

## دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة The Pillars of Attaining Excellence Performance through the Philosophy of the Learning Organization

فاطمة الزهراء كرارشة<sup>1</sup> - جامعة باتنة 1 [fatimakr00@gmail.com](mailto:fatimakr00@gmail.com)

مخبر الأمن الإنساني: الواقع والرهانات

يوسف زدام - جامعة باتنة 1 [zedamyoussof@live.fr](mailto:zedamyoussof@live.fr)

تاريخ القبول: 2019-11-08

تاريخ الاستلام: 2019-09-18

### ملخص:

نسعى عبر هذه الورقة للإحاطة المفاهيمية بمتغيري الدراسة (المنظمة المتعلمة والأداء المتميز) ثم العمل عبر التفكير المفاهيمي والتحليل السياقي فالانبثاق لبناء أكثر الدعائم حسما في بلوغ الأداء المتميز؛ وما يشكله من طموح للمنظمات التي تسعى لإيجاد مكانة لها ببيئة الأعمال المتسمة بالحداد المنافسة والتغير المستديم من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة وما تتضمنه من مبادئ وركائز تجعل من التحسين المستمر وخلق فرص تحقيق الأسبقيات التنافسية غايتها المتجددة والمعرفة (اكتسابا، خلقا وتدويرا) وسيلتها.

هذه الدعائم تُعنى بأكثر الجوانب التنظيمية حسماً نحو التحول من المنظمات التقليدية إلى نظيرتها المتعلمة، وبالتالي زيادة فرص التميز المستديم، وهي: الهيكل التنظيمي؛ القيادة؛ الثقافة التنظيمية؛ المورد البشري؛ الاستراتيجية (التمكين التنظيمي، الاحتواء العلي).

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة المتعلمة؛ الأداء المتميز؛ القيادة؛ الهيكل التنظيمي؛ الثقافة التنظيمية؛ المورد البشري؛ الاستراتيجية.

### Abstract

Through this paper, we sought to brief the conceptual variables of the study (learning organization and excellence performance) and then worked through the conceptual deconstruction and contextual analysis and emission to build the most critical factors in achieving excellence performance. The organization's learning philosophy and its principles and pillars make continuous improvement and the creation of opportunities to achieve competitive priorities its renewed goal and knowledge (acquisition, creation and recycling) and its means. These pillars are the most organizational aspects of transformation from traditional organizations to their learning counterparts. They increase opportunities for organizational excellence: organizational structure; leadership; organizational culture; human resource; strategy (organizational empowerment; high containment)

**Keywords:** Learning Organization; Excellence Performance; Leadership; Organizational Structure; Organizational Culture; Human Resource; Strategy.

<sup>1</sup> المؤلف المراسل

## مقدمة:

شهد العالم في أعقاب نهاية القرن العشرين العديد من التغيرات والتحولت التي كان للإدارة نصيب وافر منها، تجلى فيما باتت تعرفه بيئة الأعمال من تحديات ورهانات عجزت الأساليب التسييرية التقليدية عن مواجهتها. الأمر الذي فسح المجال واسعا أمام ظهور أساليب جديدة تُعنى بالمعرفة (ومضامينها المتعددة) كنتيجة حتمية للتطور التكنولوجي المترافق مع احتدام المنافسة في ميادين الأعمال، فضلا عن زيادة حالات عدم التأكد البيئي.

كل هذا فرض واقعا متطورا ومتطلبات متلاحقة لم يعد من الممكن على المنظمات بمفاهيمها وأساليب تسييرها التقليدية مجاراتها مما أتاح المجال لظهور شكل جديد من المنظمات الساعية لاستشراف المستقبل وتكريس المعرفة وفرض نهج التحسين المستمر.

في خضم البحث عن أساليب إدارية جديدة تُعنى بمواجهات التحديات وتضمن النجاح للمنظمات ظهرت فلسفة التميز كأسلوب إداري داع لاستغلال الفرص الحاسمة المسبوقة بالتخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر بغاية الارتقاء بمستويات الأداء، ومن ثم ضمان الاستمرارية والنجاح المرهون بمدى الاستعداد والقابلية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي عن المنافسين؛ ذلك أن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية. لتكون المنظمة المتعلمة كفلسفة تسيير تنظيمي هي سبيل بلوغ التميز.

## أهمية الموضوع:

انطلاقا من توجه التنظير للمنظمة كنسق مفتوح، وما ترتب على ذلك من حتمية التحول في البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الديمقراطي المسطح (Flattening)، وما تلاه من تغيير بالأهداف والوظائف وحتى أساليب التسيير تحت طائلة ما استجد من تحديات ورهانات. ظهر موضوع "المنظمة المتعلمة والأداء المتميز" كموضوع للدراسة ومجال جذاب للنقاش من قبل عدد كبير من الباحثين والممارسين على اختلاف تخصصاتهم.

من هذا المنطلق تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها لتبسيط الضوء على

موضوع إداري معاصر ألا وهو "دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الأداء المتميز"

أهداف الدراسة: تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي:

تسليط الضوء على المنظمة المتعلمة كفلسفة إدارية تهدف لخلق سبل تمكين المنظمات من إمكانات التكيف وبيئتها المتغيرة باستمرار بفضل سعيها لاستشراف المستقبل بطرق علمية.

إبراز أهمية ما تشكله مفاهيم، أساليب وتقنيات وكذا خصائص المنظمة المتعلمة من ضرورة قصوى للمنظمات الساعية لبلوغ التميز الذي يمكنها من تحقيق أهدافها من جهة وإحراز نتائج تحوز رضا جميع الأطراف (stakeholders) من ذوي المصلحة بالمنظمة.

### **إشكالية للدراسة:**

انطلاقاً مما سبق وعلى الافتراض بأن المنظمة المتعلمة هي السبيل الأوضح لمواجهة تحديات بيئة الأعمال و تحقيق التميز الإداري، فيمكننا طرح الإشكالية التالية: **كيف تُسهم المنظمة المتعلمة من خلال مقوماتها وخصائصها في بلوغ الأداء المتميز؟** تقوم إشكالية الدراسة على اختبار الفرضية التالية:

تتيح مفاهيم ومقومات المنظمة المتعلمة فرصاً حاسمة لبلوغ التميز وضمان الريادة والاستمرار.

### **منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة مختلف الأدبيات حول متغيري الدراسة (المنظمة المتعلمة/الأداء المتميز)، بقصد جمع المعلومات والبيانات عن موضوع الدراسة بقصد تحليلها وتفسيرها والوصول لنتائج محددة.

### **هيكل الدراسة:**

تتم مناقشة الإشكالية السابقة من خلال المحاور التالية:

- 1- المنظمة المتعلمة: قراءة في المفهوم
- 2- عن الأداء المتميز
- 3- دور المنظمة المتعلمة في بلوغ الأداء المتميز.

## أولاً-المنظمة المتعلمة: قراءة في المفهوم

دأبت المنظمات على اختلاف أنواعها ومجال نشاطها إلى توظيف الأطر الفكرية الحديثة سعياً لتعظيم فرص فاعليتها وريادتها هذا ما جعل من أمر تفعيل فلسفة المنظمة المتعلمة حتمية العصر الحالي لكل المنظمات الساعية للتميز والأسبقيات التنافسية.

