

المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21

- جنرال إلكتريك نموذجاً -

د. مخلوفي عبد السلام

أ. شريف مسعودة

جامعة طاهري محمد - بشار

ملخص

يتناول هذا المقال موضوع التحول إلى منظمة متعلمة. ويعتزم توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال شرح ماهيتها ومبادئها ومتطلباتها بالإضافة إلى إظهار أهمية المنظمة المتعلمة كحل أمثل لمواجهة تحديات عالم الأعمال. ويهدف هذا المقال أيضاً إلى استعراض تجربة منظمة جنرال إلكتريك في التحول إلى منظمة متعلمة. هذه التجربة، التي حققت العديد من النجاحات في عالم الأعمال.

الكلمات المفتاحية:

منظمة متعلمة، بيتر سينج، جنرال إلكتريك، جاك ويلش، تغيير، ثقافة التعلم.

Abstract

This article discusses the subject of the transformation into a Learning Organization. It intends to clarify the notion of Learning Organization through explaining its meaning, principles and requirements. Moreover, it aims to show the importance of learning organization as an ideal solution to meet the business world challenges. This article also aims to review General Electric experience in the transformation into a learning organization. This experiment, which had achieved many successes in the business world.

Keywords:

Learning organization, Peter Senge, General Electric, Jack Welch, Change, Learning culture.

مقدمة

استطاعت العولمة أن تلقي بظلالها على كل المجالات راسمة عالماً جديداً وبيئة أعمال تختلف عن سابقتها، الأمر الذي زاد المنافسة تعقيداً وغير قواعد لعبة الأعمال. ولأنه لم يعد بمقدور الموارد المادية ولا التكنولوجيا منح المنظمات سبق والتفوق، أصبح لزاماً على هذه المنظمات أن تبحث عن موارد من نوع آخر، فوجدت أن الموارد البشرية -العالية المعرفة والقادرة على التعلم المستمر- وحدها قادرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

مثل هذه الموارد البشرية لا تأتي بالصدفة، بل يجب أن يكون هناك إطار تنظيمي يساعد على تطوير هذه الفئة من البشر وتنمية قدراتهم وزيادة أعدادهم، ولعل أهم المفاهيم الإدارية المناسبة لتحقيق هذا الهدف هو نموذج المنظمة المتعلمة، هذا النموذج الذي أخذ بالانتشار في عالم الأعمال بداية من تسعينيات القرن العشرين.

انطلاقاً مما سبق، ستحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على الإشكالية المتمثلة

في السؤال الآتي:

كيف تستطيع المنظمة التحول من النموذج التقليدي إلى نموذج المنظمة المتعلمة؟ يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على نموذج المنظمة المتعلمة الذي يساعد المنظمة على امتلاك المعرفة واستخدامها بشكل يحقق التميز والريادة، ويؤسس أرضية قوية ومناخاً مهيئاً للمعرفة والتعلم المستمر. ومن أجل التعريف أكثر بهذا النموذج الإداري تم اختيار منظمة جنرال إلكتريك -علاق التكنولوجيا العالمي- كنموذج منظمة متعلمة ناجح. وسوف يتم تقسيم البحث إلى ثلاثه محاور تأتي كما يلي:

■ ماهية المنظمة المتعلمة؛

- التحول إلى المنظمة المتعلمة؛
- تحول جنرال الكرتيك إلى منظمة متعلمة.

1- ماهية المنظمة المتعلمة

امتلاك المنظمات الحالية لميزات تنافسية، لا يكف للنجاح والاستمرار في عالم الأعمال، وذلك لأن هذا العالم يشهد تغييراً سريعاً في مختلف المجالات، والشيء الذي يحقق للمنظمة التميز اليوم ليس بالضرورة يحقق لها نفس القدر من التميز غداً. وبناءً على هذا يمكن القول أن تحقيق ميزة تنافسية يعتبر مهماً، ولكن الأهم هو المحافظة عليها وجعلها دائمة. ويكمن السبيل في تحقيق ذلك، أن تصبح المنظمة مرنة، تتكيف بشكل ملائم وجيد مع بيئتها، وأن تمتلك فريق عمل يتخذ التعلم والإبداع والابتكار كطريقة حياة، وهذا ببساطة يعني التحول إلى منظمة متعلمة.

1- مفهوم المنظمة المتعلمة

يُعرف بيتر سينغ المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يقوم العاملين فيها بتعظيم طاقاتهم وقدراتهم باستمرار لإنشاء النتائج التي يرغبون فيها حقاً، حيث تتضح أنماط فكرية جديدة وواسعة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية. أيضاً يتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي.¹ أما ديفيد غارفين David Garvin فيعرفها على أنها: منظمة تمتلك مهارة إبداع

¹ - جهاد صباح بن هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص:4.

المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها، وتعديل سلوكها بصورة هادفة بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة.¹

2- خصائص المنظمة المتعلمة

تمتاز المنظمات المتعلمة بمجموعة من الخصائص، منها الخصائص التي

أشار إليها ماركرت، وتأتي كما يلي:²

- 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.

3- أبعاد المنظمات المتعلمة

يرى العلي وقنديلجي (2006) أن أبعاد المنظمات المتعلمة تتمثل فيما

يلي:¹

¹- جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد ميني على المعرفة: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد ميني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي: الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2004، ص ص: 14-15، نقلاً عن:

David A Garvin, **Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work**, Harvard Business School Press, Boston, 2000, p: 11.

²- ليث علي الحكيم، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009، ص: 98.

- العاملون: ينظر إلى العاملين باعتبارهم أعظم الموجودات في المنظمات المتعلمة، إذ دونهم لا توجد أفكار ولا يوجد ابتكار.
- العملاء: لا تقوم قائمة لأعمال دون عملاء، وعلى المنظمة أن تبني معرفتها عن العملاء وتؤسس لذلك نظام علاقات العملاء المبني على قاعدة معرفة متكاملة عن العملاء.
- الثقافة: تعد الثقافة التنظيمية واحدة من الموجودات غير الملموسة، وتشمل طريقة أداء الأعمال من حيث طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم، وتدريبهم، والمحافظة عليهم، وطريقة معاملة العملاء ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها، وطريقة معاملة شركاء الأعمال والتعاون معهم.
- العلامة التجارية: تشمل 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.
- 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.
- 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.

¹ - محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص ص: 26-27.

- الابتكار: هو أداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات.

4- نموذج بيتر سينغ Senge Model

جاء بيتر سينغ عام 1990 بفكرة المنظمة المتعلمة لأول مرة، فكان نموذجه أول نموذج للمنظمات المتعلمة. وقد حاول بيتر سينغ في هذا النموذج أن يترجم تصوره وأفكاره، ونتاج دراساته وأبحاثه حول المنظمة المتعلمة إلى نموذج يتكون من خمسة أسس يجب على المنظمات الراغبة في أن تكون متعلمة أن تلتزم بها. وتأتي هذه الأسس كما يلي: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.

- التميز الذاتي Personal Mastery: ويشير إلى توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

¹ - علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، يناير 2011، ص: 431-432.

- 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 للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلاً من التمسك والتعنت بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

- 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.

- 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.

5- أهمية توظيف مفهوم المنظمة المتعلمة

إضافة إلى التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية، تكمن أهمية توظيف

مفهوم المنظمة المتعلمة حسب (Kleiner, 2007) فيما يلي:¹

- الوصول إلى الأداء المتميز والميزة التنافسية.

¹ - علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة ... والأثر في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2008، ص ص: 155-156.

- تطوير العلاقات مع العميل.
- تجنب الانحدار التنظيمي.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات وفهم المخاطر والاختلاف بصورة أكثر عمقاً.
- تطوير وتعزيز الإبداع.
- تعزيز وتطوير الروح الإنسانية.
- تعزيز قدرات إدارة التغيير وتوسيع الفهم نحو البيئة.
- النظر إلى العمليات وتواصل النشاط في بيئة الأعمال.

II- التحول 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.

1- الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

يفرق برودترك (Brodtrick, 1998) بين المنظمات ذات الإدارة التقليدية والمنظمات المتعلمة، بقوله أن الإدارة التقليدية تعالج التعلم والتغيير كمشروع ذي بداية ونهاية معينة، هدفه تحويل المنظمة من حالة مستقرة إلى أخرى، وهذه الطريقة محدودة النتائج لأنها في أغلب الأحيان مجرد وسيلة للحاق بموقع البيئة المتغيرة، ومع ذلك فعندما تصل المنظمة إلى هذا الموقع فإنه يمكن أن يكون الموقع قد تحرك لأن البيئة قد تغيرت مرة أخرى. وعلى الطرف الآخر، ترى

المنظمة المتعلمة أن التغيير فرصة للتطوير، وهي تدرك أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة أو سلسلة متصلة بدون نهاية، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر، وبدلاً من الاستجابة للضغوط، فإنها تبحث عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلّم من خلال استشراف الأحداث التي قد تحدث في المستقبل.¹

2- خطوات التحول إلى المنظمة المتعلمة

يمكن توضيح الخطوات الأساسية في تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة، فيما

يلي:²

- التحول من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتجهة ذاتياً.*

¹ عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428، ص: 3.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص: 335-336.

