



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

العنوان

دور سمات القيادة في تحقيق الأداء المتميز

دراسة تجربة شركة جنرال إلكترونيك

إشراف الأستاذة:

مهديد فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين:

• ديفل فلة

• بهلول وفاء

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

نفتتح شكرنا بقوله تعالى: (وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان) صدق الله العظيم.

ويقول خير خلق الله صلى الله عليه وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) صدق رسول الله.

لا بد ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى خمسة أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الأفاضل وأستاذتنا الفاضلات، الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، فنحن لا ننسى أبدا حقا علينا في الحياة نحو الذين فتحوا عقولنا للمكرومات.

لكل مبدع إنجاز، ولكل شكر قصيدة، ولكل مقام مقال، وكذلك لكل نجاح شكر وتقدير، فنحن نتقدم لكم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان راجيتان المولى عز وجلّى توفيقكم في تبليغ رسالة العلم، ونتمنى أن تكونوا خير رسل لعلم لخير أمة.

وفاء وتقديرا واعترافا منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر للتي لم تأل جهدا في مساعدتنا في بحثنا هذا الأستاذة المشرفة، أستاذاتنا الفاضلة "مهديد فاطمة الزهراء" وتواضعها معنا فكانت الأستاذة والصديقة والأخت من خلال نصائحها وإرشاداتها القيمة ومساندتنا طول فترة بحثنا، أنار الله طريقها وسدد بالخير والعطاء دريها.

ويقول سبحانه وتعالى: (وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا)، كما لا ننسى شكرنا إلى كل الأسرة الجامعية من عمال، وإداريين وزملاء الدراسة تعرفنا إليهم وجمعتنا معهم علاقات الاحترام والتقدير والمحبة.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
/	الشكر
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول والأشكال
/	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
12-8	المطلب الأول: ماهية القيادة
17-12	المطلب الثاني: صفات القيادة
19-17	المطلب الثالث: نظريات القيادة
20	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز
22-20	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز
24-22	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الأداء المتميز
36-24	المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز
36	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والأداء المتميز
38-36	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة

40	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: لمحة عن جنرال إلكتروك
46-44	المطلب الأول: التعريف بالشركة
48-46	المطلب الثاني: تطور جنرال إلكتروك
52-49	المطلب الثالث: جنرال إلكتروك آلة لصنع القادة
52	المبحث الثاني: القائد جاك ويلش
54-52	المطلب الأول: نبذة عن جاك ويلش
56-54	المطلب الثاني: رحلة جاك ويلش إلى تولي القيادة
60-56	المطلب الثالث: مبادئ القيادة الأربعة لجاك ويلش
61	المبحث الثالث: تميز أداء جنرال إلكتروك في ظل قيادة جاك ويلش
64-61	المطلب الأول: جنرال إلكتروك المتعلمة منظمة بلا حدود
78-64	المطلب الثاني: جاك ويلش ومسيرة التغيير داخل الشركة
92-78	المطلب الثالث: نجاحات جنرال إلكتروك في عهد لجاك ويلش
93-92	المطلب الرابع: جاك ويلش بعد جنرال إلكتروك
94	خلاصة الفصل الثاني
98-96	الخاتمة

فهرس المحتويات

107-100	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	نواحي التمييز بين القيادة والإدارة	1
13	الفرق بين المدير والقائد	2
17	الأنماط القيادية الأربعة	3
48-46	تطور جنرال إلكتروك	4
55-54	رحلة ويلش إلى تولي القيادة في جنرال إلكتروك	5
84	بعض البيانات المالية المختارة من التقارير السنوية لجنرال إلكتروك (1981-2000)	6
88	تغير عدد العاملين في جنرال إلكتروك بين عامي 1981 و2000.	7

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	معايير نموذج ديمنج.	1
29	معايير النموذج الأمريكي.	2
31	معايير النموذج الأوروبي.	3
34	معايير النموذج الجزائري.	4
44	بطاقة تعريف لشركة جنرال إلكتريك.	5
53	بطاقة تعريف لجاك ويلش.	6
69	الدوائر الاستراتيجية الثلاث لجنرال إلكتريك.	7
77	التوجه المتزايد نحو الخدمات في جنرال إلكتريك (1980-2000).	8
79	دورة ويلش في جنرال إلكتريك.	9
83	الابتكار في جنرال إلكتريك.	10
86	تطور الإيرادات في جنرال إلكتريك بين عامي (1981-2000).	11
86	الأرباح المحققة في جنرال إلكتريك بين عامي (1981-2000).	12
87	تطور مجموع الأصول في جنرال إلكتريك بين عامي (1981-2000)	13
87	تطور قيمة القروض طويلة الأجل في جنرال إلكتريك بين عامي (1981-2000).	14
89	تغير عدد العاملين في جنرال إلكتريك بين عامي (1981-2000).	15

مقدمة

تنتهي منظمات الأعمال اليوم إلى بيئة تتسم بالتغير والديناميكية الشديدة، هذا التغير فرض تغيير في وجهات النظر الخاصة بالموارد البشري في المنظمات فبعدما كان ينظر إليه كآلة تعمل بدون تعب أو شكاوي أصبح النظر إليه كرأس مال فكري، لأن المنظمات المعاصرة لم تعد تعتمد على ما تملكه من أصول مادية ورؤوس أموال نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بالأصول المعرفية التي تمثل المورد الأثمن لهذا العصر والتي أصبح التركيز عليها لصناعة قادة يؤمنون مستقبل منظماتهم ويضمنون لها الاستمرار لمواجهة المنافسة والتحديات والظروف البيئية.

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، ونظرا لما تمثله من أهمية كبيرة لبقاء المنظمات واستمرارها فمن الضروري فهمها لأنها أصبحت القلب النابض للإدارة الفعالة ومعيار النجاح وتميز المنظمات وتفوقها بحيث وجدت نفسها مطالبة بتحقيق التميز في أدائها وليس أداء فقط من أجل النمو والتطور والبقاء في بيئة متغيرة بشكل مستمر، ولا يكون هذا إلا بوجود قادة يأخذون بمؤسساتهم إلى مشارف الإبداع والابتكار والفاعلية والجودة نظرا لأهمية الأدوار والوظائف التي يتولونها.

أ. إشكالية الدراسة:

إن القيادة والأداء تجمع بينهما علاقة طردية، فإن كان لمؤسسة قائد مبدع مبتكر فإنه بالضرورة يكون أداؤها متميز وتكون متألفة بين مثيلاتها والعكس صحيح، لذا ففي وقتنا الحالي أصبح التركيز على هذا الفرد الذي يعتبر الأساس لكل منظمة التي تريد البقاء والاستمرار والمكافحة من أجل الوصول إلى مراتب عليا وتحقيق طموحاتها.

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة، ولإبراز أهمية الارتباط بين السمات القيادية في تحقيق تميز أداء المنظمات، قمنا بطرح الإشكالية التالية:

- ما تأثير سمات القادة على تحقيق الأداء المتميز لمنظماتهم؟

II. الأسئلة الفرعية:

ولتحليل هذه الإشكالية ودراستها بطرق معمقة، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي السمات والصفات الأساسية التي يجب أن يتوفر عليها القادة؟

- فيما تتمثل الأبعاد الأساسية للأداء المتميز؟

- ماهي الصفات القيادية لجاك ويلش التي مكنته من انتزاع لقب قائد القرن؟

- هل استطاع جاك ويلش أن يحقق التميز لشركة جنرال إلكتريك ويجعلها منظمة بلا حدود؟

III. الفرضيات:

- لكي تتم الإجابة على الإشكالية وللتعمق في دراستها ولوضع منهاج للبحث، تم اقتراح مجموعة من الفرضيات التي نراها تساهم في بلورة وتحديد معالم الموضوع المتمثلة فيما يلي:
- يتميز القادة بمجموعة من الخصائص والصفات الأساسية التي تميزهم عن المدراء.
 - الأبعاد الأساسية للأداء المتميز تتمثل في: القيادة وثبات الغاية، التميز الموجه بالعملاء، التعليم والتحسين المستمر، التركيز على الأفراد.
 - امتلاك ويلش صفات قيادية مكنته من تحقيق ما توصلت إليه جنرال إلكتريك اليوم.
 - حققت جنرال إلكتريك بقيادة ويلش موقعا مرموقا ومتميزا بين منافسيها.

IV. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في موضوع دور السمات القيادية في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات بهدف إبراز دور القادة في تحقيق أداء يميز منظماتهم عن باقي المنظمات الأخرى وخاصة الناشطة في نفس القطاع والتي يمكن أن نوضحها من خلال الجانبين التاليين:

• الجانب العلمي:

- أصبحت القيادة من أكثر المفاهيم شيوعا في المؤسسات الحديثة، والتحدي الذي تواجهه المنظمات يكمن في ضرورة بروز قادة يتبنون المفاهيم الحديثة ويمتلكون المفاهيم القيادية التي تؤهلهم لقيادة منظماتهم وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.
- يعتبر الأداء من المواضيع التي شغلت اهتمام المسيرين والذي يشهد بحوثا مستمرة نظرا لأهميته البالغة كما يعتبر مفتاحا لتحقيق الأهداف بطريقة متميزة وفي الوقت نفسه بأقل تكلفة.

• الجانب العملي:

- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تلقي الضوء على هذا الموضوع على المستوى المحلي.
- سعت الدراسة إلى إبراز صفات ويلش القيادية وانعكاس ذلك على أداء جنرال إلكتريك والتميز الذي شهدته من خلال توليه الرئاسة وحتى بعد تقاعده.
- مساهمة الدراسة في التعرف على التغييرات التي مرت بها جنرال إلكتريك في عهد جاك ويلش.

V. أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول سمات القيادة ودورها في تحقيق الأداء المتميز تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها ما يلي:

- من الجانب النظري تهدف هذه الدراسة إلى:

-تسليط الضوء حول متغيرات الدراسة " سمات القيادة والأداء المتميز " وتحديد مختلف جوانبها والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما.

- الوقوف على السمات والصفات التي يجب توفرها في القادة ليقوموا بالمهام الملقاة على عاتقهم بفعالية للتأثير في كل أصحاب المصلحة من أجل نمو واستمرار منظماتهم.

-كما تهدف الدراسة إلى معرفة ماهية التميز في الأداء للمنظمات وإلقاء الضوء على خصائص وأبعاد الأداء المتميز ومعرفة النماذج التي يمكن الارتكاز عليها لتحقيق هذا التميز.

- من الجانب التطبيقي تهدف الدراسة إلى:

-التعرف عن واقع جنرال إلكتريك قبل وبعد تولي جاك ويلش قيادتها.

-التطرق واقعيًا على التغيرات التي أحدثها ويلش في جنرال إلكتريك ومساهمته في تميزها ورفع أرباحها واكتسابها للسمعة في جميع أنحاء العالم.

VI. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيار الموضوع لعدة أسباب، إذ أن البحث في أي موضوع يكون وراء أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في هذا الموضوع وخاصة تسليطه على هذه الشركة العالمية وقائدها العظيم نذكر منها:

-موضوع القيادة هو موضوع مرتبط بالجانب الإنساني ويسعى كل فرد أن يكون قائداً في موقف معين فما الذي يجب أن يتصف به حتى يصبح قائداً ناجحاً؟

-عند الحديث عن القائد فإننا نطرح سؤالاً وهو: ما هي إسهاماته؟ وما الجديد الذي قدمه لمنظمتة؟ فيعتبر مرجعاً للتغيير والاعتماد عليه من أجل تحقيق الفرق نحو الأفضل.

-مستوى الأداء يوضح مكانة المنظمة ومراتبها مع باقي المنظمات الأخرى، ففي وقتنا الحالي المؤسسات تقاس بمدى تقديمها لمنتجات بجودة عالية وخدمات مرموقة وهذا يرجع في الأساس إلى تميز أدائها الذي يرجع غرسه من طرف قائدها.

-حاولنا تطبيق التغيير الإيجابي باختيار شخصية قيادية عالمية وربطها بشركة عالمية متميزة وهكذا نكون قد خرجنا عن المألوف والمتمثل في إسقاط الجانب النظري على المؤسسات المحلية.

- فيما يخص الجانب التطبيقي حماسنا لدراسة شخصية معروفة في العالم والتي حظيت بلقب مدير القرن زادنا شغفا في التعرف على هذه الشخصية وتميزها ونقل هذا التميز إلى الشركة التي قادها والتي حققت نتائجاً ومستويات أداء مرتفعة وما الفرق الذي أحدثه بالرغم من مكانة هذه الشركة قبل قيادته لها.

VII. حدود الدراسة:

قصد التقيد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها وهي التالي:

- **الحدود الموضوعية:** فهي تتمثل في توضيح مدى تأثير سمات القيادة باعتبارها متغيراً مستقلاً حيث ركزنا على دراسة أهميتها وسماتها ونظرياتها بالإضافة إلى الأداء المتميز باعتباره متغيراً تابعاً.
- **الحدود المكانية:** أما من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع الاختيار بإجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة "جنرال إلكتريك" دراسة وصفية.
- **الحدود الزمانية:** أما من حيث المدى الزمني فكانت الدراسة خلال فترة تولي جاك ويلش رئاسة جنرال إلكتريك (1981-2001).

VIII. منهج الدراسة:

إن المنهج يختلف باختلاف مواضيع البحث، والإشكالية المطروحة والأهداف المراد تحقيقها هي التي تفرض على الباحث اتباع منهج معين، ونحن من خلال دراستنا هذه اعتمدنا على:

-**المنهج الوصفي:** من خلال عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة والأداء المتميز في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فكان ممثلاً في دراسة حالة جنرال إلكتريك بجمع معلومات عليها وعلى قائدها محل الدراسة.

-**المنهج التحليلي:** والذي طبق في دراسة الجانب التطبيقي من خلال تحليل مختلف بيانات وأرقام جنرال إلكتريك من أشكال وجداول من أجل معرفة الفرق الذي صنعه ويلش خلال فترة قيادته لجنرال إلكتريك.

IX. صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي بحث من بعض الصعوبات التي تواجه العمل ولعل أبرزها ما يلي:

-جائحة كورونا التي أصابت العالم بأسره، والتي منعتها من التنقل الي مقر جامعتنا من أجل الحصول على المراجع المختلفة والتقائنا ببعض والتقائنا مع الأستاذة المشرفة، وكذا التوجه إلى المراكز الجامعية من ولايات

الأخرى للحصول على مراجع إضافية وذلك من خلال سياسة الحجر المنزلي التي انتهجها العالم بأسره ندعو الله عز وجل أن يرفع عنا هذا الوباء.

- من خلال جائحة كورونا أيضا، أصبح ملجؤنا الوحيد في البحث هو المواقع الإلكترونية وتحميل كتب من الأنترنت فهنا كان افتقار للمراجع.

-نقص المراجع التي تعالج جوهر الموضوع على مستوى الأنترنت.

X. هيكل الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع فقد تم تقسيم البحث إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة.

-**الفصل النظري:** مفاهيم عامة حول سمات القيادة والأداء المتميز، ويضم هذا الفصل ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول حول الإطار المفاهيمي لمفهوم القيادة بالإضافة إلى عناصرها وصفاتها وأنواعها ونظرياتها، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى مفهوم الأداء المتميز، أبعاده ونماذجه، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد خصص للدراسة السابقة لمتغيري البحث.

-**الفصل التطبيقي:** يتم من خلاله إسقاط الدراسة النظرية على حالة مؤسسة ما، وقد تم إجراء هذا الإسقاط المتعلق بهذه الدراسة على مؤسسة جنرال إلكتريك، وقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: خصص الأول منه لتقديم المؤسسة والتعريف بنشاطاتها وعناصرها الاستراتيجية وكذا التطور التاريخي لها وصولاً إلى كونها آلة لصنع القادة، أما الثاني فيتمحور حول دراسة أحد الشخصيات والقادة الأكثر نجاحاً وقدوة ومبادئ القيادة التي زرعتها فيها، فيما يخص المبحث الثالث خصص لإبراز تميز أداء جنرال إلكتريك في ظل قيادة جاك ويلش وذلك بجعلها منظمة متعلمة بلا حدود، والخطوات التي استعملها ويلش للتعامل مع التغيير، وكذا جاك ويلش بعد جنرال إلكتريك.

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

الانفتاح الذي شهدته منظمات اليوم جعلت كل العالم بمثابة سوقا واحدا، ونتيجة للتطورات السريعة فأصبح لابد عليها من التركيز على أهم مورد لديها وهو المورد البشري وجعله ك رأس مال لها وذلك من أجل مسايرة ما يحدث في ديناميكية البيئة وتغيراتها المفاجئة دون سابق إنذار من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب، أي الأداء الذي يميزها عن مثيلاتها من المنظمات بحيث لا يمكنها الوصول إلى مستوى هذا الأداء إلا بوجود قائد يعمل على رسم الوجهة التي سوف يقود بها المنظمة نحو المراتب العليا وتنسيق الجهود لتوجيه العاملين، وذلك من أجل تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة التي تترجم في تميز أدائها وبلوغها إلى أهدافها وغاياتها.

سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض متغيرا الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة

تعتبر القيادة من الموضوعات التي أصبح لها اعتبارا كبيرا في الوقت الحالي، كما أنه لا شك أن القائد يمثل عنصرا أساسيا هاما في كل مراحل التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من مراحل، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات اليوم عدم توفر قائد فعال الذي أصبح نادرا يصعب العثور عليه بسهولة.

المطلب الأول: ماهية القيادة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى:

أولا: مفهوم القيادة وأهميتها

(1) مفهوم القيادة:

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعاريف مختلفة للقيادة:

_ هي عملية استخدام تأثير غير قسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة، نحو تحقيق أهداف المجموعة.¹
_ هي عملية يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لتحقيق الهدف ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا.²

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن القيادة هي تأثير فرد (القائد) على مجموعة الأفراد (أعضاء المنظمة) حيث يقوم القادة بتنفيذ عملية القيادة من خلال تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية من أجل تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة بصفة عامة.

(2) أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ويمكن إبراز أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:³

- ✓ القدرة على تحويل الأهداف إلى نتائج.
- ✓ مساعدة المنظمة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها.
- ✓ مساعدة المنظمة في التعامل مع المتغيرات البيئية والمؤثرة بها بطرق مباشرة وغير مباشرة.
- ✓ تحفيز الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة.

¹ Arthur G.Jago, **Leadership: Perspective in Theory and Research**, INFORMS, 6/JAN/2016, P3.

² Manajor Kumar Shaama, Shilpa Jain, **Leadership Management. Principles, Models and Theoris**, Global Journal of Management and Business Studies, Num 3, 2013, P3.

³ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، **القيادة الإدارية**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص-ص، 53-54.

- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم الموارد الأساسية بالمنظمة.
- ✓ تساهم في تنفيذ كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

ومن أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر أن يبرز من بيننا قادة يتميزون بمزايا تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحرك مجتمعاتنا نحو التقدم والنجاح، وتحمل المسؤولية والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص والتفاني في ممارسات متطلبات أدوارهم القيادية، وعليه يعتبر التخلف الإداري من أهم الظواهر المشتركة للأقطار النامية وهو في حقيقته من أشد عوائق التنمية الاقتصادية أيضا.¹

ثانيا: المصطلحات المشابهة للقيادة

(1) القيادة والزعامة:

الزعامة: مجموعة الخصال الزعامية أي الكاريزمية في شخصية الفرد والتي تمكنه من التأثير على تابعيه وعلى تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة، ومن الممكن أن تكون شكل من أشكال القيادة، وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية ومن أمثلة ذلك الزعيم نهرو، غاندي، والزعيم الإفريقي نيلسون مانديلا.

(2) القيادة والرئاسة:

الرئاسة: عملية تحقق نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة، وعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها أي أن التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف، ومن ثم من الصعب عليه الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء إدارية أو فنية أو اجتماعية، وبالتالي يجد صعوبة في علاجها، المثال الواضح على ذلك يتمثل في بعض الدول النامية ورؤساء بعض الأقسام العلمية وبعض عمداء ورؤساء الجامعات، حيث يتم تعيينهم بناء على قرارات فوقية أو أقدميات أو بالوراثة كما في الحكومات الملكية.²

¹ ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص13.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص-ص، 236-237.

(3) القيادة والإشراف:

الإشراف: هو عملية رسمية تستند إلى فرد معين يعمل على توجيه ومراقبة أعمال المرؤوسين مع مراعاة حاجاتهم النفسية والاجتماعية من أجل رفع وتطوير مهاراتهم.

يتضح لنا أن مفهوم القيادة والإشراف يتفقان في عنصر التأثير على الأفراد وهذا هو الاتفاق الجوهرى بينهما، أما أوجه الاختلاف فالقائد يستمد قوة تأثيره من الجماعة عن طريق شخصيته ومهاراته الفنية والفكرية، في حين المشرف يستمد قوة تأثيره من خارج الجماعة لأن الإدارة هي التي تمنحه السلطة الرسمية لإدارة وتسيير أفراد المؤسسة.¹

(4) القيادة والإدارة:

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كلاهما كما قد لا يكون أيًا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتوجيه والرقابة وتسمى بالجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي، من ناحية أخرى ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحدهم وتحثهم على التغيير، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج والإدارة مع التغيير يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.²

¹ أعمار بن يحيى، مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص16.

² www.tceg.caoca.gov.eg/user/scientific_Articles/In24.03.2020, at 10:25Am.

الجدول رقم (1): نواحي التمييز بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
تصميم برنامج جدول أعمال	<p>_ التخطيط وإعادة الموازنات:</p> <p>وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى هذه النتائج.</p>	<p>_ تحديد الاتجاه:</p> <p>تنمية سلوكية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه المزايا.</p>
تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج	<p>_ التنظيم والحصول على الأفراد:</p> <p>وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.</p>	<p>_ توحيد اتجاهات الأفراد:</p> <p>استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجية وقبولها.</p>
تنفيذ الخطط	<p>_ الرقابة وحل المشكلات:</p> <p>مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.</p>	<p>_ التحفيز والتشجيع:</p> <p>حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.</p>
النتائج	<p>_ تحقيق نتائج متوقعة:</p> <p>لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.</p>	<p>_ إحداث التغيير:</p> <p>ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين مما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.</p>

المصدر: www.tceg.caoba.gov.eg/user/Scientific_Articles/

وبتحديدنا لهذه المفاهيم يبرز سؤال هام وهو: هل هناك علاقة بين هذه المفاهيم، وهل يمكن أن تتمثل المهارات التي تنطوي عليها في شخص واحد؟

نعم يمكن أن نجد هذه المفاهيم جميعا مجتمعة في شخصية القائد مما يجعله قائدا فعالا، ولنا المثل النير القائد العظيم الرسول الكريم محمد صل الله عليه وسلم حيث كان يمتلك جميع المهارات القيادية فهو نعم المعلم ونعم القائد، وتتجسد هذه الخصائص القيادية في الآية الكريمة التي تعكس شخصية الرسول العظيمة

حيث يقول الله تعالى: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ"¹.

ثالثا: عناصر القيادة

إن القيادة تتكون من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود القيادة الفاعلة، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر وتنقسم عناصر القيادة إلى:²

(1) **القائد:** وهو أحد أفراد الجماعة المميزين، يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي، واستجاباتهم، وتفاعلهم، كما يمتلك القوة في اتخاذ القرارات لبقية أفراد الجماعة، وعليه لا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.

(2) **الجماعة:** تتميز جماعة المنظمة للأفراد عن الجماعة الفردية بتبيان مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها في قدرته على التوجيه والتأثير.

(3) **الهدف:** تحقيق الأهداف المرغوبة، وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها.

(4) **الموقف:** وهو البيئة التي تمارس فيها القيادة، إذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص، وفي هذا الظرف تحت عملية التأثير.

(5) **التأثير:** عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي يتم من خلاله تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير الحجر الأساس في القيادة.

المطلب الثاني: صفات القيادة

سوف نتطرق من خلاله:

أولاً: الفرق بين القائد والمدير والقدرات الأساسية التي يجب أن يمتلكها كل قائد

(1) الفرق بين القائد والمدير

قبل أن نتطرق للفرق بين القائد والمدير لا بد من تعريف كل منهما:

¹ الآية 159 من سورة آل عمران.

² رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، فلسطين، 2016، ص-ص، 30-31.

تعريف القائد: رجل مبدع وماهر في وضع الخطة والرؤية وتنفيذهما، متميز في إنكفاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخرين بشكل مبهٍر، مرن اتجاه المشكلات، يرى أن فريق العمل لديه أهم من أي شيء، يهتم بالجانب الإنساني لذلك يحبه الجميع ويحبون العمل معه مهما كان مرهقا أو كبيرا.

تعريف المدير: رجل يؤمن بدستور الشركة، يبدأ عمله من وضع الخطة وينتهي عند التنفيذ مروراً بإعطاء الأوامر والمتابعة والإشراف، لا مانع عنده في إنهاء عمره الوظيفي في متابعة التفاصيل واعتماد القرارات، ومؤشره هي النتائج الموجهة.¹

يمكن تلخيص الفرق بين المدير والقائد في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الفرق بين المدير والقائد

القائد	المدير
يركز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى.	يركز على الحاضر (الربح والخسارة) ويمكن أن يكون ذلك بمعزل عن المضمون الأخلاقي للتصرف.
يعبر عن الثقافة والقيم السائدة.	يطبق السياسات واللوائح.
يقيم رابطة عاطفية مع الأعضاء.	يظل محايدا للوصول لقرار موضوعي.
يستخدم قوة تأثيره الشخصي، ويعمل من خلال حب الجماعة له.	يستغل مكانته الوظيفية وموضعه داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

المصدر: يزيد منير عبودي، دور القيادة التربوية في القرارات الإدارية، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 81.

وهنا يتبادر لنا عدة أسئلة:

هل القادة يولدون بخصائص معينة؟

هل القائد يولد وقد وهبته الحياة صفات القائد، وسلوك القائد، وعقلية القائد؟

أم أن القائد يصنع، ويتم تأهيله وتربيته تربية قيادية؟

القادة يولدون ولا يصنعون عبارة قديمة انتشرت في العصور الأولى، تلك القرون التي كان الملك فيها يولد ملكا، والأمير يحمل لقبه وهو في المهد، هذه المقولة فقدت مصداقيتها نظرا لظهور قادة غيروا مجرى الحياة بالرغم من أن نشأتهم كانت شديدة التواضع والبساطة، ويتأمل حالهم وبدراسة لمنحنى حياتهم وجد أن هؤلاء القادة تعلموا وصقلوا مواهبهم القيادية حتى أصبحوا بالفعل قادة، ولو كانت القيادة هبة من السماء

¹ إبراهيم الفقي، سحر القيادة، ط 1، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 12.

لا يمكن تعلمها، لما أتعبنا أنفسنا، والذي أخبرك أن القيادة عادات مكتسبة وتربية مستمرة، مع إيماننا بأن هناك أشخاص قد يولدون بصفات مكتسبة فطرية، إلا أن الأصل أن القائد يصنع ولا يري، الكاريزما وحدها لا تكفي لصناعة قائد يجب له أن يتعلم مهارات ويكتسب صفات ويصقل نفسه دائما.¹

(2) القدرات الأساسية التي يجب أن يمتلكها كل قائد:

يمكن تلخيص هذه المهارات في النقاط التالية:²

✓ **مهارة تفويض السلطة:** وتعني اشتراك العاملين في أعمال الرقابة والتأثير في الآخرين، وأن امتلاك القائد لهذه المهارة تدفع العاملين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة ومن ثم دفعهم لتحمل جوانب من مسؤوليات العمل.

✓ **مهارة الحدس:** وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية وتبني الثقة والخطر وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير.

✓ **مهارة فهم الذات:** وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه، والتعرف على قدراته وإمكانياته واختيارها من أجل اكتساب مهارات معينة.

✓ **مهارة الانسجام:** وهي قدرة القائد على فهم واستيعاب مبادئ مسيرة العمل في المنظمة وقيم العمل وقيم العاملين، وإحداث التوافق بينها من أجل الإنجاز الأفضل.

✓ **مهارة التبصر:** وهي قابلية القائد على التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل، ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات.

ثانياً: صفات القائد الفعال

للقائد الناجح سمات تميزه عن غيره ومنها:³

✓ **القدرة الإشرافية:** يقول غيسلي "إنه لكي تعمل المنظمة بكفاءة، فإن أجزاءها الإنسانية يجب أن تعمل معا بأسلوب متكامل، وهذا التكامل يجب الوصول إليه بالقيادة والتوجيه النابغين من القائد ولكي تكون قائداً فعالاً يتعين على القائد أن تكون لديه طاقة رؤية الصورة الكبيرة، وليفهم كيف يتم تقسيم العمل وتنسيقه كي تكون كل أجزاء المنظمة موحدة".

¹ المرجع نفسه، ص 8.

² شهريزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، معهد إعداد المعلمية، العراق، العدد 11، تموز 2001، ص-ص 106-107.

³ محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص-ص 164، 167.

- ✓ **الذكاء:** إن ذكاء القائد وطاقته على التعامل مع الأفكار والمعنويات والمفاهيم، وقدرته على التعليم وإعطاء أحكام جيدة يعتبر عاملا مهما لنجاح القائد.
- ✓ **درجة عالية من الإنجاز:** وجد غيسلي أن القادة الأكثر فعالية كانوا بشكل عام على درجة عالية من الإنجاز، فلقد كانوا متحركين لإنجاز أعمال التحدي، خاصة حينما رأوا كيف أن فعل ذلك يمكن أن يكون ذو أثر مفيد في تحقيقهم أهدافهم الوظيفية.
- ✓ **تأكيد الذات:** وجد غيسلي بعد ذلك أن القادة الفعالين كانوا أكثر ثقة وتأكيدا للذات من القادة الأقل فعالية.
- ✓ **الحسم:** إن الحسم هو الآخر كان سمة أخرى مهمة في تميز القادة الأكثر نجاحا، إن الشخص الحاسم واثق من نفسه مستعد لاتخاذ القرارات ولا يضيع الوقت في طول الدراسة وفي التردد والتخوف من اتخاذ القرار.
- ✓ **الثقة بالنفس:** لدى هؤلاء القادة ثقة كبيرة في قدراتهم وفي صحة الأحكام التي يصدرونها، ويعلم عنهم الآخرون ذلك.
- ✓ **رؤية المستقبل:** أي توقعه كأنهم يرونه، ويطلق على القائد بأن لديه هذه الرؤية إلى المدى الذي يستطيع تقديم أعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي وعلى هذا القائد أن يضع الرؤية بالتفصيل وأن يكون مستعدا للتضحية بكل شيء حتى يراها واقعا.
- ✓ **السلوك غير العادي:** يكون القادة في معظم الأحوال غير عاديين، وعندما يحققون النجاح فإن طرقهم غير عادية تنتزع إعجاب المحيطين بهم.
- ✓ **يعتبر به الآخرون كأداة للتغيير:** نظرا لأن هؤلاء الأشخاص قادرين على تحقيق التغيير فإن الوضع الحالي يعتبر عدو لهم.
- ✓ **الحساسية للقيود البيئية:** هؤلاء القادة يكونون واقعيين جدا بالنسبة للظروف المفروضة، وبالنسبة للموارد التي يحتاجونها لتغيير الوضع الحالي، وبالتالي فهم يكونون على دراية بما يستطيعون وما لا يستطيعون.
- ✓ **النضال:** الرغبة في الإنجاز، والطموح، والطاقة العالية، والتركيز والمبادأة.
- ✓ **الأمانة والاستقامة:** الثقة الكاملة، يمكن الاعتماد عليه، والوضوح.

وبصفة عامة فإن أهم خصائص القائد الفعال:¹

✓ خصائص ذاتية (فطرية): الذكاء، الشجاعة، الكرم، الحزم، الصدق، التواضع، التفاؤل، القوة، الاعتدال، الاستقامة، الثقة، الوفاء.

✓ خصائص شخصية (مكتسبة): الإيمان، العلم، ضبط النفس، الشعور بالمسؤولية، النضج، الجرأة، الطموح.

✓ خصائص اجتماعية (تعاملية مع الآخرين): اللطف، الرفق، العدل، المساواة، الشورى، المشاركة، العفو، كظم الغيظ، قبول النصيحة، حسن اختيار الأعوان.

إن القائد الناجح والفعال هو الذي يشجع العمل الجماعي ويحافظ على روح الفريق ولا يبخل على العاملين بما يعرف وبهذا يقود المؤسسة إلى النجاح والازدهار والخير والنقدم، وليتذكر كل مدير وقائد ورئيس قول النبي صل الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، ويقول أيضا: "ما من راع يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لرعيته إلا حرم الله عليه الجنة".²

ثالثا: أنواع القيادة

استمرت الدراسات والتجارب حول أنماط القيادة في العديد من المنظمات، ولقد وضع ليكارت (Likert) نتائج هذه الدراسات في كتابه المشهور "New Patterns of Management" الذي اشتهر لاحتوائه نمط القيادة الديمقراطية، وفيما يلي مقارنة بين أنظمة القيادة الأربعة:³

✓ النظام التسلطي المستغل.

✓ النظام الأوتوقراطي الخير.

✓ النظام المشارك.

✓ النظام الديمقراطي.

¹ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، الجزء 1، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 21.
² عبد الرحمان بن حلى الدوسري، النقاط العشر في الحكم والقيادة والإدارة والأعمال، ط1، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 24.

³ أحمد الأمين يوسف، عبد الحميد نعجات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة مصنع عمور بمصنع آجر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، الجزائر، العدد 1، مارس 2018، ص 21.

الجدول رقم 3: الأنماط القيادية الأربعة

النظام الرابع	النظام الثالث	النظام الثاني	النظام الأول	عصر القيادة
ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور.	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات.	ثقة السيد بخادمه.	لا يثق في مرؤوسيه.	الثقة في المرؤوسين
يشعر المرؤوسين بحرية كاملة.	يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل.	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل.	انعدام الشعور بحرية مناقشة العمل مع الرئيس.	شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل
يسعى الرئيس دائما للحصول على أفكار المرؤوسين ويحاول استخدامها بشكل بناء.	يأخذ الرئيس عادة بأفكار وآراء المرؤوسين ويحاول الاستفادة منها بشكل بناء.	يسعى الرئيس أحيانا للحصول على أفكار وآراء المرؤوسين.	نادرا ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء وأفكار المرؤوسين لحل مشاكل العمل.	محاولة الرؤساء اشراك المرؤوسين

المصدر: أحمد الأمين يوسف، مرجع سابق، ص 21.