يعد «Peter Singe» أول من وطن مفهوم المنظمة المتعلمة (Learning Organisation) بالفكر الإداري، في خضم البحث عن أساليب إدارية كفيلة بالتصدي للتغيرات الحاصلة ببيئة الأعمال-حينها-ذلك أن تغير ملامح بيئة الأعمال استوجب تغيراً موازياً على مستوى الفكر التنظيمي.

رسخ «Singe» لمفهوم المنظمة المتعلمة وأبعادها في بداية تسعينيات القرن الماضي، وذلك على سبيل تعظيم فرص المنظمات في البقاء وزيادة قدراتها التنافسية، فلم يعد كافياً أن تعيش/تبقى المنظمات فقط بل يتحتم عليها أن تتعلم لتبقى "التعلم للبقاء" (Survival .Learning) (نوفل، 2016، صفحة 32)

### 1. المتعلمة: المفهوم ... الملامح والخصائص:

عرف موضوع "المنظمة المتعلمة" منذ تسعينيات القرن الماضي زخماً كبيراً فيما يخص اجتهادات محاولة ضبطه مفاهيمياً للوصول إلى مفهوم يحتمل الشمولية والتعميم.

في بداية هذه الورقة البحثية تجدر بنا الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف محدد لمفهوم المنظمة المتعلمة؛ بل أن هناك جملة من الخصائص الدالة عليه وفق الأهداف التي يرومها هذا النمط من المنظمات، والتي تتلخص في الريادة والتميز التنظيمي. فيما يلي أهم اجتهادات لضبط مفهوم للمنظمة المتعلمة.

عرفها «Peter Singe» في كتابه الشهير "البعد الخامس" (Fifth Discipline) على أنها: "المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدراتها لتشكيل المستقبل المرغوب، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغيير والاستعداد له، فهي تلك المنظمة التي تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد، بالإضافة إلى منح العاملين قدراً من المرونة في التفكير، مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير (Senge, 1994, p. 4)

كما وضع «Marquardt» في تعريفه للمنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تتعلم بقوة وبشكل جماعي وتستفيد من التطورات التقنية لاكتساب المعرفة وإدارتها واستخدامها بشكل أفضل لتتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة" (Marquardt, 2002, p. 11)

على الرغم من رغم التنوع والاختلاف الذي طبع محاولات ضبط مفهوم المنظمة المتعلمة، أجمع أغلب باحثوا الأدب الإداري على أن المنظمة المتعلمة تستند في بناءها المفاهيمي على جملة الملامح والخصائص التالية: (خضير، 2015، الصفحات 39-40)

- المنظمة التي تسعى وبشكل مستمر على تعزيز قدراتها على اكتساب المعرفة تخزينها ومن ثم تطويرها.
- المنظمة التي تعمل على صياغة رؤيتها ومستقبلها التنافسي بناء على مخرجات هذه المعرفة.
- المنظمة التي تتبنى رؤية مشتركة للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقق التغيير والتكيف التنظيمي الذي يتناسب والتغير في البيئة الخارجية.
- تحتاج إلى تكاتف جهود القمة والقاعدة، ذلك أنها لا تحقق بجهود الإدارة العليا فقط.

يظهر وبشكل جلي -مما سبق- أن المنظمات المتعلمة تشكل ثورة في عالم تسيير المنظمات وأنها تختلف كلياً عن نظيرتها التقليدية، فيما يلي: (D.Hitt, 1995, p. 18)

- **القيم المشتركة Shared values**: حيث تركز المنظمة التقليدية على قيم الكفاءة والفعالية، بينما تحاول المنظمة المتعلمة الارتقاء إلى أعلى من خلال إضافة نوعين آخرين من القيم هما: التميز (Excellence) والتجديد الذاتي (Renewal).
- **النمط القيادي Leadership**: حيث يعتمد السلوك القيادي في المنظمة التقليدية على السيطرة على الآخرين وفق تعليمات محددة، أما القائد في المنظمة المتعلمة فهو بمثابة المنسق (Facilitator) الذي يدعم العاملين ويُمكّنهم من اتخاذ القرارات، وتتوفر لديه القدرة على التأثير لإنجاز الأعمال المطلوبة.

- **الإستراتيجية Strategy** : وتستخدم المنظمة التقليدية ما يشبه "خريطة الطريق" (Road Map) التي تتضمن الأهداف والخطوات والبرامج الموضوعة سلفاً، أما المنظمة المتعلمة فإنها تستخدم ما يسمى بـ "خريطة تعلم" (Learning Map) والتي يتم التركيز فيها أساساً على التوصل إلى نموذج فكري مشترك بين العاملين.
- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure**: حيث يسود في المنظمة التقليدية الهيكل الهرمي العمودي (Hierarchy)، أما المنظمة المتعلمة فيوجد بها الهيكل الديناميكي/العضوي، الذي يسمح بتدفق المعلومات ويعتمد على الاتصالات الجانبية واللامركزية في اتخاذ القرارات.
- **الهيئة العاملة Staff**: حيث تؤكد المنظمة التقليدية على ضرورة اختيار الأفراد وفقاً لما يتوفر لديهم من المعرفة والخبرة، أما المنظمة المتعلمة فتركز على مدى قدرة الأفراد على التعلم.
- **المهارات Skills**: حيث تركز المنظمة التقليدية على "التعلم التكيفي" (Adaptive Learning) وهو التعلم من أجل البقاء، أما التعلم السائد بالمنظمة المتعلمة فيسمى "التعلم التوليدي" (Generative Learning) أي الذي يدعم الإبداع والتجديد.
- **بيئة العمل Work Environment**: حيث تهدف المنظمة التقليدية إلى أداء الممارسات النمطية دون تغيير وتطوير، بينما تساند بيئة العمل في المنظمة المتعلمة عملية التعلم وتسمح باتخاذ المبادرة الشخصية.
- **فرص التعلم المستمر Continuous Learning**: حيث يُعبر التعلم بالمنظمة التقليدية عن الجهود الفردية المرتبطة بالرغبات الشخصية للعاملين، أما في المنظمة المتعلمة كل من الإدارة العليا والعاملين يلتزم باستراتيجية جماعية لمزيد من التعلم.
- **نظم القياس Measurement Systems**: حيث تهتم المنظمة التقليدية بالمقاييس المالية، بينما تركز المنظمة المتعلمة بالإضافة للمقاييس المالية على المقاييس الأخرى.
- **فرق العمل Work Teams**: حيث تستخدم المنظمة التقليدية عدداً من مجموعات العمل داخل حدود الأقسام المنفصلة (Departmental Boundaries) وتستخدم المنظمة المتعلمة الفرق متعددة الوظائف (Cross-Functional).

## 2. المنظمة المتعلمة: المبررات والعوائد:

ظهرت حتمية تفعيل نمط "المنظمة المتعلمة" (L O) تحت طائلة التنقيب عن أهم الممارسات الإدارية الضامنة لزيادة فرص التكيف وبيئة الأعمال محتدمة المنافسة، شديدة التغيير لتكون (L O) وعلى نحو الإجماع، رغم اختلاف زوايا النظر وبواعث الاهتمام، هي منظمة الممارسة الأفضل (Pettinger, 2002, p. 6) يُبرر الاهتمام المتعاطف بمفهوم المنظمة المتعلمة بالتغييرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة؛ ففي الآونة الأخيرة تواجه المنظمات تغيرات، بل اضطرابات بيئية متزايدة نتجت عن المنافسة العالمية المحتدمة، التطورات التكنولوجية الهائلة وصغر دورة حياة المنتجات. وترتب على ذلك جملة من التحديات المعرقة لبناء كما الحفاظ على ميزة تنافسية، الأمر الذي خلق الحاجة لنموذج إداري جديد (New Paradigm) يكفل النجاح والتصدي لرهانات المنافسة العالمية؛ لتكون المنظمة المتعلمة هي أساس النموذج الجديد (Sugarman, 1997, p. 1) للتسيير التنظيمي.