* فرق العمل المتجهة ذاتياً (Self-Directed Work Team (SDWT))، وهي عبارة عن مجموعة عمل طبيعية من العاملين، يعتمدون على بعضهم البعض والذين يشتركون في معظم إن لم يكن كل الأدوار المطلوبة منهم وفي إطار الاشراف التقليدي المعروف. نقلاً عن: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة: مصر، 2006، ص: 15.

- التحول من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين*: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته وبتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف.

- 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.

- التحول من استراتيجية المنافسة إلى استراتيجية التعاون: حرصت المنظمات 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

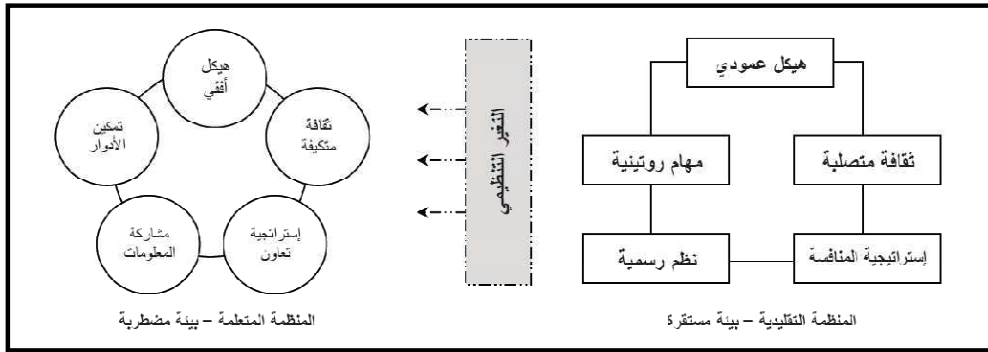
* التمكين هو عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات والتفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء. بمعنى أنه في ظل التمكين يتمتع الموظف بصلاحيات المدير الواسعة مع بقائه المسئول الأول عن النتائج الناجمة عن تصرفاته وقراراته. نقلاً عن: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 2، 1999، ص ص:

الاستراتيجية، كما أن استراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة، ولا أدل على ذلك ما توفره استراتيجيات التحالفات والعمل المشترك.

- التحول من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير التنظيمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية كالاسمنت، إذ لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة والاستجابة للتغيير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود، والجودة واتخاذ المخاطرة، والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

فيما يلي شكل يوضح عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة.

الشكل رقم 1: التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة



المصدر: عبد الستار علي وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2009، ص: 335.

ومن جهته، يلخص بيتر سينغ عملية التحول إلى المنظمة المتعلمة في ثلاثة مراحل أساسية، وهي كما يذكرها أوكلاندر: مرحلة التركيز على العاملين، ويتم العمل فيها على خلق روح الرغبة في التطوير المستمر، إزالة المعوقات التي تحد من قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، وتدعيم الممارسات التي تهدف إلى تحسين

العملية، ومرحلة التركيز على المديرين أنفسهم، والمرحلة الثالثة يكون فيها التعلم جزءاً أساسياً من فلسفة المنظمة ومكوناتها.¹

3- أسس نجاح المنظمات المتعلمة

يتطلب تحقيق النجاح في المنظمات المتعلمة توافر مجموعة من

الأسس أهمها:²

- **الأفكار الجديدة:** يعد توليد الأفكار الجديدة والخلاقة مصدر النجاح الرئيس للمنظمات المتعلمة، فينبغي أن تعتمد هذه المنظمات على المبدعين والموهوبين (فريق المعرفة) القادرين على التقاط المعرفة الضمنية واكتسابها وتوليدها في المنظمة، ودمجها بالمعارف والشواهد الظاهرة الأخرى، وتقديمها في صيغ مخرجات جديدة، أو مفاهيم إدارية جديدة، أو إجراءات جديدة للعمل في المنظمة، والاستفادة منها في تحقيق الارتقاء والنمو لقيمة المنظمة.

¹- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2007، ص: 80. نقلاً عن:

Oakland John S, Total Quality Management : test with cases, Butterworth and Heinemann Press, Jordan Hill, Oxford, UK, 1999, p: 360.

²- توفيق سريع بأسرودة، دور ثقافة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن، مقال منشور في مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، عدن: اليمن، العدد الرابع، ديسمبر 2009، ص ص: 15-16.

