

تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة

د/ خليفة محمد بلكبير

جامعة الجيلالي بونعامة – خميس مليانة

K.MOHAMMED-BELKEBIR@univ-dbkm.dz

ملخص:

المنظمة المتعلمة هي منظمة تتعلم من خبرتها و تحمي الفوائد من المعارف و المهارات التي تكتسبها. إن العولمة و تقلص دورة حياة المنتجات تجبر المنظمات على إعادة التفكير في نمط إنتاجها و تسييرها للموارد البشرية. و منه، حتى تكون المنظمة أكثر مرونة، فعالية، سرعة، و حتى تتقدم على منافسيها بشكل مستمر، يبرز تبني أسلوب المنظمة المتعلمة كحل أساسي. و يتعلق الأمر هنا بوضع العامل في مركز التفكير، و اعتباره شريك رئيسي في تحقيق التميز التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي. أما النتيجة التي تم التوصل إليها هي أن هذه المساهمة تأتي بشكل رئيسي من خلال بناء الرؤية المشتركة، التقييم الذاتي المستمر للمنظمة، التمكين، نشر المعارف، توظيف التكنولوجيا، تشجيع التعلم على المستوى الجماعي، و تبني المرونة التنظيمية. الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، المنظمة المتعلمة.

Résumé:

Une organisation apprenante est une organisation qui apprend de son expérience et tire les bénéfices des connaissances et des compétences qu'elle acquiert. La mondialisation et le raccourcissement du cycle de vie des produits obligent l'entreprise à repenser son mode de production et de gestion des ressources humaines. Pour être plus flexible, efficace, rapide et pour avoir toujours un train d'avance sur ses concurrents, le développement d'une organisation apprenante apparaît être une solution. Il s'agit de mettre le travailleur au centre de la réflexion, et de le considérer comme un partenaire privilégié dans la réalisation de l'excellence organisationnelle.

Cette étude a pour objectif de connaître la contribution de l'organisation apprenante dans la réalisation de l'excellence organisationnelle. Le résultat constaté est que cette contribution vient essentiellement du développement d'une vision partagée, de l'auto-évaluation continue de l'organisation, de l'empowerment, du déploiement des connaissances, de l'utilisation de la technologie, de l'apprentissage en équipe, et de la flexibilité organisationnelle.

Mots clés : L'excellence organisationnelle, L'organisation apprenante.

مقدمة.

تفرض بيئة الأعمال المعاصرة العديد من التحديات، خصوصاً مع هيمنة النموذج الليبرالي للمنافسة، وما نتج عنه من فتح للأسواق العالمية و رفع الحواجز الجمركية و غير الجمركية أمام تدفق المنتجات عبر الدول، إلى جانب عولمة المنافسة و تحرير التبادلات العالمية، و هيمنة التكتلات الاقتصادية الإقليمية و الدولية، و سياسة الاحتكار و الشركات متعددة الجنسيات، كلُّها تحديات ساهمت ثورة المعلومات و الاتصالات و اقتصاد المعرفة في انتشارها بشكل واسع وسريع.

لذا يستلزم العمل على تطوير و تجديد حيوية المنظمات على اختلاف أنواعها، و التوجّه نحو مجموعة من الإستراتيجيات الحديثة و إدارة التغيير، على نحو يحمق التميز و الكفاءة و الفعالية، لأن واقع الأعمال المعاصر يتميّز بشدّة المنافسة على الموارد البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية، المنافسة على الأسواق، التسارع التكنولوجي و زيادة الالتزامات، هذا الواقع يفرض وجود أساليب و ممارسات إدارية حديثة من أجل توجيه أداء المنظمات بطريقة علمية نحو تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها.

و قد كانت المشكلة الأساسية الذي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارة بالدرجة الأولى، انطلاقاً من مبدأ التخصص و تقسيم العمل، إلى مستوى الإدارات العليا و الوسطى ثم المستوى التنفيذي الذي يقع أسفل الهيكل التنظيمي، في إشارة واضحة إلى مساحته الكبيرة و وزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين، إضافة إلى اعتماده على الأداء النمطي الذي لا يحتاج إلى معارف واسعة، و لكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الإنتاج السلعي إلى الإنتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، نظراً للتقدّم الهائل بتقنيات الاتصال و شبكات المعلوماتية و التحكم البعيد، برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة إلى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب و يتناغم مع المتغيرات التكنولوجية و المعرفة الجديدة، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية و تركز عليها.

و المنظمة المتعلمة هي منظمة تُدار بشكل واع و منظم من خلال التركيز على عملية التعلّم كإحدى العناصر الجوهرية في قيمها و أهدافها و عملياتها اليومية، بمعنى آخر يدور مفهوم المنظمة المتعلمة حول قدرة المنظمة على أن تتعلّم، و أن تكتسب المعرفة و تنقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية، و إلى تبني روح التفاعل و المشاركة و التعاون في العمل، و لكي تحقّق المنظمة ذلك عليها العمل بشكل مستمر على إزالة جميع العقبات و العوائق التنظيمية أمام عملية التعلّم و المشاركة.

إن كلّ ما سبق ذكره يدفعنا لطرح السؤال الجوهرى التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي؟

و منه، فإن هذه الدراسة تُهدف إلى إبراز مساهمة المنظمة المتعلمة كمفهوم حديث للمنظمات و أسلوب إداري جديد في تحقيق التميز التنظيمي، و من أجل هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى المحاور الرئيسية التالية:

أولاً: ماهية التميز التنظيمي.

ثانياً: الإطار العام للمنظمة المتعلمة.

ثالثاً: دور المنظمة المتعلمة في الوصول إلى التميز التنظيمي.

1- ماهية التميز التنظيمي: إن غاية الإدارة في أي منظمة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز (Excellence) في جميع أعمالها و أنشطتها و تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، بل على نفسها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال دعم الإبداع و الابتكار و التطوير و التحسين المستمر، و الاستفادة من التجارب و الممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات و سياسات الإدارة تتصف بالتميز، أي بالفاعلية و الجودة الفائقة.

1.1- تعريف التميز التنظيمي: التميز مفهوم قدم، اهتمت به الأمم منذ آلاف السنين، و أول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء، و هو ببساطة عمل الأشياء بطريقة صحيحة و بدرجة عالية من الدقة و التفوق و الاحتراف (1).

و يعرف (Mcgregor) التميز التنظيمي بأنه: "كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز و يقوي الإنجاز داخل المنظمة و يتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة". (2)

كما يعرفه (Eskild & Anders) بأنه: "الطريقة الإجمالية للعمل التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، الموظفين، المجتمع، و بالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل الأمد في العمل". (3)

و يعرفه (علي السلمي) بأنه: "حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي، التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية و غيرها في المنظمة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، و يرضي العملاء و كافة أصحاب المصلحة في المنظمة". (4)

أيضاً يعرف (Gilgeous) المنظمات المتميزة بأنها: "المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، و ترتبط مع زبائنها و المتعاملين معها بعلاقات التأييد و التفاعل، و تعرف قدرات أداء منافسيها و نقاط الضعف و القوة الخارجية المحيطة بها". (5)

و تتمثل باكورة الاهتمام بالتميز في أطروحات (William Ouchi) و التي من ضمنها النظرية المعروفة "نظرية Z"، التي حاولت أن تجعل التميز مرتبطاً بثقافة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين و مجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالتنوع و تحسينها باستمرار، من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل و التعاقد معهم مدى الحياة و تطوير جوانب الرقابة الذاتية و المسؤولية الجماعية. (6)

أما المساهمة البارزة الأخرى فقد جاءت من (Thomas Peters) و (Robert Waterman) في كتابهما المعروف "البحث عن التميز"، والذي حدّد فيه مجموعة من خصائص مشتركة لأفضل منظمات الأعمال أداء و منها: (7)

- قربها من المستهلك؛
- نزعة و توجه نحو الفعل الدقيق و المبادرة؛
- ارتباط الإنتاجية بالأفراد و رأس المال المعرفي؛

- الاستقلالية و الإبداع و المغامرة المحسوبة؛
- التمسك بقيم و ثقافة تنظيمية تدعو إلى الإبداع؛
- هيكل تنظيمي بسيط و قادة إداريين محنكين؛
- نمو محسوب و عدم الدخول في أنشطة أعمال دون معرفة مسبقة و عميقة لها؛
- حرية المبادرة و الرقابة الذكية و المحكمة.

