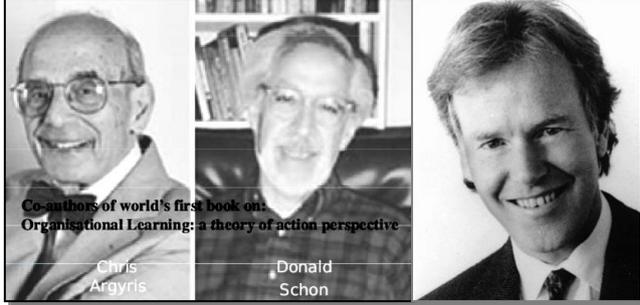


## نظرية التعلم التنظيمي

إن بدايات مدخل التعلم التنظيمي كانت سنة 1978، مع "بيتر سنج" (Peter Senge) ثم "كريس أرجريس" و "دونالد شون" (Chris Argyris and Donald Schon)، هذا المدخل بين أن المنظمات تتعلم كما يتعلم الأفراد.



ظهر أول استخدام المصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل Argyris and shon في كتابهما بعنوان (Organizational) إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟.

وبما أن مقدرة الأفراد على التعلم شيء لا يمكن المجادلة فيه، إلا أن الشيء الأكثر صعوبة هو كيف يمكن للمنظمة أن تتعلم كوحدة واحدة؟

**1- مفهوم التعلم التنظيمي:** يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري، وقد قدمت له عدة تعريفات أبرزها:

- عرفه سينج 1990 senge، على أنه هو عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية.

- عرفه سيمون (Simon) بأنه ذلك الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد في المنظمات بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها.

- يقصد أيضاً بالتعلم التنظيمي: عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

أي أن التعلم التنظيمي من شأنه أن يحول المنظمات إلى إطار مؤسسي لتعلم الأفراد العاملين فيها بعد أن ظلت المنظمات مجرد مكان لتوظيف المعرفة التي اكتسبها الأفراد عبر مراحل تعلمهم بالمؤسسة التربوية المتخصصة بالتعليم، ومن هنا تأتي الصلة الوثيقة بين التعلم التنظيمي والتعلم الفردي المستمر.

يرى "سيرت" و"مارش" أن المنظمة أيضاً عبارة عن نظام يتميز بأنه مفتوح على بيئته ويتفاعل معها، وأنه عقلاني لأنه مكون من أفراد لهم هدف، وهذا يعطي عقلانية للنظام، كما أن هذا النظام يتأقلم مع البيئة بالاستناد إلى تعلمه السابق، إذا يمكن أن نصل إلى نتيجة مهمة جداً وهي أن المنظمة تتعلم وتستفيد من التعلم السابق أي أنه يتذكر، وهذا معناه أن للمنظمة ذاكرة، هذه الذاكرة نسميها بذاكرة المنظمة أو الذاكرة المنظماتية (المنظمية، التنظيمية).

**2- مستويات التعلم التنظيمي:** على الرغم من وجود تضارب في تحديد مستويات التعلم إلا أن عدداً كبيراً من الدارسين أشاروا إلى أنه يقع في ثلاث مستويات رئيسية هي:

أ- المستوى الفردي: هو عملية اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الأساسية والمرتبطة بأداء المهام والأنشطة، التي يمكن اكتسابها من خلال برامج التدريب والتطوير في المؤسسة حيث تسهل هذه العملية ما يلي:

- نقل المعلومات والسلوكيات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- إمكانية تطبيق المعلومات والمهارات والسلوكيات المكتسبة.
- حصول الأفراد على معلومات تساعد في تقييم مستوى تعلمهم ومدى انحرافهم عن المستوى المطلوب.
- ب- **المستوى الجماعي:** يركز على جانبيين رئيسين هما :
  - أن امتلاك الأفراد للمعارف والخبرات غير كافٍ لبناء المنظمة المتعلمة.
  - أن المنفعة الحقيقية للمعرفة تتحقق عندما تتفاعل هذه المعارف مع بعضها، وبالتالي تنبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعارف التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي.
  - وبنفس الاتجاه أشار "بيتر سنج" إلى ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات والفرق التي تتشكل من أفراد يعملون في وظائف مختلفة لإنجاز مهام معينة، حيث تكون هذه الفرق مسؤولة على إدارة جميع أنشطتها بشكل ذاتي وبالتالي الوصول إلى حلول إبداعية.

ت - **المستوى التنظيمي:** على الرغم من أن الأفراد هم الذين يشكلون الجزء الأكبر من المنظمة وهم من يؤسسون السياسات والإجراءات، إلا أن التعلم التنظيمي هو أكبر من تعلم الأفراد كل على حده، فعلى سبيل المثال عندما يغادر بعض الأفراد المنظمة فإن بعض تلك المعارف تبقى موجودة في ذاكرة المنظمة.

أكد "جيرهارت و زملاءه" على هذه الفكرة وأن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات، وأن التعلم على مستوى التنظيم يحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم وخبراتهم وإبداعهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم، وأنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة التنظيم يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد كيفية عمل المنظمة و أداء الواجبات فيها .

