

## التوجه نحو بناء منظمات أخلاقية ومتعلمة كضرورة إستراتيجية في ظلّ الإقتصاد العالمي الجديد

د. عبيدات سارة

جامعة الطارف؛ الجزائر

Abidatsarah3@gmail.com

Received: May 2018

Accepted: July 2018

Published: September 2018

**ملخص:** إنّ التطورات والتغيرات المستمرة التي تميز الإقتصاد العالمي الجديد فرضت ضرورة التحوّل إلى منظمات متعلّمة وأخلاقية لديها القدرة على البقاء وتحقيق الميزة التنافسية ذات بعد اخلاقي، وذلك من خلال تعلّم الإلتزام بأخلاقيات الأعمال بهدف الحدّ من الفساد الإداري وإكتساب سلوكيات ايجابية لتطبيق المسؤولية الإجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة.

وهذا المقال هدفه إبراز أهم الأساليب الحديثة التي تساهم في تحقيق إنتقال فكري وعملي من منظمات تقليدية إلى منظمات ذكية تتعلّم باستمرار إدارة أعمالها بالقيم والأخلاق.

**الكلمات المفتاحية:** منظمة متعلّمة، منظمة أخلاقية، أخلاقيات الأعمال

**Abstract:** The complexity of the environment and the continual changes that characterize the new global economy make the transition to learning and ethical organizations mandatory and necessary in order to be able to last and achieve the competitive advantage with an ethical dimension through learning commitment to business ethics that aims to fight administrative corruption and acquire positive behaviors to apply social responsibility and achieve sustainable development.

The objective of this article is to highlight the contribution of new managerial methods to the realization of the intellectual and practical transition to intelligent organizations that continually learn management by values and ethics.

**Key words:** Learning Organization, Ethical Organization, Business Ethics

## مقدمة

إنّ الإقتصاد العالمي الجديد الذي يركّز على الأهمية الإستراتيجية لخلق المعارف وتطويرها بهدف تحقيق التنمية المستدامة فرض على المنظمات التوجه نحو تغيير ثقافة تسييرها وتحديد أساليب إدارتها للكفاءات والموارد التي تمتلكها من اجل مواجهة المنافسة الشديدة ومختلف التحديات البيئية في إطار احترام أخلاقيات الأعمال؛ كما أنّ ما تشهده بيئة الأعمال من ممارسات غير أخلاقية وانتشار ظاهرة الفساد بشتى أنواعه وغياب مبادئ التسيير بالقيم وتفشي الجرائم الإلكترونية كلّها عوامل ساهمت في بروز الحاجة الملحة للتحوّل من منظمات تقليدية إلى منظمات أخلاقية و متعلّمة تتبنى أساليب إدارية حديثة تقوم على الإبداع والإبتكار، ولديها القدرة على تحقيق ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي من خلال التجسيد الميداني لإستراتيجيات تعلّم الموارد البشرية سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي للمبادئ، القيم والتصرفات التي تحكم السلوك التنظيمي ايجابيا وتوجهه نحو مقاومة الانحرافات الأخلاقية وتحقيق العدالة الإجتماعية وتحقيق الرضا بين الأطراف ذات المصلحة وبناء المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع. إن تعديل السلوك التنظيمي وتفعيل الانضباط والتحكم في التصرفات يقوم على التعلّم التنظيمي الذي أصبح يشكل ضرورة إستراتيجية يساهم بفعالية في تنمية المخزون المعرفي للمنظمات ودكائها الإقتصادي والإجتماعي حيث من خلال التعلّم يمكن إكتساب الخبرات والقيم والأخلاق الأساسية لتحديد الإتجاهات الإيجابية، الإستفادة والإستثمار في التجارب الناجحة المستندة على القيم و اخلاقيات الأعمال. وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أنّ التحول إلى منظمات أخلاقية و متعلّمة يشكل تحديا كبيرا من أجل التنافس في ظلّ التركيز على إرساء ثقافة العمل ضمن المعايير والقيم الأخلاقية والتشريعات القانونية سواء المحلية أو الدولية. فهذا النمط من المنظمات هو عبارة عن إنتقال من الممارسات التقليدية التي تقوم على استنزاف الموارد والكفاءات، المحسوبة وعدم الإهتمام بالإدارة البيئية والمسؤولية الإجتماعية والجودة الشاملة.... إلى المفاهيم والتقنيات والأساليب المعاصرة التي تسهل تعلّم جميع أفراد التنظيم الإلتزام الأخلاقي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وحل المشكلات المعقدة وتنمية الرقابة الذاتية كما تتعلّم المنظمة سلوكيات وقيم ترشدها إلى كل ما هو صحيح يحافظ على سمعتها يضمن لها التميز الاخلاقي.

## الإشكالية

في ظلّ إقتصاد اللاملموسات الذي يؤكّد على تعزيز الدور الإجتماعي للمنظمة ومسؤوليتها تجاه البيئة تبرز حتمية ترسيخ ثقافة العمل الأخلاقي لتوجيه الأنشطة نحو تحقيق التنمية المستدامة وضبط السلوكيات تجاه العاملين، العملاء، المستثمرين والمنافسين وبالتالي بناء نموذج إقتصادي أخلاقي يركز على التعلّم المستمر للإتقان، الانضباط، النزاهة، المحاسبة و انظمة الجودة.

ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

**كيف يساهم تعلّم المنظمات في بناء نموذج اقتصادي يركز على أخلاقيات الأعمال ؟**

ومن هذا المنطلق تكمن أهمية الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على ضرورة ترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمات من خلال إعتقاد مناهج إداري معاصر يتمثل في التعلّم التنظيمي الذي يهدف إلى إكتساب المعارف والقدرات والمهارات الأساسية

لتوجيه السلوك التنظيمي نحو المسؤولية الأخلاقية، النزاهة الوظيفية، المحاسبة الأخلاقية، التسويق الأخلاقي... الخ وبالتالي بلورة نموذج إقتصادي متطور يتحدى الفساد الإداري وما ينجم عنه من آثار على النظام الاقتصادي، الإقتصادي والسياسي.

