

دور نموذج المنظمة دائمة التعلم في تحقيق متطلبات الأداء المتميز من وجهة نظر -مايك بادلر

The role of the permanent learning organization model in achieving the requirements of outstanding performance from the point of view of Mike Badle

آسية بن داود^{1*}، صبيحة عبد اللاوي²

¹جامعة البليدة 2؛ الجزائر

²جامعة البليدة 2؛ الجزائر

تاريخ الإستلام: 2023/03/26 تاريخ القبول: 2023/11/11 تاريخ النشر: 2024/03/01

ملخص:

تزايد اهتمام مفاهيم المنظمة المتعلمة والأداء المتميز يعكس تحول معايير المنافسة نحو الأصول المعرفية. يعتمد تميز الأداء في المنظمات الحديثة على قدرتها على التعلم وابتكاراتها، وتحقيق التفوق في مجالها يعتمد بشكل كبير على قدرتها على التعلم. تُعرف المنظمات المتعلمة بأنها تمتلك قدرات استثنائية في عصر المعرفة والابتكار. تتناول هذه الدراسة دور نموذج المنظمة دائمة التعلم للمفكر مايك بادلر في تحقيق الأداء المتميز. أظهرت النتائج أن هذا النموذج يساهم فعلياً في تعزيز الأداء المتميز من خلال تعزيز ثقافة التعلم والتميز، وتحقيق التكيف والمرونة لتجاوز التحديات.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة؛ نموذج المنظمة دائمة التعلم؛ الأداء؛ التميز؛ الأداء المتميز.

Abstract:

The increasing interest in the concepts of the learning organization and outstanding performance reflects a shift in competition standards towards knowledge assets. The excellence in performance of modern organizations relies on their ability to learn and innovate, with the achievement of superiority heavily depending on their capacity for learning. Learning organizations are recognized for their exceptional abilities in the

* المؤلف المراسل.

knowledge and innovation era. This study explores the role of the perpetual learning organization model by thinker Mike Pedler in achieving outstanding performance. The results indicate that this model actively contributes to enhancing outstanding performance by fostering a culture of learning and excellence, facilitating adaptation, and flexibility to overcome challenges.

Keywords: learning organization; the always-learning organization model; the performance; excellence; Outstanding performance.

مقدمة:

تعد فترة نهاية القرن العشرين فترة حاسمة ومؤثرة في ميدان الفكر الإداري نظرا لظهور عدة اتجاهات حديثة في تسيير المنظمات كالجودة الشاملة، إدارة رأس المال الفكري، إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمات المتعلمة إذ اكتسبت هذه الأخيرة مكانة هامة ضمن مداخل التسيير المعاصرة لارتباط مفهومها بزيادة المعارف بشكل مستمر إضافة إلى تفعيل دور المورد البشري فيها، ولقد جعلت هذه الخصائص التعلم لدى المنظمات متغيرا حاسما في إكساب المرونة والتكيف مع مختلف التطورات التكنولوجية وتغيرات البيئة المحيطة المتلاحقة وما صاحب العولمة من ظروف ثابتها الوحيد هو عدم الثبات وعدم التأكد البيئي، وبالتالي كان لهذه العوامل تأثيرا واضحا في بروز منطق وفلسفة المنظمة المتعلمة خاصة لاستهداف أبعادها حرية طرح الأفكار المبدعة والتجريب عليها والتعلم الذاتي ومن الغير كأحد مصادر المنافسة والحصول على قيمة مضافة لأداء أكثر فاعلية.

ومع تلاحق الابتكارات وتحرر القدرات الإبداعية أصبحت الجودة والتميز في الأداء القائم على الأفكار غير الإبداعية من العناصر الحاسمة التي تتوج بها الجهود المبذولة لترقية الأداء ولتحقيق التكيف واستشراف المستقبل مما فتح المجال لأسبقية فلسفة المنظمة المتعلمة بكونها المنهج الأكثر قدرة على السرعة في التفاعل وملائمة لظروف المنافسة من خلال مختلف النماذج المفسرة لها والتي تطورت ضمنها عدة تقنيات لترقية الأداء وتحسينه ليكون بذلك نموذج مايك بادلر (Mike Pedler) أحد أكثر نماذج المنظمة المتعلمة واقعية لذكره

خصائص يمكن من خلالها للمنظمة تحقيق أداء متميزا مقارنة بمنافساتها. ومما سبق تقديمه يمكن طرح الإشكالية الآتية:

ما هو دور خصائص نموذج المنظمة دائمة التعلم ل-مايك بادلر- في تحقيق متطلبات الأداء المتميز؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية تمت صياغة الفرضيات المرتبطة بها على النحو الآتي:

— يعد مدخل المنظمة المتعلمة من أهم الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري وطموح للمنظمات التي تسعى لحجز مكانة في بيئة شديدة المنافسة شرط توفر مقومات التحول إليها.

— تساهم خصائص المنظمة دائمة التعلم حسب ما حددها -مايك بادلر- Mike Pedler في تحقيق الأداء المتميز بمختلف عناصره كما تحافظ على إستدامته.

تهدف هذه الدراسة لتحديد مفهوم المنظمة المتعلمة مع توضيح دور خصائص أحد أهم النماذج المفسرة للمنظمة المتعلمة من وجهة نظر -مايك بادلر- الذي أطلق عليه نموذج المنظمة دائمة التعلم وإسهاماته في تحقيق متطلبات الأداء المتميز، بالإضافة إلى تحديد أهم المعوقات التي تعرفها البيئة التنظيمية مع صياغة الحلول الممكنة حسب منطق المنظمة المتعلمة من أجل تحقيق أداء يرقى للمنافسة الفاعلة.

