، وغيرها من الخدمات ذات القيمة المضافة.

وانطلاقاً من مركزها الرائد كمزود عالمي لقطاع السكك الحديدية، تسعى جنرال إلكتريك للنقل إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال تصميم وتصنيع وبناء القاطرات في مناطق تشغيلها مع الحفاظ على القدرات الصناعية لتلك المناطق وتقوية اقتصاداتها. وتمتلك هذه المنظمة اليوم 17 ألف قاطرة نقل موزعة في 50 بلداً حول العالم، كما تعزز الحزمة الشاملة لخدمات ما بعد البيع أعمال العملاء في قطاع السكك الحديدية حول العالم، وتساعدهم على ضمان استمرارية عمل قاطراتهم بصورة جيدة وآمنة، وخفض تكلفة دورة حياتها، وتحسين استخدام الأصول.

- جنرال إلكتريك للطيران

تعتبر جنرال إلكتريك للطيران GE Aviation واحدة من أبرز المنظمات العالمية الرائدة في مجال صناعة محركات الطائرات النفاثة، ومحركات الدفع التوربينية، والمكونات والأنظمة المتكاملة لمختلف أغراض الطيران التجارية والعسكرية وطائرات الاستخدامات العامة. وتمتلك المنظمة شبكة خدمات عالمية لدعم هذه الخدمات والأنشطة.

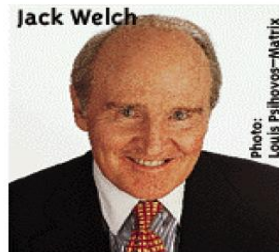
المصدر: جنرال إلكتريك، جنرال إلكتريك والعراق: معاً نحقق الانجازات، تاريخ المطالعة: 2013/09/01:

www.ge.com/iq/docs/1336496827968_GE_Iraq_Brochure_Arabic.pdf

الملحق رقم 05: العلامة التجارية لجنرال إلكتريك



الملحق رقم 06: قيم جنرال إلكتريك



GE Leaders...Always with Unyielding Integrity

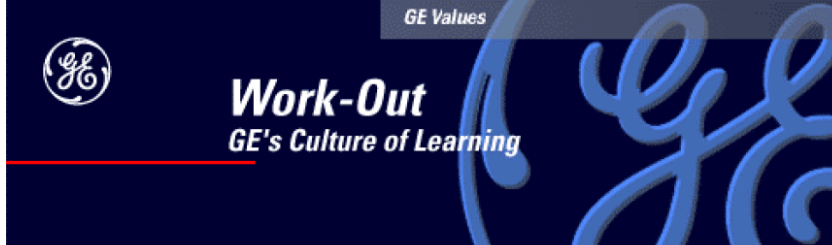
- Have a passion for excellence and hate bureaucracy
- Are open to ideas from anywhere...and committed to Work-Out
- Live quality...and drive cost and speed for competitive advantage
- Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundaryless fashion
- Create a clear, simple, reality-based vision...and communicate it to all constituencies
- Have enormous energy and the ability to energize others
- Stretch...set aggressive goals...reward progress...yet understand accountability and commitment
- See change as opportunity...not threat
- Have global brains...and build diverse and global teams

المصدر:

Sacha Stawski & others, Jack Welch and the motivation of GE, Bus 399 Course, Graduate School of Business, University of Chicago, Chicago: USA, p: 18, 20/06/2013:

www.sstawski.com/download/GE.pdf

الملحق رقم 07: ثقافة التعلم الخاصة بجنرال إلكتريك



Cultural Change Processes

GE's Work-Out process was created in 1988 as part of the ongoing drive for better productivity and efficiency. Initially, Work-Out was intended to identify and eliminate unneeded processes and tasks that were left over from previous years, when management had more layers. After restructuring, many groups did more work with fewer people, rather than making comprehensive operational changes.

The aptly named Work-Out process involves identifying an area in need of improvement and bringing people together from all sides of the process (design, marketing, production, sales, etc.) to identify a better method. The Work-Out team meets outside of its normal work environment to discuss the issues and develop recommendations.

Team recommendations are presented to the responsible managers, who must accept or reject proposals on the spot. Ideas that require further study are reviewed for a period of time agreed on by the team (usually less than a month) before a final decision is made. The process encourages responsive leadership and greater employee participation, which increases the rate of change throughout the organization.

