

نجاح تعلّم المنظمة وعلاقته بخير التكوين

نجاح تعلّم المنظمة وعلاقته بخير التكوين

دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال ستيل عنابة

أ. كحيط إيمان

جامعة عنابة

الملخص:

المنظمة المتعلّمة نمط جديد حلّ محلّ الأشكال التقليدية، ويعود ذلك إلى تطوّر الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العمل، ومن ثمّ التركيز على الموظّف وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة متعلّمة، والمنظمة المتعلّمة تقوم على النظرة المتفتحة للموظف وقدراته في الإسهام لتطوير المؤسسة، وتعلّم هذه الأخيرة من خلال الأفراد العاملين بها لكسب معارف وخبرات جديدة لضمان أقصى درجة من الكفاءة لجعلها متوازنة داخل دوامة التغيير، وتمنّخ داخل عملية التعلّم عدّة عناصر مكوّنة له أهمّها: خبير التكوين الذي يُعتبر المحرّك الرئيسي للتعلّم التنظيمي.

الكلمات المفتاح:

التعلّم التنظيمي — المنظمة المتعلّمة — خبير التكوين — التدريب

مقدمة:

لا يخفى على أحد أنّ الحاجة للتغيير أصبحت سمة من سمات العصر التي نعيشها في كافة جوانب الحياة، وكلّنا نعلم أنّ التغيير في نشاط المنظمات المختلفة أصبح مطلباً ضرورياً من أجل ممارسة العمل الإداري بما يتناسب مع متطلبات العصر، فقد أصبح هذا تحدياً حقيقياً لا يمكن تجنبه بالنسبة لكل مدير، فمنذ إطلاقة هذا القرن تعيش المنظمات حزمة التحديات المختلفة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو علمية أو اجتماعية أو ثقافية، والتغيير ليس مناقضاً للاستقرار بل هو قد يكون أهمّ موماته إذ أنّ الاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير بل هو التلاؤم بين الظروف والأوضاع والنظم والقواعد، لقد فرضت هذه التحديات على قادة المنظمات ليس البحث عن أساليب تغيير المنظمة فحسب بل اللجوء إلى استراتيجيات التغيير والتطوير الفعّال.

يعتبر التغيير ظاهرة ملازمة للحياة والوجود الإنساني فنحن دائماً بحاجة إلى تغييرات كي نتمكّن من مواكبة مقتضيات العصر، وبما أنّ التغيير في المنظمة يتناول كل عناصرها وأبعادها في سكونها وتفاعلاتها، وغالبا ما يكون هذا التغيير مخطّطاً له مسبقاً، يتفق فيه على إجراءات وخطوات محدّدة بدقة من قبل جميع الأطراف في المؤسسة، كما يشمل مستويات مختلفة ويأخذ عدّة أنواع وأشكال

في المنظمة. (1)

لقد تبنت الإدارة المعاصرة فكرة أنّ حاجتها إلى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها وصولاً إلى إرضاء العملاء ومواجهة قوى المنافسة المتزايدة والوفادة من كلّ مكان وعلى مدار الساعة، كذلك اتضح للإدارة أنّ طلب التفوّق على المنافسين وتحقيق سبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات المجدية معهم هي أمور لا تتحقق بالتمني أو الانتظار حتى تأتي النتائج المستهدفة دون جهد أو تكلفة.

كانت الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة والتي بشر بها Peter Drucker في مقاله "مقدم التنظيم الجديد" حيث تنبأ منذ ما يقارب خمس وعشرون عاماً أنّ التنظيم الجديد سيكون أقلّ في عدد المستويات التنظيمية، وأنّه سيحتاج فقط إلى أقل من نصف أعداد المدراء، وأن العمل سيؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات

نجاح تعلّم المنظمة وعلاقته بخبير التكوين

التنظيمية التقليدية، وأنّ الرقابة والتنسيق بين الموظفين سيعتمدان في الأساس على رغبتهم ومماريتهم للرقابة الذاتية، وقد أشار Drucker إلى أنّ العامل المحرّك لتلك التحولات التنظيمية المتوقعة هو " تقنية المعلومات " حيث ستكون المعلومات هي العنصر الرئيسي المحرّك للنشاط والفعل في التنظيم وهي الأساس الذي ستعتمده الإدارة في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور، ومن ثمّ يصبح التنظيم موجّها ومستندا إلى المعلومات.