من كل ما سبق نستطيع أن نقول أن التميز التنظيمي يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية و التفوق على المنافسين، و ذلك من خلال القرب من العميل، خلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع و الاستقلالية في العمل، و الاهتمام بعاملتي المعرفة و التعلم.

2.1- أهمية و أهداف التميز التنظيمي: إن للتميز التنظيمي أهمية كبيرة في مجال عمل المنظمات، كما أن له

أهدافا نسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال بلوغه، و سوف نتناول فيما يلي أهمية و أهداف التميز التنظيمي.

1.2.1- أهمية التميز التنظيمي: تنبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة

للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة، و تحقيق المنافسة غير المحدودة، و حفظ المكان و المكانة التنظيمية (القوى البشرية، و الثقافة التنظيمية، و الهيكل التنظيمي)، ثم تنامي الشعور بالجودة، و القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات و الإبداعات.

و يمكن إبراز أهمية التميز التنظيمي كما يلي: (8)

- المنظمات بحاجة إلى وسائل و طرق 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 ترقيته؟ و من الموظف الذي يتسم بروح المبادرة و التميز في الأداء.
- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزا في الأداء، قياسا مع المنظمات المنافسة.
- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فردا أم جماعة، و التمعن في حساسية الدور الذي يقوم به و أهميته في تحقيق الإبداع و التميز في المنظمات.

و منه، فإن التميز التنظيمي ضرورة حتمية للتطوير و رفع مستوى الأداء من خلال تطوير قدرات و مهارات العاملين في المؤسسة، حيث أن تطوير هذه المهارات و القدرات يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق و الإبداع و المبادرة، و يشعر كل فرد عامل فيه بأن المنظمة ملك له، هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل أقصى جهودهم من أجل تميز المنظمات و نجاحها.

2.2.1- أهداف التميز التنظيمي: إن الهدف من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية و ممكنة

و لديها قدرة على إنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي و الخارجي، كما أن القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي و الخارجي و التعرف عليها، و التركيز على صانع الخدمة أو السلعة، و استحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، و ذلك بإطلاق طاقات الإبداع و الابتكار لديه، و عدم ربطه بالسياسات و الإجراءات المقيدة غير المرنة، و توفير القيادة المرنة لتوجيهه و تحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات جمّة للإبداع و الابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارستها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل

تحسينها، و هم بحاجة إلى محيط ثقافي محفّز و يوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والالتزام والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك و نيل رضاه، و لن يتحقق هذا إلا برضا المستهلك الداخلي. (9)

3.1- أبعاد التميز التنظيمي: يشمل التميز التنظيمي كافة جوانب المنظمة، ثقافتها، تنظيمها، إدارتها، خططها الإستراتيجية، أنشطتها و أعمالها، خدماتها أو منتجاتها، العاملين فيها، مما يتطلب من الإدارات العمل وفق منهجية علمية للارتقاء بمستوى منظماتهم وتحقيق التميز التنظيمي وفق لأعلى المعايير العالمية.

و تتمثل أبعاد التميز التنظيمي في كل من العناصر التالية: (10)

1.3.1- تميز القيادة: يمثل درجة قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، و توفير الفرص التطويرية، و قبول الأعمال المتحدية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة و الأزمات المتعددة.

2.3.1- تميز المرؤوسين: يمثل درجة اتّصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكهم قدرات عقلية و إمكانيات إبداعية متميزة تساعدهم في تحطّي العقبات التي تواجههم دونما تدمر، و تشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية في المنظمة.

3.3.1- تميز الهيكل التنظيمي: يمثل درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، و يحدد العلاقات بين الأعمال و المراكز و الأقسام، و التعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، و يوضّح خطوط السلطة و المسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

4.3.1- تميز الإستراتيجية: درجة تميّز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها و رسالتها، و تفاعلها كخطة موحدة شاملة و متكاملة، تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية.

5.3.1- تميز الثقافة التنظيمية: تمثل درجة توافق السلوك و يعكس تميّز قيم و معتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، و تشتمل على عناصر (الانفتاح، التعاون، الثقة، الأصالة، النشاط القبلي، الاستقلالية و مواجهة المشكلات)، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري.

كانت هذه إذن الأبعاد الخمسة الرئيسية التي يركز عليها التميز التنظيمي، و فيما يلي سوف نقوم بتقديم أهم نماذج التميز التنظيمي و أكثرها انتشارا و تطبيقا من طرف المنظمات.

4.1- نماذج التميز التنظيمي: بدأت نماذج التميز بالظهور منذ خمسينات القرن الماضي، حيث كان الهدف الأساسي لها هو رفع مستوى الأداء بالمنظمات و خلق الأجواء التنافسية التي تساعد في نشر ثقافة التميز، و سوف نتناول فيما يلي أهم هذه النماذج و أكثرها شيوعا و هي:

1.4.1- النموذج الياباني للتميز (نموذج ديمنج): يعتبر نموذج ديمنج للتميز الأصل و المنبع الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، استحدثت عام 1951 في اليابان و سمي بهذا الاسم تقديرا لعبقريّة الدكتور (إدوارد ديمنج) و دوره البارز في تطوير مراقبة الجودة. يُطبّق هذا النموذج كنظام إداري يصل بالمنظمة إلى التميز في أدائها، و تعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي: (11)

- التوجّه: يتحدد توجّه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.
- الدعم: يتم دعم التوجّه بمعايير التنظيم و المعلومات، تنمية الموارد البشرية، و توحيد المقاييس.
- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة تأكيد الجودة و الإدامة و أنشطة التحسين.

- **النتائج:** و تقاس من خلال معيار التأثير، و بناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة.

و تجدر الإشارة إلى أن نموذج ديمنج انطلق من شعار هو: "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس و محور الاهتمام"

2.4.1- النموذج الأمريكي للتميز (نموذج مالكوم بالدريج): يعتبر (مالكوم بالدريج) من أهم رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، و لا يقلّ نموذجه في التميز شأنًا عن سابقه، حيث لاقى رواجًا كبيرًا على المستويين المحلي و العالمي.

و تمّ إنشاء جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987 و التي حملت اسم "مالكوم بالدريج" تقديرا له، و هي تعتبر الجائزة الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تهدف إلى تنمية القدرة التنافسية، دعم عناصر تميز الأداء، و نقل تجارب المنظمات التي تحقّق التميز إلى غيرها التي تسعى إلى تحسين أدائها لتصل إلى مراتب متقدمة من التميز. و يوضّح الجدول الموالي معايير التقييم في نموذج جائزة بالدريج:

الجدول رقم (1): معايير النموذج الأمريكي للتميز

النقاط	المعايير
100	القيادة
70	المعلومات و تحليلها
60	تخطيط إستراتيجية الجودة
150	استخدام الموارد البشرية
140	تأكيد الجودة في المنتجات و الخدمات
180	نتائج الجودة
300	رضا العميل
1000	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عمرو وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص-ص: 184-186.