ولذلك فإنه من خلال هذا المقال المتواضع سنحاول توضيح أهمية ممارسة أخلاقيات الاعمال في المنظمات كأساس لتنظيم العلاقات وحل الصراعات، وللحفاظ أيضا على السرية وآليات الإفصاح على المعلومات، وشفافية الإجراءات والأمانة في التعامل مع التجاوزات. كما تسعى الدراسة إلى إبراز مساهمة التعلّم التنظيمي في التحكم في التصرفات وضبط السلوكيات وتثقيف الموارد البشرية وتوعيتهم بالمسؤولية الأخلاقية ومبادئها.

### المحور الاول: أخلاقيات الأعمال ودورها في بناء نموذج اقتصادي اخلاقي.

في إطار ما يشهده قطاع الأعمال من إنحرافات أخلاقية وتحديات بيئية وغياب المسؤولية الإجتماعية برزت حتمية إهتمام المنظمات بالتوجه الإستراتيجي نحو إعادة النظر في مسؤولياتها الاخلاقية وضبط قيمها وسلوكياتها بما يساهم في بناء نموذج إقتصادي إجتماعي أخلاقي.

والحاجة الملحة للإهتمام بمجال أخلاقيات الأعمال تعود للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- التحول في مفاهيم الكفاءة وأهداف المنظمة ؛
- تعقد وتداخل المصالح في المنظمات الحديثة ؛
- إرساء مبادئ الإدارة السليمة أي الحوكمة ؛
- الإهتمام بالتعلّم والتدريب ؛
- الإهتمام بالقانون وأهمية البعد الإجتماعي ؛
- البحث عن إنتاج ما هو مفيد والتحسين المستمر.

### أولاً: مفهوم أخلاقيات الأعمال

قبل التطرق إلى مفهوم اخلاقيات الأعمال لابد من الإشارة إلى أنّ مصطلح الأخلاق يعرفه Negros على أنّه مجموعة من المبادئ المدونة تأمر وتنهي عن سلوكيات معينة، وهي إنعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم<sup>2</sup>، أما فيما يتعلق بمفهوم أخلاقيات الأعمال فقد تعددت وتنوعت تعاريفه حيث يصفها Valock بأنها الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها إختيار ما هو جيّد<sup>3</sup> ويشير Pride et al, 2002 إلى أنّها عبارة عن تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة<sup>4</sup> في حين عرّفها Wehrich et koontz, 1993 بأنّها كل ما يتعلق بالعدالة والمساواة في المجتمع والمنافسة النزهاء والعلاقات العامة والمسؤولية الإجتماعية وحرية الزبائن والتصرفات السليمة في البيئة المحلية والإقليمية<sup>5</sup> أما Wily عرّف أخلاقيات الأعمال على أنّها مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك المنظمة وتضع محددات على قراراتها.<sup>6</sup>

وبصفة عامة تعني أخلاقيات الأعمال استخدام الأخلاقيات كإستراتيجية عمل لتحسين سمعة وأداء المنظمة.<sup>7</sup> كما تتجلى أهميتها في إكساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال إتخاذ قرارات إستراتيجية أخلاقية والبحث على تحقيق التوازن بين الرشادة الإقتصادية والإلتزام بالأخلاق والقيم وتحقيق العدالة الإجتماعية.

وفي هذا السياق يشير Daft إلى وجود ثلاث مصادر أساسية للأخلاقيات و هي :<sup>8</sup>

1. القوانين والتشريعات التي تتمثل في المعايير القانونية الموثقة، إذ تحدد سلوكيات الافراد والمنظمات والقيم الأخلاقية بتطبيق تلك القوانين والتشريعات؛
2. العمليات التربوية والإجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المتبادلة والمشاركة بين الأفراد؛
3. الإعتقادات الشخصية للفرد التي من خلالها تحدد المعايير المرتبطة بسلوكه وحرّيته في التصرف المناسب .

### ثانيا: مواصفات المنظمات الأخلاقية

إنّ المنظمات الأخلاقية هي المنظمات ذات الاستقامة الأخلاقية العالية التي تمتلك خصائص متميزة تتمثل في الآتي:<sup>9</sup>

1. تمتلك رؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية؛
2. إلتزام من قبل الإدارة العليا بتلك الرؤية ؛
3. تحديد أنظمة المكافأة في المنظمة طبقاً لرؤية الاستقامة؛
4. تحديد السياسات والممارسات الأخلاقية في المنظمة طبقاً للرؤية الإستراتيجية فيها ؛
5. تسود المنظمة حالة من الفهم ، وهي أن القرارات الإدارية المهمة تتضمن أبعاداً أخلاقية؛
6. الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم .

إلى المبادئ الأربعة الأساسية كمواصفات للمنظمة الأخلاقية :<sup>10</sup> (Pastin) كما أشار

1. هادئة في تفاعلها داخلياً ومع المشاركين، وإن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف؛
  2. تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أنّ الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين ؛
  3. المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أنّ الأفراد مسؤولين عن أنفسهم؛
  4. إنّها ترى أنّ أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً ، و هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية كما أنّ هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.
- يتضح مما سبق أنّ المنظمات الأخلاقية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن غيرها من المنظمات في حين نجد أنّ المنظمات التي تفتقر إلى تلك الخصائص أو بعضاً منها لا بد أن تسعى إلى أن تتحول إلى منظمة أخلاقية من خلال إيجاد الوسائل الملائمة لعمليات التحول .

### ثالثاً: المقومات الأساسية لبناء منظمات أخلاقية

إنّ التحول نحو منظمات أخلاقية قادرة على مواجهة السلوك اللاأخلاقي المتمثل في مظاهر الفساد الإداري وتركز كذلك على التصرفات والقيم الأخلاقية من خلال الشفافية وترسيخ ثقافة تعلم الأفراد والمجموعات للانضباط والتمسك بالقيم في اتخاذ قرارات تعزز صورة المنظمة يتطلب ثلاثة مقومات أساسية تتمثل في ما يأتي:

1. **الأخلاقيات الفردية:** أي ضرورة إتصاف الأفراد بالصدق والاستقامة بما ينعكس على قراراتهم وسلوكياتهم حيث يمثل القادة الأساس الأول من أسس المنظمة الأخلاقية فهم القدوة للآخرين في تنفيذ المعايير الأخلاقية والمعاملة الصادقة والعدالة إذ يستوجب عليهم إيجاد بيئة تنظيمية تدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين<sup>11</sup> من خلال:<sup>12</sup>

أ. استخدام مديرو القمة موقعهم القيادي في تجسيد البعد الاخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها؛

ب. تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة ؛

ج. تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية .

