

محور رقم ()
محاضرة رقم ()
المنظمة المتعلمة

1/ تعريفها:

تعرف المنظمات المتعلمة بأنها المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة وأجواء عمل مرنة للغاية حيث يبحث العاملون عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها وليتبادلونها من خلال رؤية مشتركة⁽ⁱ⁾.

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها.

وتتركز المنظمات المتعلمة كما يؤكد **Senge Peter** على مقومات أساسية محورها ثقافة المنظمة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

1. المعلومات وأهميتها في التعلم.

2. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

3. **التمكين**: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

4. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

5. والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

وتعمل المنظمة المتعلمة على خلق فرص للتعلم الدائم، و تشجيع طرح الأسئلة والحوار، و تشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، و تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، و بناء أنظمه لإكتساب واقتسام التعلم، و إلتحام المنظمة مع البيئة، و توفير نظم القيادة الإستراتيجية للتعلم.

وهناك أربعة مكونات متداخلة ترتبط بعملية تعلم المنظمة (أنظر الشكل رقم (01)) هي: تحصيل المعرفة، و توزيع المعلومات، و تفسير المعلومات. والذاكرة التنظيمية.

وتتعلم المنظمات إذا ما استطاعت من خلال معالجتها للمعلومات أن تغير مدى امكاناتها السلوكية (أسلوب ومستوى أدائها).

وقد يشتمل التعلم التنظيمي على نمط مختلف من التعليم يعتمد على مدخل النظم الذي يتم من خلاله تفاعل عناصر النظام (مدخلات وعمليات ومخرجات) مع متغيرات البيئة الخارجية وبذلك تتم عملية تطوير المجال المعرفي للمنظمة من خلال العلاقات بين الممارسة والنتائج وذلك في إطار التأثير البيئي على هذه العلاقات.

الشكل (01): المكونات المتداخلة لتعلم المنظمة



بدون ذاكرة تنظيمية ، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية . فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي . وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي ، وعلى الفاعلية العالية أيضاً . وحسب جيفري بيتش **G.Petch** فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة . وهذا ما حدث في ناسا **NASA** التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

إن رأس المال الفكري الذي يتم إكتسابه بالمبالغ الطائلة يمكن فقده بسرعة فائقة مادامت الذاكرة التنظيمية لا تحظى بالإهتمام وليست فعالة كفايةⁱⁱⁱ. فهناك عدة علماء حديثين الذين قدموا أعمالاً خاصة بالذاكرة التنظيمية، لكن من الواضح أن أصول هذا المفهوم ترجع لما قدمه العلماء في القرن الماضي أمثال **ديرخيم فيجوسكي** فطبقاً لوكسلر في عام (2002) نشأت فكرة الذاكرة التنظيمية من مفهوم الذاكرة الجماعية وأشار بأن الذاكرة التنظيمية ترتبط بعمل فيجوسكي ونظرية البناء الإجتماعية . ويعرض الحجة أن النشاط الاجتماعي يسبق تطوير الوعي الفردي.^{iv}

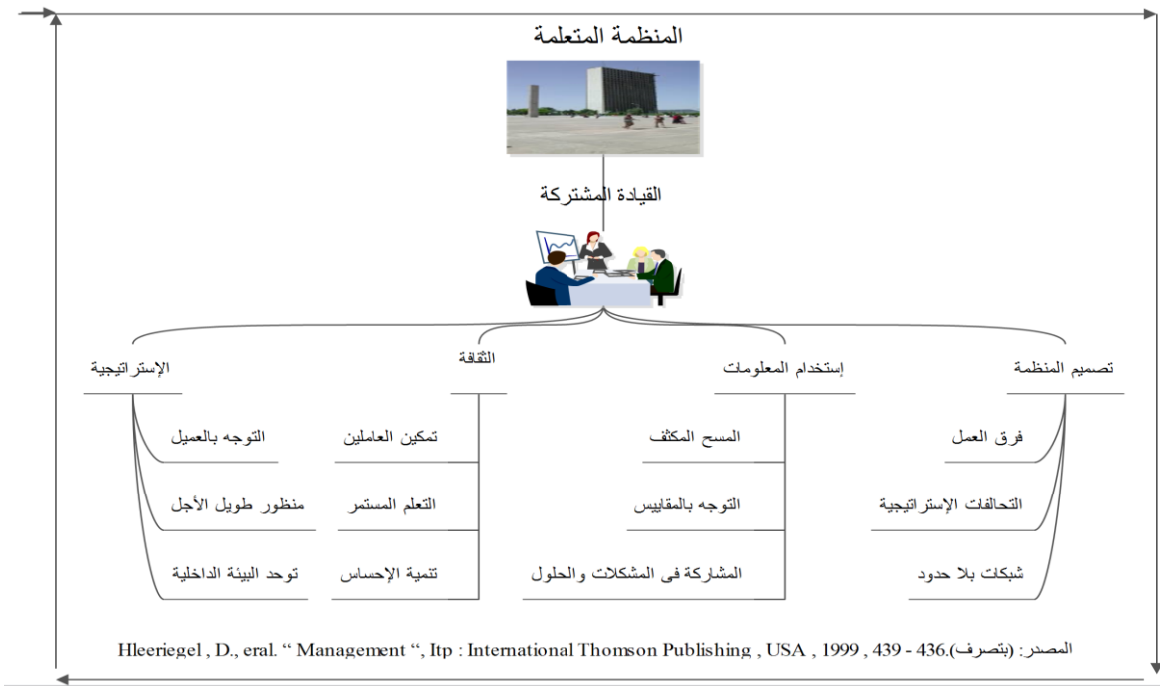
فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة. وفي ثقافة الشركة. وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة . لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن إستمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات IT وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديثها. وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب

حتى بعد إطفاء أنوار الشركة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم ، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والإستمرارية لديهم.

2 / الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة :

تتكون المنظمة المتعلمة من خمس ركائز تتفاعل مع بعضها البعض وهي: القيادة المشتركة، الثقافة، الإستراتيجية، تصميم المنظمة، وإستخدام المعلومات (1)

الشكل (31): الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة



(1) القيادة المشتركة Shared Leadership

حيث يتم تشجيع العاملين على إيجاد طرق جديدة لتطوير المنتجات والخدمات ولتطوير اساليب جديدة للأداء ولخدمة عملاء المنظمة، إن اقتسام القيادة والمشاركة في إتخاذ القرار تخلق ثقافة تدعم وتساند اهداف وجهود المنظمة المتعلمة بشكل كامل.

(2) الثقافة Culture

1-2 تمكين العاملين Empowerment

تشجع المنظمة المتعلمة العاملين الذين يتم تمكينهم من خلق وتجريب طرق ومداخل جديدة، فالتمكن يتيح سبلاً لتكامل المهام ويسمح لعاملين بالتوحد مع أهداف المنظمة. فالعاملين الذين يتم تمكينهم يسعون دائماً لإيجاد طرقاً أفضل للإشباع حاجات العملاء بتكلفة أقل.

2-2 تنمية الإحساس بالجماعة Community

تنمي المنظمة المتعلمة الإحساس بالجماعة والثقة، فكل فرد يحتاج للعمل مع الآخرين ويحترم الجميع بعضهم البعض، حيث تنسم الجماعة بالقدرة على الإتصال والتعامل الصريح المفتوح الصادق و لا يتم تجنب المشكلات أو تحويلها إلى إدارة أخرى أو تصعيدها إلى أعلى الهيكل التنظيمي. وينبع الشعور بالإنتماء إلى الجماعة حسب ما يوجزاه ماكميلان وتشافيز McMillan and Chavis (1986) من العوامل التالية:

- ✍ الشعور بالإنتماء belonging إلى جماعة من خلال عضويتها ومتابعة ما يحدث فيها وسهولة التفاعل مع أفرادها وأحداثها.
- ✍ الشعور بالقدرة على التأثير influence/ impact في تلك الجماعة أو المجتمع من خلال ردود الأفعال التي يتلقاها الفرد من بقية أعضاء الجماعة أو أفراد المجتمع، وكذلك التأثير بما يحدث في ذلك المجتمع.
- ✍ تبادل الدعم support وإشباع الحاجات النفسية والشعورية والارتباط الوجداني بأفراد الجماعة من خلال تبادل التهاني والتعازي والمواساة والنصيحة وبطاقات المعايدة وما إلى ذلك.
- ✍ الحضور والتواجد availability، وهما نقيض العزلة والغياب اللذين نتجا عن هيمنة القيم المادية وانشغال الجميع بتأمين أسباب الحياة. لا يُتصوّر أن يبقى المرء طويلاً في مجتمع افتراضي ليس فيه من يتواصل معه فلا يسمع فيه إلا صدى صوته. سوف نلاحظ في باب الكلام عن سمات المجتمعات الافتراضية أنّ الحضور والتواجد الافتراضي ربّما ينتهي إلى عزلة وغياب عن العالم الواقعي.
- ✍ الثقة trust. لا يستطيع الفرد أن يشعر بالانتماء إلى جماعة أو مجتمع لا يثق في أحد من أفرادها ولا يشعر بالأمان فيه. من هنا تبقى المجتمعات الافتراضية في مجملها هشة ما لم تتأسس على علاقات سابقة في العالم الواقعي وما لم تحفظ سكاّنها من تطوّل المتطّقلين واحتيال المحتالين. لا بُدّ أن يبذل أفراد المجتمعات الافتراضية جهداً مضميناً في التحقّق من هويّات من يتفاعلون معهم، ما لم يكن هناك سابق عهد أو "معرفة" على أرض الواقع، فعواقب الوقوع في براثن المحتالين قد تكون وخيمة. في سبيل الشعور بالثقة، يلجأ مستخدمو المواقع الاجتماعية وسكاّن المجتمعات الافتراضية إلى أصدقائهم في عالم الواقع. ومن أسباب الثقة انتماء الأفراد إلى مؤسسات معروفة حسنة السمعة، ومنها أن يكون هؤلاء الأفراد أنفسهم من الشخصيات العامة. وفي مناقشة الصداقة على "الفيسبوك" مزيد من التفاصيل.
- ✍ الخلفية المشتركة common background. تزداد قوّة العلاقات الافتراضية كلما تأسست على خلفية مشتركة في العالم الواقعي أو على اهتمامات وهوايات وميول مشتركة في العالم الافتراضي. لعلنا نلاحظ أن مواقع التواصل الاجتماعي والخدمات الإلكترونية يتجمّع فيها الأفراد من الخلفيات العلمية والمهنية والتجارية المشتركة من منطلق أنّ "الطيور على أشكالها تقع". وقد تنشأ تجمّعات افتراضية حول قضية أو "نجم" من نجوم الفنّ أو الرياضة أو حول مفكّر أو عالم أو شخصية سياسية.
- أما بالنسبة للحاجات الاجتماعية فهي حاجة الفرد للانضمام للجماعة والشعور بالعمل الجماعي والصداقة ومساعدته للآخرين ويمكن توفير هذه الحاجات بإتاحة هذه الفرص للفرد لتقوية علاقاته بزملائه في العمل.^٧ بالإضافة إلى:

✍ تقبل الصراع والمناقشات كتفاعلات مقبولة تؤدي إلى إيجابية العلاقات.

☞ الإحساس بالجماعة يعطى العاملين أيضاً الشعور بأهميتهم وعدالة معاملتهم.

☞ يتعاون العاملون نظراً لرغبتهم في التعاون وليس لأنهم مضطرون إلى ذلك.

☞ بذل الجهود الإضافية اللازمة لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشكلات.

☞ لا يترك العاملون المنظمة آخذين معهم خبراتهم المترجمة.

والواقع أن اندماج الأفراد في ميدان العمل وتفاعلهم مع بعضهم البعض يبدأ بالاتصال الناجح القائم على الوعي بالذات وبالآخرين، لأن العلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات أو عبارات مجاملة؛ وإنما تشير إلى تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم وإستخدام كل هذه الظروف والعوامل لحفزهم للعمل وتسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب. ^{vi}

ويتفق معظم المديرين، على أن العلاقات الحسنة هي بمثابة القوة المحركة للمنظمات، وبدونها ربما لا يستمر الأداء العالي على المدى البعيد. ولهذا، فقد أطلق المنظرون في علم السلوك التنظيمي تسمية **رأس المال الإجتماعي** على العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل أكثر إنتاجية، ويعد مفهوم معاصر وأساسي في إدارة الموارد البشرية، ومورد معنوي واعتباري وأخلاقي، يهتم بمزايا التنظيم الإجتماعي، وتحقيق الألفة والتعاون والتنسيق الفعال لموارده المطلوب الاستثمار فيها، ويبني كمفهوم، وبشكل رائع على فكرة مفادها " أن الإستثمار في العلاقات له عوائد فعلية واضحة لدى الإدارات العليا، ويمكن أن يكون الوضع على قدر كبير من السهولة والصراحة، عندما تظهر حاجة المدراء لجعل العاملين مرتبطين بعضهم ببعض، ومن ثم انتظار العائد على الإستثمار" ^{vii}.

