

نحو منظمات محلية متعلمة في ظل الألفية الثالثة دراسة اختباريه في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة القادسية

أ.م.د. إحسان دهش جلاب
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة القادسية

المستخلص

أخذت الدراسة الحالية على عاتقها مسؤولية الإجابة على تساؤل رئيس مفاده إلى أي مدى يمكن أن تكون منظماتنا المحلية منظمات متعلمة؟. وبغية الإحاطة بجوانب الموضوع استعرضت الدراسة عددا من وجهات النظر الخاصة بخصائص المنظمات المتعلمة، واستقر الرأي الأخير على اختيار أنموذج (Daft ٢٠٠١) كي يتم اختباره في إحدى المنظمات المحلية التي تتعامل مع أبرز وأهم التحديات البيئية (التغيير التكنولوجي)، الشركة العامة للصناعات الكهربائية. وتحددت الدراسة بفرضيتين رئيسيتين أسفرت الأساليب الإحصائية المستخدمة (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار Kruskal-Wallis) عن رفضهما. كما أسفرت الدراسة، التي اعتمدت

الاستبانة أداة رئيسة لها، عن استنتاج رئيس مفاده دنو منظمتنا المحلية من أن تكون منظمات متعلمة، مما دفع الباحثان إلى اقتراح عدد من التوصيات تمثل أبرزها بضرورة تفعيل دور العنصر البشري عبر إتاحة فرص التدريب والاطلاع فضلا عن حث إدارات المنظمات المحلية على التوجه نحو اعتماد أسلوب الفريق وتحويل الأفراد المزيد من الصلاحيات في مجال الوظيفة.

Abstract

This study concerned with answering the main question that is to which extent that our local organizations may be learning organization?. There are many opinions, about the main characteristics of learning organization, has been published. Recently Daft(٢٠٠١) declare his vision about learning organization. So, the state enterprise for electricity industries has been chosen to test this vision. Two research hypotheses has been rejected according to results of many of statistical tools (main, standard deviation, Kruskal-Wallis test). The research end with many recommendations that will help our local organizations to be learning organization.

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة: تتميز بيئة الأعمال في عالم اليوم بوصفها بيئة معقدة و مضطربة تشهد تحولات متسارعة في الأمد القصير. فالتحديات البيئية المحيطة بالمنظمات كالمنافسة الدولية أو التجارة الإلكترونية تتطلب من إدارات هذه المنظمات السعي الحثيث صوب مقاصد كثيرة أبرزها بلوغ

التكيف والتحسين المستمرين. ومن هذا المنطلق حاولت إدارات الكثير من المنظمات في دول الشمال بناء نفسها (كمنظمات متعلمة) على وفق أسس مدروسة ومحددة كالعدالة، توافر المعلومة، القليل من الهرمية، والثقافة المشجعة للتكيف والمشاركة، وإتاحة الفرصة أمام الأفكار الجديدة لرؤية النور. والحالة هذه تبرز حاجة المنظمات المحلية إلى السير على وفق النهج الذي اختطته المنظمات التي قطعت شوطاً كبيراً في هذا الجانب، حالة التحول من المنظمات ذات الأداء الكفاء إلى منظمات متعلمة Efficient performance to learning organization. وبعبارة أخرى تتمثل مشكلة الدراسة في إجابة التساؤل الآتي: كيف يمكن أن تصبح منظماتنا المحلية منظمات متعلمة ومبتكرة رائدة؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى بلوغ المقاصد الآتية:-

١- المساهمة في الإثراء النظري لحقول معرفية جديدة في ميدان نظرية المنظمة كـالمنظمات المتعلمة Learning organization، إدارة المعرفة Knowledge Management، والتمكين Empowerment.

٢- تسليط الضوء على عناصر التصميم التنظيمي التي يمكن أن تسهم في خلق منظمات متعلمة عبر استعراض ما تيسر الحصول عليه من النماذج الفكرية المطروحة في هذا الجانب.

٣- خلق حالة من التواصل بين الطروحات النظرية وما يمكن أن تفعله المنظمات من جانبها و بالشكل الذي يسهم في تضيق الفجوة بين الفكر و الممارسة.

أهمية الدراسة: يمكن توضيح أهمية الدراسة عبر إسهامها بالآتي:-

١- توجيه أنظار مديري المنظمات المحلية نحو أهمية التمعن في التغيرات البيئية الخارجية ومحاولة إجراء الترتيبات التنظيمية الداخلية لمواجهتها.

٢- وضع تجارب المنظمات الرائدة الخاصة بإدارة المعرفة والإبداع في متناول مديري المنظمات المحلية وتسهيل عملية الاستفادة منها.

٣- الوقوف على حقيقة المستوى الذي يمكن أن تكون فيه منظماتنا المحلية منظمات متعلمة من حيث توافر البنى التحتية Infrastructure والمعلوماتية Infostructure المناسبة لذلك.

فرضيات الدراسة: تنطلق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين هما:-

- ١- تتوافر خصائص المنظمات المتعلمة في الشركة قيد الدراسة.
 - ٢- تختلف استجابات الأفراد الخاصة بمتغيرات الدراسة باختلاف نوع النشاط (أداري، فني، أخرى) ومدة الخدمة في الشركة.
- نموذج الدراسة:** اعتمدت الدراسة أنموذج (Daft, ٢٠٠١)، الذي يركز على متغيرات التصميم التنظيمي (الثقافة، التركيب التنظيمي، المهام، النظم، الاستراتيجية)، كونه من اشمل النماذج المطروحة وأكثرها حداثة فضلاً عن عدم اختباره في دراسة سابقة حسب معلوماتنا المتوافرة.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على استمارة استبانة طورت خصيصاً لهذا الغرض كأداة رئيسة في جمع المعلومات المطلوبة لإكمال عملية التحليل الإحصائي. تضمنت الاستبانة قسمين: اهتم الأول بإعطاء مقدمة متواضعة وبعض المعلومات عن طبيعة عمل المستجيب ومدة خدمته، في حين اهتم القسم الثاني بتناول الفقرات الممثلة لمتغيرات الدراسة. وزعت (٢٠٠) استمارة استبانة استعيد منها (١٨٣) استمارة صالحة للتحليل، أي أن نسبة

الاسترجاع بلغت (٩١,٠) وهي نسبة مرتفعة. واستغرقت عملية توزيع الاستبانة وجمعها صيف عام ٢٠٠٥ .

الوسائل الإحصائية: استخدمت الدراسة عدداً من الوسائل الإحصائية على وفق طبيعة الدراسة وكآلاتي:-

١- المتوسط الحسابي: من أجل التعرف على مستوى الاستجابات تجاه متغيرات الدراسة.

٢- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت قيم الاستجابات عن متوسطاتها الحسابية.

٣- اختبار Kruskal-Wallis: لتحديد مدى وجود فروق معنوية بين الاستجابات الخاصة بمتغيرات الدراسة الخاصة باختلاف نوع النشاط الذي يزاوله الفرد ومدة خدمته في الشركة.