2. **اخلاقيات المدير:** أنّ تحديد السلوك الأخلاقي التنظيمي يتم من خلال الأفعال والتصرفات التي يقوم بها المدير حيث إذ لم يلتزم الأفراد بالقيم الأخلاقية التي يحددها لهم قادتهم فذلك مؤشراً على أنّ الأفكار التي يحملونها تدور حول عدم أهمية الأخلاقيات في المنظمة.<sup>13</sup>

3. **اخلاقيات المنظمة** وتتمثل في العوامل التالية :

أ. الثقافة التنظيمية : الإطار القيمي والأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف؛<sup>14</sup>

ب. الرموز الأخلاقية: هي عبارات تعكس قيم المنظمة المتعلقة بالجوانب الأخلاقية والإجتماعية ومن شأنها أن تبلغ العاملين سبب نشوء المنظمة ويمكن إستخدامها في تحسين المناخ الأخلاقي بالتأكيد على:<sup>15</sup>

ـ الصدق بين أعضاء المنظمة ومع زبائنهم ومجتمعاتها؛

ـ الإستقامة في القول والمعاني والوعد؛

ـ الإحترام في التفاوض والإتصالات والعلاقات؛

ـ الثقة والأمانة على المستوى الفردي والجماعي؛

ـ المسؤولية على الأفعال الصحيحة والحاطئة ؛

ـ المواطنة: الإمتثال للقوانين الوطنية التي يتم بموجبها ممارسة الأعمال.

ج. الهياكل الأخلاقية : وتتمثل في الأنظمة المختلفة والبرامج التي تتعهد المنظمة بتطبيق السلوك الأخلاقي من خلالها . وتتضمن هذه الهياكل:<sup>16</sup>

ـ اللجان الأخلاقية : وهي عبارة عن مجموعة من مدراء الأقسام المعيّنين بتفحص الأخلاقيات في المنظمة، ومن المهام الرئيسة لهذه

اللجان أنّها تقوم بتحديد الأحكام الملائمة للسؤالوات التي تثار حول الموضوعات الأخلاقية في المنظمة ، كما تقوم هذه اللجان بتقدير مسؤولية المخالفات المرتكبة ومسؤولية الجهة المحاسبة عنها؛

المكاتب الأخلاقية : وهو إجراء تقوم به بعض المنظمات ويتمثل بتخصيص مكاتب أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي ومستوياته وتخصيص كوادرات تعمل بوقت كامل في هذه المكاتب ، وتتلخص مهمة هذه المكاتب في التأكد من مدى تكامل المعايير الأخلاقية مع عمليات المنظمة المختلفة؛  
-آليات الإبلاغ : وهي الوسيلة التي يمكن من خلالها الإفصاح عن كل الممارسات غير القانونية وغير الأخلاقية وغير المنطقية في السلوكيات وبموجب ذلك لجأت العديد من المنظمات إلى إنشاء برامج مبتكرة موثوق بها لتشجع وتدعم عمليات الإبلاغ لتكون بذلك قد سعت إلى تحديد العوامل الوقائية ضد التصرفات غير الأخلاقية.

**المحور الثاني: آليات التحول إلى منظمات متعلمة قادرة على اكتساب مبادئ وقيم و سلوكيات أخلاقية.**

### أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعتبر Peter Senge أول من أشار إلى مفهوم المنظمة المتعلمة أو ما يطلق عليها بمنظمة لمعرفة أو المنظمات المفكرة في عام 1990 إذ وصفها بالمنظمات التي يعمل فيها الجميع لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تطوير قدراتهم، تبني أنماط تفكير جديدة وتدعيم روح الجماعة حيث يتعلم أفرادها بشكل مستمر كيف يتعلمون جماعياً.<sup>17</sup> ولقد تباينت التعاريف التي قدمها الباحثون والمفكرون حول مفهوم المؤسسة المتعلمة نظراً لإختلاف تخصصاتهم وتنوع تجاربهم وفيما يلي عرض لأهم التعاريف .

عرّف (Argyris, 1992) المنظمة المتعلمة على أنّها تلك المنظمة التي يشارك فيها كل فرد بتشخيص وحل المشكلات مما يؤدي إلى تحسين و إثراء قدراتها بشكل مستمر.<sup>18</sup> في حين وصفها Watkins and Marsik, 1993 بتلك المنظمة التي تمتلك القدرة على خلق ثقافة تنظيمية تكيفية تسمح بالتغيير والتعلم المستمرين على كافة المستويات لتدعيم كفاءتها.<sup>19</sup> ويشير Moilanen, 1999 الى أنّها منظمة تُدار من خلال التعلم كعنصر ديناميكي في قيمها، رؤيتها وأهدافها بالإضافة إلى أنّها تُدخل تعلمها في أنشطتها اليومية وتتركز على تشخيص عراقيل التعلم ومواجهتها من خلال بناء أسس هيكلية وثقافية تدعمه باستمرار أخذة بعين الاعتبار الجانب الإنساني المتمثل في أفرادها.<sup>20</sup> أما Fillol, 2009 تصفها بالنظام المفتوح الذي يتفاعل مع التغيرات البيئية بفضل ديناميكية السيورورات وتفاعل تعلم الأفراد والمنظمة، ويكون التعلم فيها مدعم برؤية مشتركة والتعاون وهيكل تنظيمي ملائم.<sup>21</sup>

وفي سياق موضوع أخلاقيات الأعمال يمكن القول أنّ المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك مرونة في إستجابتها إلى التغييرات الحاصلة في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية في إطار أخلاقي نظراً لتمكّنها من إدارة المعارف والكفاءات بفاعلية في مجال حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ، وتوفيرها لظروف عمل ذات جودة تسهل التعلم المستمر والسريع للقيم الأخلاقية والسلوكيات الصحيحة على مستوى الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة تحفظ سمعة المنظمة محلياً، إقليمياً ودولياً.

