

نماذج واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

سليمان بلعور

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة غرداية



ملخص:

تعتبر المنظمة المتعلمة نمط إداري جديد انتشر مؤخراً ليحل محل المنظمات التقليدية في إدارة المنظمات، فهي تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام في تطوير المنظمة، وقد أجمع المفكرون المعاصرون على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة. ولتعظيم القدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة، تسعى المنظمات إلى إيجاد قاعدة ملائمة لبناء أنظمة ساعية لغرس ثقافة التعلم، لكونها المحرك الذهني لسلوك الأفراد الإبداعي، سعياً نحو تحقيق التوازن والتكامل بين مختلف مستوياتها.

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، التعلم المستمر، فرق العمل.

Abstract:

The learning organization a new management style has spread recently to replace the traditional organizations in the management of organizations; they are based on blooming outlook for the worker and his abilities to contribute to the development of the organization. And may the whole contemporary thinkers that the survival and success of organizations in contemporary circumstances depends on its ability to switch to an educated organizations. And to maximize the ability to respond to the requirements of the environment, seeking organizations to find a convenient base for building systems seeking to instill a culture of learning, being a motor mental to the behavior of individuals creative pursuit of balance and integration between different levels.

مقدمة

أدى تشابك عوامل التغيير والتجديد في جميع المجالات إلى قيام المنظمات بالبحث عن أساليب تنافسية جديدة تمكنها من التكيف مع المتغيرات السريعة في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنيات المعلومات الحديثة، هذه الأساليب مبنية على قناعة تامة هي أن التعلم هو المفتاح الأساسي لكفاءة العمل الإداري، ونتيجة لهذه القناعة ظهرت المنظمات المتعلمة وتوسعت.

وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه Senge (1990) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والاضطراب، وان تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية.

والمنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكه بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة، ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك وإعادة بناء المنظمة، وللمنظمة المتعلمة خصائص ومستويات وتقوم بنشاطات وإجراءات لأجل التحول إليها، كما أن لها نماذج وإستراتيجيات لبنائها. سنحاول من خلال هذا المقال التفصيل في تلك العناصر وغيرها إجابة على الإشكالات المطروح ألا وهو:

ما هي المبررات التي دفعت لظهور المنظمة المتعلمة، وما هي نماذج واستراتيجيات بنائها؟

1 - مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمة وتجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية، كما عرف بأنه الوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل أفراد التنظيم، أو هو العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها.

ويختلف التعلم التنظيمي عن التعلم الفردي في أن هذا الأخير يرتبط باحتياجات الفرد ودوافعه وقيمه، ويتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية، بينما يشتمل التعلم التنظيمي على واقع مشترك لحاجات ودوافع وقيم أفراد التنظيم، ويتصل بالرؤية الجماعية المشتركة.

ورغم ذلك الاختلاف فالتعلم الفردي يعد مطلبا ضروريا لحصول التعلم التنظيمي، حيث أن الأفراد داخل التنظيم هم المعنيون بالتعلم التنظيمي، فما يعرفه الفرد ينعكس على الجماعة، ثم على المستوى الكلي للمنظمة. من جهة أخرى المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يقومون بدور الوسطاء للمنظمات في عملية التعلم، فأنشطة التعلم الفردي قد تحفز أو تحبط عملية التعلم التنظيمي.

وحتى يتحقق التعلم التنظيمي من خلال التعلم الفردي لابد من توافر بعض الخصائص في الأفراد المعنيون بالتعلم، بالإضافة إلى قدراتهم العالية في التفكير، وتوفر خبرات عالية من خارج وداخل المنظمة، لابد أن تكون لديهم مهارات عالية في التواصل مع الآخرين، ورغبة في العطاء للمنظمة تفوق ما يحصلون عليه منها، وأن يكونوا حريصين على تميز المنظمة أكثر من حرصهم على مضاعفة المكتسبات الشخصية⁽¹⁾.