١- المنظمات المتعلمة: تأطير مفاهيمي

يمكن تحديد مفهوم المنظمات المتعلمة في إطار عدد من وجهات النظر المطروحة بهذا الخصوص. إذ نظر إليها (Senge*, ١٩٩٠: ١٣) على إنها المنظمات التي تتضمن أفراداً يزدون بشكل مستمر من مقدرتهم في خلق النتائج المرغوبة إذ تتوافر البيئة المناسبة لأنماط التفكير الجديدة وحرية التعبير عن الرأي، والأفراد ممن يتعلمون بشكل مستمر بغية النظر إلى الأشياء بصورتها الشمولية. واتفق كل من (Wheelen&Hunger, ٢٠٠٤: ٨) و (Garvin, ١٩٩٣: ٧٨) على وصفها على إنها منظمات ماهرة بخلق المعرفة واكتسابها وتناقلها بالطريقة التي تمكنها من تعديل سلوكياتها وبالشكل الذي يضيف عليها صفة المعرفة ونفاذ البصيرة. وميزها (Jones: ١٩٩٩: ٥٢) بالمنظمات التي تتعلم من بيئتها وتحاول أدارتها

بالطريقة التي تزيد من مقدرتها الجوهرية عبر ثلاث وظائف تكيفيه تجعل من المنظمة متوافقة مع التغييرات البيئية الحادثة في البيئة وهي البحث والتطوير، بحوث السوق، والتخطيط طويل الأمد. وركز (Daft, ٢٠٠٠: ٢٢٢) على وظيفة التخطيط بوصفها من المهام الأساسية لجميع أفراد هذه المنظمات دون استثناء، أي أن التخطيط فيها ينبثق من الأسفل إلى الأعلى. وانطلق (McElroy, ٢٠٠٠: ١) من منطلقات إدارة المعرفة بالتعبير عنها بتلك المنظمات التي لا تتقاسم المعرفة فحسب بل تسهم بخلقها بشكلها الأكثر نفعاً. وأكد (Daft, ٢٠٠١: ٢٥) على المنظمات التي تشجع الاتصال والتعاون بما يجعل من الجميع منهمكا في تحديد المشكلات وحلها فضلاً عن تمكين المنظمة من التطوير المستمر لقابليتها. وعدها (Daft ٢٠٠١: ٦٤٢-٦٤٣) الحالة المثالية والانموذجية التي يمكن أن تبلغها المنظمة عندما يتخلى الأفراد فيها عن طرائق التفكير المعتادة متقبلين للأفكار و الطرائق الجديدة، أي أنها المنظمات التي تشجع فيها قيم حل المشكلات والتعلم المستمر. وقرنها (Bleed, ٢٠٠٢: ١-٢) بالمنظمات التي يجري فيها الاختبار المستمر للتجارب وتحويل هذه التجارب إلى معرفة يمكن الانتفاع بها من قبل الجميع في المنظمة فضلاً عن الوفاء بالأغراض الخاصة. وأخيراً عرفها (Robbins, ٢٠٠٣: ٥٥٩) بالمنظمات التي لديها القدرة على التكيف والتغيير المستمرين.

يلاحظ من التعاريف السابقة إن التركيز قد جرى على ثلاث جوانب أساسية هي التكيف، التعلم التنظيمي، والمعرفة التنظيمية. إذ ركز كل من (Robbins, ٢٠٠٣: Daft, ٢٠٠١: Daft, ٢٠٠٠: Jones, ١٩٩٩) على التكيف المستمر من جانب المنظمة (العمليات التنظيمية الداخلية) لبيئتها. وركز كل من

(Senge, 1999; Jones, 2001; Daft & Noe) على التعلم التنظيمي، في حين ركز (Garvin, 2000; McElroy, 2002; Bleed, 2004; Wheelen & Hunger, 1993)، على المعرفة التنظيمية. ومن وجهة نظر الدراسة يمكن القول إن هذه الجوانب الثلاث تشكل كلا متكاملًا إذا ما نظرنا إلى التكيف التنظيمي على أنه الخطوة الأولى نحو المنظمات المتعلمة على وفق أفكار (Senge, 1990: 23-7) والى التعلم التنظيمي على أنه أحد ميادين المعرفة التنظيمية في نظرية المنظمة الذي يدرس النماذج والنظريات الخاصة بتكيف المنظمات وتعلمها (Free encyclopedia, 2005: 1-2; Wenger, 1996: 22-23). أما بخصوص المعرفة التنظيمية فأن امتلاك المنظمة لقواعدها يمكن المنظمات من التعلم أسرع من منافسيها من منطلق إن الأفراد يتعلمون من تجارب الآخرين التي تم توثيقها في قواعد المعرفة (Turban et al., 1999: 457). كما يلاحظ من التعاريف السابقة إن القاسم المشترك بينها هو التغيير التنظيمي الذي يركز في حقيقته على تغيير السلوك التنظيمي .

وبذا يمكن التفريق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة في نواحي عدة يوجزها الجدول الآتي:-

جدول (١)

مقارنه بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة

المنظمة المتعلمة	المنظمة التقليدية	أوجه المقارنة
لا يمكن أن تستمر المنظمة بالعمل ما لم تجري التغييرات اللازمة.	لا حاجة للتغيير إذا كانت المنظمة تعمل .	١-التوجه نحو التغيير
التأكد من أن الأشياء لا يعاد اختراعها في المنظمة	رفض كل الأفكار التي لم تختبر في المنظمة	٢-التوجهات نحو الأفكار الجديدة
الجميع كل من موقعه	المدرء و المهندسين	٣-المسؤولية عن الإبداع
عدم التكيف	ارتكاب الأخطاء	٤-المخاوف السائدة
الجميع كل من موقعه	من اختصاص البحث والتطوير	٥-المشاركة في التطوير
التطوير المستمر والخلق	إزالة المعوقات	٦-مستوى التطوير المنشود
المعرفة والخبرة	السلع والخدمات	٧-مصدر الميزة التنافسية
القيادة عبر تفويض الغير	الإدارة عبر الرقابة على الغير	٨-المدخل السائد للإشراف

Source: Miller, A. & Dess, G. G. (١٩٩٦), Strategic Management, ٢ed Edition, The McGraw-Hill Companies. Inc. p. ٣٨١

خصائص المنظمات المتعلمة

طرح العديد من وجهات النظر في محاولة لتفسير النجاحات التي حققتها العديد من المنظمات الرائدة كمنظمات متعلمة، وآلاتي ما أمكن الحصول عليه في هذا الجانب:

أولاً: وجهة نظر (Senge ١٩٩٠): يعد الأستاذ Peter Senge، أول استراتيجي القرن العشرين كما أسمته مجلة Journal of Business Strategy، الرائد الأول للبحث في ميدان المنظمات المتعلمة (السيد منظمات متعلمة). إذ يعود له الفضل في ذلك عندما اصدر كتابه الموسوم بـ "The Fifth Discipline: The art Practice of The Learning

(Organizations) (١٩٩٠) الذي أوضح فيه أهمية توافر خمسة أبعاد مميزة (التقنيات المكونة)، كما أسماها، للمنظمات المتعلمة هي:-

١- التفكير النظامي (Systems Thinking) الذي يستند إلى أفكار نظرية النظم في إشارة إلى التفكير الخطي Linear والعضوي Organic في التعاطي مع المشكلات التنظيمية عبر ما يعرف بخرائط النظم System Maps. إذ تجزأ المشكلة إلى مكوناتها ليدرس كل منها بشكل منفصل لتتم صياغة الاستنتاجات الخاصة بالأجزاء ككل وعلى وفق المخططات المبينة لعناصر النظام وكيفية ترابطها مع بعضها البعض.