إن القيادة في جوهرها ما هي إلا تأثير يمارسه القائد في مرؤوسيه، حتى وإن اختلفت وسائل التأثير في أساليب القيادة وأنماطها، فمن خلال الجدول فإن النمط القيادي الأفضل الذي يمكن للقائد استخدامه من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية هو النمط أو الأسلوب الديمقراطي لأنه يركز على الاهتمام بآراء الآخرين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ومشاركتهم للقرار وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وهذا الأخير يؤدي بدوره إلى تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي تقديم أحسن أداء.

المطلب الثالث: نظريات القيادة

تباينت الزوايا والاهتمامات التي تم من خلالها دراسة موضوع القيادة، وسنحاول في هذا العنصر استعراض أهم النظريات القيادية والمفسرة لسلوك القائد:¹

أولا: النظريات الفردية: يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومن أقدم النظريات التي ظهرت في المدخل الفردي نظرية الرجل العظيم ومفادها أن هناك خصائص وسمات محددة تميز القائد عن غيره وهي سمات موروثية في شخصية القائد.

¹نور الهدى بن الدين، سفيان كويدر، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الإسمنت بيني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، 2018، المجلد 4، العدد 1، ص-ص، 24-25.

ثانيا: النظريات السلوكية للقيادة:

بعد الفناعة باستحالة إطلاق خصائص وسمات محددة بشخص وشخصية القائد، اهتم الباحثون في إمكانية تحديد خصائص وسلوكيات القادة المميزين، فبدلاً من التعرف على سمات القادة توجهت البحوث لدراسة سلوكهم والذي يتمثل في كيفية تفاعل واتصال ودفع أولئك القادة لمرؤوسيهـم وأتباعهم وحملهم على العمل نحو الأهداف المحددة، لقد أوجد هذا المدخل تحولاً كبيراً في مسار نظريات القيادة فبدلاً من الوصف بسمات وخصائص القائد أصبح الاهتمام في كيفية تعامل القائد مع أتباعه.

ثالثاً: النظريات الموقفية للقيادة:

تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف.

تؤكد هذه النظرية على أن الشخص الذي يملك قدراً أكبر من المعلومات عن موقف محدد يصبح قائداً في هذا الموقف بالذات فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وتركز هذه النظرية على أن الظروف هي التي تبرز القائد وأن نوع القيادة يختلف وفقاً لاختلاف الظروف لذا تسمى هذه النظرية أيضاً بنظرية الظروف، أما عن الارتباط بين الموقف والقيادة تسعى هذه النظرية إلى تحديد النمط القيادي الملائم للموقف السائد، فالظروف المحيطة هي التي تؤثر في ظهور نمط القيادة بحيث إذا تغيرت تلك الظروف ظهرت الحاجة إلى نوع آخر من القيادة يتفق مع الظروف الجديدة.¹

رابعاً: النظريات الحديثة للقيادة:

تقوم هذه النظريات على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين.²

(1) **النظرية التبادلية:** تقوم على أساس تحديد الأدوار والأعمال التي يجب على العاملين القيام بها وربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين للقيام بها على أكمل وجه.

¹ إيناس ضياء مهدي، **الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية**، مجلة جامعة جيهان – أربيل العلمية، العراق، إصدار خاص العدد 2، أيلول 2018، ص 101.

² عزات كريم العدوان، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية**، مجلد 1، ط 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 62-63.

- يعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت.
- (2) القيادة التحويلية: تنهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين العاملين.
- فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المنظمة، وكذلك الإبداع، وقدرة عالية على التعامل مع الأزمات، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- وبحسب Bass فإن القيادة التحويلية تتكون من ثلاث أبعاد وهي:
- ✓ الكاريزما: وذلك بخلق حماس في نفوس المرؤوسين وذلك من خلال الولاء والإيمان والفخر بالمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.
 - ✓ استثارة الذكاء: وذلك بأن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الأزمات.
 - ✓ الاهتمام الشخصي بالعاملين: يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فرد في المنظمة ويحاول تطوير علاقاته معهم.
- يختلف القادة عن المدراء في العديد من الجوانب التي تجعل الأول في مرتبة الثاني ولا تجعل الثاني في مرتبة وقيمة الأول لأن فعل القيادة لا يقوم به أي شخص ولا ينجح فيه أي كان، فجعل الأشخاص يتميزون ويقدمون أعلى ما لديهم تستوجب وجود سمات وصفات تبرهن صحة ما قدمناه في بداية طرحنا وتبين الفرق الجوهرية بين المدير والقائد، فالقائد يجب أن يمتلك الشغف وحب العمل الذي يقوم به لينقل نفس ذلك الحب والشغف لعامليه، الثقة بالنفس والحسم في المواقف التي تستوجب وجود رجل عظيم قادر على اتخاذ قرارات جريئة، الرؤية الثاقبة واهتمامه بتفاصيل التفاصيل، القدرة على التغيير عندما يستوجب الأمر ذلك، الذكاء والشجاعة والأمانة والاستقامة بالإضافة للعديد من الصفات. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، بأن هناك خصائص وصفات تميز القائد على المدير.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء المتميز

يتميز عصرنا الراهن بتغيرات متسارعة في بيئة الأعمال، لذلك تسعى المنظمات إلى إثبات جدارتها في هذه البيئة المتغيرة والمشحونة بالتنافس من أجل تحقيق التميز، لأنه أصبح رهانا أساسيا لتمكن من الاستمرارية، ومن أجل ذلك تحرص المنظمات الساعية للتميز في الأداء إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية، لتتعلق نحو التميز في الأداء بكل ما أوتيت من إمكانيات ومقومات بشرية ومالية وتكنولوجية، لأن المنظمات وجدت نفسها مطالبة بتحقيق الأداء المتميز وليس الأداء فقط.

المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز

يعد مفهوم الأداء عموما والأداء المتميز على وجه الخصوص، من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل الباحثين، لذلك اختلفت الدراسات وتعددت لتحديد تعريف الأداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية، نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية، لهذا سوف نتطرق في مطلبنا هذا إلى تعريف الأداء، التميز ثم الأداء المتميز.

أولاً: تعريف الأداء

عرفه البغدادي والعبادي: "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."¹

ويقصد بالأداء أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها باعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها."²

ثانياً: تعريف التميز

عرفه البحصي: "مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة، لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من

¹ علاء فرحان طالب الدعي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمنونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 02، العدد 08، 2013، ص 187.

² فراس محمود الدعجة، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية- لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التطبيقية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016، ص 142.

المنظمات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها، وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.¹ وعرفه Haag: " بأنه قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن بقية المنظمات.²"

ثالثاً: تعريف الأداء المتميز

يعرف علي السلمي تميز الأداء في الإدارة الحديثة على أنه ينطوي على بعدين: **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز، بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم. **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من أول مرة.³ عرفه Waal: " بأنه مستوى قدرة النظام على تقديم النتائج المرغوبة والمفيدة لتلبية متطلبات المستفيدين من النظام."

وعرفه Miller: " مجموعة من ممارسات الأعمال في المنظمة، إعادة تصميم العمل والتوجيه، عملية الاختيار المتطورة، تقييم الأداء، مشاركة الأفراد، المكافآت والالتزام."⁴ وكما قدم De Waal تعريف موحد وشامل مرتكز على الجوانب التالية: " عملية تحقيق النمو المستدام، السرعة والقدرة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، التوجه طويل الأمد، التركيز على التحسين المستمر وإعادة ابتكار القدرات الأساسية، بذل الجهود الكبيرة نحو تطوير الموارد البشرية."⁵ ومن خلال التعريفات السابقة تم التوصل إلى تعريف شامل للأداء المتميز " هو المستوى الذي يتفوق

¹نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الأداء الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص35.

²علي حسون فندي الطائي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2016، المجلد22، العدد87، ص33.

³علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص12.

⁴صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص-ص166-167.

⁵DeWaal, "The Characteristics of a High Performance Organization" Published in Business Strategy Series, volume8, number 3, 2007, P04.

على المستوى المتوقع في الأداء، والذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، من خلال مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات والمعارف التي يتصف بها الأفراد داخل المنظمة، والذي يعكس مستوى نجاح المنظمة في تحقيق أعلى معدلات الفاعلية وتحقيق الرضا لكل أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الأداء المتميز

أولاً: خصائص الأداء المتميز

يتميز الأداء المتميز بعدة خصائص منها:

- (1) نتاج عمل جاد ومتواصل ومثمر.
- (2) المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم.
- (3) نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع.
- (4) يتطلب درجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف.
- (5) المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.¹
- (6) إدارة عليا تتميز بالالتزام ومشاركة كل الأفراد.
- (7) مهارات متعددة وكفاءات متميزة، والسعي الدائم لتحسين الأداء.
- (8) التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.²

ثانياً: أبعاد الأداء المتميز

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها **The Fundamental Concepts of Excellence** دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسية للتميز ما يلي:³

- (1) **القيادة وثبات الغاية:** وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.
- (2) **التميز الموجه بالعملاء:** إذ تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو الأساس في تميز الخدمات ونوعية

¹ عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 17، 2017، ص 180.

² سهام شوشان، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018، ص 100.

³ محمود حسين أبو جمعة، التمييز المؤسسي (عوامل نجاح)، ط1، دار وائل لنشر، الأردن، 2016، ص 106، 108.

المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

(3) **التوجه الاستراتيجي:** حيث أن جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجيه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

(4) **التعليم والتحسين المستمر:** إذ يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

(5) **التركيز على الأفراد:** إن مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

(6) **تطوير الشراكات:** منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

(7) **الإدارة بالحقائق:** تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

(8) **توجيه النتائج:** من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، ويعد ذلك جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون، والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

(9) **المسؤولية الاجتماعية:** تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية الاجتماعية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

المطلب الثالث: نماذج الأداء المتميز

إن التحديات العالمية والانفتاح الاقتصادي بالإضافة إلى التغيرات البيئية التي أثرت على المنظمات، ساهمت في استمرار الجهود العلمية في محاولات لتقديم مفاهيم للتميز في الأداء، حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة، وتواصلت المحاولات لتحديد

نموذج أمثل لتميز الأداء الإداري، فمن قبل كان الهدف الأساسي لتميز الأداء هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يعظم العائد الاقتصادي، إلا أن هذا لم يعد كافياً في حالة المتغيرات البيئية، فظهرت منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة، أخذت على عاتقها مهمة تحفيز المنظمات ودفعها نحو تفعيل الجودة والتميز، وذلك من خلال نماذج لتميز الأداء التي ظهرت منذ بداية السبعينات والتي استطاعت أن تركز على تحسين الأداء الكلي للمنظمات وسد الفجوة التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة.

أولاً: النموذج الياباني ديمينج (Deming):

هذا النموذج تم تأسيسه عام 1950 ويشرف عليه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين، وهو يقدم جائزة ديمينج، وسميت بهذا الاسم تكريماً للعالم الأمريكي (Edward Deming) لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة،¹ ارتبط اسم وليام ديمينج بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة.²

حيث يعتبر نموذج ديمينج للتميز في الأداء المنبع والأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها،³ وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق نتائج مهمة في مجال رقابة الجودة، واستحدثت جائزة ديمينج عام 1951 على مستوى اليابان وتحولت إلى المستوى العالمي عام 1984 وأهم الفئات المستهدفة لهذه الجائزة هي: جائزة ديمينج للأفراد، جائزة ديمينج للتطبيق المتميز، جائزة الرقابة على الجودة للمصانع.⁴

وتتمثل مبادئ هذا النموذج في أربعة عشر مبدأ وهي كالتالي: الاهتمام بالتدريب، إيجاد القيادة الفعالة، تفعيل فرق العمل، القضاء على الخوف، تحديد ونشر الأهداف وأغراض المنظمة، تبني فلسفة جديدة للعمل، دعم اعتزاز العاملين بعملهم، تشجيع التعليم والتطوير الذاتي، تجنب الشعارات والنصائح الجوفاء، تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين، عدم الاعتماد على الفحص الكلي، تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار،

¹ إيهاب عبد ربه سهود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي المتميز EFQM، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2013، ص 18.

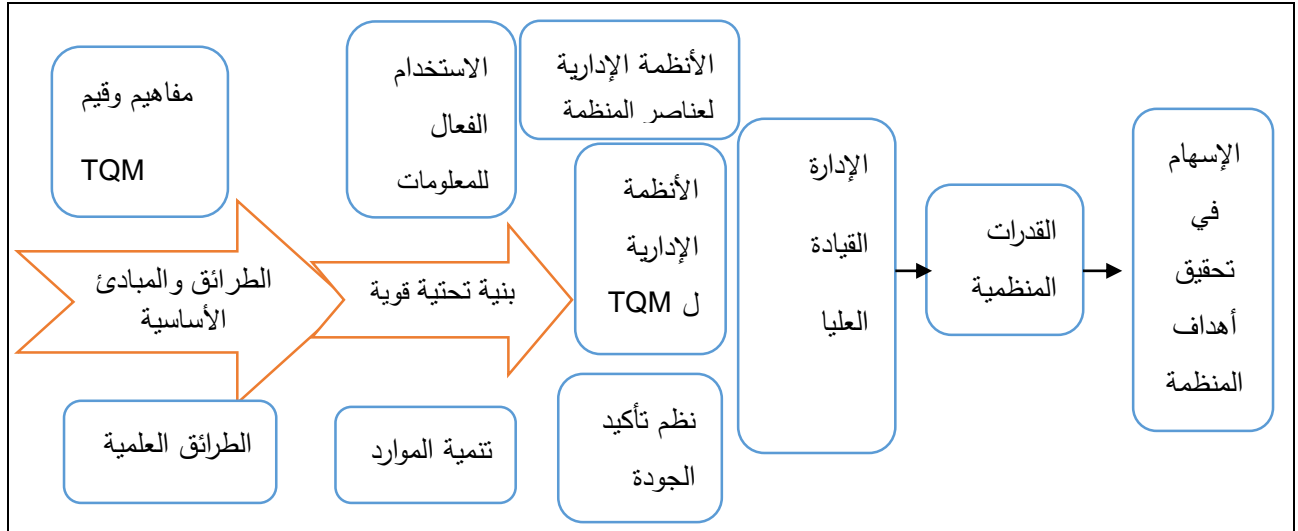
² ليندة فليسي، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص 78.

³ سهام شوشان، مرجع سابق، ص 104.

⁴ عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص 128.

إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل، الاعتماد على جودة المواد المشتريات وليس على السعر الأقل.¹ ويتضمن هذا النموذج على عشرة معايير، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): معايير نموذج ديمينج



المصدر: أوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2015، ص 104. بتصرف.

وفيما يلي شرح معايير نموذج ديمينج الموضحة في الشكل، والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على كل معيار منها، كما يلي:²

(1) **الإدارة العليا:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في كيف تضع المنظمة توجهاتها وخياراتها الاستراتيجية وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة، وكيف يقومون بإدارة أنشطتها لتحقيق الفعالية والكفاءة للمنظمة ككل، ومدى التزام الإدارة العليا بالجودة والتحسين المستمر.

(2) **نظم إدارة الجودة الشاملة:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار لدرجة الالتزام بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ابتداءً من تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون ليس فقط على نطاق ومراحل عملية الإنتاج، بل على نطاق أشمل يضم وظائف المنظمة ككل.

(3) **نظام تأكيد الجودة:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار

¹صالح علي عودة الهللات، مرجع سابق، ص 193.

²أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 105.

مدى فعالية تصميم وتنفيذ نظام تأكيد الجودة، الذي يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة وعمليات الإبداع والتحسين المستمر.

(4) **النظم الإدارية لعناصر المنظمة:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في درجة التزام نظم إدارة عناصر المنظمة ووظائفها وعملياتها بنظم إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر على مستوى المنظمة ككل.

(5) **تنمية الموارد البشرية:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام المنظمة والتزامها بتنمية مواردها البشرية من خلال أنشطة التدريب والتعليم المستمر، لمعرفة مدى امتلاك المنظمة لبنية تحتية تتوافر على عناصر القوة لدعم وتعزيز أنشطة الجودة والتحسين المستمر.

(6) **الاستخدام الفعال للمعلومات:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في فعالية إدارة واستخدام المعلومات الأساسية لدعم عمليات إدارة الجودة والتحسين المستمر، لتحديد مدى امتلاك المنظمة لبنية تحتية قوية داعمة لأنشطة الجودة والتحسين المستمر.

(7) **قيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار مدى تطبيق الطرائق والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، يعتبر هذا المعيار إضافة إلى معيار الطرائق العلمية الأساس في نموذج ديمنج.

(8) **الطرائق العلمية:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى التطبيق والالتزام بالطرائق العلمية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بما في ذلك الطرق الإحصائية للتحسين المستمر في الجودة.

(9) **قدرات المنظمة:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في مدى امتلاك المنظمة لعناصر وقدرات تمثل مصدر قوة بالنسبة للمنظمة وتمكنها من تحقيق التميز.

(10) **الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة:** خصص له (100) نقطة بمعدل 10% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على التحسين المستمر لأهدافها، ولتوجهاتها وخياراتها الاستراتيجية، وخططها المستقبلية، خصوصاً من وجهات نظر زبائنهم.

ثانياً: النموذج الأمريكي (Baldrige Malcom):

في عام 1987م وقع الرئيس الأمريكي رونالد ريغان على قانون رقم 100-107 الذي أسس لجائزة

وطنية تؤثر عمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمنظمات الصغيرة،¹ في عام 2004 خول الرئيس الأمريكي بوش للمعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا توسيع برنامج الجائزة ليشمل المنظمات غير الربحية والحكومية، البرنامج بدأ في التطبيقات على المنظمات غير الربحية في عام 2006 ببرنامج تجريبي، وشرع في تسليم الجوائز في عام 2000.

ويعتبر نموذج مالكوم بالدريج للتميز التنظيمي منهجا للتحسين المستمر بهدف الحصول على النتائج التي تعتبر هامة للمنظمة، ويقدم أيضا نموذج مالكوم بالدريج دليلا للمنظمات في التقويم والتغذية العكسية في رحلتها نحو التميز والتحسين المستمر، وهو عبارة عن عملية منظمة لمساعدة المنظمات على صنع التغيير الشامل،² بغرض تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات الأمريكية التي عانت من شدة المنافسة الدولية في الداخل والخارج خاصة أمام نظيراتها اليابانية والأوروبية، وتمنح هذه الجائزة سنويا إلى ثلاث منظمات على الأقل في واحد من بين الأنواع الآتية: منظمات الأعمال، المنظمات التعليمية والصحية سواء كانت ربحية أو غير ذلك، حكومية أو خاصة، وقد أسست الجائزة قصد تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي: نشر الوعي بثقافة الجودة وأهميتها في التطوير، فهم أسس ومتطلبات الأداء الجيد، تبادل ومشاركة الخبرات والمعلومات.³

ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة" وهي كما يلي:

- (1) الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات العملاء.
- (2) أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفعال في تحقيق تميز الأداء.
- (3) ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
- (4) تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- (5) أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحول في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- (6) التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
- (7) تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساسا في تخطيط

¹ أسامة خيرى، التميز التنظيمي، مجلد 1، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص253.

² أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص99.

³ عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأعمال، مرجع سابق، ص131.

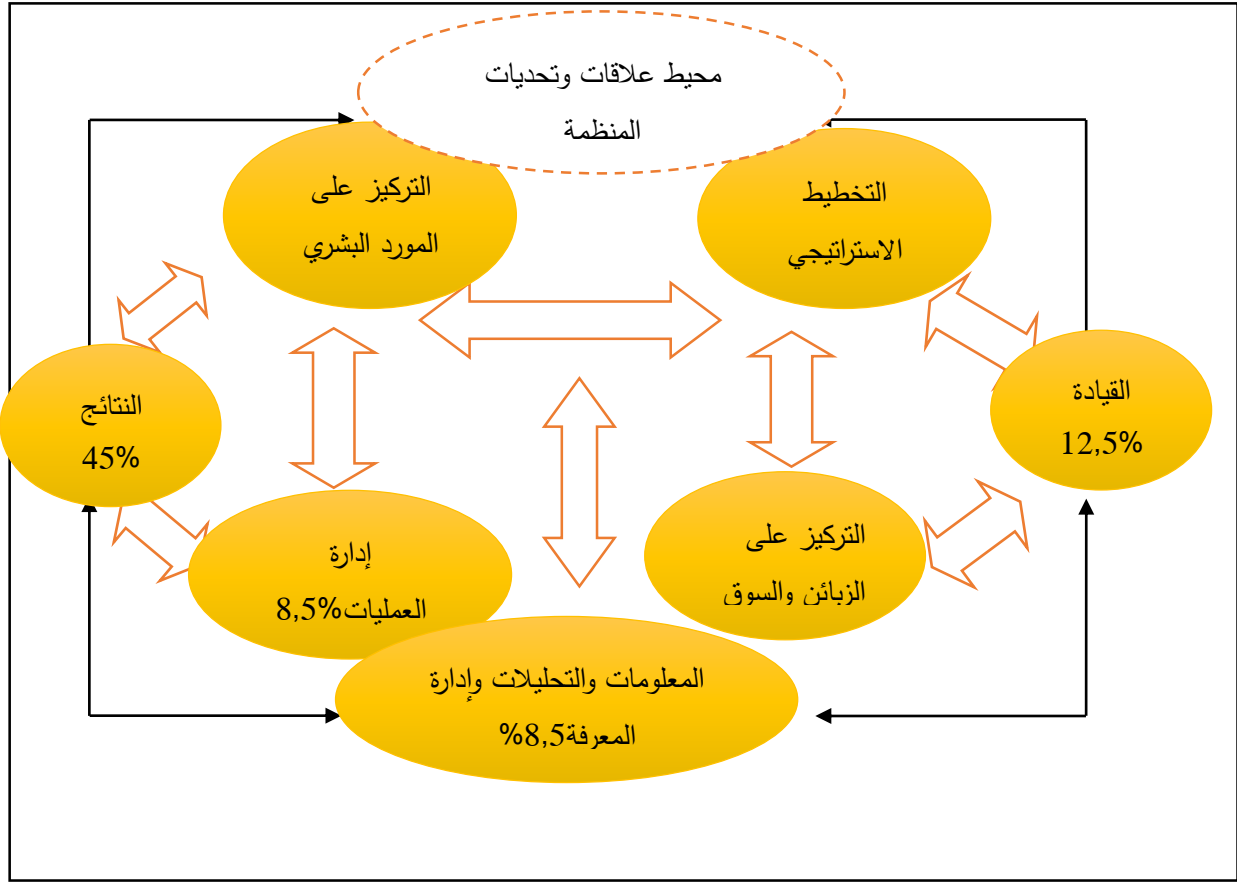
العمليات.

- (8) تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
- (9) أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها.
- (10) إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئولياتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهماتها في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.¹

كما يستند نموذج مالكوم بالدريج إلى سبعة معايير رئيسية بإجمالي درجات مقداره (1000) درجة والتي تشكل الأساس لقياس أداء المؤسسة وهي موضحة في الشكل التالي:

¹علي السلمي، مرجع سابق، ص44.

الشكل رقم(2): معايير النموذج الأمريكي



المصدر: سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات، أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص128.

وفيما يلي شرح لمعايير النموذج الموضحة في الشكل: ¹

(1) القيادة (125) نقطة: حيث يتم التركيز على مدى توفر رؤية قيادية لإدارة المؤسسة، وكذا مدى سعي هذه الأخيرة إلى إيجاد قيم مشتركة والمحافظة عليها وكذلك في توجيه العاملين نحو بلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى مدى تحلي إدارة المؤسسة بالبعد المجتمعي أثناء قيادتها للمؤسسة وذلك خدمة للمجتمع الذي تتواجد فيه.

(2) التخطيط الاستراتيجي (85) نقطة: حيث يتم التركيز على كيفية وضع المؤسسة لاستراتيجيتها، وتحديد أهدافها ورسمها خططها، وأيضا طرق تنفيذها لهذه الاستراتيجيات والخطط.

¹مراد كواشي، قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، 2013، صص321-322.

- (3) **التركيز على العميل (85) نقطة:** من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية قيام المؤسسة بتحديد متطلبات وتوقعات العملاء والسوق على المدى القريب والبعيد، وما إذا كانت المؤسسة قد عملت على تقوية العلاقات مع العملاء وحددت مدى رضاهم.
- (4) **إدارة القياس والتحليل والمعرفة (90) نقطة:** من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية اختيار، جمع، تحليل، وإدارة المؤسسة للبيانات والمعلومات من أجل دعم وتحسين أدائها الشامل.
- (5) **التركيز على الموارد البشرية (85) نقطة:** وفقا لهذا المعيار يتم فحص كيفية تطوير المؤسسة لمواردها البشرية من أجل الانتفاع من كافة إمكانياتها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- (6) **إدارة العمليات (85) نقطة:** من خلال هذا المعيار يتم فحص كيفية اختيار تصميم وتسيير وتحسين المؤسسة لأنظمة عملها وذلك خدمة لعملائها وتحقيق المستوى المرجو من الأداء.
- (7) **قياس نتائج الأعمال (450) نقطة:** وفقا لهذا المعيار يتم فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العملاء، ومدى تحقق أهداف المؤسسة وتحسن مستويات أدائها.
- ثالثا: النموذج الأوروبي (EFQM):**

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج التميز في العالم، فقد جاء إنشائه كتقليد لنموذج جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية، ففي ضوء المنافسة الشديدة من قبل المنظمات الأمريكية واليابانية، كان لزاما على الحكومات الأوروبية أن تتخذ نموذجا لها يعمل على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية ورفع مستوى التركيز على الجودة، وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية بتطوير الجائزة بالاشتراك مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والمفوضية الأوروبية، وتم الإعلان عن الجائزة سنة 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، ومنحت الجائزة لأول مرة عام 1992.

وقد قامت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير نموذج الجائزة ليلتزم بالإضافة إلى المؤسسات الكبيرة مؤسسات القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وبذلك يكون مجال الجائزة والمكافئة قد شمل المنظمات التجارية الكبيرة، والوحدات العملياتية المساعدة في المنظمات الكبيرة، والشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة للربح).¹

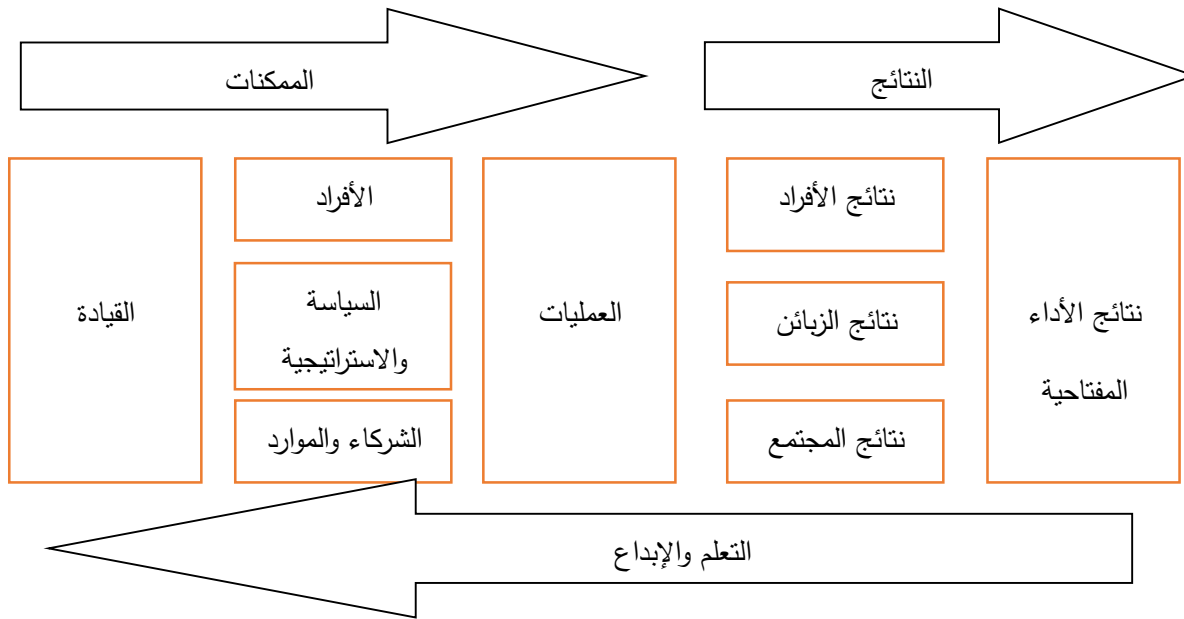
فالنموذج الأوروبي للتميز "هو منهج منظومي شامل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال، يقوم على فرضية أن التميز في مجالات الأداء، وإرضاء أصحاب المصلحة من الزبائن، الأفراد والمجتمع، إنما يتحقق بفضل

¹الأخضر صياحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص135.

القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه الاستراتيجية والسياسة التي تنفذ عن طريق الأفراد، الشركاء، الموارد والعمليات.¹

ويرتكز هذا النموذج على مجموعة من المفاهيم الأساسية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام، وهي المبادئ الأساسية لهذا النموذج بالنسبة لأي مؤسسة وهي كالتالي: إضافة قيمة للمستخدمين، خلق المستقبل المستدام، تطور القدرة التنظيمية، تسخير الإبداع والابتكار، القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة، إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية)، النجاح من خلال مواهب الأفراد، الحفاظ على نتائج متميزة.² كما يستند النموذج الأوروبي إلى تسعة معايير رئيسية تنقسم إلى معايير الممكنات ومعايير النتائج، الممكنات تتعلق بالطريقة التي تدير وفقها المنظمة أنشطتها المفتاحية أو المحورية، والنتائج تتعلق بماذا تحقق المنظمة من نتائج ومستوى الأداء الذي يتم إنجازه، النتائج تحدث بسبب الممكنات، ومعايير الممكنات يتم تحسينها من خلال استخدام التغذية المرتدة من معايير النتائج، وهي بإجمالي درجات مقداره (1000) درجة،³ وهي كما يلي:

الشكل رقم (3): معايير النموذج الأوروبي



Source : Paul Watson, **Implementing the European foundation for quality management excellence model**, School of Environment & Development Sheffield Hallam University, 1.1 TS Business Practices, 2002, USA, P7.

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 93.

² محمود عطا عمر المدهون، **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي**، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2014، صص 89-90.

³ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 94.

وفيما يلي سنقوم بشرح المعايير الموضحة في الشكل أعلاه:¹

(1) **معييار القيادة:** وله (100) نقطة بمعدل 10 % من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في الكيفية التي يطور بها القادة المتميزون رؤية المنظمة لتحقيق التميز المستديم عن طريق سلوكياتهم، وكيف تضع المنظمة رؤيتها الاستراتيجية، وكيف يوجه كبار الإداريين والقادة المنظمة وفقاً لهذه الرؤية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيقها.

(2) **معييار السياسة والاستراتيجية:** وله (80) نقطة بمعدل 08 % من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار مدى قدرة المنظمة على إنجاز وتنفيذ رؤيتها عن طريق تطوير استراتيجية تركز على أصحاب المصلحة وكيف يتم وضع السياسات والخطط، الأهداف، والعمليات التي تسمح بتنفيذ استراتيجيتها.

(3) **معييار الأفراد:** وله (90) نقطة بمعدل 09 % من المجموع الكلي، ويبحث هذا المعيار في مدى اهتمام والتزام المنظمة بتنمية مواردها البشرية، ومدى امتلاكها لبيئة تدعم وتعزز عملية التعلم وإشراك الأفراد وتمكينهم بطريقة تؤدي إلى استعمال معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لصالح المنظمة.

(4) **معييار الشركاء والموارد:** وله (90) نقطة بمعدل 09 % من المجموع الكلي، وينظر هذا المعيار في كيفية إدارة المنظمات المتميزة لعلاقاتها مع الشركاء الخارجيين والموردين في إطار دعم السياسة والاستراتيجية وضمان السير الفعال للعمليات، وضمان التوازن بين الحاجات الحالية والمستقبلية للمنظمة والمجتمع المحلي والبيئة.

(5) **معييار العمليات:** وله (140) نقطة بمعدل 14 % من المجموع الكلي، ويركز هذا المعيار على مدى قدرة المنظمات المتميزة على إدارة وتحسين العمليات التي تطور الأداء وتخلق القيمة لأصحاب المصلحة.

(6) **معييار نتائج الزبائن:** وله (200) نقطة بمعدل 20 % من المجموع الكلي، حيث يقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بزبائنهم لمعرفة درجة ومستوى رضا زبائنهم، وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

(7) **معييار نتائج الأفراد:** وله (90) نقطة بمعدل 09 % من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يخص الأفراد العاملين لديها وهل تحقق المنظمة نتائج ملحوظة في هذا المجال.

(8) **معييار نتائج المجتمع:** وله (60) نقطة بمعدل 06 % من المجموع الكلي، ويقيس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص 95.

9) معيار نتائج الأداء المفتاحية: وله (150) نقطة بمعدل 15% من المجموع الكلي، ويقاس هذا المعيار بشكل تفصيلي نتائج المنظمة فيما يتعلق بالعناصر المحورية لسياستها واستراتيجيتها وهل تحقق نتائج ملحوظة في هذا المجال.

رابعاً: النموذج الجزائري للتميز:

أقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000، وبالفعل تم إقراره فعلياً بتاريخ 06 جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز "الجائزة الجزائرية للجودة" بحيث تتكون الجائزة في شكل مكافأة مالية يحدد مبلغها بمليون دينار جزائري (2000000 دج) بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، وتمنح الجائزة سنوياً للمنظمات التي تتشط على مستوى التراب الوطني سواء منظمات وصناعات صغيرة ومتوسطة، منظمات كبيرة عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي ومن بين المنظمات التي استطاعت الظفر بالجائزة نذكر:

- 1) الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003.
- 2) الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت (SCIMAT) بباتنة سنة 2004.
- 3) المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحفريات (BCR) سنة 2005.
- 4) المنظمة الوطنية للأملاك (ENASEL) بقسنطينة عام 2006.
- 5) المنظمة العمومية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية (ELRIME) عام 2007.
- 6) شركة النقل والتجهيزات الصناعية والإلكترونية (TRANSMEX) عام 2008.¹
- 7) شركة ميناء بجاية (EPB) عام 2009.
- 8) الشركة الوطنية للدهن بالأخضرية (ENAP) عام 2010.
- 9) مجموعة بن حمادي ببرج بوعريريج (ANTAR TRADE) عام 2011.
- 10) شركة الخزف الصحي بالجزوات عام 2012.
- 11) الشركة الوطنية لصناعات الأجهزة الكهرو منزلية (ENIEM) عام 2013.
- 12) مخابر VENUS- SAPECO ومؤسسة INFRAIL عام 2014.
- 13) الشركة ذات مسؤولية محدودة كنوف للجبس عام 2015.

