

المنظمات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة

اكرم سالم

المقدمة :

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان ، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة . والمنظمات لم تعد تكتفي بالتعلم وانما تبحث عن الطرق التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق والأكثر قيمة في اعمالها وتحويل ما تعلمته الى خدمات ومنتجات تصل بها للسوق بشكل افضل من المنافسين . اذ ان تحول المنظمات الى منظمات تعلم يمثل نقلة نوعية جوهرية في نشاطات المنظمات والأعمال ، بعد ان اصبح التعلم مصدرا لاينضب للميزة التنافسية المستدامة .

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الانسان من المهد الى اللحد فإن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي ، منظمة مبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية و غير مطروقة ، منظمة تمكن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل وفق تنظيم شبكي ويعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها .

المشكلة :

كانت المشكلة الاساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الاولى ، انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي ، الى مستوى الادارات العليا والادارات الوسطى ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع اسفل الهرم التنظيمي في اشارة صريحة الى مساحته الكبيرة ووزنه النسبي الواسع مقابل المكونات التنظيمية الأخرى للعاملين ، اضافة الى اعتماده على الأداء النمطي الروتيني الذي لا يحتاج الى معلومات ومعارف واسعة .. ولكن حين تحولت هذه المنظمات بشكل نوعي من الانتاج السلعي الى الانتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي او ما يسمى بأقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى على وسائل وقوى الانتاج ، نظرا للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكومبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد ، لذلك برزت مشكلة كبرى تكمن في الحاجة الماسة الى صنف نوعي جديد من المنظمات يواكب ويتناغم مع المتغيرات التقنية والمعرفية الجديدة ، هذه المنظمات هي المنظمات المتعلمة التي تضطلع بهذه المهمة الحيوية وترتكز عليها .

الأهمية :

ان التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار ، ويمكن للتعلم ان يكون ابتكاريا وهو ما اسماه بيتر دراكر Drucker بالتقليد الابتكاري . فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل كذلك فإن سينج Senge قد اكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين ، وهو يمثل الخطوة الاولى باتجاه منظمة التعلم . ولكن التعلم الأهم بنظر سينج هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموما وتغيير افتراضاتها واسس عملها . وذلك بالتأكيد لايمكن حصوله من غير النظرة المفتوحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة ، اذ ان الادارات او الادارة العليا لوحدتها ليست مسؤولة لوحدتها عن هذا التطوير والابتكار .

المفهوم :

تسعى المنظمات لتطوير عاملها من خلال التدريب Training واكتساب المهارات ، اضافة الى التعليم

Education حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فيها فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات او باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا . وازاءهما كان هنالك الشكل الثالث الأكثر أهمية وهو التعلم **Learning** .

ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟

ان التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الانتاج . كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات . وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب . ولكن مع التعلم التنظيمي فان انتقال المعرفة او الخبرة او المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي الى اللارسمي ، ومن النقل الآلي الى التفاعل الانساني (نجم ، ٢٠٠٤ : ٢٤٤) وهو ما يؤكد سينج **Senge** . الذي يعود اليه الفضل في اثاره الاهتمام بالتعلم التنظيمي في كتابه الرائد **The fifth discipline** حين يرى ان من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة وانما توسيع القدرة على انجاز الأهداف .

ان التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين ان التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن ان تتم الا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع افراده واشيائه وقيمه واسراره ، لذا فالتعلم لا يمكن الا ان يكون سياقيا اما التدريب والتعليم فيعتبران أنشطة غير سياقية .

كذلك فان التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد ، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات او تغييرها ، الا ان التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في هذه الشركة عن اخرى خلافا للتعلم الذي لا يمكن ان يتم الا في سياق عمل الشركة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلامة مع ما يميزها عن الشركات الاخرى من ثقافة وطريقة التفكير . وهو ما يجعله اكثر تأثيرا على تميز الشركة من جهة واكثر انعكاسا على عائدها .

وإذا كان الإبداع **Invention** هو التفكير بالأشياء الجديدة ، والابتكار **Innovation** هو القيام بعمل اشياء جديدة ، فان التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الاشياء . (نجم : ٢٠٠٤ : ٢٤٦) . وحسب توماس ستيوارت **T.Stewart** مؤلف كتاب (رأس المال الفكري - ثروة المنظمات) فان من اهم المؤشرات في تكنولوجيا ادارة المعرفة هي انها يمكن ان تقود الى الاستثمار في الأنظمة من اجل اعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشركة هو الابتكار .