إذا التعلم التنظيمي عموماً يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، وهو ما يتم في المنظمة المتعلمة. وهناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي غايته بقاء وديمومة المنظمة، ونجد من أهم تلك المفاهيم:

- المنظمة المتعلمة هي التي توسع قدراتها بشكل مستمر من أجل خلق نتائج مرغوبة حقاً، من خلال رعاية أنماط التفكير الجديدة، وتوفير المجال للطموح الجماعي، بالإضافة إلى تعليم أفرادها باستمرار كيفية التعلم الجماعي⁽²⁾.

- هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها، وأيضاً تعديل سلوك أفرادها بما ينعكس على أبحاث معارف ورؤى جديدة⁽³⁾.

- هي المنظمة التي يقوم فيها أفرادها بتحديد المشكلات ثم القيام بحلها بما يجعل هذه المنظمة قادرة على التجريب والتغيير والتحسين باستمرار، بهدف زيادة قدرتها على النمو والتعلم.

- وينظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها⁽⁴⁾.

ويحسن بنا في هذا السياق التفريق بين التدريب والتعليم والتعلم، فالتدريب يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الانساني⁽⁵⁾.

كما أن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل وهما ينصبان على المهارات والمعارف العامة ويحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الأفراد، أما التعلم فلا يتم إلا داخل العمل وبالتفاعل مع أفراد وقيمه وأسراره، وأيضاً لا يمكن للتعلم أن يتم إلا في سياق عمل المؤسسة المرتبط بتاريخها السابق وتطورها اللاحق.

2 - مبررات التحول إلى المنظمة المتعلمة

يوجد العديد من المبررات التي أدت إلى التحول إلى مفهوم المنظمة المتعلمة واعتمادها في العديد من المؤسسات، ومن أهم تلك العوامل⁽⁶⁾:

- العالمية: هناك الكثير من المنظمات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية، وهو ما يعكس قدرتها على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

- التحول الجوهري في أساليب العمل: حيث تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فقد انتقلت المنظمات من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير العمليات إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر.

- زيادة تأثير العملاء: إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلع والخدمات التي يحصلون عليها، وتخفيض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية، واختراق الأسواق وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.

- التطور في إدارة المعرفة: فقد أصبحت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات، وأصبح إنتاجها يتضاعف كل في مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الأفراد على تحسين الأداء وتطويره، وهي مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، كما أنها لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، بالإضافة إلى أنها ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية. من جهة أخرى حدث تحول في إدارة المعرفة من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة، إلى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع.

- تطور أدوار وتوقعات العاملين: ازدادت قيمة الرؤية الناتجة عن تعلم العاملين مع الاستخدام والممارسة وهو ما يتطلب من المنظمات المتعلمة حسن استقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم، وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والإبتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.

- تطور تكنولوجيا المعلومات والانترنت: حيث أوجدت القدرة على التشبيك **Hyperconnection** بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية، وهو ما يجمع التعلم ممارسة آنية ومستمرة، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة.

3- خصائص المنظمة المتعلمة

تتميز المنظمة المتعلمة بالخصائص التالية⁽⁷⁾:

- خلق فرص التعلم المستمر: بمعنى منح إمكانية التعلم المستمر للأفراد، حيث أن التعلم يتم إدماجه في إطار العمل من خلال أدائهم لمهامهم، وهو ما يسمح بخلف فرص متزايدة للتعلم وتطوير المهارات.

- تعزيز إجراءات الرقابة والحوار: حيث يتم تغيير ثقافات الأفراد، مما يدعم ثقافة الاستجواب وتشارك الخيرات بينهم.

- تشجيع التعاون وفتح التعلم: حيث تستخدم الفرق للوصول إلى أنماط مختلفة من التفكير، فهي تركز على التعلم والعمل الجماعي، والتعاون يكون مدعوما من خلال ثقافة الأفراد والاعتراف بقدراتهم.

- إنشاء أنظمة لاكتساب التعلم وتبادل الخبرات: تعمل هذه الأنظمة على ضمان استمرارية التعلم، فهي تسهل عملية إدماجه في العمل، كما توفر وسائل الحصول على تشارك الخيرات.