نلاحظ من الجدول أن نموذج بالدريج ينطلق من مفاهيم أساسية تعبر عن قيم التميز، كأهمية و حيوية القيادة، تطوير نظم المعلومات، التركيز على أهمية الجودة، أهمية العنصر البشري كأساس في تحريك المنظمات، و تعميق التوجه الإستراتيجي.

3.4.1- النموذج الأوروبي للتميز: قامت المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة بتأسيس نموذج للتميز يمكن أن تستخدمه المنظمة في إجراء تقييم ذاتي لمستويات أدائها، وألحق هذا النموذج بما يُعرف بالجائزة الأوروبية للجودة سنة

1991، بهدف تقديم الدعم و التشجيع للمنظمات الأوروبية للتطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، و يعتبر نموذج هذه الجائزة من أبرز نماذج التميز استخداما بالعالم. ويُعرّف النموذج الأوروبي للتميز بأنه: "الممارسة الماهرة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج، و من ثمّ تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت بأفكار و أنماط الإدارة القائمة على الأسس و المعايير التي تستند إليها مفاهيم الجائزة". (12)

والجدول التالي يوضّح عناصر هذا النموذج و معايير التقييم الخاصة بكل عنصر، و تتمثل عناصره في كل من: القيادة، المدخلات، العمليات، والمخرجات:

الجدول رقم (2): معايير نموذج الأوروبي للتميز

العناصر	عدد نقاط كل عنصر و بنوده
1- القيادة.	(100)
2- المدخلات.	(260)
<ul style="list-style-type: none"> • سياسة الجودة و إستراتيجيات تحقيقها؛ • إدارة الموارد المادية؛ • إدارة الموارد البشرية. 	80 90 90
3- العمليات.	(140)
4- المخرجات	(500)
<ul style="list-style-type: none"> • قياس إدراك المنظمة لما يفوق توقعات الزبائن؛ • قياس كفاءة الأداء النوعي من خلال جودة السلع أو الخدمة المقدمة للزبائن؛ • قياس شعور الزبائن و اتجاهاتهم نحو الشركة؛ • رضا العاملين و المستثمرين و الموردين و المجتمع 	200 150 90 60
المجموع	(1000)

المصدر: إسماعيل القزاز و آخرون، **Six Sigma** و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة،

الطبعة 1، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009، ص: 221.

نلاحظ من الجدول أن النموذج الأوروبي للتميز يتكوّن من مدخلات، يوجّهها و يسيطر عليها و يسيّر قيادة إدارة فعالة، للوصول إلى مخرجات محدّدة.

4.4.1- النموذج الجزائري للتميز: تمّ تبني نموذج التميز الجزائري اقتداء بنماذج التميز التي سبق ذكرها و

أخرى كذلك لمواكبة مختلف التطورات و التحديات العالمية، و يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا. و أنشأ هذا النموذج من طرف وزارة الصناعة بموجب القرار التنفيذي رقم 02-05 بتاريخ 06 جانفي 2002، و يقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تُمنح سنويا، و تُعنى بما جلت المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني سواء كانت مؤسسات صغيرة و متوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي. (13)

ويتمثل الطريق المتبع لهذه الجائزة في دليل يُقدّم لكل أصناف المؤسسات حتى يتسنى لها معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها، و تشجع هذه الجائزة المجهودات التي تبذلها المؤسسات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها و تعني المشاركة في هذه المسابقة ما يلي: (14)

- اختيار الطريق المؤدي إلى التميز؛
 - تقويم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مجموعة من المختصين و الخبراء في هذا الميدان؛
 - المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة التي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة والسعي نحو التحسين المستمر؛
 - تحفيز و إشراك العاملين في مشروع الجودة؛
 - تدعيم صورة المؤسسة من خلال جائزة الجودة؛
 - إقناع المؤسسة لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها؛
 - معرفة المؤسسة لإمكاناتها في مجال الجودة.
- والجدول التالي يوضح معايير النموذج الجزائري للتميز والجائزة الملحقة به، وكيفية توزيع النقاط على هذه المعايير، حيث يتكوّن بشكل أساسي من ثمانية (08) معايير رئيسية:

الجدول رقم (03): معايير النموذج الجزائري للتميز

النقاط	المعايير	الرقم
120	التزام الإدارة	01
80	الإستراتيجية و الأهداف	02
200	الاستماع للعملاء	03
120	التحكّم في الجودة	04
100	قياس الجودة	05
80	تحسين الجودة	06
100	مشاركة العاملين في المؤسسة	07
200	النتائج	08
1000	المجموع	

المصدر: Ministère de L'Industrie, Direction Générale de la Compétitivité, **Le Prix Algérien De La Qualité (Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02)**, P : 12.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النموذج الجزائري للتميز ركّز على عدة معايير لبلوغ التميز، كالتزام الإدارة و وضع إستراتيجية للجودة والاستماع للعملاء وتحسين الجودة ومشاركة العاملين، بالإضافة إلى قياس مختلف النتائج المتعلقة بعمل المنظمة.

تجدر الإشارة إلى أن نماذج التميز التي تحدثنا عليها تدور ضمن فلك أو إطار محدد، يرسم للمنظمات المحاور التي يقوم عليها التميز، و من الملاحظ وجود قواسم مشتركة عديدة بينها، أهمها وضع فلسفة إدارية جديدة و إستراتيجية جديدة تخدم التميز، إرضاء العميل، تبني مبدأ تأكيد الجودة، أهمية العنصر البشري في المنظمة، و التركيز على التعليم المستمر كاستثمار له عائد و كمطلب ضروري.

إن غاية الإدارة في أي منظمة هي السعي إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال دعم الإبداع و التحسين المستمر، و الاستفادة من التجارب و الممارسات السابقة، بالشكل الذي يجعل كل قرارات الإدارة تتصف بالتميز.

2- الإطار العام للمنظمة المتعلمة: تتعلم المنظمات متفاعلة مع الخبرات و المعارف و تتكيف مع المستجدات استباقا للمتغيرات و الفرص و تحاشيا للتهديدات و المخاطر، إذ أن المنظمة كائن حيوي منفتح على ما يجري في بيئته المحيطة و منفتح صوب المستقبل كالإنسان. و المنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم و إنما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع و الأعمق و الأكثر قيمة في أعمالها و تحويل ما تعلمته إلى منتجات و خدمات بشكل أفضل من المنافسين.

1.2- تعريف المنظمة المتعلمة: يمكن إرجاع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها "فريدريك تايلور" و "هنري فايول" اللذان ركّزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله، إذ يمكن اعتبار ذلك اعترافا ضمينا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة. إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام (1990) على يد "بيتر سنجي" (Peter Senge) في كتابه الشهير "الضابط الخامس" "The Fifth Discipline" عندما حوّل النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسات عملية، فقد أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم التنظيمي، و الذي أصبح التعلم سمة أساسية في كيانها، اسم **منظمات متعلمة**. (15)

و يعرف (Peter Senge) المنظمة المتعلمة بأنها: " المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها و طاقتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير و تستعد له و تستجيب لمتطلباته، و أن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد و الغموض، اعتمادا على قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، و تسعى المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدرا من المرونة و الحرية في التفكير، مما ينشر الدافع و الطموح لديهم للعمل سويا لابتكار نماذج و طرق جديدة في التفكير " (16). و هذا يعني أن المنظمة المتعلمة هي في الواقع تلك المنظمة الفعالة في التغيير التنظيمي.