- القيادة الفعالة: 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 نظرة معمقة للحقيقة القائمة، بالإضافة إلى رعايته لعملية التعلم في المنظمة، وتحفيزه للأشخاص الذين يقومون بالعمل.
- القدرة على التكيف: يحدث التكيف عند اتخاذ قرارات بتبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقنية المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وإنهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات.
- الذاكرة التنظيمية: تمثل الذاكرة التنظيمية التغذية العكسية للمنظمات المتعلمة، فيفترض أن تحوي كل البيانات والمعلومات والمعارف والشواهد والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال فترات عملها. وينبغي أن تكون هذه الذاكرة على درجة عالية من الاحتراف والتنظيم، الأمر الذي يمكن من استرجاعها والاستفادة منها بسهولة ويسر، وبأفضل الطرائق والأساليب. فالتجارب الكبيرة والأفكار السامية تستند إلى تراكم معرفي وتخزين معلوماتي، تنطلق منه إبداعات تحقق النمو والريادة للمنظمة.

III- تحول جنرال إلكتريك إلى منظمة متعلمة

تولى ويلش* رئاسة جنرال إلكتريك** عام 1981، واستمر في منصبه حتى عام 2001. خلال هذه الفترة لم يتوقف هذا القائد عن التغيير في جنرال إلكتريك أبداً، ورغم أنه كان يعترف بأنه تسلم منظمة ناجحة من سلفه، إلا أنه في الوقت نفسه، رأى أن ذلك النجاح لن يستمر طويلاً في ظل التغييرات التي كانت تشهدها بيئة الأعمال في ثمانينيات القرن العشرين، وما كانت ستشهده في المستقبل. ومن هذا المنطلق، بدأ ثورته في جنرال إلكتريك. وقاد أحد أشهر وأنجح عمليات التغيير التنظيمي في عالم الأعمال.

1- المراحل الرئيسية لثورة جاك ويلش في جنرال إلكتريك

وتأتي هذه المراحل كما يلي:

* ولد جون (جاك) فرانسيس ويلش John(Jack) Frances Welch عام 1935 في سالم بولاية ماساتشوستس الأمريكية. في عام 1957 تحصل على شهادة في الهندسة الكيميائية من جامعة ماساتشوستس، وبعدها حصل على الماجستير والدكتوراه من جامعة إلينوي الأمريكية. في عام 1960 انضم لجنرال إلكتريك كمهندس مبتدئ في بيتسفيلد براتب سنوي قدره 10500 دولار. وفي عام 1968 عين مدير عاماً لقطاع البلاستيك في جنرال إلكتريك. وفي عام 1981 أصبح ويلش أصغر وثمان رئيس مجلس إدارة ورئيس تنفيذي لجنرال إلكتريك. نقل بتصريف عن:

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.

** جنرال إلكتريك هي منظمة صناعية وتكنولوجية أمريكية متعددة الجنسيات، تأسست في نيويورك في عام 1892 بعد دمج منظمة (إديسون جنرال إلكتريك) التي تأسست في عام 1878، مع منطمتين كهربائيتين أخريتين. تعد جنرال إلكتريك من أهم المنظمات الصناعية والخدمية في العالم.

- المرحلة الصفرية_تشخيص وضع جنرال إيكتريك: في عام 1981، كانت جنرال الكتريك وباقي المنظمات الأمريكية في ورطة، ولكن عدد قليل من المديرين التنفيذيين اعترفوا بذلك. اعترف ويلش بهذا الواقع واستعد لاتخاذ قرارات مؤلمة من شأنها احداث تغيير حقيقي.¹

كانت رؤية ويلش واضحة من البداية: " الحالة الراهنة ليست جيدة بما فيه الكفاية، وزيادة النمو بمعدل رقم واحد ليس جيداً بما فيه الكفاية، والطرق المجربة ليست جيدة بما فيه الكفاية، والعمل بالطريقة المعتادة ليس جيداً بما فيه الكفاية، والأمس ليس جيداً بما فيه الكفاية.² ورأى ويلش أيضاً أن المنظمة تعاني من العديد من المشاكل أهمها:

* مشكلة المشاريع غير المنتجة.

* مشكلة الهيكل التنظيمي المعقد، كثير الطبقات.

* مشكلة البيروقراطية المستفحلة في كل أرجاء المنظمة.

* مشكلة الثقافة السائدة في جنرال الكتريك، والتي كانت تتميز بأنها انعزالية، محافظة، ضيقة الأفق.

بعد مرحلة التشخيص والتي لم تستغرق طويلاً بدأت رحلة التغيير في جنرال الكتريك.

¹ - Jeffrey A. Krames ,The Jack Welch Lexicon of Leadership, McGraw-Hill, New York: USA, 2002, p:88 .

² - جفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال الكتريك في شركتك، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 2007، المملكة العربية السعودية، ص 32.

- المرحلة الأولى_مرحلة المعدات (إعادة الهيكلة الهائلة): سميت هذه المرحلة أيضاً بالانقلاب المؤلم ومرحلة إراقة الدماء، وبسببها تلقى ويلش نقداً كبيراً من داخل جنرال الكتريك وخارجها لأنه اتخذ خطوات في غاية الصعوبة ولكنها في رأيه ضرورية من أجل أن تصبح جنرال الكتريك أقوى. وفيما يلي عرض لمجموعة من هذه الخطوات:

* الهجر المخطط: منذ البداية، أوضح ويلش أنه لن يحتفظ إلا بالمشاريع التي تحتل القمة، وبناءً على هذا قام بتطبيق فكرة الهجر المخطط الخاصة بدراكر، وقام بالتخلص من كل المشاريع غير المنتجة،¹ مثل بيع مشروع الأدوات المنزلية عام 1984، وبيع مشروع الالكترونيات الاستهلاكية في عام 1987.²

* تقليص النفقات: منذ توليه رئاسة جنرال الكتريك، شن ويلش حرباً على النفقات، ولعل أكثر خطوات هذه الحرب جدلاً تسريحه لـ 118000 موظف من موظفي جنرال الكتريك 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).³ وبسبب هذا الإجراء أطلقت عليه الصحافة الأمريكية اسم جاك النيوترون (Neutron Jack) نسبة للقنبلة النيوترونية التي تقضي على الأفراد لكنها تبقى المباني سليمة.⁴ رغم هذا النقد القاسي، رأى ويلش أن تسريح الموظفين

¹ - نفس المرجع أعلاه، ص 31.

² - Jeffrey A. Krames , Op-cit, p: 105.

³ - جفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، ص 77، -بتصرف-.

⁴ - Jeffrey A. Krames , Op-cit, p: 135.

في ذلك الوقت أكثر رافة من تسريحهم في وقت لاحق، لا يملكون فيه فرصة لإنقاذ حياتهم المهنية.¹

* التخلص من التعقيد والطبقات الكثيرة: كما ذكر سابقاً، رأى ويلش أن جنرال الكتريك 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 المشروع أنفسهم، بدل من أيدي المخططين الاستراتيجيين. وعن طريق إزالة الطبقات الإدارية وزيادة عدد مرؤوسي كل مدير، كان ويلش يبني منظمة فكرتها الأساسية اللامركزية.²

وأخيراً تخلص ويلش من وحدات العمل التي لم تكن تناسب رؤيته لجنرال الكتريك الجديدة وقد وصف تلك الرؤية في ضوء ثلاث دوائر: الجوهر، التكنولوجيا والمشاريع الخدمية.³

- المرحلة الثانية _ مرحلة البرامج: 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

¹ - Idem, p: 135.

² - جفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 106-107.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص: 58.

تضمنت مبادرة المشاركة والتعبير (Work-Out) وغيرها من المبادرات من أجل بناء الثقة مرة أخرى في نسيج المنظمة.¹

مبادرة المشاركة والتعبير: " هي اجتماع عام ابتكره ويلش لمنح الموظفين منبراً للتحدث والتعبير، وكانت في البداية برنامجاً اختيارياً يسهل على الموظفين المشاركة ويزيل عنهم الرهبة."²

هدفت هذه المبادرة إلى: جعل جنرال الكتريك أكثر إنتاجية، إيجاد مستويات أعلى من الثقة بالذات في نسيج المنظمة، والقضاء على البيروقراطية.³

كذلك تم التركيز في مرحلة البرامج على رفع الانتاجية إلى مراحل غير مسبوقة. عن طريق تبني مبادرة العولمة عام 1987، وتحويل جنرال الكتريك من المنظور الداخلي إلى المنظور الخارجي. والتركيز على السوق. ونجح في ذلك باستبدال المديرين الكبار بمديرين من الخارج يساعده على تحقيق هدفه.⁴

كان الشيء المميز في ويلش، أنه رغم تعيينه للمديرين إلا أنه كان يقود عملية التغيير بنفسه لأنه كان يدرك أن الأفراد لا يتعاملون جيداً مع التغيير وكان هو واجهة لكل مبادراته وكان يسعى بنفسه لنشر وتنفيذ أفكاره.⁵

¹ - Jeffrey A. Krames, Op-cit, p: 89.

² - جفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

³ - نفس المرجع أعلاه، ص 28.