من الطبيعي انتباه الإدارة إلى أنّ استخدامها للمعرفة يترتب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية أحيانا أخرى، ومن ثمّ يصبح من المهمّ تكريس وتعميق المعرفة والممارسات المستندة إليها والمؤدّية إلى النتائج الإيجابية، وتفادي أنواع ومصادر المعرفة والممارسات المرتكزة إليها والتي أدّت إلى نتائج سلبية، فقد بدأت تبرز على ساحة الفكر الإداري الحديث مفاهيم تضير إلى ظاهرة " التعلّم التنظيمي " وتبشّر بأسس وتقنيات بناء " منظمة متعلمة "، وقد تطوّرت هذه المفاهيم في السنوات الأخيرة وأصبحت تمثل ركيزة مهمة في الرصيد المعرفي ومهارة المدير المعاصر. (2)

أولاً: التعلّم التنظيمي:

في البداية علينا معرفة أنّ أساس التعلّم التنظيمي هو اكتساب أعضاء المنظمة والمتعاملين معها أنماطاً سلوكية مغايرة نتيجة للتغيرات التي توجد في المناخ الخارجي أو الداخلي للمنظمة وتوفر البيئة الإدارية المساعدة على وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ وبذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر للقيادة الإدارية في تسيير عملية التعلّم التنظيمي. كما نستطيع القول أنّ التعلّم التنظيمي عبارة عن تغيير السلوك في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها، فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كلّ موقف هناك متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعدّدة ونتيجتها في النهاية إما هناك فرص أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها، أو أنّ هناك مخاطر ومعوّقات تهدّد مسيرة المنظمة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود بالمنافع والإيجابيات. (3) التعلّم التنظيمي هو وعي متنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قِبَل الموظفين بما ينعكس على عناصرها ومخرجات المنظمة ذاتها. والمنظمة ليست من يتعلّم، كما أنّ عناصرها المادية غير قابلة للتعلّم لافتقارها على الإحساس بالتغيرات والاستجابة لها، لكن البشر الذين يشغلون وظائف في المنظمة والمتعاملين معها من خارجها هم الذين يتعلمون، إذن يحدث التعلّم التنظيمي إذا تعلّم الموظفين والمتعاملين معها.

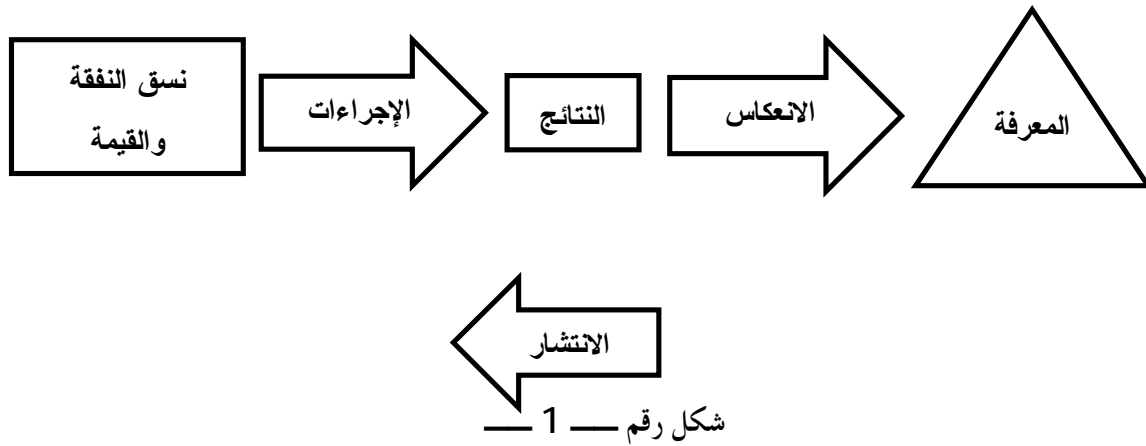
إذاً نطرح السؤال هل تتعلّم المنظمة؟ والإجابة هي نعم، هناك منظمات تتعلّم وأخرى لا تتعلّم، هناك منظمات ذكية وأخرى أمّية، فالمنظمة المتعلّمة نمط جديد انتشر مؤخراً ليحلّ محلّ الأشكال التقليدية، ويعود ذلك إلى تطوّر الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العمل، ومن ثمّ التركيز على الموظف وأهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة متعلّمة، والمنظمة المتعلّمة تقوم على النظرة المفتوحة للموظف وقدراته في الإسهام لتطوير المؤسسة وليست الإدارة ودها المسؤولة عن هذا التطوير.

