

المنظمة المتعلمة نحو تصور جديد لمنظمات ما بعد الحداثة

The educated organization towards a new concept of postmodern organizations

منسول الصالح

جامعة لونيبي علي البلدية2

es.mansoul@univ-blida2.dz

تاريخ القبول: 2022/11/05

تاريخ الاستلام: 2022/08/25

ملخص:

لقد أصبحت التنظيمات اليوم تعيش ثورة تنظيمية نظرا للتحويلات التي طرأت عليها في الجانب البشري أو الجانب الهيكلي، إضافة إلى امتلاكها للرؤيا الإستراتيجية التي طبعتها بعصر ما بعد الحداثة، فتحوّلت من النظرة الميكانيكية للمورد البشري واعتباره مجرد آلة ينتهي وجوده بوجود المصلحة، وصولا إلى اعتباره إنسان لديه مواقف اجتماعية وأخرى تنظيمية تساهم في فرض وجوده داخل التنظيم، بينما النظرة الجديدة للمورد البشري في العصر الحالي تنطلق من دور المورد البشري لتحقيق دور للمنظمة على الصعيد التنظيمي والاجتماعي بحيث اهتمت بتعليمه وتدريبه وتأهيله وتكوينه على متطلباتها، وضمن ورقات هذا المقال سنركز على تحليل النظرة السوسيوتنظيمية للمنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة - الإدارة بالأهداف - إدارة المعرفة - التعلم التنظيمي

Abstract :

Organizations today are experiencing an organizational revolution due to the transformations that have occurred in them in the human aspect or the structural aspect, in addition to their possession of the strategic vision that imprinted them in the post-modern era. Social and organizational situations contribute to imposing its presence within the organization, while the new view of the human resource in the current era stems from the role of the human resource to achieve a role for the organization at the organizational and social level, as it focused on its education, training, rehabilitation and formation according to its requirements, and within the papers of this article we will focus on analyzing the socio-organizational view of the organization educated.

Key words: The learning organization - management by objectives - knowledge management - organizational learnin

مقدمة :

تسعى منظمات ما بعد الحداثة للتوصل من مفهوم البيروقراطية لماكس فيبر متجاوزة كل ماله صلة بها من إجراءات إدارية تجاوزها الزمن حيث. نجد ان عالم الاجتماع cleeg اعتبر ان تنظيمات ما بعد الحداثة تتلاشى فيها حالة التمركز والتموقع الذي نادى به فيبر مركزا على دور الثقافة في تاطير التنظيمات وسلم ونظام القيم وأساليب العيش داخلها إضافة الى ان منظمات ما بعد الحداثة تتسم باللاتخصص وتقسيم العمل بل إن العامل يمارس كل عمليات الإنتاج والإدارة يتصرف ولعل هذا النموذج أساسا يتوافق مع نموذج الإدارة اليابانية .

فإلغاء الهياكل التنظيمية والمراكز البيروقراطية أمر مهم والاعتماد على تدفق المعلومات ومعالجتها في الوقت والزمن عينه. بل والاهتمام أكثر بالبيئة الخارجية باعتبارها تؤثر وتتأثر بها المنظمة. حيث تصبح العملية التواصلية أسرع من حيث انتقال المعلومة والعلاقات وإشكال الاتصال والمشاركة التنظيمية.

فالثورة التنظيمية بالمفهوم السوسيوتنظيمي هي نتاج للتغيرات المجتمعية وابتيتها . فما فرضته التكنولوجيا من متطلبات من شأنه تسهيل العملية التنظيمية حيث يذكر draker بان التكنولوجيا ساهمت في تطوير العمليات التنظيمية وغيرت من اساليب التواصل ورفعت من قيمة الاداء المؤسسي .

أولا: المفاهيم

المنظمة المتعلمة:

يشكل مفهوم المنظمة المتعلمة مفهوم مركب ضمن الأدبيات السوسيوتنظيمية لأنه مفهوم متقاطع ومتداخل مع مفاهيم ذات صلة به، كإدارة المعرفة والتطوير والإبداع والتميز والتغيير (التنظيمي)، لأن المنظمة التعليمية حسب تعبير ريبود تظون Titwan ; R (1987)، هي إدارة إستراتيجية تهدف إلى تغيير في التنظيم والطريقة التي تدار بها الموارد البشرية⁽¹⁾، بمعنى هي إجراء تغييرات تنظيمية من جهة على مستوى العمليات التنظيمية والإجراءات وكذا الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية لرسم تمثّل جديد لنسق تنظيمي بوجه جديد، وسنتطرق لأوجه التجديد لربطها بالمفهوم وأبعاده لاحقا.

