

كلية دجلة الجامعة الأهلية
قسم ادارة الاعمال
Akram.salim@duc.edu.iq

المنظمات المتعلمة قاعدة الأبداع

Learning organizations are the base of creativity

اكرم سالم حسن الجنابي

Akram Salim H. Al-janabi

الملخص

القرن الحادي والعشرون الذي نعيش سنواته وفصوله هو قرن المنظمات المتعلمة بحق وحقيق، إذ ان هذه المنظمات وبفضل التقنيات الحاسوبية الرقمية المعلوماتية والتواصل الشبكي I.T.C أصبحت القاعدة الخصبة لتوليد المعرفة والعطاء الابداعي المنتج من خلال الحراك الديناميكي لفعل الدمج الحاصل بين ادارة المعرفة K.M والعمليات التحويلية في الانتاج والخدمات المقدمة للمستفيدين والزبائن عموما. إذ ان الانتقال الكبرى الحاصلة التي حدثت بعصر العولمة والتقدم الهائل في اجيال الحواسيب والترابط الشبكي دفع الاقتصاد بعنصرة التقليدية المعروفة الى الانتقال الى الاقتصاد المعرفي الرقمي وعصر اللاملموسات بكثافة غير معهودة، وأصبح للمنظمات المتعلمة التي تتعامل بتداول المعارف وإعادة انتاجها وتراكمها في العمل وبمجرياته وسياقاته دور فعال غير مسبوق في نشر المعارف والخبرات وتقاسمها وتوليدها الابداعي الخلاق بشكل يوظف في تكوين القيمة المضافة وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، ادارة المعرفة، التواصل الشبكي، توليد المعرفة

Abstract

The twenty-first century in which we live, its years and seasons, is the century of truly educated organizations, as these organizations, with the impetus of computer, digital, informational and network communication technologies (ITC), have become the fertile base for knowledge generation and productive creative giving through the dynamic movement of the merger between knowledge management (KM) and transformational processes. In production and services provided to beneficiaries and customers in general. As the major transition that occurred in the era of globalization and the tremendous progress in the generations of computers and networking pushed the economy with its well-known traditional elements to move to the digital knowledge economy and the era of intangibles with unprecedented intensity, and the educat-

ed organizations that deal with the circulation of knowledge, its reproduction and its accumulation in work and its processes and contexts have an effective role that is not It is unprecedented in the dissemination and sharing of knowledge and expertise and its creative generation in a way that is employed in creating added .value and in achieving sustainable competitive advantage

Keywords: learning organization, knowledge management, network communication, knowledge generation

المقدمة

المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان، في البداية يفهم ما حوله ومن ثم يصبح الجدارة التي تعتمد عليها المنظمة . فالمنظمات لم تعد مكتفية 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 جوهرية في نشاطات المنظمات والاعمال ، بعد ان اصبح التعلم مصدرا لا ينضب للميزة التنافسية المستدامة .

وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الانسان من المهدي الى اللحد فأن القرن الحالي الواحد والعشرين هو قرن المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤمي ، اذ أن المنظمة المبدعة تحل المشكلات بطريقة منهجية غير مطروقة ، وتمكّن عاملها للعمل وفق مبدأ الفريق المتفاعل Team وفق تنظيم شبكي يعتمد المعلومات المفتوحة في طلب واكتساب المعرفة وتوليدها .

كانت المشكلة الاساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالمرتبة الأولى انطلاقا من مبدأ التخصص وتقسيم العمل التقليدي الى مستوى الادارات العليا والادارات الوسطى الاشرافية ثم المستوى التنفيذي العملي الذي يقع بقاعدة 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 من الانتاج السلعي الى الانتاج الخدمي المعرفي في نهاية القرن الماضي او الى ما يسمى بأقتصاد المعرفة بفعل المتغيرات الكبرى الحاصلة على وسائل وقوى الانتاج ونظرا للتقدم الهائل بتقنيات الاتصال والكومبيوتر وشبكات المعلوماتية والتحكم البعيد 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 وتركز عليها .

الأهمية :

التعلم وبشكل أكيد هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتعلم ان يكون ابتكاريا وهو ما سماه بيتر دراكر Drucker بالتقليد الابتكاري . فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر الى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل. كذلك فأن سينج Senge قد اكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه المنظمة والعاملين ، اذ هو يمثل الخطوة الاولى باتجاه منظمة التعلم . ولكن التعلم الأهم بنظر سينج Senge هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التطوير وتغيير افتراضاتها وأسس عملها . وذلك بالتاكيد لا يمكن حصوله من غير النظرة المفتوحة للعاملين وقدراتهم في تنمية وتطوير المنظمة ، اذ ان الادارات او الادارة العليا لوحدها ليست مسؤولة لوحدها عن هذا التطوير والابتكار .

