

Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)

ISSN (E): 2306-7179 ISSN (P): 2306-8043

Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC

Online Publication Date & Issue: 1st Jan 2019, Vol.7, No.1, January 2019

<https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.1.34.57>

Strategic Leadership Competencies and its Relationship on Achieving Organizational Commitment: A Theoretical Study

Adnan Ahmad Olwan

Vice President of National Center for Security and Crisis Management, Amman, Jordan
aolwan@gmail.com

Hani Jaza'a Irtaimah

Dean of the Faculty of Business & Finance, The World Islamic Sciences and Education University, Amman, Jordan. drhaniirtaimah@yahoo.com

Musa Al-Lozi

Department of Public Administration, School of Business, The University of Jordan, Amman, Jordan & President of Aqaba Branch, The University of Jordan, Aqaba, Jordan.
Lozi.musa@ju.edu.jo

Abstract:

Many of the contemporary administrative approaches focus their efforts on defining the concepts of organizational excellence. In the context of scientific management, the concept of efficiency has been defined as the basis for organizational excellence and the entry of human relations, which focused on the social needs of workers. The present study aims to review the theoretical and educational literature on strategic leadership and its relationship to achieving organizational commitment.

Keywords:

Strategic Leadership, Organizational Commitment, Theoretical Study

Citation

Olwan, Adnan Ahmad; Irtaimah, Hani Jaza'a; Al-Lozi, Musa (2019); Strategic Leadership Competencies and its Relationship on Achieving Organizational Commitment: A Theoretical Study; Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM); Vol.7, No.1, pp.34-57, <https://doi.org/10.25255/jbm.2019.7.1.34.57>.

جدارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق الإلتزام المنظمي: إطار نظري

د. عدنان احمد العلوان¹، أ.د. هاني جزاع ارتيمه²، أ.د. موسى اللوزي³

¹ نائب رئيس المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، عمان/الأردن، aolwan@gmail.com
² عميد كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان/الأردن ، drhaniirtaimeh@yahoo.com
³ نائب رئيس الجامعة الاردنية لشؤون المراكز وخدمة المجتمع/ رئيس فرع العقبة، Lozi.musa@ju.edu.jo

الملخص

ان الكثير من المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المنظمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المنظمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين. هذا وتهدف الدراسة الحالية الى مراجعة الأدب النظري التربوي المتعلق بالقيادة الاستراتيجية وعلاقتها في تحقيق الإلتزام المنظمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، الإلتزام المنظمي، إطار نظري.

1. مقدمة

ان الكثير من المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز المنظمي، فمدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المنظمي ومدخل العلاقات الإنسانية ركز على الحاجات الاجتماعية للعاملين، وأضاف إلى قاموس التميز المنظمي مصطلحات مثل: العمل الجماعي، وفرق العمل، وجودة الحياة، والمناخ، والثقافة المنظمية، وقد توصلت الجهود الإدارية بما في ذلك المداخل الإدارية المعاصرة التي حددت مفهوم الفاعلية الذي يركز على تحقيق أهداف المنظمة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة (زايدي، 2005). كما تم استعراض أبرز الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.

بني عيسى، أحمد و ابازيد، رياض (2014) بعنوان "دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني". دراسات، العلوم الإدارية، مج (44)، ع (2).

هدفت الدراسة إلى التحقق من دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية)، تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة، كان أهمها:

- اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة.

- وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

- الإلتزام العاطفي هو أكثر أنماط الإلتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

أوصت الدراسة بما يلي : تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية: تعزيز الإلتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور ايجابي في تحسين أدائهم. الكلمات الدالة: الإلتزام التنظيمي، الأداء، أداء العاملين، القطاع المصرفي.

دراسة البقمي (2012) بعنوان "الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإلتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الإلتزام نسبي من الأداء التنظيمي لدى العاملين، ووجود مستوى مرتفع الوظيفي لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.

دراسة الخشروم (2011) بعنوان "تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي".

هدف البحث إلى مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والإلتزام التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقا معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.

دراسة Irtameh (2017) بعنوان:

• "Impact of strategic leadership in strengthening the core competencies of the organizations: An applied study on the Manaseer Group"

هدفت هذه الدراسة استكشاف تأثير أبعاد جدارات القيادة الإستراتيجية (جدارات التفكير الاستراتيجي، والجدارات القيادية) على الجدارات الجوهرية في مجموعة المناصب في الأردن. لهذا الغرض، تم تطوير استبانة لجمع بيانات من مجتمع الدراسة الذي تألف من 50 موظفاً. وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام منظومة التحليل الإحصائي (SPSS). إن من أهم ما توصلت إليه الدراسة بأن هنالك أثر معنوي لذكاء الأعمال بأبعاده (تخزين البيانات واستخراج البيانات والمعالجة) في الابتكار الخلاق. وكان أهم التوصيات هو ضرورة اعتماد المنظمات على التكنولوجيا الحديثة لتطوير أعمالهن، لما تتمتع هذه التكنولوجيا في دقة انجاز الأعمال، بالإضافة إلى ترسيخ فكرة الابتكار التقني والذي يعطي ميزة تنافسية في السوق التحليلية المباشرة.

دراسة (2015) Azbari, Akbari and Chajani بعنوان :

• **"The effect of strategic leadership and empowerment on job satisfaction of the employees of University ofGuilan"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير كل من القيادة الإستراتيجية والالتزام المنظمي على رضا العاملين في جامعة جيلان في إيران، واشتملت عينة الدراسة على (235) موظف التوزيع استبانة الدراسة عليهم، وقد اختبر الباحث العلاقة بين كل من القيادة الإستراتيجية والالتزام المنظمي ورضا العاملين. أبرزت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة الإستراتيجية على رضا العاملين، كما تبين وجود تأثير للمتكمين على رضا العاملين، كما تم التوصل إلى وجود تأثير لكل من القيادة الإستراتيجية والالتزام المنظمي على رضا العاملين، أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بالاستثمار في تنمية القيادة الإستراتيجية و الالتزام المنظمي وذلك لدورهما في التأثير بشكل إيجابي على العاملين.

دراسة (2011) Nthini بعنوان:

• **"Effect of strategic leadership on the performance of commercial and financial state corporations in Kenya"**

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإستراتيجية على الأداء المنظمي في المؤسسات التجارية والمالية في كينيا. تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الحكومية التجارية والمالية والتي تكونت من 48 مؤسسة، تم اختيار عينة عشوائية من هذه المؤسسات، وكان عدد الأشخاص المعنيين بهدف الدراسة (48) مدير يمتلكون مواقع القرارات الإستراتيجية، تم استخدام طريقة المسح الوصفي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام الاستبيان شبه المركب لجمع البيانات. كان عدد المستجيبين (37) مديراً مثلوا ما نسبته 77.1% من عينة الدراسة، تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، بينت نتائج الدراسة بأن القيادة الإستراتيجية بكل أبعادها (التوجه الاستراتيجي، وإدارة محفظة الموارد المؤسسية بفعالية، الثقافة التنظيمية الفعالة، الممارسات الأخلاقية والضوابط التنظيمية المتوازنة) ذات تأثير معنوي وإيجابي على الأداء المنظمي، كما أن التوجه الاستراتيجي تحديداً يعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات وبشكل كبير.

دراسة (2011) Aslan and Diken بعنوان:

• **"Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty"**

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة الإستراتيجية على التغيير الاستراتيجي، والابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ظل عدم التأكد البيئي. تمثل مجتمع الدراسة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة كينيا في تركيا. تم اختيار عينة الدراسة عشوائية. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمنظومة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. تبين من خلال نتائج الدراسة بأن القيادة الإستراتيجية تؤثر تأثيراً معنوياً وإيجابياً على التغيير الاستراتيجي والابتكار في بيئة الأعمال التي يسود فيها عدم التأكد والتعقيد.

دراسة (2010) Müller, &Turner بعنوان:

• **"Attitudes and leadership competences for project success"**

هدفت الدراسة إلى التحقق من الأهمية النسبية لمواقف مديري المشاريع تجاه مشروعاتهم وكفاءاتهم القيادية لتحقيق نجاح المشروع. تم تقييم الكفاءات القيادية من خلال أبعادها المتمثلة في القدرات العاطفية، والقدرات الإدارية، والقدرات الفكرية. كما تم تقييم مديري المشاريع تجاه مشروعاتهم من خلال الأهمية التي يوليها مديرو المشاريع لمعايير نجاح المشروع، وقد تم استخدام استبانة مثلت أبعاد هذين المتغيرين، تم توزيعها على مديري مشاريع عبر الإنترنت ومن أقطار مختلفة، وتم استلام 400 رد على الاستبيان وقد استخدمت الدراسة ANOVA والتحليل الانحداري لتحديد مدى ارتباط المواقف والكفاءات القيادية لمديري المشاريع بنجاح المشروع. وقد حددت الدراسة نوعين من الفروقات التي بحثت عن الكشف في دلالتها الإحصائية، وهما الفروق في نتائج المشروع والفروق في نتائج الأعمال السبب الأول هو بسبب مواقف مديري المشاريع، وهذا الأخير ناتج عن مزيج من موقفهم والكفاءات العاطفية. بينت نتائج الدراسة أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً موجباً ودال إحصائياً في كل من مواقف محددة لمديري المشاريع اتجاه مشاريعهم والكفاءات القيادية التي يمتلكونها. كما أشارت الدراسة إلى المجالات الرئيسية لتطوير مدير المشروع من أجل الانتقال

من نتائج المشاريع المتوسطة إلى العليا، كما حددت الدراسة مزيج من المواقف والكفاءات النسبية اللازمة لنجاح المشروع.

2. التميز المنظمي

2.1. حاجة المنظمات للتميز المنظمي

وتكمن حاجات المنظمات للتميز المنظمي بمايلي (O'Donnell et al., 2012):

- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترفيقته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة، والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

2.2. أبعاد التميز المنظمي

إن المنظمة التي تنتظر لتحقيق التميز المنظمي لا بد لها من تحقيق جميع أبعاده؛ إذ أن التميز المنظمي ليس عاملاً منفرداً، وإنما يقوم على عدد من الأبعاد، والتي تتمثل بما يلي:

التميز في الموارد البشرية

مما لا شك فيه بأنه في عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات أصبح العنصر البشري من أهم أصول المنظمة وثروتها الفريدة التي تمنحها الميزة التنافسية، بل أن العنصر البشري المتمكن بالخبرة والمعرفة والاحترافية أصبح ميزة تنافسية تحتفظ به المنظمة وتعمل على تطويره بشكل مستمر للحفاظ على وضعها التنافسي، خاصة وأن هذا النوع من أصول المنظمة لا يتيح مجالاً لمنافسيه بتقليده. إن الميزات التنافسية التي تسعى إليها المنظمات اليوم تتمثل في امتلاك تكنولوجيا متطورة أو تقديم منتج متميز أو الحماية السوقية، وأن العنصر البشري قد زاد من قيمة هذه الميزات التنافسية. إن التغيرات المتسارعة في بيئة العمل تملئ على المنظمة تأهيل نفسها للاستجابة لأي تحديات أو فرص جديدة، وبالتالي لا بد لها من تمكين العاملين في المنظمة من خلال التدريب والتطوير المستمر إلى المستوى الذي يخلوها الاعتماد على مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة (Wright, Geroy, and MacPhee, 2000).