ويمكن تحديد أهداف المنظمة المتعلمة من ناحية أخلاقيات الأعمال حسب الآتي:<sup>22</sup>

1. تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي وذلك من خلال تعلم مهارات ومعرفة كيفية إختيار وتنفيذ إستراتيجيات تنافسية تساهم في خلق القيمة المضافة ضمن معايير أخلاقية؛
2. التحسين المستمر للجودة وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار من خلال تعلم مبادئ ومعايير أنظمة الجودة في مجال حماية البيئة، المسؤولية الإجتماعية ، الأمن الصناعي...؛
3. خلق بيئة ديناميكية قادرة على التحكم في التغييرات من خلال تعلم سلوكيات والقيم الأخلاقية التنافسية المناسبة لمواجهة التطور الدائم في إحتياجات الزبائن؛
4. تحقيق رضا العاملين من خلال تعلم مهارات وممارسات أخلاقية تضمن العدالة والمساواة في التعامل معهم والنزاهة في اتخاذ القرارات؛

كما يمكن إضافة الأهداف التالية:

1. تعلم مبادئ وقواعد الحوكمة لمحاربة الفساد الإداري ؛
2. تعلم مهارات وتقنيات استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال للإستفادة منها في تحقيق الأهداف وتجنب استغلالها في الجوانب اللاأخلاقية كتنسريب المعلومات و مختلف الجرائم الإلكترونية؛
3. تعليم الموارد البشرية للأخلاقيات والقوانين المتعلقة بأداء وظائفهم؛
4. تعليم الموارد البشرية للقيم التنظيمية من خلال نشرها والتشارك فيها بهدف خلق التوازن بينها وبين قيمهم الشخصية مما يؤثر على الأداء؛
5. إنّ تعليم أخلاقيات المنظمة على مستوى الأفراد والجماعات سيساعد في تأهيلهم لإتخاذ قرارات وحل الصراعات وممارسة مهنتهم في إطار أخلاقي وقانوني ينعكس إيجابا على مسؤولية المنظمة الأخلاقية والبيئية والإجتماعية.

#### ثانيا: مبادئ المنظمة المتعلمة

توصل Marquardt في عام 1996 إلى أن التحوّل إلى منظمات متعلمة يقوم على تكامل وتفاعل خمسة أنظمة فرعية أساسية تتمثل في :<sup>23</sup>

1. نظام التعلّم : يمثل مكونا جوهريا في المنظمة المتعلمة ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، إذ يشمل نمط أو أسلوب التعلّم، المهارات الأساسية للتعلّم بفاعلية ومستويات التعلّم؛
2. نظام التنظيم: يتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية متمثلة في الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية والهيكّل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة؛
3. نظام الأفراد : تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النموّ والابتكار من خلال كفاءتها في الاستثمار في المورد البشري بفاعلية لتمكينهم وتطوير قدراتهم على التعلّم، فالموارد البشرية هي القلب النابض للمنظمة ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز، لذا

يعتبرون أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها في ممارسة التعلم التنظيمي واكتساب القدرة على ممارسة أخلاقيات المهنة؛

4. نظام المعرفة: أي النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة حيث يشمل مجموعة من العمليات المستمرة والمتفاعلة والمتسلسلة، وهي تتمثل في توليد المعرفة، اكتسابها، تخزينها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها والمصادقة عليها؛
5. نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية لتجميع المعرفة وتنسيقها، الأدوات الإلكترونية والشبكات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة وبطرق متطورة.

### ثالثا: خصائص المنظمة المتعلمة

لقد أجمع أغلبية علماء الإدارة والباحثين على أن سرعة التعلم، الابتكار والتغيير هي المزايا الرئيسية التي تتصف بها منظمات التعلم التي أصبحت تمثل ضرورة إقتصادية لمواجهة التحديات البيئية ويشير هنا (David Garvin, 2003) إلى أن المنظمة المتعلمة تتميز بالمهارة في:<sup>24</sup>

1. حل المشكلات جماعيا؛
  2. التعلم من التجارب الماضية؛
  3. تجريب أساليب وطرق جديدة؛
  4. التعلم من الآخرين (زبائن، موردين، شركاء.....)؛
  5. نشر المعرفة بفعالية وبشكل سريع على كافة المستويات التنظيمية.
- وحسب (Marquardt, 2002) تمتلك المنظمة المتعلمة مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها في ما يلي:<sup>25</sup>

1. قدرة التفاعل مع البيئة، أي توقع التغيرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها؛
2. تطوير وإستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع؛
3. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبينها وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة؛
4. الاستثمار في الموارد البشرية على كافة المستويات الإدارية؛
5. إثارة وتحفيز عمليات التحسين في جميع جوانب المنظمة؛
6. ستقطاب أفضل الكفاءات البشرية المؤهلة؛
7. استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات وإتخاذ القرارات؛
8. ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي؛
9. التأكيد على أهمية التعلم لتحقيق الأهداف.

رابعاً: أهم الأساليب الحديثة للتحويل إلى منظمات قادرة على تعلّم ممارسة أخلاقيات الأعمال في ظلّ إقتصاد عالمي جديد

## 1. التعلّم التنظيمي

يعتبر التعلّم من أهم المواضيع ذات الصلة مباشرة بتسيير المعرفة في المؤسسة حيث يرى فيه المختصون وسيلة لتكوين معرفة جديدة تكون قادرة على إحداث تصرفات ملائمة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي. إنّ موضوع التعلّم تم تناوله في مطلع الخمسينيات والستينيات من خلال الدراسات التي قام بها Herbert Simon حول عملية اتخاذ القرار التي تعد أساس التعلّم التنظيمي، علماً أنّه قبل تلك الأعمال كان منطق عملية القرار المبني على النظرية الإقتصادية النيوكلاسيكية يركز على العقلانية التي ترى أنّه يمكن فهم بشكل دقيق مشكلة القرار وتحديد التصرفات المختلفة للمقرّر من خلال تقييم دقيق لمجمل النتائج المترتبة عنه، واتخاذ القرار الجديد يكون مبني على متغيرات جديدة وملغياً للتجارب السابقة. لقد انتقد Simon هذا النموذج العقلاني الكامل إذ عمل على إدخال عنصر محدودية التصرفات الإنسانية و اقترح نموذجاً جديداً عرّف بالعقلانية المحدودة الذي يرى أنّه على الرغم من أنّ المقرّر لديه النية في أن يكون عقلانياً إلا أنّ محدودية إمكانياته الفكرية ونقص المعلومات التامة في اتخاذ القرارات يشكّلان عائقاً تحول دون تحقيق العقلانية التامة. وفي هذا الإطار إنّ عملية تكوين القرارات تمر عبر مخزون التجارب الماضية المتفق عليها من طرف الإدارة العليا والتي يمكن اعتبارها النتيجة الطبيعية لعمليات التعلّم أو على الأقل شكلاً من أشكال التعلّم بالإعادة، وهذا ما يعرف بمصطلح الروتينيات أي الحالة التي تكون فيها المعرفة متواجدة ضمن الروتينيات التنظيمية. إنّ قدرة العاملين على اتخاذ القرارات تكون آلية أو لا شعورية مما جعل البعض يشبّه الروتينيات بالمعرفة العملية بسبب تكرار العمليات ذات النتائج الإيجابية وسريعة التطبيق.<sup>26</sup>