بناء على ما سبق يمكن القول أن فلسفة "المنظمة المتعلمة" انبثقت عن سياقات معرفية واتجاهات عالمية عديدة، مجملها يتلخص في الآتي: (عبابنة، 2007، صفحة 28)

- **الأول:** تم تطوير مفهوم "المنظمة المتعلمة" لفهم التطوير التنظيمي كعملية لتطبيق التغيير المخطط له لمساعدة المنظمات على تحقيق المرونة أثناء تغيير أعرافها وأعمالها الروتينية، وذلك نظير القبول الواسع لنظرية النظم في الإدارة.

أي أن المفهوم ظهر استجابة للتغيير الحاصل ببيئة أعمال المنظمات.  
- **الثاني:** تم استخدام بعض جوانب مفهوم "المنظمة المتعلمة" في بداية الثمانينات من القرن العشرين (20) عندما بدأ التحول الاقتصادي نحو العولمة وما ترتب عنها من منافسة عالمية، حيث بدأت تتطلع الأعمال الإدارية إلى تراكيب تنظيمية جديدة، أساليب قيادية وتعلم مستمر -على مستوى الفرد العامل ومجموع العاملين- قادرة على تغيير ديناميات المنظمة في سبيل البقاء والتطور.

إذاً ظهر المفهوم حين الحاجة لقيم/معتقدات/أساليب تسييرية جديدة تؤمنها المنظمة المتعلمة.

- الثالث: التطور التكنولوجي أدى إلى تغيير في تركيب وبناء المنظمات بحيث أصبحت -المنظمات- أكثر تسطحاً وانسيابية.

ظهر المفهوم استجابة للحتمية التكنولوجية.

نخلص مما سبق إلى أن البحث في بواعث ومبررات الاهتمام بالنمط التنظيمي المصطلح عليه بـ "المنظمة المتعلمة" ومبررات ظهوره ومن ثم حتميته، يحيلنا إلى سببين أساسيين، داعمين لبعضهما البعض على نحو التلازم وهما:

- البقاء (Survival): إن المنظمة من أجل البقاء تحتاج إلى التعلم بشكل أسرع من الظروف البيئية المحيطة بها؛ ما يمكن التعبير عنه بالصيغة الرياضية التالية: (Johnson, p. 2)

### Learning ≥ Organizational Change

كلما كان التعلم أكبر من أو يساوي ( $\leq$ ) قوة التحديات/الظروف البيئية (Conditions Environmental) كنا أكثر قرباً من طموح المنظمة المتعلمة. فالتغير

المستمر يحتاج لتعلم مستمر لأجل البقاء (Gardiner, 1998, p. 20)

- التميز (Excellence): حيث تسعى المنظمة لأن تتميز في أدائها-تحت طائلة البقاء- في ظل رهانات بيئة الأعمال (D.Hitt, 1995) ذلك أن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في ظل التنافس المحتدم.

إذن، ومن أجل البقاء يجب أن تبرز المنظمة تميزاً وسيادة في أدائها، وعندما تحقق ذلك ستعزز من فرص بقائها في عالم الأعمال. فالبقاء والتميز وجهان لعملة واحدة (Survival and excellence are two sides of the same coin) (السالم، 2005، صفحة 35)

### 3. المنظمة المتعلمة: عوائد وتحديات

فيما يلي عرض موجز لأهم عوائد تجسيد المنظمة المتعلمة وأبرز ما يعترض هذا المسعى من تحديات:

#### أ. عوائد تجسيد المنظمة المتعلمة:

للمنظمة المتعلمة -كنمط تسييري حديث- عوائد كثيرة تفوق تكاليف تجسيده.

عوائد تفعيل المنظمة المتعلمة حسب «Kleiner» فيما يلي: (الطائي، 2008، الصفحات 155-156)

- بلوغ الأداء المتميز والميزة التنافسية.

- تطوير العلاقات مع الزبون.



- تجنب الانحدار التنظيمي.
- تطوير وتعزيز الإبداع.
- دعم وتعزيز قدرات إدارة التغيير.
- توسيع الفهم أكثر حول البيئة.
- توفير مخزون معرفي حاضر وجاهز حول مجموع النشاطات/الأحداث الجارية والمتوقعة ببيئة الأعمال.

كما أن تفعيل فلسفة المنظمة المتعلمة يوفر علاجاً لثلاثة (03) مشاكل عصبية، تقليدية ودائمة الوجود في المنظمات غير التعليمية، وهي: (حسون و وآخرون، 2012، صفحة 14)

**- التجزئة (Fragmentation)** المبنية على التخصص المركز الذي يعزل الجزء الواحد عن غيره من الأجزاء، فضلا عن الصدوع التي تفصل الوظائف المختلفة عن بعضها وجعلها مفرطة الاستقلالية عن بعضها البعض؛ حيث تخافت بفضل فلسفة "المنظمة المتعلمة" صدى مفاهيم وعادات الانعزالية والتباعد بين المنظمات -وفيما بين وحداتها الداخلية-، وبزوغ عصر الشبكات (Networks) والتحالفات (Alliances) وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها، وسيادة منطلق التكامل (Integration) بدلاً من التجزؤ والتضارب. (كورتل ف.، 2012، صفحة 5)

**- المنافسة (competition):** إن التركيز المفرط على المنافسة غالباً ما يحجم من فرص التعاون (المهني والمعرفي) بين الأفراد كما الأقسام. إن أعضاء فرق العمل في حالة تنافس -اقصائي- مستمر إثباتاً للجدارة والكفاءة الشخصية لكل منهم وهذا ما قد ينعكس بالسلب على الرصيد المعرفي للمنظمة كما الأداء الجماعي. في حين يجب أن يسود التعاون التنافسي (معرفياً ومهنياً) في كل أرجاء المنظمة. وهذا ما تضمنه وتدعمه فلسفة "المنظمة المتعلمة".

**- الوقائية (Preventive):** إن الوقائية تعمل على توجيه اهتمام الإدارة إلى المشاكل وإيجاد الحلول لها إن الأفراد المكلفين بإيجاد حلول للمشاكل يحاولون جعل شيء ما (المشكلة ومسبباتها) يبتعد، أما الابتكاريون فيحاولون ابتداء شيء جديد إلى الوجود. فالوقائية تُحجم من فرص المبادأة والابتكار وهما من أهم لبنات بناء وصيانة المواقف التنافسية.