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمات لا يمكن تحقيقها إلا بواسطة المورد البشري الذي يُعتبر المورد الرئيسي في المنظمة، ولا تتحقق الميزة التنافسية إلا به، وذلك من خلال الآتي:

• في مجال تقديم منتج متميز

إن تقديم منتج متميز أصبح مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتقديم منتج جديد وخلال فترات زمنية قصيرة ومتقاربة، أي أن تميز المنتج سواء خدمة أو سلعة يتطلب دورة حياة قصيرة. إن من أهم نتائج تقديم منتج جديد بدورة حياة قصيرة هو إرباك المنافسين مما يجعل تقليد المنتج أمراً بالغ الصعوبة، وخير مثال على ذلك ما تشهده ثورة الصناعة الإلكترونية المتمثلة في كل من إنتاج الأجهزة النقالة وكذلك أجهزة الحاسب المحمول؛ إن دورة حياة هذين المنتجين قصيرة، فالشركات المصنعة مثل شركة (Samsung) تقدم أجيالاً من أجهزة الهاتف النقالة بفترات متقاربة، وكل جيل يحمل مواصفات وميزات جديدة يتفوق عما قبله حسب متطلبات واحتياجات العملاء (أحمد، 2000)، إن هذه الإستراتيجية تزيد من القوة التنافسية للشركة، وتجعل المنافسين غير قادرين على مواكبة منافستها. وفي المقابل، فإن اتباع هذه الإستراتيجية يتطلب من الشركة الأنفاق الهائل على مشاريع البحث والتطوير والتدريب، وعلى كل حال، فإن الموارد البشرية المتميزة بالابتكار والإبداع في هذا المجال تبقى الميزة التنافسية التي تمتلكها الشركة، والتي تدفع بها للوصول إلى هذا الحد من التطوير في المنتج، والاحتفاظ بالقوة التنافسية، فالجهاز النقالة الذكي يتكون من مواد بسيطة من المواد البلاستيكية والإلكترونية، لكن سر الإبداع يكمن في التقنية الهائلة التي يمتلكها هذا المنتج والتي جاءت نتيجة المعرفة، والخبرة، والإبداع، والابتكار الذي رسخته الشركة لدى الموارد البشرية العاملة لديها، والبحث والتطوير والجهد المتفاني، والذي عملت عليها لسنوات عدة وأنفقت الأموال الطائلة للوصول إلى هذا النوع من التكنولوجيا منقطع النظير (حسن، 2000).

• في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة

يعد امتلاك التكنولوجيا المتطورة في مجال محدد ميزة تنافسية تعمل على تمييز المنتج، وأصبحت الخصائص التي تمتلكها التكنولوجيا المتطورة تضيف قيمة للمنتج تجعله أكثر قبولا لدى العملاء، لكن ما يجدر ذكره هنا أن الطفرات التكنولوجية التي تظهر في الشركات من حين لآخر في هذا العصر- جاعلة صدى واسع في مجال التقدم والازدهار- هي في الواقع نتائج الإبداع والابتكار الذي تمتلكه الشركات، بالإضافة في المقابل إلى القدرة الاستيعابية لدى الموارد البشرية العاملة في مؤسسات أخرى تستخدم تلك التكنولوجيا المتطورة ولديها المهارات اللازمة والاحترافية في استخدام تلك التكنولوجيا (هادي، 2005)، وخير مثال على تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة هي تكنولوجيا الطب عن بعد (Tele-medicine) والتي يجريها طبيب في بلد معين على مريض في مستشفى يقع في بلد آخر، إن الطفرة التكنولوجية في مثل هذه الحالة لا تركز أساسا على التكنولوجيا المتطورة بحد ذاتها بقدر ارتكازها على الموارد البشرية التي تمتلك المهارات التي تؤهلها لاستخدام هذه التكنولوجيا بكفاءة وفاعلية "إن الطاقات البشرية في الحقيقة هي الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، وتزداد أهمية المورد البشري في مجال تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة في البلاد المستوردة للتكنولوجيا بدرجة أكبر من أهميته في البلاد المصنعة للتكنولوجيا" (جروا وخيرة ، 2014: 189).

• في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة

من المعروف أن من أهم مخرجات النصف الأخير للقرن العشرين هو تكاتف القوى الدولية، خاصة الدول الصناعية الكبرى، على التجارة مفتوحة الحدود والأسواق المفتوحة العابرة للأقطار، وأن مما ساعد بشكل رئيسي بهذا السياسات التجارية الدولية هو الانترنت والعولمة وتقدم وتعدد وسائل اتصال المعلومات، فاليوم تستطيع شركات تصنيع الأدوية في الأردن أن تصدر منتجاتها إلى الولايات المتحدة، أو بلدان أوروبية وتنافس شركات الأدوية في تلك البلدان، وكذلك بالنسبة لشركات تصنيع الأقمشة، وباقي الشركات في مجالاتها المختلفة (زغدار، 2011). وبالتالي فإنه لم يعد مجديا على الإطلاق أن تبقى شركة على مفهوم "الأسواق المحمية" أو "المنافسة"، إذ أن السوق المحلي الذي كانت تنافس فيه الشركة بالأمس أصبح اليوم دوليا، تتنافس فيه شركات من جنسيات مختلفة. وكل ذلك يعني أن تبقى الشركة على تحسين منتجاتها وتطويرها بشكل مستمر، إذ أن المقاييس التي كانت تعتمد عليها بالأمس قد تغيرت، ومعايير الجودة التي يخضع لها المنتج اليوم قد اختلفت ومواصفات المنتج قد اتسعت، مما يجعل الشركة تخضع لكل ما هو جديد، وإلا فإن حدة منافستها قد ضعفت، ووضعها التنافسي أصبح منهارا أمام منافسيها مما قد يؤول بها بعيدا عن السوق (زايد، 2005).

إن الدخول في المنافسة في عالم الأسواق المفتوحة، والتي لا بد منها في العصر الحاضر، فرضت على المؤسسات أن تغير من عقلية وتفكير القوى العاملة فيها لتخرج من نطاقها الضيق إلى النطاق المفتوح والأفق المتسع. إن التميز اليوم يمكن تحقيقه من خلال موارد بشرية تدرك جيدا طبيعة المنافسة في السوق العالمية الجديدة، لذلك على الموارد البشرية الحالية أن تغير من تركيبها العقلية التي برمجت على الأسواق المحمية والمنافسة، وتحولها إلى عقلية السوق المفتوح والمنافسة الحرة (Khandekar and Sharma, 2005). إن ذلك يحتم على المنظمة زرع ثقافة منظمته تغير من إطار تفكير الموارد البشرية لمدى أوسع أفقا لتغير تفكير القوى العاملة من حيز المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية، كما أنها عليها أن تبذل جهدا كبيرا ماديا ومعنويا لتطوير برامج تدريبية تكسبهم القدرة والكفاءة على التعامل مع زبائنهم بثقافتهم المتنوعة وأعراقهم المختلفة، كما وتكسبهم المهارات التي تؤهلهم للتكيف مع العمليات والأنشطة الجديدة التي من شأنها إضافة خصائص وميزات معينة للمنتج انسجاما مع متطلبات السوق العالمية التي تحقق رضا العملاء عالميا.

2.3 عناصر التميز في الموارد البشرية

يتبلور التميز في الموارد البشرية بوجه أو مستويات عدة، والتي تتكامل مع بعضها البعض لتبرز دور المورد البشري في التميز المنظمي بشكل عام، ويتمثل التميز في الموارد البشرية في المنظمة بالمستويات التالية:

• التميز على المستوى الإداري

إن الكفاءات المطلوبة لكل مستوى من مستويات المنظمة الإدارية تختلف نوعا عن بعضها، مما يعني أن جدارات التميز التي يتمتع بها الموارد البشرية العاملة في مستوى معين قد لا تكون نفسها في مستوى آخر. وهذا الاختلاف مرده إلى أن الأداء الوظيفي المطلوب لكل مستوى يتباين من مستوى لآخر في المنظمة تبعاً لاختلاف الأهداف المنوطة بكل مستوى. بل أن هذا الاختلاف قد يمتد أحيانا إلى المنظمة ككل فمقاييس التميز على المستوى الإداري قد تختلف بين المنظمات تبعاً لأهداف وبيئة المنظمة، وبالتالي فإن تحديد جدارات التميز الإدارية للموارد البشرية تأخذ بعين الاعتبار كل ما يتعلق بكل مستوى من المستويات الإدارية التي يحدد من خلالها مقاييس التميز (المرسي، 2003).

لقد تم تحديد عدد من تعاريف جدارات التميز على المستوى الإداري من قبل عدد من الباحثين، فقد عرفها كل من وايديت وهولي فورد (Whiddett and Hollyford, 2003) على أنها مجموع السلوكيات التي يشير إليها بعض الأشخاص القادرين على الأداء الفعال للواجبات في المنظمة، بينما عرفه رونيك (Hronik, 2007) عرفها على أنها مزيج من المعرفة، البراعات، المهارات، القدرة، والسلوك التي يستخدمها الشخص عند تأديته لمهامه الوظيفية، والتي تعد ضرورية لإنجاز الأهداف الاستراتيجية الشخصية والمنظمية. إن تميز الموارد البشرية ما هي في الحقيقة إلا

جدارة فكرية تمتلكها المنظمة تستطيع من خلالها إضافة قيمة للزبون وتحقيق الميزة التنافسية. لقد صمم Hesselink and Assem (2002) نموذجاً أطلقوا عليه نموذج "تميز السلسلة" الذي يفسر العلاقة المتسلسلة بين تميز القيادة وتميز الموارد البشرية ورضا العملاء وقيمة المستهلك. حيث أوضح أن الموارد البشرية المتميزة تنبثق من القيادة المتميزة، من معايير الاختيار الناجحة عند التعيين، من برامج التعليم والتدريب الجيدة، ومن إرشادات المنظمة التي توضح المهام والأنشطة المطلوبة من العاملين. وأضاف أن رضا العملاء ينبثق من الموارد البشرية المتميزة الذين يعاملون الزبائن كأفراد يتم لأجلهم الاهتمام بأدق التفاصيل، ولأجلهم يتم تقييم الخدمات التي تناسب احتياجاتهم ورغباتهم، ومن ثم فإن العملاء هم من يروجون لجودة المنتج والتي تترجم في النهاية إلى عوائد مادية وأرباح.

• التميز في الإبداع

رغم أن الابتكار والإبداع مفهومان متطابقان ومتلازمان ويبدو لدى الكثير من الناس أنهما يمتلكان نفس المدلول، إلا أنهما مختلفان رغم مدى التطابق الذي بينهما. فالابتكار قوامة توليد أفكار جديدة والعمل على تطويرها، وبالتالي فهو مرتبط بالتطور العلمي، بينما يهتم الإبداع بتفعيل هذه الأفكار والعمل على بلورتها إلى أعداد مادية تتمثل بالسلع أو المنتجات أو العمليات، وبالتالي فهو مرتبط بالتطور التكنولوجي. لقد قدم كولتر و روبنز (Robbins and Coutler, 2007) نموذجاً يبين فيه العلاقة بين الابتكار والإبداع وأشار إلى أن الإبداع يهتم بتبني الأفكار المبتكرة وتقديمها على شكل منتجات، وأن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على تطوير ابتكاراتها إلى مخرجات ناجحة.