وقد حظي موضوع التعلّم التنظيمي باهتمام واسع من طرف الباحثين والمفكرين حيث قاموا بدراسته من زوايا وجوانب مختلفة أملت عليها طبيعة تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع ، وفي مايلي أهم التعاريف :

- أ. التعلّم التنظيمي هو تلك السيورة التي تساهم في حل المشكلات من خلال إكتشاف الأخطاء وتصحيحها.<sup>27</sup>
- ب. التعلّم التنظيمي لا يؤدي إلى اكتساب المعلومات الجديدة فقط بل هو توسيع القدرة لإنجاز الأهداف.<sup>28</sup>
- ج. التعلّم التنظيمي هو عبارة عن ظاهرة جماعية لإكتساب وتنمية الكفاءات بشكل مستمر وعميق، هدفها تغيير نمط تسيير الوضعيات وتغيير الوضعيات في حد ذاتها.<sup>29</sup>
- د. التعلّم التنظيمي هو سيورة جماعية تضمن خلق واكتساب المعرفة في المنظمة.<sup>30</sup>

ربما لا يختلف إثنان على أنّ التعلّم التنظيمي هو أحد أبرز المهارات التي يجب تنميتها من طرف المؤسسات الراغبة في النجاح المتميز في بيئة تنافسية متغيرة باستمرار. وعملية التعلّم التنظيمي هي واحدة من العمليات الجوهرية اللازمة لبناء منظمة متعلمة (Senge1991, Takeuchi and Nonaka1995) وهي تختلف عن مفهوم منظمة التعلّم، إذ يركز التعلّم التنظيمي على الملاحظة و التحليلات الخاصة بعمليات تعلّم الأفراد والجماعات في المنظمة (Argyris and Schon 1978, Fiol

... and Lyles 1985) بينما تتمثل المنظمة المتعلمة في التصرف أو التوجه السلوكي نحو إستخدام طرق وأساليب حديثة لغرض تشخيص وتقييم وتنشيط جودة عمليات التعلم في المنظمة.<sup>31</sup>

فمن خلال التعلم التنظيمي يمكن تحديد الطرق والأساليب الضرورية التي يتعلم من خلالها الأفراد والجماعات كيفية أداء الأعمال في إطار أخلاقي حيث يتم إكتساب المعارف والمهارات المناسبة لممارسة الإدارة بالقيم، تقديم منتجات ذات جودة عالية إذ يتم أخذ بعين الإعتبار حماية المستهلك والبيئة، حل المشكلات والصراعات الناتجة عن التجاوزات الأخلاقية، صياغة توجه إستراتيجي ذو بعد أخلاقي وإجتماعي، إدارة العلاقة مع الزبائن والبيئة..... أما المنظمة المتعلمة هي التي تركز على خلق جو تنظيمي يدعم تعلم وتطور الكفاءات بإستمرار في كافة المجالات والتي من بينها مجال أخلاقيات الأعمال مما يساهم ذلك في إنشاء وتحديد السلوكيات الصحيحة والخاطئة و تحقيق النزاهة في المنافسة .

## 2. القيادة التحويلية

إنّ المنظمات التي تريد أن تتعلم بصفة مستمرة تركز بشكل متزايد على مفهوم القيادة التحويلية، وهي تلك القيادة القادرة على وضع رؤية واضحة للمنظمة وتعمل على خلق أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل. فهي عملية تغيير تعمل على بناء اهتمامات مشتركة بين العاملين والقادة لبلوغ رؤية جماعية مشتركة من خلال خلق علاقة تعاونية فيما بينهم . وتشير أغلب الأدبيات إلى أنّ هذا النوع من القيادة ترتبط أنشطتها بإدارة التغيير والتطوير، وبناء قيم ورؤى تنظيمية مشتركة، كما تركز على بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لعمليات التعلم.<sup>32</sup> فالقيادة التحويلية تركز على ثلاثة عناصر أساسية تتمثل فيما يأتي:<sup>33</sup>

- أ. التغيير: أي تحويل المنظمة الفعالة إلى منظمة أكثر فعالية؛
- ب. الإبتكار: التكبير الإبداعي لحل المشكلات المعقدة من خلال الإيمان بأنّ الإبداع هو جوهر الابتكار؛
- ج. روح المخاطرة التي يتميز بها القائد التحويلي: أي القدرة على خوض المغامرات وقبول التحدي والإستمتاع بالمواقف المعقدة.

ويرى الباحثون أنّ القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي :

- أ. تأثير القدوة الحسنة / التأثير الكاريزمي: ينتج عن سلوك القائد إعجاب التابعين وإحترامهم له، وثقتهم به نتيجة مشاركتهم في المخاطر والأخذ بعين الإعتبار إحتياجاتهم.<sup>34</sup> كما أنّه يؤكد على أهمية نقل الشعور والوعي الجماعي برسالة المنظمة التي يعملون فيها،<sup>35</sup> فالقيم الشخصية للقائد تؤثر في سلوكيات التابعين له من خلال تحديد ما هو مقبول وما هو مرفوض، كما إلزام القادة بمختلف القيم المتعلقة بالإدارة، المهنة، البيئة والعلاقات يتولد عنها إلزام من طرف العاملين .
- ب. الاعتبارات الفردية/الاهتمام الفردي: يسعى القائد نحو إرضاء مرؤوسيه من خلال الإهتمام بإحتياجاتهم الفردية المختلفة، تحفيزهم وتطويرهم عن طريق تعليمهم وتدريبهم، وكذلك تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لخلق فرص جديدة للتعلم؛<sup>36</sup> وهنا لابد على

القادة الإهتمام بخلق بيئة ملائمة لتحفيز رؤوسيه على تعلم قيم منظماتهم والإلتزام بها كما يساعدهم على تحقيق ما يطمحون إليه من قيم خاصة بهم مع عدم التعارض مع القيم التنظيمية.