ولمعالجة هذا الموضوع ودراسته تم الاستعانة بالمنهج الوصفي لجمع المعلومات ودراستها وتحليلها بشكل يمكننا من الإحاطة أكثر بجوانب متغيري الدراسة والتوصل لنتائج بخصوصيهما وعلى هذا الأساس قسمت هذه الدراسة إلى أربعة مباحث الأول تناول المنظمة المتعلمة في مفهومها ومقوماتها، أما الثاني فتطرق لمفهوم نموذج المنظمة دائمة التعلم من وجهة

نظر-مايك بادر-Maike Badler-، والمبحث الثالث فتعرض للأداء المتميز ومستوياته، أما المبحث الرابع فكان حول خصائص نموذج المنظمة دائمة التعلم كدعائم لتحقيق الأداء المتميز (التحديات والحلول).

المبحث الأول: المنظمة المتعلمة المفهوم ومقومات التأسيس.

يحتل مفهوم المنظمة المتعلمة بأهمية كبيرة خاصة وأنها المنظمة التي تسمح بتعزيز دور الأفراد وتشجع على الأداء الجماعي وامتلاكها خاصية التعلم جعلها تكتسي دوار محوريا في ضمان البقاء والاستمرارية بناء على وجود عدة مقومات تشكل بنى أساسية لترسيخ ثقافة التعلم لدى المنظمات، وبذلك سيتضمن هذا المبحث كل من مفهوم المنظمة المتعلمة وأهميتها ومصادر تعلم المنظمات، وكذا التطرق إلى أهم مقومات بناء المنظمات المتعلمة وضمان التحول الصحيح لها وذلك بحسب المطالب التي ينقسم لها هذا المبحث.

المطلب الأول: ظهور وتطور مفهوم المنظمة المتعلمة.

المنظمة المتعلمة عرف ظهورها تطورات ومحطات عديدة سنوضحها أكثر تفصيلا في هذا المطلب مع الإشارة فيه كذلك لتعريفها ولأهميتها التنظيمية وفقا للآتي:

تصنف فلسفة المنظمة المتعلمة ضمن المفاهيم الحديثة التي تم التوصل إليها في الفكر الإداري المعاصر إذ تعبر عن نوع معين من المنظمات لوجود خاصية التعلم ضمن مبادئها الأساسية، والنقطة الأهم في هذا المفهوم هي التي تعود للباحثين "كريس أرجيس (Argyris) و" دونالد شون (Schon)" في كتاباتهما الصادر سنة 1978 حينما إعتبر أن المنظمة المتعلمة هي القدرة على كشف الثغرات وإيجاد الوسائل التي تمكن من سدها بالإعتماد على التعلم

كعملية تسمح بتحسين الأداء والسلوكيات من خلال المعرفة¹، إذ يعود ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة لفترة التسعينيات لكن تحت مسميات مختلفة منها المنظمات العارفة، المفكرة، الذكية فيما يبقى التعلم ضمن مقوماتها لكسب القدرة على المبادرة والتكيف²

وتفسير مفهوم تعلم المنظمات عرف عدة تيارات ساهمت في تطوره منها تيار تحسين النوعية التي جاءت مع أعمال رائد الجودة "إدورد ديمينج (Edward Deming)" وتيار التصرف التعليمي الذي تطور في بريطانيا من قبل "ريفانس (Revens)" وتيار التفوق لـ *water Peters&mante* إضافة لما تضمنه تفكير "دروكر (Drucker)" حول ظهور إقتصاد المعرفة وضرورة تغيير نمط تسيير الأفراد خاصة وأنهم هم مصدر حمل المعرفة وأصحاب القيمة المضافة للمنظمة³

وفيما يبقى "بيتر سينج (petresenge)" أحد علماء جامعة أمابتي (AMTI) الأمريكية وصاحب كتاب "استراتيجية المنظمة المتعلمة" «رائد الفكرة والمؤسس الأبرز لها، إذ أسس لتعلم المنظمات في بيئة لم يعد عيش المنظمات فيها فقط كافيا بل صار لزاما عليها النمو والتطور والتعلم من أجل البقاء الناجح وهذا ما عبر عنه "سينج (senge)" في كتابه الشهير البعد الخامس سنة 1990، وقد تضمن هذا الكتاب فن ممارسة التعلم التنظيمي وأضاف بعدا جديدا للجودة والتعلم حينما طرح فكرته بخصوص إمكانية تعلم وتطور المنظمة من

¹ بلموهو بخديجة، نحو بناء نموذج المؤسسة المتعلمة-دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس، سطيف، 2020، ص 03.

² قهوجي أحمد، دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، العدد 6، (سورية: 2014)، ص 191

³ بعلي نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 1، (الجزائر: 2015)، ص 176.

تجاربها ومن خبراتها العملية وحتى من معارف الأفراد العاملين بها ليكون هذا الطرح الأكثر ملائمة واستجابة لخصوصية عصر التغيير والمعرفة المتاحة والتميز والمستمر¹.

وعلى حسب ما أشار إليه "بيتر سينج" (Peter senge) بخصوص تعلم المنظمة فإن التعلم بالنسبة لها عملية إستراتيجية مستمرة ومتكاملة مع بقية الأنشطة الرئيسية الأخرى بذلك تعرف المنظمة المتعلمة بأنها هي: "المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير، كما يطلق فيها العنان للطموحات الجماعية والتعلم من بعضهم بعض"²

كما تعرف كذلك بأنها: هي عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى المعرفة المفيدة والتي لها القدرة على التوجيه واتخاذ القرار والتغيير في السلوك ونتائج الأعمال³، وفي تعريف آخره تعني: المنظمة التي توفر المهارة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل السلوك للوصول إلى معارف جديدة لتطور قدرتها على التكيف والتغير لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في حل مختلف القضايا الخاصة بالعمل

وبوصف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة المرنة والمتكيفة مع بيئتها على المستويين الداخلي والخارجي أكسبها هذا أهمية يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:

¹ شرفي مسعودة، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "علاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حسينة بن بوعلي - الشلف -، 2016، ص 115.

