

مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع بالمنظمات

أ/ خريف نادية

جامعة بسكرة

Abstract :

Each of organizational learning and creativity of the management concepts which gained much attention in recent years. Some studies have focused on the positive relationship between them, then the aim of this article is to clarify the role and the importance of organizational learning in the creative process in organizations, Where we have to clarify the theoretical framework for both organizational learning and creativity in organizations, and clarify the relationship between them by highlighting the contribution of learning to encourage creativity and creative thinking.

Keywords: Organizational learning, Creativity, Creative thinking.

المخلص :

يعتبر كل من التعلم التنظيمي والإبداع من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماما كثيرا في السنوات الأخيرة، وركزت بعض الدراسات على العلاقة الايجابية بينهما، وبالتالي نهدف من خلال هذا المقال توضيح دور وأهمية التعلم التنظيمي في عملية الإبداع بالمنظمات، حيث قمنا بتوضيح الإطار النظري لكل من التعلم التنظيمي والإبداع في المنظمات ثم توضيح العلاقة بينهما عن طريق إبراز مساهمة التعلم في تشجيع الإبداع والتفكير الإبداعي. الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الإبداع، التفكير الإبداعي.

مقدمة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالتعلم التنظيمي بوصفه ضرورة إستراتيجية ملحة لتقدم المنظمات وبقائها، إذ يسهم بشكل حاسم في التعامل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصا للميزة التنافسية المستدامة، ويجعل المنظمة تبدو كوحدة تعلم تملك رؤية مشتركة في تأثيرات فروع المعرفة المختلفة، الأمر الذي أدى إلى اهتزاز الأساسيات الجوهرية للإدارة التقليدية فأصبح التعلم التنظيمي تحديا تمارسه منظمات اليوم لمواجهة تلك الضغوط. كما أن الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، حيث له دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، ويساعدها على التكيف مع التغييرات المتعددة وبالتالي مواجهة التحديات بجميع أنواعها، وعليه وفي ظل هذه الظروف المحيطة بالمنظمة، فإنه لا بد لهذه الأخيرة أن تركز مفهوم الإبداع والابتكار في نشاطاتها للمحافظة على حصتها السوقية وتطويرها، وتلبية احتياجات زبائنها الحالية والمستقبلية بصورة متميزة، وتوليد حاجات جديدة بشكل مستمر وتحقيق مزايا تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة والتغلب على منافسيها.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع وتأثيرهما على المنظمة، ومنه ستحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: كيف يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع بالمنظمات؟

I- ماهية التعلم التنظيمي:

حظي التعلم بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين وعلى مر العصور، وسوف نوضح كلا من مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته وأنواعه.

1-نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي:

يعود مفهوم التعلم التنظيمي إلى كتابات (Cyert & March 1963) اللذين أشارا إلى أن التعلم التنظيمي عملية تستخدم للمواءمة أو التوافق، حيث يتم تعديل قواعد العمل وأساسه وأهدافه للتوافق مع مختلف الخبرات التي تتجمع داخل التنظيم¹. ومن أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (Simon, 1969) والذي عرفه بأنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"².

ويعد (Argyris & Schon , 1978) رائداً هذا المجال وكان لكتابهما "التعلم التنظيمي: النظرية ومنظور الفعل" أثر كبير في تطور مفهوم التعلم من مجرد المفهوم الأكاديمي إلى المفهوم العملي واسع الانتشار المعروف حالياً³.

ثم توالى الاهتمام بالتعلم التنظيمي بظهور العديد من الكتاب والكتابات التي تدعو إلى ضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في واقع المنظمات ومن هؤلاء الكتاب (Revens,1980) و (Senge,1990) و (Marquardt,1996) بالإضافة إلى العديد من الدراسات والمقالات المنشورة في عدد من الدوريات العلمية المشهورة⁴.

وبنهاية التسعينيات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning ومنظمات التعلم Learning Organizations أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المدبرون والباحثون والممارسون؛ إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعدّ شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية⁵.

يرى Argyris أن: "التعلم التنظيمي هو عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء، أو أنها الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة، من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات⁶.