ج. الإثارة الفكرية/الحافز الفكري : يثير القادة التحويليون الأفكار الجديدة ويشجعون الرؤوسين على حل المشكلات بطريقة خلاقية،<sup>37</sup> وأخلاقية كما يميلون إلى تدعيم الذكاء والعقلانية في حل المشاكل من طرف الرؤوسين وتشجيعهم على التفكير بشكل إبداعي و حل المشكلات المعقدة وتقبل الأفكار الجديدة؛<sup>38</sup> والبحث بصفة مستمرة في تجديد المعايير الأخلاقية والإجتماعية لمواكبة المستجدات.

د. التحفيز الإلهامي: أي قدرة القائد على وضع رؤية واضحة للمستقبل حيث يوضح للرؤوسين كيفية تحقيق الأهداف، ويعبر لهم عن مدى قدرتهم على فعل ذلك من خلال شفافية الإتصال وخلق التحدي والدوافع لديهم.<sup>39</sup> والإعتراف بإنجازاتهم وقدراتهم على تحقيق التوجه الإستراتيجي للمنظمة وفق تصرفات صحيحة على المستوى المحلي والدولي.

### 3. تمكين الموارد البشرية

يعرف Bowen و laver التمكين على أنه وسيلة لمنح الموظفين القدرة على إتخاذ القرارات، أما Lashley ربط مفهوم التمكين بأهداف المنظمة من إستخدامه كإستراتيجية لتحقيق إلتزام الموظفين، اكتساب المعلومات منهم وتحسين أسفل الخط،<sup>40</sup> بينما يصف ( Shackleter, 1995 ) التمكين على أنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا، كما عرف ( Etorre, 1997 ) التمكين على أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل<sup>41</sup> في حين يرى ( أفندي، 2003 ) أنّ التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم والثقة فيهم.<sup>42</sup>

فالتمكين يساعد العاملين على العمل بشكل مستقل وحرّ بعيدا عن الضغوطات والشكوك والبيروقراطية التي تتمخض عنها بعض مظاهر الفساد، الأمر الذي يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية للعامل وإكسابه خبرة وحنكة تنظيمية وسرعة في معالجة المشاكل وإتخاذ القرارات وبالتالي تفعيل وتسريع عملية التعلم في المنظمة<sup>43</sup> والإحساس بالمسؤولية تجاه مهنته حيث تتولد لديه الرغبة في تخصيص وقته لتحقيق التوازن بين أهدافه وأهداف منظمته وذلك نتيجة الثقة في نزاهته وأخلاقه لأداء الأعمال بشكل صحيح.

### 4. التكوين

إنّ الحصول على المهارات والمعارف لتمكن المنظمة من تحقيق مستويات عالية من الأداء لا يكون كافياً، فالمعارف تتقدم مع مرور الزمن لذا ومن أجل تنميتها لا بد من تعلم الأفراد والجماعات من خلال التكوين المستمر لتحقيق الإبداع والأداء المتميز خاصة في ظلّ إقتصاد المعرفة وما أحدثه من تطورات على مستوى تكنولوجيا المعلومات و الإتصال . إنّ المعارف والمهارات التي

اكتسبها العامل اليوم باعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية، وحتى يكون أكثر كفاءة في مجال عمله لابد من ضمان تعلّمه بشكل مستمر، وبالتالي التطور ومواكبة المستجدات، ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الإستراتيجية للتكوين في توفير برامج التعلّم وتنمية الموارد البشرية بطريقة إبداعية و إبتكارية.<sup>44</sup> كما يعتبر التكوين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تعلّم المنظمات من خلال:<sup>45</sup>

أ. تحفيز الموارد البشرية على الاستمرار في عملية التعلّم؛

ب. منح الموارد البشرية فرصاً لتطوير معارفهم وقدراتهم على الأداء؛

ج. جعل الأفراد قادرين على مواجهة المشاكل والصعوبات في العمل بفعالية؛

د. تنمية القدرات على إتخاذ القرارات.

فتعلّم المنظمة بحاجة إلى تكوين الموارد البشرية حول كيفية العمل ضمن فريق، كيفية خلق المعارف وكيفية تقاسمها، كيفية تحديد المشكلات وتسييرها.<sup>46</sup>

وبصفة عامة يمكن القول أنّ تكوين الموارد البشرية بشكل فردي او جماعي سيساهم في تعليمهم وإكسابهم كفاءات مختلفة حول:

أ. مبادئ تطبيق الحوكمة؛

ب. القوانين والتشريعات الخاصة بطريقة العمل والمنافسة في قطاع الأعمال؛

ج. ابعاد وممارسات المسؤولية الإجتماعية وكيفية تجسيدها في الواقع؛

د. الانظمة المختلفة للجودة وإجراءات تطبيقها للحصول على شهادة الإيزو؛

إدارة العلاقات مع الزبائن وحماية المستهلك؛

هـ. الممارسات الأخلاقية في تخصصات وميادين العمل المختلفة؛

و. الأمن المعلوماتي والحماية من الجرائم الإلكترونية .

## 5. إدارة المعرفة

يعرف Frappaolo و Capshaw إدارة المعرفة على أنّها الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل عملية توليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة<sup>47</sup> وحسب wig. هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة بالرأس مال

الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث تؤدي إلى تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية<sup>48</sup> أما Jean François عرفها على أنها تلك الإدارة التي تتيح أحسن المعلومات إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لاتخاذ أحسن القرارات.<sup>49</sup>

كما استنتج الباحثون مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من (Survary, 2005):<sup>50</sup>

أ. تكوين وتوليد المعرفة : أي جميع الأنشطة التي تسعى من خلالها المنظمة الحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة كتلك المحتوية على المعرفة الظاهرة أو الضمنية

ب. تخزين وتنظيم المعرفة :هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والحفاظ عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية .

ج. نقل ومشاركة المعرفة :وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والحوار أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والتكنولوجيا.

د. تطبيق المعرفة :وهي غاية إدارة المعرفة وتعني استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة حيث توظف في حل المشكلات التي تواجهها ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة.