ويشير " لوك وجان" إلى أن المنظمات تتعلم كما يتعلم الأفراد، وإنما تتعلم إما من الخبرة المباشرة أو من خبرات الآخرين، فعندما تواجه موقفاً معيناً فإنها ستبحث عن حلول لهذا الموقف في ذاكرتها ( السياسات، الروتين: أي المعالجة الآلية للأمور، الإجراءات: لما يكون العمل مكتوباً يكون واضحاً وسهلاً وروتينياً، لذا يتم وضع الإجراءات لتمكين أي شخص جديد من القيام بالعمل بسهولة وبساطة) وأن التطوير المستمر لهذه السياسات والقواعد يشكل أساساً في التعلم على مستوى المنظمة، وكذلك فإن المنظمات لا تتعلم فقط من تجاربها الخاصة فهي أيضاً تتعلم من تجارب المنظمات الأخرى و ذلك من خلال استخدام ما يعرف بـ"المعيار".

**3-متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:** كيف تستطيع المنظمة نقل المعرفة التي يمتلكها الأفراد إلى ذاكرتها التنظيمية؟ يرى كل من (Probst and Buchel 1997) أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي:

- أ- **الاتصالات:** وجود عمليات أو نظم اتصالات فعالة.
- ب- **الشفافية:** إتاحة المعرفة لجميع العاملين لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة، لذا تفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، لتمكين العاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة.

ت- التكامل: عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة يجب إيجاد هيكل متكامل للعاملين يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي.

#### 4- أنواع التعلم التنظيمي:

أ- التعلم ذو الحلقة المفردة: عرف "دافت ونوي" هذا النوع من التعلم على أنه "التعلم الذي يحدث عندما تصحح المنظمة أخطاءها أو تحل مشاكلها من خلال استخدام الروتين أو السياسات أو الإجراءات الموجودة، ومن دون بذل جهد في البحث عن حلول جديدة، في حين أشار "كريس أرجريس ودونالد شون" إلى هذا النوع من التعلم على أنه التعلم الذي يحدث من خلال اكتشاف الأخطاء وإصلاحها من دون تحدي القيم والقواعد الموجودة.

ب- التعلم ذو الحلقة المزدوجة: يعتبر النوع الثاني من أنواع التعلم التنظيمي والذي عرفه "دافت ونوي" على أنه التعلم الذي يحدث عندما تصحح المنظمة أخطاءها أو تحل مشاكلها بتغيير سياساتها وإجراءاتها أو الروتين الموجود لديها وإعطاء الفرصة لتقديم حلول إبداعية وجديدة باستمرار أما "كريس أرجريس و دونالد شون" فعرفا التعلم ذو الحلقة المزدوجة على أنه ذلك التعلم الذي يحدث عندما تبدأ المنظمة في البحث عن حلول لمواجهة مشاكل معينة من خارج ذاكرتها التنظيمية متحديا القيم والفروض والمعارف السائدة لديها .

أشار "دهالغارد" إلى الفرق بين الحلقتين المفردة والمزدوجة للتعلم على أن التعلم ذو الحلقة المفردة يركز على تعلم كيفية حدوث الأشياء، بينما يركز التعلم ذو الحلقة المزدوجة يركز على فهم الغرض والسبب من حدوث الأشياء بهذه الطريقة، وأنه على الرغم من أن التعلم ذو الحلقة المفردة يساهم في رفع مستوى الكفاءة، فإن التعلم ذو الحلقة المزدوجة يساهم في رفع مستوى الإبداع وظهور أفكار جديدة للمنظمة.

5- تعريف المنظمة المتعلمة (الذكية): لقد عرف "دافت ونوي" التعلم على أنه التغيير في السلوك، أو الأداء الذي يحدث نتيجة للخبرة في حين عرف "جوناس" المنظمة على أنها الأداة المستخدمة من قبل الأشخاص لتنسيق أفعالهم ومهامهم للحصول على شيء ما مرغوب فيه أو ذو قيمة، وقد ساهم الربط بين المفهومين في ظهور مفهوم إداري جديد هو المنظمة المتعلمة. يشار إلى المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمة التي توفر فرص تعلم مستمرة لأفرادها وتشجعهم على الحوار والسؤال والتعاون والتعلم الجماعي وتبادل الأفكار والخبرات.

ويرى "Garvin" أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تملك مهارة عالية في بناء واكتساب ونشر المعارف بين العاملين، وتكون مفتوحة لنشر معلوماتها و معارفها وخبراتها للعاملين، وأضاف أنها منظمة لا تخسر معارفها وخبراتها عندما تفقد أي من الأفراد العاملين لديها.

إن ذاكرة المنظمة بالإضافة إلى خبرة المنظمة تمكن المنظمة من إنشاء روتين ديناميكي حركي أي التعامل مع الأمور بألية وهو ما يمكنها من تعديل سلوكها حسب الطرف البيئي، معناه أن المنظمة تتغير تنظيميا، فإدماج الخبرة وظروف البيئة تتعلم المنظمة وهذا التعلم يؤدي إلى التغيير في التنظيم وتغيير المنظمة.