المفهوم :

تسعى المنظمات الى تطوير عاملها من خلال التدريب Training واكتساب المهارات ، كذلك من خلال التعليم Ed-ucation حيث بدأت المنظمات بمنح العاملين فرصا تعليمية في المعاهد والجامعات او باستخدام الخريجين لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة عاليا . وازاء ذلك برزت الحاجة الى حضور وفاعلية الشكل الثالث الأكثر اهمية وهو التعلّم Learning . ولكن ما الذي يميز التدريب والتعليم عن التعلم ؟ ان التدريب يحمل بعدا أليا 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 المعلم الى المتدرب او الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال احادي الاتجاه في الغالب . ولكن مع التعلّم التنظيمي Organizational learning فان انتقال وتقاسم 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 ، 2004 : 244) وهو ما يؤكد سينج Senge الذي يعود اليه الفضل في اثاره الاهتمام بالتعلّم التنظيمي في كتابه الرائد المسار الخامس 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 عليهما خارج موقع العمل في حين ان التعلّم هو معرفة او خبرات خاصة لا يمكن ان تتم الا في داخل العمل وسياقاته وبالتفاعل مع افراده وأدواته وقيمه واسراره المهنية ، لذا فالتعلم لا يمكن الا ان يكون سياقيا اما التدريب والتعليم فيعدان أنشطة غير سياقية .

كذلك فأن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ، وهما يحلمان 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 منظمة عن اخرى خلافا للتعلم الذي لا يمكن ان يتم الا في سياق عمل الشركة ومرتبطا بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وبالعلاقة مع ما يميزها عن الشركات الاخرى من ثقافة وطريقة التفكير . وهو ما يجعله اكثر تأثيرا على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاسا على عاندها .

واذا كان الإبداع Innovation هو التفكير بالأشياء الجديدة ، والابتكار Innovation هو القيام بعمل اشياء جديدة ، فأن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الاشياء (المصدر السابق : 246) .

وحسب توماس ستيوارت (Stewart, 2010) مؤلف كتاب (رأس المال الفكري ثروة المنظمات) فأن 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 لدماعه على امتصاص كم لا حدود له من المعلومات والمعرفة ، كما ان ذاكرته تشكل المستودع الاساس للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء ابدا ولا يضاهاها أعظم الحواسيب . ولابد من تحديد مفهوم التعلّم ، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة مجدية لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار . ويمكن تعريفه بأنه التغيير في السلوك او الاداء نتيجة الخبرة (Daft, 2015)) كذلك يعرف التعلم ايضا 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 الجوهرى من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة ليس ان نعلم طائفة من الاشياء بل ان نكوّن الفكر ونرتب الذهن وندرجه على الملاحظة والبحث والتفكير ، ونعلمه ان يتعلّم . فبدلا من ان يتعلم المرء كتابا مدرسيا في التاريخ مثلا فخير له ان يقبل على بحث شخصي حول العصر الذي يريد معرفته (عبد الدائم 1984 : 506) فالمرء لا يتكامل تكوينه الفكري استنادا الى الكتب لوحدها كما في المدرسة التقليدية بل يشتمل على نصيب كبير من العمل والتطبيق ..

ان التربية الوظيفية هي التربية القائمة على اساس الحاجة الى المعرفة ، الحاجة الى البحث ، الحاجة الى التأمل ، الحاجة الى العمل . فالحاجة ، والاهتمام الصادر عن الحاجة هو العامل الأساسي 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 1984 : 518)

اضافة الى ان عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات . ثم ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة . كذلك فأن اكبر محفز في التعلم يكمن في الرضا الذاتي المترافق مع المعرفة والخبرات الجديدة . وفوق كل ذلك فأن 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 والكفايات الجوهرية للمنظمة Core competencies لغرض إثراء ميزتها التنافسية وإستدامتها.

التعلم الابتكاري :

خلافا للرؤية التقليدية بأن التعلم هو عملية تأتي بعد مرتبة الابتكار.. فأن 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 فأن 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 تتعلم فيه كل الشركة ، حتى اذا انتج مشروعات فاشلة (دراكر 1994 : 270) اذ ان التجربة الاسوأ ليست الفاشلة ، وانما التجربة التي لم يتم يحصل التعلم منها ، حيث ان اكبر خسارة هي عند عدم التعلم من الماضي ، فالذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم «بإعادته» .