⁴ - جفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، ص: 7. -بتصرف-

⁵ - نفس المرجع أعلاه، ص: 7. -بتصرف-

في التسعينيات اطلق ويلش مبادرة ستة سيغما، وهي عبارة عن مفهوم يهدف إلى عمل وانجاز بصفر من العيوب تقريباً، وبمعنى آخر أكثر تحديداً عمل بـ 3.4 خطأ في مليون فرصة محتملة.¹

كما قام ويلش أيضاً في مرحلة البرامج، بصرف ملايين الدولارات على تحديث معهد كروتونفيل.* ^{وتحويله} لماكن لتوسيع الآفاق واستنباط الأفكار الجيدة. ومكان للتحفيز وشحن الهمم. ومكان للمشاركة في الخبرات وكذلك مشاركة الإحباطات لعشرات الآلاف من قادة جنرال الكتريك الذين شاركوا فيه.

خطوة أخرى من أجل رفع المعنويات، كانت بمثابة الضربة الموفقة لويلش، وهي عملية الاستحواذ على شبكة آر سي أي (RCA) (Radio Corporation of America) وجوهرة تاجها الإذاعة القوية (NBC) (National Broadcasting Company). في 12 ديسمبر 1985 بـ 6.28 مليار دولار.² هذه الصفقة كانت بمثابة بداية عهد جديد في جنرال الكتريك.

خلال عشرين عاماً، كانت رؤية ويلش المتعلقة بجنرال الكتريك بسيطة وواضحة لكنها كبيرة، ومن أجل تحقيقها أطلق أربع مبادرات كبيرة فقط، هي

¹– James A.F. STONNER and other, **Management**, Prentice Hall international editions, New Jersey–USA, 6 editions, 1995, p: 222.

* كروتونفيل هو معهد التدريب على الإدارة التابع لجنرال الكتريك الواقع على نهر هادسون شمال نيويورك سيتي، ذاعت شهرة هذا المعهد كثيراً في عهد ويلش، حتى أنه لقب بهارفرد على نهر هادسون.

² -Robert Slater, **29 Leadership Secrets from Jack Welch: Abridged from Get Better or Get Beaten**, McGraw-Hill, New York: USA, Second Edition, 2003, p: 6.

المشاركة والتعبير، العولمة، ستة سيغما، والتجارة الإلكترونية. هذه المبادرات حققت نجاحات هائلة توجت بنجاح أكبر، هو تحول جنرال الكتريك إلى منظمة متعلمة.

2- عناصر تصميم جنرال الكتريك المتعلمة

يوضح سينغ أن النجاح في انشاء منظمة متعلمة يرتكز على ثلاث عناصر تصميم تتمثل فيما 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 الكتريك. وبذلك كان يحاول القضاء على أي التباس يساور موظفيه. كما كان ويلش يؤمن بفكرة "الالتزام أو الرحيل" وينفذها.

- معرفة النظريات، الأساليب، والأدوات: يقول سينغ: "بدون معرفة النظريات، والأساليب، والأدوات لا يستطيع الموظفون تطوير المهارات والقدرات الجديدة المطلوبة من أجل تعلم أكثر عمقاً." 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.

- تجديد النية التحية الأساسية للمنظمة: فبدون هذا التجديد، تفتقر المنظمة للأفكار الملهمة والأدوات الفعالة لأن الموظفين لا يمتلكون الفرص أو الموارد اللازمة للسعي وراء تحقيق الرؤى أو استخدام الأدوات. قام ويلش بالعديد من

¹ - جفري آيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-43. -بتصرف-

الخطوات للتأكد من أن البنية التحتية لجنرال إلكتروك سليمة مثل نظام تشغيل المنظمة والذي وفر أساساً راسخاً يستطيع ارساء مبادرات التغيير عليه.

3- ثقافة التعلم في جنرال الكتريك

سئل ويلش عام 1994 عن احتمال التقاعد، فأجاب: "عندما أتوقف عن تعلم شيء جديد وأبدأ الحديث عن الماضي مقابل المستقبل، سوف أذهب."¹ لعل هذه الإجابة تختصر الشغف الكبير لهذا القائد بالتعلم. وحتى في آخر أيامه في جنرال الكتريك لم يكن هناك أي دليل بأن ويلش توقف عن التعلم أو سيفعل ذلك يوماً.

الخطوات التسع الآتية تلخص عشرين عاماً من التغيير الثقافي العميق الصعب في جنرال الكتريك، والذي استطاع ويلش من خلاله تحويل ثقافة جنرال الكتريك التقليدية إلى ثقافة التعلم:²

- جعل الأداء إحدى الأولويات الأساسية للمنظمة: في عهد ويلش أصبح (التنفيذ الآن) هو أسلوب جنرال الكتريك الجديد.