٢- البراعة الشخصية (Personal Mastery) ويقصد بها التعلم الشخصي. إذ يرى Senge إن تعلم المنظمات مرهون بتعلم أفرادها. فلكي تتوافر البراعة الشخصية لابد من توافر مكونين هما: أن يعرف الفرد ما يريد (الرؤيا) فضلاً عن امتلاك المعيار المناسب لبلوغ ما يريد الأمر الذي ينعكس في أدراك الأفراد لمواطن جهلهم وعدم صلاحيتهم مع منحهم الثقة بالنفس.

٣- النماذج العقلية (Mental Models) وهي من وجهة نظر الأستاذ Argyris وزملاءه في جامعة الهارفرد المحدد الأساس للتفكير و التصرف. فهي الافتراضات المتأصلة في الذات البشرية والعموميات والعناوين والصور التي تؤثر في كيفية فهم الفرد للعالم المحيط وسبل التصرف المناسب إزاءها. وإن توافر القدر المناسب من النماذج العقلية عند الفرد من شأنه أن يسهم في الكشف عن الطريقة التي يفكر بها وعلى النحو الذي يجعل من هذه الطريقة عرضة لتأثير الآخرين.

٤- امتلاك الرؤيا المشتركة (Share Vision): تبدأ الرؤيا المشتركة للمنظمة برؤيا الفرد. ورؤيا الفرد هي في حقيقتها صورة ملونه ثلاثية الأبعاد للمستقبل

تتشكل ملامحها في ذهنه مع مرور الوقت (Macmillan & Tampoe, ٢٠٠٠: ٧٠). وتتكون الرؤيا المشتركة من الأيديولوجيا الأساسية Core Ideology و المستقبل المتصور (Hitt et al., ٢٠٠١: ٤٩٧) ففي الوقت الذي تمثل فيه الأيديولوجيا الأساسية القيم الأساسية والغرض المشترك للمنظمة يمثل المستقبل المتصور الأهداف الاستراتيجية والوصف الحي لما ستبدو عليه الأشياء عندما تتحقق تلك الأهداف.

٥- تعلم الفريق (Team Learning): التعلم بمفهوم Senge لا يعني اكتساب المزيد من المعلومات بل يعني توسيع نطاق القدرة على تحقيق النتائج التي نرغب تحقيقها فعلا في الحياة (McNair & Leibfried, ١٩٩٢: ٢٠٩-٢١٠). والفريق عند (Goetsch & Davis, ١٩٩٧: ٢٣٢) مجموعة من الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك. أما تعلم الفريق عند (Senge*, ١٩٩٠: ٢٣٦) فإنه يشير إلى عملية حشد قابليات الفريق وتطويرها بغية الحصول على النتائج المرغوبة فعلاً من قبل أعضاء الفريق. والفريق يتعلم من خلال المحاوراة أو تبادل الأفكار مشفوعة بالتفكير النظامي اللذين من شأنهما أن يخلقاً لغة الانسجام والمودة المطلوبتان لمواجهة التعقيد البيئي.

ثانياً: وجهة نظر (Dorothy ١٩٩٢): تنطلق وجهة نظر Dorothy من حالة دراسية في إحدى شركات صناعة الفولاذ Chaparral Steel التي لخص فيها أربعة خصائص للمنظمات المتعلمة وهي (Dorothy, ١٩٩٢: ٢٣-٣٨):-

١- اشتراك الجميع في حل المشكلات التي تعترض سبيل المنظمة.

٢- الاستثمار في صنع المعرفة بدلاً من شرائها وذلك عبر التطوير المستمر لقابليات أفرادها وتوفير الموارد المالية والمادية المناسبة.

٣- الانفتاح على الخبرة الخارجية عبر بناء التحالفات مع المجهزين و الزبائن وحتى المنافسين.

٤- وجود القيم الاداريه التي تشجع الأفراد وتحثهم على التجربة وتحمل المخاطرة وعدم الخوف من الأخطاء.

ثالثاً: وجهة نظر (Garvin ١٩٩٣): دراسة منشورة في مجلة الهارفرد للأعمال أوجز فيها David Garvin وجود خمس خصائص يمكن الركون إليها في بناء المنظمات المتعلمة وهي (Garvin, ١٩٩٣: ٧٨-٩١):-

١- حل المشكلات على وفق أفكار نظرية النظم وباعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة.

٢- تجربة المداخل الجديدة للتعامل من الأشياء وعدم الخوف من الأفكار الجديدة وتبني المخاطرة.

٣- الاستفادة من تجارب الآخرين لاسيما الناجحة والتعلم منها.

٤- استقاء العبر من التجارب والدروس السابقة للمنظمة.

٥- السماح بتناقل المعرفة داخل المنظمة عبر البرامج التدريبية والحلقات النقاشية.

رابعاً: وجهة نظر (O'brien ١٩٩٤): وهي خلاصة لتجربة William O'brine المدير التنفيذي الرئيس لإحدى كبريات شركات التأمين في الولايات المتحدة Hanover Insurance Co التي عرض فيها أربعة خصائص للمنظمات المتعلمة هي (Bleed, ٢٠٠٢: ٣):-

١-التوزيع العادل للقوة بين أجزاء المنظمة،أي تفويض الأفراد المزيد من الصلاحيات للتعامل مع الأشياء.

٢-التفكير النظمي،أي التعامل مع المشاكل الحادثة على وفق مفهوم نظرية النظم المفتوحة.

٣-تسهيل عمليات الاتصال بمختلف أشكالها داخل المنظمة وخارجها.

٤-انصراف تفكير القادة نحو حتمية الانقياد الطواعي للمرؤوسين وليس الانقياد المبني على أساس الرقابة.

خامسا:وجهة نظر(McElroy ٢٠٠٠): تناقش وجهة نظر McElroy إمكانية الإجابة على تساؤل مفاده كيف من الممكن أن تطور التعلم التنظيمي والإبداع وذلك في حدود التوجهات المعاصرة الخاصة بالجيلين الأول(الذي يركز على تقاسم المعرفة)و الثاني(الذي يركز على صنع المعرفة) لإدارة المعرفة.وفي حدود خبرته ألا داريه كمستشار لشركة IBM ومدير لأحد مراكز المعرفة في الولايات المتحدة،أوضح(٨-١:٢٠٠٠، McElroy) أهمية توافر أربعة خصائص للمنظمات المتعلمة هي:-

١-فسح المجال أمام الأفراد في المنظمة لاكتساب المعرفة وصنعها.

٢-توزيع سلطات إنتاج المعرفة وتطويرها في المنظمة وعدم اقتصرها على وحدة البحث والتطوير.