التعلم السريع :

نعيش في حقبة القرن الواحد والعشرين عصر المعرفة العالية السرعة والتعلم السريع ، في 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 متزايد الى منظمات تعلم Learning Organization .

تصنيف التعلم :

التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار. في حين ان التعلم الاستثنائي العالي High Learning الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة يترافق مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعق المفاهيم القديمة ، فيكون هذا التعلم بمثابة انشاء للنظام الجديد في

قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة . والتعلم 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 بيترسينج يصنف التعلم الى نوعين (Senge,1997) :
1. تعلم تكيفي ، ويتم بالاستجابة للاحداث التي تواجه الافراد او الشركة ، ويدور حول التقليد او الاستنساخ للاحداث التي تواجه العاملين او الشركة من الغير ، وتمثل مجرد خطوة اولى باتجاه منظمة التعلم .
2. التعلم التوليدي ، هو التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع Creation لأنه يتطلب الافكار الجديدة في الشركة ، والطرق الجديدة في البيئة ، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة.
ويلاحظ من خلال هذه التصنيفات ان المنظمات كلها تتعلم وتسعى الى تحسين ادائها وتحقيق القيمة المضافة والتميز التنافسي ، ولكن بعضها افضل من بعض في عملية التعلم سرعة وتحويلا الى قيم مضافة وفوائد حقيقية . كذلك ان المنظمات تتعلم من مصادر خارجية بشكل استنساخي – محاكاة بهدف اللحاق بالآخرين . لكن التعلم الأهم هو الذي يساعد المنظمة على تغيير افتراضاتها ومبادئها وأسس اعمالها وتوجهاتها. اضافة الى ان التعلم يتم بمعدلات متباينة حسب الفترات التي تمر بها الشركات ، ففي فترات التغيير يكون التعلم بمعدلات سريعة جدا تقترب من المعدل الأسّي المضاعف. ولما كانت التغيرات البيئية الخارجية والداخلية مستمرة لذا فإن عملية التعلم تظل مستمرة لا تتوقف بحركة لولبية متصاعدة لا سقف لها .

المنظمة المتعلمة Learning Organization :

المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا في الاقتصاد المعرفي الرقمي Digital ليحل محل الأشكال التقليدية للمنظمات ، ويعود هذا التحول الى :

• تطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العاملين ، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على اولوية المهمة Task كما لدى تايلور ، ومن ثم كان التركيز على العامل وأهميته 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 المنظمة ، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون ولاسيما 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 ، 2004 : 265) .

وفي حالتها التي التركيز على الزبون-العامل فإن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعه ليشمل المنظمة او الشركة كلها ، أي بينتها الداخلية والخارجية :

• 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 e-Man-agement القائمة على الانترنت تحفيزا للتعلم والتقاسم المعرفي بين العاملين وبين المنظمة والزبائن والعالم اجمع .
• تطور تكنولوجيا المعلومات I.T والانترنت التي اوجدت القدرة على التشبيك Hyper connection بين المنظمة والبيئتين الداخلية والخارجية ، وهو ما يجعل التعلم ممارسة انية ومستمرة ، كما يشكل دافعا نوعيا للابتكار المستمر كضرورة لتحقيق الميزة التنافسية في عصر الثورة المعلوماتية و اقتصاد المعرفة .

تعلم تنظيمي :

التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل . لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة

ومحفزة في منظمات التعلم . لهذا فأن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو المنظمات المتعلمة .

وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضاءها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل (Robbins & coulter,2017) الا ان هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لا تمثل الا الحلقة الاولى وخطوة الابتداء في عملية التعلم.

كما تعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة (Bateman,2019) ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل على السلوك وإعادة بناء المنظمة .

كما تعرف بأنها المنظمة التي فيها كل واحد من العاملين يقوم بتحديد وحل المشكلات بما يجعل المنظمة قادرة على ان تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدرتها على حل المشاكل والنمو والتعلم وانجاز اغراضها (Daft,2015) 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 P. Senge 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 في سياقات الأعمال. 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 وفق نظرة مستقبلية ثابتة .