و يعرفها (Marquardt) بأنها: " منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، و تعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة و استخدام المعرفة، و تمكين الأفراد من التعلم داخل و خارج المنظمة، و استخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم و الإنتاج " (17). و قد ركّز هذا التعريف على التعلم كأهم ممارسة في المنظمة المتعلمة. كما يعرفها (Garvin) على أنها: " منظمة ماهرة في خلق، و اكتساب، و تحويل المعرفة، و في تعديل سلوكها لتعكس المعرفة و الرؤيا الجديدة ". و يلاحظ أن هذا التعريف لا يقف عند مستوى نقل المعرفة أو الفهم و إنما يتجاوز ذلك إلى السلوك بما يجعل التعلم عملية عميقة تتعلق بإعادة بناء المنظمة. (18) في حين يعرفها (Pedler) بأنها: " منظمة تسهل التعلم للجميع من أعضائها و دائما تنقل نفسها إلى مواقع أفضل ". (19)

أيضا، يعرفها (Robins & Coulter) بأنها: " المنظمة التي طوّرت القدرة على التكيف و التغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد و حل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل " (20). حيث حصر هذا التعريف التعلم في حل قضايا و المشاكل العمل.

نستنتج مما سبق أنه وبالرغم من تباين التعريفات التي حددت المنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق بينها و تتكامل، حيث يمكننا أن نقول أن المنظمة المتعلمة هي التي تتمكن من اكتساب المعرفة و تسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم إدارتها، و كذلك تطور قدرتها على التكيف و التغيير استجابة للتغيرات المختلفة المستمرة في بيئتها، و تحقق التوافق الجماعي و الرؤية المشتركة للعاملين و التغيير اللازمين للانطلاق نحو التميز و الإبداع.

بالإضافة إلى هذا، فإن التعريفات السابقة تطرقت إلى خطوتين أساسيتين لبناء المنظمة المتعلمة هما: (21)

- التغيير الجذري على المستوى الفردي و التنظيمي، و ذلك بالتخلي عن الهياكل و الأساليب الإدارية التقليدية، و اتخاذ أنماط إدارية حديثة تكون ملائمة لإيجاد ثقافة التعلم، و الحصول على المعرفة الجديدة و توليدها، مع الأخذ بالاعتبار التعليم و التدريب و التنمية.

- تبني إستراتيجية التعلم التنظيمي الفردي و الجماعي المستمر.

والتالي، فإن المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الواحد و العشرين التي تطوّر سلسلة التفكير و التفاعل مع التغيير.

2.2- خصائص المنظمة المتعلمة: حدّد (Peter Senge) أهمّ خصائص المنظمة المتعلمة وهي كالتالي:

(22)

✓ أنها منظمة مرنة: ذات قدرة فعالة في التكيف و التغيير استجابة للتغيرات المختلفة في بيئتها كوسيلة منها للبقاء و الاستمرارية و النجاح.

✓ أنها منظمة ذات بيئة تتصف بالثقة و التعاون: تشجع الاتصالات المفتوحة، تتمنّ التنوع و التفكير النقدي، تشجع العاملين على طرح الأسئلة و النقاش لكافة قضايا التعلم و على المشاركة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، و على استخدام مهاراتهم في إحداث التحسين و التغيير المطلوبين.

✓ أنها منظمة تتبنى أسلوب التفكير النظامي: و يعني ذلك مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة، تمكنهم من النظر إلى منظمتهم كنظام شامل و متكامل، مع إدراكهم لشبكة العلاقات الداخلية و الخارجية التي تحكم هذا النظام، مما يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال.

✓ أنها منظمة تتبنى أسلوب عمل الفرق: بدلا من العمل الفردي، في سعيها إلى التعلم و تحقيق الأهداف المطلوبة.

✓ أنها منظمة تتعلم باستمرار: و تعني اكتساب الأفراد للمعارف و المهارات الجديدة باستمرار و بطرق مختلفة، مثل: التدريب و التطوير و المحاضرات و الندوات و المؤتمرات و القراءة و متابعة أخبار المنظمات المنافسة، و هنا يبرز دور القيادة في تشجيع التعلم المستمر وتهيئة الفرص لذلك، و توفير تكنولوجيا المعلومات للوصول بسهولة للمعلومة و تبادل المعرفة.

✓ أنها منظمة تشجع نقل المعرفة و تبادلها: بتوفير النظام الذي يتيح للمنظمة و أفرادها من تحقيق نشر المعرفة بفعالية و تبادل المعلومات بين العاملين، و يكون تدفقها في جميع الاتجاهات، و بين كل الوظائف و الأقسام و بين الأفراد جميعهم.

✓ أنها منظمة تقيّم ذاتها باستمرار: وذلك للتأكد من تهيئة كل الظروف اللازمة و المناسبة للتعلم، والتأكد من توافر التسهيلات اللازمة لذلك، و توفير أنظمة المراجعة و التقييم و القياس وفق معايير علمية يدرکها جميع العاملين في المنظمة.

نلاحظ من خلال متابعة خصائص المنظمة المتعلمة أن جميعها تهدف إلى تحقيق التعلم لكافة العاملين في المنظمة و هذا هو جوهر المنظمة المتعلمة.

3.2- مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة: في ظل التغيرات التي شهدتها بيئة عمل المنظمات في العقد الأخير من القرن الحالي من تطورات اقتصادية و تكنولوجية و اجتماعية، و التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات للبقاء و الاستمرار، حيث اتضح جلياً أن المنظمات غير القادرة على التكيف المستمر مع البيئتين الخارجية و الداخلية عن طريق التعلم التنظيمي سوف تنتهي في مدة قصيرة، و أن نظيراتها أن تتحول إلى منظمات متعلمة ستكون قادرة على مواجهة التغيير بنجاح.

و يعود تحول المنظمات من النمط التقليدي إلى منظمات متعلمة أساساً إلى: (23)

1.3.2- تحقيق مستوى أداء أعلى: يذكر (Senge) أن معظم المنظمات تسعى سعياً حثيثاً لتحسين مستوى أدائها و الارتقاء به بأقصى ما يمكن، من خلال استخدام طرق مختلفة، فالبعض يتحدث عن إدارة الجودة الشاملة، و فرق العمل ذاتية الإدارة، و تحسين قدرة المنظمة على الابتكار، المنظمة المتمكنة، تحسين الإنتاجية، و غيرها من المصطلحات بما فيها مفهوم المنظمة المتعلمة، و مع اختلاف الطرق التي تنتهجها المنظمات للتغيير و تحسين الأداء، إلا أنهم جميعاً يسلكون طرقاً مختلفة لوجهة واحدة ألا و هي الربط بين التطوير الذاتي لكل فرد في المنظمة و مستوى الأداء الاقتصادي المرتفع.

2.3.2- تحسين الجودة: ربط (Senge) بين فكرة المنظمة المتعلمة و الجودة الشاملة، حيث أن المنظمات المترزمة بشكل جدي بمبادئ الجودة الشاملة تتميز باستعدادها و قابليتها للتحول إلى منظمات متعلمة.

3.3.2- إرضاء المستفيدين: في ظل المنافسة الشديدة في هذا العصر أصبح للعملاء دور مؤثر في بقاء المنظمات و استمرارها، و تنظر المنظمة المتعلمة إلى المستفيدين باعتبارهم أحد المصادر القيمة التي تمدّها بالمعلومات التي تساعد في استمرار و تطور المنظمة، و ذلك من خلال التعرف على آرائهم و رغباتهم و تحقيق مطالبهم، لذا فإن أحد المبررات القوية للتحول إلى منظمة متعلمة هو إرضاء العملاء.

4.3.2- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة: على المدى الطويل ستمثل الميزة التنافسية التي تحقق تفوق المنظمة في قدرتها على التعلم أسرع من منافسيها، إذ أن هذه الميزة ستجعل المنظمة متقدمة باستمرار على منافسيها، حيث أن التعلم المستمر في المنظمة يساهم في الإبداع و التطوير و التقدّم المستمر على بقية المنافسين.