٣-السماح بطرح الأفكار ومناقشتها بطريقة عقلانية.

٤-توافر شبكات الاتصال التي تربط أجزاء المنظمة مع بعضها ومع المنظمات الأخرى.

سادسا:وجهة نظر(Daft,٢٠٠١): طرح (٢٩-٢٥:٢٠٠١، Daft) وجهة نظره بشأن خصائص المنظمات المتعلمة ليؤكد لها مع زميل له (Daft &

٦٤٥-٦٤٢:٢٠٠١، Noe) منطلقاً من عناصر التصميم التنظيمي (التركيب التنظيمي، المهام، النظم، الاستراتيجية، والثقافة) وكالاتي:-

١- التركيب العمودي مقابل التركيب الأفقي: يشير التركيب التنظيمي إلى تقسيم النشاطات المنظمة وتجميعها في وحدات فرعية ومن ثم التوجه صوب تحقيق التعاون بينها والرقابة عليها بغية إنجاز الأهداف التنظيمية (Huczynski & Buchanan, ٢٠٠١: ٤٤٧). ويترتب على عملية تقسيم النشاطات وتجميعها في المنظمة تعدد مستويات السلطة فيها (الهرمية)، والتخصص، والرسمية والمركزية (Jones, ١٩٩٥: ٣٢٢ ; Hodge & Anthony, ١٩٩١: ٣٠١-٣٠٢) والمنظمات المتعلمة، على النقيض من المنظمات التقليدية، هي منظمات تمتاز بالتنوع في المهام، الهرمية المرنة، القليل من القواعد الحاكمة للسلوك، الاتصالات الأفقية، فضلاً عن تشجيع العمل الجماعي ولا مركزية القرار.

٢- المهام الرتبوية مقابل أدوار التمكين: تعرف المهمة على أنها جزء من العمل الموكل القيام به من قبل الفرد (Daft & Noe, ٢٠٠١: ٦٤٤). وعادة ما تعمل المنظمات التقليدية على التحديد الدقيق للمهام والتخصص في أداءها فضلاً عن الرقابة المركزية عليها. أما في المنظمات المتعلمة فأن الفرد يحصل على أدوار التمكين. فالدور Role هو نمط السلوك المتوقع من قبل الغير لفرد يحتل موقعاً في المنظمة (Huczynski & Buchanan, ٢٠٠١: ٤٧٠) ، والتمكين Empowerment هو منح الفرد الصلاحيات وتحمله المسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بجميع مظاهر المنتجات أو خدمة الزبون (Noe et al., ١٩٩٦: ٦٤٣) لذا فإن أدوار التمكين التي تعتمد عليها المنظمات المتعلمة تدور على السماح للفرد

باستخدام قدراته ومهاراته الكامنة للإنجاز، إعادة تشكيل الدور أو توصيف دور الفرد في الفريق، ووجود الشيء اليسير من القواعد والإجراءات والرقابة كون الفرد يمثل مركزا للمعرفة.

٣- نظم الرقابة الرسمية مقابل المعلومات المشتركة: تعتمد المنظمات التقليدية على نظم الرقابة الرسمية التي أشار لها (Ouchi, 1980: 129-141) في ثلاث أنواع من استراتيجيات الرقابة هي البيروقراطية والسوق و الجماعة (الزمرة). وعبر عنها (Daft & Macintosh, 1984: 66-67) بأربعة نظم فرعية هي الموازنات والتقارير الإحصائية ونظم المكافأة وإجراءات التشغيل. و أوجزها (Simons, 1994: 170-171) بنوعين هما الرقابة التشخيصية (التغذية العكسية الرسمية التي تستخدم لرقابة مخرجات المنظمة) و الرقابة التفاعلية (النظم الرسمية التي تستخدمها الإدارة العليا للتدخل في نشاطات قرارات المرؤوسين). و حديثا شخص (Daft, 2001: 27) نظم الرقابة الرسمية بنظم الاتصالات الرسمية واستخدام المعلومات من قبل المدراء للرقابة على المرؤوسين. وبالمقابل فإن المنظمات المتعلمة تركز على المعلومات المشتركة التي تركز على ثلاث جوانب أولها معرفة الأفراد العاملين لكافة المعلومات عن المنظمة، وثانيها سعي المدراء لفتح قنوات جديدة تسمح بتدفق الأفكار في جميع الاتجاهات، ثالثها الاحتفاظ بقنوات مفتوحة أمام الزبائن والمجهزين بل وحتى المنافسين. وبعبارة أخرى تركز المنظمات المتعلمة على قنوات الاتصال بمختلف أشكالها لاسيما الصاعدة منها.

٤- الاستراتيجية التنافسية مقابل الاستراتيجية التعاونية: تؤكد أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة الاستراتيجية التي تزعمها (Drucker 1955, Chandler)

١٩٧١ Andrews, ١٩٨٧, Ansoff, ١٩٦٢) على تفرد مديري الإدارة العليا بصياغة استراتيجية المنظمة، التي تركز بدورها على الاستجابة الكفوء للمنافسة، وكيفية استخدام الموارد فضلا عن التعاطي مع التغيير التنظيمي (١٦: ٢٠٠١, Macmillan & Tempoe) عبر عدد من الاستراتيجيات كقيادة التكلفة، التركيز، والتميز (١١٩-١١٧: ٢٠٠٤, Wheelen & Hunger) وهذا ما سارت عليه المنظمات التقليدية التي تركز على الأداء الكفاء. فالاستراتيجية هي أداة للتفوق على المنافسين وبناء قابليات المنظمة فضلا عن كونها أحد ابرز المسؤوليات الرئيسة للقادة في المنظمات. أما في المنظمات المتعلمة فان الاستراتيجية تصبح تعاونية وتأخذ منحنيين، الأول (الجزئي) يصور الاستراتيجية على إنها محصلة جهود مشاركة المدراء مع الأفراد العاملين كونهم الأقرب للزبائن و المجهزين و التكنولوجيا الجديدة. ولعل أول من أشار إلى هذه الحقيقة هو (٦٦-٧٥: ١٩٨٧, Mintzberg) في مقالته الموسومة بـ Crafting Strategy التي أشار فيها إلى تميز مديري المنظمات اليابانية بالمشاركة المعمقة مع العديد من الجهات في صياغة الاستراتيجية. أما المنحى الآخر (الكلي) فإنه يصور الاستراتيجية التعاونية بوصفها الاستراتيجية التي تعمل عدد من المنظمات بموجبها لتحقيق الأهداف المشتركة عبر وسائل عدة أبرزها التحالفات الاستراتيجية والتآمر Collusive (Hitt et al. ١٢٦-١٢٧: ٢٠٠٤, Wheelen & Hunger; ٢٧٧: ٢٠٠٤).