ولابد من التأكيد على ان الانسان عموما هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماغه على امتصاص كم لا حدود له من المعلومات والمعرفة ، كما ان ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء ابدا ولا يضاهيه أعظم الحواسيب . ولابد من تحديد مفهوم التعلم ، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار . كما يمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك او الاداء نتيجة الخبرة (Daft : 486، ٢٠٠٠) كذلك يعرف التعلم بأنه عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي الى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال .

ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين واجتماعية بين عدة اطراف .. وهو ما يجعله متجاوزا للعمل - الادارة الذي يركز على الوصاية كما في التدريب (المشرف - عامل) او الرقابة الواعية (الثواب والعقاب) . ان الشيء الجوهري من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة ، ما هو ان نعلم طائفة من الاشياء ، بل ان نكون الفكر ، وندرجه على الملاحظة والبحث والتفكير ، ونعلمه ان تعلم . فبدلا من ان يتعلم المرء كتابا مدرسيا في التاريخ مثلا من الخير له ان يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد

معرفته . (عبد الدائم ١٩٨٤ : ٥٠٦) فالمرء لا يتم تكوينه الفكري استنادا الى الكتب وحدها ، كما في المدرسة التقليدية ، بل يشتمل على حظ كبير من العمل والتطبيق ..

ان التربية الوظيفية هي التربية القائمة على اساس الحاجة ، الحاجة الى المعرفة ، الحاجة الى البحث ، الحاجة الى النظر ، الحاجة الى العمل . فالحاجة ، والاهتمام الصادر عن الحاجة ، ذلك هو العامل الاساسي الذي يجعل من الاستجابة عملا حقيقيا .. فالعمل الذي لا يرتبط ارتباطا مباشرا او غير مباشر بحاجة من الحاجات أمر مخالف للطبيعة . فالمدرسة الفعالة قوامها مبدأ الحاجة . (عبد الدائم ١٩٨٤ : ٥١٨) اضافة الى ان عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات . ثم ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة . كذلك فإن أكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة . وفوق كل ذلك فإن التعلم يتجاوز نمط التعلم السطحي المبسط القائم على اكتساب المعلومات والمهارات والذي يقف عند الاستنساخ وحدود الذاكرة الى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة من اجل تغيير السلوك بشكل دائم . ان التعلم لا بد ان ينعكس ايجابيا على نتائج الاعمال بما يجعله اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية .

أهمية التعلم :

لا بد ان ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية . ان قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية ، تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية ، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية .

التعلم الابتكاري :

خلافًا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار .. فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى ان التعلم يمكن ان يكون ابتكاريا . وهو ما تحدث عنه بيتر دراكر P. Drucker واسماه التقليد الابتكاري الذي تمارسه الشركات اليابانية وان الابتكار مهما كان جذريا او تدريجيا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص او ممارسة فردية لمبتكر الى نمط سلوكي وممارسة في كل الشركة وان القواعد الجديدة هي ابتكار متعلم في كل الشركة ، حتى اذا انتج مشروعات فاشلة (دراكر ١٩٩٤ : ٢٧٠) . اذ ان التجربة الاسوأ ليست الفاشلة ، وانما التجربة التي لم يتم التعلم منها ، حيث ان أكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي ، فالذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بأعادته .

التعلم السريع :

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة والتعلم السريع . ففي ظل تزايد عدد المتنافسين وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة ، اذ ان العمليات المعرفية اسرع من العمليات المادية ، وان الاقتباس واستنساخ التجارب المعرفية اسرع من الاقتباس المادي ، اضافة الى ان الانترنت جعل التعلم عن بعد عبر القارات يتم بسرعة الضوء . لهذا اصبحت الشركات اكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة واكثر تقبلا للفشل والنجاح ، واصبحت اكثر اهتماما بالدروس المتعلمة التي لا بد من نشرها وتوظيفها في تجاربها ومشروعاتها اللاحقة . وهذا يجعل المرحلة القائمة مرحلة تحول بشكل متزايد الى منظمات تعلم .

تصنيف التعلم :

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار ، في حين ان التعلم الاستثنائي العالي Heigh Learning الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة اذ يترافق مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة ، فيكون هذا التعلم بمثابة انشاء للنظام الجديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة . والتعليم

العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير ، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأسّي من تجاربهم الخاصة .

وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينج P.M.Senge يصنف التعلم الى نوعين :

١. تعلم تكيفي ، ويتم بالاستجابة للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستنساخ للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، وهو يدور حول التقليد او الاستنساخ من الغير ، وتمثل كما يرى سينج مجرد خطوة اولى باتجاه منظمة التعلم .
٢. التعلم التوليدي : وهو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع Creation لأنه يتطلب الافكار الجديدة في الشركة ، والطرق الجديدة في البيئة ، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة . (Senge : 78 : 1990) .

ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات ان الشركات كلها تتعلم وتوسع من اجل التعلم ، ولكن بعضها افضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلا الى قيم حقيقية في الشركة . كذلك ان الشركات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي قائم على التقيد بهدف اللحاق بالآخرين . لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد الشركة على تغيير افتراضاتها ومبادئها و أسس اعمالها . اضافة الى ان التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات ، ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من التعلم بمعدل أسّي . ولما كانت التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فإن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لاسقف لها .

المنظمة المتعلمة Learning Organization :

منظمة التعلم او المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية . ويعود هذا التحول الى : تطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العامل ، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على اولوية المهمة Task كما لدى تايلور ، ومن ثم كان التركيز على العامل واهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم . ولكن ما اعاقها كل تلك السنوات ان تلك العلاقة الادارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي (المدير - العامل) . ان منظمة التعلم تقوم على النظرة المفتوحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الادارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير . ومن ثم كشف عن اهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة ، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون ، وبخاصة ان الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته ، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغيرات الاولى في السوق تظهر اولاً لدى الزبون غالبا .. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه . (نجم ، ٢٠٠٤ : ٢٦٥) .

وفي حالتي التركيز على الزبون العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل الشركة كلها ، أي بيئتها الداخلية والخارجية :

- تطور تكنولوجيا المعلومات IT والانترنت التي اوجدت القدرة على التشبيك Hyperconnection بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية ، وهو ما يجعل التعليم ممارسة آنية ومستمرة ، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية واقتصاد المعرفة .
- التطور في ادارة المعرفة من خلال التحول من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الادارة ، الى منظمات التعلم التي تجعلها مسؤولية الجميع لتقاسم المعرفة وانشاء القيمة .. وصولا الى الادارة الالكترونية القائمة على الانترنت تحفيزا للعلم بين العاملين ، وبين الشركة والزبائن والعالم اجمع .

مفهوم المنظمة المتعلمة :

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل . لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم . لهذا فإن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم . وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (Robbins ، 272 : 2001) الا ان هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لاتمثل الا الحلقة الاولى في التعلم.

كما تعرف منظمة التعلم : بأنها المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة (Bateman : 301 ٢٠٠٢) ولا يقتصر هذا التعرف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك واعادة بناء المنظمة . كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المشكلات المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وانجاز اغراضها (Daft, 2000 : 40) وهو تعريف يتجاوز حل المشكلات الى تعزيز القدرة السلوكية والتنظيمية وهو اهم ما يميز منظمة التعلم .

لقد اشير لمصطلح المنظمات المتعلمة لأول مرة من قبل بيتر سينج الذي عرف تلك المنظمات بأنها المنظمات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدراتهم على خلق النتائج التي يريدونها فعلا ، والتي يجري فيها تنشئة انماط جديدة وشاملة من التفكير ، ويعبر فيها عن الطموحات الجماعية بحرية ، وحيث يتعلم الافراد باستمرار كيف يمكن ان يتعلموا معا . ويمكن ايضا تعريف المنظمات المتعلمة بأنها تلك المنظمات التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة التي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على اساس تلك المعرفة الجديدة وعلى اساس النظرة المستقبلية الثاقبة . (داغر ، ٢٠٠٠ : ٥٣٥) أي انها تقوم باستمرار بما يأتي :

- ١ . اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها
 - ٢ . تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها
 - ٣ . التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة
 - ٤ . تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة
 - ٥ . قياس نتائج التغيير .
- وهناك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها :
- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة
 - التدريب المستمر للعاملين
 - جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان
 - التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة
 - قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها
 - الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة (داغر ٢٠٠٠ : ٥٣٦)

السمات والمميزات :

- حدد بيتر سينج P.Senge سمات اساسية لهذه المنظمات هي :
- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداوبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية)
 - البراعة الشخصية
 - النماذج الذهنية
 - بناء الرؤية المتقاسمة
 - بناء الفريق ، فالهرمية تعمل ضد التعلم إذ (ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى)
 - وحددها ديفيد غارفين :
 - حل المشكلات بطريق منهجي