5.3.2- إيجاد قوة عمل تتسم بالحماس و الطاقة و الالتزام: لن يستطيع الأفراد الإسهام بشكل فعال في تحقيق رؤية المنظمة و أهدافها و أداء أعمالهم و مسؤولياتهم بالشكل المطلوب، دون أن تبذل المنظمة جهوداً عظيمة لتعليم موظفيها و مديريها، فبالنسبة للموظفين فإنهم يجب أن يتعلموا كل ما يدخل في مجال اهتمام منظماتهم، أما بالنسبة للمديرين فإنهم يجب أن يتعلموا كيف يعملون على نشر التميز و الإتيقان و تحديد الرؤية عبر المنظمة ككل.

6.3.2- إدارة التغيير بنجاح: إن أفضل ميزة تحققها المنظمة المتعلمة بشكل جيد هي مساعدة الأفراد على تقبل التغيير و التكيف معه بسهولة، فالأفراد في المنظمات المتعلمة يستجيبون للتغيير بسرعة، و بالتالي يعرفون كيف يعملون على إحداث التغييرات المطلوبة للتكيف معها، إن التغيير و التعلم ليس مترادفين و إنما هما متشابكان و متصلان ببعضهما اتصالا كبيرا.

7.3.2- إبراز الحقيقة: إن بناء المنظمة المتعلمة يتطلب الاعتراف بالأخطاء و مكافأة من يظهرها، فيعرف العاملون في المنظمة أنهم لن يوصفوا بأهم أشخاص ذوي سلوك سلمي أو سيء عندما يتحدثون عن أخطائهم أو أمور أخرى لا تسير على ما يرام في منظماتهم، فالمنظمة المتعلمة تتيح الفرصة للعاملين و الرؤساء التنفيذيين بالمنظمات أن يظهرها الحقائق، و أن لا يشعروا بالحرج من أن يعترفوا بأخطائهم.

8.3.2- مواكبة تطورات العصر الحالي: إن التقدم التقني الهائل و الثورة المعلوماتية أصبحت محركا أساسيا جهة التغيير السريع في العصر الحالي، لذا فمن المتوقع في خلال الثلاثين عاما القادمة أن تحدث تغييرات تقنية هائلة ستؤثر حتما في الحياة اليومية للبشر، و ستظهر أنماط جديدة للطاقة و الاتصالات، مما سيُسهم بدوره في إعادة تشكيل البناء السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي في المجتمعات المحلية و العالمية، و الأفراد في المنظمات المتعلمة سيكونون قادرين على استطلاع هذا العالم الجديد و المشاركة فيه بدلا من مجرد الاستجابة له.

كانت هذه إذن أبرز الدوافع أو المبررات التي تدفع المنظمات على اختلاف أنواعها إلى التحول إلى منظمات متعلمة يشكّل التعلم و اكتساب المعارف جوهر حياتها العملية.

4.2- الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة: تقتضي عملية التغيير التنظيمي، أو بمعنى آخر الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة التركيز حول خمسة عناصر أساسية تمثل جوهر عملية التحول هذه، و الجدول التالي يوضّح هذه العناصر:

الجدول رقم (04): التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة.

المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
الهياكل العمودية	الهياكل الأفقية
المهام الروتينية	أدوار التمكين
نظم الرقابة الرسمية	مشاركة المعلومات
إستراتيجية المنافسة	إستراتيجية التعاون
الثقافة المتصلبة	الثقافة المتكيفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: عادل حسين البغدادي و هشام فوزي العبادي، **التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**، الطبعة 1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص: 85.

يشير الجدول أعلاه إلى كيفية التحول إلى المنظمة المتعلمة، و يكون ذلك كالتالي:

1.4.2- من الهياكل العمودية إلى الهياكل الأفقية: إذ لا يناسب الهيكل العمودي المنظمة المتعلمة لأنه يوجد المسافات بين المديرين و العاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف و يؤسس إلى فرق العمل المتوجهة ذاتيا. (24)

2.4.2- من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: التمكين هو طريقة عمل مختلفة جذريا يعمل من خلالها

العاملون مع الإدارة بشكل جماعي (25)، و بشكل أكثر تحديدا هو منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، و حل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمّل المسؤولية و الرقابة على النتائج. (26)

و منه، فإن الانتقال للمنظمة المتعلمة يقتضي التحوّل من منح العامل مهام روتينية أساسها الاستجابة للأوامر و تنفيذ القرارات إلى تمكينه من حرية التصرف و المشاركة في القرارات مع تحمّل المسؤولية.

3.4.2- من نظم الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تكتسي المعلومات أهمية كبيرة في مختلف

المنظمات، خاصة في العمليات الإدارية، و بوجه التحديد في عملية اتخاذ القرارات، و حل مشاكل العمل و الزبائن. و مشاركة المعلومات عملية تتضمن مجموع الممارسات التي تتبناها المنظمات لنشر و تلقي المعلومات. و منه، فإن الممارسات هنا لا تتركز فقط على توضيح توقّعات المؤسسة و لكن أيضا على الجهود التي تقوم بها للاستماع و الاستجابة لانشغالات العاملين فيها (27)، حيث لا يمكن للعاملين التصرف بمسؤولية بدون مشاركتهم في المعلومات، فإذا امتلكوا المعلومات اللازمة فإنهم سيلتزمون بجميع مسؤولياتهم (28).

إذن، يتيح توسيع نطاق المشاركة في المعلومات المحافظة على وظائف المنظمة و يجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر باتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الاتصال مع العاملين و الزبائن مما يتيح فرص التعلم للجميع و من الجميع.

4.4.2- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المنظمات على فرض إستراتيجية

الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المنظمات المتعلمة تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين و مشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن و الموردين و التكنولوجيا الجديدة، فهم يعرفون الحاجات و الحلول و المشاركة في عمل الإستراتيجية، كما أن إستراتيجية التعاون و حتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم و التكيف مع البيئة المحيطة و لا أدل على ذلك مما توفره إستراتيجيات التحالفات و العمل المشترك.

5.4.2- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورة التغيير التنظيمي إلى المنظمة المتعلمة ألا

تكون الثقافة التنظيمية متصلبة و جامدة، إذا لا يمكن للمنظمة معها التكيف مع البيئة المحيطة و الاستجابة للتغيير، لكن المنظمات المتعلمة تشجع على الانفتاح و إزالة الحدود و الجودة و اتخاذ المخاطرة و التحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير. (29)

ومنه، فإن الانتقال إلى المنظمة المتعلمة يتطلب إجراء تغييرات عديدة و جذرية في الهياكل التنظيمية و أدوار العاملين و نظم الرقابة و الثقافة التنظيمية، وذلك بغية الوصول إلى بيئة تنظيمية تشجع الانفتاح و المشاركة و التعاون، دعما لعملية التعلم المستمر.

5.2- أبعاد المنظمة المتعلمة (حسب نموذج Peter Senge).

هناك العديد من النماذج التي تبرز أبعاد و مكونات المنظمة المتعلمة، تعكس وجهة نظر واضعيها و طريقة تفكيرهم و نتائج خبرتهم في هذا المجال، و لعلّ أكثر هذه النماذج شهرة هو نموذج "بيتر سينجي" (Peter Senge) الذي يعدّ مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، و الذي يعدّ نموذج الأكثر شيوعا و تطبيقا من قبل المنظمات، و

قد وضع (Senge) خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى أن تكون منظمة متعلمة، وهي على النحو التالي: (30)

1.5.2- الالتزام الشخصي: وهذه العملية هي التي يكون فيها الفرد متحمس و تواق إلى توسيع و تعزيز رؤيته و تركيز طاقاته، و أن يكون في حالة دائمة للتعلم و تطوير قدراته، و أن يتوافر لدى الفرد التزام و استعداد طويل الأمد للتعلم، و أن يتطلع أن يصبح شخصا متميزا لا يوجد له نظير.