٥- الثقافة الثابتة مقابل الثقافة التكيفية: تؤمن الكثير من المنظمات بأهمية تبني القيم و التقاليد التي حققت النجاح لها في المواقف السابقة. أي أن هذه لمنظمات لا تؤمن بالتغيير الثقافي أو ديناميكية الثقافة

التنظيمية) Robbins, ١٩٩٧: ٦١٥; Schneider & Barsoux, ١٩٩٨: ٢٤٣-٢٤٤). في الوقت الذي تؤمن فيه المنظمات المتعلمة بالقيم والمعاني المشتركة التي تحبذ الانفتاح و المساواة و التطوير المستمر وهو ما يعرف بالثقافة التكيفية. و الثقافة التكيفية هي الثقافة التي تتميز بولاء القادة للمبادئ التنظيمية واندفاع أعضاء الفرق نحو تحمل المخاطرة والتجريب والإبداع (Tompson & Stricland, ١٩٩٦: ٢٩٩-٣٠٠). وتجدر الإشارة إلى أن التحول نحو الثقافة التكيفية ليس بالأمر السهل إذ يتطلب من المنظمات الخوض في أساليب التطوير التنظيمي (OD) التي تركز على المظاهر الاجتماعية و الإنسانية للمنظمات (Daft, ٢٠٠١: ٣٧٦).

سابعاً: وجهة نظر (Wheelen & Hunger): يرى هذان الكاتبان إن المنظمات المتعلمة إنما هي منظمات ماهرة من حيث (Wheelen & Hunger, ٢٠٠٤: ٨): -

١- حل المشكلات بطريقة نظامية.

٢- تجربة المداخل الجديدة التي لم تجرب بعد.

٣- استقاء العبر من تجاربها السابقة والتعلم من تجارب الآخرين.

٤- الانسياب السريع والكفاء للمعرفة عبر أجزاء المنظمة جميعاً.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

الفرضية الأولى: لغرض اختبار صحة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة، التي مفادها "تتوافر خصائص المنظمات المتعلمة في الشركة قيد الدراسة"، تقتضي الضرورة التعاطي مع الاستجابات الواردة على وفق

العناصر الخمس للتصميم التنظيمي (التركيب التنظيمي، المهام، النظم، الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية).

أولاً. نتائج الدراسة الخاصة بالتركيب التنظيمي: بغية تمييز نوع التركيب التنظيمي المعتمد في الشركة موضع الدراسة فيما إذا كان عمودياً (الفقرات ١-٦) أو أفقياً (الفقرات ٧-١٢) يستلزم الأمر عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد عينة الدراسة الخاصة بهذا الشأن، وكما يوضح ذلك الجدول (٢).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بنوع التركيب التنظيمي (N=١٨٣)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤,٢١	١,٦	٧	٢,٣٣	١,٩
٢	٤,٦٣	١,٢	٨	٣,١	٢,٥
٣	٣,٨	٠,٥	٩	٢,٤	١,١
٤	٢,٤٤	٢,١	١٠	٣,٨	٠,٧
٥	٢,٢١	١,٢	١١	١,٦	٠,٩
٦	٣,٩٧	١,٧	١٢	١,٤	١,٦
المتوسط العام	٣,٥٣		المتوسط العام	٢,٤٣	

يتضح من الجدول أعلاه إن الفقرات الممثلة للتركيب التنظيمي العمودي قد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٣٦)، للفقرات الخاصة بتأكيد الإدارة على التقيد بمراجعة العديد من المستويات التنظيمية قبل الوصول إلى المستوى المنشود، و (٢,١٢) للفقرة الخاصة بالاعتقاد السائد تجاه عدم جدوى العمل الجماعي في الشركة. أما بخصوص الانحراف المعياري فقد كان في

أعلى مستوياته (٢,١) بشأن اعتماد الشركة على نظام التقارير المكتوبة في إيصال المعلومات، في حين كانت الاستجابات أكثر تجانساً (٠,٥) فيما يتعلق بوجود الكثير من القواعد و التعليمات التي تحكم تصرفات الأفراد داخل الشركة. أما فيما يختص بالتركيب الأفقي فقد حصلت الفقرة الخاصة باعتماد الاتصالات الوجيهة كنمط سائد للتعامل داخل الشركة على أعلى المتوسطات الحسابية (٣,٨) أدنى الانحرافات المعيارية (٠,٧)، في حين حصلت الفقرة الخاصة بتشجيع فرق العمل ودعمها على أدنى المتوسطات الحسابية (١,٦). أما أعلى الانحرافات المعيارية (٢,٥) فقد حصلت عليه الفقرة الخاصة بامتلاك الأفراد السلطة اللازمة للتصرف إزاء المشكلات الحاصلة في الشركة مما يعكس تشتت الاستجابات في هذا الجانب.

ثانياً: نتائج الدراسة الخاصة بالمهام: يمكن التمييز بين أنماط المهام السائدة في الشركة، فيما إذا كانت رتيبة (الفقرات ١٣-١٥) أو تستند إلى أدوار التفويض (الفقرات ١٦-١٨)، عبر الجدول أدناه:

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بنمط المهام (N=١٨٣)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
١,١	٢,٣١	١٦	٢,٤	٣,٨١	١٣
١,٤	٣,٤١	١٧	١,٣	٢,٤٢	١٤
١,٢	٣,٨٢	١٨	٠,٦	٤,٧٧	١٥
	٣,١٨	المتوسط العام		٣,٦٦	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٣) أن هناك اتفاق كبير بين الأفراد في الشركة، مقاس بمتوسط حسابي (٤,٧٧)، بشأن احتفاظ الإدارة العليا بحق توضيح ملامح

المهام و الرقابة عليها وذلك بانحراف معياري منخفض (٠,٦) معلنا بذلك تجانس الاستجابات في هذا الجانب. وقد جاء الاتفاق بين الأفراد في أدنى مستوياته، مقياس بمتوسط حسابي (٢,٣١)، بخصوص إعادة النظر من قبل إدارة الشركة بالأدوار التي يؤديها الأفراد بين الحين والآخر وبانحراف معياري منخفض نسبيا (١,١).

ثالثاً: نتائج الدراسة الخاصة بالنظم الإدارية: بهدف تشخيص طبيعة النظام الإداري الذي تعتمد عليه الشركة فقد اختص الجدول (٤) بعرض نتائج استجابات الأفراد عينة الدراسة الخاصة بنظم الرقابة الرسمية (الفقرات ١٩-٢١) ونظام الاتصال (الفقرات ٢٢-٢٤).

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالنظم الإدارية (N=١٨٣)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٩	٢,٥١	١,٣	٢٢	٢,٤٤	٠,٤
٢٠	٤,٦٥	١,٥	٢٣	٢,٨٥	١,٣
٢١	٣,٨٢	٢,٣	٢٤	٣,١١	١,١
المتوسط العام	٣,٦٦		المتوسط العام	٢,٨	

يتضح من الجدول أعلاه إن تنفيذ الأعمال في الشركة يجري على وفق ما يطلبه الرؤساء في العمل دون إعطاء التفاصيل اللازمة وذلك بانحراف معياري بين الاستجابات قدره (١,٥). وجاء الاتفاق في حدوده الدنيا (٢,٤٤) بشأن امتلاك الجميع في الشركة معلومات تامة وتفصيلية عن موقف الشركة من الناحيتين المالية و التسويقية وذلك باستجابات متجانسة .