- تمكين الأفراد من أجل تحقيق رؤية جماعية: يشترك جميع الأفراد في مسؤولية اتخاذ القرارات، وذلك بهدف تحفيزهم على التعلم وحثهم على تنفيذ مهامهم بثقة.

- ربط المنظمة بيئتها: ارتباط المنظمة التام مع جميع الفاعلين فيها والمتعاملين معها يساعد أفرادها علي رؤية نتائج أعمال علي جميع مستوياتها، كما يجعلهم يعتمدون علي دراسة شاملة لمحيط عملهم من أجل تنفيذ مهامهم علي أحسن وجه.

ويضيف M.J.pedler الخصائص التالية للمنظمة المتعلمة(8):

- صنع السياسة علي أساس تشاركي: أي أن عملية اتخاذ القرار تأخذ في الاعتبار وجهات نظر مختلف الأطراف المعنية.
- التوجه المعلوماتي: أي استخدام تكنولوجيا المعلومات، مما يجعل استخدام المعلومات سهلا وفوريا وممتعا.
- المحاسبة والرقابة التكوينية: أي أن نظم المحاسبة والموازنة والتقارير مصممة للمساعدة علي التعلم والتنظيم الذاتي.
- مناخ التعلم: من خلال إلتماس تغذية العكسية من الآخرين لتقدير قيمة الأخطاء واعتبارها فرصا للتعلم ، وإستساغة الاختلاف واعتباره مولدا للأفكار الجديدة.
- فرص تنمية الذات للجميع: أي تشجيع الأفراد علي تحمل مسؤولية تنمية أنفسهم مع مساعدتهم علي ذلك.

4- نشاطات المنظمة المتعلمة

أشار Garvin إلى أن المنظمة المتعلمة تكون ماهرة في خمسة نشاطات رئيسية، وكل واحد من هذه النشاطات له منظومته العقلية الخاصة به، ومجموعة أدوات، ومدخل سلوكي. ويضيف Garvin أنه من خلال توليد النظم والعمليات الداعمة لهذه النشاطات، ودمجها بعضها ببعض تكامليا في بنية العمليات اليومية، تستطيع المنظمة إدارة التعلم بفعالية أكبر(9).

تتمثل نشاطات المنظمة المتعلمة في الآتي(10):

- حل المشكلات نظاميا: وذلك بالاستناد إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية، بالانطلاق من الحقائق التالية:

- الاعتماد علي الأساليب العلمية أكثر من الاعتماد علي التخمين، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات؛
- التأكيد علي البيانات أكثر من التأكيد علي الإفتراضات كأرضية لاتخاذ القرارات؛
- استخدام أدوات إحصائية بسيطة.

- التجريب: يشتمل هذا النشاط علي البحث النظمي علي المعرفة الجديدة وفحصها. وضمن هذا النشاط، فإن استخدام المنهج العلمي أمر أساسي. ويختلف هذا النشاط عن النشاط السابق من حيث أن التجريب يتم تحفيزه من خلال الفرص، ومن خلال التوسع الأفقي لا من خلال الصعوبات الموجودة.

- التعلم من التجارب الماضية: علي المنظمات مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها، وتقييمها بشكل نظامي. كما يجب علي المنظمات أن تقوم بتدوين الدروس المتعلمة بشكل يتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.

- التعلم من الآخرين: إن التبصرات الأكثر قوة تأتي في بعض الأحيان من خلال النظر إلي خارج البيئة التي يعيشها الفرد ، وذلك يهدف الحصول علي وجهة نظر جديدة، فالنظر إلي المنظمات الأخرى يمكن أن يكون أرضا خصبة للأفكار ومحفزا للتفكير الإبداعي.

- نقل المعرفة : يجب أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أنحاء المنظمة، فعملية تشارك الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع اثر ايجابي بالغ، وهناك مجموعة من الآليات المساعدة في نقل المعرفة مثل: التقارير المكتوبة والشفوية، المرئيات، والصوتيات، والزيارات الميدانية.

5- مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة

تنقسم مستويات التعلم في المنظمة المتعلمة إلى ثلاثة مستويات⁽¹¹⁾:

أولاً - علي المستوي الفردي: المنظمات المتعلمة تملك على حد سواء بيئة وقيادة مسهلة للتعلم المستمر بين أفرادها. مكان العمل في هذا العدد هو تقريبا نوع من المدارس، حيث العاملون يتابعون التعلم، المدراء يدعمون تعلمهم، والمنظمة تدعم المدراء في دعمهم لتعلم العاملين.

ثانياً - علي المستوي الجماعي: علي هذا المستوى تتطلع المنظمات المتعلمة إلى خلق حركة من المعارف والخبرات علي نطاق المنظمة، والمعرفة هنا لا تعني فقط المعرفة الصريحة بل المعرفة الضمنية التي ترتبط بالخبرات الكامنة في أذهان الأفراد المميزين، وتكون المناقشة الجماعية في شكل حوار مفتوح يتميز باحترام حقيقي لتنوع الآراء، وينظر للأفكار باعتبارها فرصة للاستكشاف والأخطاء كفرصة للتعلم.

ثالثاً - علي مستوي التنظيمي: في هذا المستوي المنظمات المتعلمة تصل بين التعلم والتحول التنظيمي، والتعلم هو حول تطوير المنظمة لنفسها، وبالتالي فالمنظمة المتعلمة هي أيضا أداة للتغيير المعق.

6- نماذج المنظمة المتعلمة

تعددت نماذج المنظمة المتعلمة تبعا لتعدد وجهات نظرا واضعها وطريقة تفكيرهم، وفيما يلي نستعرض أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات الحديثة:

أولاً - نموذج senge

يعتبر senge من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة المتعلمة، وقد حدد من خلال نموذج خمسة أسس، ينبغي على المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة الالتزام بها ، وتمثل تلك الأسس في الآتي⁽¹²⁾:

- التفكير التنظيمي: أي وجوب تعلم الأفراد كيفية عمل المنظمة في إطارها العام؛
- التميز الشخصي: أي القدرة على التصرف الذاتي والتفاعل مع الآخرين؛
- النماذج الذهنية: أي تخلي الأفراد علي الأساليب التقليدية في التفكير؛
- الرؤية المشتركة: أي العمل وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقا؛
- فرق التعلم: علي الجميع العمل معا من أجل إنجاز الخطة المقررة.

ثانياً - نموذج Marquardt

يضم هذا النموذج خمسة أنظمة فرعية ضرورية، تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي، والحفاظ علي استمراريته، وتعتبر ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة. تتمثل تلك الأنظمة الفرعية في الآتي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة والتقنية.

ينطلق صاحب هذا النموذج من أن نظام التعلم يتكامل مع جميع الأنظمة الفرعية الأخرى، ويتفاعل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة⁽¹³⁾.

- نظام التعلم: يمثل هذا النظام تكويننا جوهريا في المنظمة المتعلمة، ويتضمن ثلاثة عناصر هي: مستويات التعلم في المنظمة، مهارات التعلم التنظيمي، أنماط التعلم.
- نظام التنظيم: يتكون هذا النظام من أربعة عناصر أساسية وهي: الرؤية، الثقافة، الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي.
- نظام الأفراد: يعد هذا النظام أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبار أن الأفراد وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية، وتستمد المنظمة تميزها وتفوقها من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل.
- نظام المعرفة: يعتبر هذا النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ابتداء من توليد المعرفة حتى المصادقة عليها، وهي تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة.
- النظام التقني: يشتمل هذا النظام على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم، منها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

ثالثا - نموذج Reading

- يقترح هذا النموذج دليلا لتقويم المنظمة المتعلمة بالاستناد إلى مسح العديد من المنظمات، وقد استخدمت في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الاجراءات وفق دليل التقويم على النحو التالي⁽¹⁴⁾:
- إن أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة متعلمة عندما تتبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي في جميع المجالات نحو تحقيق الغاية.
 - إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة والاستمرارية بتوليد معرفة جديدة، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
 - إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تحقق بها تلك الخصائص.
 - ويتضمن هذا النموذج بعدين رئيسيين هما: بعد مستوي التعلم، وبعد منظومة التنظيم. ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية.