² رواجية عيسى، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة دراسة حالة مؤسسة فرتيالعنابة، أطروحة دكتوراه في إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018، ص 84.

³ المشاقبة زياد محمد، البطاينة محمد تركي، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار جليس الزمان، 2009، ص 224.

- هي المنظمة التي تسعى لتحقيق الأفضل لعملائها؛
- هي المنظمة التي تهتم بتحقيق الأداء المتفوق لكسب ميزة تنافسية؛
- الاهتمام بتطوير خصائص التعلم الفردي والجماعي لتطوير علاقاتها مع جمهورها؛
- تجنب الانحدار والعمل على تعزيز سبل النجاح؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات وتفهم منطق الاختلاف لتعلم وتجاوز المخاطر بصورة أكثر عمقا؛
- تعزيز قدرات الإدارة والتسيير وتوسيع الفهم والإدراك¹.

المطلب الثاني: مصادر تعلم المنظمات.

تكتسب المنظمة المعرفة وتتعلم من خلال وجود مجموعة من المصادر والممارسات التي تمكنها من الاستجابة لمتغيرات الواقع وتوسيع إطارها الإدراكي وبالتالي كسب مهارات ومعارف عند التطبيق وعليه فإن هذا المطلب سيعرض أهم وسائل وطرق تعلم المنظمات وذلك ما يبينه الجدول الآتي أكثر:

¹ الطائي علي حسون، خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة في الشركة العامة للصناعة الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، (العراق 2008)، ص ص 155-156.

الجدول رقم (1): يوضح طرق ومصادر تعلم المنظمات

المحيط: التعلم من البيئة	المؤسسة: تتعلم من نفسها	الشريك: التعلم من الشركاء والغير	
المحيط الاقتصادي المحيط التكنولوجي المنافسين	الخبرة، الإبداع، الأخطاء السابقة	التحالفات، الإندماج، تحويل التكنولوجيا، الزبائن، الموردين	مصادر التعلم
تغير في المحيط تراجع في الأداء الرغبة في الأداء العالي	التكرار، الاختلال، الإبداع	فارق تنظيمي، كفاءة مستهدفة	بواعث التعلم Triggers:

Source :Michel .Y ,Knowledge management apprentissage organisationnel et societe de la connaissance(Paris ,Economica,2006),P74.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن تعلم المنظمة هو عبارة عن عملية تكاملية تترجمها توليفة من المصادر والعناصر المتداخلة التي تتيح فرص اكتساب المعارف وتبادل المعلومات بالنسبة للمنظمة ومحيطها الداخلي والذي قد يحدث بصفة فردية أو جماعية، كما أن فرص تعلم المنظمة يمكن تحصيلها من خارج محيط المنظمة من منافسين وتجاربهم أو من التحالف مع منظمات أخرى وغيرها وهذا كله لتحقيق الاستجابة الجيدة والمبدعة نحو صناعة الفوارق التنظيمية بكفاءة عالية وبقدرة أكثر تنافسية مقارنة بالغير.

المطلب الثالث: مقومات بناء وتطبيق أسلوب المنظمة المتعلمة.

تستند عملية التحول من الأنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة وضمان تطبيقها كمدخل تنظيمي حديث إلى وجود عدة دعائم وأسس تساهم في مجملها لترسيخ قيم التعلم حتى يكون ثقافة دائمة وممارسة مستمرة وهذا المطلب سيتضمن مختلف هذه المقومات والتي يمكن توضيحها وتلخيصها في النقاط الآتية:

1. وجود قيادة تحويلية مشجعة على التعلم:

يعد هذا النمط من أكثر أنماط القيادة ملائمة حتى تكون المنظمة متعلمة لما يسمح بيه القادة في الإدارة العليا من تشجيع ومنح فرص للتعلم بكل سهولة بين الفرد وبين الجماعات، وبناء فرق العمل والرجوع إلى مدخلات التغذية العكسية في تقويم وتصويب الأداء، ولهذا يكون وجود هذا النمط القيادي ضروري للمنظمة المتعلمة فهو يساعد على التحفيز وتنمية المهارات وتحرير الكفاءات المبدعة وتنمية المعارف لتفوق والتعلم معا.

2. وجود هيكل تنظيمي مرن:

يعد هذا العنصر مطلباً هاماً فهو من العوامل الحاسمة والمساندة لفكرة تعلم المنظمات لأن هذا النوع من الهياكل يسمح بوجود المعلومات اللازمة وفي كل المستويات كما يسهل عملية كسب وتبادل المعرفة ويضاعف فرص التعلم للعمل الاستراتيجي ورسم الخطط ومتابعتها جملة وتفصيلاً¹

¹ طواهر طه مداني، دور تمكين العاملين في تبني مقومات المنظمة المتعلمة-دراسة حالة بعض فروع مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في إدارة وتسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر، 2019، ص66.

3. وجود ثقافة تنظيمية تعليمية:

حتى يقال عن منظمة أنها متعلمة يجب أن تسبق هذه الخطوة وجود ثقافة تنظيمية متكيفة ومنفتحة يكون ضمنها التعلم أساس لبناء الرؤية المشتركة، فثقافة المنظمة المتعلمة هي التي تعي أن تعلم هو إحداث تغيير في سلوكيات وإدراك الأفراد حيث يصبحون باحثين عن المعرفة والتعلم هو مصدر شعورهم بالإنجاز والرضا لتحمل المخاطرة في طرح الأفكار الخلاقة ووسيلة للبدء من جديد كالتعلم من تجارب سابقة.