الإدارة بالأهداف: صاغ المفهوم بيتر دراكر B. Drakker (1999)، والذي يعني "إشراك الأفراد من كل المستويات الإدارية في وضع وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها"⁽²⁾

ادارة المعرفة:

يشكل مفهوم إدارة المعرفة تقاطع بين عدة مفاهيم تساهم في بلورته من جهة مفهوم الإدارة التكنولوجية التي تعتمد على التقنية في الجانب التنظيمي، ومن جهة أخرى الجودة، حيث تعتبر إدارة المعرفة فلسفة إدارية تنظيمية تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار⁽³⁾، فإدارة المعرفة هي ممارسة لإدارة رأسمال فكري بشقيه الضمني والصريح، فالبتالي هي نسق فكري تتداخل فيه مجموعة من الأنساق بين النسق التقني الذي يمثله علم الاجتماع والابتكار والتكنولوجيا الذي صاغه كالون لاتور k . latour في ما يسمى بنظرية الترجمة التي تهدف حسبه إلى تحديد ظروف انتاج وتعميم الابتكارات التقنية والمعارف العملية وهي تسعى أساسا إلى أن تطوير الابتكارات يتجاهل الحدود التنظيمية"⁽⁴⁾، ولاحقا سنطرح إسهام التكنولوجيا في إدارة المعرفة كأوجه للمنظمة المتعلمة.

ثانيا: المنظمة المتعلمة رؤيا سوسيوتنظيمية للمفهوم

صاغ المفهوم ريبود تطوان سنة 1977 في كتابه "المنظمة المؤهلة" التي يحلل من خلاله مفهوم المنظمة المتعلمة" الذي يركز جزءا كبيرا من محتواه على تغيير وإعادة تنظيم الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية"⁽⁵⁾، بمعنى تغيير مورفولوجية المنظمة وهيكلتها التي تؤسس لبداية الإعلان عن طابع تنظيمي أكثر حداثة، وقد أشار cleeg إلى ذات المفهوم بطريقة مغايرة الطرح حيث يقول " أن منظمات ما بعد الحداثة تتلشى فيها حالات التمركز والتموقع التي نادى إليها Max weber"⁽⁶⁾، فتبادل المعارف والمهارات (الرأسمال الفكري) يكون كتغذية لكل أجزاء المنظمة لا على جزء معين، ومنه فالمنظمة المتعلمة كفهوم تنظيمي يقتصر على شقين، شق إقتصادي يتعلق بزيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال الإستعانة بالتكنولوجيا الجديدة في العمل من قبل الموظفين، أما الشق الإجتماعي فنقصد به دور التكنولوجيا في تنمية وبناء مهارات الموظفين.

فالمنظمة المتعلمة هي وسط إجتماعي لإنتاج المعارف والمهارات الجديدة، حيث تهدف أساسا إلى تطوير الموارد البشرية من خلال ثلاثة أفكار رئيسية:

- إعادة الهيكلة التنظيمية التي هي نتاج لتغيير العمليات التنظيمية وتطويرها
- الإعتماد على الطابع التدريبي لأوضاع العمل والإدارة، ومعنى هذا أنه يتم التعامل مع الأخطار والحوادث المهنية بوصفها أداة للتعلم، حيث تتيح هذه الخاصية التبادل الواسع للمعلومات والنشاطات داخل المنظمة كما يفعل الإتصال لتسهيل نقل هاته المعارف بين الجهات الفاعلة،
- التعاون في العمل، الذي من شأنه تحقيق أهداف التنظيم التي يساهم فيها كل الفاعلين في التنظيم، وذلك من خلال المشاركة والتعاون في تبادل المعلومات والمعارف، حيث يشير جون دانيال رينود Daniel rinoud ; G" هو الإجماع على وضع قواعد وإجراءات العمل" (7)، فما ذكره رينود هو إشارة للتشاركية في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالمنظمة بين كل المستويات التنظيمية داخل المنظمة، وهذه الفلسفة هي رؤيا إستراتيجية تسعى من خلالها المنظمة لتجديد المعارف وتحقيق الأهداف بشكل تعاوني.