- التأكد من أن للمنظمة مجموعة محددة من القيم: لأن القيم المشتركة هي روح المنظمة.

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 كانت قيم جنرال الكتريك. وكان وراء تلك القيم أنياب، والمقصود هنا أن الموظفين إما أن يلتزموا بهذه القيم وإما أن يرحلوا.

¹ - Jeffrey A. Krames, **Op-cit**, 2002, p 125.

² - جفري أيه. كرامز، مرجع سبق ذكره، ص ص: 105-109-بتصرف-.

- التنظيم من أجل التنفيذ: لقد حاول ويلش التخلص من كل التعقيدات التي كانت تعيق جنرال إلكتريك. وحاول البحث عن البساطة والابتعاد عن الإدارة الصارمة المقيدة.
- استخدام التمييز بين الموظفين: لترقية الفئة (أ) والاحتفاظ بالفئة (ب) والتخلص من الفئة (ج)*.
- جعل التنفيذ جزءاً أساسياً من نظام المكافآت: عدم الاعتماد على الأقدمية في الترقية ولا على المركز الوظيفي وإنما على الانجاز المستمر وتحقيق أهداف التنفيذ الحيوية.
- استخدام مبادرة المشاركة والتعبير أو أي مبادرة ثقافية مشابهة: لترسيخ الصدق والصراحة والثقة في نسيج المنظمة، فالثقة والانفتاح والصدق أشياء لا تحدث بالمصادفة ولا تحدث بسرعة أيضاً.
- القيام بتطوير وتنمية وتدريب أفضل القادة: لقد نجح كروتونفيل معهد الإدارة الخاص بجنرال إلكتريك بتخريج أنجح وأروع قادة جنرال إلكتريك.

* كان ويلش يؤمن بفكرة التمييز بين الموظفين، ولذلك قسم الموظفين إلى ثلاثة فئات:

الفئة أ: فئة 20% التي تتكون من أميز الموظفين وأكثرهم تحقيقاً للنتائج. وتستحق هذه الفئة المكافأة والتدليل. والفئة ب التي تمثل 70% من مجموع الموظفين. وهذه الفئة تشكل أساس المنظمة التي يجب العمل على تطويرها وترقية الأحسن منها إلى الفئة أ. وتبقى الفئة ج والتي تبلغ نسبتها 10% وتتكون من أصحاب الأداء المتدني. والذي يجب على المنظمة التخلص منهم.

- الحرص على أن يكون هناك نظام تشغيل قائم يركز على التنفيذ: كان مركز كروتونفيل بمثابة جزء واحد فحسب من نظام تشغيل جنرال الكتريك، وبالإضافة إليه كان هناك نظام محكم من الاجتماعات ومراجعات الأداء.

- الاستمرار في تخليص المنظمة من المشاريع الضعيفة وأصحاب الأداء الضعيف.

4- النتيجة التي حققتها جنرال الكتريك بعد عشرين عاماً من التغيير

كتبت جنرال الكتريك في رسالتها السنوية الموجهة لمالكي الأسهم والموظفين والعاملين عام 2000 فقرة تلخص ما أصبحت عليه هذه المنظمة بعد رحلة التغيير الذي دامت عقدين من الزمن:

"التغيير الأهم الذي قامت به جنرال الكتريك كان تحولها إلى منظمة تسعى للتعلم، إن كفاءة جنرال الكتريك 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 ومكافأتهم. 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 ولعل الجدول التالي أحسن دليل على صحة ما جاء في هذه الفقرة، فهو يوضح بالأرقام الفرق بين وضع جنرال الكتريك

¹- رسالة جنرال الكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وموظفيها وعمالها عام 2000، ص: 2، تاريخ التصفح: 2013/02/25

http://www.ge.com/annual00/download/shareholders_arabic_00.pdf

في بداية رئاسة ويلش لها عام 1981 ووضعها عام 2000 (قبل عام من نهاية ولاية ويلش كرئيس عام لجنرال إلكتريك).

الجدول رقم 1: مقارنة وضع جنرال إلكتريك بين عامي 1981 و 2000 من خلال بعض البيانات المالية المختارة من التقارير السنوية لجنرال إلكتريك (الوحدة: مليون دولار)

2000	1981	البيانات
\$ 129.853	\$27.240	الإيرادات (Revenues)
12.737	1.652	الأرباح الصافية (Net earnings)
5.647	715	الحصص المعلنة (Dividends declared)
\$ 1.27	7.26	أرباح السهم (بعد حساب التحويل) Earnings per share (after accounting changes)
0.57	3.15	الأرباح الموزعة للسهم (Dividends per share)
437.006	20,942	مجموع الأصول (Total assets)
82.132	1,059	قروض طويلة الأجل (Long-term borrowings)
9.897.110	227,528	متوسط الأسهم الظاهرة بالآلاف (in thousands) Average shares outstanding
597.000	514.000	عدد حسابات مالكي الأسهم (Number of share owner accounts)
313.000	404.000	مجموع العاملين (Total employees)

المصدر :

Christopher A. Bartlett & Andrew N. McLean, GE's Talent Machine: The Making of a CEO, Harvard Business School Review, 3November 2006, p 14.