ب. تحديات المنظمة المتعلمة:

إنّ التحول إلى المنظمة المتعلمة ليس بالعملية البسيطة بل إنه قد يواجه بالعديد من الصعوبات والمشكلات التي قد تعوق جهود تجسيد هذا المفهوم، وهذه الصعوبات قد ترجع إلى الطريقة التي يفكر ويتفاعل بها البشر في المنظمات، أو إلى الطريقة التي صممت وتدار بها المنظمات، كما تُعزى إلى عوامل البيئة الخارجية. وفيما يلي أهم تحديات تجسيد المنظمة المتعلمة:

- تحديات بشرية: يتلخص أهمها فيما يلي: (Gorans, 1997, p. 120)

- التركيز على الوظيفة فقط I Am My Position : حيث يقوم الفرد بالتركيز قصراً على دوره التنظيمي في ظل اللاوعي بالغرض الأساسي للمنظمة التي ينتمي إليها، كما يقل شعور الفرد بالمسئولية تجاه النتائج الكلية للمنظمة ويقصر مسؤوليته على حدود وظيفته فقط .

- توجيه اللوم للغير عند حدوث الأخطاء The Enemy Is Out There: لكل فرد ميل أو نزعة لإيجاد شخص أو عامل خارجي لإلقاء اللوم عليه عند حدوث الأخطاء، وذلك نتيجة لعدم إدراك البيئة من منظور نظمي يتجاوز الحدود النظامية للوظيفة.

- وهم المبادأة The Illusion Of Taking Charge: فمعظم المبادآت هي في الغالب ردود أفعال مُقنعة؛ فالمبادأة الحقيقية تتأتي من إدراك كيف نساهم في حدوث المشكلات والتغلب على ذلك أولاً.

- التركيز على الأحداث الهامة The fixation on events: فالتوجه بالأحداث قد يصرف الانتباه عن أنماط التغيير التي تقف وراءها مما يعوق فهم هذه الأنماط واستيعاب مسبباتها، ويلاحظ أن التهديدات الأساسية للمنظمة لا تأتي من أحداث مفاجئة بل عبر عمليات تدريجية بطيئة.

- وهم التعلم من الخبرة The delusion of learning from experience: فقد يحدث تعلم جيد من الخبرة المباشرة ولكن قد لا نكتشف أو لا نستطيع اختبار نتائج العديد من القرارات الهامة التي يتم اتخاذها بناء على مكتسبات الخبرة. وهذا ما يسمى بـ "التعلم بالوهم".

- عدم تماسك فرق العمل The myth of the management team: فغالباً ما تميل فرق العمل في المنظمات إلى التنافس وللحفاظ على التماسك الظاهري للفريق يتم إخفاء عدم الاتفاق وتجنب التصريح بالاعتراضات بصورة علنية. كما يتم اتخاذ

قرارات يمكن أن يتقبلها الجميع مع التظاهر بأن كل فرد يدعم الاستراتيجية الموحدة للفريق.

- **تحديات تنظيمية:** لخص «Salaman» أهمها فيما يلي: (Salaman, 2001, pp. 346-356)

- الهيكل التنظيمي: الذي يحدد المستويات والحدود التنظيمية قد يؤدي إلى وجود فواصل بين الوظائف والإدارات المختلفة. مما يؤدي إلى المنافسة والصراع بين المجموعات التي تنتمي لوظائف مختلفة والتركيز على الوحدات التنظيمية وليس النظام ككل مما يعوق التعلم. كما أن طبيعة الهيكل قد تفضي إلى تشويه المعلومات وإعاقة تدفقها بحرية بسبب الحدود التنظيمية. وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على الخصائص اللازمة للمنظمة المتعلمة خاصة الحوار المفتوح والمشاركة بالمعارف والخبرات. فضلاً عن أن مفهوم المنظمة المتعلمة يتعارض كلياً مع الهياكل التنظيمية الهرمية السائدة في معظم المنظمات والتي تركز السلطة والإدارة بالأوامر (Purwanto, 2015, pp. 2-3)

- الثقافة التنظيمية السائدة: الثقافة التنظيمية السائدة أيضاً قد تُحجم من فرص التحول إلى منظمة متعلمة لاسيما إذا كرست لتوطين قيم الإذعان والخضوع للسلطة، تجنب مواجهة الأخطاء والتوجس من الأفكار الخلاقة. كما أوضحت الدراسات أن الثقافة السائدة في معظم المنظمات تركز الخوف من الخطأ بسبب اللوم والعقاب، وأن ذلك من أهم التحديات التي تواجه تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة (Hodgkinson, 2000, p. 156)

- بعض الأنماط المستخدمة في إعادة الهيكلة التنظيمية قد تؤدي أيضاً إلى عرقلة مساعي التعلم فأسلوب تصغير الحجم (Downsizing) مثلاً قد يدمر العقد النفسي داخل المنظمة ويؤدي إلى فقدان ثقة العاملين في منظماتهم، وهو ما يؤثر سلباً على رغبتهم في المشاركة الفاعلة بأنشطة وعمليات التعلم، وبذلك فالحالة المعنوية الناتجة عن أنماط التغيير التنظيمي قد لا تشجع الاتجاهات والسلوكيات النفسية كما الحسية الداعمة لتجسيد المنظمة المتعلمة.

- قد يقوم القادة في المنظمة بتجربة أفكار ونظم جديدة وأحياناً تكون هذه المبادرات ناجحة ولكنها لا تعكس بالضرورة قدرة المنظمة على التعلم (Learning)

(Capability) بسبب عدم تعميم هذه الأفكار الجديدة أو لأنها أفكار غير مؤثرة أي لا تدعم تنافسية المنظمة. بينما قدرة المنظمة على التعلم تتطلب القدرة على توليد وتعميم واستيعاب أفكار مؤثرة (Ulrich, 1993, p. 60)

#### - تحديات تتعلق بالعوامل الخارجية:

إن مسعى التحول إلى منظمة متعلمة قد تعوقه أيضاً عوامل أيديولوجية (Ideological Factors)، التي تحدد وتشكل الطرق التي يستخدمها القادة في حل المشكلات التنظيمية كما يلي: (Salaman, 2001, pp. 353-354)

- تتأثر النظريات والهيكل التنظيمية المقبولة في فترة زمنية معينة بالتوجهات التنظيمية الرائجة في الفكر الإداري. وقد أوضحت الدراسات أن معظم برامج التغيير التنظيمي قد أفرزتها الجهود المبذولة لإظهار كفاءة المنظمة من منظور استخدام الأنماط التنظيمية الحديثة بغض النظر عن قيمتها الحقيقية للمنظمة.

- الأيديولوجية القومية وهي الأفكار السائدة بالمجتمع في وقت ما قد تؤثر على الأولويات والقرارات التي تتخذها الإدارة في العديد من المجالات ويشمل ذلك الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، سياسة الاستثمار ونظم الأجور وغيرها. وكل ما سبق يعوق ويتعارض مع مفهوم المنظمة المتعلمة.

نخلص في الأخير إلى أن من أهم الخطوات اللازمة للتحول إلى منظمة متعلمة هو تحديد وإزالة جميع المعوقات الفردية، الجماعية والتنظيمية التي قد تواجه جهود تجسيد هذا المفهوم.

## ثانياً: أساسيات الأداء المتميز:

زاد الاهتمام بالأداء كمنهج تسييري من قبل المنظمات على اختلاف نوعها وحجمها، ومجال نشاطها نظير ما يوفره لها من إمكانات تكيف مع بيئتها المتسمة بالتغير الفائق والمتسارع. فقد أصبح من المهم لكل منظمة تسعى للاستمرار أن تعمل على امتلاك عناصر ومقومات إدارية تخولها لمواكبة التطور والتقدم المستمرين في بيئتها ومن ثم النجاح والتميز المستديم.