أي انها تقوم باستمرار بما يأتي(الجنابي، 2017) :

1. اكتساب افكار ومعرفة جديدة
 2. تحويل تقاسم المعرفة الى انحاء و اقسام المنظمة كافة و افرادها
 3. التبادل المستمر للافكار والمعلومات والمعرفة والخبرات بين العاملين
 4. تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف المستجدة
 5. قياس نتائج التغيير .
- وهناك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير فعال:
- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف والمناصب المختلفة
 - التدريب العاملين بشكل مستمر
 - جعل القرارات لامركزية عادة
 - التشجيع على تمازج الخبرات
 - قدرة عالية على تحمل الاغلاط والافادة منها
 - الانفتاح وتقبل وجهات النظر المتباينة

السمات والمميزات :

- حدد بيتر سينج سمات اساسية لهذه المنظمات هي (Senge,1997) :
- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية)
- البراعة الشخصية
- النماذج الذهنية
- بناء الرؤية المتقاسمة

• بناء الفريق ، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ (ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى)
وحدها (Garvin,2003) :

• حل المشكلات بطريق منهجي

• التجريب الخلاق

• التعلم من التجربة الماضية

• التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين

• نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة

كما حددها (Daft,2015) بستة عناصر متفاعلة شبكيا :

1. القيادة المصممة والمعلمة والراعية

2. الاستراتيجية التشاركية ، التشارك والانبثاق ، فكل المنظمات كانت تتعلم الا ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي

3. الهيكل القائم على الفريق - التنظيم الشبكي

4. الثقافة التكيفية القوية - الانفتاح والتقاسم الثقافي

5. التمكين الاداري للعاملين

6. المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها

الذاكرة التنظيمية :

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية ، فالأشياء التي لاعلاقة 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 هذا المستودع فأن ذلك مؤشردال على التعلم التنظيمي ، وعلى الفاعلية العالية ايضا . وحسب جيفري بيتش (petch,1998) فان ضياع المعرفة يمكن ان يكون اكبر خسارة . وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن Saturn وضاعت معه معرفة جوهريه شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969 . فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد اصحاب الذاكرة الفعالة وفي ثقافة المنظمة او 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 I.T. وخرطنة Mapping معرفة الشركة من خلال تنظيمها وتأشيرها ، 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 من 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 و افتراضاتها ، 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 الفعالة 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 المترتبة التي لا بد ان تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفا اذ تعد مغامرة خاسرة . وخروجاً على المعهود المتداول.

ولذلك يستدعي الأمر تفتحاً في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجديد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها ، وهو لا يتم الا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي لا يكرس القديم ويدور في فلكه وإن حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحى التعلم . ان منحى التعلم المبني على حلقة التعلم الفعالة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدي ولاسيما 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 ، فتلك الثغرة هي اكبر خطر يهدد منحى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد او دورة 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 خفضاً ملموساً في كلف الانتاج ويؤول الى قيادة التكلفة فيشكل ميزة تنافسية مستدامة . كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلاً جديلاً يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة وبالتالي الميزة التنافسية .

وهناك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد الميزة التنافسية المستدامة ومن أهمها :

- التعلم المستمر
- التعلم مسؤولية الجميع
- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج المنظمة
- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تنسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل
- منهجية تحويل التعلم الى قيمة مضافة
- 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 عموماً ، 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 والعملية والاسراتيجية .
- ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظري Systematic هذا المدخل الذي يبني على مبدأ التداوية Synergic وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبرياً .

الختامة :

ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التفاعل العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي ، وذلك ذو دلالة واضحة على اهمية هذه الصنف من المنظمات أي المنظمات المتعلمة Learning Organization التي اثبتت جدارتها على الصعد التنظيمية ولاسيما الاستراتيجية .

• ان المنظمات المتعلمة قدمت المثل على تفوق المدخل النظري Systematic الذي يبني على مبدأ التداؤبية -Syn- ergic وان الجميع جزء من نظام ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وأن الحصيلة الكلية اكبر من مجموع الأجزاء جبريا .

• ضرورة اعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي كمنهج تعليمي مستقل في التفكير ولاسيما اثناء العمل وإجراء العمليات الانتاجية .

• تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين

• تشجيع التعليم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين .

• تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و الارتباط بشبكات معلوماتية متطورة مثل الانترنت والانترانيت والاكسترانيت .

• تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها و اتاحتها للعاملين لأغراض الاستفادة والبحث والتطوير والابتكار .

• التوجه نحو بناء فرق العمل الادھوقراطية الشبكية Adhocracy بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات ، ولا مركزية القرارات .