ذكر نوناكا (Nonaka, 1994) أن الابتكار يمنح للمنظمة فضاءاً فسيحاً في مجال المنافسة، وقد أكد أن النجاح في مواجهة تحديات المنافسة الشاملة يكمن في تفاعل المنظمة مع حالات الابتكار، ومعالجة ما يستجد من معلومات، ثم تحويلها إلى منتجات تكفي حاجات ورغبات الزبائن، وزيادة على ذلك فإن بقاء المنظمة في السوق والتفوق على المنافسين يعتمد على الاستراتيجيات المبتكرة ومنتجات جديدة وأساليب تسويقية وتصنيعية جديدة. فمثلاً؛ تعمل شركة صناعة السيارات (Toyota) على ابتكار أساليب تصنيعية جديدة، واستراتيجيات تسويقية مبتكرة، تؤدي إلى تقديم منتجات ذات إضافات جديدة تمكنها من التفوق على منافسيها مع الحفاظ على إستراتيجية الكلفة والجودة. هذا الابتكار المتجدد من قبل شركة (Toyota) يتيح لها مجالاً فسيحاً في المنافسة يصعب على الكثير من المنافسين تقليده.

لذلك يعد الابتكار والإبداع مصدراً قوة لمنظمة تطمح للازدهار والريادة، تمتلكه المنظمات الواعدة التي تقود البيئة وتوجهها وفقاً لمصلحتها، فالمنظمات التي تمتاز بالابتكار والإبداع هي التي تحدد طبيعة السوق من خلال المنتجات والخدمات الخلاقة التي تقدمها للزبائن استجابة منها لتوقعاتهم ورغباتهم محققة في ذلك ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، فمع مضي الوقت تتقارب الميزات التنافسية، لكن المنظمة التي تمتاز بالابتكار والإبداع تمتلك القدرة التنافسية بشكل مستمر بحيث تحتفظ بالهيمنة على السوق، ولقد أجمل الصرايرة (2003) نتائج تبني الابتكار والإبداع من قبل المنظمة بالآتي:

إن الابتكار والإبداع يقودان المنظمة إلى حالة جديدة تمكنها من مواجهة التحديات والحفاظ على وضعها التنافسي وفرض هيمنتها على السوق والتفوق على المنافسين وتوسيع مكانها السوقي فالمنظمة النشطة هي التي تكسب السوق بتقديم منتجات يُمثل فيها التطوير والإبداع، وبالتالي فهي تسيق منافسيها بتشكيل بيئة السوق، وتمديد الحيز السوقي بعيدة عن المنافسين، مما يمكنها من المحافظة على حيويتها ونشاطها التنافسي لذلك، فإن المنظمات اليوم تبذل جهداً كبيراً، واهتماماً واضحاً بأقسام البحث والتطوير بغية تحفيز الابتكار، والإبداع، واستقطاب الكفاءات، والعمل على تطوير برامج التعليم والتدريب، وكذلك الانفتاح على المعاهد العلمية والجامعات من أجل جذب الكفاءات التي تتصف بالإبداع، والتعرف عما هو جديد لدى تلك المعاهد. كل ذلك من أجل زيادة قدرتها على مواجهة التحديات الجديدة، والتكيف مع البيئة السوقية التي تتميز بعدم الاستقرار (الصرايرة، 2003).

إن الابتكار والإبداع عمل على كسر الحاجز بين المنظمات الصغيرة ذات الإمكانيات المحدودة، والمنظمات العملاقة التي كانت تفرض نفسها على السوق بقوتها المادية والتكنولوجية. إذ أن الهدف الأساسي هو تقديم منتجات جديدة تمتاز بالإبداع وتوافق توقعات الزبون ورغباته، بل وتقديم ما هو جديد وغير معهود من قبل لدى العملاء، وهذا يتطلب تغيير طريق الإنتاج من التقليدي إلى الابتكاري المبدع، وهذا النهج يعتمد على الابتكار والإبداع أكثر من أي عامل آخر، وبالتالي فإن ذلك مكن المنظمات الصغيرة أن تنافس وربما تتفوق على المنظمات الكبيرة في مجال صناعة محدد، بالإضافة إلى تقليص النفقات المتعلقة بزيادة الأيدي العاملة وتعددية الأقسام والوحدات في المنظمة، علاوة على النفقات المتعلقة بكثير من الموجودات المتصلة بالمنتج التقليدي (فارس، 2007). يعمل الابتكار والإبداع على دعم المنظمات ذات الإمكانيات المحدودة، ويجنبها الوقوف أمام المنظمات العملاقة ذات الأسواق العريضة. "ومن ناحية دورة حياة المنظمة، فإن الابتكار والإبداع يعملان على تجديد دورة حياة المنظمة وذلك بنقلها من مرحلة النضوج والانحدار إلى مرحلة ولادة جديدة فتمو" (بوراس، 2013: 60)، من خلال الأبعاد المتعلقة بتميز الموارد البشرية، فإنه يمكن استنتاج عدد من الجدارات التي تميز الموارد البشرية والمبينة بالجدول أدناه.

جدول (4.2). أبعاد التميز في الموارد البشرية

الوصف	أبعاد التميز في الموارد البشرية
امتلاك المورد البشري للخبرة والمعلومات التي تمكنه من احترافية مهام العمل وتجعل أداءه متميزا.	التميز بالمعرفة
امتلاك المورد البشري عدد من المهارات التي تمكنه من أداءه لمهام العمل اليومية بسرعة ودقة مما ينعكس ذلك إيجابا على إنتاجيته.	التميز في المهارات والبراعات
القدرة على ايجاد الأفكار الخلاقة التي تعد بما لم يكن مسبوقة من قبل والعمل على تنفيذها لإخراجها لحيز الوجود.	التميز في الابتكار والإبداع
وجود الرغبة الشديدة للشخص للتعلم بشكل مستمر لاكتساب مهارات معرفة ومهارات جديدة واستجابته للتغيير الذي يحصل في المنظمة من حين لآخر كرد فعل للتغير في السوق أو كبادرة استباقية من قبل المنظمة.	التميز بالرغبة للتعلم والميل للتغيير

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (الصررايرة، 2003؛ فارس، 2007)

2.4. التميز في الهيكل التنظيمي

يلعب الهيكل التنظيمي دورا بارزا في تحقيق التميز المنظمي، كما أن المنظمة التي تسعى للتميز لا بد لها من تطوير هيكلها التنظيمي بشكل مستمر ليتناسب مع بيئة الأعمال.

أ. مفهوم الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعكس الطريقة التي تنتشر من خلالها المعلومات والمعرفة في المنظمة، والتي تؤثر بدورها على فاعلية استخدامها. ونتيجة لذلك فهو، وبشكل ملحوظ، يؤثر في آلية توزيع وتنسيق موارد الشركة، عمليات الاتصال، والتفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة (Chen and Huang, 2007). لذلك فإن بناء الهيكل التنظيمي يرسخ ويسهل قدرة المنظمة للتكيف مع التغيير، ويمنحها القدرة على التعلم والإبداع، وتحسين قدرتها لإيجاد قيمة مضافة للزبائن.

يعتبر الهيكل التنظيمي عاملا ديناميكيا يخضع للتغيرات الخارجية والداخلية التي تمر بها المنظمة. فهو من ناحية يتغير مع الوقت تبعا لتغير ظروف المنظمة، ومن ناحية أخرى يمكن تعديله في كثير من الأحيان بحيث يستطيع العاملون في المنظمة اكتساب المعرفة الجديدة والتي تساعدهم على التغلب على كثير من معضلات وتقلبات العمل والأوضاع المختلفة (Lioria, 2007). لذلك فإن الهيكل التنظيمي لا ينظر إليه على أنه حالة منظميه ثابتة، إذ أن وحدات وأقسام المنظمة المختلفة تواجه من حين لآخر ضغوطات بيئية، وبالتالي تحتاج للاستجابة لهذه الضغوطات بتطوير ممارسات، وسياسات، ووظائف معينة، تتطلب تعديل أو تغيير الهيكل التنظيمي. إن الهيكل التنظيمي كذلك يلعب دورا أساسيا في قدرة الشركة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة، واكتسابها معرفة جديدة، ثم دمج تلك المعرفة في المنظمة. وبناء عليه، فإنه يمكن القول بأن تصميم المنظمة يكون العملية التي من خلالها يعمل المدراء على نمذجة ووصف هيكل وعمليات المنظمة، ويحددون العملية الإجرائية الإدارية والعمليات فيها.

ب. أنماط الهيكل التنظيمي

يقوم الهيكل التنظيمي في المؤسسة على توزيع مهام العمل بين العاملين في أقسام المنظمة، ويحدد قنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، ويحدد المسؤوليات، ويبين تسلسل اتخاذ القرارات بين مدراء المنظمة. وقبل الخوض بتميز الهيكل المنظمي؛ فلا بد لنا من إلقاء الضوء على أنماط الهيكل التنظيمي التي أجمع العديد من الباحثين عليها (Gordon and Narayanan, 1984; Spekman and Stern, 1979).

• الهيكل الوظيفي (Functional Structure)

في هذا النوع يتم تجميع التخصصات الوظيفية في إدارات منفصلة، فمثلا؛ التخصص المالي يتبع الإدارة المالية، وتخصص شؤون الموارد البشرية تتبع إدارة الموارد البشرية، وتخصص التسويق يتبع إدارة التسويق.

• الهيكل الإقطاعي (Divisional Structure)

وفيه يتم تقسيم الشركة لأكثر من قطاع، كل قطاع يضم نفس الأقسام لدى القطاع الآخر. فمثلا؛ شركة تملك نوعين من الإنتاج ولكل منتج نفس الأقسام (مالية، تسويق، إنتاج، صيانة الخ...)، أو تملك مصنعين ولكل منهما نفس الأقسام. ميزة هذا النوع أنه يمتلك نفس ميزات الهيكل الوظيفي غير أن من أهم سلبياته هو شدة مركزية القرارات الإدارية وهرميتها، إذ أن القرار يمر في سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى بطء سير العمل.

• الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي، وكذلك يتم اختيار مسؤول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا للعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتجين: (أ وب)، فيعين مسؤول ذي مستوى عالي عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب، و هذان المسؤولان يتبع كل منهما عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيسا وظيفيا آخر في إدارته.