When Work-Out began, groups initially attacked the obvious things that didn't make sense in the new GE, known as "low-hanging fruit". As Work-Out evolved, customers and supplier-partners were introduced to the process. The Work-Out process is now part of everyday life at GE.

Change Acceleration Process (CAP)

Recognizing that change needs facilitators to thrive, GE created the Change Acceleration Process, called CAP. Participants are taught how to initiate, lead and manage significant change effectively, using a variety of effective tools. Projects, processes and personal change all are addressed in this program, which is often conducted with GE business partners.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sacha Stawski".

الملحق رقم 08: استبيان الدراسة

استبيان موجه لإطارات شركة كوندور إلكترونيكس

حول درجة توفر أسس المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالشركة

سيدي الكريم، سيدي الكريمة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة تطبيقية لأطروحة دكتوراه تحمل عنوان "إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة"، تخصص إدارة أعمال.

ويهدف هذا الاستبيان إلى استقصاء آراء إطارات كوندور حول مفهوم المنظمة المتعلمة في الشركة. وذلك من خلال محورين. الأول، يتعلق بدرجة توفر أسس المنظمة المتعلمة: (التعلم التنظيمي، التفكير النظامي، القيادة، وثقافة التعلم) في الشركة محل الدراسة. والمحور الثاني يتعلق بدرجة توفر كوندور على مجالات تطبيق المنظمة المتعلمة التي حددها غارفن: (حل المشكلات نظامياً، التحريب، التعلم من التجارب الماضية، التعلم من الآخرين وتحويل المعرفة).

ومن أجل هذا، الرجاء منكم التكرم بقراءة الاستبيان جيداً، وملء جميع فقراته. وتجدر الإشارة أن الإجابات سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم مني جزيل الشكر على مساعدتكم وتعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم للاستبيان، وتمنياتي لكم بكل النجاح والتميز.

ملاحظة:

المنظمة المتعلمة هي منظمة تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، تقارن نفسها بالأفضل وتعمل على تجاوزه، منظمة تعطي أهمية كبرى للأفراد العاملين بها، وتدعوهم إلى التعلم المستمر، وتتيح لهم الفرص لتجسيد أفكارهم وإبداعاتهم على أرض الواقع، وتدعوهم للتعاون من أجل تحقيق الأفضل لهم ولها.

مسعودة شريفي

طالبة دكتوراه إدارة أعمال

جامعة حسبيبة بن بوعلي - الشلف: الجزائر

المحور الأول: المعلومات الشخصية

()	أنثى	()	ذكر	<u>الجنس:</u>
()	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة.	()	أقل من 30 سنة.	<u>العمر:</u>
()	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة.	()	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة.	
()		()	من 45 سنة فأكثر.	
()	بكالوريا	()	أقل من البكالوريا	<u>المستوى الدراسي:</u>
()	دراسات عليا	()	ليسانس أو هندسة	
()	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.	()	أقل من 5 سنوات	<u>سنوات الخبرة:</u>
()	من 15 سنة فأكثر.	()	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.	

المحور الثاني: أسس المنظمة المتعلمة

من فضلك... حدد إلى أي مدى توافق على أن العبارات الآتية توافق الواقع الموجود بالفعل بشركة كوندور إلكترونيكس. بوضع

علامة (X) على الإجابة المناسبة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
الأساس الأول: التعلم التنظيمي Organizational Learning					
					1- تطبيق كوندور خطط التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة.
					2- تقوم كوندور بمراقبة منافسيها، وتطبق تقنياتهم الناجحة.
					3- تعتبر كوندور الزبائن مصدراً للتعلم.
					4- تستند عملية اتخاذ القرار في كوندور إلى الحقائق.
					5- تدعو كوندور كفاءات من شركات أخرى لتقدم محاضرات للعاملين فيها.
					6- تستفيد كوندور من العاملين السابقين في عمليات التدريب.
					7- يعتبر العاملون في كوندور الأخطاء والفشل فرصة للتعلم.
					8- لا يعتبر العاملون في كوندور الأخطاء في التنفيذ نقطة ضعف في أدائهم.
					9- تستخدم كوندور تكنولوجيا المعلومات لنشر المعرفة.
الأساس الثاني: التفكير النظامي System Thinking					
					10- عند حدوث مشكلة في العمل، لا يلجأ العاملون إلى "تجزئة المشكلة ودراسة أجزائها بشكل منفصل" وإنما ينظرون للعملية الانتاجية ككل.