### 1. مفهوم الأداء المتميز:

توجد العديد من الاجتهادات بأدبيات التنظيم وإدارة الأعمال لتحديد مفهوم الأداء المتميز فجاءت التعاريف مختلفة متنوعة باختلاف زوايا نظر ومنطلقات واضعها وفيما يلي بعض من أهم اجتهادات تعريف الأداء المتميز:

يُعد الأداء المتميز من المفاهيم الحديثة التي جاءت لتضاف إلى قائمة كبيرة من المصطلحات التي شهدتها الفكر الإداري (قبطان، 2010، صفحة 2) فهي بمثابة فلسفة تسييرية غيرت مفاهيم ومقاييس النجاح التنظيمي (الرشيد، 2004، صفحة 23) يعود الفضل في ظهورها إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المنظمات وتطويره والوصول به إلى مستويات ترضي جميع الأطراف من ذوي المصلحة (stakeholders) بالمنظمة، وعلى رأس هذه التنظيمات نجد المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة (EFQM)، منظمة مالكوم بالدريج للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية (MBNQA) منظمة ديمينج للجودة في اليابان (Prix Deming). إذ اعتبر التميز حسب هذه التنظيمات نموذج المنظمة ودليلها نحو الأفضل لتحقيق نتائج متفوقة وباهرة ترضي جميع ذوي المصلحة في المنظمة لضمان استمرارها (قبطان، 2010، صفحة 4)

يرى (السلمي) أن الأداء المتميز "يعبر عن حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي يحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (Stakeholders). (السلمي، 2001، صفحة 80)

يعرف «Pinar & Girard» الأداء المتميز على أنه "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Girard, 2008, p. 31) في الأخير، وانطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا القول أن الأداء المتميز هو: "ذلك المجموع من الممارسات الإدارية التي تهدف لضمان استمرارية المنظمة واستدامة نجاحها من خلال الارتقاء بالأداء الكلي لها عن طرق الاستغلال المتفوق لمواردها ومؤهلاتها (البشرية/المعرفية، المادية، المالية) والعمل على خلق قيمة مضافة لكل أصحاب المصلحة فيها لتبلغ أعلى المراتب التنافسية".

## 2. الأداء المتميز: مبررات... ومتطلبات.

يجمع الباحثون على أن هناك توليفة من المبررات تدفع بالمنظمات على اختلاف نوعها ومجال اختصاصها لتبني فلسفة التميز كحتمية فرضتها تحديات ورهانات بيئة الأعمال، حيث أصبح مستقبل النجاح التنظيمي مرهون بمدى التغيير نحو اعتناق التميز كنمط حياة وفلسفة تسيير، فقبل الخوض في أهم دوافع ومبررات الأداء المتميز.

لقد شهد العالم على مدار العقدين المنصرمين تطورات متلاحقة في بيئة عمل المنظمات نتيجة التوجه نحو تزايد حدة المنافسة وتزايد استخدام وروج تكنولوجيا المعلومات والتركيز على الأتمتة والتوجه نحو تلبية تطلعات الزبون وتفضيلاته والعمل على إشباعها بل وتوقعها، وكذا التوجه نحو اقتصاد السوق الذي عرف تحولاً جذرياً من نمط سوق البائع (العارض) إلى نمط سوق المقتني (المتلقي) (صبري، 2015، صفحة 2)

إن كل هذه الملامح لم تنشئ بمحض الصدفة بل كان لها أسباب عديدة، عنوانها التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة والثورة المعلوماتية، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة واتفاقيات التجارة العالمية (الدويري، 2006، صفحة 47) مما جعل بغية ضمان استمرارها وتحقيق نجاحها تستجيب - مضطرة- للعديد من القوى الداعمة للتميز، والمتمثلة فيما يلي: (زايد، 2006، صفحة 7) - **التغيير الثابت والسريع:** من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير"، فيكون التميز التنظيمي فرصة المنظمة الوحيدة لمجابهة كل التحديات التي ترهن نجاحها وتعيق استمرارها.

- منافسة بلا حدود: يقر الفكر الإداري الحديث على المنافسة كتحد يواجه المنظمات الحديثة حيث أصبحت المنافسة لا تعرف حدوداً، الأمر الذي حتم على المنظمات ولوج عالم المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الظروف التي تحتم على المنظمة لضمان استمرارها ونجاحها تحقيق الأسبقيات التنافسية يكون اعتناق فلسفة التميز خيار المنظمة الوحيد لتحقيق التفوق المستديم.
- الحفاظ على المكان والمكانة: يهدف التميز التنظيمي إلى حفظ مكان المنظمة ومكانتها السوقية فتميز الوظائف والعمليات الداخلية يمكن المنظمة من تعظيم أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.
- لا بديل عن الجودة: أصبحت الجودة هي الأساس إلي يبني عليه العملاء خياراتهم في ظل تنوع البدائل واحتدام المنافسة العالمية، مما فرض منهج التميز على المنظمات.
- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة يعد فرصة لتحقيق إدارة التميز.
- تقتضي فلسفة التميز توفير بنية تنظيمية حاضنة وداعمة لغاياته، من خلال توفير جملة من المتطلبات الحاسمة المسبوقة بكفاية الموارد (البشرية، المعرفية، المادية) وصدق الإرادة التنظيمية. هذا ما جعل من عميلة توطين التميز وإرساء دعائمه التنظيمية عملية فائقة التكلفة.
- يرى (السلمي) أن التميز التنظيمي يتطلب توفر المقومات التالية: (سهمود، 2013، الصفحات 11-13)
- بناء استراتيجية متكاملة للمنظمة، بحيث تعبر عن توجهاتها الرئسية ونظرتها المستقبلية وتضم العناصر التالية:
- رسالة المنظمة.
  - رؤية المنظمة.
  - الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
  - آلية إعداد الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

- هياكل تنظيمية مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
  - نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة فيها، وآليات رقابة ضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات.
  - نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها، ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها، وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
  - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين الطرق والآليات لتخطيط واستقطاب وتدريب الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها بما يكفل تنميتهم وإنجاح مساهمهم الوظيفي.
  - نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات وتقويم النتائج والإنجازات.
  - نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، وأداء مجموعات وفرق العمل، ووحدات الأعمال الاستراتيجية، والأداء المؤسسي بغرض تقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء.
  - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير، وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج وتؤكد فرص المنظمة في تحقيق " التميز التنظيمي".
- كما اقترح «Harrington» المقومات التالية كمتطلبات حاسمة لتحقيق "الأداء المتميز" (الكسبة، 2015، الصفحات 30-31)
- القيادة وثبات الغاية Leadership & Constancy of Purpose: وهو يعبر عن سلوك القادة، فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه فهم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لبلوغ التميز.
  - التميز المستمد من الزبائن Customer Driven Excellence: حيث تؤكد جل مداخل التميز التنظيمي على محورية الزبون وتفضيلاته.
  - التعلم والتحسين المستمر Continuous Learning & Improvement: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصريين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين المستمر يساهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار.