ج. خصائص الهيكل التنظيمي

هنالك عدد من الخصائص للهيكل التنظيمي حددها عدد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية (Chen and Huang, 2007)

- المركزية واللامركزية: المركزية تعني أن السلطة في اتخاذ القرارات مركزة لدى جهة معينة في المنظمة وهي الإدارة العليا والسلطات المخول بها العاملون محدودة جدا بينما تعني اللامركزية بأن السلطة في اتخاذ القرارات موزعة على جميع مستويات المنظمة، وبالتالي فإن لكل مدير من مدراء الوحدات الإدارية في المنظمة صلاحيات تتيح له اتخاذ القرارات المنوطة بالوحدة المسؤول عنها.
 - الهيكل الميكانيكي والهيكل الحيوي (العضوي): يتسم الهيكل الميكانيكي بقلّة المرونة وشدّة الرقابة وتعقيد إجراءات العمل فهو يوصف بالمركزية، والرسمية، وطول الهرم الوظيفي.
- ### د. الهياكل التنظيمية والتميز المنظمي

تشير ماريا واخرون (María et al., 2011) إن المنظمات اليوم، خاصة الشركات التي تنافس تجاريا وعالميا من خلال تميز الخدمات والسلع، تسعى إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يسمح لها بسهولة الاتصال، ومرونة نقل المعلومات، وسرعة اتخاذ القرارات، وإبراز دور الابتكار والإبداع، وبالتالي فهي تسعى إلى بناء الهيكل التنظيمي الذي يساعدها للحصول على هذه المميزات، وإذا ما اقتصرنا على هذا النوع من المنظمات في هذه الدراسة، فإن الهياكل العضوية واللامركزية تخدم تلك المنظمات للحصول على التميز في الأداء والحصول على الميزة التنافسية. لقد خصت ماريا الخصائص التي تمتاز بها الهياكل التنظيمية العضوية أو اللامركزية ومن أهمها:

- هيكلها المستوي يتم بناءه بواسطة الإدارة العليا والمجموعات الاستراتيجية وأفرقة العمل متعددة التخصصات، وهنا يتم استبدال القرارات الرأسية بالتعاونيات الأفقية.
- التمايز الأفقي الضيق يتم بناءه على تخصص الخبرة والمعرفة وليس على التخصص العملي، حيث تختفي الحواجز بين الأقسام ويتم تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات مكونة من الخبراء من مواقع مختلفة في المنظمة، والذين يدمجون معرفتهم التخصصية في تصميم وإنتاج المنتجات الإبداعية والمعقدة.
- انخفاض التمايز العمودي (الرأسي)، نتيجة مشاركة العاملين في القرارات الإدارية على جميع المستويات.
- القليل من الطابع الرسمي للسلوك، التركيز على توزيع المعلومات والتنسيق الفعال، تسهيل الاتصالات الغير رسمية، ثنائية الجانب بين المسؤولين والعاملين وبين العاملين أنفسهم، حيث تلتقي هنا تقنيات خلق المعرفة ويدير المدراء العاملين، والتكنولوجيا والمعرفة، والعمليات بطريقة مرنة.
- عدم مركزية السلطة والسيطرة والتي ينتج عنها مشاركة استباقية للموظفين، إدارة منظميته، وثقافة منظميته عالية الثقة ومنفتحة تسود المنظمة.

هذه الأشكال التنظيمية لها شكل مسطح وأفق، مع ثلاث طبقات فقط من الإدارة منفتحة الاتصال: الإدارة العليا، والوسطية، والدنيا؛ تنبثق المعرفة بواسطة الموظفين والذين يعملون كأعضاء مستقلين ومنفصلين في المنظمة؛ بينما تقوم الإدارة الوسطى بتوصيل العملية التفاعلية المستمرة والتي تتولد من خلالها المعرفة (Nonaka and Takeuchi, 1995). عموما، فإن الهياكل العضوية تعترف بالتغيرات في المعتقدات والإجراءات لأنها تضع اهتماما كبيرا للخبرة والمعرفة. تعتبر هذه الهياكل التنظيمية مثالية لتنفيذ المهام المعقدة والغير مألوفا، والتي تتغير باستمرار لأن تخصصها يعتمد على المعرفة التي بطبيعتها تمتاز بالمرونة والقابلية للتغيير. وهذا يعتبر شيء أساسي في بيئة تمتاز بالديناميكية العالية، والتعقيد، وعدم التأكد، والمنافسة الشديدة، والتي تحتم على المنظمة أن تستجيب للتغيير المستمر والتعلم والإبداع.

إن الهياكل العضوية تقلل من الجهد الذهني للفرد؛ لأنها تقلل الطلب على المعلومات بسبب سهولة الاتصال بين العاملين، وفرق العمل، كما أنها تسهل استيعاب نماذج المعرفة الجديدة. وبهذه الحالة، فإن الهياكل العضوية تحسن من نظام السيطرة في المنظمات الدولية والفروع الموزعة جغرافيا. تشير ماريا (María et al., 2011: 545) "بأن هذا النوع من الهياكل التنظيمية أنسب للتعلم الذي تسعى إليها المنظمات اليوم من الهياكل الأخرى". إن هذا النوع من الهياكل التنظيمية يسهل عبور المستويات التنظيمية والحدود بين فروع المنظمة، مما يجعل عملية نشر نقل المعرفة والخبرة ذات العلاقة بالعمل أمرا سهلا بين مجموعات العاملين في المنظمة. مقارنة بالهيكل التنظيمي المركزي، فإن الهيكل التنظيمي اللامركزي يفضي للتعلم، والإبداع، وسهولة نقل المعرفة، وانسيابية المعلومات، خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التغيير والتحولات السوقية المتسارعة؛ لأنه يسهل عملية الاتصال المفتوح بين أقسام المنظمة الوظيفية وكذلك عبر مستوياتها الإدارية بعكس الهيكل التنظيمي المركزي الذي يعزز الحواجز بين الأقسام الوظيفية، وكذلك الوحدات الإدارية، وبالتالي يحد من عملية التشارك المعرفي بين الموظفين مما يعقد عملية نقل المعرفة وإثارة الإبداع لديهم (حريم والخشالي، 2006).

تعمل بعض المنظمات على الدمج بين هذين النوعين من الهياكل التنظيمية بغية الاستفادة من الإيجابيات المتواجدة لدى كل منهما بهيكل جديد يسمى "الهيكل التشعبي". يمكن الهيكل التشعبي المنظمة من توليد المعرفة بفاعلية وباستمرار؛ إذ أنه يتأرجح بين نوعين: النمط الهرمي ونمط قوة العمل (العضوية)، وبالتالي فإنه يحصد نتائج الجانبين – ما يسمى بالفاعلية والاستقرار الخاص بالهيكل الهرمي، والفعالية والديناميكية الخاص بقوة العمل (حريم، 2003).

يعود فشل بعض الخطط الاستراتيجية لدى بعض المنظمات إلى عدم تقييم المخططين الاستراتيجيين بشكل سليم للهيكل التنظيمي الذي يناسب الخطة الموضوعية بفاعلية. يقول لايسونسكي (Lyonski et al., 1996) إن الخبراء الاستراتيجيين حديثاً لاحظوا أن التغييرات العنيفة التي عصفت ببيئة الأعمال في العقد الأخير تتطلب نماذج جديدة من الهياكل التنظيمية التي تستبدل المنظمة البيروقراطية الهرمية بالمنظمة التشاركية الأفقية، ولكي تضمن الشركات بقائها، عليها أن تعمل تغييرات كبيرة في هياكلها التنظيمية التي تساعدها لتستجيب بسرعة وبمرونة التحولات المتسارعة في المنافسة، في أفضلويات الزبائن، وفي التكنولوجيا، إذ أن الهياكل التنظيمية العمودية التقليدية تعتبر أقل جاهزية للاستجابة بسرعة لهذه التحولات مقارنة بالمنظمات التي تتميز بتقاسم أكثر للسلطة لدى موظفيها.

تفترض النظرية المنظمة أن الشركات التي يتم بناء هيكلها التنظيمي لتتعامل مع الأسواق المستقرة والموثوقة لن تكون فعالة في البيئات المعقدة وسريعة التغيير والغير متوقعة (Spekman and Stern, 1979). فكلما كانت البيئة الخارجية أكثر تحديداً، كلما زاد احتمالية أن يكون الهيكل التنظيمي هرمياً بقوانين وإجراءات رسمية، وهذا ما يدفع الإدارة العليا لأن تنفرد بصياغة قرارات المنظمة ويحد من دور الإدارة الوسطى من المشاركة في صياغة هذه القرارات. وعلى النقيض فإن البيئة غير المؤكدة تتطلب مرونة تنظيمية واستقلالية أكثر للإدارة الوسطى (مثل مدير الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير تكنولوجيا المعلومات وغيرهم)، لأنهم هم القادرون على تفعيل قدرة المنظمة للاستجابة لأي تغيير نسبة لاضطلاحهم وسعة درابتهم كل في مجال عمله.

لذلك حالياً، لضمان نجاح المنظمة، عليها أن تبني هيكلها التنظيمي بناء على مستوى عدم التأكد والاحتمالية المتعلقة بالبيئة المحيطة. إن الأبعاد الرئيسية التي تميز الهيكل التنظيمي للمنظمة تكمن في درجة المركزية في صناعة القرار، الرسمية في القواعد والإجراءات، والتميز التنظيمي، ومن المهم ذكره أنه لا يوجد هيكل تنظيمي تعتمد المنظمة بشكل مستمر، كما أنه لا يوجد هيكل تنظيمي سائد ومتجانس لدى شركات في قطاع معين، وإنما هياكل تنظيمية مختلفة لدى عدد من الشركات كل حسب ما يناسبها (أمينة، 2010). إن نموذج هيكل الطوارئ يفترض أن المنظمات التي تعمل تحت درجة عالية من عدم التأكد البيئي ستعتمد الهيكل التنظيمي الكفيل بنقل نظامها الإداري من المركزية إلى اللامركزية، لذلك فإن درجة أعلى من السلطة ستمنح تفويض إلى المدراء في الإدارة الوسطى؛ لأنهم بحاجة إلى حرية في اتخاذ القرارات، والاستقلالية في بعض التجارب، والقرارات الآتية في مواجهة عدم التأكد في بيئة الأعمال. وأن هذه السلطة والنفوذ يسمحان بممارسة أنشطة أوسع نطاقاً، ومشاركة أكثر انفتاحاً مع المجموعات المساندة ذات الصلة، سواء داخل المنظمة أو خارجها.

هـ. اختيار الهيكل التنظيمي

إن كثيراً من إدارة المنظمات تستخدم الهياكل التنظيمية التي تمكنها من المرونة واللامركزية وسهولة اتخاذ القرارات نتيجة شدة المنافسة العالمية والتجارة المفتوحة عبر الإنترنت. لكن هذا لا يعني أن يكون هذا النهج عاماً، فكل منظمة سياساتها وطريقة عملها واستراتيجياتها، فالمنظمة الحكومية التي تتعامل مع المواطنين من أجل خدمات معينة قد لا تتبع اللامركزية والهيكل العضوي بل تلجأ إلى المركزية من أجل ضبط إجراءات العمل، بينما تقوم شركة أخرى على المنتجات أو الخدمات باتباع اللامركزية والهيكل العضوي، ذلك لأنها تحتاج إلى مرونة باتخاذ القرارات، وسرعة إجراءات العمل والتفويض لمدراء الوحدات باتخاذ القرارات، وقد تحتاج منظمة معينة (مثل ميكروسوفت أو جوجل أو أبل) إلى الهيكل التنظيمي الذي يمنحها اللامركزية بشكل كبير، والتفويض بالصلاحيات إلى رؤساء الأقسام وصغار المدراء، من أجل سرعة اتخاذ القرارات، وانسيابية نقل المعلومات ومشاركة المعرفة، كما تتبع أحدث الطرق من أجل تشجيع الابتكار، والإبداع الذي يعود على مثل هذه المنظمات بالخدمات المبدعة أو المنتج غير المسبوق (

Martínez-García, and Martínez-León, 2011).

وبما أن لكل نظام مميزاته وعيوبه، فعلى إدارة المنظمة أن تختار النظام الأفضل الذي يناسب عمل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار إبراز مزاياه والتغلب على عيوبه، فمثلاً إذا كان النظام الوظيفي هو الأنسب، فيمكن لإدارة المنظمة تقليل المركزية فيه وتشجيع عملية نقل المعرفة والإبداع من خلال إيجاد فرق عمل وظيفتها تشجيع التنسيق وتشجيع التعاون بين التخصصات المختلفة (Lyonski, et al., 1996).