فالمنظمة التعليمية هي بالأساس منظمة تطويرية، مصممة وفقا لما يحمله الفاعلين فيها من مهارات ومعارف، يمكنها ذلك من تحسين أدائهم بصورة متواترة ومستمرة، كما أن هاته الأخيرة ترتكز على اللامركزية والتموقع أحادي التسيير والسلطة، فالنظرة التكاملية والتعاونية مع تكريس مبدأ الإستقلالية والحرية نحو تحمل المسؤولية، فهذا النسق الإبتكاري الجديد يحاول القضاء على سمات التنظيم الكلاسيكي، ويحاول إعطاء نمطية وتمثل جديد لأدوار الفاعلين داخل التنظيم إنطلاقا من القيادة نحو القاعدة، حيث أن المنظمة المتعلمة تلغي صفة المدير بالمنسق الذي يساهم بدور محور في تحقيق إستراتيجية المنظمة والإشراف على العمليات التنظيمية، وفيما يلي سنحاول تحليل النسق التقني الذي يتزعمه كالون براون K;Brawan والذي بدوره يؤسس لفكرة علم الإجتماع الإبتكار والتكنولوجيا كنهج جديد ضمن الدراسات السوسيولوجية محاولا تحليل أبعاد هذا الحقل من نظريته السوسيوتنظيمية ومن جهة أخرى كأحد روافد المنظمة المتعلمة.

ثالثا: علم الإجتماع الإبتكار والتكنولوجيا

صاغ المفهوم كالون براون 1986 للدلالة على استخدام التقنية في العمليات التنظيمية وإضفاء هيكله حديثة للتنظيمات متجاوزا الحدود التنظيمية التقليدية بمعنى أكثر وضوحا متجاوزا نظرة فيبر البيروقراطية. ونعني بإدخال التكنولوجيا هي عدم اقتصارها على مصالح معينة بل

تصبح عملية نمطية لكل هياكل التنظيم بمعنى آخر قد يتقاطع ما طرحه kalon مع تصور choltz الذي يعتبر ان التنظيم نسقين نسق اجتماعي يتمثل في الرأسمال البشري بكل مقوماته الثقافية والفكرية ونسق تقني بحيث يحدث تفاعل النسقين فينتج لنا منظمة ذات بعد تكنولوجي على مستوى الواقع الملموس. ولا بد من توفر مجموعة من المقومات أو الشروط الأساسية منها التدريب التكنولوجي للمورد البشري على استخدام التكنولوجيا وعملياتها. إضافة إلى التجديد التكنولوجي الذي اعتبره alain tourain مفهوم محوري داخل بنية العمل لما له من دور في استمرار وتطوير العمل

فاستخدام التقنية داخل التنظيم هي بالأساس عملية نقل المعرفة النظرية وتحويلها إلى إجراءات ملموسة في شكل عمليات تنظيمية تجعل كل من الرأسمال البشري والفكري منطلقا لها حيث نجد أن شولتز choltz يعتبر التنظيم هو نسقين، نسق تكنولوجي ونسق اجتماعي، يتفاعلان مع بعضها البعض في شكل مخرجات تنظيمية تظهر في نتائج الأداء التنظيمي ومختلف العمليات التنظيمية

رابعاً: المنظمة المتعلمة ومسألة التحديث

يتم التأسيس لهذا البعد الهام من أبعاد المنظمة المتعلمة، أساساً من خلال تلك الأبحاث المتعلقة بالتغير الاجتماعي باعتباره يمس العلاقات الاجتماعية وتحولاته داخل المجتمع، وبما أن التنظيم مؤسسة اجتماعية تدار فيها علاقات إجتماعية رسمية في إطار رسمي فقد طبعته هاته الأخيرة بمفاهيم حديثة لإعادة هيكلتها ومن بين هاته المفاهيم هو التحديث La modernisation، وانعكاساته هو الآخر على بنية أو هندسة العلاقات الاجتماعية.