					11- يهتم العاملون بكل ما يدور حولهم في الشركة، وليس بعملهم فقط.
					12- لا ينظر العاملون لأعراض المشاكل وإنما يبحثون عن الأسباب الكامنة من ورائها.
					13- تؤمن إدارة كوندور بأن ما يجري حولها يؤثر عليها.
					14- تتعامل كوندور بمقترحات الزبائن بكل جدية.
					15- يتناقش العاملون فيما بينهم حول كيفية العمل.
					16- لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة في حل المشاكل.
					17- لا يتردد العاملون في تجربة طرق جديدة في العمل حتى لو كانت الطرق القديمة جيدة.
الأساس الثالث: القيادة Leadership					
					18- تملك إدارة كوندور رؤية مستقبلية واضحة بشأن ما تريد الوصول إليه.
					19- توفر الإدارة كل الموارد التي تساعد العاملين على التعلم وتطوير مهاراتهم.
					20- لا تتحكم الإدارة بالطريقة التي يؤدي بها العمل. وتترك للعاملين الحرية التامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة إليهم.
					21- تحاول الإدارة توعية العاملين بأهمية التغيير، وضرورة النظر إليه كفرصة لا تهديد.
					22- تحرص الإدارة العليا على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
					23- توفر الإدارة للعاملين التحفيز المادي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.
					24- توفر الإدارة للعاملين التحفيز المعنوي اللازم لتشجيعهم على تعلم مهارات جديدة.
					25- تعقد الإدارة اجتماعات دورية (كل شهر، كل سنة،...) لمناقشة أوضاع الشركة.
الأساس الرابع: ثقافة التعلم Learning Culture					
					26- تتميز ثقافة كوندور بأنها توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة (مساهمين، عمال، زبائن،...).
					27- ثقافة كوندور تركز على الناس أكثر ما تركز على النظم.
					28- ثقافة كوندور تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
					29- ثقافة كوندور تسمح بوقت كافي للتعلم.
					30- ينظر للمشكلة في كوندور من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض جوانبها فقط.
					31- ثقافة كوندور تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
					32- ثقافة كوندور ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق.
					33- تسمح ثقافة كوندور للعاملين بالتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات.