2.5. التميز في الثقافة المنظمة

تُعد الثقافة المنظمة أحد العوامل الأساسية التي يقوم عليها التميز المنظمي، فهي النسيج الذي يربط كل أجزاء المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

أ. مفهوم الثقافة المنظمة

لقد ظهر الاهتمام بثقافة المنظمات منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وقد جاء استخدامها لتوضح أسباب تدني الإنتاجية، وفشل دور القواعد والإجراءات في تحسين سوء العلاقة بين المدراء والمرؤوسين في المنظمات، إن الثقافة المنظمة تعد من المواضيع الهامة والحيوية التي أحدثت ثورة هائلة في علم الإدارة، كما وأحدثت تغييراً واضحاً في

طرق أداء العمل وأساليب التعامل مع العنصر البشري. وقد استخدمت كثيرا في أدبيات الإدارة من أجل تفسير التباين في النماذج الإدارية والتنظيمية. وقد لعبت الثقافة المنظمة دورا بارزا في صياغة وتوجيه السلوك الإنساني لدى الأفراد، وإبراز أفكارهم ومعتقداتهم التي لعبت دورا هاما في التطور والإبداع، والتنسيق والتعاون في نقل المعرفة على مستوى فرق العمل، ورفع كفاءة وفعالية المنظمة ككل، وبالتالي فإن دورها يظهر جليا على مستوى الأفراد، والجماعات، والمنظمة ككل لذلك على القائد أن يوجد في المنظمة ثقافة قوية وموحدة تركز على الإبداع والابتكار، وبالتالي فهي ليست آلية جامدة، بل ديناميكية ومتغيرة (Kassem et al., 2017). وعلى مر سنوات عدة من تطور المنظمات، حظيت الثقافة المنظمة بتعاريف عدة؛ فقد عرفها كنلوي ومجتاب (Chin-Loy and Mujtab, 2007) على أنها نموذج من الأعراف، والقيم، والمعتقدات، ووجهات النظر التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة، وعرّفها مورغان (Morgan, 2000) على أنها نماذج من القيم، والمعتقدات المشتركة على مدى فترة من الزمن والتي تنتج عادات السلوك، والتي يتم تسخيرها من أجل حل مشاكل المنظمة.

لاحقا، تم استخدام الثقافة المنظمة بوصف جديد وهو "النسيج الرابط" الذي يعمل على تماسك المنظمة، والذي يساهم وبشكل كبير في تأسيس شخصية المنظمة. منذ ذلك الوقت، قام العديد من الباحثين باقتراح عدد من التعاريف الجديدة وأكثرها شهرة هو أن الثقافة المنظمة نموذج من الأعراف، والمعتقدات، والقيم، والصفات التي تؤثر في السلوك داخل المنظمة. وقد عرفها سكن (Schein, 2010) على أنها مجموعة من المعتقدات، والقيم المشتركة، والأعراف التي تؤثر بالطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف بها الموظفون في المنظمة وقد عبر عنها المرسي (2003) بشكل أوسع على أنها محصلة المعارف، والأفكار، والعلوم، والآداب، والمعتقدات، والفنون، والأخلاق، والأعراف، والقوانين، والتقاليد، والمدرجات الذهنية، والحسية، والموروثات اللغوية، والتاريخية التي تصوغ فكر الإنسان وتمنحه القيم الاجتماعية التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة.

لقد بين الحسن (2001: 42) أن مفهوم الثقافة المنظمة ينطوي تحته العديد من المصطلحات مثل؛ الأخلاقيات، والقيم، والنواحي المادية، والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية، وبالتالي فهي تشمل مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وقد عرفها ملحم (2004: 327-328) على "أنها مزيج من الاعتقادات، والقيم، والافتراضات، والتوقعات، والمعاني، التي يشترك فيها أعضاء منظمة أو وحدة أو مجموعة والتي تعمل على توجيه سلوكهم". وقد أضاف ملحم "أن الثقافة المنظمة تخلق فهما مشتركا بين أعضاء الفريق حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من أعضاء التنظيم وتساعد في حل مشكلاتهم".

حسبما يرى بعض الباحثين (Schein, 2010) فإن الثقافة المنظمة تتبع من أربعة مصادر رئيسية: (1) المعتقدات، القيم، والافتراضات، وسياسات المنظمة التي قامت عليها تأسيس المنظمة (2) الخبرات التعليمية التي يتم اكتسابها لدى المنظمة أثناء نموها وتطورها (3) المعتقدات، القيم، والافتراضات التي تم جلبها للمنظمة من قبل الموظفين أو القادة الجدد. (4) والسلوك الذي يحدث أثناء اتصال أعضاء الفريق أثناء العمل وعموما، فإنه لا يوجد نظرية عامة للثقافة المنظمة يتم اعتمادها لدى كل المنظمات وتقدم مقاييس محددة خلالها يمكن مقارنة المنظمة مع المنظمات الأخرى.

ب. أهمية الثقافة المنظمة

إن الثقافة المنظمة هي الإطار الذي يحكم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، وذلك من خلال مجموعة القيم، والأعراف، والتقاليد، والمعتقدات، والقوانين، والسياسات، والقواعد المتبعة في المنظمة يذكر (العبدلة، 2003: 360) "أن الثقافة المنظمة تترك أثرا مباشرا على العاملين في المنظمة من خلال ارتباطها بشكل وثيق بدوران العمل، وأن الثقافة المنظمة هي التي تحافظ على القيم في المنظمة مما يعزز الضبط والالتزام نحو المنظمة، والاتفاق والتفاهم بين أعضاء المنظمة" وبين (خليفة، 2008) أن الثقافة المنظمة تعمل كدليل إرشادي، وتوجه سلوك العاملين، وتجذب المتميزين، وترسم صورة المنظمة، وتساعد الإدارة، وتمكن من توفير الميزة التنافسية عمليا، فإن الثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في تعزيز إدارة المعرفة في المنظمات؛ فقد تكون في منظمة عاملا محفرا لنقل ومشاركة المعرفة فيها، بينما تشكل عائقا في منظمة أخرى. حسبما يرى دافت (Daft, 2000) فإن الثقافة المنظمة تلعب دورا بارزا في تميز المنظمة وذلك من خلال:

أ. الاتصال المتبادل عالي الجودة: والذي يمكن من استخدام الخبرة بين أعضاء الفريق، ويساعد الفريق على إيجاد الحلول المناسبة لكثير من المشاكل، مثل هذه الحلول من الصعب إيجادها بشكل فردي. إنشاء الاتصال بين أعضاء الفريق يقوم الفريق بتحديد، تحليل، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، وتنسيق أدوار العمل لكل فرد من أفراد الفريق. إن جودة الاتصال بين أعضاء الفريق تمتاز بالانفتاح وسرعة المعلومات.

ب. العلاقات الشخصية: والتي تعكس المناخ المنظمي، والذي يعرف على أنه إدراك لمكونات بيئة العمل (الإجراءات، العلاقات) والتي تعتبر بالغة الحساسية لأفراد المنظمة.

ج. تحفيز الموظفين: يهدف تحفيز الموظفين إلى زيادة درجة رضاهم وبشكل مستمر، وهذه المهمة هي مسؤولية المدراء في المنظمة.

إن المدراء هم من يحددون العناصر التي تدخل في أهداف عمليات الأعمال، والتي تعمل على تحفيز الموظفين لإنجاز أهداف المنظمة (Gamage, 2006). إن ثقافة المنظمة تدفع الموظفين لأن يعبروا عن آرائهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، ويشعروا بالقناعة عند القيام بعملهم، وسيعملوا بارتياح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأهدافهم الوظيفية. إن ثقافة المنظمة ليست ثابتة على مدى عمر المنظمة، بل توصف بأنها ديناميكية حيث يمكن أن تتغير تبعاً لتطور المنظمة، وتحت ضغوط البيئة الخارجي، بل أن فكر التغيير في عمليات وأنشطة المنظمة لتلبي احتياجات تغييرات السوق وتكيف المنظمة مع ما هو جديد يجب أن ينطلق من ثقافة المنظمة التي تسمح وتشجع القابلية للتغيير تبعاً لتغيرات بيئة الأعمال وتلبية احتياجات السوق، وترسخ في العاملين القبول والقناعة اتجاه التغيير، وبالتالي تقضي على أساليب مقاومة التغيير التي يبديها العاملون عند إرساء نظام جديد في المنظمة، وهذا من شأنه أن يجعل تبني نظاماً جديداً في المنظمة أو إدخال عمليات جديدة أسهل وأسرع، والذي بدوره ينعكس على المنظمة ككل حيث يجعل عملية التغيير اتجاه التميز والنجاح والميزة التنافسية أسرع، وبالتالي فهي تحدد هوية المنظمة (Gordon, and DiTomaso, 2007).

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي (Gamage, 2006; Gordon, and DiTomaso, 2007):

- هي إطار فكري ينظم أعمال الفريق وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تساعد الإدارة العليا على تحديد القواعد والقوانين التي يجب إتباعها والتي تتفق مع إستراتيجية المنظمة.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد عند مواجهة موقف محدد، إذ أن الفرد سيصرف تبعاً لثقافة المنظمة التي يعمل فيها.
- تساعد الإدارة العليا على إيجاد نظام رقابة وتحكم فعال في المنظمة على سلوك الأفراد.
- تسهل على الإدارة العليا في المنظمة تنفيذ القواعد وإجراءات العمل من قبل العاملين بسلاسة ومرونة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية العامل المحفز على إدارة التغيير والتطوير في المنظمة.
- تجعل المنظمة أكثر استجابة نحو التغيير الحاصل ببيئة الأعمال وتجعلها أكثر مرونة للتكيف لما هو جديد.

ويبدو جلياً أن الثقافة التنظيمية هي بمنزلة العمود الفقري للمنظمة فهي التي تحدد هوية المنظمة وشخصيتها من خلال القيم والأعراف، والقواعد، والسياسات والقوانين-المتبعة في المنظمة، وبالتالي فهي التي تحدد خط سير المنظمة وتحكم سلوك العاملين فيها، كل ذلك يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها.

ج. خصائص الثقافة التنظيمية المتميزة

- لقد وضع عدد من الباحثين (العميان، 2014؛ حريم، 2004) خصائص الثقافة التنظيمية التي تتسم بالتميز :
- التوجيه: وضع المنظمة أهداف وقواعد وإجراءات إدارية واضحة.
 - التكامل: تنسيق العمل بين وحدات المنظمة لتعمل معا كوحدة واحدة.
 - المبادرة الفردية: الإحساس بالمسؤولية والرغبة في التعاون مع أعضاء الفريق في حل المشكلات.
 - قبول المخاطرة: قدرة العاملين في المنظمة على تقبل المخاطرة والاستعداد للتفاعل معها للتغلب عليها.
 - دعم الإدارة: تقوم الإدارة العليا بتوفير نظام اتصالات كفؤ يمتاز بالمرونة والسرعة، يساعد على انسياب المعلومات بين أفرقة العمل، بالإضافة إلى مساعدة العاملين في التغلب على حل مشاكلهم، مما ينعكس على تقوية إرادتهم ورغبتهم في الإنجاز.
 - الرقابة: بحيث توفر الإدارة العليا نظاماً رقابياً يساعد على تطبيق التعليمات والقوانين في الوقت الذي يتيح للعاملين بتوسيع أفق التفكير والإبداع.
 - الانتماء: وهو إتباع إدارة المنظمة لأساليب محددة من شأنها ترسيخ الولاء والانتماء لدى العاملين في المنظمة اتجاه منظماتهم؛ مثل إتباع التحفيز المادي والمعنوي لدى الأفراد عند إيجاد أفكار مبدعة أو بناءاً على أدائهم.
 - إظهار الانتقادات: حيث تسمح إدارة المنظمة بظهور الانتقادات الداخلية المتمثلة بانتقادات العاملين، وكذلك الخارجية المتمثلة في انتقادات الزبائن، وأصحاب المصالح من أجل التعديل والتطوير بشكل مستمر على الخدمات والمنتجات.
 - الإبداع والمخاطرة: وهي درجة تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع وتقبل المخاطرة.
 - الانتباه للتفاصيل: وهي تعبر عن درجة انتباه العاملين للتفاصيل والدقة في فهمها.
 - التوجه نحو الأفراد: من خلال الاهتمام بمتطلبات العاملين واهتمامهم على المستوى الفردي، إذ أن الرضا الفردي للعاملين يزرع لديهم الولاء والانتماء للمنظمة والذي ينعكس على رفع مستوى أدائهم.
 - التوجه نحو الفريق: وذلك من خلال توجيه فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد، إذ أن العمل ضمن الفريق يولد لدى العاملين فهم إجراءات العمل، وسهولة حل المشكلات، وتعزيز المعرفة، وإثارة الابتكار، وتطوير مهارات العمل، وسهولة التواصل مع الآخرين. كل ذلك يساعد المنظمة على تحسين المنتجات بشكل مستمر والاستجابة للتغيير بشكل أسرع.