ونجد من بين علماء الاجتماع المعاصرين الذين جعلوا من موضوع "التحديث" موضوعاً محورياً في تحليلاتهم للعلاقات التنظيمية سيفريستان دونيس Sifristan; D " حيث ركز على نقطة محورية في أبحاثه وهي تحديث العلاقات الاجتماعية" (8)، والذي يتمحور حوله في تطوير وهندسة علاقات الإنتاج الاجتماعية بوجه جديد، والتي بدورها تشكل أساس المنظمة المتعلمة التي تعتمد على تطوير العلاقات الإنتاجية والاجتماعية داخل التنظيم والاستفادة من المحيط الخارجي في تطوير محيطها الداخلي.

ونجد من جهة أخرى ريبود تطوان R ;Titwan صاحب تقرير "التحديث وطريقة العمل" والذي يقدم نتيجة ملموسة هي أن التنظيمات الأكثر نجاحاً وتطوراً هي التي تعتمد في مقاربتها بين التغير التكنولوجي ومضمون الشغل"، أي أن جوهر نجاح المنظمات المعاصرة اليوم هو اعتمادها على البعد التكنولوجي في إدارة علاقات الإنتاج، خاصة وأن المنظمات المعاصرة هي

منظمات تنافسية تسعى لدمج التكنولوجيا بالعامل البشري لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، حيث يشير شولتز Choltz إلى أن التنظيم عبارة عن نسقين " نسق تقني ونسق إجتماعي " يتفاعل مع بعضهما البعض"، وهذا التفاعل يساهم في بناء وعي تنظيمي لدى الفاعلين في المنظمة والتوجه نحو التطوير والابداع التنظيمي. وحسب أوليفي دوروا Olivi doro فإن التحديث لا يمس فقط جانب أدوات العمل فهو لا يحقق أهدافه وتبقى العملية مبتورة، فالتحديث الحقيقي هو الذي يتسم بالروح القتالية والتعبئة والمرونة والوقوف أمام تحديات البيئة الخارجية، فالتحديث أساسا يمس المقومات والأسس التي يقوم عليها التنظيم الإجتماعي" (9)

خامسا: إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي

كتب بيتر دركر P ;Draker (1999) مقالا له حول " إزدهار حركة إدارة المعرفة" حيث يقول بأنه يجب أن يعامل العمال ذوي المهارات العالية على أنهم مالكي المؤسسة لأنهم يملكون وسائل الإنتاج بفضل معارفهم وخبرتهم، وغالبا ما يطلق عليهم عمال المعرفة، فما نوه إليه draker هو النظرة الجديدة للمورد البشري باعتبار المالك الجديد للمنظمة من خلال خبرته ومعرفته وهذا أساسا يتنافى مع نظرة ماركس marx للعامل على أن يبيع جهده فقط، وهنا يمكن أن نصل إلى مفهوم أحر أكثر حداثة ويشكل ثورة بالنسبة للتنظيمات في عصر الحداثة وهو الإقتصاد القائم على المعرفة كما يقول توفلر Toufler.

فوفق هذا التصور الجديد ينبغي على المنظمة إعادة تعريف إدارتها وأدوات قياس أدائها وهذا يتطلب إدخال أساليب تنظيمية جديدة ومهارات إدارية حديثة قائمة على إستغلال المعرفة في ذلك، وما على العمال هو الإمتلاك والبحث عن المعارف التي تطور النشاطات وحلاقات العمل ، إضافة إلى أن بيتر دركر ركز على دور المعرفة الضمنية التي تعتبر خبرة ميدانية وتجريبية تكتسب من خلال التعلم غير الرسمي والتنشئة الإجتماعية للفرد العامل داخل مجال ما، وسيتم بعد ذلك إضفاء الطابع الرسمي عليها فتصبح تقاليد تنظيمية رسمية (10)

وقد اعتبر كل من ألبيرس كيرس و دونالد شون D ;Tchon . Algirs . K أن التعلم التنظيمي يشكل أحد مظاهر الحياة التنظيمية، حيث يعبر ضمنا عن الصراع من أجل الإستمرارية والبقاء الذي يعد من أساسياته التعلم، بحيث يصبح التنظيم ليس من أولوياته تحقيق الأهداف فقط وإنما التعلم من خلال مزاولته نشاطاته.