4. الذاكرة التنظيمية:

يمثل هذا العنصر بالنسبة للمنظمة المتعلمة خزانة كل المعلومات والمعارف لحفظ التجارب السابقة وبناء الجديدة منها، ولعلما يميز هذا النمط التنظيمي وعلى خلاف أنماط التسيير التقليدية أن هذه الذاكرة تكون بمستوى عالي من التنظيم لتسهيل الرجوع إليها لأن التجارب المهمة والتراكم المعرفي المخزون هوماتبرز منه الإبداعات¹

المبحث الثاني: مفهوم نموذج المنظمة دائمة التعلم حسب -

مايكبادلر-*Maike Badler*

لفهم وتفسير أسلوب المنظمة المتعلمة كفلسفة تنظيمية حديثة برزت بشأنها عدة نماذج تطبيقية تهدف في مجملها لوضع الأسس وتحديد الخصائص المرتبطة بإستراتيجية تعلم المنظمة وذلك لفهم وتحليل منطق التعلم التنظيمي، ومن بين النماذج الشائعة بخصوص تفسير المنظمة المتعلمة نجد نموذج الشركة دائمة التعلم، وبذلك ينقسم هذا المبحث إلى مطلبين الأول حول

¹ مخلوفي عبد السلام، شريف مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 جنرال إلكتريك نموذجاً، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 1، (أدرار-الجزائر: 2015)، ص 88.

مفهوم نموذج المنظمة دائمة التعلم ل-مايك بادلر-والثاني حول أهم الخصائص المميزة لهذا النموذج.

المطلب الأول: المنظمة المتعلمة حسب نموذج -مايك بادلر (Maik Badler)-

حسب هذا النموذج فإن "مايك بادلر" درس مفهوم المنظمة المتعلمة من منظور أوروبي أكثر إذ أكد على أن هناك تحول في هذا الميدان ولم يعد ينظر للمنظمة المتعلمة على أنها وجدت بهدف حل المشكلات فقط ومواجهة التحديات الواقعة، بل ظهرت لتؤكد على أن التعلم يحدث من عملية حل المشكلات في حد ذاتها إذا ما كان الهدف هو الإستمرارية والبقاء في بيئة تنافسية تتميز بوجود منظمات رشيقة سريعة التكيف وذكية في نفس الوقت لهذا وصفها "مايك بادلر" بأنها رحلة مع عدة مراحل من النضج¹.

ووفقا لنموذج "مايك بادلر" الشهير الشركة دائمة التعلم والمصنف ضمن أكثر نماذج المنظمة المتعلمة واقعية والأكثر إستخداما فقد عرفها بأنها هي: "الشجرة المثمرة التي ينبعث منها النشاط والحيوية، فتسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العمليات بما يضمن لها البقاء والتطور" وعليه هذا التعريف فقد أكد على مبدأين هما النمو والبقاء².

وبالنظر للتعريف السابقة حول المنظمة دائمة التعلم يمكننا القول أن هي المنظمة التي تعتمد وبشكل أساسي على التعلم المستمر وفي كل المستويات الفردية والجماعية مع قناعتها

¹Y vers, G, wat are the rihtskills?An investigation of an organization, journeytowardsbecoming a learningorganistion and the skills help leaders to creat the condititions and structures of a learningorganistion , Doctor, school of management, University of leicester, Britain, 2014, p25.

²Pedaler.M.B, Thelearningcompany :Astrategy for sustainableddevelopment(New York :Mcoraw-Hill , 1997), p22 .

بأن بلوغ الأهداف ينبثق من عمليات التعلم في الأساس ومن منظور استراتيجي للأهداف المراد تحقيقها وللتطوير الذاتي للمنظمة كافة.

المطلب الثاني: خصائص نموذج المنظمة دائمة التعلم

وفقا لما أشار إليه "مايك بادلر" في نموذج هذا فإن المنظمة المتعلمة هي ذات الطبيعة الديناميكية لهذا استوحي تسمية المنظمة دائمة التعلم منها والتي انطلق فيها بداية بتحديد إحدى عشرة (11) خاصية يمكن إيجازها في هذا المطلب على النحو الآتي:

نهج تعلم الإستراتيجية: وهي الخاصية التي تقوم على تصميم وتطبيق واستخدام استراتيجية المنظمة وفقا لمنطق التعلم.

المشاركة في صناعة القرارات: أي منح الفرصة لجميع أصحاب المصلحة للمشاركة في عملية صنع السياسة العامة للمنظمة.

توفير المعلومات: الإعلام خاصية مهمة فهي تشير إلى نظم المعلومات المعتمدة لضمان استمرارية تدفق المعلومات وتعزيز فرص تمكين العاملين.

المحاسبة التكوينية والرقابة: وجود نظام للرقابة والمتابعة تدخل في إطار التكوين ودعم عملية التعلم فالتقييم والمتابعة يفتح فرص للتعلم من الأخطاء.

التبادل الداخلي: وهو أن يكون هناك حوار داخلي بين جميع الأطراف داخل المنظمة لتعاون التنافسي وتعظيم النتائج¹

¹ أحمد عبد المنعم محمد شفيق، مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الإنتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2006، ص 74.

المكافآت المرنة: وتعني هذه الخاصية أن يستند نظام المكافآت إلى سياسة واضحة يمكن مناقشتها وتعديلها، ومع إمكانية تصميم نظم التعويضات بشكل يشجع على المبادرة وتحمل مخاطرها.

تمكين الهياكل: وهي أن يكون هناك هياكل تنظيمية مساندة تمنح فرص أكثر لتنمية وتمكين الأفراد العاملين فهذا ما يولد لديهم القدرة على مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية والاستجابة السريعة للتغيرات الممكنة.

مسح وتحليل البيئة بالاعتماد على الأفراد العاملين: وذلك لجمع جميع المعلومات عن البيئة الخارجية بواسطة علاقات الأفراد في إطار احتكاكهم مع العملاء والموردين والمنافسين وأي طرف خارجي يمكنهم من المعلومات التي يساعد وجودها على صناعة القرارات.