2.5.2- أنظمة التفكير: و يعني التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية و فرعية، و هذا يستدعي أن يتمكّن الفرد من فهم الكل و إدراك المكونات الفرعية أيضا، و الإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة، و تعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة و الذي يعطي الفرق بين المنظمة و غيرها من المنظمات، و دون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن نتحدث عن المنظمات المتعلمة.

3.5.2- النماذج العقلية الذهنية: و فيها يكون العقل الإنساني جاهزا و حاضرا للتعامل مع التحديات و اعتبارها فرضا لأفكار و إبداعات جديدة و نصح لتغيير حقيقي و إيجابي، و هذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية و التعاميم الجامدة و الجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو جديد.

4.5.2- بناء الرؤية المشتركة: إن الرؤية المشتركة هي محرك و محفز قوي لجميع الأفراد، فرؤية القائد هي ليست مشتركة فقط مع أولئك الذين يتصلون به مباشرة، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير و ترسيخ هذه الرؤية المتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم، فالرؤى لا يمكن إملاتها على الأفراد، لأنها لا بد و أن تبدأ من الرؤية الفردية و التي قد لا تتفق مع رؤية القائد.

5.5.2- التعلم من خلال الفريق: و هي الحالة التي يكون فيها أفراد الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة، و يؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد و تعزيز عنصر التعاون و روح الفريق و العمل الجماعي، و الجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة. كانت هذه إذن أبعاد المنظمة المتعلمة وفقا لنموذج (Senge)، حيث يعدّ تفكير النظم الأساس فيها، و الذي تقوم عليه الأبعاد الأخرى، من التزام شخصي و نماذج ذهنية و رؤية مشتركة و تعلم من خلال الفريق. تستند المنظمة المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإدارية و الممارسات السلوكية التي تقود إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الفردية و الجماعية لدى الموارد البشرية بالمنظمة.

3- دور المنظمة المتعلمة في الوصول إلى التميز التنظيمي: يُحكّم على تميّز المنظمات من خلال المقارنة بين أداء المنظمة و بين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية، لوضع أهداف التحسين و تحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا ما يُطلق عليه **علامات التميز التنظيمي**، التي تحقق أهدافها من خلال (تسريع عملية التغيير و وضع الإستراتيجيات البديلة، و وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية و الخارجية، و تحقيق الاستمرارية في التميز التنظيمي). (31)

و يتطلب التميز التنظيمي إدارة فعّالة، فالمدراء بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية و إتباع أساليب و سلوكيات تشجّع على تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، و تشجيعهم لطرح أفكار جديدة و إبداعية و تشجيع العاملين

على الاستجابة لمصادر المعرفة لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو في التأثير على الآخرين و لعب دور أكثر فعالية في خلق المعرفة، كما أن الإدارة يجب أن تملك الرؤية التي تخلق مناخ المشاركة و تهيئ الظروف المساعدة للتميز. و يتطلب التميز التنظيمي أيضا إستراتيجية مؤسسية واضحة، و هيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية و تطوير المهارات، و إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، و توجيه و تدريب العاملين، و أن " إدراك العاملين لمعنى التميز يعزز الإخلاص لديهم و تكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين و الآخرين و تعزيز الرضا لديهم ". (32)

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج عن إدراك العاملين بأنهم يشاركون و بقوة في حل المشكلات، و إن الاندماج يتحول إلى التميز، و الهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر و جودة أفضل و رضا المستهلك، و إن التميز يعني تعظيم و تعزيز الأداء الكلي في المنظمة، و منح الفرصة لأي فرد فيها للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة. (33)

و منه، يعتمد التميز التنظيمي بالأساس على أداء العاملين ذوي الكفاءة و المتميزين في المنظمة، و الذين يتميز أداؤهم للمهام الموكلة إليهم و لوظائفهم بالجدية و الدقة و الفاعلية، و بالاعتماد على مؤشرات و معايير لقياس تميز الأداء، و الاهتمام المستمر بالتعلم و التدريب لتنمية القدرات و الإمكانيات المهنية، و تفعيل مهارات العاملين في الإبداع و الابتكار و توليد الأفكار، و إدراك أهمية إنجازات العاملين و دورها في تحقيق أهداف المنظمة، و حسن التعامل مع الآخرين. (34)

و لقد بين كل من (Sasmita & Nayantara) أن الخطوات التي ينبغي إتباعها في بناء منظمات متميزة هي: (35)

- نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة و التنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي و ربطه بعمليات و أنشطة المنظمة؛
- تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز التنظيمي؛
- تمكين العاملين؛
- توظيف التقنية؛
- نشر المعرفة؛
- تشجيع التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة.

من خلال قراءتنا لخطوات أو عناصر التميز التنظيمي أعلاه، نلاحظ أن هذه العناصر تتواجد في صلب خصائص و مميزات المنظمة المتعلمة، خاصة مجموعة الخصائص التي ركز عليها « Peter Senge » (و التي سبق ذكرها في هذه الورقة البحثية)، سواء تعلق الأمر بنقل رؤية القيادة إلى جميع العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية، تقييم إمكانيات المنظمة باستمرار، تمكين العاملين، نشر المعرفة، توظيف التكنولوجيا، و تشجيع التعلم سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة.

إن الطرح الرئيسي و المركزي للمنظمة المتعلمة ينطوي على أمرين هما: (36)

- عامل النجاح الرئيس لأي أعمال في عصر المنافسة العالمية هو قدرة المنظمة على الابتكار بشكل مستمر و مناسب، و أسرع من نظرائها الآخرين.
- و أن ذلك يحدث من خلال تحرير و تطوير و تحسين قدرات كل الأفراد العاملين لديها.

و منه، نستطيع أن نقول أن المنظمة المتعلمة تقدم فكرة تأملية للعلاقة بين المنظمات و الأفراد (العاملين)، فهي نموذج تنظيمي مبني على أفكار تحريرية مثل: تمكين العاملين، و التحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى الدور المسهل، و خلق رؤية مشتركة و شاملة للمنظمة. و يؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، و صنع القرارات التعاونية، و فرق العمل المتنوعة، و الهيكل التنظيمي المسطح، و الفرص الأكثر للتعلّم. و تمتاز المنظمة المتعلمة بخصائص منها: شعور العاملين فيها بأنه يقدمون عملا لصالحهم و صالح المجتمع، و شعور كل فرد فيها بأنه معني بطريقة النمو و التقدم و تحسين قدراته الإبداعية، و التركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر فعالية من عملهم منفصلين. و تعتمد المنظمة المتعلمة على قاعدة المعرفة من خلال تخزينها للمعارف، و يُعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام و الثقة، و يمتلك افراد الحرية لإجراء التجربة و اتخاذ المخاطرة. (37)

و تتميز المنظمة المتعلمة عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية، و حرصها على تعلّم أساليب التفكير و التحليل و الحوار و تبادل الأفكار و المعلومات مع الآخرين، و بالهيكلية التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة و نشرها في كافة المستويات التنظيمية و تشكيل اللجان و فرق العمل، و تتميز أيضا بطاقتها البشرية التي تمتلك المهارة و الثقة بالنفس و قوة التأثير في الآخرين، و القدرة على التصرف و التحرك بفعالية. (38)

و بالعودة إلى خصائص المنظمة المتعلمة نجد أنها: (39)

✓ منظمة سريعة التعلّم: تحقق التعلّم بنفس السرعة بل أسرع من التغيير الحاصل في بيئتها، و هذا ما يمكّنها من البقاء.