فالتنظيم كالكائن الحي يسعى للتعلم وتطوير بنيته المعرفية، والتعلم من أخطائه التي تشكل أزمات بالنسبة له فمن خلال ذلك يحاول تغيير مساره واستراتيجيته.

والتعلم التنظيمي يتشكل وفق مراحل أساسية، فالمرحلة الأولى من التعلم التنظيمي تتمحور حول إكتشاف الخطأ، والخطأ في التنظيم هو إكتشاف التباعد بين الأهداف والغايات، من جهة ثانية فالتعلم يبدأ من تطابق النوايا مع النتائج، فعندما يكون هناك تباين بين ما كان مبرمجا ومقصودا وبين النتائج المحققة، لابد للتنظيم أن يصحح الخطأ عن طريق تعديل سلوك العاملين (11)

سادسا: التعلم التنظيمي كفعل لوجستيكي

وضع فيليب برنو F ;Bernaux سنة 1995 (12) مجموعة من الأفكار أو شبكة من التحليلات لتطوير تحليل منطق العمل في المنظمات يهدف من خلاله إلى تفسير تنوع التفسيرات المحتملة للظواهر المرصودة داخل التنظيم، وينطلق في التأسيس لهذا التصور التنظيمي من فكرة المحاولة والخطأ، للكشف عن الملاحظات داخل المنظمة، فإذا نظرنا إلى التعلم التنظيمي هو أساسا قائم على فكرة التعديل والإستفادة من الأخطاء في سبيل رسم حدود جديدة للتنظيم، من جهة إقترح فيليب برنو ضرورة تحديد منطق للعمل لأنه هو الأساس في رصد وضبط تحركات الفاعلين وإضفاء لأفعالهم معنى، فالمهارات والخبرات والمؤهلات التي يمتلكها الفاعلين داخل المنظمة تتحول إلى بديل إستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

فبناء الإتفاقيات في العمل وإعادة بناء الهويات ووضع القواعد الخاصة بالعمل وإدارة السلوك والتكيف مع وضعيات العمل أساسا هي منتج للطريقة التي تفسر بها الجهات الفاعلة دورها ومكانتها في المنظمات، فحسبه المعنى المعطى للعمل هو نتاج عن وضعية عمل معينة إضافة إلى وضعية الحالة الاجتماعية للفاعل .

ويربط برنو فكرته القائلة بأن الفاعل لا يتصرف وفقا للحالة التي تعترضه أو موقف معين بل وفقا لتجاربه وخبراته الماضية، وهنا يتفق مع ما طرحه بورديو حول مفهوم الهابيتوس الفردي" الذي يعني به تلك الخططات الذهنية من أفكار وتصورات رسمتها تنشئة إجتماعية معينة، وبالتالي أعطت وضعية معينة داخل التنظيم"

سابعا: الهندسة الإدارية كبعد للمنظمة المتعلمة

تعد الهندسة الادارية او الهندرة مفهوم حديث او فلسفة ادارية حديثة ظهرت في نهاية التسعينيات من القرن الماضي(13)، كثورة تنظيمية نظرا للتطور الحاصل على مستوى التنظيمات سواء كان تطورا أفقيا يمس الوحدات الانتاجية او تطورا عموديا يخص التسيير والقرارات والمشاركة فيها، ونظرا لما امتازت به منظمات عصر ما بعد الحداثة من شدة المنافسة وجب

عليها التطوير من أساليبها الإدارية لأجل ارضاء العمالة والزيون بتقديم خدمات متميزة بأقل جهد وتكلفة مع خدمة أحسن، ولعل إستمولوجيا المفهوم ظهرت على يدي الباحثين الأمريكيين مايكل هامر M ; Hamer وجيمس شامبي Champi ; G حيث تعني بالمعنى المختصر " اعادة النظر في جميع الأنشطة والعمليات والاجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها المنظمات في السابق" أو بالاحرى تلك الرؤيا التي طرحها فريدريك تايلور Taylor ; F وماكس فيبر . M weber فيما يخص التنظيم البيروقراطي الذي لم يعد كمفهوم صالح ضمن أدبيات الادارة الحديثة خاصة فيما تعلق بهرارية التنظيمات والعلاقات القائمة داخلها، ولعل توظيف هذا المفهوم ليس بالسهل لكن التنظيمات العصرية أخذت بجوانبه خاصة اجراءات العمل لأجل تحسين الاداء الفردي والمنظمي على حد سواء، فالهندرة تعد بمثابة جزء من ثقافة المنظمة الذي لابد من تفعيلها من قبل الادارة العليا وعدم مقاومتها نظرا لإيجابياتها على مستوى التنظيمات، والأفراد معا.