¹شوقي قبطان، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة المدية، الجزائر، 2009، ص 12.

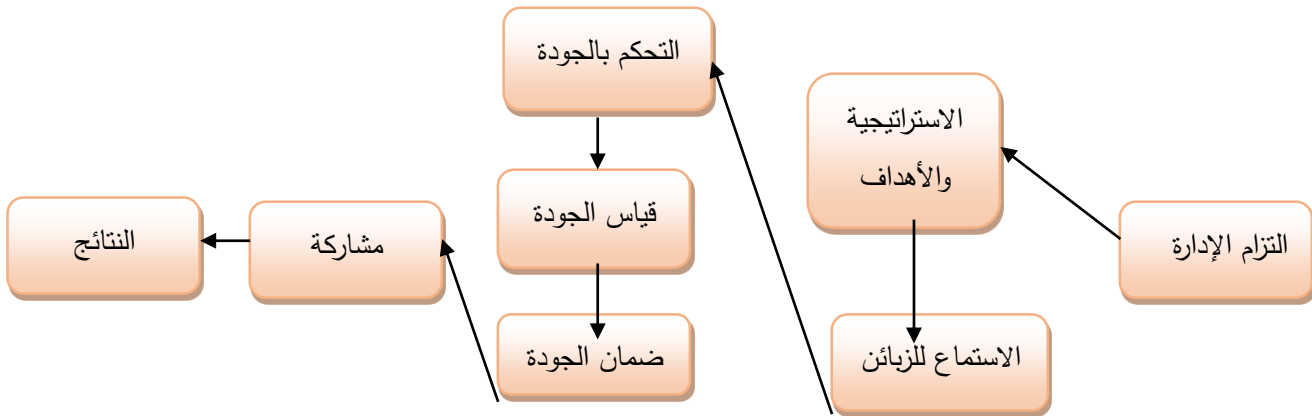
(14) لم يتم منح الجائزة عام 2016.

(15) لم يتم منح الجائزة عام 2017.

(16) شركة الاسمنت عين الكبيرة بسطيف عام 2018.¹

ويتضمن هذا النموذج على ثمانية معايير للتقييم والتي ستظهر لنا في الشكل التالي:

الشكل رقم(4): معايير النموذج الجزائري



المصدر: هاجرة غانم، دور تسيير المواد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص171.

ويتم حسب هذا النموذج التقييم على أساس سلم تتقبط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية والتي سيتم شرحها فيما يلي:²

(1) التزام الإدارة (120) نقطة: يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة، وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة وتعبئة الموارد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات الزبائن والعمال والمالكين ومختلف ذوي المصلحة في المنظمة بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الانجازات الفردية والجماعية الناجحة.

¹وزارة الصناعة والمناجم، قسم الصناعة، المرسوم التنفيذي رقم 02-05، المؤرخ في 6 جانفي 2002، يوم 15/05/2020 على

www.mipi.dz. 10:50

²أحلام ساري، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص-ص 224-225.

(2) استراتيجية وأهداف الجودة (80) نقطة: ويبين هذا المعيار درجة توافق استراتيجية الجودة المتبعة مع استراتيجية المنظمة الكلية ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب استراتيجية الجودة من طرف العمال والقائمين على تنفيذها.

(3) الاستماع للزبائن (200) نقطة، ويظهر هذا المعيار ما يلي:

-الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، سبر الآراء، إحصاء الشكاوى والمردودات، إقامة علاقات مع جمعيات المستهلكين.

-أساليب المنظمة في معالجة التظلمات والشكاوى ودرجة انعكاس ذلك في مخرجات المنظمة وخدماتها المرافقة.

-أساليب المنظمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع، سياسات التسويق، الهدايا، التغطية الإعلامية).

(4) ضمان الجودة (120) نقطة: ويعكس هذا المعيار قدرات المنظمة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، وذلك من خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية.

(5) قياس الجودة (100) نقطة: يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

(6) تحسين الجودة (80) نقطة: يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه العمليات.

(7) مشاركة العمال (100) نقطة: يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها ودرجة تثمين دورهم في ذلك.

(8) النتائج (200) نقطة، ويتم التركيز على النتائج التالية:

-نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء الزبائن.

-نتائج المنظمة الخاصة بإرضاء العمال.

- نتائج المنظمة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصص السوقية، ...
- نتائج المنظمة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.
- نتائج المنظمة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع، كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات...الخ

مما سبق تبين أن أبعاد الأداء المتميز تتمثل فيما يلي: القيادة وثبات الغاية، التعليم والتحسين المستمر، التركيز على أهم مورد في المؤسسة وهو الفرد بالإضافة الى التركيز على المحصلة والنتائج والتركيز على العملاء بالإضافة للتوجه الاستراتيجي، الإدارة بالحقائق وتطوير الشراكات، والمسؤولية الاجتماعية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والأداء المتميز

لقد اختلفت الدراسات التي تناولت سمات القيادة ودورها في تحقيق الأداء المتميز، وتتنوع بين دراسات شملت إحدى المتغيرين مع متغير آخر وهذا ما سيتم عرضه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالقيادة

يتم التطرق من خلاله إلى:

أولاً: الدراسات العربية

1) دراسة كارول أو كونر ترجمة مركز التعريب والبرمجة (1997) بعنوان: القيادة الإدارية الناجحة (كتاب) . هدفت هذه الدراسة إلى توضيح سبعة مجالات ضرورية لنجاح القائد، حيث إذا استعملها طريقة الخطوة خطوة يمكنه استكشاف هذه المجالات الأساسية للقيادة والإدارة في غضون أسبوع واحد، والغرض من ذلك هو تحسين الأداء الحالي للمدراء في أدوارهم الثانوية والرئيسية من خلال فهم أفضل لمتطلبات الإدارة ومن خلال تطبيق المهارات الخاصة بها والتمرن عليها.

الخطوات التي تؤدي إلى الإدارة والقيادة الناجحة هي:

✓ وعي الذات وإدراكها.

✓ فهم الناس والآخرين.

✓ امتلاك القوة والسلطة.

✓ القدرة على الاتصال بالآخرين.

✓ القدرة على صنع القرار الملائم.

✓ وضع التصور المستقبلي.

✓ تولي المسؤولية.

(2) دراسة قاسم شاهين بريسم العمري (2009)، بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية "دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في محافظة ذي قار (أطروحة دكتوراة) .

هدفت الدراسة إلى استعراض ما أوردته من الأدبيات ذات العلاقة والوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية وإيجاد دراسة تحليلية لها، وقد اعتمد الباحث على أكثر الأنماط القيادية قبولا وتأثيرا في المنظمات الناجحة القيادة التبادلية والتحويلية وإيجاد العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأنماط وعدد من المتغيرات ذات الدور الفاعل لنجاح أي منظمة والمتمثلة في قيادة فريق العمل والتفويض والإبداع والاتصال والتفاوض والتغيير والتدريب وأخيرا التوجه الاستراتيجي والقرار، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هناك طرائق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد الإداري للتكيف مع المتغيرات المفاجئة التي تساعده على توسيع الرؤية في مجال عمله واستشراف المستقبل، وتنمية قدرات القيادات الإدارية وتعرفهم بالاتجاهات العلمية الحديثة في الإدارة وتهيئة الفرص لإعادة تقييم دورهم القيادي في ضوء إحداث التطورات العلمية.

(3) دراسة نور الهدى بن الدين وسفيان كويديد2018، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S" (مقال) .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الأداء الوظيفي، تمت الدراسة الميدانية بشركة الاسمنت ببني صاف s.c.i.b.s وتوصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي، وكذا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من نمط القيادة، فرق العمل والتحفيز على الأداء الوظيفي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة Moh.Barid Nizarudin Wajdi 2017، الاختلافات بين القيادة والإدارة (مقال).

–تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاختلافات بين القيادة والإدارة، حيث أظهرت على الرغم من أن القيادة والإدارة تشتركان في العديد من الواجبات المماثلة التي تتكون من العمل والتأثير في الآخرين بتحقيق الأهداف إلا أن للإدارة مهارات متمثلة في التخطيط والبناء وتوجيه النظم التنظيمية لتحقيق المهام والأهداف، في حين

أن القيادة مهارات متمثلة في التركيز على التغيير المحتمل من خلال تحديد الاتجاه ومواءمة الناس والتحفيز والإلهام.

(2) دراسة swamy 2014، أساليب القيادة (مقال) .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأدبيات المتاحة لأنماط القيادة وتأثيرها على المكونات المختلفة لجودة حياة العمل، في هذه البيئة التنافسية والفعالة أسلوب القيادة ضروري للحد من الاستنزاف فلتحقيق الهدف التنظيمي بشكل منتج أساليب قيادية تؤثر على أداء الموظف والإنتاجية، حيث توصل من خلال على أن أسلوب القيادة والالتزام الوظيفي ورضا العمل مترابطين، وهكذا يمكن أن تؤثر أساليب القيادة على جودة العمل. تؤكد هذه النظرية على أن الشخص الذي يملك قدرا أكبر من المعلومات عن موقف محدد يصبح قائدا في هذا الموقف بالذات فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وتركز هذه النظرية على أن الظروف هي التي تبرز القائد وأن نوع القيادة يختلف وفقا لاختلاف الظروف لذا تسمى هذه النظرية أيضا بنظرية الظروف، أما عن الارتباط بين الموقف والقيادة تسعى هذه النظرية إلى تحديد النمط القيادي الملائم للموقف السائد، فالظروف المحيطة هي التي تؤثر في ظهور نمط القيادة بحيث إذا تغيرت تلك الظروف ظهرت الحاجة إلى نوع آخر من القيادة يتفق مع الظروف الجديدة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء المتميز

سنتناول من خلاله يلي:

أولاً: الدراسات بالعربية

(1) دراسة هاشم فوزي العبادي (2007) بعنوان: دور استراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة

الجامعية لتحقيق الأداء المتميز دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة (مقال).

-هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية استراتيجيات الإدارة المرئية في تحسين مستوى الأداء التدريسي الجامعي، حيث حددت استراتيجيات الإدارة المرئية بثلاث استراتيجيات رئيسية (استراتيجية قواعد العمل، استراتيجية التطهير، واستراتيجية التخلص من الهدر في الأنشطة والثروة) صممت لأغراض جمع البيانات والتحليل استمارة استبانة بمقياسين، يقيس الأول استراتيجيات الإدارة المرئية، والثاني مستوى الأداء التدريسي الجامعي، توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الإدارة المرئية والأداء المتميز.

(2) دراسة باصور عقيلة، بن حجوبة حميد(2017) بعنوان: علاقة الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس المدية (مقال).

هدفت الدراسة إلى إيجاد علاقة ودور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات وتعريف المصطلحات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإبداع من خلال (حل المشاكل واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الابتكار، المبادرات الخلاقة) والأداء المتميز تحت مستوى معنوية (0,05) ودرجة الثقة (93,8%).

(3) دراسة غانم هاجرة (2017) بعنوان: دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية في المسيلة (أطروحة دكتوراه).

-هدفت الدراسة إلى معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، وتوصلت الدراسة بعد تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة Eygelaar(2004) بعنوان: تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات وتميزها في الأداء(مقال).

-هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المجالات الحيوية اللازمة لتحسين إيصال الخدمات الصحية العسكرية وتميزها في الأداء، وتحديد مدى ملائمة تطبيق نموذج تميز جنوب أفريقيا لتميز أداء الخدمات، وتم اختيار معايير هذا النموذج لعمل استبيان التقييم الذاتي لتميز الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق قيم ومعايير التميز في مؤسسات خدمات الرعاية الصحية العسكرية من شأنها أن تعزز الأداء التنظيمي في تقديم الخدمات.

(2) دراسة Bogne&Bansal(2007) بعنوان: إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز(مقال).

-هدفت هذه الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد ومعرفة المنظمة، وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقلة من سجلات منظمات عينة الدراسة، وأثبتت هذه الدراسة أن معدل نمو المنظمات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والقيمة وبناء مجتمع معرفة خاص بها.

(3) دراسة Verma&Cook (2002) بعنوان: اكتشاف العلاقة بين أنظمة الجودة والأداء المتميز(مقال).

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد ونظام الجودة ممثلة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، والموارد البشرية) والأداء المتميز ممثل (التوكيد، الأدلة المالية، الاستجابة والمعولية)، وأثر هذه

العلاقة في تحقيق التفوق في الأداء، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات نظام الجودة وأبعاد جودة الخدمة والتميز في الأداء.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

_ من حيث هدف الدراسة: هناك اختلاف وتتنوع في الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث منها من بينت تأثير أنماط القيادة الإدارية في نجاح المنظمات، ومنها من هدفت إلى معرفة الاختلافات بين القيادة والإدارة، وهناك من أبرزت أهمية استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز وأخرى بينت أثر استدامة إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز، في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر سمات القيادة في تحقيق الأداء المتميز بشركة جنرال إلكتريك الأمريكية.

_ من حيث متغيرات الدراسة: لقد كانت المتغيرات المدروسة سابقا عديدة ومتنوعة أما في الدراسة الحالية فقد تعرفنا على سمات القائد جاك ويلش (الرؤية الثاقبة، الحسم واتخاذ القرارات الصعبة، اقتناص الفرص، الطاقة والقدرة على إشعال لهيب الحماس في الآخرين ، التحفيز، القدرة على التنفيذ) لبيان دورها على المتغير التابع الأداء المتميز (المحافظة على أصحاب الأداء المتميز، التخلي على الأفراد والمشروعات التي تؤثر على أداء المؤسسة، مبادرات الجودة والعولمة والمشاركة والتعبير والعمل الإلكتروني، عمليات الاندماج والاستحواذ)، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها تتناول ميدان دراسة يختلف عن الدراسات السابقة ألا وهو دراسة حالة شركة عالمية.

خلاصة الفصل:

إن المنظمات اليوم همها الأول والأخير تحقيق التميز، تحقيق التميز الذي يجعلها في المراتب الأولى، تحقيق التميز الذي يجعلها بعيدة عن منافسيها، تحقيق التميز الذي يجعلها دائما متميزة وسباقه، تحقيق التميز الذي يفرض عليها التغيير قبل أن تفرضه عليها الظروف، ولا يكون كل هذا إلا بوجود قائد فعال، القائد الذي هو مصدر هذا التميز، تميزه في نقل ثقافة التميز وترسيخها وجعلها من قيم الأساسية في الشركة.

إن تميز أداء المنظمات حكم عليه بأن يكون في خانة المحتوم وذلك راجع للتغيرات البيئية والتحديات المعاصرة التي تتطلب مجهودات لم تكن في الحسبان من قبل من حيث الابداع والتفوق والتفرد، فأصبحت تشكل التحدي المطلوب في تغيير وجهات نظر القادة من أجل إحداث التميز، فالتميز في حد ذاته ليس غاية وإنما هو سبيل لتحقيق أهداف قادة المؤسسة والقادة الساعون لتحقيق التميز يجب عليهم أن يتميزوا هم ومؤسساتهم بصفات غير ما يتميز به الآخرون سواء سمات قيادية يتميز بها هم من حسم ورؤية مستقبلية ثاقبة وقدرة على التغيير في الوقت المناسب بالإضافة لتوفر المؤسسة على موارد وكفاءات وقدرات لا يستطيع أعتى منافسيها على مجابتهها ومن البديهي أن تستمر هذه المؤسسة في إدامة تميزها.

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

تعتبر جنرال إلكتريك واحدة من أكبر الشركات في العالم وأكثرها نفوذاً، فهي أيقونة الصناعة الأمريكية والأكثر نجاحاً على مدى 127 عاماً. شهدت هذه الشركة نقلة نوعية قام بها ويلش في ثمانينات القرن الماضي، فنظراً للتغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال كان لزاماً عليه أن ينقلب على الوضع الراهن ونجح في ذلك بفضل تحديه لمجموعة من الأعراف الراسخة وتغييره لثقافة الشركة بإلغاء الكثير من المسلمات ورفض الكثير من البديهيات، وترسيخه ثقافة التعلم وأهم من ذلك قيامه بصناعة قادة للمستقبل، فامتلك هذا الرجل مبادئ وصفات مميزة للقيادة مكنته من تحقيق التميز والنجاح للشركة.

في هذا الفصل سنقوم بتسليط الضوء على هذه الفترة من رئاسة ويلش للشركة من عام 1981 إلى غاية 2001، وعلى هذا الأساس قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: لمحة عن جنرال إلكتريك.

المبحث الثاني: القائد جاك ويلش.

المبحث الثالث: تميز أداء جنرال إلكتريك في ظل قيادة جاك ويلش.

المبحث الأول: لمحة عن جنرال إلكتريك

شركة جنرال إلكتريك هي مجموعة أمريكية متعددة الجنسيات، استطاعت تحقيق نجاحات كبيرة على المستوى العالمي خصوصا في المرحلة التي ترأسها المدير التنفيذي السابق جاك ويلش وما أجرى عليها من تغييرات لوصولها على ما هي عليه الآن.

المطلب الأول: التعريف بالشركة

سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض أهم نقاط لتعريف الشركة:

أولا: بطاقة تعريف الشركة

الشكل رقم (5): بطاقة تعريف لشركة جنرال إلكتريك.



- الاسم : جنرال إلكتريك

- الرمز : GE.

- التأسيس : 15-04-1892 بسكنيكتادي "نيويورك".

- المؤسسون : تشارلز أي. كوفين، إيهو طومسون، إدوين جيه، هوستن جي بي مورجان، جون توماس إديسون.

- المقر : بوسطن، ماساتشوستس، الولايات المتحدة الأمريكية.

- النوع : عامة.

- مجال الخدمة : جميع أنحاء العالم.

- المدراء التنفيذيون السابقون : توماس إديسون، تشارلز أي كوفين، أوين دي بونغ، رالف جي. كوردنر، جيرالد آل.

فيليب، فريد جي. بورش، ريجينالد أتش جونز، جاك ويلش، جيف إمليت، جون فلاريزي.

المدير التنفيذي الحالي: هنري لورنس كلاب.

- المنتجات : محركات الطائرات، الموزعات الكهربائية، المحركات الكهربائية، الطاقة، التمويل، الرعاية الصحية، الإضاءة، البرمجيات، توربينات الرياح.

- الشركات التابعة : GE للطيران، GE الرقمية، GE للبحث العلمي، GE هيتاشي للطاقة النووية، GE للرعاية الصحية،

GE للطاقة المتجددة، GE للمخاطرة. - الموقع الإلكتروني: GE.com

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على:

http://en.M.Wikipedia.Org/wiki/General_Electric. In 08/07/2020, at 08:43 Pm

تعد شركة جنرال إلكتريك من الشركات الأولى في العالم، والتي تصدرت العديد من المراتب المتفوقة من خلال جودة منتجاتها والسمعة التي اكتسبتها عبر الزمن من خلال تألقها وإبداعها وتفوقها على مثيلاتها.

ثانياً: عناصر ومكونات الاستراتيجية لشركة جنرال إلكتريك

تتلخص عناصر ومكونات الاستراتيجية لشركة جنرال إلكتريك فيما يلي:¹

- الرسالة: حدد ويلش رسالة جديدة بتطوير شركة جنرال إلكتريك من شركة صناعية كهربائية إلى شركة تقنية علمية متعددة الصناعات والاستثمارات، الشعار الذي رفعه ويلش هو " منتج جديد وبيئة مختلفة كل يوم".
- الرؤية: يقول ويلش: " عملنا معا ما لم نكن نتصور أننا سنفعله، وذهبنا إلى أماكن لم نفكر في الذهاب إليها أبداً وحققنا أحلاماً لم نكن نظن يوماً أنها ممكنة"، أراد ويلش أن يخلق ثقافة جديدة تتميز بالسرعة واللامرسمية والميل إلى روح المغامرة فوضع رؤية جديدة للشركة وهي " لن يكفي التميز ولكن يجب أن تكون الشركة رقم واحد أو اثنين في صناعتها"، ومعنى ذلك أن جنرال إلكتريك لن تستمر في أي شركة أو صناعة لا تكون فيها صاحبة المرتبة الأولى أو الثانية في السوق الخاصة به، وسوف يتم بيعها أو إغلاقها بعد محاولة إصلاحها لتكون رقم 1 أو 2 في سوقها.

- الأهداف: منذ تولي ويلش قيادة الشركة وضع عدة أهداف لترجم الرؤية الجديدة والرسالة التي وضعها للشركة والتي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- ✓ التخلص من البيروقراطية.
- ✓ العولمة.
- ✓ مؤسسة بلا حدود.
- ✓ تعليم وتطوير العاملين والمديرين.
- ✓ خدمات المنتجات، ومبادرة الجودة بتطبيق ستة سغما.
- ✓ التجارة الرقمية وشبكة الأنترنت.

-القيم: وضع جاك ويلش قيم ومعتقدات ثابتة للشركة لأنها تمثل القلب والروح بالنسبة لأي عمل وما تسعى الشركة لتحقيقه وما تصر عليه، وأهم من ذلك ما وجهتها وهذه القيم هي: الأمانة، حب التغيير، العميل، الاستفادة من الحجم، القضاء على البيروقراطية، الثقة بالنفس والبساطة والسرعة، القيادة، التدريب، الأشخاص، البعد عن الشكليات.²

¹ www.Slide share. Net, In 15/06/2020, at 10:13 Pm.

²رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعملائنا عام 2000، ص-ص 2،6، تاريخ المطالعة: 14:05
www.ge.com/annual00/download/shareholders_arabic_00.pdf

المطلب الثاني: تطور جنرال إلكتريك

ترجع أصول شركة جنرال إلكتريك إلى توماس إديسون، فقد كانت رؤيته هي التي أرست الأساس للشركة،¹ عندما قام بدمج منظمته Edison General Electric مع منظمة Thomson- Houston عام 1892،² وصلت عدد الاختراعات المسجلة باسمه إلى 1093 اختراع ليعد من أشهر المخترعين في العالم،³ حصل إديسون على لقب أعظم مخترع في التاريخ لكثرة وعظمة اختراعاته، فقد كان من العقول الجبارة، لأفكاره الجريئة ومنها كيف يقلب الليل نهار وكيف نتخلص من المواد والوسائل البدائية التي نستخدمها كلما أردنا أن نبدد ظلمة الليل وكانت الإجابة هي الكهرباء، ومنذ عهد إديسون استمرت جنرال إلكتريك على مر السنين في الابتكار والابداع الذي فتح لها آفاقاً كبيرة مكنتها من أن تصل للريادة في مجالها.⁴

وفيما يلي سيتم عرض أهم المحطات والتطورات التي طرأت على المنظمة من إديسون إلى غاية

ريجيناالد جونز:

الجدول رقم (4): تطور جنرال إلكتريك

القادة	أهم التطورات والإنجازات
إديسون و تشارلز آي كوفين	1878: أسس إديسون شركته Edison Electric Light. 1879: اختراع إديسون أول مصباح وهاج عملي تجاري. ⁵ 1880: قدم إديسون مصباحه الذي يتخذ شكل فتيل من الكربون. ⁶ 1882: بدأت أعمال توليد الطاقة وبداية عصر الكهرباء. ⁷ 1890: نظم إديسون أعماله تحت سقف واحد وأنشأ أول مصنع للمصابيح المتوهجة. 1892: كان ميلاد منظمة جنرال إلكتريك، بعد اجتماع الشركتين ومقرها في نيويورك. ⁸
1878-1922	بعد عملية الدمج تم تعيين أول رئيس لها، وهو تشارلز آي كوفين الذي أصبح سنة 1913 رئيس مجلس الإدارة في المنظمة واستمر إلى غاية 1922، واستطاعت المنظمة في عهده تحقيق ما يلي:

¹<https://www.wisegeek.com/what-is-the-history-of-general-electric>, in 03/06/2020. at 15:03

²<https://www.ge.com/news/reports/1093-light-bulb-moments-the-many-inventions-from-the-wizard-of-menlo-park>, in 03.06.2020. at18:48.

³ناصر بن محمد الزمل، عباقرة الظل: تاريخ من الاستحواذ على أفكار الآخرين، ط1، دار العبيكان للنشر، السعودية، 2016، ص 24.

⁴ محمد عاطف، أعظم المخترعين إديسون: سلسلة أشهر العلماء في التاريخ، ط1، دار الطائف للنشر، مصر، 2003، ص-ص 23،18.

⁵Majid Elamri, **Saudi Arabia is Growth and its Impact on Ge's Business Strategy: Analysis of Ge's Strategic Position**, A report submitted in partial fulfilment of requirements for the MBA degree and the Diploma of Imperial College London, School of Business, London, 2009 p11.

⁶ناصر بن محمد الزمل، مرجع سابق، ص 25.

⁷Majid Elamri, **Op-Cit**, p 11.

⁸https://www.newworldencyclopedia.org/entry/General_Electric, in 03/06/2020, at 18:14.

<p>1895: توسيع عمل جنرال إلكتريك في الكهرباء من خلال بناء أضخم قاطرة كهربائية.</p> <p>1896: اختراع الأشعة السينية لأول مرة في العالم.¹</p> <p>1900: تسجيل العلامة التجارية لجنرال إلكتريك.</p> <p>1906: تم إرسال أول بث إذاعي.²</p> <p>1910: جنرال إلكتريك تساعد في استخدام الكهرباء في المطبخ من خلال تطبيق يحسن الحياة في المطبخ.</p> <p>1912: دخول البلاستيك حيز التطبيق في الحياة اليومية من خلال تطبيق مهم والمتمثل في العازل الكهربائي، وأيضاً أنشأت الشركة إدارة البلاستيك.</p> <p>1917: تمكنت الشركة من صنع الثلجة.</p> <p>1918: وضعت الشركة أساس أول نظام إذاعي يمكن الولايات المتحدة الأمريكية من التواصل مع حلفائها والقوات الأمريكية الخاصة بفرنسا، وذلك من خلال تصميم مولد التيار المتردد.</p>	
<p>من أهم إنجازات هذه الفترة:</p> <p>1927: إدخال البث التلفزيوني في المنزل.</p> <p>1930: أنشأت جنرال إلكتريك قسم البلاستيك.</p> <p>1932: تأسس جنرال إلكتريك للقروض.</p> <p>1938: اختراع مصباح الفلورسنت</p> <p>1939: اختراع الزجاج الغير المرئي.</p> <p>1940: بدأت جنرال إلكتريك بالعمل في تجارة السيليكون من خلال اختراعها سيليكون كيميائي جديد.</p> <p>1942: تصنيع أول طائرة نفاثة أمريكية.</p> <p>1943: طور مهندسو جنرال إلكتريك الطيار الآلي.³</p> <p>1956: تم تأسيس معهد التطوير الإداري الخاص بجنرال إلكتريك بروتونفيل في نيويورك.</p> <p>1957: جنرال إلكتريك تفوز بعقد القوات الجوية الخاص بالطائرات التي تفوق سرعتها سرعة الصوت.</p>	<p>أوين دي. يونغ</p> <p>جيرارد سووب</p> <p>تشارلز أي. ويلسون</p> <p>وفيليب دي. ريد</p> <p>1958-1922</p>
<p>تميزت هذه الفترة ب:</p> <p>إجراء العديد من التحسينات في بداية الستينيات على صناعة المصباح الكهربائي، كما استمرت المنظمة في تطوير الأدوات والمعدات المنزلية التي تصنعها، وبفضل خبرتها التكنولوجية العالية استطاعت جنرال إلكتريك أن تكون من المنظمات الأولى التي تساهم في اكتشاف الفضاء.⁴</p>	<p>رالف جي. كورنر</p> <p>جيرالد أل. فيليب</p> <p>و فريد جي.</p>

¹ مسعودة شريفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسبير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2016، ص-ص 176-177.

² <https://www.Sandiegouniontribune.com/sdut-key-moments-in-the-history-of-general-electric-2016Jan13-story.html>, in 03/06/2020, at 14:59.

³ <https://www.galco.com/comp/includes/mfg/ge.htm>, in 03/06/2020, at 14:57.

⁴ مسعودة شريفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 182-183.

<p>1969: المرة الأولى التي يمشي فيها رجل على سطح القمر وهو نيل ارمسترونغ يرتدي حذاء مصنوع من سيليكون جنرال إلكتروني المطاطي.¹</p> <p>في نهاية الستينيات تم تحديد بعض نقاط الضعف في النظام على وجه الخصوص.²</p>	<p>بورش 1972-1958</p>
<p>انضم جونز إلى جنرال إلكتروني عام 1939 وبعد ثلاثة أعوام بدأ العمل كمدقق حسابات لثمانية سنوات، وفي عام 1968 أصبح المدير المالي للشركة، وانتخب نائباً أول للرئيس بعد ذلك بعامين، وفي عام 1972 أصبح رئيساً لجنرال إلكتروني ثم رئيساً لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمنظمة، فجلب حيوية جديدة واتجاهاً استراتيجياً جديداً إلى واحدة من أكثر الشركات تنوعاً في العالم،³ وكان جونز يسعى إلى أن يجد خليفة له يتمتع بصفات مختلفة عنه وجاء اختياره لويلش بمثابة استثناء للقاعدة التي تقول أنه على المدير الأعلى التنفيذي عدم اختيار خليفته.⁴ وفي عهده تزايدت المبيعات بأكثر من الضعف لتنتقل من 10 بلايين إلى 22 بلايين دولار وزادت الأرباح بسرعة لتنتقل من 572 مليون دولار إلى 1.4 بلايين دولار،⁵ وفي أوائل القرن العشرين استطاعت الشركة استكمال معظم اختراعات إديسون في معمل البحوث الصناعية، فقط حملت نظاماً للإدارة العملية المختلطة للاكتشاف العلمي، وعلى مدار الخمسين عاماً التي تلت هذه الفترة امتلكت براءات اختراع أكثر من أي منظمة في أمريكا.⁶</p>	<p>ريجينا ألتش. جونز 1981-1972</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع أعلاه.

لم يلمع بريق شركة جنرال إلكتروني صدفة، بل كان نتيجة جهود هؤلاء القادة كل في حقبة، حيث ساهم كل واحد منهم في إضافات زادت من تألق ولمعان هاته الشركة، بداية من الملهم أديسون، ففترة ويلش والتي عرفت فيها الشركة أوج انفتاحها وازدهارها، والذي خصصنا له مبحثين لدراسة أثر قيادته وانعكاسها على نتائج الشركة.

¹ <https://www.newworldencyclopedia.org/entry/General-Electric>, in 03/06/2020, at 18:14.

² Elamri Majid, **Op - Cit**, p 12.

³ Reginald H. Jones, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders, in 03/06/2020, at 18:58.

⁴ روبرت هالر، ترجمة غسان علم الدين، **جاك ويلش: مكتشف الطريق التجاري، سلسلة عمالقة الأعمال**، مجلد 1، ط 1، دار العبيكان للنشر، السعودية، 2004، ص 34.

⁵ Reginald H. Jones, www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders, in 03.06.2020, at 18:58.

⁶ ممدوح عبد العزيز رفاعي، **ابتكار الإدارة الطريق نحو التميز**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 31 مارس 2012، ص 3.

المطلب الثالث: جنرال إلكتروك آلة لصنع القادة

يقول روبين شارما: "قيادة الشركة تبدأ بقيادتك لذاتك، ولا يمكن أن تكون عظيما في العمل إلا عندما تكون تشعر بالعظمة الشخصية"¹، فهنا السياق الذي يتعين خوضه هو سباق من أجل صناعة القادة بشكل أسرع وتطوير ونشر ثقافة القيادة قبل أن يتمكن المنافسون من ذلك، فتقافة القيادة هي الثقافة التي تجعل الكل يفكر كما لو كان صاحب الشركة وكما لو كان رئيسها التنفيذي أو مدير إدارتها وهي الثقافة التي تجعل الكل يتحلى بروح المغامرة والمبادرة، وبالتالي يكون التركيز على الحلول بدلا من التركيز على المشكلات فيكونون المثل والقوة.²

لم يكن ويلش قادرا على اختراع محرك طائرة ولم يكن كاتباً تلفزيونياً، ورغم ذلك نسب إليه فضل كبير في نجاح جنرال إلكتروك في هذه المجالات، وتحولها إلى قوة صناعية وخدمية يحسب لها ألف حساب، والسبب في أن ويلش كان يعرف كيف يختار الأفراد الذين يعملون في جنرال إلكتروك ويعرف كيف يتعامل معهم وكيف ينمي ويطور قدراتهم، فقد كان قائداً يحسن فن التأثير والتوجيه ببساطة، الطريقة التي قاد بها جنرال إلكتروك خلال عشرين عاماً لم تضمن تخريج قادة مميزين فحسب بل صنعت من هؤلاء القادة التلامذة معلمين يورثون حرفة صناعة القادة للأجيال اللاحقة في جنرال إلكتروك، لم تأتي هذه الأمور بمحض الصدفة ولا عن طريق الحظ، بل تحققت نتيجة عمل مضني ومخطط له بشكل جيد وبتخاذ العديد من القرارات من الخطوات الجريئة التي شكلت في مجموعها أسباب نجاح جنرال إلكتروك في صناعة القادة.³

فمن أهم إنجازات جاك ويلش وشركة جنرال إلكتروك تطوير مفهوم القيادة، وتنمية فكر قيادي متطور بين المديرين والقادة، وحسب وصفة جاك ويلش ينبغي على القادة أن يتصفوا بالتالي:⁴

- ✓ أن يمتلكوا الشغف بالامتياز، وأن يبتعدوا عن السلوكيات البيروقراطية.
- ✓ أن يكونوا متفتحين للأفكار الخارجية، والتعامل مع الغير.
- ✓ أن يركزوا على النوعية، والقيادة بالتكلفة، وأن يسارعوا للحصول على الميزة التنافسية.
- ✓ أن يضعوا التغيير كأولوية، لا التغيير.

¹ روبين شارما، دليل العظمة، ط1، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 214.

² المرجع نفسه، ص 45.