✓ يكون التعليم فيها عملية جماعية: و ليس فردية فقط، و يحدث بالمشاركة، بحيث يمتد التعلّم إلى مجموع العاملين في المنظمة.

✓ أنها مرنة تستطيع التكيف مع بيئتها: و التأثير فيها و تكوينها، و قد تنتقل من بيئة إلى أخرى، و قد تُحدث تغييرات تجعل المنافسين يقلدونها.

و تتميز المنظمة المتعلمة كذلك بأنها: (40)

❖ تحرص على توفير الرؤية المشتركة و على تمكين العاملين: و تعتبر كل فرد في المنظمة هو مصدر معرفة، و تغذي التحريب و المحاولة، و تسمح بالمخاطرة المعقولة.

❖ تربط الأداء الفردي مع الأداء المؤسسي: و تغذي الحوار و الاستفسار و التساؤل، و تضمن الأمان الوظيفي لمن يتحدّث بحرية و يستعد لقبول المخاطرة، و تشجّع الصّراع الخلاق كمصدر للإبداع و التجديد. إن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور، بمعنى أنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد أن تطوره و تبعد كل المضاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور. كما أن التحوّل الجدي من الضعف الإداري إلى التميز في الأداء يتطلّب تبني مفاهيم المنظمة المتعلمة و التعلّم التنظيمي من خلال إستراتيجيات فعالة، و انسياب الهياكل التنظيمية و توفر المرونة في المهارات و القدرات الملحة للتعلّم المستمر و الاستفادة من الخبرات الذاتية و خبرات الآخرين و تكوين المعرفة المستمرة، لتحقيق عناصر التميز في الأداء وفق معايير أفضل الممارسات. (41)

إذن، تلعب المنظمة المتعلمة دورا مهمّا في تحقيق التميز التنظيمي، و ذلك من خلال ما يلي:

➤ **بناء الرؤية المشتركة:** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم رؤية مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود، وتعمل المنظمة المتعلمة على بناء الرؤية المشتركة التي تعتبر محفز قوي للأفراد، ويتم ترسيخها و تحريرها لجميع العاملين في كل المستويات التنظيمية، هذا ما يقودهم إلى تقديم أفضل ما لديهم في إنجاز أهداف المنظمة، لأن رؤية المنظمة بالأساس قد انطلقت من الرؤية الفردية لكل واحد منهم و شارك الجميع في وضع أسسها.

➤ **التقييم الذاتي المستمر:** تقوم المنظمة المتعلمة بتقييم ذاتها بشكل مستمر للتأكد من أن كل الظروف مهيأة لعملية التعلم، و بالإضافة إلى ذلك تبني أنظمة تقييم و قياس وفقا لمعايير علمية يدركها جميع العاملين في المنظمة.

➤ **تمكين العاملين:** يعد التمكين أساسا للمنظمة المتعلمة، فمن خلاله يتم دعم العاملين و تزويدهم بالمصادر و تفويض السلطات لهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، و يتضمن كذلك منحهم الحرية بتجنيهم الرقابة المفرطة بالتعليمات و السياسات و الأوامر القاسية في عملهم، و إعطائهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم و اتخاذ قراراتهم و إنجاز أعمالهم.

➤ **توظيف التكنولوجيا:** تعتمد المنظمة المتعلمة بشكل رئيسي على توظيف التكنولوجيا الحديثة خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الإنترنت، التي أوجدت القدرة على التشبيك بين المنظمة و البيئتين الداخلية و الخارجية، و هو ما يجعل التعلم ممارسة آتية و مستمرة، كما يشكّل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية و اقتصاد المعرفة. (42)

➤ **اكتساب و إيجاد و نشر المعرفة:** تعمل المنظمة المتعلمة بشكل مسبق على اكتساب و إيجاد و نقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة و على أساس النظرة المستقبلية الثابتة. أي أن المنظمة المتعلمة تقوم باستمرار بالتالي: (43)

- اكتساب أفكار و معارف جديدة و تعلمها؛
- تحويل و نقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء و أقسام المنظمة و أفرادها؛
- التبادل الحر و المستمر للأفكار و المعلومات و المعارف بين أعضاء المنظمة؛
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة؛
- قياس نتائج التغيير.

➤ **تشجيع التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة:** المنظمة المتعلمة هي القادرة على التعلم و تشجيع التعليم بين أعضائها، و تتيح المجال للجميع و تروج تبادل المعلومات الضرورية بين العاملين، و من ثمّ تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى إتاحة فرصة منظمة مرنة للغاية، حيث يُقبل العاملين على الأفكار الجديدة و يتعلمونها و يعملون على تقبلها و يتكيفون مع مضمينها و يتبادلونها من خلال رؤية مشتركة نحو التحسين الهادف المستمر. (44)

و لا بد أن ينعكس التعلم إيجابيا على نتائج الأعمال بما يجعله أداة فعالة في إيجاد و تطوير الميزة التنافسية، حيث أن القوى الخارجية للمنظمة المتمثلة في السوق و القوانين و التكنولوجيا و سوق العمل و المتغيرات الاقتصادية، تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل و المعدات و الموارد البشرية، و التي تنعكس على القدرات الجوهرية للمنظمة فتُثري ميزتها التنافسية. (45)

➤ **المرونة التنظيمية:** المنظمة المتعلمة هي منظمة متكيفة مع بيئتها الداخلية والخارجية، ويتوفر لديها بيئة تنظيمية تغذي التعلم الجماعي والفردى، وتعزز الإبداع والابتكار وتحفز العاملين على إنجازهم، وثقافتها التنظيمية تقوم على الانفتاح والمشاركة والثقة.

إن هناك مستوى جديد من الكفاءة والفعالية يتم اكتسابها في المنظمات المتعلمة، وإذا لم تصبح المنظمات متعلمة ولا أفرادها فإن فرص الإبداع والتحدى سوف تكون بعيدة، فالمنظمات المتعلمة جزء من عملية التطور، وهي جاءت كاستجابة لتعقيد البيئة وتحدياتها، مما يعني البقاء في سوق الأعمال من خلال الحصول على الميزة التنافسية وإدارة مواردها بشكل كفؤ وخلق المقدرة للتكيف مع البيئة. (46)

إذن تعمل المنظمة المتعلمة على تحقيق التميز التنظيمي من خلال بناء الرؤية المشتركة، تقييم ذاتها باستمرار، تمكين العاملين، توظيف التكنولوجيا، نشر المعرفة، تشجيع التعلم الفدي والجماعي، وتحقيق المرونة التنظيمية، حيث كلما تعززت مؤشرات تطبيق المنظمة المتعلمة كلما أدى ذلك إلى مزيد من التميز في الأداء، وعلى هذا الأساس فإن العديد من الباحثين في مجال الإدارة اعتبر المنظمة المتعلمة من أهم نماذج التميز.

خاتمة:

المنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحالى الذي يتميز بسرعة التغييرات وكثرة التحديات والتطور المستمر في كافة المجالات، مما يمدها بالوسائل المختلفة (داخلية وخارجية) والتي تساعد على خلق بيئة عمل داعمة وقادرة على التفكير والتعلم والإبداع والتطوير، وكذلك تتميز بقيادة مفتوحة ومبادرة تعمل باستمرار معتمدة على الأسلوب النظمي في التواصل الفعال، مما يساعدها على التقدم والتطور وتفاذي العديد من المشكلات.

وتتصف المنظمة المتعلمة بعدة مميزات وخصائص، فهي منظمة سريعة التعلم، تشجع التعلم الجماعي، مرنة تستطيع التكيف والاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية، تقوم على أساس الثقة والتعاون والحوار والمشاركة، تحرض على تمكين العاملين وبناء الرؤية المشتركة، وتربط الأداء الفدي مع الأداء الكلى.