وقد أشار (Cohen & Fields, 1999) إلى الرأس المال الإجتماعي على أنه شبكة عمل شاملة تحوي جماعات وفرق العمل، لا يمكن تجزئتها، وتوفر الجو المناسب وإطار العمل المتناسق ذو الدلالة والمغزى برأس المال البشري. ويتضح من ذلك، وبعبارة أخرى على حسب قولهما أن الرأس المال الإجتماعي، يشكل كيان حيوي متماسك، يضم شبكات العمل المترابطة والمتفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية والإبتعاد عن الفردية. ^{viii}

3-2 التعلم المستمر Continuous Learning

- المنظمة المتعلمة لا تستطيع ان تنتج دون وجود عاملين راغبين فى التعلم والتطوير
- تشجع المنظمات المتعلمة الأفراد على التعلم بطرق متعددة.
- ثقافة التمكين تحمل العاملين مسؤولية تحديد المشكلات وإيجاد حلول لها.
- التمكين يتطلب مساهمة وتعلم أكثر لدعم القدرة على إتخاذ القرار.
- توجد الهياكل التنظيمية المسطحة التي تعتمد على عمل الفريق فى المنظمات المتعلمة وتيسر عملية التعلم نظراً لمشاركة العاملين فى مجال واسع من الأنشطة والعمل بعضهم مع البعض وذلك يتيح للفرد إمكانية التعلم من الآخرين

- يعد التدريب الرسمي أحد الطرق التي تضمن التعليم المستمر.
- التعلم قصير المدى ضئيل الاستخدام إذا ما تبعه فقدان ذاكرة طويل المدى.
- فقدان الذاكرة التنظيمية يعد مشكلة تواجه كثير من المنظمات المتعلمة ينتقض ويشوه من ملامح قدرتها الإدارية.

(3) الإستراتيجية :

- التوجه بالعميل - منظور طويل المدى - توحيد وتكامل البيئة الداخلية.

1-3 التوجه بالعميل : Customer Focus

سواء كان الهدف الرئيسي للمنظمات المتعلمة يتمثل في إرضاء العميل الحالي أو كسب عملاء جدد فإن إستراتيجيات التوجه بالعميل تعكس التفهم الواضح لمدى أهمية العملاء لنجاح المنظمة

2-3 منظور طويل الأجل : Long - term Perspective

يعد المنظور طويل الأجل مطلباً حاسماً للمنظمة المتعلمة حيث أن عملية التعلم والتغير تحتاج لوقت كاف.

3-3 توحيد وتكامل البيئة الداخلية : Internal Alignment

(4) تصميم المنظمة : Organization Design

1-4 فرق العمل : Teams

2-4 التحالفات الإستراتيجية : Strategic Alliances

3-4 الشبكات التي بلا حدود : Boundaryless Networks

(5) إستخدام المعلومات : Use of Information

1-5 المسح المكثف : Extensive Scanning

2-5 التوجه بالمقاييس : Measurement Oriented

3-5 المشاركة في المشكلات والحلول

/3 متطلبات المنظمة المتعلمة :

- ✓ أن يصبح التعليم و البحث عن المعرفة شعاراً ووظيفة لكل أفرادها.
- ✓ أن يكون لها فرق عمل معرفية تعمل تلقائياً بطرق لا رسمية.

- ✓ أن تفتح الأبواب للخريجين الجدد من ذوي التخصصات العلمية للتفاعل مع المخضرمين من كوادرها.
 - ✓ أن تهتم ببرامج التدريب الموجهة نحو تنمية مهارات التعلم و التواصل المعرفي والتعلم الذاتي.
 - ✓ أن توظف التقنيات ونظم وقواعد المعلومات والتواصل عبر الشبكات و الأقمار الصناعية من قبل الجميع.
 - ✓ أن يتعامل قادتها مع تباين وجهات النظر كنقاط قوة وكفرص للتجديد و الإبداع.
 - ✓ أن تحرر من النمطية وتشجع على المخاطرة المحسوبة والتعامل مع الفشل كفرصة لاختبار المعرفة.
 - ✓ أن يكون لها غرف عمليات لصياغة الأفكار المقترحة الجديدة في برامج أو أساليب عمل وورش للعصر الذهني و توليد الحلول للمشاكل المتجددة
 - ✓ أن توفر البيئة التعاونية و التنافسية المحفزة لتوليد الأفكار ومنح براءات الاختراع لمن تثبت التطبيقات نجاح أفكاره ومقترحاتهم.
 - ✓ أن يكون لها ميزانية للبحث العلمي وللتطوير والتجريب وحضور المؤتمرات الدولية .
 - ✓ أن تتواصل مع بنوك المعلومات ومراكز البحث المحلية و الدولية ذات العلاقات بأنشطتها وتخصصاتها.
-