³ محمد براق، مسعودة شريفي، صناعة القادة أساس تميز منظمات الأعمال - تجربة جنرال إلكتروك مثالا-، الاستثمار في البشر والتنمية الاقتصادية، مارس 2014، ص 3.

⁴ برو هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز (دراسة حالة شركة جنرال إلكتروك الأمريكية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد (01)35، ص401.

✓ أن يكون لهم تصور عالمي، وذلك من خلال تكوين فرق عالمية.

✓ يجب على القادة أن يثقوا في أنفسهم، وذلك لكي يستطيعوا احتواء وفهم غيرهم.

يبين جاك ويلش الرئيس التنفيذي السابق لجنرال إلكتريك " أن اختيار الأشخاص المناسبين هو واحد من الوظائف الثلاثة التي كان يؤديها في تلك الشركة المتعددة الجنسيات، أما الوظائف الأخرى فهما تحديد رأس المال ونشر الأفكار بسرعة".

كان ويلش يردد دوماً أنه ما من خط إنتاجي في جنرال إلكتريك أهم من خط إنتاج القادة، لأن هذا الأخير يميز جنرال إلكتريك أكثر من قدرتها على صنع محركات الطائرات أو الأجهزة الطبية أو قدرتها على تقديم خدمات مالية مميزة أو غيرها من المنتجات والخدمات التي تقدمها، ويلش كان واحداً من القادة الواعيين لهذه الحقيقة ومدركين لأهمية المورد البشري ودوره في تغيير موازين القوى في عالم الأعمال، وأكثر من ذلك كان مولعاً بموضوع القيادة أكثر من أي شخص في جنرال إلكتريك وكان يعلق عن هذا الموضوع بقوله: "ليس لك الحق في أن تكون قائداً ما لم تكن الرغبة في بناء الآخرين أصيلة ومتعمقة في روحك"، ولأنه كان يرغب في جعل كل من يعمل في المنظمة قائداً في المنصب الذي يعمل فيه، لم يكتف بإرسال موظفي جنرال إلكتريك لحضور محاضرات القيادة فحسب بل صمم نظاماً إدارياً محكماً خاصة بالقيادة وأقدم على اتخاذ العديد من الخطوات الجريئة التي جعلت جنرال إلكتريك على ما هي عليه اليوم منظمة صانعة للقادة بامتياز، ومن هذه الإجراءات تحديث معهد كروتونفيل، استخدام التمييز بين الموظفين، التأكيد على القيم، جعل التنفيذ جزءاً أساسياً من نظام المكافآت، واستخدام مبادرة المشاركة والتغيير،¹ وهذا ما سيتم التطرق عليه بالتفصيل في المبحث الثاني.

في أواخر عام 2004، أوضحت مجلة بيزنس ويك Business Week، " على يد جاك ويلش، أفرزت جنرال إلكتريك أروع المواهب التنفيذية في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية" وفيما يلي أمثلة عن هذه المواهب:²

✓ **القائد جيف إلميت Jeff Immelt**: كان رئيس وكبير المديرين التنفيذيين لمنظمة جنرال إلكتريك، من أهم إنجازاته استطاع أن يرفع إيرادات جنرال إلكتريك للأنظمة الطبية من 3.9 بليون دولار إلى 7.2 بليون دولار عام 2000، وجعل هذه الأخيرة الرقم واحد في آسيا في ثلاث أعوام كان يتأخر خلالها هذه الشركة، كما

¹ مسعودة شريقي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 237.

² المرجع نفسه، ص 237.

استطاع بأسلوبه الإداري الخاص أن ينقل جنرال إلكتريك إلى مرحلة جديدة بعد استقالة ويلش، وفي عام 2004 صنفته مجلة Time من أكثر رجال الأعمال تأثيراً في العالم.

✓ **القائد جيمس ماكنيري James Maknerney**: رئيس مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين في منظمة **Minnesota Mining and Manufacturing 3M**، في نفس اليوم الذي ذاع فيه خبر تعيينه في منصبه ارتفعت القيمة السوقية لمنظمة **3M** بمقدار **4,5 بليون دولار**، في عام **2004** صنفته مجلة بيزنس ويك على أنه واحد من أفضل مدراء العالم.

✓ **القائد لورانس "لاري" بوسايدى Lawrence Bousidy**: رئيس مجلس الإدارة وكبير المديرين التنفيذيين لـ **ألايد سيغفال** ومنظمة **هاني ويل**، شارك بشكل كبير في نجاحات جنرال إلكتريك في عهد جاك ويلش كما له الفضل في تطبيق ستة سيغما في منظمة ألايد عام **1994**، كما استطاع أن يزيد أسهم ألايد بمعدل كبير.

✓ **القائد روبرت نارديلي Robert Nardelli**: كبير المديرين التنفيذيين لمنظمة **هوم ديبوت Home Depot**، قام بتنمية منظمة باور سيستمز التابعة لجنرال إلكتريك من **6 بلايين** إلى **15 بلايين دولار** في غضون خمسة أعوام ويصرح ويلش أن أداء نارديلي المالي كان أفضل من أداء أي مدير في تاريخ المنظمة بما فيه أداءه شخصياً، كما ساهم بشكل كبير في نجاح هوم ديبوت.

✓ **القائد فيفيك بول Vivek Paul**: كبير المديرين التنفيذيين لمنظمة **ويبرو تكنولوجيا Wipro Technologies**، حقق نجاحاً باهراً في منظمة الأنظمة الطبية لجنرال إلكتريك بتطبيقه لستة سيغما وقام أيضاً برفع هامش الربح وتحفيز القدرة الإنتاجية لخط إنتاج الأجهزة المقطعية بالكامل في أسواق بعيدة مثل فرنسا، اليابان، الصين، الهند، وفي عام **2004** صنفته مجلة التايم مع إيمليت من أكثر رجال الأعمال تأثيراً في العالم كما استطاع أن يزيد إيرادات منظمة ويبرو بنسبة **500%** في غضون خمسة أعوام.

يتحدث جاك ويلش المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك عن المديرين الذين يتم الحكم عليهم بحسب أدائهم في جانبين:¹

– تطبيق القيم، (الشخصية).

– تحقيق النتائج، (الكفاية).

¹ ستيفن إم. آر. كوفي، ريكا ار، ميريل، تعريب نشوى ماهر كرم الله، سرعة الثقة الشيء الذي يغير كل شيء، ط1، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014، ص56.

طبقا لهذين المعيارين صنف المديرين كما يلي:¹

- ✓ **النمط 1:** يشمل المديرين الذين يحققون المعيارين معا.
 - ✓ **النمط 2:** يشمل المديرين الذين يستوفون معيار التوافق مع القيم مع تعثرهم في تحقيق الأرقام المستهدفة.
 - ✓ **النمط 3:** يشمل المديرين الذين يستوفون معيار تحقيق الأرقام المستهدفة دون التوافق مع قيم الشركة.
 - ✓ **النمط 4:** يشمل المديرين الذين فشلوا في استيفاء أي من المعيارين.
- فكانت خطوته الأولى الملحة التخلص من المديرين من النمط 4، ثم منح النمط 3 فرصة أخيرة للاستجابة للتغيير الذي بدأته الشركة، ويقول لم أقلق بصدد النمط 2 بل عاملتهم كما عامل الاستثمارات طويلة الأجل التي تتطلب وقتا لتولد أرباحا ولم أكن متعسفا من ذلك، فمن طول خبرتي في جنرال إلكتريك عرفت أن من يتوافقون مع قيم الشركة يتمكنون من تحقيق أرقامها ولو بعد حين.

المبحث الثاني: القائد جاك ويلش

جاك ويلش هو مدير تنفيذي أمريكي ومؤلف ومهندس كيميائي، كان رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك، بفضل استطاعت هذه الشركة تحقيق مراتب أولى في المنتجات التي تنتجها وأصبحت شركة عالمية لها اسمها وسمعتها.

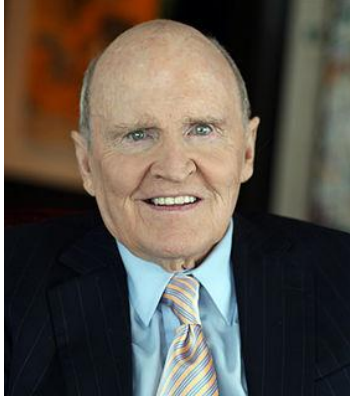
المطلب الأول: نبذة عن جاك ويلش

من خلال هذا المطلب سوف يتم التعرف عن المعلومات الشخصية لجاك ويلش:

أولا: بطاقة تعريف جاك ويلش

¹ جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة، العدد 254، يوليو 2003، ص

الشكل رقم(6): بطاقة تعريف لجاك ويلش.



الاسم الكامل: جون فرانسيس ويلش جي آر .

المعروف: جاك ويلش.

الملقب (1999): قائد القرن.

تاريخ ومكان الاذياد: 19-11-1935 بماساشوستس.

اسم الأب: جون ويلش . مهنته: سائق قطارات.

اسم الأم: غريس . مهنتها: ربة بيت.

التخصص الجامعي: الهندسة الكيميائية بجامعة ماساشوستس سنة 1957.

الشهادات الجامعية المتحصل عليها: درجة الماجستير والدكتورة في الهندسة الكيميائية بجامعة إيلينوي بأريانا سنة 1960.

المهنة: رجل أعمال ومدير تنفيذي سابق بشركة جنرال إلكتريك 1981-2001، مؤلف، صحفي.

تاريخ الوفاة: 01-03-2020، نتيجة قصور كلوي.

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على: 12: 11 /07/2020 , In <https://www.arageek.com>

جاك ويلش شخصية مهمة في جنرال إلكتريك، استطاع عمل مالم يتوصل إليه سابقوه، من خلال ما قام به من أجل مواصلة جنرال إلكتريك مسيرتها واحتلالها المراتب القمة في العالم، وهذا ما سوف نتعرف عليه من خلال هذا المبحث.

ثانيا: جاك ويلش رجل سبق عصره

ولد جون فرانسيس ويلش جي آر الشهير بجاك ويلش عام 1935 في سالم بولاية ماساشوستس، وكان الطفل الوحيد لأب يعمل في محطة السكك الحديدية أمه كانت تدفعه باستمرار نحو التفوق وتزرع فيه الثقة بالنفس، وكانت تعجل سبب تأتأة ابنها بعدم قدرة لسانه على مجاراة عقله السريع.¹

رفاق ويلش في الثانوية كانوا يصفونه بالشاب اللطيف شديد التنافسية وبالصلابة وكثرة المناقشة والجدال، أما رفاقه في الجامعة فكانوا يصفونه بالشخص الذي تظهر رغبة الفوز في عينيه وفي نظرتة إلى الأمام دوما وبكرهه للخسارة، وإضافة إلى هذه الصفات تميز ويلش بالعناد وبدرجة عالية من الصراحة والوضوح وبأمانته وجرأته الكبيرتين، لم يكن ويلش كاملا ولم تكن تصرفاته نموذجية دوما وككل البشر كانت له ميزات سلبية

¹ عبد الرحمن توفيق، 55 فكرة للنجاح واحدة منها تكفي، مركز الخبرات المهنية بالإدارة-بميك، القاهرة، 2010، ص 172.

كالتسرع وقلة الصبر، فكان تأثير أمه عليه من خلال زرع ثقته بالنفس وأن يكون تنافسيا وواقعيا وحب الفوز وتقبل الخسارة وتعد هذه الصفات من أهم ما ميز ويلش القيادي، أما تأثير والده فيقول ويلش بأنه تعلم منه قيمة العمل الشاق وقيمة الالتزام كما ورث منه إيمانه على قراءة الصحف.¹

المطلب الثاني: رحلة ويلش إلى تولي القيادة:

ويلش الذي يعتبر واحدا من أهم القادة الإداريين في العالم، انطلقت حياته المهنية في جنرال إلكتريك كمهندس كيميائي بوحدة الصناعات البلاستيكية التابعة للشركة سنة 1960، وبدأ بتجسيد مقولة " تحكم في قرارك وإلا سيتحكم شخص آخر وتنافس مع الجميع واقض على البيروقراطية حتى لا يتجاوزك العالم".²

الجدول التالي يوضح رحلة ويلش منذ دخوله إلى تاريخ تقاعده في جنرال إلكتريك:

الجدول رقم(5): رحلة ويلش إلى تولي القيادة في جنرال إلكتريك

السنة	الحدث
1960	انضم إلى شركة جنرال إلكتريك كمهندس مبتدئ في بيتسفيلد، ماساشوستس براتب مقداره 10.500 دولار وبدأ يشكو من البيروقراطية السائدة في المؤسسة.
1961	بعد أن شعر بالإهانة لتلقيه زيادة تقليدية في مرتبه بلغت 1000 دولار، أعلن أنه ينوي الاستقالة، لكن رئيسه تمكن من إقناعه بالبقاء.
1963	وقع انفجار في خزان في مصنع تجريبي للمواد البلاستيكية كان يشرف عليه، أحدث الانفجار ثوبا في السقف لكن لم يصب أحد بأذى.
1965	ساعد في تطوير نوريل، وهو منتج بلاستيكي تطور ليصبح تجارة تدر مليار دولار في السنة.
1968	عين في منصب المدير العام لتجارة المواد البلاستيكية في جنرال إلكتريك.
1970	تضاعف حجم مبيعات قسم البلاستيكيات في غضون ثلاث سنوات.
1971	رقي إلى منصب رئيس قسم الكيمياء واستخراج المعادن الذي يدير قائمة عريضة من المواد غير البلاستيكية، مثل الألماس الصناعي ومواد العزل، وفي تلك السنة أجرى عملية لإعادة تنظيم الإدارة.
1973	كتب في مراجعة للأداء بأن هدفه المهني على المدى البعيد هو أن يصبح المسؤول التنفيذي الرئيسي للشركة.
1974	بعد حصوله على ترقية أخرى نتج عنها إضافة النظم والتجهيزات الطبية والمكونات الإلكترونية إلى قائمة مسؤولياته، حصل على إذن خاص بالبقاء في بيتسفيلد، ماساشوستس، لكي يدير عمله من هناك بدلا من الانتقال إلى مقر الشركة في فيرفيلد في كنداكت.
1977	رقي إلى منصب مدير قسم المنتجات الاستهلاكية في جنرال إلكتريك، وأخيرا إلى فيرفيلد.
1979	بدأ ريجينالد جونز رئيس جنرال إلكتريك بحثه عن خليفة له، فسأل ويلش عن رأيه من ينبغي أن يكون الرئيس التالي للشركة في حال قضايا نحبهما بسقوط الطائرة التي تقلهما والتي تملكها الشركة.

¹مسعودة شريفي، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك مرجع سابق، ص

²<https://aliqti.sadi.com>, in 15/07/2020, at 11:25 Am.

1981	أصبح الرئيس الثامن والمسؤول التنفيذي الأصغر سنا في جنرال إلكتريك.
1982	أطلقت عليه مجلة نيوزويك لقب نيوترون جاك بسبب استراتيجياته في إعادة التنظيم الإداري.
1983	باع تجارة الأجهزة المنزلية الخاصة بجنرال إلكتريك إلى شركة أند دكر، وهي خطوة أثارت حفيظة نقاده لأن تلك المنتجات كانت معروفة جدا لدى زبائن جنرال إلكتريك التقليديين.
1985	تملك شركة آر سي أي والشبكة التلفزيونية أن بي سي.
1987	بعد مرور ثمانية أشهر على تملك الشركة لكيدر بيبودي، اقتحم رجال الشرطة الفيدراليين مكاتب وال ستريت وعثروا على ما يثبت وجود روابط مع إيفان بوسكي، الذي رافع عنه محاميه بصفته مذنبا بتهمة الإتجار بالأسهم بناء على معلومات سرية، غرمت جنرال إلكتريك مبلغ 26 مليون دولار.
1993	سعت الشركة إلى زيادة ممتلكاتها من الأسهم بشراء بريمرিকা من ساندي وايل، غير أن المفاوضات مع تلك الشركة توقفت فجأة.
1994	صنع جوزيف جيت الذي يعمل في كيدر بيبودي منتجات بقيمة 350 مليون دولار، وفي وقت لاحق من تلك السنة بيعت كيدر بيبودي لشركة باين فيبر.
1996	أطلقت الشركة مبادرة سيكس سيغما بهدف تحسين النوعية عبر خفض العيوب بنسبة 99.99966% من النموذج الكامل.
1998	بعد أن أمضى عمره في ممارسة لعبة الغولف، التي زرعت في نفسه حب المنافسة والسعي نحو تحقيق الكمال، خاض مباراته الأشد إثارة عندما أسقط الكرة في الحفرة بعد 69 رمية مقابل 70 رمية للاعب المحترف غريغ نورمان.
1999	أقر بأنه تأخر إدراك أهمية الإنترنت وأطلق مبادرة للتجارة الإلكترونية شملت كافة نشاطات الشركة.
2000	عرض شراء هاني ول، لكن مشرعي قوانين منع الاحتكار الأوروبيين أحبطوا عملية الاندماج.
2001	تقاعد بعد أن أمضى عشرين سنة كمسؤول تنفيذي رئيسي، تمكن في أثنائها من رفع القيمة السوقية لجنرال إلكتريك، وفي تلك السنة أيضا ألف كتابه Jack Straight the Gut الذي لاقى رواجا واسعا بعد نشره في أيلول/ سبتمبر من عام 2001.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: موكيل بانديا، روبي شيل، نخبة القادة الإداريين، الدار

العربية للعلوم، لبنان، 2010، ص-ص 96،98.

جاك ويلش المدير التنفيذي السابق ورئيس مجلس الإدارة السابق لشركة جنرال إلكتريك، والذي التحق للعمل بها كمهندس كيميائي عام 1960 وحين كان عمره 37 سنة أصبح أصغر نائب رئيس للشركة وذلك عام 1972 ثم تولى منصب المدير التنفيذي للشركة منذ عام 1981 حتى عام 2001، حيث زادت القيمة السوقية للشركة بشكل كبير خلال فترة ويلش لها من 14 مليار دولار إلى 410 مليارات دولار، ويرجع ويلش معظم نجاحاته في شركة جنرال إلكتريك إلى بعض مبادئ الإدارة الأساسية التي تعلمها من الكاتب الاقتصادي الأمريكي بيتر دراكر، طرح الأسئلة المهمة، إلهام الآخرين، تحديد الأولويات وتقييمها بعد فترة، تحمل المسؤولية الشخصية، الاهتمام بالموظفين.

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الأربعة لجاك ويلش

لم يتوصل جاك ويلش إلى رؤيته الخاصة بقائد المبادئ الأربعة بين عشية وضحاها، لقد تبنى العديد من نماذج القيادة المختلفة أثناء الرحلة، وكان كل نموذج بمثابة تنقيح للنموذج السابق له، ففي سنواته الأولى ككبير المديرين بالشركة قام بإنشاء نموذج سابق لنموذج المبادئ الأربعة كانت مكونات هذا النموذج هي العقل، القلب، والغريزة، وفي النصف الأخير من التسعينيات أنشأ نموذج قيادة جديد آخر، كان من شأنه أن يقوده أخيراً إلى نموذج القيادة الأربعة،¹ وهذه المبادئ هي كالتالي:

أولاً: الطاقة

الطاقة هي مصدر القوة سواء كانت قوة كهربائية أو قوة حركية أو غير ذلك، ولكن بالنسبة لأغراض القيادة فإن الطاقة هي أكثر من خصائصها المادية فبالإضافة إلى الطاقة المادية هناك أيضاً الطاقة الذهنية أو "الطاقة العاطفية"، أي ذلك النوع من الطاقة الذي يعطيه القائد بغرض بناء الروح المعنوية في الشركة، وهي الحماس الذي ينجز به العمل، يقول ويلش "إن امتلاك الحماس لا يعني رفع الصوت أو التصرف بتهور، إنه شيء ينبع من أعماق الذات"، وعلى الرغم من أن الحماس ينبع من الداخل فإن مكان العمل قد يكون إما داعماً أو مدمراً، وأفضل الشركات هي التي تلهب وتعزز حماس الأفراد.²

ثانياً: التحفيز

يقول ويلش "إن القدرة على التحفيز هي العنصر المهم حقاً، وليس لك الحق في أن تكون قائداً ما لم تكن الرغبة في بناء الآخرين أصلية ومتعمقة في روحك، ليس هناك ما هو أسوأ من أحرق مندفع يصيب الجميع بالضجر، أنت بحاجة إلى السماد والماء من أجل النجاح.

أحد أسس تحفيز الآخرين على الإنجاز هو التأكد من أنهم يقومون بالأعمال والمهام التي تبعث فيهم التحدي والتحفيز، لقد توصل ويلش في مرحلة مبكرة من حياته المهنية إلى أن العمل الممل الرتيب يستنزف طاقة الفرد بسرعة أكبر من أي شيء آخر، ونتيجة لذلك عزم على خلق بيئة يستطيع فيها الموظفون تحقيق النمو والتعلم، وذلك عن طريق:

¹ جيفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك، ط1،

مكتبة جرير، السعودية، 2007، ص-ص 11،8.

² المرجع نفسه، ص-ص 25-26.

1- التحفيز بواسطة بعض الأهداف الواضحة:

ركز ويلش على الأهداف القليلة الواضحة بسبب قاعدة أساسية من قواعده وهي البساطة،¹ فحسب ويلش التعقيدات تعرقل سير العمل بينما يساعد التبسيط على الإنجاز الأسرع والأكفأ، وهو يبدي إعجابه بمن يتحلون بقدر كافي من الثقة ويستخدمون مفردات سهلة ويعرضون أفكارهم بسلاسة، فالاستراتيجيات يجب أن تكون وتبقى بسيطة.²

2- الأفكار الجديدة تحفز الجميع:

الأفكار الابداعية هي أكثر ما يلهب حماس ومشاعر جاك ويلش، ويفضل تجربته الخاصة اقتنع ويلش أن الأفكار الجديدة هي شريان حياة أية مؤسسة، وقد سبق له وأعلن أن البطل هو من يطرح فكرة مبتكرة، وتسهم الأفكار بالإضافة -إلى التعلم والتدريب- في تشكيل الذكاء الجماعي والمؤسسي، وليس شرط أن يكون القائد هو مصدر الأفكار بل يكفي أن يشجع الآخرين على عرض أفكارهم، فما من شيء يحفز الأفراد أكثر من إدراكهم أن أفكارهم تساهم في دفع شركتهم إلى الأمام، وحين يعجز الأفراد على المساهمة بأفكارهم فإنهم يشعرون بالانعزال وعدم السيطرة على مقدراتهم ومستقبلهم فينتكون لديهم رد فعل معين، ويشعرون أنهم ضحايا، بدل من أن يشاركوا ويؤدوا دورا جوهريا في نجاح الشركة.³

من أقواله بخصوص الأفكار الجديدة:

"أن الافتراض المعمول به في شركته هو أن هناك شخص ما في مكان ما وجد طريقة أفضل لصنع شيء ما، والتحدي هو بذل كل ما في طاقتنا لمعرفة ما عرفه هذا الشخص أيا كان هو ثم دمج تلك المعرفة في طريقة عمل جنرال إلكتريك."⁴

وقال: "إذا سألتني عن نقطة ضعفي الوحيدة فسأعترف بأنها الانبهار بالأفكار، فأنا أنبهر بالأفكار الإدارية الجديدة وأفعل كل ما في وسعي لتطبيقها، فعندما قرأت عن فكرة إلغاء الحدود أسرع في تطبيقها، وروجت لها في كل الاجتماعات واللقاءات مع الموظفين والمديرين، وكذلك فعلت عندما قرأت على ستة

¹ المرجع نفسه، ص 49-50.

² جيفري أيه. كرامز، وصفات جاك ويلش الأربع للقيادة، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، مصر، العدد 419، 2010، ص 3.

³ المرجع نفسه، ص 4.

⁴ جيفري أيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 56.

سيغما فقد أصرت على أن يرسل كل مشروع باثنين على الأقل من أفضل موظفيه ليحضروا تدريبا على برنامج ستة سيغما.¹

3-التحفيز باستخدام عملة واحدة:

كان مبدأ العملة الواحدة لويلش في غاية الأهمية لأنه دعم مبدأ القيم المشتركة، أي جعل موظفي ومديري جنرال إلكتريك جميعهم يتحركون في نفس الاتجاه وبنفس الاتساق، وهذا بدوره ساعد ويلش في دعم وتعزيز الإنتاجية في جميع مشاريع الشركة، وأسرع ويلش ليضيف: "ثقافة واحدة ومجموعة قيم واحدة وعملة واحدة"، لا تعني بالضرورة "أسلوبا واحدا"، ولكن النقطة الرئيسية ظلت هي أن المديرين الذين يعملون في الشركة بحاجة إلى أن يؤمنوا بأن الجميع في نفس قارب النجاة وأن هناك عملة واحدة تستحق أن يسعى المرء لامتلاكها.

4-التحفيز باستخدام شيء كبير:

يتم النظر لعملية الاستحواذ الكبرى بأنها وسيلة لتحفيز شركة بأكملها، أطلق ويلش على ذلك اسم "التغيير المفاجئ".

5-التحفيز بالبناء على نقاط القوة:

كان ويلش يعرف بالحدس بكل ما يحتاج الآخرين إلى معرفته وتعلمه، لقد كان يدرك أن أحد أسس القيادة الفعالة هو البناء على نقاط القوة، وبصفة خاصة نقاط قوة الفرد وقد أطرت العديد من الكتب الحديثة بشدة على مزايا وفوائد التحفيز بالبناء على نقاط القوة، ولكن ويلش كالمعتاد طور فكرة البناء على نقاط القوة تطويرا مهما، لقد كان يعتقد أن تحديد نقاط القوة لا يضع الشركة على الطريق الصحيح فحسب، وإنما يحفزها أيضا فطاقة البطاريات لا تنفذ عند البناء على نقاط القوة، إنما يتم إعادة شحنها في الواقع، كانت تلك هي نظرية ويلش التي أقام عليها مرحلتي المعدات والبرامج لإعادة اكتشاف جنرال إلكتريك.

6-التحفيز بواسطة الأهداف الكبيرة:

قبل جاك ويلش كانت جنرال إلكتريك تعيش بتواضع على الرغم من كونها واحدة من أكبر الشركات الصناعية في الولايات المتحدة، كان أسلافه يهدفون إلى تحقيق نمو بسيط لا يتعدى رقما من خانة واحدة وربما رقم متوسط أو صغير، أما هدف ويلش فقد كان أكبر وأكثر طموحا، كان يهدف إلى نمو من رقمين وكان يحقق هدفه باستمرار كل عام، فالأهداف الكبيرة تحفز وتثير الحماس والنشاط، أما الميزانيات فتكون حذرة

¹ جاك ويلش وجون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مرجع سابق، ص 6.

وذات فكر داخلي متفوق فهي تستنفذ طاقة وحياء الشركة، لأن عملية وضع الميزانية حسب ويلش هي نقيض تمديد مقر الاقلاع وتنمية رؤية التوسع والأهداف الكبيرة. فالموظفون يرتقون لمستوى التحديات التي توضع أمامهم، وكلما كانت تلك التحديات أكبر، كان ذلك أفضل.¹

ثالثاً: الحسم.

لطالما درج ويلش على توظيف مصطلحات مستقاة من عالم الرياضة فكان يأتي بتشبيهات رياضية تتناسب موقفاً معيناً في عالم الأعمال، وكانت هذه التشبيهات أكثر تطابقاً حين كان يتحدث عن سمة الحسم، يقول ويلش: "يكافئك السوق وكأنك فزت في إحدى المباريات أو نلت ميدالية ذهبية وأنا واثق أن لدي مثل هذا النوع من اللاعبين الرياضيين المسؤولين فهل يستطيع فريقك أن يصمد أمام فريقتي؟ وهل تشعر بالفخر بكل من يعملون معك؟ إذا لم يكن هذا هو حالك فلن يكون الريح مآلك." بالنسبة له الهدف من إدارة الأعمال هو الفوز، والفوز يعني الريح وهو يقصد الفوز في السوق ومع العملاء وبشركة جديدة ومشروع جديد أو تحقيق الريح لحملة الأسهم، فتصريحاته تؤكد طبيعته التنافسية.²

رابعاً: التنفيذ

لسنوات عديدة لم تكن هناك سوى ثلاثة مبادئ في جنرال إلكتريك، وحتى عام 1998 ظل ويلش يكتب عن المبادئ الثلاثة، ولكنه بدأ يشعر بأن هناك عنصراً مفقوداً في معادلته فالعديد من المديرين كانوا يمتلكون الطاقة والقدرة على التحفيز والحسم بوفرة ومع ذلك كانوا لا يحققون النتائج المطلوبة كما ينبغي، وحينها أضاف المبدأ الرابع واكتمل مفهوم قائد المبادئ الأربعة،³ فيجب على القائد أن يكون مليئاً بالطاقة قادراً على التحفيز ويجب أن يكون حاسماً والأهم يجب أن يكون قادراً على التنفيذ قادراً على تحويل أقواله إلى أفعال لقد كان ويلش قائداً من النوع الذي ينفذ ما يقول وكذلك كان القادة الناجحون في جنرال إلكتريك.⁴

التنفيذ هو عملية منهجية من مناقشة الطرق والأدوات بدقة واهتمام وكذلك الشك والمتابعة بإصرار والمسؤولية.

وأوضح بوسايدى وتشاران أيضاً العديد من الحقائق المهمة الأخرى عن التنفيذ: الثقافة الموجهة نحو التنفيذ، تعني الحوار وتوصيل الأفكار بشكل صحيح ويجب أن تكون موجهة من أعلى لأسفل لا يجب أن

¹ جيفري أيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص-ص 62، 71.

² جيفري أيه. كرامز، وصفات جاك ويلش الأربع للقيادة، مرجع سابق، ص 4.

³ جيفري أيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 95.

⁴ مسعودة شريف، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 219.

يخشى القادة طرح الأسئلة العسيرة، إلا أن ثقافة التنفيذ تشتمل على العديد من الأشياء مثل وضع الأهداف الملائمة وفهم الاستراتيجية بشكل صحيح والصدق والصراحة والمكافآت والمعايير والقيم ويجب أن تكون مغروسة بعمق في الشركة والكيفية التي تتعامل بها الشركة مع تلك المهام والنظم المهمة هي التي تحدد مدى كفاءة التنفيذ فيها.¹

كان ويلش روح جنرال إلكتريك وعرابها حتى وهو في الراحة الأبدية مازالت ذكراه قائمة بل وتهافتت كل شخصيات العالم في نعيه بعد وفاته أولهم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية، صحيح ويلش لم يبق موجودا لكن أفكاره ما زالت موجودة لأن الأفكار لا تموت، هذه الشخصية المثيرة للجدل حتى بعد تخليه عن منصبه كون لنا مثلا رائعا عن القيادة حيث امتلك هذا الرجل سمات تكونت بفعل تجارب وخبرات كانت أهمها استقالته من منصبه وهو شاب عشريني ربما نعتة الكثيرون بالمتهور في ذلك الوقت لكن هذا التهور هو الذي أعطانا ويلش واحد في هذا العالم، ويلش الحاسم الذي لا يقبل الرفق الزائف الذي يعطينا عمالا قليلي الكفاءة، هو ويلش المفعم بالطاقة والحماس هو ويلش المحفز الذي أخرج للعالم قادة من طينته حتى أصبحت الشركة منبعا للقيادة، هو ويلش الذي لا يخاف التغيير مدام أنه يصل بالشركة للأحسن، هو ويلش الذي جعل أعتى منتقديه ينصبونه قائدا للقرن. وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة.

¹ جيفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص-ص 101-102.

المبحث الثالث: تميز أداء جنرال إلكتروك في ظل قيادة جاك ويلش.

لقد كانت رحلة ويلش في جنرال إلكتروك مليئة بالتغييرات التي مست كيان الشركة في العديد من القيم والتي كانت بمثابة ثوابت لا تتغير، لكنه بفضل شخصيته القيادية استطاع إزالة هاته المعتقدات والحوجز، وهذا ما انعكس على أداء الشركة وحقت بذلك نجاحات استطاعت بها تحقيق مراتب عالمية.

المطلب الأول: جنرال إلكتروك المتعلمة منظمة بلا حدود

من خلال هذا المطلب سوف نعرض كيف أصبحت جنرال إلكتروك منظمة متعلمة:

أولاً: جنرال إلكتروك قبل أن تكون منظمة متعلمة:

كانت جنرال إلكتروك قبل تولي جاك ويلش رئاستها معروفة ب:¹

✓ طبقاتها الإدارية الكثيرة.

✓ كثرة المدراء ونوابهم.

✓ كثرة المستشارين والمخططين الاستراتيجيين.

✓ كثرة البيروقراطية.

✓ خطوط الاتصال فيها طويلة جدا.

✓ منظمة تقليدية معتزة بنفسها وبإنجازاتها الماضية.

هذه الأمور منعته وقيدتها من الابتكار والتطور، لأنها كانت تشكل جدران تفصل كل من يعمل فيها عن بقية العاملين وعن الخارج وعن أكثر من ذلك، هذا ما أدى إلى منع تدفق الأفكار وبالتالي هذا الأمر غير مقبول لمنظمة تبتغي أن تنصدر منظمات الأعمال أو تحتل المرتبة الثانية كأقل تقدير لذلك وجب إيجاد حل، عند استلام ويلش القيادة كانت هناك فجوة كبيرة بين الواقع والمأمول وخلال عهده عمل على تقليص هذه الفجوة، ومن هذا المنطلق بدأ ثورته فيها.

ثانياً: منظمة بلا حدود:

من أكبر المشاكل التي اكتشفها ويلش في بداية قيادته هي أن جنرال إلكتروك كانت تمتلك ثقافة تنظيمية تنتم بالانغلاق والتكبر، حيث اكتفى المدراء فيها بما كانوا يعرفونه وكانوا يتصرفون وكأنهم وحدهم من يملكون كل الإجابات وبأنهم أكثر معرفة من موظفيهم ونسوا بأن معارفهم تبقى قاصرة مقارنة بتلك المعارف الموجودة خارج أسوار المنظمة، ومن أمثلة العادات السيئة انتشار فكرة (Not Invented Here) والتي مفادها بأن

¹ مسعودة شرفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 214.