وعند الربط بين الهندرة كعملية إدارية والمنظمة المتعلمة كفلسفة تنظيمية نسير إلى أن التعلم التنظيمي يمس جميع وحدات المنظمة ومنه وجب التغيير في الهياكل والبنية القاعدية تجاوبا مع متطلبات التعلم الذي يلغي مفهوم الهيكلية البيروقراطية ويطور من صورة الإتصال والعلاقات التنظيمية الداخلية بحيث تكون هناك رسالة وتغذية حينية في آن واحد، لأن النظرة الكلية للتنظيم تنطلق من فهم أجزائه، حيث نجد أن ميرتون Mirthon أشار إلى أن النسق من أدواره أنه يحقق التكيف، فالتكيف ينطلق من دراسة تحولات المحيط وايجاد بدائل وخطة إستراتيجية للتجاوب معه ولا سبيل لذلك إلا بالتعلم عن طريق المحاولة والخطأ والاستفادة من الأخطاء والتجارب، تحقيق الهدف بمعنى أن التنظيم له هدف وغاية محددة وجد لأجلها يحاول تحقيقها متكيفا مع متطلبات المحيط الخارجي والداخلي ويتحقق ذلك من خلال التطوير في الأساليب والنظم المعتمدة بإدخال طرق تسيير حديثة ومعالجة الأمراض التنظيمية الموجودة.

خاتمة:

إن التغيير الحاصل على مستوى التنظيمات كان نتيجة لمتطلبات اجتماعية متعددة المستويات عامة وبمتطلبات المحيط الاجتماعي خصوصا الذي أصبح لا يتأقلم مع تلك النماذج التنظيمية الكلاسيكية، بفعل ما أهملته من جوانب يتعلق بعضها بالمرونة والأهم من ذلك الإهتمام بقدرات ومهارات المورد البشري وتطويره وتعليمه والإستفادة منه كرأس مال بشري يساهم في تطوير منظمته من خلال الإبداع والإبتكار والتحكم في التكنولوجيا والتقنية، لأن منظمات العصر الحديث تعتبر منظمات رقمية بامتياز تعتمد على فلسفة خلق وتحويل المعرفة من صورتها الخام إلى استراتيجية من خلالها صنع الفارق عل مستوى الواقع الاجتماعي والتنظيمي.

قائمة المراجع:

- 1- jean micheal plane .(2008) .*théores des organizations* .paris: dunod،P57
- 2- مهدي الجهجاه. (2020) . *100 مفهوم في الإدارة* . منشورات الجهجاه.ص123.
- 3- كسنة أمحمد. (2010) . *مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال* . الجزائر: دار
غرناطة،ص85 .
- 4- jean micheal plane. Op.Cit, P58
- 5- jean micheal plane. ibid, P58
- 6- ناصر قاسيمي. (2014) . *سوسيولوجيا المنظمات دراسات تطرية وتطبيقية* . الجزائر:
ديوان المطبوعات الجامعية، ص34 .
- 7- jean micheal plane. Op.Cit, P58
- 8- حبيب لمعمري. (2008) . *النظرية السوسيولوجية في التنظيم* . الرباط: منشورات فاس،
ص145.
- 9- حبيب لمعمري. (2008) ، نفس المرجع، ص148.
- 10- jean micheal plane. Op.Cit, P58
- 11- حبيب لمعمري. (2008) ، مرجع سابق، ص76.
- 12- jean micheal plane. Op.Cit, P59
- 13- هبال رياض، و أمين السيد معين. (2021) . *متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها
العملية في منظمات الأعمال الأمريكية* . مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، ص327 .