ثانياً: نماذج التعلّم التنظيمي:

لقد تعدّدت التعاريف المتناولة لمفهوم التعلّم التنظيمي وقد ركّزت معظمها على عملية التعلّم باكتساب المعرفة والتحسين المستمر، والمقصود بالتعلّم التنظيمي أنّه عملية تحديد وتصحيح الأخطاء كقدرة التنمية والتغيير ذاتيا كقدرة اكتساب المعرفة من خلال الخبرة.

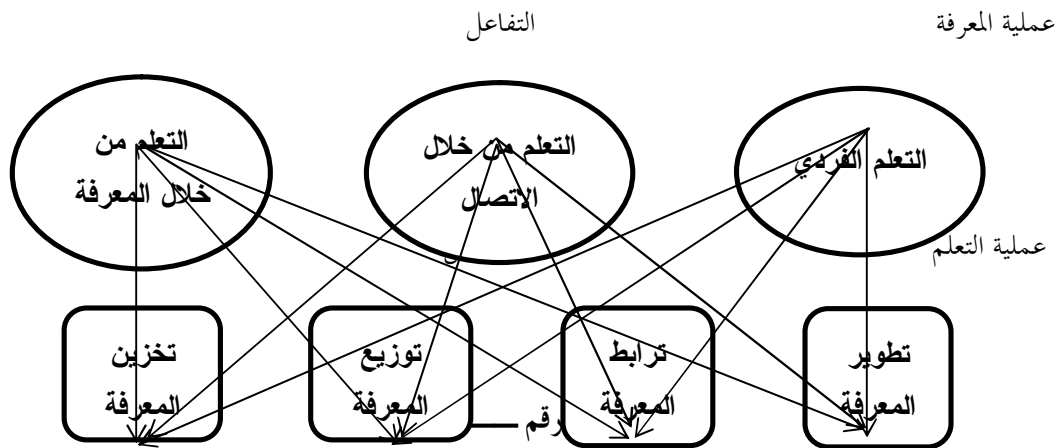
فنموذج Shaw & Perkins ارتبطت أهميته للتعلّم التنظيمي بتكامل ارتباط نسق القيم والمعتقدات كأساس لوظيفة النموذج فهو يبدأ بنسق القيم الممثل لترابط القيم والمعرفة والخبرة، ويؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة، فهو بمثابة العدسات التي من خلالها ندرك العالم والنموذج ما هو إلا طريقة نعمل بها، والشكل التالي يوضّح ذلك:

نجاح تعلم المنظمة وعلاقته بخبير التكوين



نموذج Shaw & Perkins للتعلم التنظيمي

حدّد Heigist Etal وآخرون مفهوم الخبرات والدروس المتعلمة كعملية للتعلم التنظيمي، حيث عرفوا الخبرات التعليمية كخبرات ورؤى إيجابية أو سلبية والتي يمكن استخدامها في تحسين أداء المنظمة في المستقبل وذلك يتم توضيحه في الشكل التالي:



نموذج Heigist وآخرون للتعلم التنظيمي

يعتبر هذا النموذج هام جدا لتوضيحه التفاعل والترابط بين الأفراد، والاتصال وأثرهما على عملية التعلم التنظيمي، ويعدّ التعلم

الفردى ضروري للتعلم من خلال الاتصال والذي يمثل العامل الرئيسي في تحسين أداء المنظمة. (4)

ثالثا: أهمية التعلم:

لا يبد من انعكاس التعلم إيجابيا على نتائج الأعمال. بما يجعل من هذا التعلم أداة فعالة في إيجاد وتطوير الميزة التنافسية، كما أنّ قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق، القوانين، التكنولوجيا، سوق العمل والتغيرات الاقتصادية تتطلب التعلم من أجل إجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للمؤسسة فتشري ميزتها

التنافسية. (5)

نجاح تعلّم المنظمة وعلاقته بخبير التكوين

نجد أنّ التعلّم الوظيفي هو أحد أنواع التعلّم التي تحدث داخل المنظمات من خلال أفراد رئيسيين، وتعلّمهم يُعد ارتباطا بالتغيير التنظيمي، في نفس الوقت يشير اتجاه آخر إلى أنّ المنظمات يمكنها التعلّم لأنها تملك قدرات مطابقة أو يمكنها التساوي مع القدرات التي يملكها الأفراد التي تمكنهم من التعلّم، فهذا الاتجاه يتعامل مع المنظمات على أنّها كيان بشري. وبالرغم من الاختلافات لدى الاتجاهين فكلاهما يشير إلى النظرة العامة بحيث يضعان أهمية كبيرة لطبيعة التعلّم التنظيمي بشكل مباشر وصريح نظرا لمعناه بالنسبة للفرد المتعلّم فهذه القاعدة المتعلقة بالتعلّم من خلال الأفراد تفترض وجود علاقة بين المناقشات حول التعلّم التنظيمي وبين نظريات المعرفة، لهذا يُطلق عليه " التوجه المعرفي " المتعلق بالتعلّم التنظيمي. بالرغم من وجهة النظر المعرفية الموجودة والتي سميت منبع للبصيرة والنفذ فقد وُجد أنّها أقلّ فائدة بالنسبة للمجهودات المتعلقة بفهم الظاهرة والتي يُعتد أنّها لبّ موضوع التعلّم التنظيمي، وخاصة عند فهم التعلّم على أنّه يتم من خلال المنظمة كلّها وليس من خلال الأفراد بداخلها، حيث أنّ المنظمة لا تُفهم كما لو كانت تمثل كيان معرفي، هما تمّ إدراك أنّ التعلّم يمكن حدوثه من خلال المنظمات فهذه الظاهرة ليست من ناحية الفهم أو التحريب سواء كان تعلم أفراد أو أفراد يتعلمون من خلال منظمات، بذلك يشير التعلّم التنظيمي إلى تعلم من خلال المنظمات والنظريات والممارسين في حاجة لرؤية المنظمات ليس ككيان معرفي إنّما كنسق ثقافي.

رابعا: علاقة نجاح التعلّم التنظيمي بالمتكوّن:

في بداية الأمر يتوجب علينا معرفة أنّ التكوين عبارة عن نشاطات تمهين مُخططة تهدف إلى اكتساب معارف لتسهيل تكيف الأفراد والجماعات في المحيط الاجتماعي والمهني، يساهم ذلك في تحقيق الأهداف الفعالة للمنظمات، يخلق التكوين من الحاجة التنظيمية والمهنية التي تهدف إلى تحقيق أهداف محدّدة لفريق عمل محدد. (6)

هناك خبير تكوين يوفر خدمات التعليم والتقييم لأفراد المنظمة الذين يحتاجون للتعلّم مع بعض جوانب عملية تجارية أو إدارة المسائل المتعلقة بالمنظمة، ويقوم بالعمل مع الأفراد المعنيين بالتعلّم لتحديد مواطن القوة والضعف الكامنة في هيكل التشغيل الحالي، في حين تقدم المساعدة بشأن كيفية تحقيق أقصى قدر من الكفاءة من المزايا مع تقليل تأثير السلبيات (7)، ذلك عن طريق اتباع أساليب محدّدة كالتكوين والتدريب والمتابعة بهدف اللحاق بركب التطور والتغيير الحاصل في المحيط الخارجي للمنظمة.