إن غاية الإدارة في أية منظمة هي تحقيق التميز في جميع أنشطتها وأعمالها ووظائفها، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، وتلعب المنظمة المتعلمة دورا كبيرا في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تعمل على تحقيقه من خلال بناء الرؤية المشتركة مع جميع العاملين بالمنظمة، التقييم الذاتي والمستمر للتأكد من أن كل الظروف مهيأة للتعلم، تمكين العاملين من خلال منحهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، توظيف التكنولوجيا الحديثة، اكتساب وإيجاد ونشر المعرفة، تشجيع التعلم الفدي والجماعي، وتبني المرونة التنظيمية.

و فيما يلي مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة، والتي تدعم بشكل أساسي تطبيق مدخل المنظمة المتعلمة من أجل تحقيق التميز التنظيمي:

- السعي الدائم نحو التغيير والتجديد، وتبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة تتناسب مع التحديات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال.

- جعل التميز التنظيمي من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كونه يقود إلى مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين.

- تعزيز الالتزام الشخصي والاستعداد طويل الأمد لدى العاملين للتعلم واكتساب المعارف والمهارات، و تشجيعهم أن يصبحوا أفرادا متميزين.

- دعم العاملين للتخلص من الأفكار النمطية والتعميمات الجامدة التي تعيقهم عن الانطلاق نحو كل ما هو جديد.
- بناء الرؤية المشتركة التي تنطلق من الرؤية الفردية لكل عامل، كونها محفز و محرك قوي لجميع العاملين بالمنظمة.
- تشجيع التعلم المستمر و اكتساب المهارات و المعارف الجديدة باستمرار، و خاصة التعلم على مستوى الجماعة.
- إيجاد و اكتساب و نشر المعرفة و تبادلها بين جميع العاملين في المنظمة و على كافة المستويات.
- تمكين العاملين من خلال منحهم مزيدا من الاستقلالية و الحرية و المشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية، إضافة إلى التحريب و المخاطرة و التحفيز على تقديم الأفكار الجديدة و الإبداع.
- العمل على خلق بيئة تنظيمية تقوم على أساس الثقة و التعاون و التفاعل و المشاركة و الحوار.
- التقييم الذاتي المستمر للمنظمة للتأكد من أن كل الظروف مهيأة لعملية التعلم و اكتساب المعرفة.
- توظيف التكنولوجيا خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال و كل ما من شأنه تدعيم عملية التعلم و نشر المعرفة.
- العمل على تبني مختلف الممارسات و الأساليب التي تزيد من مرونة المنظمة و تحسن من استجابتها للتغيرات الداخلية و الخارجية.
- الحد من العوّقات التي تقف في طريق بناء المنظمة المتعلمة، خاصة الهياكل التنظيمية الهرمية، الإجراءات الصّارمة، المركزية الشديدة، و عدم الرغبة في التغيير.

الهوامش و الإحالات

- (1): صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز - الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال-، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص: 25.
- (2): McGregor, B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994, P : 297.
- (3) : Eskild, Dahlgard & Anders, **The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence**, Total Quality Management, 1999, P : 10.
- (4): علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص: 80.
- (5) : Gilgeous. V, **Operations and Management of Change**, London : Pitman, 1997, P : 34.
- (6): صالح مهدي العامري و طاهر محسن العالي، **الإدارة و الأعمال**، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص-ص: 69-70.
- (7): نفس المرجع السابق الذكر، ص: 70.
- (8): موسى أحمد السعودي، **أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص: 264.
- (9): صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 228-229.
- (10): موسى أحمد السعودي، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 260-261.
- (11) : Porter, L.J, & Tanner, S.J, **Assessing Business Excellence**, 2nd edition, Oxford Publishing, U.K, 2004, P : 201.
- (12): صالح علي عودة الهلالات، مرجع سابق الذكر، ص: 273.
- (13): Ministère de L'Industrie, Direction Générale de la Compétitivité, **Le Prix Algérien De La Qualité (Décret exécutif n° 02-05 du 06/01/02 et arrêté du 03/04/02)**, P-P: 02-03.
- (14) : Op.cit., P : 03.
- (15): عمر أحمد همشري، **إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة**، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص: 398.

(16) : Drejer, A., **Organizational Learning and Competence Development**, The Learning Organization, Vol.07, N°=04, 2000, P-P : 206-207.

(17) : Marquardt, M.J., **Building the Learning Organization : Mastering the five elements for corporate learning**, Palo Alto, USA : Davies-Black Inc, 2002, P :02.

(18) : عادل حسين البغدادي و هاشم دباس العبادي، **التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتهما بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**، الطبعة 1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص: 48.

(19) : نفس المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

(20) : عمر أحمد همشري، مرجع سابق الذكر، ص: 399.

(21) : نفس المرجع السابق الذكر، ص: 400.

(22) : أنظر : صالح علي عودة الهللات، مرجع سابق الذكر: ص-ص: 221-223.

(23) : إيمان سعود أبو حضير، **التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة - اتجاهات إدارية حديثة لتطوير المنظمات-**، الطبعة 1، دار المؤيد للنشر، الرياض، 2007، ص: 106.

(24) : عادل حسين البغدادي و هاشم دباس العبادي، مرجع سابق الذكر، ص: 85.

(25) : Synthia, D.Scott & Denis, T.Jaffe, **L'empowerment : Le nouveau concept du management**, Les presses du management, Paris, 1998, P :08.

(26) : فاتن أبو بكر، **نظم الإدارة المفتوحة - منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات-**، الطبعة 2، إيتراك للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص: 95.

(27) : Ken Blanchard & John Carlos, **Comment réussir l'empowerment dans votre organisation**, Les éditions Un monde différent, Québec, 1997, P :13.

(28) : Michel Tremblay et al, **L'engagement organisationnel et les comportements discrectionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines**, Série Scientifique, Centre international de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Montréal, 2000, P : 04.

(29) : عادل حسين البغدادي و هاشم دباس العبادي، مرجع سابق الذكر، ص: 86.

(30) : صالح علي عودة الهللات، مرجع سابق الذكر، ص: 218.

(31) : علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية-، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص: 75.

(32) : صالح علي عودة الهللات، مرجع سابق الذكر، ص: 230.

(33) : علي الضلاعين، مرجع سابق الذكر، ص: 76.

(34) : صالح عودة الهللات، مرجع سابق الذكر، ص: 227.

(35) : موسى أحمد السعودي، مرجع سابق الذكر، ص: 364.

(36) : عادل حسين البغدادي و هاشم دباس العبادي، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 64-65.

(37) : كامل الخواجة، **مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص-ص: 228-229.

(38) : عبد القادر أحمد النعيمي و باسم فيصل نايف، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2012، ص: 178.

(39) : إسماعيل المعاني و آخرون، **قضايا إدارية معاصرة**، الطبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص-ص: 314-315.

(40) : أنظر : صالح علي عودة الهللات، مرجع سابق الذكر، ص: 223-224.

(41) : لحسن عبد الله باشيو، **أفضل الممارسات و التميز المؤسسي المستدام**، الطبعة 1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص: 109.

(42) : أكرم سالم الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية**، الطبعة 1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص-ص: 142.

(43) : نفس المرجع السابق الذكر، ص: 144.

(44) : لحسن عبد الله باشيو، مرجع سابق الذكر، ص-ص: 109-110.

(45) : أسامة خيري، **إدارة الإبداع و الابتكارات**، الطبعة 1، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص: 91.

(46) : عادل حسين البغدادي و هاشم دباس العبادي، مرجع سابق الذكر، ص: 67.