وتعرّف Dixon التعلم التنظيمي على أنه التوجّه نحو الاستخدام المتعمد لعمليات التعلم على المستويات الثلاث: التعلم على المستويات الثلاث: الفردي، والجماعي، والنظام المؤسسي، من أجل التحويل المستمر للمنظمة اتجاه الإرضاء المستمر لأصحاب المصلحة فيها⁷.

حاول بيتر سينج (Senge,1994) مبتكر مفهوم المنظمة المتعلمة وأحد الأسماء البارزة في مجال بحوث التعلم التنظيمي توضيح معنى وفن ممارسة التعلم التنظيمي حيث يرى بأن جوهر التعلم التنظيمي هو تحول في التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية. وبناء على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو "الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه

وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع". ويشير Senge إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها على تغيير هذا الواقع⁸:

أما ماركرديت (Marquardt,1996) فقد أشار إلى ضرورة التفريق بين مفهومي المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمي. فيعرف المنظمة المتعلمة على أنها " المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي وبصفة مستمرة على تحويل أو تغيير نفسها بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق النجاح " في حين يعرف التعلم التنظيمي بأنه " الوسيلة التي أو الطريق الذي ينبغي أن تسلكه المنظمة للتحويل إلى منظمة متعلمة"⁹.

وللوصول إلى فهم أعمق للمقصود بعملية التعلم التنظيمي يتناول هيجان عددا من الخصائص التي تتسم بها عملية التعلم التنظيمي وذلك على النحو التالي¹⁰:

- إن عملية التعلم التنظيمي هي عملية ديناميكية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة وتسهيل عملية الوصول إلى هذه المعلومات وتفتيحها مما يؤدي إلى بناء ذاكرة المنظمة وتطويرها.
- إن ذاكرة المنظمة هي المحور الرئيسي في عملية التعلم التنظيمي حيث تضم ثلاثة جوانب رئيسه للفهم المشترك للمعاني والتجارب التي تمر بها المنظمة وهذه الجوانب هي الهوية التنظيمية والصور العرضية ثم الروتين التنظيمي.
- إن التعلم التنظيمي يأتي من خبرة المنظمة وتجاربها اليومية، سواء كانت هذه الخبرة فردية أو جماعية أو على مستوى المنظمة.
- إن عملية التعلم التنظيمي ليست شيئاً مستقلاً عن ثقافة وبيئة المنظمة حيث أن هذه العملية تؤثر وتتأثر بها وذلك فيما يتعلق ببناء المنظمة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفية حفظها لهذه البيانات ثم علاقتها بالمنظمات الأخرى التي تتعامل معها.

بالنظر إلى التعاريف السابقة لمفهوم التعلم التنظيمي والاختلافات الموجودة بين الباحثين يتضح أنه لا يوجد تعارض بين هذه التعريفات حيث إنها تكمل بعضها البعض وأن أي تعريف لمفهوم التعلم التنظيمي ينبغي أن يكون محصلة لهذه التعريفات السابقة أو غيرها.

كما أنها جميعا تتفق في أن جوهر التعلم التنظيمي ينطوي على زيادة فاعلية المنظمة بصفة مستمرة من خلال تطوير قدراتها على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة بها.

2- أهمية التعلم التنظيمي:

حظي التعلم باهتمام واسع، وهذه من بين الأسباب التي تؤدي إلى الاهتمام به:¹¹

1-التقجر المعرفي المتسارع: و ذلك على جميع النواحي، فكثيرا ما نسمع عن اختراعات واكتشافات جديدة وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها، فهذه تفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار و التقدم.

2-التغير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التعلم بشكل خاص، لاسيما بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحث والاستشارات والشبكة العالمية، حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة، من أي مكان حتى من المنازل أو المكاتب.

3-التنافس بين المنظمات: حيث أصبحت المنظمات في عصر العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التجارية في أي مكان من العالم وتبحث عن الوسائل التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأذواق، وهذا بالتأكيد يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها، الأمر الذي يشير بصورة أو بأخرى إلى أهمية التعلم والتركيز عليه.

4-التغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم والذي صار يفرض تغييرا في مطالب الناس بسبب التغير في أذواقهم و طموحاتهم وقيمهم.