كل ما لا يخترع هنا أي في جنرال إلكتروني لا يلقى أي اهتمام في المنظمة، مما جعلت جنرال إلكتروني مغلقة على نفسها الأمر الذي فوت عليها العديد من الفرص التي كان من الممكن الاستفادة منها لو كانت منفتحة على ما يدور من حولها، فكانت هذه الثقافة مصدر قلق بالنسبة لويلش لأنه كان يعي أن العالم في الخارج يتغير ويتطور باستمرار وإن ظلت منظمته متمسكة بهذه الثقافة ستفوت العديد من فرص التعلم والتطور لذلك سعى لهدم كل الحواجز التي تمنع جنرال إلكتروني من الانفتاح عن العالم.¹

فبعد الانفتاح وإزالة الحدود أصبحت جنرال إلكتروني أكثر تواضعا مما فتح لها آفاقا جديدة وفتح عينها على تجارب غيرها من المنظمات والتعلم منها، وهذا ما عرف في جنرال إلكتروني بمبادرة أفضل الممارسات والتي تعني أنه إذا كان هناك منظمة ناجحة في مكان آخر تستخدم ممارسات ناجحة أساليب إدارية، أفكار، طرق عمل ... لا تستخدمها المنظمة فإن نقل هذه الممارسات الناجحة أمر مرغوب في أي موقع ممكن.²

اللاحقية أو اللامحدودية هي إحدى صفات جاك وبلش للنجاح، فمن خلال عمله كمدير تنفيذي في شركة جنرال إلكتروني، لقد عمل على إزالة الحواجز صعودا ونزولا في الهرم الإداري، ويدعو هذا المبدأ إلى إزالة الحواجز الإدارية والنفسية بين العاملين من خلال تشجيع وتوسيع فرق التعاون بين العاملين لا بد من روح المنافسة بينهم، ويجب عليها أن تعمل معا كهدف مشترك وهو إعطاء قيمة للعملاء أو المستفيدين من الخدمة.³ بعض مقولات وبلش عن الانفتاح والتخلص من الانغلاق:⁴

يقول وبلش: على الشركة أن تتصرف "بلا حدود" أي تكون منفتحة.

ويقول: هذه فكرة عظيمة ومن الصعب وصفها ومن الأصعب وضعها موضع التنفيذ، لكن فكرة اللامحدودية تعني أنه عندما يعرف أحدهم "أين أقف، وعندما أعرف أين يقف هو، وقد لا نتفق دائما ولكننا نتفق في بعضنا البعض".

كما قال: "إذا كان لهذه الشركة أن تنفذ أهدافها، فعلينا جميعا أن نصبح بلا حدود لأن الحدود تشير الجنون". وبالرغم من علاقاته المتوترة بالنقابات العمالية، فقد كان وبلش يعتبرها منتجة لأن هذا هو مثال آخر على ضرورة أن يقوم المدراء بالتواصل مع الآخرين، ويرى أيضا أهمية التواصل مع الزبائن والموردين والزملاء

¹ مسعودة شريقي، القيادة الإدارية ودورها في بناء موارد بشرية متميزة مع الإشارة إلى تجربة جاك وبلش في جنرال إلكتروني رأس المال الفكري (فرص وتحديات)، إسطنبول تركيا، 30_28 أبريل 2018، ص-ص 14-15.

² مسعودة شريقي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 215.

³ نبيل سعد خليل، مراحل إدارية حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 171.

⁴ روبرت هالر، مرجع سابق، ص 118.

في الخارج والوطن، ومن المؤكد أن مثالية الانفتاح أصبحت طبيعة ثانية في جنرال إلكتريك فكانت في ظل ويلش توصف بالشركة المتعلمة التي تبني المعلومات الفردية والجماعية.

ثالثا: ترسيخ ثقافة التعلم

المنظمة المتعلمة ليست وصفة جاهزة تطبقها المنظمة، فتصبح منظمة عظيمة بين ليلة وضحاها، ولا تأتي مع دفتر الشروط أو تعليمات تطبقها الإدارة فتكون النتائج بقدر احتمال هذه الشروط والتعليمات، إنها أصعب من ذلك بكثير فهي نموذج تنظيمي يحمل في طياته جانبا إنسانيا يتعلق بالقيم والمبادئ، نموذج يدعو المنظمة إلى تبني أنماط فكرية جديدة ويدعوها إلى زرع ثقافة تنظيمية قوامها الأساسي التعاون من أجل التعلم والإبداع المستمرين، وهذا ما قام به جاك ويلش خلال سنوات لجعل GE منظمة متعلمة.¹

إن المبادرة السابقة التي أطلقها ويلش المعروفة بمبادرة الممارسات والتي كانت سنة 1989، كانت تتضمن ورشة عمل من ثلاث أيام للبحث عن أفضل الأفكار من كل مكان، وتم تعيين أحد مدراء تطوير الأعمال في مهمة تحديد المنظمات التي يجب أن تدرسها GE وقد كانت كل من فورد Ford " وهيوليب باكارد Hewlett-Packard على قائمة المنظمات التي يجب أن تتعلم منها GE، قام ويلش بدعوة مديرين آخرين لمخاطبة مديري GE مثل لاري بوسايدى Larry Bossidy من ألايد سينغال Allied Signal وجون تشامبرز John Chambers من سيسكو سيسستمز Cisco Systems.

لقد عمل ويلش لإزالة العادات السيئة في GE لأعوام، فأصبحت منظمة أكثر قدرة على الاستماع للعاملين لديها وأكثر استعدادا لتشجيعهم وتقديم أكثر ما لديهم من أفكار ورؤى لتحسين العمل، وأصبحت فروع GE تعمل بنفس كفاءات المركز الأساسي.²

سئل ويلش عام 1994 عن احتمال التقاعد فأجاب: "عندما أتوقف عن تعلم شيء جديد وأبدأ بالحديث عن الماضي مقابل المستقبل، سوف أذهب"، لعل هذه الإجابة تختصر الشغف الكبير لهذا القائد بالتعلم.³ فالمنظمة المتعلمة التي لا تحدها حدود تتدفق المعلومات فيها بسهولة ولا يوجد شيء يعترض سلاسة انتقال "القدرات، الأفكار، الأفراد"، هذا الشكل التنظيمي لجنرال إلكتريك من خلاله استطاعت أن تحرر نفسها من العادات القديمة السيئة الناجمة عن التسلسل الهرمي والبيروقراطية المفرطة.⁴

¹ عبد السلام مخلوفي، مسعودة شريفي، المنظمة المتعلمة في مواجهات تحديات القرن 21 - جنرال إلكتريك نموذجا-، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد أدرار-الجزائر-، العدد32، 2015، ص 83.

² مسعودة شريفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 216.

³ مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، مرجع سابق، ص 96.

⁴ مسعودة شريفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، مرجع سابق، ص 215.

المطلب الثاني: جاك ويلش ومسيرة التغيير داخل الشركة

لقد كان ويلش يعرف أن كل شيء يتغير-السوق، عملاء الشركة، والمنافسة -وكان يعرف أن عليه أن يقود هذا التغيير ويسيطر عليه، لذا فمنذ اللحظة الأولى التي تولى فيها ويلش القيادة حرص على أن يجعل الموظفين ينظرون للتغيير على أنه فرصة وليس تهديد، وتلك العقلية الجديدة أفادت ويلش في تنمية وتوجيه طاقات الشركة ودعم الإنتاجية والفعالية.¹

أولاً: خطوات ويلش للتعامل مع التغيير:

- (1) اشرح قواعد العمل الجديدة: أوضح ويلش أن هدفه هو إنشاء شركة تحنل جميع مشاريعها القمة في الأسواق.
- (2) تعامل مع التغيير مبكراً: تعامل ويلش مع التغيير عن طريق امتلاكه ودمجه في القيم المشتركة للشركة، كان يقول إن التغيير مستمر ويجب أن نتقبل التغيير على أنه القاعدة وليس الاستثناء.
- (3) أرسم صورة حية للهدف النهائي: كان أحد عوامل النجاح الأساسية لويلش قدرته على جعل جميع قادته وموظفيه يعملون في نفس المنظومة بانسجام وتناغم كاملين.
- (4) الصدق أولاً وأخيراً ودائماً: الصدق والصراحة والثقة وعدم التقيّد، تلك هي كلمات السر التي كانت تصف الشركة المثالية من وجهة نظر ويلش.
- (5) أفرط التواصل بنفس الروح: كان ويلش شخصياً هو بطل جميع استراتيجياته ومبادراته، فكان يردد شعار أو عنوان المبادرة بشكل متكرر، وكان يعتقد أن هذا ثمن زهيد مقابل ذلك النوع من الوضوح الذي يؤدي إلى الطاقة والإنتاجية.
- (6) استثمر الفرص التي يجلبها التغيير: تلك التغييرات كانت تمنح جميع قادة مشاريع جنرال إلكتريك فرصة لتنمية مشاريعهم وكانت بمثابة وقود نمو الشركة خلال سنوات رئاسة ويلش.
- (7) كرر فكرة أن التغيير لا ينتهي أبداً: عندما كان يطرح سؤال على ويلش، متى سينتهي التغيير والاضطراب والتمزق والانزعاج كان يقول: "لن ينتهي أبداً لقد بدأنا للتو، الفكرة ليست في الانتهاء من التغيير، الفكرة في تغيير طريقة التفكير فيه.

كيفية تعامل القائد مع التغيير هي التي تصنع الفرق بين النجاح والفشل، والقادة الذين يرحبون بالتغيير كويلش ويغرسون تلك السمات في مرؤوسهم هم الذين يحققون الفوز بشكل دائم ومستمر.²

¹المرجع نفسه، ص32.

²جيفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص-ص 33-34.

ثانيا: استراتيجية ويلش التغييرية

عندما تولى ويلش قيادة جنرال إلكتريك في مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، كانت الشركة العريقة تعاني من متاعب جمّة، فكانت مهمة الرجل صعبة وتبدو عسيرة والهزيمة هي الأمر الأقرب لتوقع الخبراء الماليين والإداريين،¹ ولكن ويلش وجد فيها فرصة لإحداث أعظم ثورة تغيير تنظيمي في أكبر شركة في العالم، والتي استمرت على مدى عشرين سنة. ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

(1) مرحلة التشخيص

كانت جنرال إلكتريك تعاني من العديد من المشاكل ولم يكن ويلش راضيا عن أي منها، وتمثلت هذه المشاكل في:

- ✓ **مشكلة المشاريع غير المنتجة:** يقول ويلش أنه عندما تسلم جنرال إلكتريك كان لديها ما يزيد عن 90 كيانا إداريا مستقلا، يعمل كل منها في طرح منتجات مختلفة، بعض هذه الكيانات كانت تحقق أرباحا وبعضها يحقق خسائر، وكان المدراء فرحين بكونهم أقساما مستقلة ويحصلون على ما يريدون من موارد الشركة لتغطية خسائرهم دون أن يحاسبهم أحد على النتائج، فكانت جنرال إلكتريك بمثابة الملجأ الذي تلوذ به الأقسام الخاسرة.²
- ✓ **مشكلة الهيكل التنظيمي المعقد:** في مرحلة مبكرة من الفترة التي تولى فيها ويلش رئاسة جنرال إلكتريك ركز جهده على تبسيط خريطة الشركة، ففي بداية الثمانينات لما فحص الشركة وجد شركة معقدة، مترهلة، متناقلة تحتوي على عدد أكبر مما ينبغي من طبقات الإدارة، وعدد أكبر مما ينبغي من الوظائف والمسميات، وعدد أكبر مما ينبغي من كل شيء، وفي نظره كان الهيكل غير منطقي ولا يعني شيئا فهناك 25000 مدير، وأكثر من 130 نائب رئيس ومخططون استراتيجيون أكثر مما يمكن أن يحتاجهم أي شركة في العالم.³
- ✓ **مشكلة البيروقراطية:** في عام 1980 كانت جنرال إلكتريك كغيرها من الشركات الكبرى مؤسسة هرمية متضخمة تتكون من حوالي 25 صخرة إدارية "مدير" تتوء بحملها على من يقع تحتها من الموظفين، فكان كل مدير يطلب من مرؤوسيه ما لا يقل عن سبع تقارير دورية ليتمكن من متابعة أعمالهم، أطلق ويلش على هذا النوع من البيروقراطية اسم " الذكاء المصطنع"، وتمثلت بيروقراطية جنرال إلكتريك في تكوين لجنة قاصرة على نخبة من المديرين يطلق عليها رابطة "إلفون" Elfun وهي محظورة على غير المديرين.⁴

¹ وحيد مهدي، الفائزون لا يعرفون الاستسلام: تنمية ذاتية، ط1، دار سما للنشر، مصر، 2014، ص169.

² جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مرجع سابق، ص2-3.

³ جيفري أيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص28.

⁴ جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مرجع سابق، ص2.

كان ويلش ينظر إلى البيروقراطية باعتبارها مستنزفا هائلا لطاقة الشركة، يقول بيتر دراكر " البيروقراطية تقتل الحماس وتحول الطاقة بعيدا عن المهام الحيوية المطلوب إنجازها"، وكلما كان موقع المدير التنفيذي أعلى زاد قدر الوقت الخارج عن نطاق سيطرته والذي لا يتم استغلاله في العمل والإنجاز، وكلما زاد حجم الشركة زاد قدر الوقت المطلوب لمجرد الاحتفاظ بالشركة تعمل فحسب، ناهيك عن الفعالية والإنتاج".¹

✓ الثقافة السائدة: قبل أن يصبح ويلش كبير المديرين بالشركة كان هناك شعور لدى الإدارة العليا بأنها تمتلك جميع الحلول، فكانت ثقافة التعلم المحدود طاغية، وأن طريقة جنرال إلكتريك هي الطريقة الوحيدة وحتى إنها هي أفضل طريقة.²

(2) مرحله المعدات:

بعد مرحلة التشخيص جاءت أهم مرحلة، وبدأ التغيير الحقيقي الذي كان يراه ويلش أنه ضروري رغم التمزق الذي سيحدثه، وتمثلت فيما يلي:

✓ إزالة الطبقات: بدأ ويلش بالتخلص من كل الأشياء بما فيها تلك التي أضافها سلفه رينغ جونز، الذي اختار ويلش ليكون خليفته في الشركة،³ وحسب ويلش فقد كانت الطبقات والمستويات التنظيمية تمثل شكلا من أشكال مخلفات الحجم،⁴ لذلك قام بتخليص الشركة من تلك الطبقات العديدة وقام بطرد المخططين الاستراتيجيين وإعادة مسؤولية التخطيط اتجاه كل وحدة عمل، إلى أيدي الموظفين الذين يقودون تلك الوحدات،⁵ وكانت أحد المصالح التجارية بالشركة تصدر تقريرا يوميا يبلغ طوله أكثر من ثلاث أمتار ونصف المتر أي بارتفاع اثني عشر قدما، لم يتخلص ويلش فقط من الورق الزائد ولكن أيضا من الموظفين الذين مضى على وجودهم في الشركة أكثر من 13 سنة وممن لم يرغبوا في رؤية التغيير.⁶

✓ التقليل والتميز: عندما تولى ويلش رئاسة جنرال إلكتريك كان لديها 411000 موظف وخلال خمسة أعوام أصبح لديها 299000 موظف، حيث غادر 37000 موظف العمل عندما بيعت شركات جنرال إلكتريك وغادر 81000 موظف كجزء من تخفيض الشركات القائمة،⁷ واستغنى عن 60% من الموظفين جلهم في

¹ جيفري أبيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 28.

² المرجع نفسه، ص 55.

³ روبرت هالر، مرجع سابق، ص 36.

⁴ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، ط 1، العبيكان، السعودية، 2008، ص 135.

⁵ جيفري أبيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 27.

⁶ روبرت هالر، مرجع سابق، ص 36.

⁷ سيمون كولنسون، ملفين جاي، ترجمة شيماء السعدني، أطلق العنان لإمكانيات منظمك من التعقيد إلى البساطة، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016، ص 104.

إدارات التخطيط والمالية، فتخلص من 200000 موظف بين عامي 1982-1994 أي ما يقارب نصف القوى العاملة عندما تولى قيادة الشركة عام 1981.¹ وفي هذه المرحلة أطلق عليه اسم جاك النيتروني نسبة إلى القنبلة الخيالية التي صممت لقتل الناس مع إبقاء البنايات على حالها.² اعتمد هنا على أسلوب التمييز حيث يقول ويلش: "إن جوهر التمييز بين الموظفين هو المبالغة في مكافأة أفضل الموظفين والتخلص من الموظفين غير الفعالين، والتمييز الشديد الواضح يولد دوما نجوم متميزين بحق، والنجوم هم من يبنون المشاريع العظيمة."

قيامه بالتمييز بين الموظفين يعود جزئياً إلى تجربة شخصية مر بها مع الشركة، فقبل حوالي أربعة عقود قدم ويلش استقالته من الشركة، عندما تم منحه نفس الزيادة الضئيلة المقدرة بـ 1000 دولار مثله مثل كل شخص آخر شعر ويلش بالإهانة والظلم، فقد كان يحقق للشركة نصراً وراء نصر ولم تقدره الشركة بما يكفي لتعطيه زيادة أفضل من تلك التي حصل عليها الآخرون، وقد تطلب الأمر قدراً من التودد والاسترضاء لتغيير رأيه والبقاء، وقد ظل هذا الدرس عالقاً بذهن ويلش لعقود وعلمه الكثير عن أهمية القيادة والتمييز بين الموظفين. أطلق على هذا النظام الثلاثي اسم "منحنى النشاط" من قبل شركة جنرال إلكتريك وغيرها من الشركات التي امتلكت برامج مشابهة.

فكان يميز بين الموظفين ويصنفهم طبقاً لمستوى أدائهم مهامهم المختلفة، كما يلي:

الفئة (أ): المتميزون نسبة 20%.

الفئة (ب): المتوسطون نسبة 70%.

الفئة (ج): الضعفاء نسبة 10%.

20% المتميزون هم الصفوة التي تتفانى في العمل وتحقق أعلى النتائج على الرغم من كونهم أقلية، أما 70% فتمثل الغالبية متوسطة الأداء، ومع ذلك ممكن أن يصل بعضهم للقمة، الأمر الذي يتسنى تحقيقه من خلال التدريب والتوجيه والتغذية الراجعة الإيجابية والتنقل في مختلف الوظائف لاكتساب الخبرات والمهارات، وينبغي تحفيز هذه الفئة وتشجيعها لأنها تمثل الأغلبية، ومن ناحية أخرى لا بد وأن تترك الأقلية الضعيفة والتي تمثل 10% العمل لتفسح الطريق أمام من هم أكثر كفاءة،³ فقد كانت تلك إحدى قواعد ويلش الأكثر إثارة

¹Richard H. Franke and others, **General Electric Performance over a Half Century: Evaluation of Effects of Leadership and Other Strategic Factors by Quantitative Case Analysis**, Department of Management and International Business, International Journal Of Business, The Sellinger School, Loyola College, USA, 2008, p 139.

²شان كيم وريني مابورغن، ترجمة داود سليمان القرنة، **عن قيادة التغيير**، ط1، العبيكان، السعودية، 2012، ص237-238.

³جاك ويلش، سوزي ويلش، **الفوز**، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي:

شعاع، مصر، العدد 305، سبتمبر 2005، ص2.

للجدل، فكيف له أن يتحدث عن بناء شركة واثقة لا تحدها حدود وبرغم ذلك يطرد 10% من موظفي الشركة كل عام.

وكان أصحاب الفئة (أ) يحصلون على خيارات الأسهم وعلاوات سخية، وكثير من أصحاب الفئة (ب) أيضاً، نسبة 100% من المجموعة الأفضل أداء على الإطلاق "المثل العليا" وكذلك "أصحاب الأداء القوي" هي من تحصل على خيارات الأسهم وكلتاهما من الفئة (أ)، في حين كانت نسبة 50% إلى 60% من أصحاب الفئة (ب) "الأعلى تقديراً" تحصل على خيارات الأسهم أيضاً.

ولم يكن ويلش يواجه صعوبة مع تلك الاتجاهات المتعارضة، كان هذا هو نوع الأعمال التي يقوم بها القائد الحاسم، إنه قادر على اتخاذ القرارات الصعبة المؤلمة وفقاً لمجموعة واضحة من القواعد، ثم المضي قدماً للأمام، وقال ويلش أيضاً: "إن التخلص من الموظفين غير الأكفاء أصحاب الأداء المتدني أفضل كثيراً من الشناء الكاذب عليهم وإبقائهم في وظائف غير ملائمة لهم لسنوات"، هذا النوع من "الرفق الزائف" في رأيه لا يؤدي إلا لإعاقة الفرد في المراحل التالية من حياته المهنية، وأضاف أيضاً أنه من السهل العثور على موظفي الفئة (ج) وطردهم منذ البداية وفي السنة الأولى، والتخلص من هذا النوع من أصحاب الأداء المتدني هو فرصة لممارسة الحسم، ولكن بعد مرور السنة الأولى يصبح الأمر أكثر صعوبة بالطبع، وبعد مرور السنة الثانية يصبح نوعاً من العذاب، حينها يبذل المديرون كل جهد ممكن من أجل تجنب فصل موظفين يعجبونهم، ولكن أفضل القادة أولئك الذين يمتلكون الحسم بوفرة، يبحثون بداخل أنفسهم عن وسيلة يفعلون بها ذلك، أنهم يدركون أن امتلاك أفضل الموظفين في المواقع الأساسية هو واحد من أكثر الأمور أهمية.¹

✓ استراتيجية رقم واحد أو رقم اثنان واستراتيجية أصلح، أغلق أو بع: في بداية الثمانينات كانت جنرال إلكتريك تضم 350 شركة ضمن 43 قطاعاً تجارياً استراتيجياً، ولكن وحدها ثلاثة منتجات تصنعها كانت تمتلك حصة مهمة في سوق الصادرات وهي: البلاستيك، تربيينات الوقود، محركات الطائرات، ووحدها تربيينات الوقود كانت الرائدة في مجالها في السوق الخارجي، فوضع ويلش خطه تحمل اسم جنرال إلكتريك إما الأولى أو الثانية بهدف إعطاء دفع للتنافسية الشركة، ودعت هذه الاستراتيجية إلى أن يكون كل قطاع من قطاعات جنرال إلكتريك إما الأول أو الثاني في مجاله، أما القطاعات التي لم تكن تتمتع بميزة تكنولوجية فتلغى حتى وإن كانت تدر الأرباح،² فكان ويلش يضع أعلى المعايير الممكنة لأعماله وأوضح أنه لن يقبل

¹ جيفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 83-84.

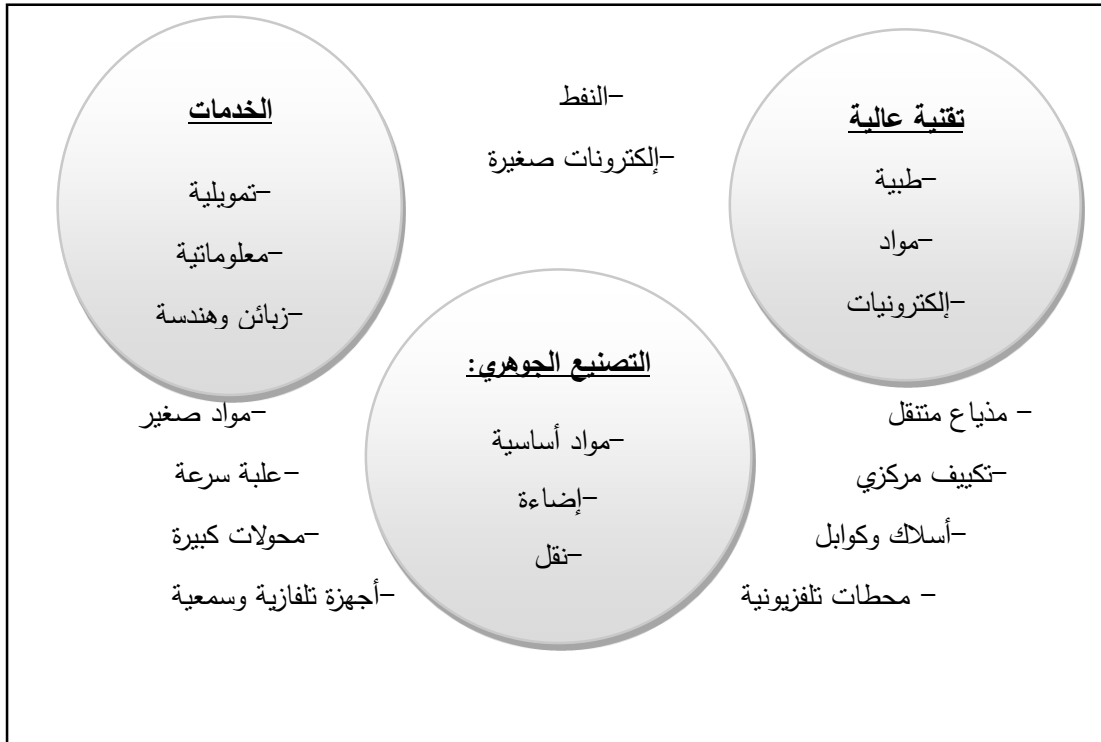
² www.alqabas.com, in 01/07/2020, at 16:00.

بشيء أقل.¹ وفي هذا الصدد كان يقول ويلش "إذا كنت في المرتبة الرابعة أو الخامسة، فعندما يعطس الرقم واحد، أنت من سيصاب بذات الرئة، أما إذا كنت أنت في الطليعة، فستستطيع التحكم بمصيرك،² فقد شعر أنه بحاجة إلى استراتيجية تخلق عقلية البقاء للأصلح في جميع أنحاء الشركة،³ ومن خلال هذه الاستراتيجية ويلش واجه الواقع، أزج الأشياء، وأجبر المديرين على فحص أعمالهم من جديد.⁴

✓ استراتيجية الدوائر الثلاث: كان ويلش يتخلص من وحدات العمل التي لم تناسب رؤيته في جنرال إلكتريك وقد وصف تلك الرؤيا في ضوء ثلاث دوائر: الجوهر والتكنولوجيا والمشاريع الخدمية، ونتيجة لهذه الاجراءات وغيرها وضع اتجاها جديدا للشركة أثبت نجاحه مع مرور الوقت.⁵

والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجية:

الشكل رقم (7): الدوائر الاستراتيجية الثلاث لجنرال إلكتريك.



المصدر: جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص 151.

¹ Robert Slater, **29 Leadership Secrets from Jack Welch" Abridged from Get Better or Get Beaten"**, Second Edition, the McGraw-Hill Companies, USA, 2003, P 34.

² www.alqabas.com, in 01/07/2020, at 16:00.

³ Robert Slater, **Op-Cit**, p34.

⁴ Robert Slater, **Op-Cit**, p36.

⁵ جيفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 58.

يقول ويلش "رسمت ثلاث دوائر وقسمت أعمالنا إلى واحدة من ثلاث فئات: التصنيع الجوهري، التكنولوجيا والخدمات وفي داخل الدائرة الجوهريّة مثلاً، وضعت الإضاءة، المواد الكبرى، تجهيزات المقاولين، النقل والمواصلات،¹ والتكنولوجيا: الأنظمة الطبية، البلاستيك، ومحركات الطائرات، أما الخدمات: NBC و GE و CAPITAL وخدمات المعلومات،² وأي عمل خارج الدوائر فإننا نصلحه أو نبيعه أو نغلقه، وهذه الأعمال هي: العاملون الهامشيون أو الأسواق المنخفضة النمو، وفيما يخص العاملين داخل الدوائر منحتم هذه الخريطة الأمن والكبرياء، لكنها أثارت ألواناً من الجحيم للموضوعين خارج الدوائر، خاصة العمليات التي كانت في صميم شركة جنرال إلكتريك القديمة بما في ذلك مكيفات الهواء المركزية، الأدوات المنزلية، تصنيع التلفاز، المنتجات السمعية وأشباه المواصلات، وأضاف ويلش بأنه وسع هذا المخطط بمزيد من التفاصيل،³ كما هو موضح هو في الشكل أعلاه.

3) مرحلة البرامج والبناء:

بعد التمزق الذي أحدثته مرحلة المعدات كان لابد على ويلش أن يرفع المعنويات ويعيد الروح للشركة فقام بعدة مبادرات من أهمها:

✓ مبادرة المشاركة والتعبير:

أشار ويلش في كتابه الفوز "أن بيروقراطية كبيرة مثل بيروقراطية جنرال إلكتريك تحتاج إلى مثل المشاركة والتعبير من أجل كسر الجليد ودفع الأفراد إلى الانفتاح". ويقصد بمبادرة المشاركة والتعبير أو التخلص من العمل الذي لا يضيف قيمة حقيقية، اجتماع عام ابتكره ويلش لمنح الموظفين منبر للتحدث والتعبير وكانت في البداية برنامجاً اختيارياً يسهل على الموظفين المشاركة ويزيل عنهم الرهبة، تم إطلاقها عام 1988 ووضعت حيز التنفيذ في مارس 1989، تستغرق كل جلسة من جلساتها ثلاثة أيام ويبلغ عدد المشاركين فيها من 40 إلى 100 عامل من كل المراكز الوظيفية في جنرال إلكتريك، يقوم مدير الوحدة بأخذ العاملين خارج العمل لموقع غير رسمي (فندق أو قاعة مؤتمرات)، ويضع جدول الأعمال الذي قد يتعامل بشكل عريض مع تقليص عدد الاجتماعات أو الأعمال المكتتية، أو مع مسائل تقنيه تتعلق بالإنتاج، وبعد اجتماع شامل حيث يدرس الجميع جدول الأعمال تنقسم المجموعة إلى

¹ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص 150.

² Pier A. Abetti, Case Study: Jack Welch's Creative Revolutionary Transformation of General Electric and the Thermidorean Reaction (1981-2004), Journal compilation, Vol15, N1, 2006, p78.

³ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص-ص 151-152.

فرق عدة ليعمل كل فريق مع مقرر لمدة يومين على جدول أعمال -علما أن المدير يغيب بشكل واضح عن هذه الاجتماعات- وفي اليوم الثالث يعود المدير للاستماع إلى الاقتراحات والتي قد يصل عددها إلى أكثر من 100 اقتراح والتي يتم قبول عدد كبير منها، هدفت مبادرة المشاركة والتعبير في الأساس إلى استخراج الأفكار الجيدة من جميع أفراد جنرال إلكتريك وإلزام الإدارة بالتعامل مع هذه الأفكار ومحاربة البيروقراطية ورفع الإنتاجية.¹

هذه المبادرة قلبت هرم القيادة رأسا على عقب وغيرت ثقافة جنرال إلكتريك إلى الأبد، لأنه في جلسة التعبير يكون الموظفون الأقل في تسلسل القيادة هم الذين يجب عليهم إخبار الرؤساء بكيفية إنجاز العمل بشكل أفضل، فقبل ذلك كان قليلون فقط من موظفي جنرال إلكتريك هم الذين يمكن أن يحضوا بأي فرصة حقيقية للتعبير عن أنفسهم، لهذا السبب كانت جلسة التعبير بمثابة برنامج مستقبلي متطور ولهذا السبب أيضا استطاعت تمهيد الطريق بنجاح للكثير مما كان سيأتي لاحقا، وكان ويلش يدرك أن الطاقة لا تتوقف عند الأفراد، فمن واجب الشركة أن تعزز وتسخر الطاقة الفردية من أجل تحقيق أهداف الشركة. فما فائدة الفرد المفعم بالطاقة إذا كان يمتنئ بالإحباط عند كل حركة يقوم بها بسبب بيروقراطية الشركة والعلامات الحمراء.²

✓ مبادرة العولمة

قام ويلش بتطبيق مبادرة العولمة عام 1987،³ ففي مطلع ثمانينات القرن العشرين لم تكن أي أعمال عالمية للشركة سوى الأنظمة البلاستيكية والطبية، إذ كان رأسمال الشركة لا يستثمر إلا في موجودات الولايات المتحدة الأمريكية، أما الأعمال الأخرى فكان لها مبيعات عالمية بحجم ما، عملان منهما فقط كانا ضخمين جدا وهما محركات الطائرات وأنظمة الطاقة، مع أن هذين العاملين كانا تصديريين أساسا مع وجود منشأتهما في الولايات المتحدة حصرا.⁴

لم يكن ويلش يفكر في جنرال إلكتريك على أنها شركة محلية، لقد كان ينظر للعالم كله باعتباره سوقا للشركة، لذلك طالب ويلش مديره بإجبار أنفسهم على الخروج من منطقة ارتياحهم عن طريق البحث عن

¹ مسعودة شريفي، القيادة الإدارية ودورها في بناء موارد بشرية متميزة مع الإشارة إلى تجربة جاك ويلش في جنرال إلكتريك، مرجع سابق، ص-ص 10-11.

² جيفري أبيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 38.

³ المرجع نفسه، ص 99.

⁴ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص 394.

أعمال ومشاريع يتم تنفيذها في بلدان أخرى وقد اقترح الأعمال متعددة الثقافات والتي قدمت للأفراد الفرصة لتعلم وتعليم-كفاءات ومهارات جديدة تماما.¹

وقد قام ويلش بحركات عديدة جوهرية ورمزية ليعطي إشارة إلى أهمية العولمة لجنرال إلكتريك ففي عام 1999 أمر بوجود أن يكون نسبة 40% من المواد الخارجية قادمة من الصين والهند،² ويوجد في الصين أكثر من 2000 معمل لصناعة المصاييح الكهربائية، يقول ويلش أننا فتحنا مركز أبحاث وتطوير بكلفة 30 مليون دولار في عام 2000 وبلغ عدد العاملين في 2001 أكثر من ألف، من مهندس وعامل بمن فيهم 250 من حملة الدكتوراه.³

وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين دفع النمو العالمي الشركة إلى فرص عديدة في أوروبا، ففي عام 1989 تم شراء الحصة الكبرى من الأسهم في صفقة تنغسرام (Tungsrām) إحدى أكبر وأقدم الشركات الهنغارية، كانت هذه الشركة تملك شهرة عظيمة وقدرًا كبيرًا من التكنولوجيا، وفي عام 1989 تمت سلسلة من المشاريع المشتركة وعمليات الضم مع شركة GEC في الأنظمة الطبية، والأدوات وأنظمة الطاقة، وتوزيع الكهرباء منحت هذه الاتفاقات الشركة عملا صناعيا جيدا وحافظت على بقائها في أعمال الغاز الأوروبية، وفي عام 1991 تم ضم أكثرية شركة ثورن (Thorm) للتتوير في المملكة المتحدة، والتي جعلت جنرال إلكتريك الرقم 1 في صناعة المصاييح الكهربائية في العالم، ولها 15 من حصص السوق في أوروبا الغربية.⁴

بنت الشركة موقعا مؤثرا لها في أوروبا، فحين بدأ ويلش هذه المبادرة في أواخر الثمانينات استهدف التوسع في أوروبا على وجه الخصوص وسرع العملية عن طريق منح صلاحية واسعة في عقد الصفقات، ونتيجة لعمليات الشراء هذه ارتفعت عائدات الشركة من أوروبا إلى نصف إجمالي عائداتها غير الأمريكية بحلول أوائل القرن الحادي والعشرين،⁵ وشرعت مبادرة الشركة العولمية إلى تعيين شخصية عالمية مع زيادة العاملين في مواقع القيادة، ويقول ويلش: "لقد سرعنا تطوير الوجه العالمي للشركة بفرض تقليص شديد للمغتربين الأمريكيين وحصلنا على فائدتين هما ترفيع محليين إلى وظائف مفتاحية، وانخفاض نفقات الشركة بما يزيد عن 200 مليون دولار.