- التجريب الخلاق
 - التعلم من التجربة الماضية
 - التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين
 - نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة
- كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا :
- ١ . القيادة المصممة والمعلمة والراعية
 - ٢ . الاستراتيجية التشاركية (التشارك والابتناق . فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي .)
 - ٣ . الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي)
 - ٤ . الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي)
 - ٥ . التمكين الاداري للعاملين
 - ٦ . المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها . (Daft , 2000 : 42)

الذاكرة التنظيمية :

لاتعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية ، فالاشياء التي لاعلاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية . فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المسبق . وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فأن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي ، وعلى الفاعلية العالية ايضا . وحسب جيفري بيتش G.Petch فان ضياع المعرفة يمكن ان يكون اكبر خسارة . وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي ٤٠٠ ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام ١٩٦٩ . فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد اصحاب 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 افرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها ، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة بأستخدام تكنولوجيا المعلومات IT وخرطنة معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديثها . وتحويل المعرفة الضمنية الى صريحة هيكلية بأبقاء اكبر ما يمكن من معرفة الافراد في انظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد اطفاء انوار الشركة ومغادرة العاملين الى بيوتهم ، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم .

التعلم الاجتماعي :

ان التعلم وان كان ذاتيا الا انه لا يتم الا في اطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة ، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي . فهذه النظرية تقوم على اساس ان التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين ولا يجري في فراغ ففي الشركات ذات الثقافات المحافظة يكون التعلم السلبي سائدا ، وهذا النمط ينحى نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراساتها ، مما يمنع التعلم اللاحق لكل من يخالفه ومثل ذلك يؤسس للحلقة المفرغة Vicious cycle للتعلم السلبي المعيق للتغيير . خلافا للشركات ذات الثقافات المرنة الموجهة للتعلم بشكله الايجابي في ظل علاقات اجتماعية تشجع على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للحلقة الحميدة Virtuous cycle للتعلم الايجابي .

مفارقة التعلم والابتكار :

ان الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار . فمن المعلوم ان التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار .. ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المترزمة التي لا بد ان تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفا اذ

تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة ، وخروجاً على الخطة العامة .

ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يراعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها ، وهو لا يتم الا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي لا يكرس القديم ويدور في فلكه وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحى التعلم .

ان منحى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم الى الشركة بوسائل ادارية انسانية متفتحة تهدف الى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم ، وتقلص الى ادنى حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم ، فثلك الثغرة هي اكبر خطر يهدد منحى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد او دوران حياة المنتج المتعاقبة .

القيمة التنافسية والتعلم :

ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة . كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية .

وهناك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها :

- التعلم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج الشركة
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل
- منهجية تحويل التعلم الى قيمة
- اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار
- ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية .
- ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظامي Systematic هذا المدخل الذي يبني على مبدأ التداؤبية Synergic وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا .

الخاتمة :

ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية

- ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظامي **Systematic** هذا المدخل الذي يبني على مبدأ التداوئية **Synergic** وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبرياً .
- ضرورة اعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهاجاً ذهنياً مستقلاً في التفكير وبخاصة خلال العمل .
- تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت و محفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين .
- تشجيع التعليم المستمر و التعلم الذاتي ومكافأة المتميزين .
- تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و شبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الانترنت والانترانيت والاكسترانيت .
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها واتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار .
- التوجه نحو بناء فرق العمل الادھوقراطية الشبكية **Adhocracy** بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات ، ولامركزية القرارات .

المصادر :

١. داغر ، الدكتور منقذ محمد و حرحوش ، الدكتور عادل (٢٠٠٠) " نظرية

المنظمة والسلوك التنظيمي " وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، بغداد .

٢. عبد الدائم ، الدكتور عبدالله (١٩٨٤) " التربية عبر التاريخ " دار العلم للملايين ، بيروت .

٣. دراكر ، بيتر (١٩٩٤) " الادارة والمستقبل - التسعينات وما بعدها "

ترجمة الدكتور صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .

٤ . نجم ، الدكتور نجم عبود (٢٠٠٤) " ادارة المعرفة ، المفاهيم

والاستراتيجيات والعمليات " مؤسسة الوراق للنشر ، عمان .

٥ . Bateman and Snell(2002) " Management, McGraw-Hill, Boston .

٦ . R.L.(2000) "Management k Dryden Press, Fort Worth ,Daft.

٧ . Robbins , S.P. and M Coulter (2001) " Management " .

Prentice Hall, New Jersey .

٨ . Senge, peter M,(1990) " The fifthe Disciplin " N. Y. ,Double

day .