رابع/: نتائج الدراسة الخاصة بالاستراتيجية: يعرض الجدول (٥) نتائج استجابات الأفراد عينة الدراسة الخاصة بتحديد الجهة المسؤولة عن عملية صياغة الاستراتيجية في الشركة سواء كانت الإدارة العليا (الفقرات ٢٥-٢٦) أم أكثر من جهة واحدة (الفقرات ٢٧-٢٨).

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإستراتيجية الشركة (N=١٨٣)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥	٤,٧٨	١,٢	٢٧	٢,٢١	٠,٨
٢٦	٢,٨٥	١,٣	٢٨	٣,١٢	١,٢
المتوسط العام	٣,٨١٥		المتوسط العام	٢,٦٦٥	

يلاحظ من الجدول (٥) تفرد الإدارة العليا في الشركة بصياغة التوجهات المستقبلية للشركة دون اشتراك أي من الجهات ذات المصلحة وذلك بانحراف معياري مرتفع نسبياً (١,٢). وتتأكد هذه النتيجة بحصول الفقرة الخاصة باشتراك الأفراد العاملين بعملية صياغة الاستراتيجية على الحدود الدنيا للاتفاق بين الاستجابات، معبر عنه بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وباستجابات هي الأكثر تجانسا بين مثيلاتها.

خامساً: نتائج الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية: من أجل التعرف على التوجهات الثقافية للشركة بكونها ثابتة (الفقرات ٢٩-٣٠) أو تكيفيه (الفقرات ٣١-٣٢)، يمكن صياغة الجدول الآتي:

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالثقافة التنظيمية (N=١٨٣)

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٩	٢,١١	٠,٥	٣١	٣,٨٥	١,١
٣٠	٣,٤٣	١,٢	٣٢	٣,٢١	٠,٨
المتوسط العام	٢,٧٧		المتوسط العام	٣,٥٣	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم الشركة السائدة تشجع الانفتاح على ما تشهده المنظمات الأخرى في هذا الجانب، إذ حصلت هذه الفقرة على أعلى المتوسطات الحسابية (٣,٨٥) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (١,١) في حين اتضح وجود اعتقاد سائد في الشركة بأن القيم و العادات و التقاليد السائدة في الوقت الراهن تتناسب جميع الظروف التي من الممكن أن تواجه الشركة.

الفرضية الثانية: بغية التأكد من صحة الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة، القائلة بوجود اختلاف في استجابات الأفراد الخاصة بمتغيرات الدراسة باختلاف نوع النشاط (أداري، فني، أخرى) للمستجيب و مدة خدمته في الشركة، تم اللجوء إلى أحد أساليب الإحصاء اللامعلمي وهو اختبار Kruskal-Wallis. وبعد التأكد من شروط تطبيق الاختبار من حيث عدد المتغيرات والعينة المدروسة، تم صياغة الجدول (٧) الذي يوضح نتائج الاختبار لتحديد فيما إذا كانت الاستجابات التي تمت معالجتها في الفرضية الأولى تختلف باختلاف نوع النشاط الذي يمارسه الأفراد في الشركة.

جدول (٧)

نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الاستجابات باختلاف نوع النشاط (N=١٨٣)

ت	نوع النشاط	قيمة H المحسوبة	الجدولية	مستوى المعنوية	الدالة
١	إداري	٢,٩١	٣,٢١	٠,٠٥	غير معنوي
٢	فني	١,٧٣	٣,٢١	٠,٠٥	غير معنوي
٣	أخرى	١,١٦	٣,٢١	٠,٠٥	غير معنوي

*درجة حرية تساوي ٢

يتضح من الجدول اعلاة أن جميع العلاقات غير دالة معنوياً. إذ يظهر إن قيمة (H) المحسوبة أقل من قيمة (H) الجدولية، الأمر الذي يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في متغيرات الدراسة تعزى إلى نوع النشاط الذي يمارسه الأفراد في الشركة. ولغرض التأكد من صحة الشق الثاني من الفرضية الثانية، تم صياغة الجدول (٨) الذي يبين نتائج الاختبار سابق الذكر لتحديد فيما إذا كانت الاستجابات الواردة تختلف باختلاف مدة الخدمة في الشركة.

جدول (٨)

نتائج اختبار Kruskal-Wallis لاختلاف الاستجابات باختلاف مدة الخدمة (N=١٨٣)

ت	مدة الخدمة	قيمة H المحسوبة	الجدولية	مستوى المعنوية	الدالة
١	صفر سنة-أقل من ١٠ سنة	٢,٨	٣,٢١	٠,٠٥	غير معنوي
٢	١٠ سنة-أقل من ٢٠ سنة	١,٤	٣,٢١	٠,٠٥	غير معنوي
٣	٢٠ سنة-أقل من ٣٠ سنة	٣,١	٣,٢١	٠,٠٥	غير معنوي

*درجة الحرية تساوي ٢

من خلال النظر إلى الجدول أعلاه يتضح إن جميع العلاقات غير دالة معنوياً. إذ كانت قيمة (H) المحسوبة أقل من قيمة (H) الجدولية، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بمتغيرات الدراسة تعزى إلى مدة خدمة المستجيبين في الشركة.

٢- الاستنتاجات

استناداً لما جاء في نتائج الدراسة يمكن أيراد الاستنتاجات الآتية:

١- تعتمد الشركة قيد الدراسة التركيب العمودي بدلاً من التركيب الأفقي. إذ تؤكد الإدارة العليا في الشركة على الهرمية المفرطة و المركزية عوضاً عن الهرمية المرنة و فرق العمل.

٢- ضعف توجهات إدارة الشركة نحو السماح للأفراد بالتعبير وإبداء الرأي في كيفية تنفيذ الأعمال سواء من خلال المشاركة بالاقتراح أم المشاركة بتطوير العمل أم المشاركة القيادية العالية. إذ اكتفت إدارة الشركة بالتمييز الواضح لملامح المهام التي يؤديها الأفراد في الشركة.

٣- اعتماد إدارة الشركة بشكل كبير على قنوات الرقابة الرسمية عبر إعطاء الرؤساء في العمل المزيد من الصلاحيات لمراقبة أداء الأفراد دون ذكر بعض التفاصيل التي قد تتطلبها عملية التنفيذ. ويأتي هذا التوجه على حساب إزالة العوائق أمام الأفكار و المعلومات المتعلقة بأداء مصانع الشركة وموقفها المالي و التسويقي (قصور قنوات الاتصال عن الوفاء بأغراضها).

٤- تفرد الإدارة العليا في الشركة بعملية صياغة الاستراتيجية بدلاً من السماح لجهات أخرى كالأفراد العاملين أو المجهزين للمشاركة الفاعلة في هذا الجانب.

٥- تتمركز عملية صياغة استراتيجية الشركة على إسناد بعض أبعاد التنافس في البيئة المحلية (التكلفة) على الرغم من اشتداد منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.

٦- تتبنى الشركة قيد الدراسة الثقافة التكيفية في تعاملاتها الداخلية بدلاً من الأيمان بوجود قيم و اعتقادات ومعاني تتناسب مع جميع المواقف التي تواجه الشركة.