¹ جيفري آيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص 99.

² تارون خانا، ترجمة محمد محمود التوبة، بلايين المستثمرين كيف تعيد الصين والهند تشكيل المستقبل، ط1، العبيكان، السعودية، 2012، ص 452.

³ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص 406.

⁴ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص - ص 397-398.

⁵ بانكاج غيماوات، ترجمة معين الإمام، إعادة تعريف الاستراتيجية العالمية، ط1، العبيكان، السعودية، 2010، ص 226.

وكانت مشتريات رأسمال جنرال إلكتريك من الموجودات البالغة 89 بليون دولار من أصل 161 بليون دولار في الفترة ما بين 1994 و 2000 خارج الولايات المتحدة الأمريكية، أما خدمات رأس المال فقد استغرقت وقتا حتى انطلقت في ميدان العولمة، وعندما انطلقت استمرت بلا هوادة، وارتفعت المبيعات العالمية للشركة من 9 بلايين دولار في عام 1987 أو 19% من إجمالي العائدات إلى 53 بليون دولار أو أكثر من 40% من إجمالي عائداتها اليوم في 2001.¹

✓ مبادرة العمل الإلكتروني:

يقول ويلش: "بدأت أسمع عام 1998 عن أناس في العمل يقومون بالتسوق في عيد الميلاد عبر الأنترنت، أخذت الأمر بصورة جدية وطورت ملاحظاتي في بوكا حول أهمية الأنترنت كانت تلك مجرد كلمات تدفعنا للعمل، ولكن الأنترنت دخل دمي فعلا بعد ثلاثة أشهر."²

اتخذ ويلش قرارا بأن أعمال جنرال إلكتريك تحتاج إلى نقلة سريعة للاستفادة من الفرص التي تتيحها الأنترنت، ولكن كيف يمكنه أن يجعل مجموعة مديري جنرال إلكتريك التقليديين -بما فيهم هو نفسه- يفكرون خارج الصندوق ويتركون جانبا آرائهم المحافظة حول الكيفية التي تدار بها أعمال جنرال إلكتريك، واعترف قائلاً: "كنت خائفا من الأنترنت لأنني لم أكن أستطيع أن أكتب على لوحة المفاتيح."³

ويلش يحب أن يعيش الأفكار الإدارية بحذافيرها، فهو يلغي الحدود بين المنزل والمصنع لدرجة أن كثيرا من الأفكار التي صادفته في المنزل يطبقها في المصنع، ومنها فكرة الدخول إلى الأنترنت التي التقطها من زوجته، وعلى الفور طلب من كل فرع ومشروع إنشاء بريد إلكتروني لتسهيل الاتصال به وعمل على تطوير موقع إلكتروني خاص بالشركة يستخدم في البيع والشراء واستقبال الشكاوى والاقتراحات، وقال "أحب التطوير والتغيير الإداري، فمنذ 10 أعوام فقط كان الجهاز الوحيد على مكتبي هو الهاتف أما الآن، جهاز الكمبيوتر وسكانر ومنظم وقت وكنت أفكر في إلغاء التعامل بالأوراق داخل المؤسسة لحفز الموظفين على استخدام الوسائل الإلكترونية."⁴

أتاح العمل الإلكتروني للشركة توسيع أسواقها وإيجاد زبائن جدد، وأصبحت قاعدة الموردين لشركة جنرال إلكتريك أكثر عالمية، كما أن حجم الاستثمارات التكنولوجية زاد.

¹ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص-ص 402، 407.

² المرجع نفسه، ص 439.

³ جو واتيهيد، ترجمة صباح حسن عبد القادر، مرجع سابق، ص 212.

⁴ جاك ويلش، جون بيرن، جاك ويلش والإدارة الصريحة، مرجع سابق، ص 6. بتصرف.

ويقول ويلش لقد رأينا فرصة الأنترنت في قطع ثلاث: وهي الشراء، الصنع، البيع:

الشراء - هو ما تبناعه الشركة - وقد بلغ 50 مليون دولار سلعا وخدمات كل سنة، ومنحنا فرصة للوصول إلى مزيد من الموردين والتكاليف الأدنى، أما تحسينات "الصنع" الناجمة عن الرقمنة تشكل الجوهره المخبأة لدى الشركات الكبرى، وما أسميه "الأعمال المستعجلة" وعمليات الغرف الخلفية الهائلة التي تولد أكواما من الأوراق، فالرقمنة تلغي كثيرا من ذلك وغيره من الأعمال المرهقة وتحسن نوعية الوظيفة، فقد حصلنا عام 2000 على أرباح قدرها 150 مليون دولار.

أما البيع فقد أتاحت لنا الشبكة تحسين الخدمات، الإنجاز بسرعة أكبر، واستطاع الزبائن الحاليون والجدد الحصول على معلومات حول شحناتهم بدون إجراء اتصالات هاتفية كبيرة، ولدينا 7 بلايين دولار مبيعات على الأنترنت في عام 2000 و 14 بليون دولار إلى 15 بليون دولار في عام 2001،¹ وقمنا بتنفيذ مزادات على الشبكة زادت قيمتها عن 6 مليارات دولار، وسوف تحقق جهود الأعمال الإلكترونية عبر مختلف أقسام الشركات تحسنا في الأرباح التشغيلية في عام 2001 تتجاوز 1,5 مليار دولار.²

✓ مبادرة ستة سيغما:

جاء برنامج ستة سيغما الذي أطلقه ويلش في سنة 1995 من العالم المثالي "الإدارة الكلية للنوعية"، وتعني ستة سيغما أن يلبي المنتج المواصفات وأن يكون خاليا من الشوائب بنسبة 99,999997% ويعتبر ويلش هذا البرنامج تعليميا بامتياز، ذو قوة كبيرة دافعة للتغيير الثقافي.³ واعترف أن برنامج ستة سيغما ليس من ابتكار جنرال إلكتريك، كانت شركة موتورولا هي أول من استخدم البرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية، وقال أنه في بداية الأمر لم يرى الفوائد المحتملة للبرنامج وإنما تصور أنه مجرد موضة إدارية سرعان ما تخفت وتتلاشى ولكن صديقه ونائبه لاري بوسايدني أقنعه أن ستة سيغما مبادرة فعالة وحقيقية، بالإضافة إلى أن الموظفين في عام 1995 أخبروا ويلش في المسح السنوي الذي تجريه المنظمة بأن معايير جودة الشركة منخفضة بشكل غير مقبول، وكالمعتاد أقبل على تطبيق البرنامج بكل قوته، وأخبر المدراء في الإدارة العليا أن 40% من مكافاتهم السنوية ستكون بناء على مشاركتهم في إنجاح تطبيق هذا البرنامج، ولذلك ركز على أن المدراء يجب أن يتبنوا بشكل قوي تطبيق مفهوم هذا الأسلوب، وأكد على إشراك كافة المدراء في الدورات

¹ جاك ويلش، جون بيرن، من القلب مباشرة، مرجع سابق، ص-ص 444،442.

² رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعلاتنا عام 2000، ص2، تاريخ المطالعة: 2020/07/16، على الساعة 14:05.

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

³ روبرت هالر، مرجع سابق، ص 85.

التدريبية لغرض زيادة قدراتهم وإيمانهم بأهمية تطبيق هذا الأسلوب، وأكد على مسؤوليتهم عن النتائج وعملية المراجعة المستمرة لضمان هذه النتائج من خلال المراجعة الدورية.¹ وقد أدى ذلك أن ركز المدراء انتباههم نحو تبني سيغما ستة بشكل قوي في أقسامهم، كما تم تعزيز عملية التدريب في الشركة وتم تدريب آلاف الفرق في ندوات كبيرة.²

تقوم الشركة بتدريب موظفيها على الستة سيغما في مرافقها في كروتونفيل، وتشتمل عمليات التدريب على فكرة الستة سيغما وتعلم المهارات الأساسية اللازمة لتنفيذها ومناقشات مفتوحة لنشر فكر ومعرفة وقيم الستة سيغما بين أكثر من 10 آلاف موظف من موظفي جنرال إلكتريك الذين يتدربون سنويا، وبالرغم من إطلاق جنرال إلكتريك برامج التطوير المحترف على مدار عدة سنوات إلا أن الأفضلية كانت من نصيب التدريب على ستة سيغما على غيرها من البرامج.³

قال ويلش في خطاب موجز ألقاه على حاملي الأسهم في الاجتماع السنوي عام 1996، والذي سماه "جودة 2000" لشركة جنرال إلكتريك: "حلم مع خطة"، للوصول بالشركة إلى ستة سيغما بحلول عام 2000 سيتطلب ذلك منا تقليل معدل العيوب عشرة آلاف مرة، بنسبة 84 % لمدة خمس سنوات متتالية، وهي مهمة ضخمة.

أنفقت جنرال إلكتريك 6 مليون دولار في مبادرات الستة سيغما حتى 2005، وخصصت 5% منها للقوى العاملة للوصول إلى الجودة المطلوبة، وأكمل نحو 58 ألف من فروعها 28 ألف مشروع جودة للإنجاز جودة الستة سيغما في كل أعمالها، وكانت الفوائد التنافسية لجنرال إلكتريك مهولة، كما استجابت لاحتياجات العميل بصورة كبيرة جدا، علما بأن عوائد التصنيع انخفضت من 56 % إلى 33,5 %، في حين ارتفعت أسهم عوائد الخدمات من 25,6 إلى 45,8 وذلك في الفترة من عام 1990 إلى عام 2000.⁴

✓ مبادرة الخدمات:

في عام 1980 قبل عام من تولى ويلش كانت جنرال إلكتريك شركة تصنيع بالكامل تقريبا، حيث تأتي 85 % من إيراداتها من التصنيع و15% فقط من الخدمات، وبالنسبة لجاك ويلش وغيره من المديرين لم

¹ نبيل سعد خليل، مرجع سابق، ص 165.

² محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، إدارة الجودة المعاصرة، مجلد 1، ط1، دار البازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 179.

³ مايكل هاري، ريتشارد شرويد، ترجمة علا أحمد إصلاح، ستة سيغما: منتهى الدقة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، مصر، 2004، ص 74.

⁴ مايكل هاري، ريتشارد شرويد، ترجمة علا أحمد إصلاح، مرجع سابق، ص 79.

يكن الهدف هو التخلي عن التصنيع ولكن كان من الواضح أن قطاع الخدمات لديه إمكانات لمعدلات نمو أعلى بكثير.

نمت الأعمال غير الصناعية " الخدمات المالية وخدمات ما بعد البيع والبت" إلى أقل بقليل من 60 % من إجمالي الإيرادات، وبحلول عام 2000 كان التصنيع يشكل فقط 25 % من مزيج جنرال إلكتريك بالكامل، بينما شكلت الشركات غير الصناعية الباقي، ليبلغ إجمالي الإيرادات غير التصنيعية أقل بقليل من 100 مليار دولار، يعتبر GE Capital Services المحرك الأكثر أهمية في نمو الخدمة، وهو المحرك الرئيسي للنمو بالنسبة لشركة، ففي عام 1999 بلغت إيراداته 55,7 مليار دولار أو حوالي نصف إجمالي إيرادات جنرال إلكتريك 111,6 مليار دولار.¹

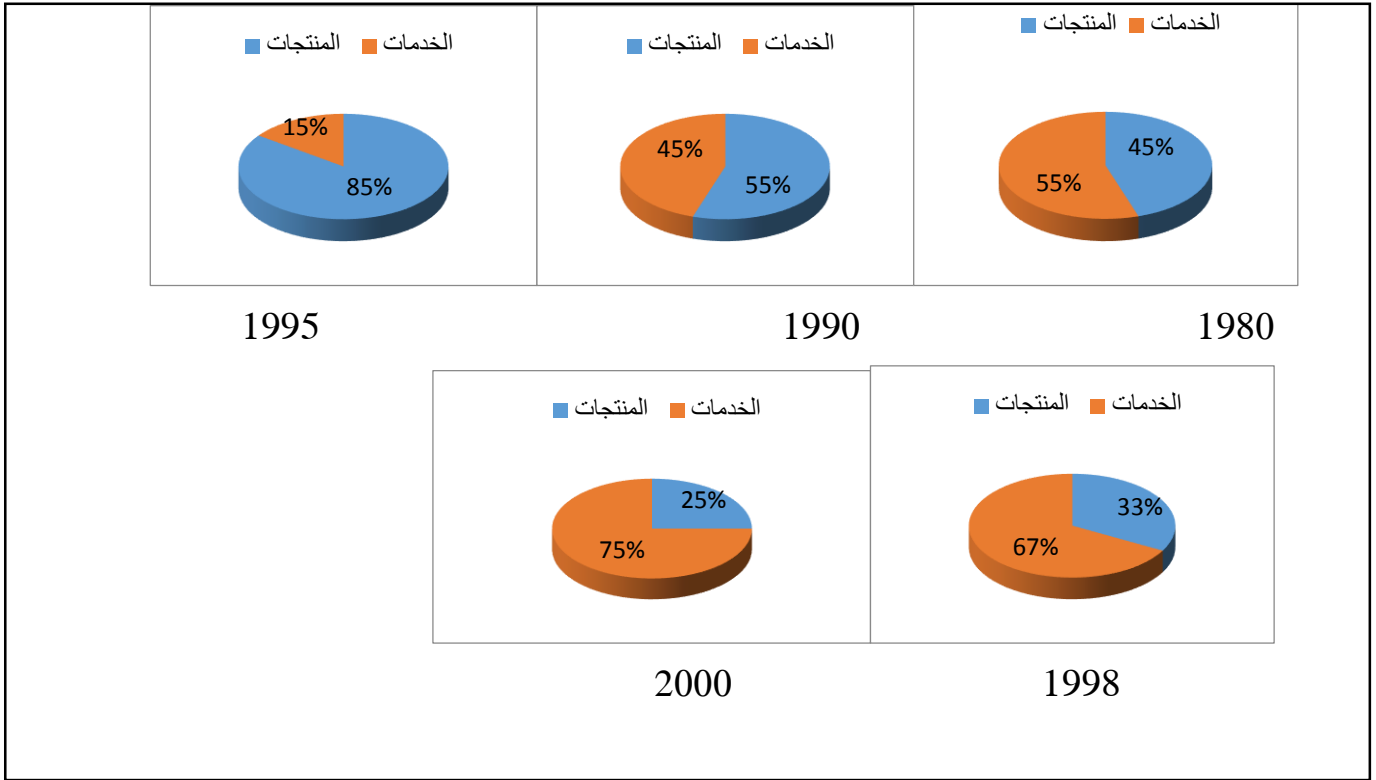
استطاعت مبادرة التركيز على الخدمات تغيير جنرال إلكتريك من شركة حققت 85 % من عائداتها من بيع المنتجات إلى شركة يعتمد 70% من إيراداتها على بيع الخدمات في 2001، وهذا بدوره وسع طاقة الشركة السوقية وزاد من قدرتها على إضفاء مزيد من القيمة على عملائها.²

فيما يلي شكل يوضح التوجه المتزايد لجنرال إلكتريك نحو الخدمات بين عامي 1981-2000.

¹ Robert Slater, *Op-Cit*, p 115-116.

² رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعمالنا عام 2000، ص2، تاريخ المطالعة: 2020/07/16، على الساعة 14:05.

الشكل رقم (8): التوجه المتزايد نحو الخدمات في جنرال إلكتريك (1980-2000)



المصدر: مسعودة شريفى، مرجع سابق، ص 230.

✓ معهد كروتونفيل

يمثل كروتونفيل معهد التدريب الإداري التابع لجنرال إلكتريك، والمقر الرئيسي الفعلي لعمليات التغيير التنظيمي التي قام بها ويلش، تأسس هذا المعهد عام 1956¹، يقع على مقربة من نهر هادسون وعلى بعد 30 ميلا إلى الشمال من مدينة نيويورك ويتسم بالطابع الريفي²، أشتهر كثيرا في عهد جاك ويلش بسبب ما كان يقدمه من تكوين وتطوير لقادة جنرال إلكتريك أطلق عليه اسم "هارفرد على نهر هادسون" تشبيها بجامعة إدارة الأعمال العريقة.

تجدر الإشارة أن هذا المعهد لم يكن مكانا محببا قبل ترأس ويلش جنرال إلكتريك، وكان المديرون يتهربون من حضور المحاضرات التي كانت تقدم فيه، ومنهم ويلش الذي كان يعترف بذلك، ويرجع سبب هذا التهرب بأن كروتونفيل كان يمثل التعليم التقليدي الذي يدور فقط حول ما كان يجب فعله وتطبيقه، ومثله مثل كل شيء في جنرال إلكتريك قام ويلش بتغيير حاله وصرف من أجل ذلك ملايين الدولارات في الوقت الذي كان يشن فيه حرب ضارية على التكاليف ليحصل على كروتونفيل، المعهد الذي تخرج منه آلاف من قيادات

¹ محمد براق، مسعودة شريفى، مرجع سابق، ص 3.

² مايكل هاري، ريتشارد شرويدر، ترجمة علا أحمد إصلاح، مرجع سابق، ص 74.

الأعمال المتميزين في جنرال إلكتريك وخارجها، لقد أصبح كروتونفيل في عهد ويلش مكان للتأمل وتوسيع الأفاق واستنباط الأفكار الجيدة، ومكان للتحفيز وشحن الهمم، ومكان للمشاركة في الخبرات وكذلك مشاركة الإحباطات لعشرات الآلاف من قادة جنرال إلكتريك الذين شاركوا فيه، ومثل مصدر للمناقشة ومصدر طاقة بالنسبة لويلش وغيره من رواد هذا المعهد.¹

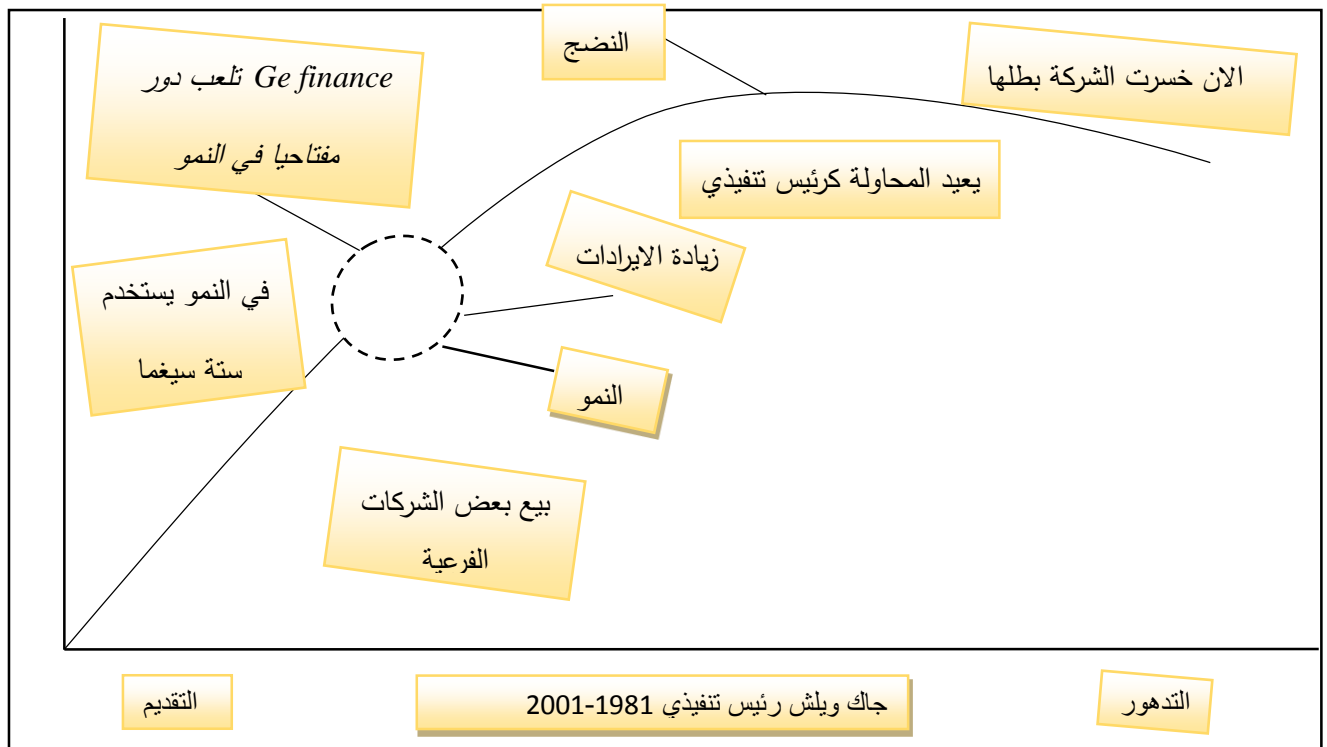
المطلب الثالث: نجاحات جنرال إلكتريك في عهد جاك ويلش

عندما أعلن جاك ويلش تقاعده من جنرال إلكتريك، كان مرحبا به كأحد رؤساء التنفيذ الأعظم في التاريخ²، فعلى مدى العشرين عاما التي قضاها في الشركة أخرجها من نطاقها البسيط وجعل منها شركة متعددة الجنسيات، وحولها من منظمة كهربائية إلى منظمة عالية التكنولوجيا، وإلى عملاق اقتصادي الأكثر قيمة في الولايات المتحدة الأمريكية، فجلب ويلش التنوع والتحفيز والحماس للشركة وجعل من التعلم ثقافة في المنظمة، فحقق أرقاما فاقت كل التوقعات. وفيما يلي دورة لفترة ويلش في جنرال إلكتريك، بشكل مختصر تتناول أهم ما قام به في الشركة اعتمادا على ثلاث مراحل وهي: التقديم، النمو، النضج، وهي كالتالي:

¹ محمد براق، مسعودة شريقي، مرجع سابق، ص 3-4.

² ديفيد بانك، ترجمة رضوان الأبرش، بل جيتس بحطم ويندوز : كيف قلب بل جيتس مستقبل مايكروسوفت، العبيكان، ط1، السعودية، 2009، ص 66.

الشكل رقم (9): دورة ويلش في جنرال إلكتريك.



المصدر: Parveen Adari, **GE and Jack Welch Leadership-Case study approach**, p2.

http://www.academia.edu/11670513/GE_and_Jack_Welch_Leadership-Case_study_approach. In 20/07/2020, at 14:29.

التحليل:

في مرحلة التقديم: عندما تولى جاك ويلش منصب الرئيس التنفيذي، كانت الخطوة الأولى هي تفكيك الهيكل التنظيمي وإعادة الهيكلة، أو إعادة بناء نوع جديد من المنظمة، كما قام ببيع بعض الشركات الفرعية وخفض التكاليف، وخفض كشوف المرتبات، ثم بدأ عمليات الاستحواذ وأهمها الاستحواذ على RCA. تعد مرحلة النمو: مرحلة مثمرة للغاية بالنسبة لشركة جنرال إلكتريك، حيث زادت الإيرادات وتضاعفت. ثم أدخلت في وقت لاحق معايير ستة سيغما لإدارة تكلفة الجودة، والتي عززت أرباح الشركة من خلال تحسين العملية والجودة، وأدى ذلك إلى تخفيض تكلفة الإنتاج والتحكم في أخطاء التصنيع. يلعب GE CAPITAL لشركة جنرال إلكتريك، دوراً مهماً في هذه المرحلة، فمن 40% إلى 60% من عائدات الشركة هي من GE CAPITAL.

في مرحلة النضج: يتحى جاك ويلش من منصبه كرئيس تنفيذي، وهذه خسارة كبيرة للشركة، ولكن عندما تقاعد أبقى الشركة في وضع جيد، وخلال فترة ولايته طور العديد من الأعمال وأقام بعض التحالفات الجيدة وعمليات الاستحواذ المهمة.¹

- أهم إنجازات ويلش في جنرال إلكتريك:²

- ✓ ارتفعت الإيرادات 16% فبلغت 129.9 مليار دولار مسجلة رقما قياسيا جديدا.
- ✓ ارتفعت صافي الأرباح بنسبة 19% مسجلة رقما قياسيا بلغ 12.7 مليار دولار، وأعلنت 15 شركة من شركات جنرال إلكتريك العشرين الكبرى زيادات ثنائية الأرقام في الأرباح.
- ✓ سجلت أرباح السهم الواحد زيادة بلغت 19%.
- ✓ سجلت العائدات النقدية التي تم تحقيقها من عمليات الشركة رقما قياسيا بلغ 15,4% مليار دولار أي بزيادة بلغت 31% أو بفارق 3,6 مليار دولار عن عام 1999.
- ✓ ارتفعت الأرباح التشغيلية الجارية والتي تعتبر مؤشرا هاما بالنسبة للأداء-إلى ما يقارب 19% هذه النسبة تم تحقيقها بواسطة شركة كافحت لمدة 111 سنة لتصل إلى نسبة 10%.
- ✓ نفذت الشركة أكثر من 100 عملية شراء جديدة للسنة الرابعة على التوالي، وتحركت بسرعة لشراء هنيويل التي تعتبر شركاتها جزءا تكميليا متوافقا بشكل تام مع جنرال إلكتريك لمحركات الطائرات وجنرال إلكتريك للأنظمة الصناعية وجنرال إلكتريك للمنتجات البلاستيكية، وقد وافق مالكو أسهم هنيويل في شهر يناير على عملية الدمج سنة "2000".
- ✓ واصلت جنرال إلكتريك في عام 2000 برنامجها لإعادة شراء الأسهم ورفعت أرباح السهم بنسبة 17% كما واصلت برنامج مضاعفة السهم على أساس ثلاثة أسهم مقابل سهما واحدا.
- ✓ هبط سعر السهم بنسبة 7% مع ذلك فقط تخطى أسعار مؤشر (S&P500) الذي كان قد سجل هبوطا بلغ 10%، ليس هذا النوع من التفوق هو الذي كانت تفتخر الشركة بالإعلان عنه في السنوات الماضية _خصوصا بعد الاعلان عن أفضل النتائج التشغيلية في تاريخ الشركة، مع ذلك فإن مالكي الأسهم الذين احتفظوا بالأسهم لخمس سنين بما في ذلك سنة 2000 قد كوفئوا بعائد سنوي إجمالي

¹ Parveen Adari, Op-Cit, p3.

² رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعمالنا عام 2000، ص1، تاريخ المطالعة: 2020/07/16، على

- على استثمارهم بلغ في المتوسط 34 %، أما الذين احتفظوا بها لعقد واحد من الزمن فقط كوفئوا بنسبة 29 % ولعقدين اثنين 23 %.
- ✓ تم في عام 2000 إحراز تقدم جوهري في مجال توسيع دائرة التنوع في قيادة جنرال إلكتريك، فنسبة 26% من كبار المسؤولين التنفيذيين البالغ عددهم 3900 شخص من النساء والأقليات، وأكثر من 30 مليار دولار من العائدات في عام 2000 تم تحقيقها بواسطة عمليات تجارية يديرها مديرون تشغيليون هم من النساء والأقليات.¹
- ✓ زادت قيمة المنظمة بأكثر من 30 ضعفا.²
- ✓ الفوز بجميع حقوق بث الأولمبياد حتى عامي 2008 مقابل 2,3 بليون دولار.³
- ✓ كانت أسهم جنرال إلكتريك تباع بمكاسب تبلغ 40 – 50 ضعفا في معظم فترة رئاسة ويلش، في حين كانت المنظمات الأمريكية تبلغ نصف القدر فقط.⁴
- ✓ أصبح الاستثمار بقيمة 10 آلاف دولار في أسهم جنرال إلكتريك وقت تولي ويلش القيادة يساوي 367 ألف دولار وقت انتهاء ولايته، أو بنسبة 250% من متوسط الزيادة لأسهم (S&P500) خلال نفس الفترة.⁵
- ✓ عند تولي ويلش الرئاسة كانت العوائد تقدر بحوالي 25 بليون دولار، وعندما انتهت رئاسته كانت الشركة تحقق 130 بليون دولار.
- ✓ أحد أسرار جنرال كتماننا هو أن متوسط النمو الأساسي في عهد ويلش كان أقل من 10% سنويا.
- ✓ تحت رئاسته قامت الشركة بعدد مذهل من عمليات الاستحواذ بلغ أكثر من 1200 استحواذ.⁶
- ✓ ارتفعت القيمة السوقية من 14 مليار دولار إلى 410 مليار دولار وتضاعفت الإيرادات أربعة أضعاف إلى 130 مليار دولار.⁷

¹رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعمالنا عام 2000، ص2، تاريخ المطالعة: 2020/07/16، على الساعة 14:05.

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

² جيفري أبيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص2.

³المرجع نفسه، ص74.

⁴المرجع نفسه، ص69.

⁵المرجع نفسه، ص64.

⁶جيفري أبيه. كرامز، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة، مرجع سابق، ص87-88.

⁷<http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/jack-welch-an-oral-history>, in 14\07\2020, at 14:37.

- ✓ ارتفع السهم من 1,25 عام 1981 إلى ذروة 60 دولار في 2000.¹
 - ✓ الشركة الرائدة في السوق في أمريكا من 1993 إلى غاية صيف 1998.²
 - ✓ منح ما يقارب 22000 من خيارات الأسهم بحلول 1995، مقارنة ب 400 فقط في أوائل الثمانينات.
 - ✓ زيادة صافي الأرباح سبع مرات على مدى عشرين عاما.³
 - ✓ قام ويلش بالإشراف على 993 عملية استحواذ قيمتها 13 بليون دولار.
 - ✓ بلغ عائد متوسط سهم جنرال إلكتريك 25% سنويا من اليوم الذي أصبح فيه الرئيس التنفيذي.
 - ✓ حصل على لقب مدير القرن من مجلة فورتشين عام 1999.⁴
 - ✓ في نوفمبر 2003 كرسته مجلة "ذي إيكونومي" مدير القرن العشرين.
 - ✓ في 2004 أطلقت عليه المجلة الأمريكية الأسبوعية "بيزنس ويك" لقب مبشر حسن الإدارة.⁵
 - ✓ واصلت جنرال إلكتريك احتفاظها بلقب أكثر شركة جديرة بالتقدير، فقد منحتها مجلة فورتشين وللسنة الرابعة على التوالي لقب "أكثر شركة جديرة بالإعجاب" إضافة إلى فوزها للمرة الثالثة بلقب "أكثر شركة جديرة بالاحترام" في مجلة الفايנانشال تايمز.⁶
- الابتكار في جنرال إلكتريك:

¹<http://www.cnn.com/id/101581184#>, in 14/07/2020, at 17:16.

² Robert Slater, **Jack Welch on Leadership "Abridged from Jack Welch and the Ge Way"**, The McGraw-Hill Companies, USA, 2004, p vi.

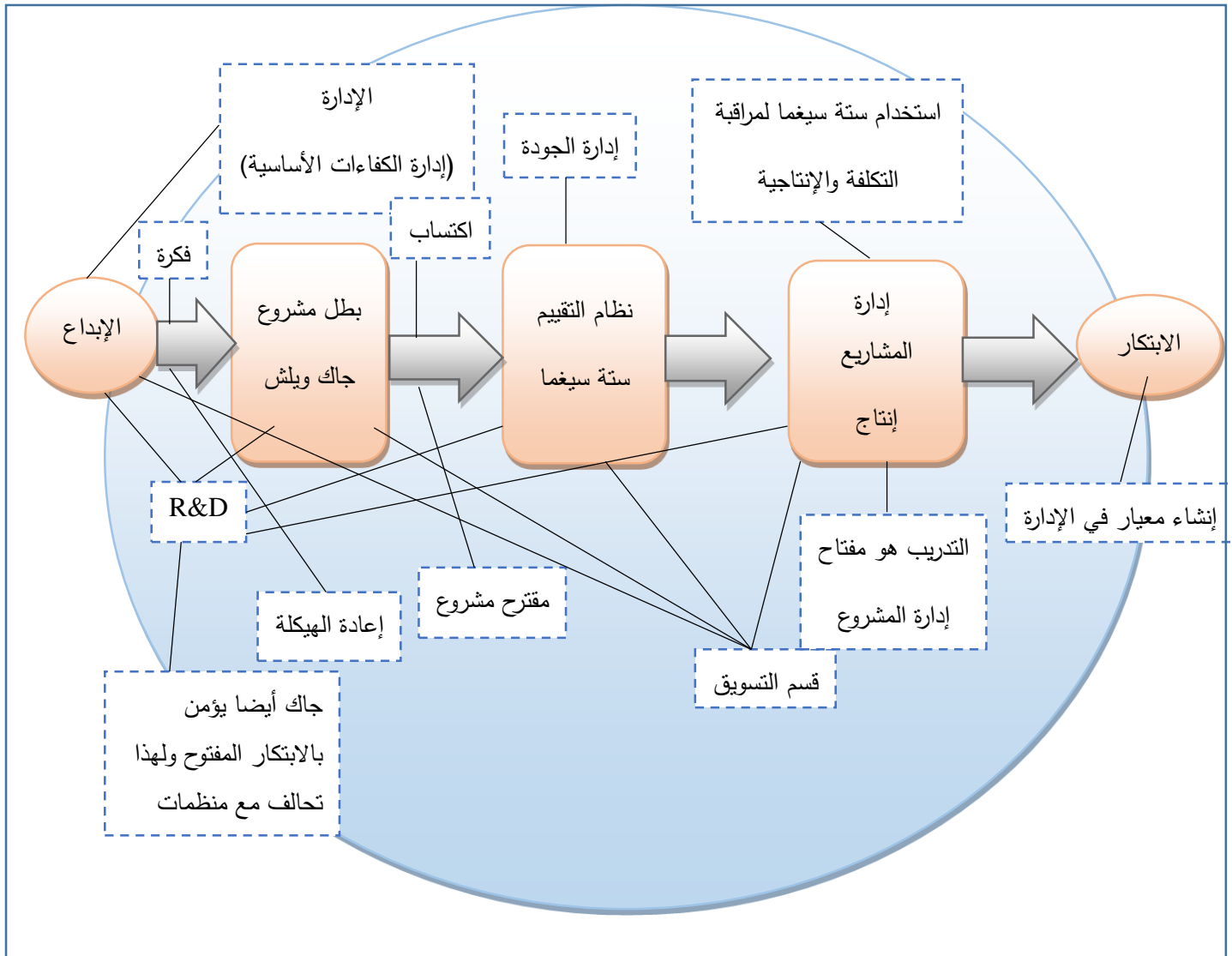
³ Stanislav Bucifal, **Corporate Strategy Analysis: General Electric Co (1981–present)**, Australian National University, July 2009, p4.