التعلم من المنظمات الأخرى: وتتحقق هذه الخاصية في وجود التحالفات الاستراتيجية وبالمشاركة في بحوث التطوير والتعلم في ظل وجود منافع مشتركة بين المنظمات وتبادل وإكساب الخبرات.

التطوير الذاتي للجميع: وبمعناه إيجاد واستحضار كافة الممكنات للتنمية الذاتية لكل فرد من أفراد المنظمة بغض النظر عن المستوى المتواجد فيه لبعث حماسهم أكثر للتعلم وتنمية أنفسهم.

مناخ التعلم: وجود بيئة ملائمة لممارسة عملية التعلم هذا يساعد ويشجع على طرح الأفكار الجديدة كما يمنح فرص ومصادر أكثر لتعلم المنظمة داخليا وخارجيا¹

¹Kerbacherahma, Djenouhatfadhila, Buildinglearningorganizaition :theory and partices, Journal of The NewwEconomy , (Universitekhemis Miliana2021) , Vlo12, N2, p474.

المبحث الثالث: الأداء المتميز ومستوياته

إن التميز في الأداء من النتائج والغايات التي إرتبط وجودها بتطورات مفاهيم الجودة والجودة الشاملة على إعتبار تميز المنظمة ونجاحها يعود وبدرجة كبيرة لوجود الأداء الحسن والمتقن وبمستويات مختلفة، وبذلك ينقسم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب الأول حول مفهوم الأداء والمطلب الثاني يتعرض لأهداف التميز في الأداء والمطلب الثالث سيتناول مستويات الأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز

إن ظهور منهج التميز في الأداء يعود إلى حد كبير لمتغيرات البيئة في تحديد معادلة التميز ومقاييسها، لذلك شهدت فترة بداية السبعينيات (70) العديد من المبادرات لرفع نسب الأداء وإدخال عناصر الجودة عليه ومع بداية القرن العشرين زاد الاهتمام بهذا المفهوم الذي إقترن وجوده أكثر مع المنظمات المتميزة حيث أدخلت عليه عدة متغيرات والتي من بينها: المستهلك، المنافسة، الأداء المقارن خاصة وأن هذا العامل لا يمكن إغفاله في معادلة تميز الأداء¹

ومنه فإن الأداء في حد ذاته قد خص بعدة تعاريف وإشتركت في تعريفه عدة إتجاهات ومداخل فكرية بالنظر للأهمية التي يكتسبها، حيث يعود مصطلح الأداء في الأصل لللاتينية "performance" في حين تم تحديده أكثر وضوحا في اللغة الإنجليزية "perform to"

¹زايد عادل، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 5.

والتي تعني: تأدية أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أي قيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹

والأداء المتميز هو: "حالة الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي الذي يحقق مستويات غير اعتيادية من التنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية في المنظمة، وبما ينتج عنه من إنجازات تتفوق بها المنظمة عن المنافسين لها وترضي بها العملاء وكافة أطراف أصحاب المصلحة"²، كما يمكن تعريفه بأنه: "إمتلاك القدرة على إنجاز الأعمال بالوجه الكفء والصحيح وضمن المهام الهيكلية وبطريقة مبتكرة غير روتينية"

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول أن **الأداء المتميز** هو ما يعبر عن مجموع الجهود الفردية والجماعية لزيادة قدرات الإنجاز الصحيح للمهام الموكلة بطريقة احترافية وبجودة عالية ترقى لتلبية رغبات المستفيد والوصول لنتائج متميزة لصالح المنظمة لتفوق على المنظمات المماثلة لها.

المطلب الثاني: أهداف الأداء المتميز

إن أهداف الأداء المتميز في خضم متغيرات البيئة السريعة ماهي إلا عبارة عن مجموعة الأنشطة والعمليات التي تتولى المنظمة تنفيذها للوصول إلى نتائج يكون الأداء العالي أحد أهم مفاتيحها للاندماج والتكيف مع المنافسة واستقراء إتجاهاتها، وعلى هذا الأساس تتلخص أهداف الأداء المتميز في:

¹مداح لخضر، زيطوط أحمد، التميز في الأداء من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 5، العدد 18، (الجلفة، الجزائر: 2020)، ص 381.

²السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 80.

- إيجاد الثقافة ذات الإمكانات اللازمة لكسب العملاء وتحسين ثقتهم بالمنظمة وبمخرجاتها التي يكون الأداء الجيد أهم مؤشراتهما؛
- تحسين المشاركة ورفع حس المسؤولية ومعنويات الأفراد العاملين لان شعورهم بالإنجاز يحسن إمكانياتهم في تنفيذ المهام؛
- تحسين النتائج والتدريب على أسلوب تطوير العمليات لتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح؛
- تعلم أساليب وفنيات إتخاذ القرارات الإستراتيجية إستنادا للحقائق بشأن حسن ترتيب وتحليل المشاكل وأسبابها للإحتوائها؛
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات¹
- إجراء التقييم الموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة لكسب مهارات أكثر بخصوص الأداء؛
- إندماج المنظمة أكثر مع محيطها وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.
- التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية لأن جودة الأداء في الإلتزام بقواعد العمل وأصوله؛
- تنمية الرصيد المعرفي لدي العاملين حول كل ما يخص تطوير الأداء وتقنياته الحديثة؛
- إتباع منهجيات مناسبة للبحث عن الحلول لمشكلات المنظمة وجعل العملاء

¹ جميل محمد سفير أحمد، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي والأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، الجزائر يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص156.

أكثر انجذابا وتركيزا فيما تقدمه المنظمة¹.