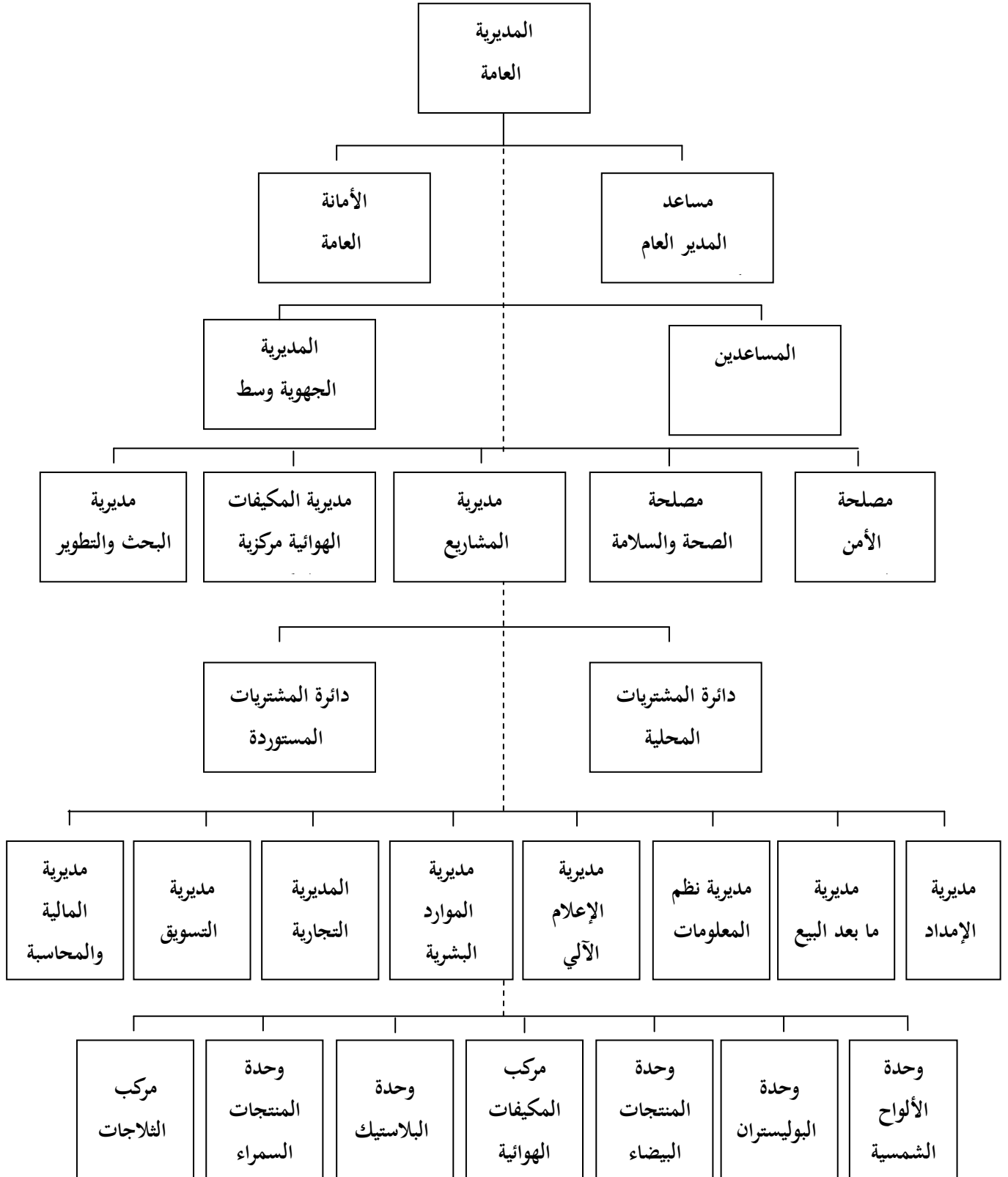
المحور الثالث: مجالات المنظمة المتعلمة

من فضلك، حدد إلى أي مدى توافق على أن العبارات تمثل الواقع في كوندور إلكترونيكس. بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	العبارات
المجال الأول: حل المشكلات نظامياً Systematic Problems Solving					
					34- تشخيص المشاكل في كوندور يعتمد على الأساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين.
					35- اتخاذ القرار في كوندور يعتمد على البيانات وليس على الافتراضات.
					36- نحن في كوندور نستخدم الأدوات الإحصائية عند تشخيص المشاكل.
المجال الثاني: التجريب Experimentation					
					37- تميل إدارة كوندور إلى التغيير حتى لو كان الوضع الحالي للشركة جيداً.
					38- تتيح كوندور للعاملين فيها فرصاً لتجربة الأفكار الجديدة رغم أن نتيجتها قد تكون الفشل.
					39- تشجع كوندور عامليها على تجريب طرق العمل الجديدة.
المجال الثالث: التعلم من التجارب الماضية Learning from Past Experience					
					40- تحرص كوندور على تقييم كل تجربة تمر بها سواء كانت ناجحة أو فاشلة.
					41- تحرص كوندور على تدوين تجاربها الناجحة والفاشلة والدروس المستفادة منها.
					42- يمكن لكل العاملين في كوندور الاطلاع على تجارب الشركة.
المجال الرابع: التعلم من الآخرين Learning from Others					
					43- لا تتعلم كوندور من تجاربها الخاصة فحسب، بل نحرص على متابعة الشركات الأخرى ونتعلم من تجاربها.
					44- يعتبر كل العاملين في كوندور البيئة الخارجية مصدراً هاماً للتعلم، ولهذا يحرصون على مراقبتها بدقة ويعطونها أهمية كبرى.
					45- تتيح كوندور كل الفرص للانفتاح على الخارج واستيراد الأفكار الجديدة من أي مكان كان.
المجال الخامس: تحويل المعرفة Transferring Knowledge					
					46- يتم نقل المعرفة في كوندور بسرعة وفعالية.
					47- يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع.
					48- تتوفر كوندور على الآليات اللازمة لتحويل المعرفة مثل (التقارير المكتوبة، الشفوية، المرئية، الصوتيات والزيارات الميدانية).

شكراً جزيلاً على مجهودكم...

الملحق رقم 09: الهيكل التنظيمي لمنظمة كوندور إلكترونيكس



الحمد لله