⁴ Bille Mckelvey, **Complexity Leadership: The Secret of Jack Welch's Success**, International Journal of Complexity in Leadership and management, Inderscience Publishers, Vol 1, N 1, 2010, p8.

⁵<http://alqabas.com/289078/>, in 18/07/2020, at 12:28.

⁶ رسالة جنرال إلكتريك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعملائنا عام 2000، ص2، تاريخ المطالعة: 2020/07/16، على

الشكل رقم (10): الابتكار في جنرال إلكتريك



المصدر: Parveen Adari, **GE and Jack Welch Leadership-Case study approach**, p6.

http://www.academia.edu/11670513/GE_and_Jack_Welch_Leadership-Case_study_approach. In 20/07/2020, at 14:29.

التحليل:

من خلال الشكل نجد أن الإبداع والكفاءة الأساسية تكمن في الإدارة والتدريب، وأن الفكرة الأساسية لجاك تتمثل في إعادة الهيكلة، حيث اعتمدت هذه الفكرة في البداية على تخفيض بعض تكاليف البحث الأساسية، بالإضافة إلى تحالفه مع منظمات أخرى مثل SNECMA والذنان أنتجا كلاهما طائرات CFM.

مما سبق نفهم أن جاك يؤمن بالابتكار المفتوح، ويمثل "بطل مشروع حقيقي" لأنه قام باتخاذ قرار يتمثل في الاستحواذ على الشركات الصغيرة ويعتبر هذا القرار مفيد ومهم للمؤسسات، وقام بأكثر من 600 عملية استحواذ، وأهم عملياته هي الاستحواذ على RCA.

من ناحية تقييمية: جاك قدم "سنة سيغما" لمنتجات ذات نوعية جيدة، قام فيها بتخفيض تكلفة الإنتاج، أخطاء الإنتاج وكذلك وقت المعالجة وهذا ما يعني ازدياد أرباح الشركة بشكل عام. تعتمد إدارة مشاريع جنرال إلكتريك على التدريب وكذلك تهتم بحرية الموظف بالقيام بأشياء أفضل للمنظمة وهذا يعتبر من جدول أعمال الإدارة، بالإضافة أن ويلش أنشأ معيار للشركات الأخرى حول كيفية إدارة المؤسسة بنجاح.¹

- تطور إيرادات وأرباح الشركة في فترة قيادة ويلش

وفيما يلي جدولان يعرضان بعض البيانات المالية المختارة لجنرال إلكتريك بين عامين 1981 و 2001.

الجدول رقم (6): بعض البيانات المالية المختارة من التقارير السنوية لجنرال إلكتريك (1981-2000) (الوحدة: مليار دولار)

البيانات	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
الإيرادات	27,24	26,5	26,8	27,3	28,3	36,72	48,2	50,1	54,6	49,7
الأرباح الصافية	1,65	1,8	2,0	2,3	2,3	2,49	2,9	3,4	3,9	4,30
مجموع الأصول	20,94	21,6	23,3	24,7	26,4	84,81	95,4	110,9	128,3	152,0
قروض طويلة الأجل	1,06	1,0	0,9	0,8	0,8	10,00	12,5	15,1	16,1	20,89

البيانات	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
الإيرادات	51,28	53,05	55,70	60,11	70,02	79,18	90,84	100,47	111,63	129,85
الأرباح الصافية	2,64	2,72	4,31	4,73	6,57	7,28	8,2	9,30	10,72	12,73
مجموع الأصول	166,51	192,88	166,41	185,87	228,03	272,4	304,01	355,93	405,20	437,01
قروض طويلة الأجل	22,6	25,3	28,19	39,98	51,03	49,25	46,6	59,66	71,43	82,13

المصدر: مسعودة شريفى، مرجع سابق، ص 225.

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أنه عندما تولى ويلش رئاسة جنرال إلكتريك كانت إيرادات الشركة 27 مليار دولار فقط، وبدأت في التزايد لتصل سنة 2000 إلى 130 مليار دولار، ويرجع هذا إلى السياسة التي انتهجها

¹ Parveen Adari, **Op-Cit**, p7.

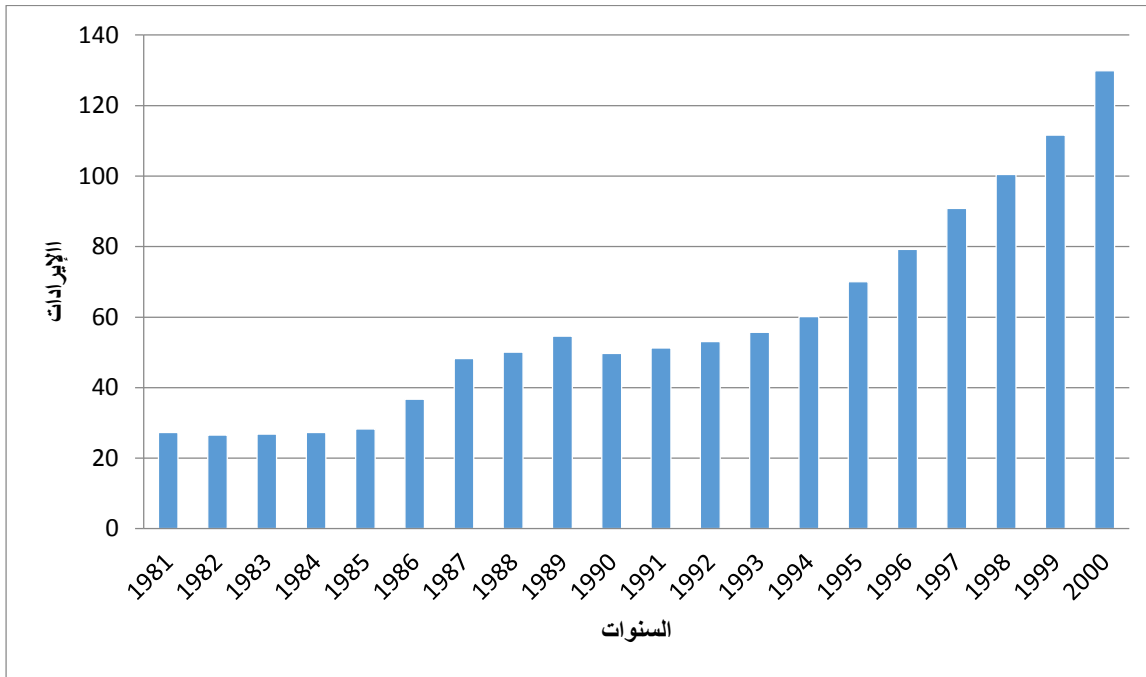
خلال استلامه لقيادة جنرال إلكتريك من خلال إعادة الهيكلة التي قام بها ويلش و انتهاجه لسياسة تقسيم المشروعات فكان يتخلى عن كل المشروعات غير المنتجة التي لا تحقق الأرباح ولا تتوافق مع استراتيجية وقيم المؤسسة، والمشاريع التي لا تحتل المراكز الأولى أو الثانية في سوقها فكانت يغلقها أو يصلحها أو يبيعها، ساعدت هذه السياسة والاستراتيجيات والمبادرات التي قامت بها في تحقيق الأرباح للشركة، كما أولى إهتمام كبير بالموارد البشري وتدريبه من خلال إنشاء معهد كروتونفيل، ودعوة ويلش لمدرين آخرين مديري جنرال إلكتريك للتعلم والأخذ منهم، بالإضافة للقضاء على أكبر شيء كان يزعج ويلش وهي البيروقراطية فقام بفتح قنوات الاتصال صعودا ونزولا وذلك من خلال مبادرة المشاركة والتعبير التي أدت إلى انفتاح عقل المورد البشري والتعبير عن أفكاره بكل طلاقة مما جعله يخرج كل طاقاته الابداعية وبهذا تحقق ولاء العامل لهذه الشركة الذي ترجم بالعمل وتحقيق الأداء المتميز والهدف المنشود، بالإضافة لسياسة التمييز بين العاملين التي اتبعها فكان يحتفظ بأصحاب الأداء المتميز فقط، فحسب ويلش هم من يبنون المشاريع العظيمة ويحققون النتائج المبهرة للشركة، كما تعتبر مبادرة سيغما ستة التي أطلقها سنة 1996 والتي أدت لرفع جودة منتجات الشركة، وبفضل مبادرة العولمة والانفتاح على العالم الخارجي أصبحت منتجات جنرال إلكتريك معروفة في كل أنحاء العالم، كما أن مبادرة العمل الإلكتروني سهلت من معاملات وعمليات الشركة وتسريعها.

أداء متميز (الابداع) + جودة المنتجات (التميز) + الانفتاح على العالم الخارجي (جعل كل العالم سوق لجنرال إلكتريك) + تسهيل وتسريع معاملات الشركة (اكتساب الثقة) = الإيرادات وبالتالي زيادة الأرباح.

وكذا أصول الشركة هي الأخرى في تزايد، وهذا راجع إلى عمليات الاندماج والاستحواذ التي كانت تحت رئاسة ويلش ما يفوق 1200 عملية استحواذ، ومن أهم الاستحواذات التي قام بها RCA (1986) و أم بي سي، شراء تومسون وشراء المنظمة الهنغارية للإضاءة بتنغسرام (1989)، وفي سنة (1990) قامت جنرال إلكتريك بأكثر من 13,3 عملية شراء في أوروبا بلغت 30 بليون دولار كما تخلص على بعض المشروعات الغير منتجة كمكيفات الهواء المركزية، الأدوات المنزلية، تصنيع التلفاز المنتجات السمعية وأشباه المواصلات، أما فيما يخص القروض طويلة الأجل كذلك في تزايد مستمر وذلك حسب نظرية ويلش فالمشاريع التي تحتل المركز الأول أو الثاني في سوقها يتم تمويلها هي مشاريع مربحة وتتوافق مع استراتيجية وقيم الشركة.

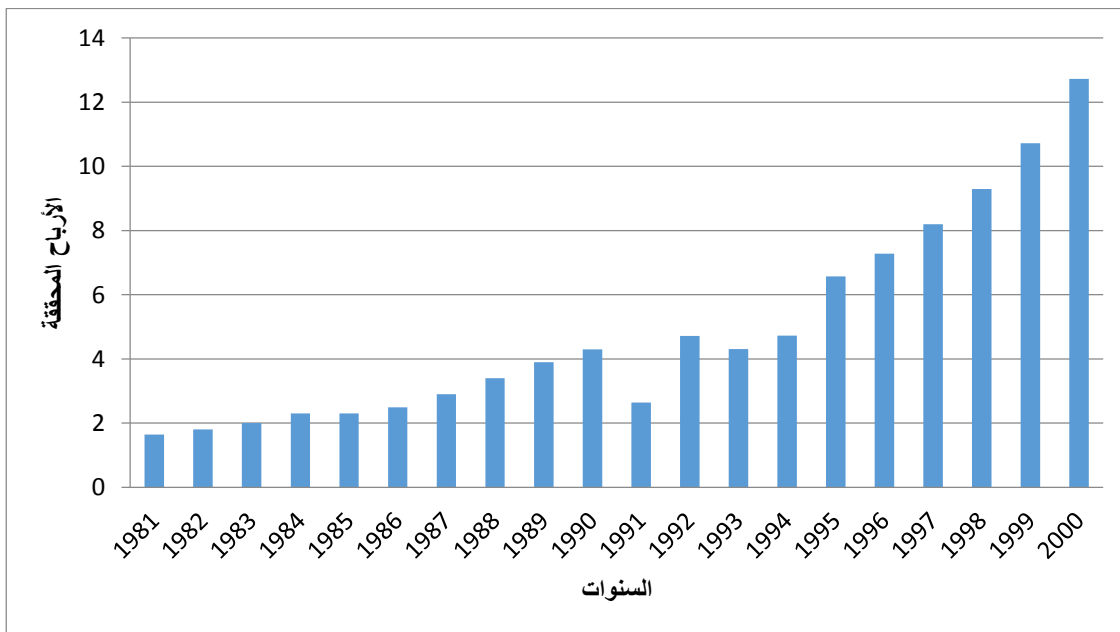
وفيما سيأتي التمثيل البياني لتطور كل عنصر من عناصر الجدول:

الشكل رقم (11): تطور الإيرادات (1981-2000) (الوحدة: مليار دولار)



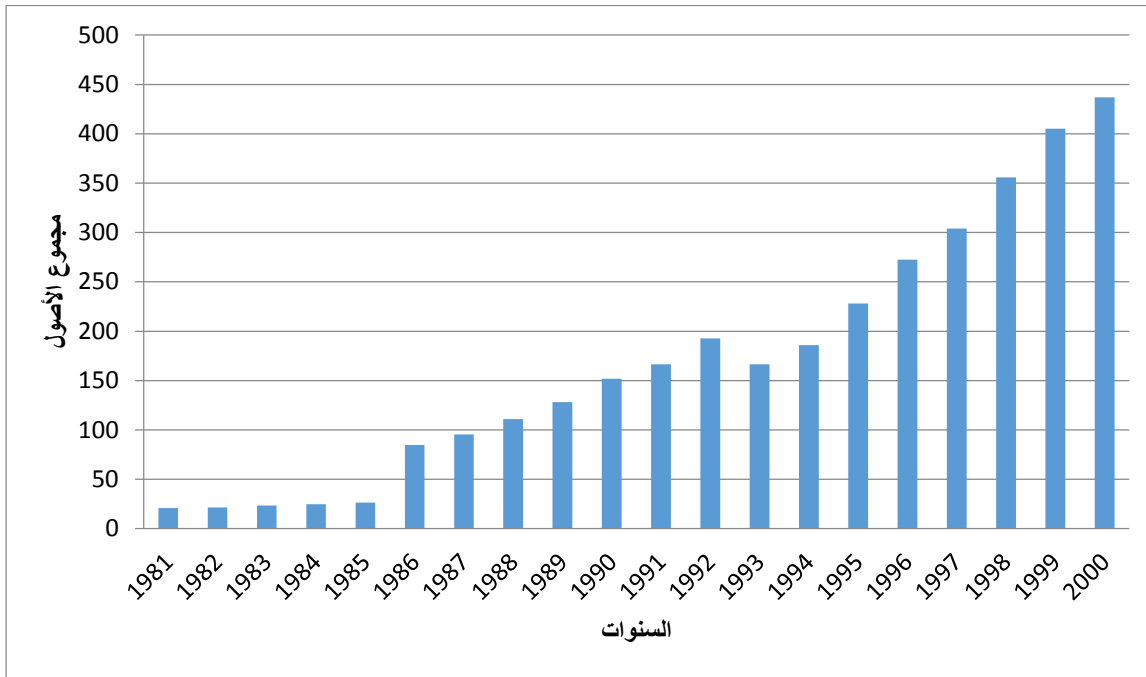
المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

الشكل رقم (12): الأرباح المحققة (1981-2000) (الوحدة: مليار دولار)



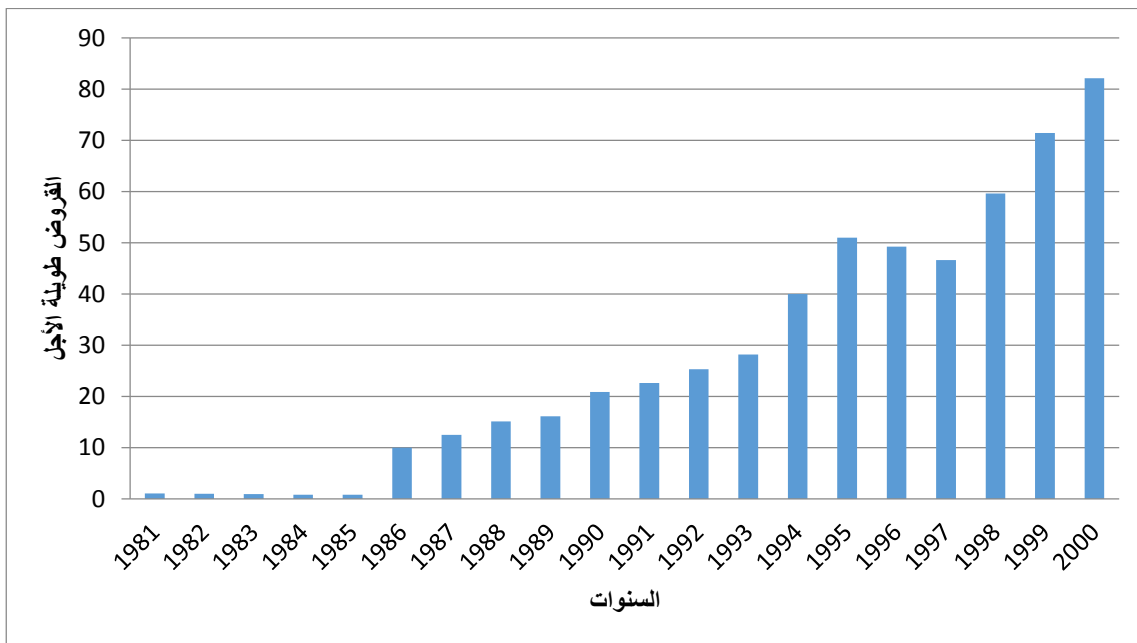
المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

الشكل رقم(13): تطور مجموع الأصول (1981-2000) (الوحدة: مليار دولار)



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

الشكل رقم(14): تطور قيمة القروض طويلة الأجل (1981-2000) (الوحدة: مليار دولار)



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

وفيما يلي جدول يوضح تغير عدد العاملين بجنرال إلكتريك من عام 1981 إلى 2000:

الجدول رقم(7): عدد العاملين في جنرال إلكتريك بين عامي 1981 و2000

1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	البيانات
183	243	255	277	302	263	248	264	-	-	في الولايات المتحدة
62	49	43	45	71	68	82	94	-	-	في الخارج
53	-	-	-	-	-	-	-	-	-	في العمليات المتوقفة
298	292	298	322	373	304	330	340	367	404	مجموع العاملين

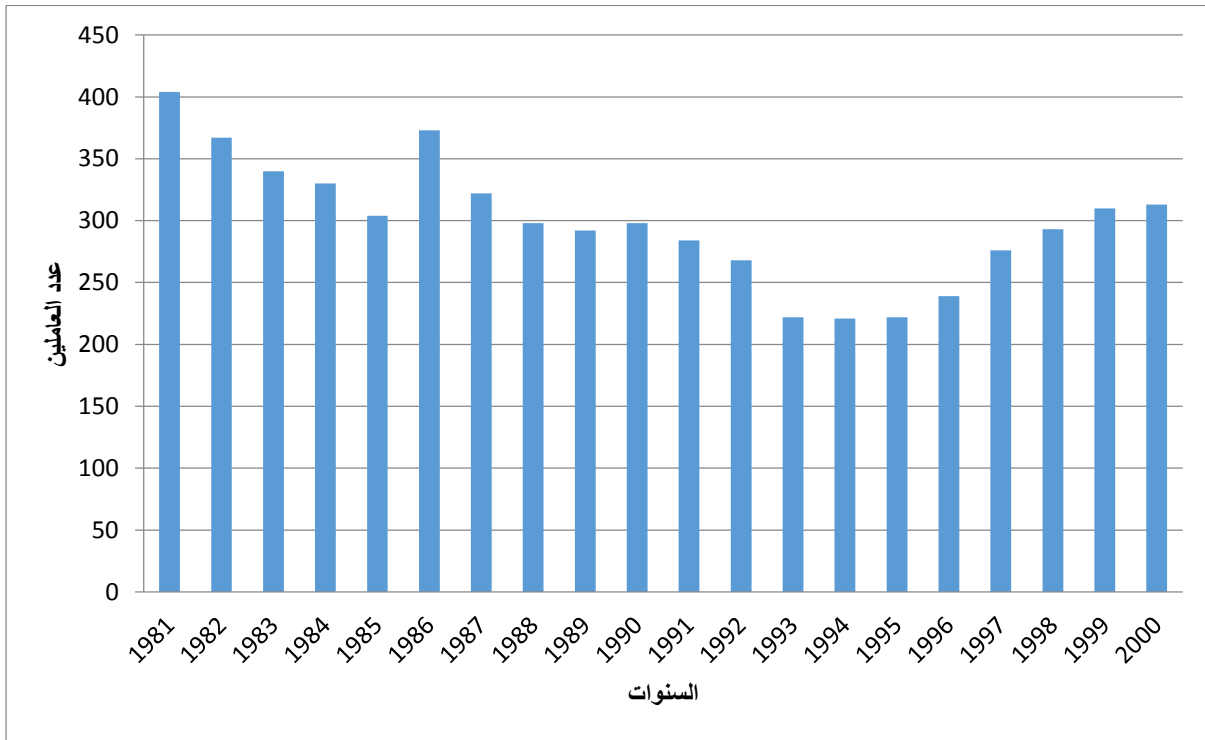
2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992	1991	البيانات
168	167	163	165	155	150	156	157	168	173	في الولايات المتحدة
145	143	130	111	84	72	60	59	58	62	في الخارج
-	-	-	-	-	-	5	6	42	49	في العمليات المتوقفة
313	310	293	276	239	222	221	222	268	284	مجموع العاملين

المصدر: مسعودة شريفى، مرجع سابق، ص 228.

والشكل التالي يوضح التمثيل البياني لتغير إجمالي عدد العاملين في جنرال إلكتريك بين عامي

1981 و2000.

الشكل رقم (15): تغير عدد العاملين (1981-2000) (الوحدة: الآلاف)



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق.

التحليل:

عندما تولى ويلش رئاسة جنرال إلكتريك قام بإعادة هيكلة للشركة، فأحدث ثورة شمل جزءا كبيرا منها تخفيض عدد العمال ففي عام 1981 كان فيها 400000 موظف، لينخفض عدد العمال إلى النصف بحلول 1993، وهو ما أكسب ويلش لقب النيترون لعدم رحمته في التخلص من الموظفين، بسبب سياساته واستراتيجياته فطرد العديد من الموظفين كنتيجة لبيع الشركات التي كانت خارج استراتيجية "رقم 1 رقم 2" واستراتيجية الدوائر الثلاث، وجزء كبير سرح أيضا بسبب سياسة تقسيم المشاريع التي لم تحقق الربحية ولم تتوافق مع قيم المؤسسة، بالإضافة إلى طرده المخططين الاستراتيجيين، وسياسة التمييز التي كان يتبعها والتي كان يطرد من خلالها أصحاب الأداء المتدني كل سنة، ففي شركة ويلش لا مكان لأصحاب الأداء المتدني.

-عوامل نجاح جاك ويلش

نجح ويلش على مدي عقدين كاملين شغل فيهما منصب الرئيس التنفيذي للشركة أن يصنع منها إمبراطورية استحوطت الشركة معها المراكز الأولى بين أكبر شركات العالم، فالسر وراء ما أحرز من نجاح في النقاط التالية:¹

✓ **واجه الواقع كما هو وليس كما تريده أن يكون:** العامل الأول الذي ساعد ويلش في قيادة جنرال إلكتريك بنجاح هو مبدأ الواقعية الذي كان بعده أهم شيء في جودة القيادة، وينص هذا المبدأ على أن القائد أو المنظمة يجب أن يتعامل مع العالم كما هو وليس كما يتمنى أن يكون، يجب أن يكون مناضلاً وصادقاً بشكل كلي مع نفسه ومع وضعيته، يجب أن يرفض التورط مع التوهم الشخصي وهذا ما فعله ويلش عند توليه إدارة جنرال إلكتريك، فرغم النجاحات التي حققها أسلافه ورغم السمعة الطيبة التي كانت تمتلكها منظمته لم يستطع إغماض عينيه عن الواقع الذي يقول بأن جنرال إلكتريك تعاني من مشاكل عميقة مثل البيروقراطية وبطء الحركة وتعدد الأعمال، هذا ما يجعلها مهددة في المستقبل بأن لا تستطيع المنافسة ومهددة بفقدان مكانتها في عالم الأعمال.

✓ **تحكم في مصيرك أو سيتحكم فيه أحد آخر:** إذا كنت تريد البقاء في عالم الأعمال عليك أن تكون مبادراً ومستعداً لمسك زمام القيادة، فإما أن تكون قائداً للقطاع الذي تعمل فيه فتتحكم في حركته وكل ما يدور فيه وبالتالي تكون متحكماً في منظمته وعملك، وإما أن تكتفي بمكان في الصفوف الخلفية مع القطاع فتسمح بأن تفقدك منظمة قوية أخرى وهي التي تتحكم فيك، لقد كان ويلش ملماً بهذا المبدأ ومؤمناً به ولهذا وضع العديد من الاستراتيجيات لكي تكون جنرال إلكتريك في المقدمة وتستطيع التحكم بمصيرها ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية "رقم 1 أو رقم 2" التي كانت تفيده بأن تحتفظ فقط بالأعمال التي تحتل الصدارة أو المركز الثاني كأقل تقدير.

✓ **تغير قبل أن يفرض عليك ذلك:** الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال سيحدده القابلية للاستجابة بسرعة التغيير، فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا بسرعة بينما يهدر الخاسرون وقتهم في محاولة السيطرة على التغيير، لقد كان بإمكان ويلش أن يدير جنرال إلكتريك بطريقة أسلافه من كبار المديرين السابقين ويربح نفسه من عناء النقد القاسي الذي تلقاه لعقد من الزمن فلقد كانت جنرال إلكتريك منظمة ناجحة في نظر الكثيرين، لم يفعل ويلش ذلك وغير جنرال إلكتريك وتحمل النقد لأنه كان يؤمن بأن المنظمات التي لا

¹ مسعودة شريفى، إدارة التغيير ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك، مرجع سابق،

تتغير لا تتحسن وسيأتي يوم ويفرض عليها التغيير بدلا أن تكون هي المبادرة بالتغيير والصناعة له، فضل ويلش أن يتحكم بزمام الأمور وأن يتغير بإرادته قبل أن يفرض عليه وبدلا أن تقوم جنرال إلكتريك بالتغيير على أنه رد فعل تقوم به كفعل فتساهم بنفسها في تغيير عالم الأعمال حسب الشروط التي تبقئها دوما في الطبيعة.

✓ **تنافس من أجل الفوز:** أظهرت قيادة ويلش لجنرال إلكتريك للمنظمة على مدي عشرين عاما من الفوز، حيث تخلى خلالها على كل أعمال المنظمة وفروعها الضعيفة غير القادرة على المنافسة والتي لم تكن تمتلك حصة كبيرة في أسواقها وفضل التركيز على الأعمال التي تستطيع المنافسة والفوز وتدعيمها من أجل مضاعفة فرصها في النجاح، ظهر حب ويلش للفوز كذلك من خلال اختياره للذين يعملون معه فقد كان يبقي فقط على المتميزين الذين يبحثون عن التميز والتقدم كل يوم، ومن عوامل نجاح ويلش أيضا وضعه لأهداف كبيرة وطموحة ففي رأيه إذا كان مستواك 5 فمن الأفضل أن تسعى للوصول إلى مستوى 12 وليس إلى مستوى 5,8.

- **الانتقادات الموجهة لجاك ويلش خلال فترة ترأسه لشركة جنرال إلكتريك.**

حتى هذه النقطة ركزنا على الفوائد من أساليب ويلش التحفيزية، ولكننا تجاهلنا الانتقادات التي قدمت له على الرغم من ذلك لن نتباطأ في جوانبه السلبية، إن ويلش رجل استفاد منه الملايين في حين كان يدمر الآلاف، لقد نجح في جعل جنرال إلكتريك شركة ناجحة لمساهميها ولكنه دمر الآلاف من الأسر من خلال عمليات التسريح الجماعي التي قام بها، ويؤمن ويلش بشدة بأن الأهداف الممتدة تحسن الأداء ورغم أنه ربما كان على حق لكن إلى جانب هذه الأهداف التي لم نستكشفها في وقت سابق هو الشعور بالإجهاد والفشل الذي يصاحب النتائج التي لا تتحقق، إذا كان الناس يعملون دائما نحو الأهداف الممتدة فسيبدوون في إظهار تقدم أقل نحو الأهداف عما كان يعتقد سابقا وسوف يصاحب النقص في الأهداف الضغوط إلى ذلك، إضافة إلى ذلك قد تكون هناك مناسبات يشعر فيها الموظفون بأنهم قد بلغوا بالفعل أقصى قدراتهم، فقد شعرت النقابات على سبيل المثال بأن ويلش استمر في المطالبة بالمزيد والمزيد على حساب العاملين فطالبها في الأساس بالبقاء وفقا لتعليماته الصارمة أو المغادرة فأكسبته لقب "النيوترون جاك"، إن جانبا سلبيا من التمكين ينبع من أشخاص لا يريدون التمكين كثيرا ما يسعد عمال الاتحاد بتحمل قدرا أعظم من المسؤولية ولكن هؤلاء الذين لا يثقون في الإدارة لا يعتقدون أنهم لا بد أن يقوموا بأي قدر من المهام غير المعتادة، وقد افترض ويلش أن جميع الناس يريدون المزيد من المسؤولية ولكن الواقع هو عكس ذلك، إن العديد من العمال يعلمون أنهم لو كانوا راغبين في تحمل المزيد من المسؤولية لكانوا مديرين.

ومن الانتقادات الموجهة إلى أسلوب ويلش في التواصل أنه متفتح أكثر مما ينبغي ومتصدي أكثر مما ينبغي، يسعى ويلش جاهدا لبناء الثقة في مديره ولكن أسلوب التواصل الذي يسلكه ويلش غالبا ما يتسبب في فقدان الأشخاص لثقتهم بأنفسهم، تعمل قنوات التواصل المفتوحة بشكل جيد عندما تستخدم لتحفيز الأداء وزيادة الروح المعنوية للموظفين ولكن عندما تستخدم هذه القنوات للترهيب فإنها في النهاية المعاكسة في تقدير الذات المنخفض.¹

المطلب الرابع: جاك ويلش بعد جنرال إلكتريك

قبل تقاعد ويلش من جنرال إلكتريك عمل على تحضير واختيار قيادات جديدة لهذه الشركة لخلافته وفي الأخير تم اختيار ثلاثة أشخاص الذين هم جيف إمليت، جيمس ماكينيري، روبرت نارديلي، لكن بشرط اختيار واحد من الثلاثة والاثان الآخران يغدران الشركة وذلك للأسباب التالية، لكي لا تتم المقارنة بينهم وتغير بيئة العمل لأنهم كانوا زملاء وبعد ذلك أصبح أحدهم رئيس عليهم، هذا الشرط اتفق عليه ويلش مع مجلس الإدارة وقرروا بإبلاغه إلى هؤلاء الأشخاص والكل وافق عليه لأنه كان هدف الشركة لما يأتي وقت تقاعد ويلش لا تضطر الشركة لدفع أموالا طائلة لاستقطاب مدير جديد وأن يكون هناك مدير من داخل الشركة يعرف كل تفاصيل الشركة ومتعود على أجوائها، بعد البحث والتقييم تم اختيار جيف إمليت أن يكون الرئيس التنفيذي الجديد أما الاثنان الآخران يغادران الشركة، لكن كان في انتظارهم عروض خيالية أكثر مما حصل عليها إمليت، فـ جيمس ماكينيري ينتقل إلى شركة 3M مقابل مبالغ كبيرة جدا أما روبرت نارديلي ينتقل إلى هوم ديبوت هو الآخر مقابل مبالغ كبيرة لأنهما خريجا شركة جنرال إلكتريك على يد مدير القرن والقائد العظيم جاك ويلش.² ففي سنة 2001 تقاعد بعد أن أمضى عشرين سنة كمسؤول تنفيذي رئيسي، تمكن في أثنائها من رفع القيمة السوقية لجنرال إلكتريك³، عمل جاك بعد تقاعده من جنرال إلكتريك في منصب مستشار لمجموعة من الشركات منها كلايتون، دوبلير ورايس كما عمل مستشار الرئيس التنفيذي لشركة IAC، باري ديلر، وبالإضافة إلى ذلك نشط ويلش في الخطابات العامة حيث شارك في كتاب العمود الشهير في بيزنس ويك مع زوجته سوزي لمدة أربع سنوات حتى شهر نوفمبر 2009 هذا العمود هذا العمود يتم نشره مرة أخرى في صحيفة نيويورك تايمز، منح جاك ويلش اسمه إلى كلية الأعمال بجامعة Sacred Heart University حيث أصبح اسم

¹ Micheal Dulberg and others, Jach Welch and the Motivation of..., The University of Chicago, Graduate School of Business, 1998, p- p 13-14.

² قصة اختيار جاك ويلش لخليفته كرئيس تنفيذي لجنرال إلكتريك والشرط الذي وضعه.

<https://www.youtube.com> In, 31/05/2020, at 2 :20 pm

³ موكول بانديا، روبي شيل، مرجع سابق، ص 98.

الكلية "جون إف ويلش للأعمال" وفي سبتمبر 2006 قام ويلش بالتدريس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا كلية سلون للإدارة لمجموعة مختارة من ثلاثين طالب ماجستير إدارة الأعمال من لديهم خبرة واهتمام عالي بالقيادة.¹

مسيرة عشرين سنة على رأس جنرال إلكتريك حقق فيها ويلش أرقاما خيالية وجعل الشركة تحتل أعلى المراتب، وضع من جاء بعده في قيادة الشركة في موقع لا يحسد عليه لأن المعيار أصبح ويلش وانجازاته فإما المحافظة أو تحقيق ما هو أعلى. وبناء على ما تم طرحه فإن الفرضية الرابعة صحيحة.

¹ <https://www.media-arabia.com.In> 07/07/2020, at 3:40 pm.