المطلب الثالث: مستويات تميز الأداء

إن عملية تحقيق التميز في الأداء هي عملية يرتبط وجودها في تحديد ثلاثة مستويات رئيسية حتى يكون الأداء يتناسب مع طموحات وأهداف المنظمة وذلك من خلال:

1. التميز في الأداء الفردي: وهو الأداء الجيد والمرغوب تحصيله للوصول إلى مخرجات إبداعية تتم من قبل أحد أفراد المنظمة المتميزين.

2. التميز في الأداء على مستوى الجماعة: ويتمثل هذا المستوى في الأداء الذي يمكن تنفيذه في ظل جهود جماعية كالتى تكون ضمن فرق العمل، إذ يكون هذا التميز أعلى قيمة مقارنة بالأداء الفردي.

3. التميز في الأداء على المستوى التنظيمي: وهو ما يتوصل إليه عن طريق تعاون كافة مستويات المنظمة ولعل أهم ما يميز هذا النمط هو وجود عملية إبداع وتفكير ابتكاري يرتكز على دعم القادة والهياكل التنظيمية المساندة والثقافة المنفتحة والمؤثرة في تحقيق الارتباط الإيجابي مع المحيط الخارجي وفواعله².

¹ بن عيشاوي أحمد، إدارة الجودة الشاملة (Tom) السبيل إلى تحقيق الأداء التنظيمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2، العدد 3، (ورقلة، الجزائر: 2013)، ص ص 42-43.

² غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018، ص 123.

المبحث الرابع: خصائص نموذج المنظمة دائمة التعلم كدعائم لتحقيق الأداء المتميز (التحديات والحلول)

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين شهد منطق تعلم المنظمات تداولاً واسعاً بين المنظمات التي تهدف لفرض سياسة تنافسية لما لها من مرونة مكنتها من التواجد ضمن بيئة أعمال سريعة التطور، فالتعلم لإكتساب المعرفة وتحرير الأفكار المبدعة من أسس تعلم أصول تحقيق الأداء المتميز والصعب تقليده، وبهذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب الأول سيتطرق لمتطلبات تحقيق الأداء المتميز في ظل خصائص نموذج المنظمة دائمة التعلم، والمطلب الثاني يتناول مقاربات نموذج المنظمة دائمة التعلم، أما المطلب الثالث فهو حول تحديات وحلول المنظمة دائمة التعلم لتحقيق الأداء المتميز .

المطلب الأول: متطلبات تحقيق الأداء المتميز حسب خصائص نموذج المنظمة دائمة التعلم

إن بلوغ الأداء المتميز من معايير تصنيف المنظمات المتميزة والتي تسعى للبقاء والاستمرارية فنموذج المنظمة دائمة التعلم تعد أحد أهم النماذج المعاصرة التي تتضمن مجموعة من الخصائص والأبعاد التي في نفس الوقت من مميزات الأداء والمتمثلة أساساً في:

1. الإستراتيجية: وتتمثل أهمية هذه الخاصية في العمل على تغيير لتمييز الوضع الحالي والمستقبلي من خلال استخدام المدخل التعليمي في صياغة إستراتيجية المنظمة والمشاركة في سياساتها بداية من وضع الرسالة الدالة على مبرر وجودها وتوضيح رؤيتها المستقبلية، إضافة إلى تخطيط عمالياتها بالمشاركة في وضع الأهداف وتحديد الموارد اللازمة واختيار آلية تنفيذ ذلك ومتابعتها يجعل الأداء أكثر عمقا وبالتالي قياس النتائج المحققة يكون في حد ذاته مؤشراً لقياس الأداء ومستواه.

2. الهيكل التنظيمي المساند: يتميز نموذج المنظمة دائمة التعلم بخاصية مهمة وهي الهياكل التنظيمية المرنة التي يكون فيها الحرص على الأداء وبلوغ درجات عالية فيه منطق نجاحها خاصة وأن العمل ضمن الهياكل غير الهرمية يتناسب كثيرا وطبيعة الأداء التي تتطلب الكثير من التعديل والسرعة في الاستجابة لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية في تنفيذ العمليات، واللامركزية التي يعرف بها هذا النمط تزيد من فرص التفوق في الأداء من خلال المشاركة في الصلاحيات وتعميم تبادل المعرفة والتعلم¹.

3. توفير فرص للتعليم: إن التميز في الأداء في ظل وجود مناخ تعليمي في المنظمة هو بمثابة فرصة للتنمية الذاتية للأفراد العاملين لتشجيع على إبراز المواهب والكشف عليها، وتحمل المسؤولية والمخاطرة في ذلك ومساعدة الآخرين من أجل التعلم من بعضهم البعض لاكتساب مهارات جديدة، وكما تعد ردود الفعل الراجعة حول الأداء من أسس التعلم لأن هذا يمنح المنظمة إمكانية تقييم جودة تنفيذ العمليات وتقدير الأخطاء وتقويمها واستحسان الاختلاف للحصول على الأفكار الجديدة².

4. البيئة الداخلية: وهي تمثل المناخ الداخلي الذي يتطلب أن يكون ضمنه توجه معلوماتي متاح فيه البيانات والمعارف بخصوص أي تفصيل ليكون تنفيذ الأداء سهلا، والمحاسبة الرقابية للإنجازات والتقارير إذ يعد التعلم فيها ذاتيا وتنظيميا من منظور أن الأفراد العاملين شركاء في التنظيم وفي وضع وتخطيط نظام المكافآت يحفزهم على رفع أدائهم لأضعاف مضاعفة.

¹مداح لخضر، زيطوط أحمد، مرجع سابق، ص 387.

²أبو النصر مدحت، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008، ص 87.