- **الاكتساب والتعلم:** حيث يتم ترسيخ في نفوس أعضاء المنظمة مبدأ تعلم كل ما هو جديد يصب في مصلحة المنظمة وتطورها؛ حيث يجعل منها منظمة تعليمية قادرة على تشرب ما جد من معرفة وعلوم. إن المنظمة التي لا تضع هذه الخاصية في ثقافتها في الوقت الحاضر تكون أقل قدرة على التطوير والتغيير مما يعكس على قدرتها التنافسية أما منافسيها.
- **الاستمرارية:** إن الأسس والقواعد التي تقوم عليها الثقافة المنظمة المتميزة تنسم بالاستمرارية فهي ثابتة في المنظمة رغم التغييرات التي قد تحصل في المجتمعات سواء تغييرات مفاجئة أو تدريجية. وأن أحد أسباب ثباتها هو قابليتها للتعديل مع ما يتناسب مع التغييرات البيئية، إذ أن ثقافة المنظمة ديناميكية ومتغيرة كما ورد سابقاً، تلك الديناميكية التي تتبع ما يستجد في بيئة الأعمال المحيطة.
- **القابلية للانتشار:** حيث يتم انتشار عناصر ثقافة المنظمة من فرد لآخر بسهولة وكذلك بين فرق العمل. فالثقافة المنظمة الناجحة تتسم مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها والتي حتما ستكون مدركة لكل فرد في المنظمة مما يسهل تقبل للثقافة التنظيمية المنسجمة مع هذه الأهداف وتلك الإستراتيجية.
- **التغير:** إن الثقافة المنظمة المتميزة تنسم بسهولة التغير وذلك تبعاً للمجتمع الذي تتواجد سواء كان محلياً أو عالمياً. فالثقافة المنظمة المتميزة تتشكل لتناسب بيئة العمل، وكذلك قيم وأخلاقيات المجتمع المتواجدة فيه. لذلك، فإن المنظمة التي تنافس عالمياً ستبنى ثقافة تنظيمية تتسم مع قيم، وعادات، وأعراف المجتمع الذي تعيش فيه، وكذلك مع سياسات وقوانين القطر الذي تعمل فيه.

د. نموذج دينسون (Denison) لثقافة تنظيمية متميزة

لقد طور دينسون (Denison, 1996) نموذجاً من أربعة مزايا لثقافة المنظمة: القدرة على التكيف، رسالة المنظمة، مشاركة العاملين، والتوافقية. تقتزن كل من القدرة على التكيف ورسالة المنظمة بالتوجه الخارجي، وبالتالي توصف بأنها ميزات مرنة تتفاعل مع التغيير وقمما حصل، بينما تتعلق كل من مشاركة الموظفين والتوافقية بالتوجه الداخلي، وبالتالي توصف بقلة المرونة.

يعتبر نموذج Denison من أهم نماذج الثقافة المنظمة على الإطلاق، إذ تم تصميمه في سياق الأعمال مركزاً على مصطلحات الأعمال التي يمكن استخدامها لقياس كفاءة الثقافة المنظمة في رفع أداء المنظمات، كما أنه يتسم بالبساطة وقابل للتطبيق لكل مستويات المنظمة وعموماً، فإنه لا يوجد اتفاق عام على طبيعة الثقافة المنظمة التي تعمل على تحسين الأداء المنظمي، والميزات الثقافية التي تدعم تحقيق التميز في المنظمات، أو الميزات الثقافية التي تناسب صناعات أو قطاعات أعمال محددة (Mousavi et al., 2015).

• القدرة على التكيف (Adaptability)

لقد وضح Denison أن خاصية القدرة على التكيف تتميز بالاتي:

- (1) خلق التغيير: حيث تكون المنظمة قادرة على تحليل البيئة الخارجية وتتخذ رد فعل سريع للتعامل مع النتائج، كما أنها تظهر قدرة واضحة للتنبؤ بسيناريوهات المستقبل.
 - (2) التركيز على الزبون: حيث تبدي المنظمة اهتماماً كبيراً لعملائها وتستمع لهم، حيث تؤخذ ملاحظات وآراء العملاء بكل جدية، وتستخدم من أجل صناعة التغيير في المنظمة، وفي هذه الحالة يجب أن يظهر الموظفون فهم كامل لاحتياجات وتوقعات الزبائن.
 - (3) التعلم المنظمي: حيث تطمح المنظمة نحو الإبداع، وتدعم المبادرات لكسب المعرفة المنظمة. وهنا تقوم المنظمة بتعزيز العاملين الذين يضعون اعتباراً للمخاطر، ويحاولوا أن يكونوا ابتكاريين ومبدعين، كما أنهم يستفيدوا من التغذية العكسية من أي خطأ يحصل في المنظمة لغاية التحسين.
- وبالتالي فإن المنظمات التي تتمتع بشكل عالي بهذه الخاصية، حتما ستكون قادرة على أن تتطور وتتفاعل مع البيئة الخارجية والعملاء وهي حريصة لأن تعيد هيكلية عملياتها وسلوكها من أجل أن تجعلها قابلة للتكيف مع ذلك التغيير. يستخدم هذا النموذج بشكل واسع لتقييم ثقافة المنظمة على مختلف أحجامها وعبر جميع القطاعات.

• رسالة المنظمة (Mission)

والتي تتميز بالإحساس القوي لاتجاه المنظمة. تتضمن رسالة المنظمة الاتجاه الاستراتيجي، الأهداف، ورؤيا المنظمة. إن المنظمات التي تعبر اهتماماً كبيراً للرسالة تكون قادرة على التعامل مع البيئة الخارجية من خلال تحقيق الاستقرار والثبات في المنظمة.

• مشاركة الموظفين (Involvement)

تتعلق هذه الميزة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة. حيث تظهر المنظمات التي تهتم بهذه الخاصية اهتماماً كبيراً بفريق العمل، وتبدي التزامها نحو تمكين العاملين. ولذلك فهي تتضمن القواعد والإرشادات التي من شأنها تمكين الموظفين، وتدعم اتجاه الفريق، وتطور قدراتهم. استنتج فاي ودينسون (Fey and Denion, 2003) أن مشاركة الموظفين تتضمن الأتي:

- (1). تمكين الموظفين: إن المنظمة التي تبدي اهتماما كبيرا بمشاركة العاملين تملك مرونة أكثر تماسكا، وموظفوها يتميزون بدرجة عالية من الولاء. إن تمكين العاملين يمكنهم من الشروع بالعمل، وامتلاكهم القدرة نحو إدارة مهامهم باحتراف، وبدرجة عالية من الحرية. وهذا يتولد عنه الشعور بالاحتراف في العمل والالتزام اتجاه المنظمة.
- (2). توجه الفريق: وهنا يشعر جميع أعضاء فريق العمل أنهم على مسافة واحدة، وبنفس الدرجة من المسؤولية اتجاه المهام التي تحتاج إلى تكاتف المجموعة. يعتبر عمل الفريق الطريقة الأفضل للحصول على نتائج حل كثير من المعضلات، أو اقتراح ما هو جديد بالنسبة للمنظمات التي تعبر اهتماما واضحا اتجاه مشاركة الموظفين.
- (3). بناء القدرات: تقوم المنظمات التي تهتم ببناء قدرات الموظفين بالاستثمار في تطوير مهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المستمرة، وبرامج التوعية، وتبني أنظمة إدارة المعرفة مع التركيز على الفجوات المتواجدة في تطوير المهارات للتغلب على الضعف الموجود لدي العاملين فيها، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تحسين نتائج العمل وتمكين العاملين من تحقيق أهداف العمل.

• التوافقية (الانسجام) (Consistency)

- غالبا ما تتواجد هذه الخاصية للثقافة التنظيمية بالمنظمات التي تمتلك ثقافة مرنة. وهي تتضمن ما يلي:
- (1) التنسيق والتكامل: تقوم وحدات العمل المختلفة في المنظمة بالتنسيق بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. لذلك، فإن تنفيذ المشاريع المتداخلة عبر عدد من وحدات المنظمة يكون سهلا ومرنا في هذه الحالة.
 - (2) الاتفاق: حيث تكون المنظمة قادرة على خلق توافق في الآراء حول الموضوعات الحاسمة، بما في ذلك عندما يكون هناك نزاع أو خلاف. ويظهر الموظفون القدرة العالية على التعامل مع هذه الصراعات بطريقة مهنية.
- لقد أوصى يلدز (Yildiz, 2014) بضم الإبداع إلى مكونات الثقافة التنظيمية لما له من دور بارز كأحد عناصر الثقافة التنظيمية في الأداء المنظمي. وقد أكد يلدز أن تكنولوجيا الاتصالات قد أضافت أبعادا جديدة على أبعاد الثقافة التنظيمية ذات أثر واضح على الأداء المنظمي كان من أهمها الإبداع.

• هي الثقافة التنظيمية والتميز المنظمي

إن مستوى قوة الثقافة التنظيمية تتعلق بالأصل بمواصفات وطبيعة البيئة التي تعمل بها المنظمة. عموما، يمكن القول أن ثقافة المنظمة المثبتة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء المنظمي حيث يقاس مستوى الثقافة التنظيمية بمدى تطبيق الصفات الخاصة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (التكيف، رسالة المنظمة، مشاركة الموظفين، والتوافقية) (Barnes et al., 2006). إن المنظمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مثبته وتأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح وتتكيف مع البيئة الخارجية ستحقق مستويات أفضل في الأداء المنظمي، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية التي تتميز بدرجة عالية من التكيف للتغيير ترتبط ارتباطا وثيقا برفع مستوى الأداء المنظمي، ويمكن استخدامها كمؤشر لتميز الأداء على المدى القصير. من الواضح بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالسلوك التنظيمي وتعتبر حاسمة لتميز الأداء المنظمي (Peters and Waterman, 2004).