وتتمثل خطوات هذا النموذج بما يلي:

- تحديد الهدف والفائدة؛
- اختيار أداة التقويم واكتشاف النتائج؛
- تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة؛
- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.

رابعاً - نموذج Addleson

توصل Addleson إلى تحديد نموذج المنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهييات الأربعة للمنظمة المتعلمة ، وقد انطلق بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يلي (15):

- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم.
- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وهي تنشأ من خلال التعاون.
- إن المنظمة المتعلمة تبنى العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعارف والتجارب المستخدمة في إنجاز المهام.
- إن العمل الجماعي يريد من المهام المنجزة بشكل منفرد.

خامساً - نموذج Al-Otaibi

انطلق Al-Otaibi في بناء نموذج من أن المنظمة المتعلمة أصبحت أحد المداخل الإدارية التي ساعدت المنظمات على التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية. وقد توصل إلى أن بداية التحول إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمة كنظام تعليمي، وقد أطلق على نموده تقويم المنظمة المتعلمة (16).

ويتضمن هذا النموذج ثلاثة نظم رئيسية وأربعة عشر متغيراً، حيث أكد هذا النموذج على ما يلي:

- **نظام المنظمة:** ويتضمن ثمانية متغيرات هي (الهاوية، الرؤية، الإستراتيجية، الهيكلية، النظم، الأفراد ، العاملون، المهارات، الأهداف الرئيسية).
- **نظام التعلم:** ويتضمن أربع متغيرات هي (التوجيه نحو التعلم، إدارة المعرفة، مستويات التعلم ونشاطاته، تسهيلات التعلم).
- **نظام الثقافة الاجتماعية:** ويتضمن متغيرين هما (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية، الاتجاهات الثقافية).

سادساً - نموذج James

أطلق James على هذا النموذج شبكة المنظمة المتعلمة بعد الانتقادات التي وجهت إلى التصميم التقليدي للمنظمات ، الذي اعتمد على الأوامر، الضبط، السلطة، التقسيم المتعدد، التركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغيير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات (17).

وقد تطلب تصميم نموذج المنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على الاتصالات المنسوخة في شبكة التفاعلات المؤثرة في التعلم التنظيمي والمكونات التي سيتم شرحها فيما يلي:

- **القيادة:** تركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة، وهي توجد في جميع المستويات التنظيمية.
- **الثقافة:** تتسم المنظمات المتعلمة بوجود ثقافة متعددة لضمان التحسين المستمر، وهي تتجسد بالمساواة والعدالة في المكافآت.

- نشر الإستراتيجيات أصبحت الاستراتيجيات تنبع من مختلف المستويات التنظيمية ، فهي لم تعد من مهمات الإدارة العليا فقط.

- دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات المنمية للمشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات الأفراد والنظم والعمليات التي تربط المنظمة.

- البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

- صناع المعرفة: يتحول جميع أفراد المنظمة المتعلمة إلى صناع المعرفة، حيث كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة.

7- إجراءات التحول إلى المنظمة المتعلمة

أوضح تطرق **lashway** إلى الإجراءات اللازمة لتحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة حصرها في الآتي⁽¹⁸⁾:

- توفير الوقت اللازم للموظفين للتأمل في العمل معاً.
- توفير وسائل اتصال وتواصل فاعلة بين الموظفين في المنظمة مثل الاجتماعات غير الرسمية والبريد الإلكتروني.
- التأكيد على سبل الحوار بدلا من النقاش، والبحث عن الفهم العام، والبعد عن إصدار الأحكام، وفحص الفرضيات، والمشاركة في المعتقدات وكل مآمن نشأته أن يساعد على إيجاد أنماط جديدة من التعلم الجماعي.
- التعلم في مجموعات صغيرة، حيث يمكن إثارة دافعية الأفراد للعمل والتطوير، وتعزيز المشاركة الانفعالية بين الموظفين.

8- استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة

عمل **Senge** على المساهمة في تطوير المنهج النظامي في تحول المنظمات وتجهيزها لجعلها أكثر فعالية في محيط معقد، ولاسيما من أجل تحولها إلى منظمات متعلمة. ومن أجل ذلك قدم خمس استراتيجيات أساسية لا بد أن تعتمد عليها أية منظمة في توجيهها نحو نموذج المنظمة المتعلمة، وقد تمثلت هذه الاستراتيجيات فيما يلي⁽¹⁹⁾:

- تشجيع وممارسة التفكير التنظيمي: ويعرف التفكير التنظيمي على أنه مجموعة من المعارف والأدوات التي تمكن الأفراد من إدارة الوضعيات المعقدة، ويكون نتاجا للتفاعل بين الأدوات وأفراد التنظيم، فهو يعمل على تحديد النتائج الحقيقية وراء هذا التفاعل بين أجزاء التنظيم وذلك من خلال البحث عن الأسباب الجذرية للمشاكل.
- اكتساب التمكن (التحكم) الشخصي: التمكن الشخصي هو العملية التي من خلالها يتم توضيح وتعميق الرؤية الشخصية للموظفين باستمرار، وتعمل على تركيز طاقاتهم وتكوين عامل الصبر لديهم، ووضع رؤية موضوعية للواقع والمحيط.

- بناء النماذج الذهنية: تعرف النماذج الذهنية على أنها الافتراضات والمعتقدات المتأصلة بعمق، والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم وإدراك الفرد للعالم، وكيفية تنفيذ مهامه وتصرفاته. إذا النماذج الذهنية هي عمليات التأمل، التوضيح وتحسين التصورات الداخلية للعالم، ورؤية كيف يمكن تحديد تصرفات وقرارات أفراد المنظمة.

- بناء الرؤية المشتركة: هي الصورة الجماعية التي يمتلكها الأفراد في المنظمة لما ستكون عليه هذه الأخيرة في المستقبل، من خلال العمل على إيجاد وخلق المبادئ الأساسية، بالإضافة إلى تطبيق مجموعة من الضوابط للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- دعم فرق التعلم (التعلم الجماعي): يقصد بها درجة امتلاك الافراد القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعد في تحسين أداء المهام بشكل أفضل، من خلال إبراز أن قدرات مجموعة الأفراد أكبر من قدرات الأفراد منفصلين.

كما تحدث Marquardt عن عشر استراتيجيات لتعزيز المنظمة المتعلمة هي⁽²⁰⁾:

- الاشتراك في مسؤولية جمع المعرفة ونقلها: وتعني وجوب تشجيع كل فرد من أفراد المنظمة ليصبح راغبا في جمع المعرفة.

- انتزاع المعرفة من الخارج: وتعني وجوب أن تنظر المنظمة إلى الخارج للبحث عن المعرفة ذات العلاقة، وانتزاعها واكتسابها.

- تنظيم أوساط داخلية للتعلم: وتعني أن تطور المنظمة العديد من التكتيكات لتشجيع التشارك في التعلم.

- توليد التفكير الجديد والمعرفة الجديدة: ويعني ذلك وجوب أن تكون المنظمة خلاقا إبداعية فيما يتعلق بالتفكير والتعلم.

- تشجيع ومكافأة الابتكار: وهذا يعني أن الرغبة في البقاء في السوق العالمي تتطلب عملية توليد مستمرة لأساليب جديدة تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات أفضل.

- تدريب الأفراد على تخزين المعرفة واسترجاعها: وهذا يعني أن تواضب المنظمة المتعلمة على إعلام أعضائها، وبشكل مستمر، بكل ما يتعلق بالمعرفة التي تريد المنظمة الحصول عليها.

- تعظيم عملية نقل المعرفة عبر الحدود: وهذا يشير إلى أن تدوير الأعمال، واختلاط فرق العمل مع بعضها، يعتبران من أكثر الوسائل الفعالة لنقل المعرفة داخل المنظمة.

- تطوير قاعدة معرفة حول قيم المنظمة واحتياجات التعلم فيها: وهذا يعني أن المعرفة لن تكون فاعلة إذا لم يتم ترميزها، وخبزها بطريقة تجعل لها قيمة ومعنى لدى الأفراد والمنظمات.