5. البيئة الخارجية: تقوم هذه الخاصية على تحقيق عناصر ومتغيرات حاسمة في تميز أداء الأفراد للاعتماد عليها في مسح وتحليل مناخ المنظمة حيث يمنحهم هذا فرصة الاحتكاك بأطراف خارجية من عملاء، موردين، شركاء، المجتمع هذا كله يوسع من المدارك ويعطي إمكانية اكتشاف استراتيجيات جديدة في ترقية الأداء وتعلم طرق جديدة في تنفيذه بأحسن ما يمكن¹.

المطلب الثاني: مقاربات المنظمة دائمة التعلم للأداء المتميز

تفرض الظروف غير الثابتة اعتماد مقاربات واقعية لتوجيه السلوك نحو الأداء الإيجابي غير التقليدي من خلال تنمية الرغبة في تحقيق نتائج غير مسبقة وعليه نجد أن أسلوب المنظمة دائمة التعلم تلزم بعدة مقاربات في تنظيم ومتابعة وتقييم الأداء والتي من بينها الآتي:

1. المقاربة الإنسانية: تعد المنظمة المتعلمة من أهم المداخل التنظيمية الحديثة التي انطلقت في مبادئها من المقاربة الإنسانية في العمل، وهذا ما ترجم في الرؤية المشتركة والإهتمام بتنمية قدرات الموارد البشرية على اعتبارهم شركاء مع وضع برامج تهدف لتعميق أدوارهم وتوسيع مسؤولياتهم ومعارفهم لزيادة كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.

2. المقاربة الإستراتيجية: يشكل الأداء وكفاءات تحسينه أهم انشغالات الإدارة العليا التي تتولى تصور المستقبل وتخطيط طرق الأداء الممكن والمرغوب فيه للوصول للمخرجات الباهرة إذ تظهر أهمية هذه المقاربة في النظر للمستقبل والبحث عن فرص النمو والتحسين المستمر كضمان لاستمرارية ذلك.

¹عثمان عطاء الله عبير، تأثير المنظمة دائمة التعلم على تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، العدد 9، (مصر: 2012)، ص 200.

3. المقاربة المعرفية: توصف المنظمات المتعلمة بالمنظمات العارفة لارتباطها بعنصر المعرفة في عملية التعلم وجعل ذلك مؤشراً عن حصول المعرفة وبالتالي اكتساب خبرات أكثر في الأداء¹.

4. المقاربة التنظيمية: تعني هذه المقاربة على وجه الخصوص بإنشاء البنى التحتية الشاملة للسياسات والنظم، الهياكل التنظيمية، وتوفير كل ما يتعلق بإجراءات تنفيذ ومتابعة وتقييم وتقويم الأداء وتنسيق متكامل بين الموارد المادية والبشرية في ذلك.

5. المقاربة التوفيقية: وهي التي تعتمد على ظروف الموقف وتخص بشكل مباشر المنظمات التي تنشط في بيئة مفتوحة ومتعددة، وكما تطلب سرعة اتخاذ القرار لتكيف أكثر مع المتغيرات الحاصلة ولترك حرية أكثر للمبادرة من مواقع العمل².

المطلب الثالث: تحديات وحلول المنظمة دائمة التعلم للأداء المتميز

تنقسم التحديات التي تعرفها المنظمات دائمة التعلم في إطار دورها وسعيها تحقيق الأداء المتميز وإستمراره وبحكم نظامها المفتوح وإتساع نطاق تعاملاتها بفعل التعلم والمقارنة المرجعية لإكتساب خبرات تجارب منظمات أخرى إلى قسمين هما:

1. التحديات الداخلية:

ترتبط هذه الصعوبات في مجملها بمختلف العوامل التي تحيط بالمناخ الداخلي للمنظمة والتي من أبرزها ضعف وعي الوعي لدى القيادة العليا بأهمية تعلم المنظمة وأهمية ذلك في تحقيق نتائج ترضي كل أطراف أصحاب المصالح، ومع صعوبة إحداث التغيير في

¹ غانم هاجرة، مرجع سابق، ص 105.

² نفس المرجع، ص 106.

المعرفة والثقافة والمسلمات السائدة على المستويين الفردي والجماعي لصعوبة التحول الجذري في الهياكل التنظيمية السائدة والتي تحجب المعلومات فتعيق بذلك قنوات الاتصال في ضمان نقل المعلومات مما يؤخر بدوره فرص إيجاد الحلول للمواقف المفاجئة وهو ما يكون عكس منطق التعلم، ضيق الوقت في الأفراد للمشاركة وتحمل المسؤولية وعدم تماسك فرق العمل مما يفشل الأداء الجماعي، كثرت وجود ضغوط العمل مما يرفع نسب الأخطاء في تنفيذ المهام وعدم امتلاك الخبرة في التعلم التنظيمي¹.

2. التحديات الخارجية:

تتأثر المنظمات بمحيطها الخارجي والمنظمات المتعلمة هي منظمات وجودها يشكل جزءاً لا يتجزأ من بيئتها التي تنشط فيها وبالتالي هذا يجعلها بغير منأى عن مختلف العوامل الخارجية التي تؤثر فيها وتتأثر بها، وبدورها هذه العوامل في حد ذاتها تشكل تحديات لها كالسياسات والعمليات المركزية التي لا تتوافق في الكثير من الأحيان مع منطق تعلم المنظمات اللامركزي التنظيم، إختلاف حجم ثقافات المنظمات مما يحد من عملية التعلم من تجارب منظمات أخرى²، التأثير بالمنافسة الخارجية ذات الأفكار الإيديولوجية السائدة في المجتمع مما قد يؤثر على القرارات الحاسمة في المجالات الإستراتيجية كالتحسين الأداء والاستثمار، تغير التوجهات التنظيمية السائدة في الفكر الإداري خلال فترات زمنية معينة حيث يؤثر بشكل مباشر على نمط الهياكل التنظيمية الواجب إتباعها³

¹ الروابده محمد علي أعقيل وآخرون، مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، (الأردن: 2013)، ص 128.