- التركيز على الأفراد People Focus: يعد مستوى الموظفين عنصرا مهما في إطار التميز فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.
- تطوير الشركات: تؤكد منهجيات التميز أن المنظمة بحاجة وضع إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين بما في ذلك العملاء والموردين، ومنظمات التعليم. فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
- الإدارة بالحقائق Management By Fact: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية العكسية من العميل وكذا التغذية العكسية من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات بمدى مقدرتها على تلبية متطلبات العملاء.
- توجيه النتائج Results Orientation: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة (stakeholders). ويعد ذلك جزء مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فإدارة التميز تهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة بما في ذلك العملاء والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.
- المسؤولية الاجتماعية Public Responsibility: تحرص فلسفة التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لصالح المنظمة.
- بناء على ما سبق التعرض إليه من مقومات ومتطلبات الأداء المتميز، نجد أن هذه التوليفة من المتطلبات والشروط المسبقة لبلوغ التميز لا تقتصر على محورية متغير تنظيمي دون الآخر بل تتكامل فيما بينها وفق منظومة شاملة ومتشابكة تركز منطق الارتقاء والتفوق التنظيمي.
- كما أن هذه المتطلبات ليست بالثبات والمثالية التي تمنحها ميزة التعميم، فهي تتفاوت وتتباين حسب الظروف والعوامل البيئية لكل منظمة، على أن يبقى

التفوق وضمان الميزة التنافسية من أهم القواسم المشتركة بين المنظمات الساعية لبلوغ التميز.

### 3. تكاليف وتحديات إدارة التميز:

#### أ. تكاليف إدارة التميز:

على منطقية وواقعية الدوافع والمبررات التي تمت الإشارة إليها سابقاً، كعوامل فرضت حتمية "الأداء المتميز" على المنظمات، إلا أن تكلفة التميز مازالت بحسب العديد من الباحثين عالية جداً وقد تجعل من التميز ترفاً إدارياً يصرف نظر كثير من المنظمات عنه، لكن يبقى أن كلفة عدم التميز باهضة جداً على المدى الطويل للمنظمة (زايد، 2006، صفحة 16) تصل حد الانقراض التنظيمي تنقسم تكاليف التميز إلى:

#### التكاليف المباشرة:

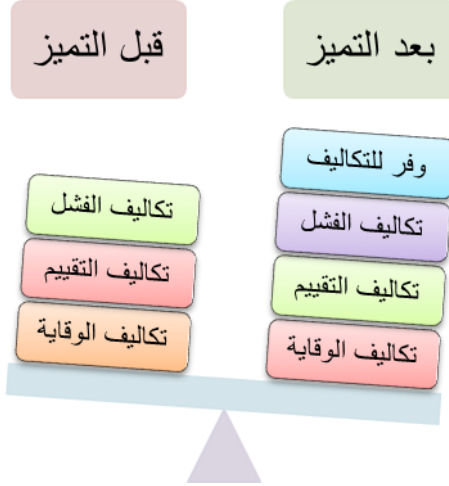
وهي التكاليف التي تظهر في سجلات المنظمة وتشمل: تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل.

#### التكاليف غير المباشرة:

وهي التكاليف المرتبطة بالموقف التنافسي للمنظمة ويصعب قياسها بشكل دقيق، إلا أنها تتضمن التكاليف التالية:

- تكاليف فقد العملاء، بسبب عدم الرضا عن المنتجات أو الخدمات.
  - تكاليف عدم القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية واستغلال طاقاتهم الإبداعية.
  - تكاليف تقلص الحصة السوقية.
- وفيما يلي شكل توضيحي لتكاليف الأداء المتميز.

الشكل رقم (01): تكاليف التميز



المصدر: عادل زايد، مرجع سبق ذكره،-بتصرف- ص.17.

ب. تحديات الأداء التميز:

تواجه المنظمات في سبيل بلوغها الأداء المتميز عدداً من العراقيل والتحديات، والتي تعرض لها العديد من الباحثين وفيما يلي بعض من أهمها:  
(الفياض) يرى أن أهم تحديات الإبداع على مستوى المنظمة هي: (الفياض، 1995، صفحة 33)

- عدم الرغبة في تغيير الوضع الراهن بسبب التكاليف التي يقتضيها مثل هكذا تغيير.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.
- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المنظمة والثقافة التي يستلزمها التغيير.
- الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة، حيث أن الإبداع في المنظمة يستلزم في بدايته نفقات إضافية.

أما (الهيجان) فقد لخص التحديات التي يواجهها الإبداع والتميز فيما يلي: (الهيجان، 1994، صفحة 32)

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
  - التمسك بالأنماط المألوفة.
  - عدم وضوح الرؤية.
- وأضافت (الزهري) بعض التحديات التي تواجهها فلسفة التميز التي تخص بيئة الأعمال العربية وهي: (الزهري، 2002، صفحة 3)
- مقاومة التغيير.
  - جمود القوانين.
  - غياب التحفيز.
  - تجنب المخاطر.

كانت هذه لمحة عن بعض التحديات التي تعترض سبيل الأداء المتميز، ويجب كل منظمة أن تعمل جاهدة على تجاوزها وتلافيها قبل التفكير بتبني فلسفة التميز.

### ثالثاً: دور المنظمة المتعلمة في بلوغ الأداء المتميز.

لا توجد طريقة سحرية للتحويل للمنظمة المتعلمة، ذلك أن الأمر يتعلق بمجموعة تغيرات قيمية، سلوكية، استراتيجية وهيكلية، في عملية أطلق عليها (Watkins and Marsick) «عملية نحت (sculpting) للمنظمة» (Marquardt, 2002, p. 210) إذا كانت المنظمة المتعلمة السبيل التنظيمي الأمثل لبلوغ التميز، فإن الأمر لا يتم بدون الدعائم التالية وما تشكله من بنية داعمة لاستدامة التميز بفضل التعلم التنظيمي المستمر.

1. القيادة:

مع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، ظهرت حاجة المنظمات إلى قيادة فعّالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو وزيادة قدراتها التنافسية. ومن هنا ظهر العديد من الباحثين الذين نادوا بضرورة التحويل نحو القيادة الحافزة التي تُمثل توجهها جديداً لقيادة المنظمات (التميمي، 2008، صفحة 195). التي تروم التميز من خلال مبادئ التعلم التنظيمي المستديم.

القيادة الإدارية المتميزة كأسلوب تسييري يُسهم في خلق خزان معرفي للمنظمة من خلال تحويل المعرفة الضمنية التي بحوزة الأفراد إلى معرفة صريحة

تحوزها المنظمة، وبالتالي تحول هذه الأخيرة المنظمة إلى منظمة متعلمة تمتلك ميزة تنافسية استراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات المتزايدة في ظل عولمة الاقتصاد (مقيح، 2013، صفحة 147) وما تفرضه من تحديات ورهانات.

يعبر التميز من خلال القيادة عن قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التطويرية وقبول الأعمال ذات التحدي بصورة تمكن المنظمة من مواجهة المشاكل والأزمات بتعلمية فائقة؛ حيث أن للقيادة تأثيرا بالغا ومباشرا على التميز وذلك من خلال رفع المستوى التعليمي لأعضاء التنظيم.

تتمتع القيادة في ظل فلسفة المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي والتي تروم التميز والريادة بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي ينأى عن التقليد عملها على تشجيع المنافسة بين الأفراد فكلما تبنت القيادة العليا استراتيجية "الباب المفتوح" ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين العاملين كلما أفسح المجال لتبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة (بوسالم، 2015، صفحة 73) بما يفرضي إلى تدوير المعرفة تنظيميا ومن ثم تخزينها.