- توليد آليات لجمع التعلم وخبزته: وهذا يعني أن التعلم ذا القيمة لا يغادر عقول الأفراد أو الجماعات الذين عايشوه.

- نقل التعلم الصفي إلى الاستخدام أثناء العمل: وهذا يعني إمكانية نقل التعلم الصفي إلى العمل من خلال تنفيذ استراتيجية مدروسة، تتضمن خطوات محددة ومدروسة من المديرين، والمشاركين، والمدربين.

9- الوسائل التنظيمية لتسيير المنظمة المتعلمة

- إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات، بحيث أصبحت أسلوب حياة المنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية، ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار والتطوير والتحسين المستمر وتبني مفاهيم العمل الجماعي والإدارة بالمشاركة. إذا إدارة الجودة الشاملة هي جزء من التحول إلى المنظمة المتعلمة.

- إنشاء مجتمعات الممارسة: مجتمعات الممارسة هي جماعات عمل غير رسمية، تسمح المشاركة فيها بتبادل المعارف بين الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة و عديمي الخبرة، وتشجع إنشاء ذاكرة مشتركة رسمية في المجال، من اجل تسهيل انتقال المعلومات للأفراد الجدد (21). وتعتبر هذه المجتمعات من الوسائل المساعدة في بناء المنظمة المتعلمة وتشجيع عملية التعلم.

- الذاكرة التنظيمية: تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من اجل الاستخدام المستقبلي. يمكن للمنظمة المتعلمة الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال ما يلي:

- التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة مما يجعلها قادرة على تكوين و تطوير ذكورها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة.

- المحافظة على أفرادها الأساسيين مما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة.

- تحسين عملية الوصول لمعرفة المنظمة، و يمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات أو يمكن تشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد المنظمة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وأن يكون ذلك جزءاً أساسياً من سياسات المنظمة في دعم وتطوير ذكورها التنظيمية.

10- علاقة المنظمة المتعلمة بإدارة الإبداع

تعتبر عملية التعلم خطوة رئيسية في عملية الإبداع من خلال اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة مع ما يصاحب هذه العملية من تغيير السلوك، وهذا ما يظهر دور إدارة التطوير في المنظمة المتعلمة، حيث تتطلب عملية التعلم الفردي والجماعي تغييراً في أنماط التفكير والسلوك القيادي، والتطوير في تلك الأنماط يقود إلى الإبداع، كما أن الحاجة الماسة إلى الإبداع في كثير من الأحيان يقود إلى تأسيس منظمة متعلمة.

من جهة أخرى لا يمكن للمنظمة أن تستغني عن المعرفة، فمن خلالها تضمن تدفق الأفكار من جميع الأفراد، حيث أن عملية نقل المعرفة من شخص لآخر وعبر الأقسام التنظيمية يعتبر أساساً لنجاح عملية الإبداع. فكلما زادت كمية وجودة المعلومات المتوفرة لدى الأفراد كلما أمكنهم ذلك من تحسين قدراتهم على حل المشكلات وتقديم الأفكار الجديدة.

وتظهر ملامح الإبداع الفعال في المنظمة في قدرتها على اكتشاف فرص التعلم وإدارة النماذج الذهنية للقادة والأفراد، لهذا فالإبداع والتعلم مفهومان لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة، فعملية التعلم هي بمثابة الجسر الذي يربط العمل بالإبداع.