وفي هذا السياق يمكن القول أنّ إدارة المعرفة تعتبر من الأساليب الأساسية لبناء منظمة متعلمة أخلاقية كونها تساهم في إكتساب المعارف من بيئة العمل الخارجية وتوليدها من بيئة العمل الداخلية ، كما لها دور فعال في تخزين تلك المعارف وإتاحتها لجميع العاملين من أجل الإستفادة منها وتطبيقها لتحويلها إلى أداء متميز وهذه المعارف تكون في مجال أخلاقيات الأعمال حيث يتم خلق معارف تركز على القيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية التي من شأنها تعزز صورة المنظمة وتكسيبها ميزة تنافسية ذات بعد أخلاقي .

### المحور الثالث: العلاقة بين تعلم المنظمات وممارسة أخلاقيات الأعمال

في خضم بيئة أعمال تصاعدت فيها عوامل التغيير في جميع المجالات العلمية والعملية استوجب على المنظمات أن تتعلم بشكل مستمر من خلال أفرادها وجماعاتها بهدف مواكبة المستجدات وتحديد معارفها وتطوير كفاءاتها.

فتعلم المنظمات ينجم عنه تكوين ذاكرة تنظيمية اي مستودع تخزن فيه تجاربها وخبراتها ومعارفها التي تعتبر كمرجع للسلوك الإيجابي يستفيد منه جميع الموظفين حيث توضح القيم والمبادئ والإجراءات والقوانين التي تحدد ماهو صحيح وما هو خاطئ وبالتالي تضبط السلوك الأخلاقي.

ومن أهم المجالات التي يجب أن تحرص المنظمات على تعلّمها يوجد مجال أخلاقيات الأعمال نظرا لما له من أهمية إستراتيجية  
في :

1. المحافظة على سمعة المنظمة ؛
2. كسب ولاء وثقة الزبائن والموردين؛
3. الإستقرار الداخلي للمنظمة؛
4. إكتساب مزايا تنافسية في مجال حماية البيئة، المسؤولية الإجتماعية، الحوكمة، أخلاقيات التسويق، العدالة في نظام الأجور، الإدارة بالقيم..... الخ

وهنا يمكن القول أنّ تجديد المعارف يكون بالتعلّم المستمر لأخلاقيات الأعمال على عدّة مستويات مثل :<sup>51</sup>

1. تعلّم الموثوقية والنزاهة في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية استقطاب المترشحين ؛
2. تعلّم المنافسة الشريفة وعدم سحب العاملين من منافسين آخرين بطرق غير قانونية؛
3. تعلّم الموضوعية والدقة في تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في مختلف التخصصات؛
4. تعلّم مهارات التحكم في موارد التكوين والعدالة في وضع الأجور والمكافآت؛
5. تعلّم الإلتزام الأخلاقي في تقييم الأداء؛
6. تعليم اللجان الأخلاقية مهارات معارف متابعة وظائفهم ومهامهم الموكلة إليهم؛
7. تعلّم كيفية تطبيق أنظمة الجودة كنظام حماية البيئة، المسؤولية الإجتماعية؛
8. تعلّم المقاييس العالمية للمحاسبة الإجتماعية.

## الخاتمة

إنطلاقا مما سبق طرحه يتضح جلياً أنّ التحوّل من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلّمة الأخلاقية أصبح يمثل ضرورة إستراتيجية في الوقت الراهن بهدف مواجهة عولة الأسواق والمنافسة في ظلّ إقتصاد المعرفة. فالمنظمات الذكية أو المتعلّمة تتميز بقدرتها الهائلة على الإستثمار في موجوداتها الفكرية من خلال تبني ممارسات إدارية معاصرة لها دور فعال في صنع المعارف والتشارك فيها وتطوير الكفاءات بما يساهم في بناء نموذج إقتصادي أخلاقي يتبنى المسؤولية الإجتماعية، ولذلك فإنّ كلّ منظمة تريد البقاء والتميز في بيئة الأعمال يستوجب عليها التخلي عن أساليب العمل التقليدية وإرساء ثقافة تنظيمية تركز على تعليم الموارد البشرية القيم والمبادئ والأخلاق والمعتقدات التي تحارب مظاهر الفساد الإداري وتوجه السلوك نحو التميز التنافسي الأخلاقي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تعتبر المنظمات المتعلّمة أساس بناء الإقتصاد المعرفي من خلال إنتاج ونشر المعارف وتكوين عمال المعرفة ؛

2. المنظمة المتعلمة تعتبر مدخلا استراتيجيا مهما يدعم التعلّم المستمر لأخلاقيات الأعمال والنزاهة الوظيفية ؛
3. بناء نموذج اقتصادي أخلاقي يركز أساسا على آلية التعلم الديناميكي والمتواصل للاتجاهات الحديثة للمسؤولية الأخلاقية في المنظمات وسلوكيات المواطنة وممارسات المسؤولية الاجتماعية؛
4. المنظمات الأخلاقية المتعلمة تمثل طرفا فاعلا في المشاريع التنموية للدولة من خلال مساهمتها الفاعلة في الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد .

لذلك توصي الدراسة بمايلي:

1. ضرورة التركيز على إرساء ثقافة التعلّم المستمر لممارسات أخلاقيات الأعمال وبناء منظمة أخلاقية؛
2. التركيز على القيادة الأخلاقية للموارد البشرية للاستثمار في طاقاتهم من خلال قيم أخلاقية محددة تنعكس ايجابيا على ثقة العملاء؛
3. تصميم برامج تدريبية لمساعدة العاملين للتعامل مع القضايا الأخلاقية؛
4. التزام الإدارة العليا بخلق مناخ أخلاقي مناسب ؛

- <sup>1</sup> بومدين يوسف: اخلاقيات الأعمال وإرتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الأعمال المعاصرة من منظور إداري وإسلامي ، مجلة الإقتصاد والمالية، العدد 00، 2015، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص84
- <sup>2</sup> بن صغير عبد العظيم وبجاش وفاء: أخلاقيات الأعمال كمحدد لتحقيق فعالية التسيير في المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، نوفمبر 2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص13
- <sup>3</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 81
- <sup>4</sup> رغبة عابد عطا الله المريات: أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص25 ، شوهده يوم 11 مارس 2017 على الموقع التالي: 23: 18،