٧- وأخيراً يمكن القول بأن نسبة اثبات الفرضية الأولى للدراسة، القائلة بتوافر خصائص المنظمات المتعلمة في الشركة قيد الدراسة، وقد بلغت ٠,٢ مما يؤشر امراً مهماً واحداً هو إن الشركة في بداية عهدها في التحول إلى منظمة متعلمة لاسيما إن الثقافة التنظيمية تعد الحجر الأساس ونقطة الارتكاز لجميع الفلسفات والتوجهات التي يؤمن بها المدراء.

التوصيات:

انسجاماً مع ما جاء في عنوان الدراسة ستشمل التوصيات الأبعاد الخاصة بمتغيرات الدراسة وبما يخدم بيئتنا و منظماتنا المحلية:

١- محاولة الاستفادة من أسلوب فرق العمل في تنفيذ الأعمال داخل الشركة. وذلك بالاستفادة من تجربة شركة Boeing التي نظمت نفسها على هيئة ٢٥٠ فريق عمل في سعيها لتحقيق ما أسمته بآلية الربط الأفقي بين أقسام الشركة وبين فروعها عبر الاعتماد على شبكات المعلومات كبديل عن المستويات التنظيمية المتعددة.

٢- تعزيز سعي إدارة الشركة لعقد اتفاقيات التعاون المشترك مع الشركات العربية والعالمية التي تعمل في ذات الميدان لاسيما المشاركة بالبرامج التدريبية و المشاهدات الميدانية.

٣- السعي نحو تحقيق اندماج الأفراد مع الشركة (تقليل فرص الاغتراب التنظيمي) عبر آلائي:

أ- اعتماد مبدأ الصراحة والشفافية في حل معوقات العمل , والاتخاذ من المنهج النظامي سبيلا لتعقب أسبابها والوقوف على معالجات شاملة لها.

ب- تجسير العلاقة بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في الشركة انطلاقا من الأيمان بفكرة إن التغيير الكبير و الفاعل لابد أن يستند إلى آراء وقناعات الأفراد في أدنى المستويات التنظيمية.

ج- إعطاء الأفراد المزيد من الصلاحيات في مجال الوظيفة وبما يتناسب وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم فضلا عن تجنب إلقاء اللوم أو اللجوء إلى العقاب عند حدوث النتائج السلبية غير المقصودة.

٤- رعاية القدرات الفكرية والمعرفية التي يمتلكها بعض الأفراد في مختلف مستويات الشركة من خلال:

أ- تصميم نظام حوافز يأخذ بالحسبان طموحات هذه الفئة من الأفراد.

ب- تهيئة المستلزمات المطلوبة للتقليل من تحديات العمل وضغوطاته فضلا عن التصدي للعوائق التنظيمية.

٥- ضرورة إيمان الإدارة العليا في الشركة إن عملية صياغة الإستراتيجية هي عملية تستند إلى تعاون أكثر من جهة واحدة (الإدارة, الأفراد العاملين, الموردين, الزبائن, والمنافسين) إذ أن للإدارة العليا دور محوري كونها

المساهم الرئيس في بناء الرؤيا المشتركة التي تنال قبول ورضا الجميع الذين بدورهم تتاح لهم حرية التصرف في حدود هذه الرؤيا.

٦-إعادة النظر بقنوات الاتصال المعتمدة حالياً في الشركة كونها لا ترتقي في كفاءتها إلى المستوى المطلوب من حيث معرفة الجميع(الأفراد العاملين,الزبائن ,المجهزين ,والمنافسين) للمعلومات ذات العلاقة.وفي هذا الجانب يمكن الاعتماد على قنوات الاتصال الصاعدة (الاتصالات التي تبدأ من الأفراد)المستندة إلى بيئة مناسبة تتيح للجميع حرية التعبير عن الآراء و الأفكار فضلاً عن سهولة انسيابها إلى كافة المستويات من دون استثناء.

٧-أهمية تفكير إدارة الشركة بخصوص إمكانية العمل بصيغة التحالفات مع بعض الشركات العربية ذات الاختصاص المناظر, إذ أن ذلك يوفر فرصة مناسبة للخروج إلى الأسواق الخارجية على الأقل في المرحلة الراهنة.ولعل السبيل الأفضل لهذا الشيء هو إجراء المسوحات الفنية والتسويقية والاستراتيجية للشركات والأسواق المحتملة وتقييم فرص تحقيق موطئ قدم فيها

٣- References

- ١-Bleed,Ron,(٢٠٠٢),What is Learning Organization,
. maricopa. edu /bleed /learn.htm.www.dist
- ٢-Daft,R. & Macintosh,N.B.(١٩٨٤),The Nature Use of
Formal Control Systems for Management Control &
Strategy Implementation,Journal of Management
No.١٠,pp.٤٣-٦٦.
- ٣- Daft,R.L. & Noe,R.A.(٢٠٠١),Organizational
Behavior,Harcourt College Publishers.

- ٤-Daft,R.L.(٢٠٠١),Organization Theory &Design,South-Western College Publishing.
- ٥-Daft,R.L.(٢٠٠٠),Management,٥th Edition,Adivision of Harcourt College Publishers.
- ٦-Dorothy,L.B.(١٩٩٢),The Factory as a Learning Laboratory,Sloan Management Review.No.٣٤,pp.٢٣-٣٨.
- ٧-Free encyclopedia(٢٠٠٥),Organizational Learning,
[www.en.wikipedia .org/ wiki/ organizational Learning](http://www.en.wikipedia.org/wiki/organizational_Learning).
- ٨-Goetsch,D.L. & Davis,S.B.(١٩٩٧),Introduction to Total Quality :Quality Management for Production-Processing & Services,second ed.,Prentice Hall.
- ٩-Garvin,David(١٩٩٣),Building a Learning Organization,Harvard Business Review ,July-Aug.pp.٧٨-٩١.
- ١٠-Hitt,M. Duaneireland,R. Hoskission,R.(٢٠٠١),Strategic Management :Competitiveness & Globalization,south-westren college publishing.
- ١١-Hitt,M. Duaneireland,R. Hoskission,R.(٢٠٠٤),Strategic Management :Competitiveness & Globalization,south-westren college publishing.
- ١٢- Huczynski,A. & Buchanan,D.(٢٠٠١),Organizational Behaviour:An introductory text,٤th. ed.,Prentice- Hall.
- ١٣- Hodge,B.J. & Anthony,W.P.(١٩٩١),Organization Theory:A Strategic Approach,Allyn & Bacon,Inc.