ومن خلال المهارات الواجب توفرها في المتكوّن يتبين لنا من اسمه خبير التكوين أي من الخبرة بتخطيط وتنفيذ التعليم وتوفير المهارة التحليلية، كذلك القدرة على إنشاء علاقات مع الآخرين والقدرة على الإصغاء والانتباه الجيّد، ويكون له بعد النظر أي النظر لبعيد في مواضيع حساسة، المهارة في عرض المعلومات والتوصيات والقدرة على الإقناع وخصوصا التحلي بالموضوعية وامتلاك الخبرة الواسعة وأن يلتزم بحدود تخصصه ولا يدّعي المعرفة في فروع أخرى ويقوم بتحديد دوره الذي سيلعبه بالضبط ويبلغ الأفراد المعنيين بالتكوين بكلّ وضوح، وعدم خوفه من تقييم النتائج ويتحمّل نتيجته، والشئ المهمّ هو قيامه بتنمية نفسه ومهاراته باستمرار بالاطلاع وعضوية الجماعات المهنية، وحضور المؤتمرات، وغير ذلك من وسائل التطوير.

تأتي بعد التكوين خطوة التدريب الذي هو جزء من تطوير الموارد البشرية والذي هو تجربة أو خبرة تعلّم منظمة، يتم إجراؤه في فترة زمنية محدّدة لزيادة إمكانية تحسين الأداء الوظيفي ونموّه، وتعلّم منظمة يعني أنّها تجري بطريقة منهجية بالرغم من أنّ التعلّم قد يكون عرضيا، فإنّ التدريب يُعنى بتعلّم الموظف معايير أداء وأهداف واضحة ودقيقة، فمن المهم أن يكون لديك هدفا، فبدونه قد ينتهي بك المطاف في مكان ما آخر قد لا تعرفه، فالأهداف هي أدوات لتوجيه المدراء، المتعلّمين والمُدرّبين، فالمدراء بحاجة إلى الأهداف لكي يعرفوا ما هو نوع المردود الذي ستلقونه في استثمارهم للتدريب، والمتعلمون بحاجة لها لكي يعرفوا بالضبط ما هو المتوقع منهم، وكذلك الأمر بالنسبة للمدرّبين فهم بحاجة لها لتخطيط وإيجاد جوّ تعلّم كي يكون بإمكانهم تحقيق النتائج المرغوب فيها.

نجاح تعلّم المنظمة وعلاقته بخير التكوين

ولتحديد أنّ المكوّن هو أساس التعلم التنظيمي ومن خلال الدراسة الميدانية الميدانية التي تمت على مركب أرسلور ميتال ستيل عناية استخلصنا النتائج التالية:

- ✓ المكوّن عنصر حساس ومهم جدًا في عملية التعلّم داخل المؤسسة فهو بمثابة عمود نجاح التكوين.
- ✓ أوضاع المؤسسات هي التي تستلزم إجراء تكوين أفرادها وذلك يحدّد موضوع هذا التكوين بهدف جعلها في الركب الأوّل للمنافسة.
- ✓ المكوّنين المبحوثين يعتمدون دائما على طريقة المشاركة بجعل الأفراد محور التكوين وترك العملية الاتصالية القائمة تمر بكل سلاسة وتجعل عنصرا الراحة والاطمئنان جزء من تسيير التكوين.
- ✓ يهتم المكوّنون بشدة بجانب العلاقات الإنسانية وهذا ما يجعل عملية التعلم ناجحة.
- ✓ يستعمل المكوّنون كل الوسائل اللازمة والمساعدة في جعل المعلومات ترتسخ في أذهان المعنيين بالتعلم.
- ✓ إنّ عامل الوقت مهمّ بالنسبة للمكوّنين في عملية تسيير الحصة التعليمية.
- ✓ إنّ القيام بتدريب الموظفين بعد تكوينهم يُرسّخ المعلومات ويزيد من الخبرات ويجعل من عملية التعلم أمر سهل.
- ✓ إنّ متابعة التدريب في المؤسسات من قبل المكوّن يضمن سير حسن للعمل من خلال التعلم الجيد ذلك بهدف إبقاء الموظفين يقظين لجعل مؤسستهم في الريادة.
- ✓ يهتم المكوّنون بجعل الموظفين يتعلمون كل ما هو جديد وفعال في مؤسستهم وبالتالي لجعلها بدورها مؤسسة تعلم.
- ✓ تعلم الموظفين يؤدي إلى تعلم المؤسسة وهذا يجعل لها قدرة على تخزين كمّ هائل من المعارف، الخبرات، معلومات ومهارات جديدة كلّ ذلك يُكوّن أو يُولّد ذاكرة قوية تستفيد منها في الوقت الحالي والمستقبل.
- ✓ كلما تعلمت المؤسسة تستفيد مع مرور الوقت من ذلك بتكوين ذاكرة تنظيمية خاصة بها.

خاتمة:

في الأخير يتبين لنا أنّ إشاعة وتعميم منهج التعلم يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين وبين المستويات التنظيمية عموما، مما يعني تجاوز الأطر البيروقراطية وتحوّل التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات تُلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التفاعل العفوي والاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية من قبل المكوّن المسؤول عن تسيير العملية التعليمية لوصول الرسالة من خلال سيرورة اتصالية جيدة لضمان تعلّم ناجح، وتسعى لتطوير الموظفين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي، وهو ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الأصعدة التشغيلية والعملية والاستراتيجية. فعملية التعليم داخل المؤسسة ليست بالأمر السهل، سواء من الجهة الفكرية أو الجسدية للمكوّن وللأفراد المتعلمين، فهو تعامل مع عقليات مختلفة يمكن أن تقبل التعلم أو تصدّه، ويقع على عاتق المكوّن جعل الأفراد يستوعبون ما جاء هو بصدد فعله وتحقيق أكبر قدر ممكن من التعلم، ويولي المكوّن جانب العلاقات الإنسانية قدر كبير من الاهتمام من خلال تمكّنه من الاتصال مع الأفراد، فالإتصال الجيد عني تواصل واستيعاب وتعلّم، إذا تعلم المنظمة هو هدف المكوّن من خلال عملية اتصال ناجحة مع الأفراد المتعلمين داخل المؤسسة أي المكوّن عنصر حساس لعملية التعلم التنظيمي.

نجاح تعلم المنظمة وعلاقته بخبير التكوين

قائمة المراجع:

1. إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مصر، 2005، ص 70.
2. صليب بطرس، ترجمة لـ Peter Drucker، الإدارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها - الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 20.
3. Explique L'apprentissage Organisationnel de Chris Odis et Donald Schϫn, 12 MANAGE The Executive Fast Track L'apprentissage Organisationnel .
4. حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد المنعم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2007، ص ص 325-323.
5. أكرم سالم، منتدى الجودة في قطاعات الخدمات التعليمية والصحية، مجموعة إدارة الموارد البشرية، 2006/04/04.
6. Belaid M.C,2009, Guide Pratique pour la Gestion des Ressource Humaine, Collectif FPBT, Copyright Eurl Pages Bleus Internationales, P 76.
7. منقذ محمد حرحوش عادل، المنظمة والسلوك التنظيمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بغداد، 2006، ص 45-48.