5-قيام الاقتصاد والشركات على المعرفة حيث أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة وهي الرأس مال الفكري، حيث تتفق الشركات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطوير وتوجهها نحو المعرفة التي تلعب دورا أساسيا في صنع الميزة التنافسية، ولا بد من نشر هذه المعرفة ولا يتأتى ذلك بالشكل الصحيح إلا من خلال التعلم.

6-النظر للعلم على أنه وسيلة مهمة للابتكار حيث أنه من خلاله يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار.

7-التطور السريع لاسيما في وسائل و تقنيات الإنتاج حيث أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر و المنتجات ذات الدورة الإنتاجية القصيرة.

3-أنواع التعلم التنظيمي:

إن أنماط التعلم ومستوياته في المنظمات كثيرة ومتنوعة ويصعب حصرها، ومن بين هذه نوع المساهمة التي قدمها بيدلر حيث صنف عملية التعلم في المنظمة إلى أربعة أنواع رئيسية هي:¹²

النوع الأول: التعلم المعرفي: ويركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات، ويتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف المعلومة والمنكررة، وتكون التغيرات في هذه المواقف شيئاً ثانوياً، إذ يركز هذا النوع من التعلم مباشرة على الجوانب النظرية من أجل تعلم الظواهر ومسبباتها.

النوع الثاني: تعلم مهارات عمل جديدة: ويتعلق بالجانب العملي للتعلم، حيث يكون التركيز على تعلم مهارات جديدة تقود إلى الانتقال إلى مواقع أو مواقف جديدة. فهذه المواقف تحتاج إلى تغيير في الاستجابات أو الممارسات الحالية لتتلاءم مع هذه المواقف. وقد تحتاج المنظمة في مثل هذه الحالات إلى جلب خبراء من خارج المنظمة لأداء العملية بنجاح أكثر.

النوع الثالث: التعلم للتكيف: ويطبق هذا النوع في المواقف الأسرع تغيراً، حيث الحاجة إلى تطوير حلول جديدة. وهنا يصبح التجريب واستتباط الدروس من حالات النجاح أو حالات الفشل هو النمط الشائع للتعلم.

النوع الرابع: تتعلم لكي تتعلم: وفي هذا المستوى من التعلم ينصب الاهتمام على تصميم المستقبل، بدلاً من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه. وهنا في هذا المستوى تتزاحم الأفكار والافتراضات ويصبح أمر إعادة تشكيل المعرفة المتاحة شيئاً طبيعياً أو مألوفاً في البيئة التنظيمية لمنظمة التعلم.

إن التكيف مع هذا الإطار التعليمي يمكن أن يحدث على مستوى الفرد، وعلى مستوى المجموعة وعلى مستوى المنظمة. كما أن المنظمات التي تستطيع إنجاز هذه المستويات الأربعة لا تكون قادرة على إعادة اختراع نفسها فقط، وإنما ستؤثر في الصناعة التي تعمل فيها إلى حد بعيد.

ومن أساليب التعلم التنظيمي:

إن للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب لكل منها إيجابياتها و سلبياتها، و إن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة و إمكاناتها المادية و البشرية و نوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها ، و من أبرز و أكثر الطرق تتمثل بالأسلوبين الآتيين:¹³

1-التعلم أحادي الحلقة:(Single Loop Learning): وبموجب هذا الأسلوب يتعلم العاملون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات إيجابية يحرصون على ممارسة وتكرار نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، وإذا كانوا غير راضين عن النتائج أو المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الأفعال و الممارسات التي تؤدي إلى ذلك. فنتائج العمل و مخرجاته هي التي تزود العاملين بالمعرفة التي تضبط السلوك.

هذا الأسلوب من التعلم يعلم المنظمات أيضا كيفية حل المشاكل المترتبة على أعمالها، ولكن هذا النوع من التعلم قد يقود المنظمة إلى الانغلاق على نفسها إذا ما استمرت بالتعلم وفق هذا الأسلوب، وعدم الاطلاع على تجارب وأعمال المنظمات الأخرى لتستفيد منها، ومهما توسعت المنظمة بهذا النوع من التعلم يبقى تعلمها محدود النطاق لأن مصدره نتائج عمل المنظمة نفسها فقط، ولكنه ومع ذلك يبقى أسلوبا يعلم الأفراد على كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة.