- ١٤- Jones, G.R.(١٩٩٥), Organizational Theory: Text & Cases, Addison-Wesley Publishing co.
- ١٥- Jones, G.R.(١٩٩٩), Organizational Theory: Text & Cases, ٢ed Edition, Addison-Wesley Publishing co.
- ١٦- McElroy, M.W.(٢٠٠٠), Managing for Sustainable Innovation. [www. macroinnovation.com](http://www.macroinnovation.com).
- ١٧- Miller, A. & Dess(١٩٩٦), Strategic Management, ٢nd ed., The McGraw-Hill Co. Inc.
- ١٨- Macmillan H. & Tampoe, M.(٢٠٠٠), Strategic Management: process-content & Implementation, Oxford University Press.
- ١٩- McNair, C.J. & Leibfried, K.H.J.(١٩٩١), Benchmarking :A Tool for Continuous Improvement , John Wiley & Sons ,Inc.
- ٢٠- Mintzberg, H.(١٩٨٧), Crafting Strategy, Harvard Business Review ٦٥/٤, pp.٦٦-٧٥.
- ٢١- Noe, R.A. Gerhat, B. Hollenbeck, J.R. & Wright, P.M.(١٩٩٦), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Irwin/ McGraw-Hill co.
- ٢٢- Ouchi, W.G.(١٩٨٠), Markets, Bureaucracies, and Clan, Administrative Science Quarterly, No. ٢٥. pp. ١٢٩-١٤١.
- ٢٣- Robins, S. P.(١٩٩٧), Organizational Behavior- Concepts Controversies & Applications, Eight Ed., Prentice-Hall.
- ٢٤- Robins, S. P.(٢٠٠٣), Organizational Behavior, ١٠th Ed., Prentice-Hall.

- ٢٥-Schneider,S.C.& Barsoux,J.L.(١٩٩٨),Managing across Culture, Prentice-Hall.
- ٢٦-Simons,R.(١٩٩٤),How Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal,Strategic Management Journal.Vol.١٥,pp.١٦٩-١٨٩.
- ٢٧-Senge*,Peter M.(١٩٩٠),The Fifth Discipline,
www.infed.org/thinkers/seng.htm.
- ٢٨- Senge**,Peter M.(١٩٩٠),The Leaders New Work:Bulding Learning Organizations,Sloan Management Review.
- ٢٩- Thompson,A.A. & Stricland III,A.J.(١٩٩٦),Strategic Management: Concepts & Cases,^{٩th}.ed,Irwin-MaGraw Hill.
- ٣٠- Turban,E.Mcleam,E. & Wetherbe,J.(١٩٩٩),Information Technology for Management:Making Connections for Strategic Advantage ,٢nd.ed. John Wiley & Sons.Inc.
- ٣١-Wenger,E.(١٩٩٦),How to Optimize Organizational Learning,
Healthcare Forum Journal,Jully-Oug.pp.٢٢-٢٣.
- ٣٢-Wheelen,T.L.&Hunger,J.D.(٢٠٠٤),Strategic Management& Business Policy:Concepts,^{٩th} Edition,Pearson Education,Inc.,Upper Saddle River.

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب الكريم

الاستبانة التي بين يديك هي أداة رئيسة لدراسة تبغي التعرف فيما إذا كانت شركتكم تقترب من المنظمات العالمية الرائدة. الرجاء الإجابة عن جميع الفقرات على وفق المقياس أدناه بصراحة ووضوح، علماً أن استجاباتكم مخصصة لأغراض الدراسة فقط وغير مرتبطة بجهة أخرى. مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة.

نوع النشاط: إداري فني أخرى مدة الخدمة الفعلية في الشركة: () سنة

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	٢	٣	٤	٥

- ١- يؤدي الجميع في الشركة مهام محددة وواضحة.
- ٢- يجري التأكيد على التقيد بمراجعة العديد من المستويات التنظيمية قبل الوصول إلى المستوى المطلوب.
- ٣- أشعر بوجود الكثير من القواعد والتعليمات التي تحكم تصرفاتي داخل الشركة.
- ٤- تعتمد الشركة على نظم التقارير المكتوبة في إيصال المعلومات بين الرئيس والمؤوس.
- ٥- ليس هناك ما يدعو إلى التأكيد على العمل الجماعي في الشركة.
- ٦- عادة ما تتخذ الكثير من القرارات من قبل مستوى إداري معين في الشركة.
- ٧- يمكن القول بأداء الفرد في الشركة لأكثر من مهمة واحدة أثناء العمل.

٨- يمتلك أي من منتسبي الشركة السلطة اللازمة للتصرف إزاء المشكلات التي تواجهه.

٩- لا تحبذ إدارة الشركة التقيد الحرفي بالتعليمات و القواعد رغم قلتها.

١٠- تعد الاتصالات الوجيهة الشكل السائد في الكثير من التعاملات داخل الشركة.

١١- تشجع إدارة الشركة فرق العمل وتدعمها كونها السبيل لأداء العمل المطلوب بنجاح.

١٢- يستطيع منتسبي الشركة اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى فئات معينة في الشركة.

١٣- تتميز المهام التي يؤديها منتسبي الشركة بكونها مهيكلية و معروفة النتائج.

١٤- يمكن التمييز وبوضوح بين الأجزاء التي تتضمنها المهمة الواحدة.

١٥- الإدارة العليا في الشركة هي من يمتلك الحق في معرفة المهام والرقابة عليها.

١٦- عادة ما يعاد النظر في تشكيل الأدوار التي يؤديها الأفراد في الشركة وتهيكل بين الحين والآخر.

١٧- هناك دعم متواصل من إدارة الشركة لمشاركة أكثر من جهة واحدة في أداء المهمة الواحدة.

١٨- يمتلك الأفراد في الشركة مؤهلات معرفة المهام والرقابة عليها.

١٩- تعتمد إدارة الشركة على وسائل خاصة (الموازنات، تقارير إحصائية، نظم مكافأة، إجراءات التشغيل) للرقابة على أداء الأفراد.

٢٠- يجري تنفيذ الأعمال على وفق ما يطلبه الرؤساء في العمل دون الحاجة

- لمزيد من التفاصيل.
- ٢١- عادة ما تستخدم المعلومات المتاحة من قبل الرؤساء في الرقابة على الأفراد.
- ٢٢- يمتلك الجميع في الشركة معلومات تامة وتفصيلية عن موقف الشركة المالي والتسويقي.
- ٢٣- ليس هناك ما يعيق انسياب الأفكار و المعلومات بين أقسام الشركة ومصانعها.
- ٢٤- تحرص الشركة على التواصل المستمر مع الزبائن و المجهزين بل حتى المنافسين.
- ٢٥- الإدارة العليا في الشركة هي الجهة الوحيدة التي لها سلطة تحديد التوجهات العامة للشركة.
- ٢٦- تتخذ إدارة الشركة من المنافسين محوراً لصياغة إستراتيجيتها.
- ٢٧- يشترك الجميع دون استثناء في صياغة خطط الشركة وتوجهاتها المستقبلية.
- ٢٨- ترتبط الشركة بتحالفات واتفاقيات تعاون مع شركات أخرى بخصوص الإنتاج أو دخول أسواق جديدة .
- ٢٩- تتماشى القيم والعادات والتقاليد السائدة في الشركة حالياً مع جميع المواقف التي قد تواجه الشركة.
- ٣٠- ليس بالضرورة أن يعاد النظر بالقيم والمعتقدات السائدة في الشركة.
- ٣١- تشجع قيم الشركة وتقاليدها الانفتاح على تجارب المنظمات الأخرى .
- ٣٢- تؤكد قيم الشركة و معتقداتها على أهمية الانفتاح والعدالة والتغيير والتطوير المستمر.