² نفس المرجع، ص 128-129.

³ كرارشة فاطمة الزهراء، زدام يوسف، دعائم بلوغ الأداء المتميز من خلال فلسفة المنظمة المتعلمة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 2، (باتنة، الجزائر: 2019)، ص 110.

3. الحلول الممكنة لمواجهة تحديات المنظمة دائمة التعلم تحقيق الأداء المتميز

— ترسيخ ثقافة تتسم بالتغيير والقبول لمنطق تعلم المنظمات بداية من الإدارة العليا لزيادة الوعي لدى القادة بأن حتى الأخطاء التي قد يرتكبها الأفراد هي جزء من عملية تعلمهم وتنمية خبراتهم لأداء أكثر احترافية مستقبلا؛

— حل المشكلات بطريقة منهجية التي تعتمد على منطق الجودة وطرقها كالتشخيص والإصرار على البيانات بدل الافتراضات ومخططات السبب والنتيجة لتفاصيل أكثر تتجاوز الأعراض لتقييم الأسباب الفعلية؛

— التجريب لاختبار المعرفة الجديدة التي الأفراد والمنظمة على تنمية المدارك والآفاق بخصوص كل ما يمكن أن يحدث من مشكلات ومواقف؛

— التعلم من التجارب السابقة لزيادة إمكانية مراجعة الأخطاء والتعلم منها وعدم تكرارها بحكم الخبرة والتعلم؛

التعلم من الآخرين لاكتساب معارف وأفكار جديدة وليس تقليد الغير في طرق أدائهم لأن التعلم في المنظمة يمنحها أسبقية حصول المعرفة ونقلها وبالتالي وجود مهارات إبداعية تكون من أكبر محفزات الأداء¹.

الخلاصة:

ختاما لما سبق في هذه الدراسة يمكننا القول أن تحقيق الأداء المتميز واكتساب مكانة ضمن المنظمات المتميزة من خصائص عصر المعرفة وفي ظل تزايد الاهتمام بالموجودات الفكرية يعد ضرورة حتمية لدعم أهداف وغايات المنظمات المعاصرة في البقاء والاستمرارية

¹Kerbacherahma, Djenouhatfadhila, Op.cit., p p 481-488.

من خلال تحقيق مخرجات تتفوق بها على مثيلاتها في بيئة الأعمال شديدة التنافس، وهذا بالاعتماد على مداخل فكرية حديثة تعمل بمنطق أكثر مرونة وانفتاح مع مختلف متغيرات الأداء الحاضرة والمستقبلية مما جعل من أسلوب المنظمة دائمة التعلم أحد أكثر نماذج التفكير والتسيير الحديثة ملائمة لضمان التميز في الأداء والمرونة في التعامل مع ظروف عدم التأكد البيئي وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي دائم التعلم تتحرر فيه القدرات الإبداعية وتنشط ضمنه المهارات والكفاءات البشرية بشكل يسمح بتنفيذ أكثر فاعلية للعمليات، وهذا أوضحته هذه الدراسة من خلال الطرح المقدم بخصوص تبيان دور وأهمية وجود خصائص المنظمة دائمة التعلم التي حددها "مايك بادر" في كل من: الإستراتيجية، توفير فرص التعلم، الهيكل التنظيمي المساند، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية كدعائم تحقيق عناصر الأداء المتميز، وهذا ما أكد من جهته أن التميز في الأداء يستلزم جو وظروف عمل تمتلك رصيد معرفي وخبرات كافية لترقية الأداء وتحسينه باستمرار وبالتالي الوصول لذلك يجعل من المنظمة دائمة التعلم البيئة التنظيمية الأكثر إتاحة لفرص التفوق في الأداء بحسن توظيف عناصر التعلم لديها، ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

— إن تبني أسلوب المنظمات المتعلمة في ظل ظروف المنافسة الشديدة يساعد المنظمات كثيرا في الحفاظ على مقومات أفضليتها حاضرا ومستقبلا، على شرط أن تحقيق التحول الحقيقي للمنظمة المتعلمة هو وجود بنية تنظيمية متكاملة من العناصر الفاعلة سواء ما تعلق بالموارد المادية أو البشرية والقيم والقناعات التنظيمية لتأسيس الجيد لأصول التعلم الفردي والجماعي للمنظمة؛

— المنظمة المتعلمة كما يطلق عليها منظمات القرن الواحد العشرين أو نموذج التفكير التنظيمي الحديث اجتهدت في تفسيره وتحديد خصائصه عدة نماذج والتي من بينها نموذج

دراستنا لـ "مايك بادلر" الذي صنف نموذجَه ضمن النماذج الأكثر واقعية لطرحة رؤية شاملة لتعلم المنظمة؛

— إن تحقيق الأداء المتميز من الأهداف الإستراتيجية ومن مؤشرات تصنيف المنظمات المتميزة كحتمية لتحديد معايير النجاح والتفوق بشكل مختلف عن المنافسين؛

يرتبط نموذج المنظمة دائمة التعلم من خلال ما حدده "مايك بادلر" فيها من خصائص بمختلف جوانب تجسيد وتحقيق الأداء المتميز واستدامته إذ شكلت هذه الخصائص المتطلبات العملية لتفسير وتثبيت ثقافة الأداء المتميز مع الأخذ بعين الاعتبار لظروفه وأسبابه، خاصة وأن اعتماد أسلوب المنظمة المتعلمة لتميز الأداء ليس بالطريقة الجاهزة والسهلة التنفيذ بالنظر لما قد يعترض ذلك من صعوبات وتحديات ومع ذلك فإن نموذج المنظمة دائمة التعلم من النماذج الأكثر تكيفا وإستهدافا لتفوق في الأداء وتحسينه من خلال مجموع الخصائص المميزة له المشار إليها سابقا.