خلاصة الفصل:

لما تسلم جاك ويلش جنرال إلكتريك كان هدفه الوصول بها إلى المركز الأول أو الثاني على أقل تقدير، فلم يكن الأمر بتلك السهولة أبدا نظرا إلى أن الشركة لم تكن تعاني من مشاكل واضحة تستوجب قيام كل الأطراف بثورة كاملة الأركان، فقد لقي العديد من الانتقادات والضغوطات لكنه لم يتخلى ولو لحظة عن أفكاره المجنونة فقد كان مثيرا للجدل وكان بالنسبة للجميع يهدم أكثر مما يبني، ولكنه حقق النصر في النهاية واستطاع أن يقود أعظم ثورة تغيير في العالم، بفضل مبادئ وصفات قيادية من خلالها دفع الأفراد إلى تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق الأداء المتميز للشركة. فامتلك الطاقة والحماس كوسيلة للوصول إلى أعماق الشركة وإحداث تغييرات كبرى وجذرية بها من أجل تحقيق أعلى الأرقام، فقد كان شديد الإصرار على جعلها الشركة الأكثر إنتاجية في العالم، وكان قائدا محفزا جعل من موظفيه يحسنون من أدائهم ويقدمون أفضل ما لديهم عن طريق نظام واسع للحوافز المادية والمعنوية، وبجراته وعدم تردده في اتخاذ أصعب القرارات التي لو لم يتخذها لما وصلت الشركة إلى مستوى الأداء الذي وصلت إليه ولم يحقق موظفوه الأداء المتميز، فقد كان حاسما بخصوص معهد كروتونفيل وتحويله إلى مكان يذهب إليه أفضل الأشخاص ويتخرج منه أفضل القادة وأصحاب الأداء العالي والمتميز، وقيامه أيضا بالتمييز بين الموظفين فطرد أصحاب الأداء المتدني وحافظ على أصحاب الأداء المتميز لأنه كان يرى بأن التمييز يولد نجوما مميزين والنجوم هم من يبنون المشاريع العظيمة ويحققون النتائج المبهرة للشركة، وكانت دائما تتحد أقواله مع أفعاله فينفذ كل ما يقوله ويحول كل الأفكار المطروحة إلى واقع حقق بهذه الأفكار نتائج عظيمة وحول بها جنرال إلكتريك إلى الشركة الأكثر قيمة على وجه الأرض، ونصب نفسه كأعظم مدير في القرن العشرين.

الخاتمة

إن بزوغ مفهوم التميز في الأداء شكل سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة، واكتسب هذا المفهوم أهمية وانتشارا واسعا فقد باتت الأداة الرئيسية لبقاء المؤسسات ولحفاظها على الاستمرار، وتحقيق الأداء المتميز ليس بالأمر اليسير ولا يتحقق بالتمني والانتظار وإنما بالعمل والإتقان والتفاني ورصد كل الإمكانيات وتوفير كل المقومات التي تسمح بتقديم مستويات أفضل لمواجهة تحديات البقاء والاستمرارية والمنافسة، لذلك فالمنظمات تسعى للاستجابة للتغيرات والتكيف معها وكل هذا يتطلب قيادة تتميز بصفات ومؤهلات تكون قادرة على جلب التغيير والاستجابة له ولمتطلباته، فهذا النوع من القيادة ينقل اهتمامات الأفراد من مجرد الاستماع إلى التنفيذ ويؤثر فيهم ويحسن قدرتهم عبر الدعم والتوجيه المستمر، ويرفع من معنوياتهم بالتحفيز المستمر ويمنحهم الطاقة والحماس، ويمتلك الرؤية الثاقبة للأمور والقدرة على اقتناص الفرص واتخاذ القرارات الحاسمة والقدرة على تحريك الآخرين لتحقيق طموحات المنظمة.

فتميز القائد بصفات جوهرية هي السبب الرئيسي لكثير من نجاحات المؤسسات التي شهدت تغييرات جذرية ونهضت بواقعها وارتفعت إلى أعلى المراتب، وأكبر مثال عن ذلك قائد مميز كويلش وجد منظمة متناقلة متضخمة والبيروقراطية تنهشها فحولها إلى منظمة لا حدود لها تترعب على عرش الصدارة في سنوات قليلة فقط من توليه منصب المدير التنفيذي، فخلال المدة التي قضاها في الشركة قام باتخاذ قرارات صعبة سرح من خلالها آلاف العمال واستغنى عن العديد من المشاريع التي كانت في صميم الشركة رغم الانتقادات الكبيرة التي طالته فكان بهذا قائد حاسما، وكان يدفع بكل قوة وحماس موظفيه ليحسنوا من أدائهم وليبدعوا في حل المشاكل وأداء المهام بالطرق الجديدة، فحققت الشركة التميز بفضل حنكة هذا الرجل وارتقت بمستوى أداء عمالها وأداء الشركة ككل محققة نجاحات مذهلة استطاع ويلش من خلالها ترسيخ تجربة مذهلة في عالم الأعمال.

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- ✓ يتميز القادة بمجموعة من الخصائص والصفات الأساسية التي تميزهم عن المدراء كالرؤية الثاقبة، والحسم، الطاقة والحماس، الذكاء والثقة بالنفس، استشراف المستقبل، ومنه الفرضية الأولى صحيحة.
- ✓ الأبعاد الأساسية للأداء المتميز تتمثل في: القيادة وثبات الغاية، التميز الموجه بالعملاء، التعليم والتحسين المستمر، التركيز على الأفراد، وبذلك الفرضية الثانية صحيحة.

✓ امتلك ويلش صفات قيادية فريدة كالرؤية الثاقبة، الحسم في اتخاذ القرارات المصيرية، الحماس والقدرة على تحريك الآخرين، والثقة في النفس بالإضافة للعديد من الصفات التي مكنته من الوصول بالشركة إلى أعلى المراتب، وبهذا الفرضية الثالثة صحيحة.

✓ حققت جنرال إلكتريك موقعا مهما بقيادة ويلش واحتلت المراكز الأولى في صناعتها مقارنة بمنافسيها، وبهذا الفرضية الرابعة صحيحة.

اقتراحات الدراسة:

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات في ضوء النتائج المتوصل إليها وهي:

✓ القيادة المتميزة هي ذلك النوع من القيادة التي تكون سباقة للتغيير ولأفضل وترسخه على أنه الشيء الطبيعي.

✓ تحقيق الأداء المتميز أصبح ضروريا ولا مفر منه فعلى المؤسسات أن تحقق الأداء المتميز وليس الأداء فقط.

✓ على القائد الذي يريد قيادة الآخرين أن يمتلك صفات خاصة ليحقق إنجازات متميزة وخاصة.

✓ لكي يتحقق التغيير في أي مؤسسة يجب أن يشن القائد حربا على المعتقدات الراسخة والأفكار المعرقة.

✓ على القائد أن يمتلك الحماس والطاقة لينقلها إلى الموظفين ليشعروا بها ويتجموها في أدائهم.

✓ على القائد أن يكون حاسما وقادرا على اتخاذ أصعب القرارات في أحلك الظروف.

✓ يجب على القائد أن تتوحد أقواله مع أفعاله لكي يكسب ثقة موظفيه.

✓ شركة جنرال إلكتريك كانت من الشركات الناجحة قبل تولي ويلش رئاستها ولم تكن هناك مشاكل لكن

هذا الرجل وضع النقاط على الحروف ورسخ فكرة أن التغيير لا ينتهي أبدا وأن التغيير هو الحالة الطبيعية لأي شركة تريد النجاح.

✓ التميز وسيلة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة، فقبل أن يكون التميز باعتباره الأداء الأحسن ووسيلة لكسب الربح، فهو وسيلة احترام الغير ورضاهم.

آفاق الدراسة:

لعل أهم متغير في معادلة التميز هو القيادة التي لها دور مهم في تحقيق التميز من خلال العديد من الصفات القيادية والاجراءات التي تتخذها هذه القيادة، ولكن هذا لا ينفي وجود متغيرات أخرى لمواضيع فعالة تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين ومن هذه المواضيع:

✓ دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز.

- ✓ العلاقة بين أنظمة الجودة والأداء المتميز.
- ✓ دور جنرال إلكتروك في صناعة القادة.
- ✓ الجانب المظلم من ثورة جاك ويلش في جنرال إلكتروك.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المصدر والمراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- القرآن الكريم.
- أبو النصر، محمد، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- أبو جمعة، محمود حسين، التميز المؤسسي (عوامل نجاح)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن 2016.
- الزمل، ناصر بن محمد، عباقة الظل: تاريخ من الاستحواذ على أفكار الآخرين، ط1، دار العبيكان للنشر، السعودية، 2016.
- أكرم العدلوني، محمد، القائد الفعال، الجزء1، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
- النعيمي، محمد عبد العلي، جليل صويص، راتب، جليل صويص، غالب، إدارة الجودة المعاصرة، مجلد1، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2004.
- السكرانة، بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- السلمي، علي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- الفقي، إبراهيم، سحر القيادة، ط1، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- بانك، دفيد، ترجمة رضوان الأبرش، بل جيتس يحطم ويندوز: كيف قلب بال جيتس مستقبل مايكروسوفت، ط1، العبيكان، السعودية، 2009.
- بانديا، موكيل، شيل، روبي، نخبة القادة الإداريين، الدار العربية للعلوم، لبنان، 2012.
- بن خلي الدوسي، عبد الرحمان، النقاط العشر في الحكم والقيادة والإدارة والأعمال، ط1، سما للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
- هاري، مايكل، شردوير، ريتشارد، ترجمة علي أحمد إصلاح، ستة سغما: منتهى الدقة، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بيمك"، مصر، 2004.
- هللر، روبرت، ترجمة غسان علم الدين، جاك ويلش: مكتشف الطريق التجاري، سلسلة عمالقة الأعمال، دار العبيكان للنشر، السعودية، 2004.

- حسن، محمد ماهر، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ويلش، جاك، بيرن، جون، ترجمة إبراهيم الشهابي، من القلب مباشرة، ط1، العبيكان، السعودية، 2008.
- كولتمسون، سيمون، جاي، ملفين، ترجمة شيما السعدي، أطلق العنان لإمكانيات منضمتك من التعقيد إلى البساطة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2016.
- كوفي، ستيفن إم. آر، ميريل، ريكا آر، تعريب نشوى ماهر كرم الله، سرعة الثقة الشيء الذي يغير كل شيء، ط1، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014.
- كيم، شان، مابورخن، ريني، ترجمة داود سبيمان القونة، عن قيادة التغيير، ط1، العبيكان، السعودية، 2012.
- كرامز، جيفري آيه، جاك ويلش ومبادئ القيادة الأربعة: كيف تستفيد من مبادئ القيادة في شركة جنرال إلكتريك في شركتك، ط1، مكتبة جرير، السعودية، 2007.
- كريم العدوان، عزات، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، مجلد1، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- مهدي، وحيد، الفائزون لا يعرفون الاستسلام: تنمية ذاتية، ط1، دار سما للنشر، مصر، 2014.
- محمد، عاطف، أعظم المخترعين أديسون: سبببة أشهر العلماء في التاريخ، ط1، دار الطائف للنشر، مصر، 2003.
- سعد خليل، نبيل، مراحل إدارية حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- عبودي، يزيد منير، دور القيادة التربوية في القرارات الإدارية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- عودة الهللات، صالح علي، إدارة التميز: الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- شارما، روبين، دليل العظمة، ط1، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2007.
- توفيق، عبد الرحمان، 55 فكرة للنجاح واحدة منها تكفي، مركز الخبرات المهنية بالإدارة "بيمك"، القاهرة، 2010.

_خاتا، تارون، ترجمة محمد محمود التوبة، بلايين المستثمرين كيف تعيد الصين والهند تشكيل المستقبل، ط1، العبيكان، السعودية، 2012.

-خيري، أسامة، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

_غيموات، بانكاج، ترجمة معين الإمام، إعادة تعريف الاستراتيجية العالمية، ط1، العبيكان، السعودية، 2010.

II. المذكرات:

-الدعجة، فراس محمود، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية-لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

-المدهون، محمود عطا عمر، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2014.

-بوسالم، أبو بكر، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

-بيصار، عبد المطلب، دور الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

-بن يحياء، عمار، مقارنة بين السلوكيات الإشرافية في القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم نفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

-ساري، أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

- سهمود، إيهاب عبد ربه، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2013.
- عبد الله حزام الشهراني، نورة، دور إدارة الأداء الأكاديمي في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وأشرف تربوي، الكلية التربوية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
- عبد الصمد، سميرة، دور الاستثمار في الرأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- علي عبد الكريم أبو ناموس، رائدة، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.
- فليسي، ليندة، واقع جودة الخدمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2012.
- صياحي، الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
- شوشان، سهام، أثر تسيير الكفاءات البشرية من الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ل م د في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، باتنة، 2018.
- شرفي، مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة جنرال إلكتروك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بوعلي، الجزائر، 2016.

-غانم، هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الخدمية، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

III. المقالات:

-بيصار، عبد المطلب، دور الاستثمار في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد 7، 2017.

-بن الدين، نور الهدى، كويدر، سفيان، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف، مجلة الاقتصاد والمالية، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2018.

-برو، هشام، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز (دراسة حالة شركة جنرال الكتريك الأمريكية)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 35(1)، 2018/07.

-ويلش، جاك، بيرن، جون، جاك ويلش وإدارة الصريحة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة، العدد 254، يوليو 2003.

-ويلش، جاك، ويلش، سوزي، الفوز، خلاصات منشورة في محلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، مصر، العدد 305، سبتمبر 2005.

-حسون قندي الطائي، علي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث ميداني في وزارة المالية-الهيئة العامة للضرائب، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 87، 2016.

-يوسفي، أحمد الأمين، نجات، عبد الحميد، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين دراسة حالة مصنع عموري بمصنع آجر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ميلة، العدد 1، مارس 2018.

-كواشي، مراد، قياس الأداء المتميز من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، 2013.

-كرامز، جيفري آيه، صفات جاك ويلش الأربع للقيادة، خلاصة منشورة في مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي: شعاع، مصر، العدد 419، جوان 2010.

-فرحان طالب الدعيمي، علاء، عبد الأمير عبد الحسين كمونة، علي، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 2، العدد8، 2013.

-محمد شهاب، شهرزاد، القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة، دراسات تربوية، معهد إعداد المعلمية، العراق، العدد11، تموز 2001.

-مخلوفي، عبد السلام، شريف، مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهات تحديات القرن 21-جنرال الكترك نموذجاً، مجلة الحقيقة، جامعة أحمد أدرار-الجزائر، العدد 32، 2015.

-ضياء مهدي، ايناس، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية، إصدار خاص، العراق، العدد2، أيلول 2018.

IV. الملتقيات والمؤتمرات:

- براق، محمد، شريف، مسعودة، صناعة القادة أساس تميز منظمات الأعمال-تجربة جنرال إكترك مثلاً-محور المداخلة: الاستثمار في البشر والتنمية الاقتصادية، عنوان الورقة البحثية، جامعة بشار مارس 2014.

-قبطان، شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الإدارية في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدوال العربية، جامعة المدية، الجزائر، 2009.

-رفاعي، محمد ممدوح عبد العزيز، ابتكار الإدارة الطريق نحو التميز، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث: الريادة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 31 مارس 2012.

-شريف، مسعودة، القيادة الإدارية ودورها في بناء موارد بشرية متميزة مع الإشارة إلى تجربة جاك ويلش في جنرال إكترك رأس المال الفكري (فرص وتحديات)، إسطنبول (تركيا)، 28-30 أبريل 2018.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

-Robert Slater, Jack Welch on Leadership “Abridged from Jack Welch and the Ge Way”, The McGraw-Hill Companies, USA, 2004.

- Robert Slater, 29 Leadership Secrets from Jack Welch” Abridged from Get Better or Get Beaten”, Second Edition, The McGrawHill Companies, USA, 2003.

- Elamri Majid, **Saudi Arabia's Growth and its Impact on Ge's Business Strategy: Analysis of Ge's Strategic Position**, A report submitted in partial fulfillment of requirements for the MBA degree and the Diploma of Imperial College London, School of Business, London, 2009.
- Micheal Dulberg and others, **Jach Welch and the Motivation of...**, **The University of Chicago**, Graduate School of Business.
- Arthur G.Jago, **Leadership: Perspective in Theory and Research**, INFORMS, 6/JAN/2016.
- Manajor Kumar Shaama, Shilpa Jain, **Leadership Management. Principles, Models and Theoris**, Global Journal of Management and Business Studies, Num 3, 2013.
- DeWaal, **The Characteristics of a High Performance Organization" Published in Business Strategy Series**, volume8, number 3, 2007.
- Paul Watson, **Implementing the European foundation for quality management excellence model**, School of Environment & Development Sheffield Hallam University, 1.1 TS Business Practices, USA, 2002.
- Richard H. Franke and others, **General Electric Performance over a Half Century: Evaluation of Effects of Leadership and Other Strategic Factors by Quantitative Case Analysis, Department of Management and International Business**, International Journal Of Business, The Sellinger School, Loyola College, USA, 2008.
- Pier A. Abetti, Case Study: **Jack Welch's Creative Revolutionary Transformation of General Electric and the Thermidorean Reaction (1981–2004)**, Journal compilation, Vol15, N1, 2006.
- Stanislav Bucifal, **Corporate Strategy Analysis: General Electric Co (1981–present)**, Australian National University, July 2009.
- Bille Mckelvey, **Complexity Leadership: The Secret of Jack Welsh's Success**, International Journal of Complexity in Leadership and management, Inderscience Publishers, Vol 1, N 1, 2010.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

رسالة جنرال إلكتروك الموجهة إلى مالكي الأسهم وإلى موظفينا وعملائنا عام 2000، تاريخ المطالعة:

2020/07/16، على الساعة 14:05.

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

- وزارة الصناعة والمناجم، قسم الصناعة، المرسوم التنفيذي رقم 02-05، المؤرخ في 6 جانفي 2002، يوم

www.mipi.dz. 10:50 على 2020/05/15

- www.tceg.caoca.gov.eg/user/scientific_Articles/
- [http.S://enM. Wikipedia. Org/ wiki/ General Electric.](http://enM. Wikipedia. Org/ wiki/ General Electric.)
- www. Slide share. Net
- <https://www.wisegeek.com/what-is-the-histry-of-general-electric.>
- [https://www.ge.com/news/reports/1093-light-bulb-moments-the-many-inventions-from-the-wizard-of-menlo-park,](https://www.ge.com/news/reports/1093-light-bulb-moments-the-many-inventions-from-the-wizard-of-menlo-park)
- <https://www. Newworlencyclopedia.org/entry/General Electric>
- [https://www. Sandiegouniontribune.com/sdut-key-moments-in-the-history-of-general-electric-2016Jan13-story.html,](https://www. Sandiegouniontribune.com/sdut-key-moments-in-the-history-of-general-electric-2016Jan13-story.html)
- [https://www.galco.com/comp/includes/mfg/ge.htm,](https://www.galco.com/comp/includes/mfg/ge.htm)
- [Reginald H. Jones, https://www. Newworlencyclopedia.org/entry/General-Electric](https://www. Newworlencyclopedia.org/entry/General-Electric)
- [www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders,](http://www.ge.com/about-us/leadership/past-leaders)
- [https://www .arageek.com,](https://www .arageek.com)
- [https://aliqti.sadi.com,](https://aliqti.sadi.com)
- [www.alqabas.com,](http://www.alqabas.com)
- [www.alqabas.com,](http://www.alqabas.com)
- [http://www.academia.edu/11670513/ GE and Jack Welch Leadership-Case study approach.](http://www.academia.edu/11670513/GE_and_Jack_Welch_Leadership-Case_study_approach)
- [http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/jack-welch-an-oral-history,](http://www.businessweek.com/articles/2012-08-09/jack-welch-an-oral-history)
- [http://www.cnbc.com/id/101581184#,](http://www.cnbc.com/id/101581184#)
- [http://alqabas.com/289078/,](http://alqabas.com/289078/)
- [https://www.youtube.com,](https://www.youtube.com)

الملاحق

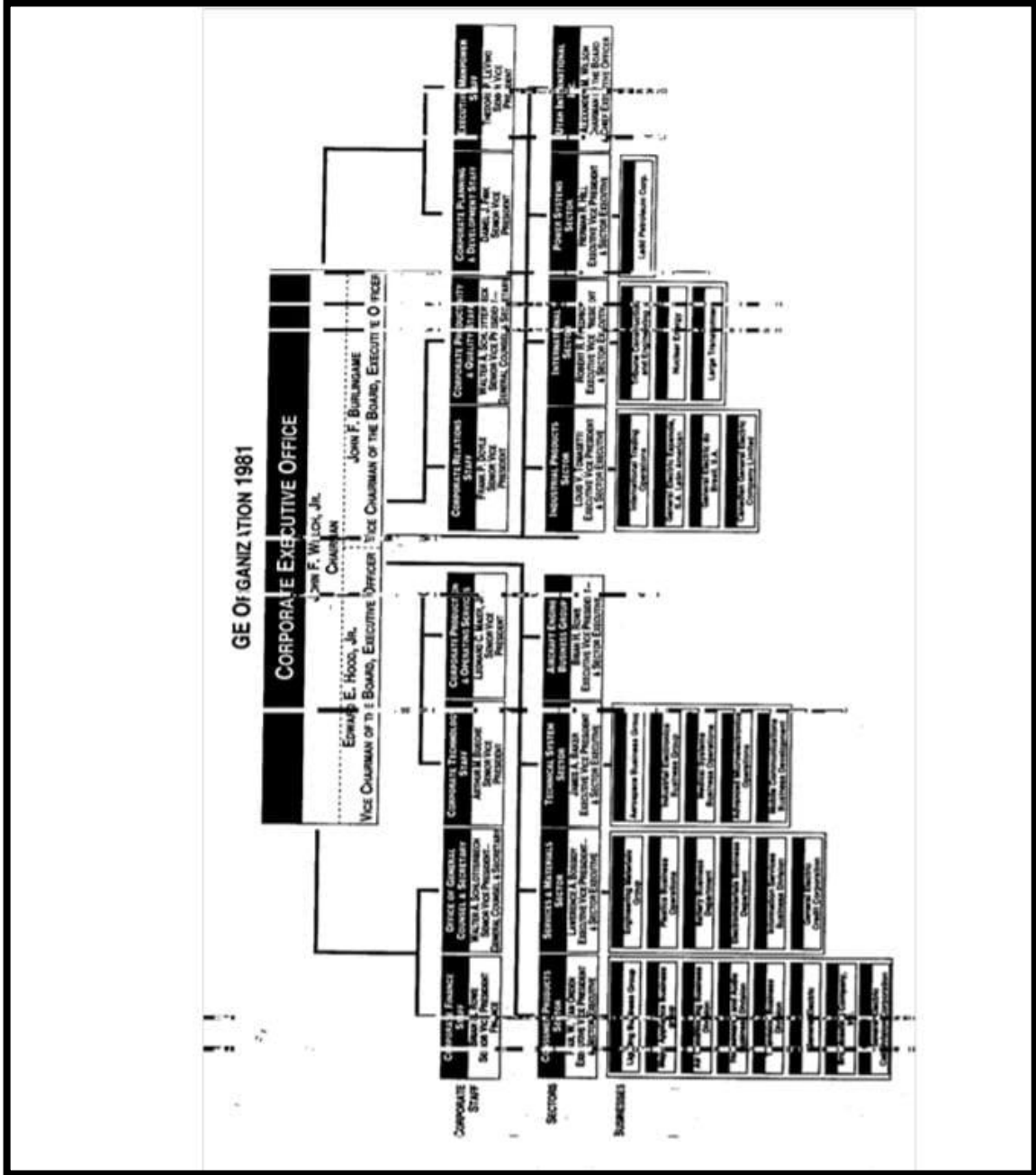
الملحق رقم (1): الشركات التابعة لجنرال إلكتريك



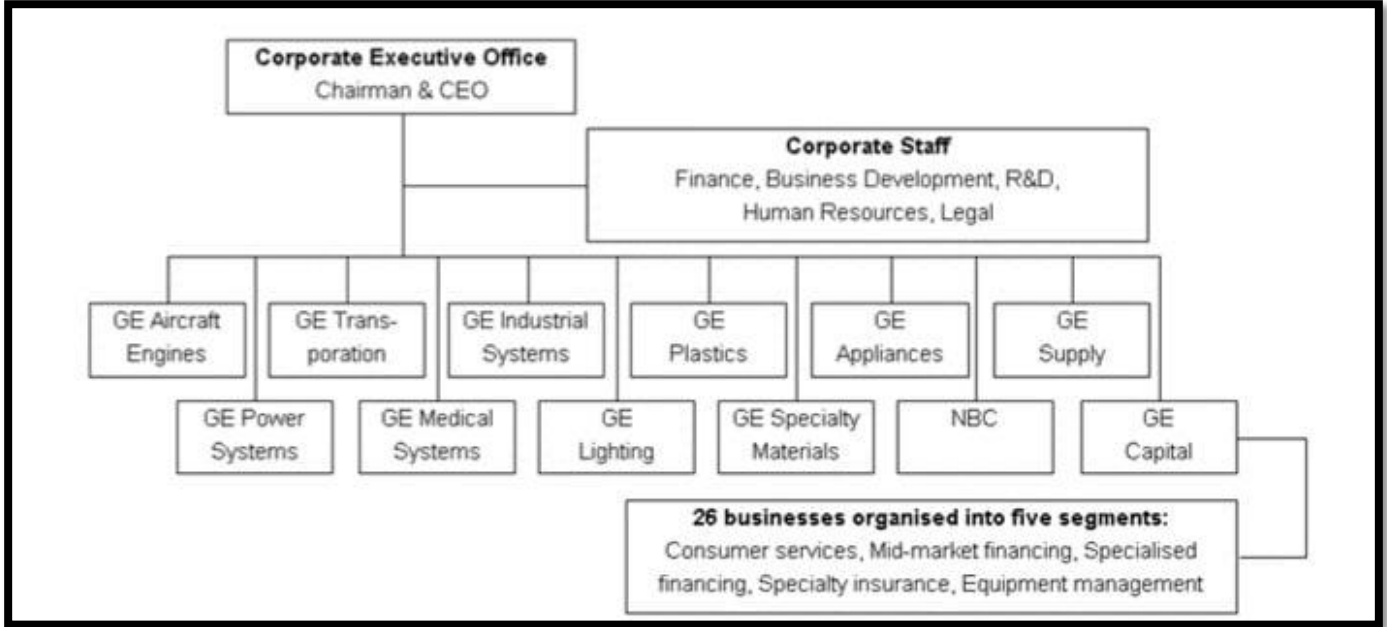
We bring good things to life.

GE Aircraft Engines
GE Appliances
GE Capital Services
GE Electrical Distribution and Control
GE Information Services
GE Lighting
GE Medical Systems
GE Industrial Control Systems
GE Plastics
GE Power Systems
GE Transportation Systems
NBC
GE Research and Development
GE Supply

الملحق رقم(2): الهيكل التنظيمي لجنرال إلكتريك في عام 1981.



الملحق رقم(3): الهيكل التنظيمي لجنرال إلكتريك في عام 2001.



الملحق رقم(4): تطور العلامة التجارية لجنرال إلكتريك




الملحق رقم(5): قادة جنرال إلكتريك.

صورة القائد	توماس إديسون	تشارلز اي كوفين	أوين دي. يونغ	جيرارد سووب	تشارلز أي. ويلسون	فيليب دي. ريد
						
سنوات قيادته	1878-1922		1922-1958			

كوردير. رالف جي	جيرالد أل. فيليب	فريد جي. بورش	ريجينالد أتش. جونز	جون أف. ويلش	جيفري آر. إمليت	لاورنس كولب
						
1958-1972		1972 - 1981		2001 - إلى يومنا		

الملحق(6): قيم جنرال إلكتريك.

About GE



GE Values

Jack Welch


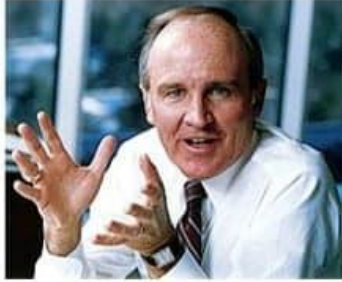
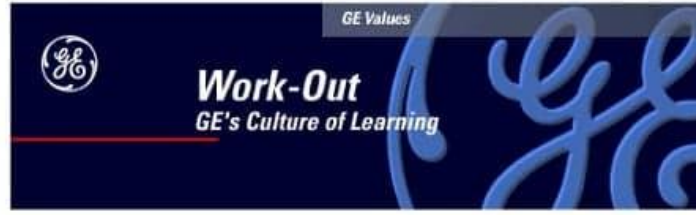


Photo: Louis Pellegrino-Matrix

GE Leaders...Always with Unyielding Integrity

- Have a passion for excellence and hate bureaucracy
- Are open to ideas from anywhere...and committed to Work-Out
- Live quality...and drive cost and speed for competitive advantage
- Have the self-confidence to involve everyone and behave in a boundaryless fashion
- Create a clear, simple, reality-based vision...and communicate it to all constituencies
- Have enormous energy and the ability to energize others
- Stretch...set aggressive goals...reward progress...yet understand accountability and commitment
- See change as opportunity...not threat
- Have global brains...and build diverse and global teams

الملحق رقم (7): ثقافة التعلم الخاصة بجنرال إلكتريك.



Cultural Change Processes

GE's Work-Out process was created in 1988 as part of the ongoing drive for better productivity and efficiency. Initially, Work-Out was intended to identify and eliminate unneeded processes and tasks that were left over from previous years, when management had more layers. After restructuring, many groups did more work with fewer people, rather than making comprehensive operational changes.

The aptly named Work-Out process involves identifying an area in need of improvement and bringing people together from all sides of the process (design, marketing, production, sales, etc.) to identify a better method. The Work-Out team meets outside of its normal work environment to discuss the issues and develop recommendations.

Team recommendations are presented to the responsible managers, who must accept or reject proposals on the spot. Ideas that require further study are reviewed for a period of time agreed on by the team (usually less than a month) before a final decision is made. The process encourages responsive leadership and greater employee participation, which increases the rate of change throughout the organization.

When Work-Out began, groups initially attacked the obvious things that didn't make sense in the new GE, known as "low-hanging fruit". As Work-Out evolved, customers and supplier-partners were introduced to the process. The Work-Out process is now part of everyday life at GE.

Change Acceleration Process (CAP)

Recognizing that change needs facilitators to thrive, GE created the Change Acceleration Process, called CAP. Participants are taught how to initiate, lead and manage significant change effectively, using a variety of effective tools. Projects, processes and personal change all are addressed in this program, which is often conducted with GE business partners.

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'John Stabell'. The signature is written in a cursive, flowing style.

الملحق رقم(8): رسالة عام 1996 إلى مالكي الأسهم بشأن الجودة وستة سيغما.



Extract from the 1996 Letter to Share Owners on Quality & Six Sigma....

Just as Work-Out got us to a culture of learning and openness that defined the way we behave, quality improvement, under the disciplined rubric of Six Sigma methodology, will define the way we work.

Just as Work-Out got us to a culture of learning and openness that defined the way we behave, quality improvement, under the disciplined rubric of Six Sigma methodology, will define the way we work.

Six Sigma quality means the virtual elimination of defects from every product, process and transaction this Company engages in every day around the globe. A Six Sigma quality level generates fewer than 3.4 defects per million operations in a manufacturing or service process.

It has been estimated that less than Six Sigma quality, i.e., the three-to-four Sigma levels that are average for most U.S. companies, can cost a company as much as 10-15% of its revenues. For GE, that would mean \$8-12 billion.

Six Sigma quality is already becoming part of our culture and defining how we work. The Six Sigma process is a very specific scientific methodology of measuring, analyzing, improving and controlling every process we engage in, from making jet engine blades, to executing a credit transaction with a customer, to minimizing "dead air" between segments in broadcasting. It involves enormous amounts of training, with thousands of "Green Belts," "Black Belts" and "Master Black Belts" leading projects, teaching, and widening the circle of involvement in the quality initiative throughout GE.

The methodologies of Six Sigma we learned from other companies, but the cultural obsessiveness and all-encompassing passion for it is pure GE. The intensity level involved in our decade-long struggle to achieve a boundaryless culture now seems "laid-back" compared to the near monomania with which we are approaching Six Sigma quality. Forty percent of every manager's bonus is tied to his or her progress on quality results. Quality is the top item on every agenda in every discussion in every business in this Company. For leaders who do not see how critical quality is to our future--like leaders who could not become boundaryless during the 1980s--GE is simply not the place to be.

The momentum of the Six Sigma initiative is unprecedented. From launching this initiative in late 1995, with 200 projects and massive training, we moved to 3,000 projects and even more training in 1996; and we will undertake 6,000 projects, and still more training, in 1997. The \$200 million we invested in 1996 has already returned nearly that much in quality-related savings. The additional \$300 million we will invest in 1997 will deliver some \$400-500 million in savings, producing an additional \$100-200 million in incremental margins. This snowball will pick up size and momentum in terms of people trained, projects completed, and customer and employee satisfaction--all driving sales and net income growth. Growth and more growth.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات القيادة الفعالة وما يفعله القائد بتأثيره والذي لا تستطيع فعله مجموعات كبيرة من الناس ودوره في تحقيق التميز، وبيان انعكاساته الإيجابية في الأداء الذي بدوره ينعكس على المؤسسة ككل، واختارت الدراسة شخصية استحققت لقب قائد القرن وهو جاك ويلش وعرض تجربته في قيادة شركة جنرال إلكتريك النجاح والتميز، ومن أهم النتائج التي تم الوصول إليها:

- للقائد سمات تميزه عن باقي العمال الآخرين، فلا بد من اختيار القائد المناسب لأنه يعد نواة المؤسسة ويمثل صورة المؤسسة ككل من تواصل وأداء وتميز وإبداع.
- حسن اختيار جنرال إلكتريك لقائد فعال وانتهاج استراتيجية التعلم مكنها من الانفتاح على العالم الخارجي، مما مكنها من تحقيق ما لم تتوقعه في وقت وجيز.

الكلمات المفتاحية: القيادة، سمات القائد، الأداء المتميز، جاك ويلش، جنرال إلكتريك.

Abstract

This study aims to identify the characteristics of effective leadership, What a leader does with his influence that large groups of people cannot do and his role in achieving excellence, And show its positive repercussions on performance, which in turn reflects on all organization, The study chose a person who deserved the title of Leader of the Century, Jack Welch, who presented his experience in leading the General Electric Company to success and excellence, Among the most important results that were reached:

- The leader has features that distinguish him from other workers, so the appropriate leader must be chosen because he is the core of the organization and represents the image of the organization as a whole, including communication, performance, excellence and creativity.
- GE's good choice of an effective leader and its learning strategy enabled it to open up to the outside world, which enabled it to achieve what it did not expect in a short time.

Key words: Leadership, Leader characteristics, Excellence performance, Jack Welch, General Electric.