## 2. الثقافة التنظيمية:

عرف «Schein» الثقافة التنظيمية على أنها: نمط من الافتراضات الأساسية التي تبتكرها أو تكتسبها جماعة تنظيمية معينة؛ بحيث تستفيد منها في التغلب على المشاكل التي تواجهها في عمليات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، على أن تكون ملزمة لكل أعضاء التنظيم، ويتم تلقينها لكل عضو وافد على أنها الأسلوب الأمثل للإدراك والتفكير للتعامل مع المشكلات والتحديات". (الزوي، 2006، صفحة 18)

اعتبر «Peters & Waterman» الثقافة التنظيمية على أنها: "توليفة قيم مشتركة تتضمن معتقدات أساسية تساعد إدارة المنظمة في البحث عن التميز" (كورتل ع، 2016، صفحة 41)

فالثقافة التنظيمية داخل أي منظمة تشكل العامل الرئيس الذي يحدد ما إذا كان النشاط التنظيمي دائم التطور ويبلغ درجات التميز أم أن المنظمة تتدهور وآيلة إلى الفشل والانحيار (نور، 2008، ص.3) كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دور المحدد الحاسم لسلوك كل أفراد التنظيم (قادة ومرؤوسين) والمتعاملين معها (بلكبير و بوفطيمة، 2005، ص. 282). فهي من يكسب المنظمة هويتها ويجسد فلسفتها وتوجهاتها تعتبر

الثقافة التنظيمية المتميزة حاضنة استدامة التفوق والإبداع والتميز بالمنظمة. (مهديد، 2010، صفحة 6)

تُسهم الثقافة التنظيمية بمنظمات التعلم المستديم، في خلق مناخ تنظيمي/قيمي يضمن تداؤبية التحسين المستمر والاستجابة الفائقة لرهانات الاستمرار؛ بجعل المعرفة اكتساباً، خلقاً ومن ثم نشراً القيمة التنظيمية الأسمى.

### 3. الهيكل التنظيمي:

يعني الهيكل التنظيمي صورة المنظمة أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط تلك الوحدات ببعضها البعض وكذا خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف، بما يعني أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد ولمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكل تفوق وتميز. إن نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يتوقف على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من الموائمة والتطابق بين هيكلها التنظيمي وأهدافها (بوسالم، 2015، الصفحات 77-78)

فالهيكـل التـنظيمي أحد أهم المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار وإتاحة الفرص أمام ظهور وتبلور الطموحات الفردية وتسهيل طرق وأساليب التعلم المستمر بما يكفل الاستفادة القصوى من طاقات وقدرات كل أفراد التنظيم. فالهيكل التنظيمي وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها بكل تميز.

### 4. المورد البشري:

يعتبر المورد البشري مفتاح تميز أي منظمة، فهم مجموع الأفراد المنتمين إلى المنظمة ويقومون بممارسة الأنشطة داخلها، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة).

وهذا ما جعل المورد البشري المؤهل معرفياً أغلى الأصول المستدامة للمنظمة وأهم مورد يتوجب عليها الاستثمار فيه من خلال الاستغلال المتفوق لخصائصه حيث يتوقف نجاح أو فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية على رفع عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" بمقابل المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة أن تحرص على المحافظة على هذا المورد البشري المتميز كونه محور

تميزها وأساس ثبات حصصها السوقية. يتمثل التميز من خلال المورد البشري المؤهل معرفيا في درجة اتصاف أفراد المنظمة بالحماس المتميز في تأدية المهام ، وامتلاك قدرات وإمكانات إبداعية متميزة تساعد على تخطي العقبات بالشكل الذي يعزز إمكانية تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة (حسوني، 2010، صفحة 214)

### 5. الاستراتيجية:

يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتجسيد رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. فضلا على أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الاستراتيجية ووضعها قيد التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الاستراتيجية. إذا فتميز المنظمة يتم من خلال صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوبا شاملا يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء المتميز طويل المدى (الضالعين، 2010، صفحة 71)

ومن أهم استراتيجيات تحقيق التميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة ما

يلي:

1. **الاحتواء العالي:** ظهر مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) في بداية ثمانينات القرن العشرين، يعود الفضل في ظهور المفهوم ومن ثم انتشاره إلى كل من «Lawler Walton & Beer» وعبروا عنه أنذاك بـ "إدارة الالتزام العالي" (High Commitment Management) ليكونوا بهذا قد مهدوا لمدخل إداري جديد قابل للإحلال محل النموذج التايلوري الذي وصفه «Walton» بالمدخل الرقابي ورأى أن إدارة الاحتواء العالي (HIW) المدخل الإداري الأكثر تواءمية للمنظمات الساعية للتعلم لما تواجهه من منافسة وعدم تأكد شديدين (حسن، 2010، صفحة 86) نظير ما يوفره هذا المدخل من أساليب تعاونية/تساندية فيما بين العاملين، وتفويضية من الرؤساء إلى المرؤوسين.

### 2. التمكين التنظيمي:

يثير موضوع التمكين الإداري وذلك من بداية ثمانينات القرن المنصرم اهتماما كبيرا لدى العديد من ممارسي الإدارة، منظرها ومفكرها، من خلال ما جاء

في بحوثهم ودراساتهم من مواضيع تهدف إلى تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening) .

يُعرف التمكين التنظيمي بأنه: "أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" (Bruce, 2003, pp. 102-104)

كما يعرف بأنه : "العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وريادتها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وتجسيد هذه الرسالة على أرض الواقع" (عفانة، 2013، صفحة 10).

### خاتمة ونتائج الدراسة:

اهتمت الدراسة بمحاولة الربط بين مفهومي: المنظمة والتميز التنظيمي كثنائية (سبب/نتيجة) لتكون المنظمة المتعلمة أسلوب تسيير تنظيمي يروم الريادة والتميز في ظل حالة عدم التأكد البيئي التي تعيشها منظمات اليوم.

حاولت الدراسة الإحاطة بأهم دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، والتي تلخصت في: ثقافة المنظمة Org-Culture التي تشجع على الإقبال على المعرفة، تفاعلا، اكتسابا وخلقا ومن ثم المشاركة بيها من خلال إدارة عليا-قيادة- تؤمن بأن القيمة المضافة للعمل في ظل رهانات المعرفة هي الرصيد المعرفي، وتوفير هيكل تنظيمي Org-Structure مرن يسمح بتبادل المعرفة وتشاركها بين كل أعضاء التنظيم بتوفير مساحات تلاق للأفراد لتبادل المعارف بتبني استراتيجيات تسييرية تُعنى بتمكين المورد البشري وتحرير طاقاته الإبداعية. لتكون المنظمة المتعلمة هي بيئة العمل الايجابية والخلقة التي يتم فيها استغلال كل المواد على تنوعها وتعقدتها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين.

وتوصلنا من خلال الدراسة السابقة لجملة النتائج التالية:

- تُعد المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية التي تمخضت عن جملة من الاعتبارات والمتطلبات الاقتصادية والإنسانية، التي أسهمت في تطويرها تحديات العولمة واتساع رقعة البيئة الخارجية للمنظمات.