لقد استنتج دينسون وآخرون (Denison et al, 2014) إن سمات الثقافة التنظيمية، وتحديدًا تنظيم العمل وصنع القرارات، ترتبط بشكل واضح وإيجابي بالمرود المادي للمنظمة، وقد أثبتنا كل من سينها وأرورا (Sinha and Arora, 2012) أن كلا من التميز في الأعمال والثقافة التنظيمية يمكن استخلاصهما بنفس الطريقة، حيث يمكن مقارنة نتائج تقييم معايير الثقافة التنظيمية بنتائج تقييم معايير التميز للتنبؤ بالتحسينات المطلوبة للتفوق. وعلى كل حال، ورغم هذا الاختلاف في دور الثقافة التنظيمية في التميز المنظمي، فإن معظم الدراسات أكدت على أهمية الثقافة التنظيمية في تميز المنظمة خاصة في الأداء المنظمي، إذ أن أهمية هذه الاستنتاجات جاءت بعد جهد كبير وعلى مدى سنوات عدة بحثًا عن أسباب فشل تخطيط بعض المنظمات، وقلة كفاءة موظفيها وتدني مستوى الانتماء المنظمي لديهم، لتأتي النتائج مؤكدة دور الثقافة التنظيمية بربط كل أجزاء المنظمة مع بعضها البعض، وربط وتكامل المهارات، وتنسيق وتكامل أفرقة العمل، حتى شبه الثقافة التنظيمية لأهميتها في نجاح المنظمة "بالنسيج المنظمي" الذي يعود على المنظمة بتفعيل سياساتها، واستراتيجياتها، ورفع مستوى أداء العاملين فيها وسرعة استجاباتها للتغيرات البيئية مما ينتج عنه التميز المنظمي بكل أبعاده. وعموماً ومن خلال الأدبيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، وعلاقتها بالتميز المنظمي ولجميع مستويات المنظمة فإنه يمكن تحديد العوامل الآتية أبعادا للثقافة التنظيمية:

• أبعاد الثقافة التنظيمية

بناء على ما اتفقت عليه العديد من دراسات الثقافة التنظيمية (Sinha and Arora, 2012; Yildiz, 2014)، فإنه يمكن اجمال أبعاد الثقافة التنظيمية بما يلي:

- سياسات المنظمة: وهي المبادئ المكتوبة التي تدعم قواعد العمل. فاتباع سياسات المنظمة يسهل تطبيق تشريعات وتنظيمات العمل، وتمكن المنظمة من اتخاذ القرارات و تسهيل تفويض السلطة وتعزيز الرقابة وتساعد على استقرار العمل.
- العمل الجماعي: إن العمل الجماعي من سمات الثقافة التنظيمية المتميزة. فالثقافة التنظيمية الناجحة تدعم عمل الفريق من خلال تحديد طبيعة الأعمال المطلوبة من فرق العمل، وتوجد سبل الاتصال بين فرق

العمل وتوضح المبادئ والقواعد التي يتم من خلالها تنمية مهارات العاملين، وتسهل عملية مشاركة المعرفة بين أعضاء الفريق الواحد، وبين فرق العمل مما يعزز الابتكار والإبداع في المنظمة.

- القيادة: تتميز الثقافة المنظمة الناجحة بتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين ليشعروا وكأنهم فريق واحد، كما أنها تشجع التحفيز للعاملين بناء على انجاز العاملين، والإبداع والتطوير، مما يدفع العاملين إلى الاجتهاد في العمل، ورفع مستوى الأداء وتنمي الابتكار، والإبداع لديهم. كما تتضمن القواعد الضرورية المنوطة بالحالات الإنسانية للعاملين والتي ترسخ الولاء والانتماء لديهم.
- الاتصال: والذي يتمثل بإيجاد آليات اتصال مناسبة تساعد على سرعة تفاعل أعضاء الفريق الواحد، وبالتالي سرعة نقل المعرفة بين الأعضاء أيضا. إن آليات الاتصال الكفوة هي التي تربط بين مستويات المنظمة أفقيا ورأسيا، حيث تكفل سرعة الاتصال عبر الوحدات الوظيفية في المنظمة وكذلك بين مستويات الإدارة فيها.
- تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة من السمات الهامة التي تتميز بها الثقافة المنظمة المتميزة، إذ أنها تحد من أو تقضي على الطابع الروتيني لاتخاذ القرارات وسير العمل، كما أنها تحد من تعقيد الهيكل الهرمي للمنظمة. ففي تفويض السلطة تنتقل السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات إلى مدراء الوحدات، مما يسهل عملية اتخاذ القرار وسرعة انجاز العمل، مما ينعكس إيجابا على أداء المنظمة ككل، كما أن تفويض السلطة يركز على الانجاز والمخاطرة والتعاون بروح الفريق الواحد ومرونة العلاقات بين أعضاء الفريق.

3. الالتزام المنظمي

يُعد الالتزام المنظمي عاملاً مهماً لتحقيق أهداف المنظمة، وقد أصبح محور إهتمام الكثير من الدراسات بعد أن تناول مفهوم الموارد البشرية كمحرك أساسي لكل العمليات التي تجري في المنظمة.

3.1 مفهوم الالتزام المنظمي

يعتبر مفهوم الالتزام المنظمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ويفسره البعض على أنه مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة، وقيمتها، واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها. وهذا يشير إلى أن الالتزام المنظمي هو نوع من الاتجاهات أي أن الفرد مع المنظمة -اتجاه إيجابي- ونتيجة لهذا الاتجاه فإن الفرد سيستجيب لصالح المنظمة. ويعرفه أبو النصر (2005: 76) على أنه شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة. يوضح هذا المفهوم أن الالتزام سلسلة متواصلة من المراحل والخطوات يبدأ بالانتماء ثم يليه الإخلاص فالتضحية.

لقد عرف العتيبي (1997: 18) الالتزام المنظمي على أنه "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات- التي يتميز منتسبوها بهذه السمات- أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها". إن المفهومين الأول والثاني السابقين يشيران إلى الالتزام من وجهة نظر الفرد، لكن التعريف الأخير يشير إلى الالتزام من وجهة نظر المنظمة؛ ما هو مطلوب منها لكي تحقق الالتزام في أفرادها، والملفت للانتباه في هذا التعريف أن الالتزام المنظمي ذا بعد إستراتيجي؛ فالالتزام المنظمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط، بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك أعتبر مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها. وبالتالي، فإنه يمكن الاتفاق على أن الالتزام المنظمي هو مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها، مما يعني بأن الفرد الذي يمتلك انتماءاً للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها. ويرى بوشانان المشار إليه في (الفهداوي، والقطاونة، 2004) أن الالتزام المنظمي ما هو الاقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاث مركبات رئيسية يركز عليها الالتزام المنظمي وهي: (الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص).

3.2 أهمية الالتزام المنظمي

إن الاهتمام المتعاظم لظاهرة الالتزام المنظمي يجعلنا نقف بجديّة على أهميته وما له من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، ولا يمكننا حصرها ككل إلا أنه يمكننا الوقوف على الأبرز منها وهي :
أ. أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: يعتبر الانتماء (الالتزام) الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساساً للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعاً وإدارات مثالا حيا لهذا المفهوم من أهمية دور في عملية الإبداع.

ب. نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها، والحفاظ على هيكلها العام، لتحقيق الأهداف العامة، و ضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة، تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.

ج. يمثل الالتزام المنظمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما انه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

4. الخاتمة

يشير المعاني (Al-Ma'ani, 2013) أن الالتزام المنظمي يتمثل بالعلاقة التكاملية بين ثلاثة أنواع من الالتزام المنظمي؛ وهي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري أو الأخلاقي والالتزام المستمر، وأن الفرد يقيس سيكولوجيًا تلك المكونات، ويفاضل فيما بينها أحيانا إذا ما فكر بمغادرة المنظمة، وكثيرا ما يتغلب جانب على آخر، وهذا يعتمد على سيكولوجية الفرد نفسه.

أ- الالتزام العاطفي: درجة تحقيق الفرد ميزات وظيفية معينة؛ مثل درجة الاستقلالية، مهارات محددة، وجود التوجيه والرقابة، بالإضافة إلى درجة إحساس الفرد بأن البيئة التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار.

ب- الالتزام المعياري (الأخلاقي): ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام نحو بقائه بالمنظمة، وهذا النوع من الالتزام المنظمي يتم تعزيزه بالدعم المتواصل من قبل المنظمة للموظفين من خلال السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ولا يقتصر دورهم على تنفيذ إجراءات العمل، بل المساهمة الفاعلة بتطوير الأهداف والتخطيط وصناعة سياسات المنظمة.

ج- الالتزام المستمر: إن درجة هذا النوع من الالتزام المنظمي تحدد من خلال تقييم الفرد للفرق بين قيمتين: القيمة المكتسبة فيما إذا استمر في المنظمة وقيمة الخسائر المترتبة على تركه لتلك المنظمة.

هذا وتجدر الإشارة الى أن من المهام الرئيسية للإدارة هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محدد للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطوير في الصناعة والتكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة (Tarhini et al., 2015; AlHrassi et al., 2016; Masa'deh et al., 2018a, b, c; Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Altamony & Gharaibeh, 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017)، وما آلت إليه التطورات التكنولوجية في القرن الواحد والعشرين والضغوطات التي تمخضت عن العولمة (AL-Lozi, 2002; Al-Duhaish et al., 2014; Masa'deh et al., 2017a, b; Obeidat et al., 2013, 2016, 2017; Alananzeh et al., 2018; Abualoush et al., 2018a, b; Khalayleh et al., 2018)؛ خاصة الدول المتقدمة وبالتحديد الصناعية منها، (Al-Syaidh et al., 2018) فسارعت إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية والخدمات الالكترونية بمختلف القطاعات (Masa'deh, et al., 2008; Shannak & Obeidat, 2012; Karajeh & Maqableh, 2014; Maqableh & Karajeh, 2014; Al-Dmour et al., 2015; Almajali & Maqableh, 2015; Maqableh & Mohammed, 2015; Maqableh et al., 2015; Masa'deh, 2016; Tarhini et al., 2016, 2017a, 2017b; Almajali & Al-Dmour, 2016; Almajali & Tarhini, 2016; Almajali et al., 2016a, b; Aldmour et al., 2017; Obeidat et al., 2019; Tarhini et al., 2018; Masa'deh, et al., 2019a, b; Al-Dmour et al., 2019)؛ وذلك لأهميتها في تطوير الأنماط والمفاهيم التي تتخذ بها القرارات الإدارية ولتسهم في التنظيم والتخطيط والرقابة الإدارية (AlHarrasi & AL-Lozi, 2015, 2016)، لذا تعد نظم المعلومات الإدارية أداة مهمة في عملية إتخاذ القرار، يعبر عنها بأنها طريقة منظمة للحصول على المعلومات الصحيحة في المكان والزمان المناسب وتقديمها على متخذ القرار. وعليه، توصي الدراسة الحالية لبحث كيفية تفعيل القيادة الاستراتيجية واستثمار نظم المعلومات الإدارية المتطورة والحديثة من أجل تحقيق التميز المنظمي.

المراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2005). بناء وتدعيم الالتزام المؤسسي لتنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة. ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- أحمد، سيد مصطفى (2000). إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، ص20. أمينة، عدنان (2010). الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المستقبل دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية. مجلة التنظيم والعمل، ع (3)، ص 43-97.
- اليقبي، سعد (2012)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- بني عيسى، أحمد و ابازيد، رياض (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. دراسات، العلوم الإدارية، مج (44)، ع (2).
- بوراس، (2013). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. رسالة ماجستير منشور. جامعة - محمد نبضر بسكرة.
- حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار الحامد، عمان.
- حريم، حسن (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات. دار حامد للنشر، عمان، ص 327-328.
- حريم، حسين محمود، والخشالي، شاكرا (2006). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمي: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات - المجلد الثامن - العدد الأول، ص ص 141-171.
- حسن، راوية محمد (2000). إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص22.
- الحسن، عبد العزيز (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص41.
- الخشروم، محمد مصطفى (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث.
- خليفة، زياد سعيد (2008). الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- جرو، حكيم وخيرة، سامي (2014). مساهمة الموارد البشرية في تحسين المؤسسات الخدمية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية-1.
- زايد، عادل (2005). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 7.
- زغدار، أحمد (2011). المنافسة - التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص2.
- الصررايرة، أكرم عبد المجيد (2003). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية. مجلة البحوث والدراسات، العدد 4، المجلد 18، الأردن، جامعة عمان، ص90.
- العبادلة، عبد الرحمن (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، ص360.
- العتيبي، سعود محمد، والسواط، عوض الله (1997). الالتزام المنظمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الاداري، مسقط، 19(70).
- العميان، محمود سليمان (2014). السلوك التنظيمي في بيئات الأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص311.
- فارس، طراد (2007). مناقشة الابداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امحمد بوقرة بورداس، الجزائر.
- الفهداوي، خليفة صالح و القطاونة، نشأت احمد (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية. المجلة العربية للإدارة، 2(4).
- المرسى، جمال الدين (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21. الدار الجامعية للنشر، مصر، ص91.
- ملحم، أحمد عارف، (2004). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان، كلية الدراسات العليا، عمان ص18.
- هادي، صلاح (2005). إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز. 9، مارس، جامعة ورقلة، الجزائر.

References

- Abualoush, S., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018a). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309.
- Abualoush, S., Obeidat, B., & Tarhini, A. (2018b). The Role of Employees' Empowerment as an Intermediary Variable between Knowledge Management and Information Systems on Employees' Performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217-237.
- Al-Ma'ani, A.I. (2103). Factors Affecting the Organizational Loyalty of Workers in the Jordanian Commercial Banks. *Interdisciplinary Journal of Contemporry Research in Business*, 4(12), 878-896.
- Alananzeh, O., Jawabreh, O., Al-Mahmoud, A., & Hamada, R. (2018). The Impact of Customer Relationship Management on Tourist Satisfaction: The Case of Radisson Blue Resort in Aqaba City. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2(26), 227-240.
- Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43.
- Al-Dmour, R., Al Haj Dawood, E., Al-Dmour, H., & Masa'deh, R. (2019). The Effect of Customer Lifestyle Patterns on the Use of Mobile Banking Applications in Jordan. *Int. J. Electronic Marketing and Retailing*, Forthcoming.
- Aldmour, R., Masa'deh, R., & Obeidat, B. (2017). Factors Influencing the Adoption and Implementation of HRIS Applications: Are they Similar. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(2), 139-167.
- Al-Dmour, R, Obeidat, B., & Almajali, D. (2015). The Practice of HRIS Applications in Business Organizations in Jordan: An Empirical Study. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1).
- Al-Duhaish, A., Alshurideh, M., & Al-Zu'bi, Z. (2014). The Impact of the Basic Reference Group Usage on the Purchasing Decision of Clothes (A Field Study of Saudi Youth in Riyadh City). *Dirasat: Administrative*, 41(2), 205-221.
- Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government*, 15(2), 84-102.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 80-95.

AlHarrasi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimah, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(3), 309-339.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service Institutions in Jordan. *Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series*, 18(4), 151-185.

Almajali, D., & Al-Dmour, R. (2016). The Role of Information Technology in Motivating Students to Accept E-Learning Adoption in Universities: A Case Study in Jordanian Universities. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 36-46.

Almajali, D., & Maqableh, M. (2015). Assessing the Digital Divide Status of the Jordanian Telecentre. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 8(11), 428-439.

Almajali, D., & Tarhini, A. (2016). Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(4), 549-565.

Almajali, D., Mansour, K., & Maqableh, M. (2016a). The Impact of Electronic Supply Chain Management Usage on Firm's Performance. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, 9(6), 280-293.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016b). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(2), 172-200.

AL-Syaidh, N., Al-Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4(1), 14-35.

AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration*, 11(1), 23-57.

Altamony, H., & Gharaibeh, A. (2017). The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8(2), 920-925.

Aslan, S., & Diken, A. (2011). Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642.

Azbari, M., Akbari, M., & Shaijani, M. (2015). The Effect of Strategic Leadership and Empowerment on Job Satisfaction of the Employees of University of Guilan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 453-464.

Barnes, J.W., Jackson, D.W. Jr, Hutt, M.D., & Kumar, A. (2006). The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 255-270.

Chen, C.J., & Huang, J.W. (2007). How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management: The Social Interaction Perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118.

Chin-Loy & Mujtab (2007). The Influence of Organizational Culture on the Success of Knowledge Management Practices with North American Companies. *International Business & Economics Research Journal*, 6(3).

Daft, R. (2000). *Management*, 5th edition. Forth Worth: The Dryden Press.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(1), 56-79.

Denison, D.R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?: A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

Fey & Denison (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?*. William Davidson Working Paper 586.

Gamage, D. (2006). *Professional Development for Leaders and Managers of Self-Governing Schools*, Dodrecht: Springer.

Gordon, L.A., & Narayanan, V.K. (1984). Management Accounting Systems, Perceived Environmental Uncertainty and Organizational Structure: An Empirical Investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 9(33), 33-47.

Gordon, G.G., & DiTomaso, N. (2007). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.

Hesselink, M., & Assem, F. (2002). Building People and Organizational Excellence: The Start Service, Excellence Program. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 139-145.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků—Development and Education of Employees*. Prague: Grada Publishing Assem.

Irtaimah, H. (2017). Impact of Strategic Leadership Competencies on Enhancing Core Competencies in Organizations: Applied Study on Almanaseer Group. *International Journal of Advanced Research*, 5(2), 2528-2538.

Karajeh, H., & Maqableh, M. (2014). Security of Cloud Computing Environment. The 23rd IBIMA Conference on Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness, USA, 2202-2215.

Kassem, R., Ajmal, M., Hussain, M., & Helo, P. (2017). Critical Factors for Culture of Judicial Excellence: Benchmarking Study of Emirati Courts. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 341-358.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6(4), 851-868.

Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Analysis from Indian Global Organizations. *Journal of Education & Training*, 47(8/9), 628-639.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science*, 13(3), 156-169.

Lioria, M. (2007). Differentiation in Knowledge-Creating Organizations. *International Journal of Manpower*, 28(8), 674.

Lysonski, S., Durvasula, S., & Zotos, Y. (1996). Consumer Decision Making Styles: A Multi Country Investigation. *European Journal of Marketing*, 30(12), 10-21.

Maqableh, M., & Mohammed, A. (2015). The Acceptance and Use of Computer based Assessment in Higher Education. *Journal of Software Engineering and Applications*, 8(10), 557.

Maqableh, M., & Karajeh, H. (2014). Job Scheduling for Cloud Computing using Neural Networks. *Communications and Network*, 6(3), 191-200.

Maqableh, M., Rajab, L., Quteshat, W., Khatib, T., & Karajeh, H. (2015). The Impact of Social Media Networks Websites Usage on Students' Academic Performance. *Communications and Network*, 7(4), 159-171.

María, N., Martínez-León, & Martínez-García (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.

Martínez-León, N., & Martínez-García, J. (2011). The Influence of Organizational Structure on Organizational Learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 537-566.

Masa'deh, R. (2016). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan. *Communications and Network*, 8(4), 219-240.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., & Tarhini, A. (2017a). Employee's Perception of Implementing Green Supply Chain Management on Hotel's Economic and Operational Performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395-416.

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017b). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

Masa'deh, R., Alananzeh, O., Algudah, O., & Tarhini, A. (2018a). The Effect of Promotional Mix on Hotel Performance during the Political Crisis in the Middle East. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(1), 33-49.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018b). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science*, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. (2018c). The Associations among Market Orientation, Technology Orientation, Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142.

Masa'deh, R., Hunaiti, Z., & Bani Yaseen, A. (2008). An Integrative Model Linking IT-Business Strategic Alignment and Firm Performance: The Mediating Role of Pursuing

Innovation and Knowledge Management Strategies. Communications of the International Business Information Management Association (IBIMA) Journal.

Masa'deh, R., Gharaibeh, A., Tarhini, A., & Obeidat, O. (2015a). Knowledge Sharing Capability: A Literature Review. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015b). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 4(2), 848-866.

Masa'deh, R., Almajali, D., Alrowwad, A., & Obeidat, B. (2019a). The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction: A Developing Country Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*. Forthcoming.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Maqableh, M., & Shah, M. (2019b). The Impact of Business Intelligence Systems on an Organization's Effectiveness: The Role of Metadata Quality from a Developing Country's View. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Forthcoming.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration*, 13(1), 95-127.

Morgan, G. (2000). *Images of Organization*. The Executive Edition, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Mousavi, S.A., Hosseni, S.Y., & Hassanpour, N. (2015). On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 97-116.

Müller, R., & Turner, R. (2010). Attitudes and Leadership Competences for Project Success. *Baltic Journal of Management*, 5(3), 307-329.

Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, NY.

Nthini, E.K. (2011). Effect of Strategic Leadership on the Performance and Financial State Corporations in Kenya. Available at <http://chss.uonbi/sites/default/files/chss>.

O'Donnell, M., Yukl, G., & Thomas, T. (2012). Leader Behavior and LMX: A Constructive Replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154.

- Obeidat, O., Al-Suradi, M., & Tarhini, A. (2016). The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- Obeidat, O., El-Rimawi, S., Maqableh, M., & Al-Jarrah, I. (2013). Evaluating the Profitability of the Islamic Banks in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 56, 27-36.
- Obeidat, O., Hadidi, A., & Tarhini, A. (2017). Factors Affecting Strategy Implementation: A Case Study of Pharmaceutical Companies in the Middle East. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386-408.
- Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2019). The Relationship among Emotional Intelligence, Conflict Management Styles, and Job Performance in Jordanian Banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Forthcoming.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (2004). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Collins, London.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2007). *Management*, Ninth Edition, Published by Prentice Hall.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, San Francisco, CA.
- Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research*, 4 (4), pp. 257-281.
- Sinha, A., & Arora, B. (2012). Fit between Organizational Culture and Business Excellence: A Case Study of Heavy Electrical Equipment Plant. *The Journal for Decision Makers*, 37(3), 19-27.
- Spekman, R.E, & Stern, W. (1979). Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 43, 51-54.
- Tarhini, A., Alalwan, A., Al-Qirim, N., & Algharabat, R. (2018). An Analysis of the Factors Influencing the Adoption of Online Shopping. *International Journal of Technology Diffusion (IJTD)*, 9(3), 68-87.
- Tarhini, A., Al-Badi, A., Almajali, M., & Alrabayaah, S. (2017a). Factors Influencing Employees' Intention to Use Cloud Computing. *Journal of Management and Strategy*, 8(2), 47.
- Tarhini, A., Al-Busaidi, K., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2017b). Factors Influencing Students' Adoption of E-Learning: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of International Education in Business*, 10(2), 164-182.

Tarhini, A., Bany Mohammed, A., & Maqableh, M. (2016). Modeling Factors Affecting Student's Usage Behaviour of E-Learning Systems in Lebanon. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 299.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3), 1-8.

Whiddett, S., & Hollyford, S. (2003). *A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and Organizational Performance*. London: CIPD House.

Wright, P., Geroy, G., & Macphee, M. (2000). A Human Resource Model for Excellence in Global Organization Performance. *Management Decision*, 38(1), 36-42.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research*, 9(3), 49-71.

Yildiz, E. (2014). A Study on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance and a Model Suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 52-67.