<http://www.meu.edu.jo>uploads>

- <sup>5</sup> ميادة حياوي مهدي ورزاق مخور داود: تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية نموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة، الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد21، 2011ص123
- <sup>6</sup> بن صغير عبد العظيم وبجاش وفاء، مرجع سابق، ص 13
- <sup>7</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 81
- <sup>8</sup> رغبة عابد عطا الله المريات، مرجع سابق ، ص26
- <sup>9</sup> ميادة حياوي مهدي ورزاق مخور داود، مرجع سابق، ص 125
- <sup>10</sup> المرجع نفسه ، ص 125
- <sup>11</sup> المرجع نفسه، ص 126

<sup>12</sup> رغدة عابد عطا الله المرابيات، مرجع سابق، ص 39

<sup>13</sup> ميادة حياوي مهدي ورزاق مخور داود، مرجع سابق، ص 128

<sup>14</sup> بن صغير عبد العظيم وبجاش وفاء ، مرجع سابق، ص 19

<sup>15</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، ص 86

<sup>16</sup> ميادة حياوي مهدي ورزاق مخور داود، مرجع سابق، ص ص :-130-131

<sup>17</sup>Ji Hoon Song , Back –Kyoo and Thomas.J.Chermack :The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ)- A Validation study in Korean context, Human resource Development quarterly, Vailey Periodicals, Vol20,N°1, Spring 2009, published online in wiley Inter Science.P46

<sup>18</sup> محمد تركي البطانية وزياد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان، ص 243.

<sup>19</sup> Farhad Alipour, Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi: Knowledge creation and transfer- Role of learning organization, International journal business administration ,Vol2, N3, August 2011, Published by sciedu press, p63.

<sup>20</sup> Charlotte Fillol : Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel - une étude de cas chez EDF , XV<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, centre de recherche en management et organisation , 13/16 juin 2006, université paris DAUPHINE Annecy / Genève, pp 22-23.

<sup>21</sup> Charlotte Fillol :L'entreprise apprenante-Le knowledge management en question ?Etude de cas chez EDF, L'harmattan, 2009, Paris., P43.

سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2009، ص ص: 491-492 بتصرف.

<sup>23</sup> صلاح عبد القادر أحمد النعيمي وباسم فيصل عبد النايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012، بغداد، ص ص: 197-180

<sup>24</sup> Belaid M.C : Guide pratique des ressources Humaines, Les pages Blues Internationales, septembre 2009 , Alger, p168.

<sup>25</sup> Marquardt.M.J: Building the five elements for corporate learning, Davies Black Inc, 2002, Polo Alto USA ,P32.

<sup>26</sup> محمد قويدري وسملالي محضية: أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، 27/26/25 ابريل 2005، كلية العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، ص11.

<sup>27</sup> Chris Argyris et Donald.A.Schön : Apprentissage organisationnel-Théorie, Méthode , Pratique-, Traduction de la 1<sup>ère</sup> édition par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia- Melgares, De Boeck Université, 2002, Paris,P58 .

<sup>28</sup> جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان، ص87.

<sup>29</sup> Gérard Koenig : L'apprentissage organisationnel -repérage des lieux-,Revue Française de gestion Editions liaisons, N°97, Janvier/Février1994, Paris P78.

<sup>30</sup> Charlotte Fillol :L'entreprise apprenante-Le knowledge management en question ?Etude de cas chez EDF, 2009,OP,cit, P51.

<sup>31</sup> مؤيد سعيد السالم : منظمات التعلم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2008، القاهرة ، ص45

<sup>32</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص159.

<sup>33</sup> إياد حماد وتيسير زاهر : أثر القيادة التحولية في إدارة التغيير — دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد27، العدد04، 2011، ص392.

<sup>34</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبد الله : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد44، العدد01، 2009، ص29.

<sup>35</sup> Lale Gumusluoglo and Arzu Ilsev :Transformational leadership creativity and organizational innovation, Journal of business research,Elsevier,N°62,2009,P462

<sup>36</sup> Sinen Aydogdu and Baris Askgil : The effect of transformational leadership behaviour on organizational culture- An application in pharmaceutical industry-, International Review of management and marketing,Vol01,N°04,2011,P67.

<sup>37</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري وكفاية محمد طه عبدالله، مرجع سابق، ص29.

<sup>38</sup> Sinen Aydogdu and Baris Askgil,OP,cit,P67.

<sup>39</sup> Lale Gumusluoglo and Arzu Ilsev,OP,cit,P462

<sup>40</sup> Maragaret Erstad : Empowerment and organizational change, International journal of contemporary Hospitality management,MCB University press,9/7, 1997,PP :325-326.

<sup>41</sup> على الضالعين : أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية- ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، 2010، الجامعة الأردنية، ص 72.

<sup>42</sup> رامي جمال اندراوس وعادل سالم معاينة : الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، ص 54.

<sup>43</sup> بوبكر عباسي : كيفية خلق ديناميكية تسييرية للتعلم التنظيمي من خلال التمكين ، المنتدى الدولي الخامس بعنوان إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية الموارد البشرية تحدي كبير من اجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، 07 و 08 ديسمبر 2010، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار، عنابة ص 7.

<sup>44</sup> موسى رحمانى وصباح ترغيني: التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية- مساهمة في تحسين الأداء البشري - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش ،بسكرة في الفترة 2004-2009، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية بعنوان تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 22 و 23 فيفري 2012، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 14.

<sup>45</sup> مدحت محمود أبو النصر: إدارة العمليات التدريبية - النظرية والتطبيق-، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القاهرة، ص ص : 65-66.

<sup>46</sup> Farhad Alipour ,Khairuddin Idris and Roohangiz Karimi,OP,cit,P65

<sup>47</sup> ساسي حسينية والبز كلثوم : تفعيل ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية في ظل الانفتاح على الأسواق ، الملتقى الدولي لإدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، يومي 7 و 8 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار، عنابة .

<sup>48</sup> المرجع نفسه

<sup>49</sup> Jean Fran ois Soutenaim : Management - LMD- fiches et QSM, Editions Foucher, 2009, Paris,p44ç

<sup>50</sup> فلاق محمد : عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية - ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة واستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (2012/03/08) ، ص 9 على الموقع التالي :

<http://labocolloque5.voila.net/101mohmedfellag.pdf>.

<sup>51</sup> <https://hrdiscussion.com/hr92707.html>