إن للمنظمة المتعلمة دور في تنمية إدارة الإبداع، و يمكن تحديد هذا الدور من خلال العناصر التالية:

- **التعلم المستمر:** فالثقافة التعليمية لدى الأفراد التي ترسخها المنظمة المتعلمة تشجع على التفكير بأنماط إبداعية.
- **تكوين رؤية مشتركة للجماعة:** تشير الرؤية المشتركة إلى الأفكار المشتركة بين أفراد المنظمة، وتعبر عن القيم السائدة فيها، وهو ما يؤدي إلى وضوح لجماعات العمل مما يرفع أداءهم ويحفزهم على الإبداع.
- **إثارة جو من الحوار البناء:** إن بناء منظمات متعلمة يتطلب تمكين الأفراد من تبادل المعلومات وتعزيز الحوار والنقاش بينهم، أي توفير بيئة تشجع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، ودون اتهام مضاد، فتوفير مناخ من النقاش البناء سيساعد على نمو الأفكار وتطورها، وإظهار أفكار إبداعية جديدة.
- **التعاون و فرق العمل:** تعمل فرق العمل على تكوين الروابط بين الفرد والمنظمة المتعلمة، وهو التي يمكن المنظمة المتعلمة من إدراك واستخدام الموارد الكامنة للأفراد، كما أن التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المعنية يعمل على تنمية عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المختلفة، وبالتالي زيادة درجة القدرة الإبداعية للفريق.
- **قيادة إدارية فعالة: فالقائد الفعال** يؤثر في ثقافة المنظمة المتعلمة من خلال خلق المناخ الذي يمكن أن يكون داعماً أو معيقاً لقدرات الأفراد الإبداعية. ويمكن أن يساهم القادة في تنمية القدرات الإبداعية لمروسيهم من خلال سلوكهم الذي يعطي الدافعية على الإبداع، و من خلال إفساح المجال أمامهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها.

خاتمة:

إن إشاعة وتعميم منهجه التعلم في المنظمة يؤدي إلى الانفتاح وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين، وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز البناء الهرمي التقليدي للمنظمة إلى تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية، تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها، وتسعي لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي والوظيفي، مما يدل على أهمية التحول لهذا النوع من المنظمات التي أثبتت نجاعتها على كل الأصعدة.

ولبناء منظمة متعلمة لا بد أن نركز على عناصر بنائها وهي إدارة المعرفة باكتسابها وتحديثها ونشرها وتبادلها واستخدامها، من خلال آليات تنظيمية، وقنوات اتصال، وتغذية مرتدة، وتعاون جماعي هذا من جهة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبادل تلك المعرفة والتعلم والمهارات من جهة أخرى.

الهوامش والمراجع:

- (1) ليلى الهاشم، التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، www faculty.ksu.edu.sa
- (2) Smith. M.K (2001) "peter senge and the learning organization", the encyclopedia of informal education, www.infed.org/thinkers/senge.htm,p2.
- (3) محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إداره الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد5، العدد1، 2009، ص25.
- (4) Karash, R. 2002. Learning-Org Dialog on Learning Organizations. Available at http:// www. World stdcom, 2007, jun17.
- (5) نجم عبود، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2004، ص244.
- (6) أسماء سالم النصور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، رسالة ماجستير غير منشور في إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ماي 2010 ، ص17.
- (7) E.D. Nakpodia.the concept of the university as learning organization, Journal of public administration and policy research, vol.1(5),september.2009, p 81.
- (8) مدحت أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص89.
- (9) Garvin , David A. (1998) Building a Learning Organization , Harvard Business Review on Knowledge Management , U.S.A. , Harvard Business School Press, p52.
- (10) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص106، 107.
- (11) A primer on the Learningl organization prepared for the public service Learning Policy, canada, February, 2007,p10.
- (12) عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، المنظمة المتعلمة وتطبيقا تما في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء تميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر2009، ص5.
- (13) نفس المرجع، ص6.
- (14) أسماء سالم النصور، مرجع سابق، ص25.
- (15) نفس المرجع، ص26.
- (16) عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص6.
- (17) أسماء سالم النصور، مرجع سبق ذكره، ص28.
- (18) علي محمد جبران، المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد 19، العدد1، الاردن، يناير 2011، ص433.
- (19) كرازي عبد اللطيف، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير المنظمات المتعلمة من خلال تحسين عمليات التعلم التنظيمي وادارة المعرفة، الملتقى الوطني الأول حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة سعيده، ديسمبر 2010، ص9.
- (20) شوق ناجي جواد، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص109-110.
- (21) عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في المالية الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص118.