- يستند مفهوم "المنظمة المتعلمة" إلى منظومة متكاملة من القيم والقناعات الإنسانية كما التنظيمية تدعمها جملة من الممارسات السلوكية التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية تضمن فرص التطوير والتجديد الذاتي من خلال الإفادة القصوى من الطاقات -المعرفية- الفردية كما الجماعية للعنصر البشري بالمنظمة.

- لم تعد مفاهيم المنظمة المتعلمة ترفاً أكاديمياً ولا انجذاباً لنزعة إدارية جديدة بل هي أكثر من حتمية بظل تغير مقاييس النجاح وموازن القوة ببيئة الأعمال فائقة التنافسية شديدة التغيير.

يتطلب تجسيد الأداء المتميز إيجاد رؤية شاملة يتم على ضوئها صنع واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لخلق قيم ومنافع لأصحاب المصلحة بالمنظمة. فلسفة التميز تسعى لتثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل دوماً وبشكل يختلف إيجابياً عن المنافسين. فلسفة التميز تسعى لتثبيت ثقافة التفوق والسعي المستمر والجهود المتواصلة لتحقيق الأفضل دوماً وبشكل يختلف إيجابياً عن المنافسين. التميز ليس غاية بذاته لذا لا بد من تهيئة ظروفه والأخذ بمسبباته تجنباً لهدر الموارد والإخفاق ببلوغه

## قائمة المراجع:

### أولا- باللغة العربية:

1. التميمي، شاكر جار الله. (2008). أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي : دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، (2). 193-215.
3. الدويري، غسان غريب. (2006). *إدارة التميز في القطاع العام الأردني*. مذكرة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد والعلوم الإدارية. قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.
4. الرشيد، صالح بن سلمان. (29 نوفمبر 2004). *نحو بناء إطار منهجي للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية*. ورقة بحث قدمت في الملتقى العربي السنوي الخامس حول "الإبداع والتجديد- دور المدير العربي في الإبداع والتميز". شرم الشيخ، مصر.
5. الزهري، رندة. (2002). *الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية. عالم الفكر*، (3)، 231-264.
6. الزوي، نسرين حسن. (2006). *دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على مديري المنظمات الصناعية بمدينة بنغازي*. مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة، قسم الإدارة، جامعة بنغازي-ليبيا.
7. السالم، مؤيد السعيد. (2005). *منظمات التعلم*. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
8. السلمي، علي. (2001). *خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
9. الضلاعين، علي. (2010). *أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي*. *مجلة دراسات العلوم الإدارية* (1)، 64-92.
10. الطائي، علي حسون. (2008). *خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة: العلاقة... والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية*. *مجلة القادسي للعلوم الإدارية والاقتصادية*، (1)، 152-190.

11. الفياض، محمود. (1995). *النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية*. مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية-عمان.
12. الكسبة، أيوب خليل. (2015). *أثر متطلبات الحصول على شهادة الايزو 9000 في التميز بالأداء : دراسة الأثر الوسيط لثقافة الجودة*. مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
13. الهيجان، عبد الرحمان. (1994). *منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية*. مجلة الإدارة العامة. (3).
14. بوسالم، أبو بكر. (2015). *دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية*. رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان.
15. فلاح، ورد حسين، و عبد الله كاظم حسن. (2010). *إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي :دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)، 85-96.
16. حسون، علي، وعامر فدعوس. (2012). *أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (32)، 1-35.
17. حسوني، أثير عبد الأمير، (2010) *ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي*. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (2)، 208-225.
18. خضير، علاء ياسر حمدي. (2015). *نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة :دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال*. قسم إدارة الأعمال- جامعة الأزهر، فلسطين.
19. زايد، عادل. (2006). *الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
20. سهمود، إيهاب عبد ربه . (2013). *واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز*، مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة. قسم الدراسات العليا جامعة الأقصى.

21. شفيق، أحمد عبد المنعم. (2006). *مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الانتماء التنظيمي*. أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة وإدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها-مصر.
22. صبري، ثائر. (2015). *تأثير. ثالثاً التميز بتقنيات إدارة التكلفة الإستراتيجية*. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (19)، 1-33.
23. عفانة، حسن مروان. (2013). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة*. مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة.
24. فريد، كورتل. (17/15 ديسمبر، 2012). *إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة*. ورقة بحث قدمت في المؤتمر العلمي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، طرابلس، لبنان.
25. قبطان، شوقي. (نوفمبر، 2010). *إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة*. ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية". الشلف، جامعة حسيبة بن بوعلي.
26. روابحية، عيسى، و فريد كورتل. (2016) *دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية في مؤسستين اقتصاديين*. مجلة الباحث الاقتصادي. (5)، 35-75.
27. مقيح، صبري. (2013). *دور القيادة في بناء المنظمة المتعلمة: تقييم الشركة الجزائرية لإنتاج وتسويق المحروقات -سوناطراك*. مجلة دراسات وأبحاث. (11)، 147-162.
28. مهديد، فاطمة الزهراء. (2010). *الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية*. مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية. قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
29. نوفل، نهلة محمد لطفي. (2016). *موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند "سينج" برياض الأطفال بمصر*. مجلة الشمال للعلوم الانسانية. (2)، 31-60.

ثانيا- باللغة الأجنبية:

30. Bruce, Manuel. (2003). Measuring Empowerment. *Lead & Organization Development Journal*. (24).
31. D.Hitt, William. (1995). The Learning Organization: Some reflection on organizational renewal. *Development Journal*, 16, (8), 17-25.
32. Dealtry, Richard. & Richard Tear. (1998). Building an Sustaining a Learning Organization. *The Learning Organization*, 5, (1), 47-60.
33. Gardiner, Penelope Ann. (1998). *The Application of Learning Organization Theory to Management of Change with reference to engineering sector. University of Plymouth Englang. A Dessrtation Submitted for the Degree Doctor of Philosophy, University of Plymouth Business Shool.*
34. Girard, Musa, Tulay Pinar. (2008). Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance : An Exploratory Study of Turkish Firms. *Advanced Management Journal*, (1), 29-45.
35. Gorans, Steven. H. (1997). Transformation and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization*, 4(3), 115-128.
36. Hodgkinson, M. (2000). Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization. *The Learning Organization*, 7 (3), 156-167.
37. Johnson, C. (s.d.). *An Empirical Model of The Learning Organization.* Consulté le 17/03/2019 sur :

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid> >

38. Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering 5 elements for corporate*. David Black Publishing INC.
39. Pettinger, R. (2002). *The Learning Organization*. Oxford, United Kingdom: Copyright Capstone Publishing.
40. Purwanto, A. J. (2015). *Flexible Organizational Structure for Learning Organization: The Case of Indonesia Open University* (University Terbuka). Research Paper presented in 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization ISCL0 15 . Telkom University & Telkom Corporate University-Andonesia.
41. Salaman, Graeme. (2001). Aresponse to Snell: The Learning Fact or Fiction. *Human Relation* , 45(3), 346-356.
42. Senge, p. M. (1994). *The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
43. Sugarman, Barry. (1997). Learning Working Managing, Sharing: The New Paradigm of The Learning Organization. *Journal of Pedagogy, Pluralism & Practice*(2), 1-20.
44. Urich, Dave. (1993). High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics* , 22(2), 52-60.