خاتمة

في الختام، يمكن القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتعلم من تجاربها وتجارب الآخرين، إنها المنظمة التي تقدم للعاملين فيها فرصاً لتعزيز طاقاتهم وتطوير معارفهم باستمرار. إنها منظمة تتخذ من التغيير طريقة حياة ومن التعلم المستمر أساساً. إنها منظمة يسعى كل من فيها للتعلم والبحث عن الأفكار الجيدة في سبيل تقديم الأفضل للعميل واحتلال الصدارة في عالم الأعمال.

المنظمة المتعلمة هي نتاج عمل قد يستغرق عشرات السنين، وقد يحتاج إلى ضخ مبالغ مالية على مشاريع تستهدف بناء الانسان على المدى الطويل. ووحدها المنظمات المتواضعة، التي تفهم أنها لا تملك كل الإجابات، وأنها بحاجة إلى التعلم والتغيير باستمرار، هي التي تستطيع أن تتحول إلى منظمات متعلمة.

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 عن العديد من الأعمال، واضطرت لشن حرب ضارية على كل التقاليد والقيم المعرقلّة والأفكار السلبية التي تشكل عائقاً أمام التعلم والتغيير. وبعد عشرين عاماً أصبحت جنرال إلكتريك منظمة منفتحة لا تعرف الحدود، منظمة متعلمة يجري التغيير فيها مجرى الدم في العروق، منظمة مليئة بالأفكار الجيدة والمبدعة، لقد أصبحت آلة لصنع وتطوير القادة متفوقة بذلك

على أي منظمة في العالم على مر التاريخ. ولعل أهم النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه التجربة ما يلي:

- المنظمة المتعلمة ليست وصفة جاهزة يمكن لأي منظمة أن تنجح في الوصول إليها، بل هي تجربة خاصة تخطها المنظمة بنفسها، وتتعلم من خلالها كيف تجعل من تجاربها السابقة وتجارب غيرها من المنظمات دروساً تستفيد منها في المستقبل.
- المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تنظر للتغيير كفرصة وليس كتهديد.
- التحول إلى منظمة متعلمة يحتاج إلى قيادة واعية لأهمية التحول، وراعية له، وداعمة له، كما تحتاج إلى اشراك الجميع في عملية التحول.

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

- 1- توفيق سريع باسردة، دور ثقافة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة: دراسة حالة جامعة عدن، مقال منشور في مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن، عدن: اليمن، العدد الرابع، ديسمبر 2009.
- 2- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية، 2007.
- 3- جفري أيه كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، 2007، المملكة العربية السعودية، ص 32.
- 4- جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبنى على المعرفة: تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبنى على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي: الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2004.

- 5- جهاد صباح بن هاني، أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007.
- 6- رسالة جنرال الكترك الموجهة إلى مالكي الأسهم وموظفيها وعملائها عام 2000، ص: 2، تاريخ التصفح: 2013/02/25
http://www.ge.com/annual00/download/shareholders_arabic_00.pdf
- 7- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة: مصر، 2006.
- 8- عبد الستار العلي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
- 9- علي حسون الطائي، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة العلاقة ... والأثر في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، "مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية"، جامعة القادسية، المجلد 10، العدد 1، 2008.
- 10- علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، "مجلة الجامعة الإسلامية"، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، يناير 2011.
- 11- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428.
- 12- ليث علي الحكيم، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، 2009.
- 13- محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009.
- 14- موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 2، 1999.
- مراجع باللغة الإنجليزية
- 15- Christopher A Bartlett & Andrew N McLean, GE's Talent Machine: The Making of a CEO, Harvard Business School Review, 3November 2006.
- 16- James A.F STONNER and other, Management, Prentice Hall international editions, New Jersey-USA, 6 editions, 1995.
- 17- Lexicon of Leadership, McGraw-Hill, New York: USA, 2002.

- 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. -18
- Robert Slater, 29 Leadership Secrets from Jack Welch: Abridged from Get Better or Get Beaten, McGraw-Hill, New York: USA, Second Edition, 2003. -19