2-التعلم مزدوج الحلقة (Double Loop Learning): وفق هذا الأسلوب من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، وهذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتدادا أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج أو تحسين طرق تقديم الخدمة المقدمة، و يدخل هذا الأسلوب من التعلم ضمن التعلم التنظيمي المعاصر.

التعلم ثلاثي الحلقة (Triple-loop Learning): يحدث هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، فإدراك المنظمة أنها غير متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم وأحد هذه الأساليب أو الطرائق التي تفيد المنظمة في التعلم هو تقويم الأداء .

فمثلاً عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم وإلى خلق بيئة جديدة وعمليات جديدة تعمل على سد هذه الفجوة وبمعنى آخر أن هذا

النمط من التعلم يمثل الاستعلام وطرح الأسئلة داخل النظام التعليمي بحيث تكشف المؤسسة الأخطاء التي وقعت بها وتعمل على تصحيحها¹⁴.

"ومن هنا يتضح أن التعلم ثنائي الحلقة وثلاثي الحلقة يهتمان بـ لماذا وكيف تغيير الخطة إلى رحاب أوسع من الخطط والإستراتيجيات ، في حين أن التعلم أحادي الحلقة يهتم بقبول التغيير من حيث استكشاف الأخطاء وتصحيح مسارها فقط بما هو متاح من أهداف وسياسات قائمة " ¹⁵

II- ماهية الإبداع:

يعتبر الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية كونه عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض والتداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة.

1- مفهوم الإبداع:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات عرفه الفاعوري 2005 "عملية تتناول أفكارا جديدة فعالة إشباع حاجات الزبائن، وهو عملية وحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية." ¹⁶

وتعرفه راوية حسن "امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات" ¹⁷

2- الفرق بين الإبداع والابتكار:

غالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى ، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين: ¹⁸

- **الإبداع (Invention):** المقدره أو البراعة الفردية و/أو الجماعية في خلق أفكار جديدة مميزة أو اكتشاف طرق جديدة
- **الابتكار (innovation):** يتعلق بوضع هذه الأفكار من قبل الإدارة موضع التنفيذ داخل السوق الذي تعمل فيه.

ولذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج، وعلى هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين

والإبداع عادة ما يكون نشاطا فرديا (شخص مبدع)، بالرغم من أنه قد يمتد وينتج من عملية مؤسسية (مؤسسة مبدعة)، أما الابتكار فهو عادة ما يكون نشاطا مؤسسيا موجهة إلى إثارة إبداعات أفراد المؤسسة.

كما يعرف التجديد أنه العملية التي تستخدم بها المؤسسات مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة أو سلع أو خدمات جديدة بما يمكن تلك المؤسسات من أن تتغير وتستجيب بشكل أفضل لاحتياجات العملاء¹⁹.

3- أنواع الإبداع في المنظمات:

هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين أنواع الإبداع وأعطوا مسميات متعددة أو حتى أكثر من نوع لكن الأغلب ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المؤسسة وهما:

- **الإبداع الفني:** وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.

- **الإبداع الإداري:** وهو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.²⁰

4- العوامل المؤثرة على الإبداع:

لقد قام باحثون بالسعي للتعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل المؤسسات في محاولاتها للابتكار و الإبداع، و قد تمت دراسة عدد وفير من العوامل المختلفة باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الابتكار و الإبداع، لهذا سنركز على العوامل الرئيسية التالية²¹:

1- **البشر:** وفي هذا الصدد ركزت الدراسات على خصائص البشر داخل المنظمة بدءا بالقيادة و كبار متخذي القرارات، ثم الأفراد المؤثرين مثل العناصر الساعية إلى إحداث تغيير داخلي، و الرواد غير الرسميين من أصحاب الأفكار، و نادرا ما يؤخذ في الاعتبار الخصائص الشخصية للأفراد غير الإداريين أو غير المهنيين.

2- **الهيكل التنظيمي** : تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الأدبيات بسبب زيادة القدرة على الابتكار والإبداع، وحاليا لا يوجد هيكل معين ينبغي إتباعه حتى يتم تسيير الابتكار و التغيير، فمعظمها يركز على الهياكل الأفقية المنبسطة و فرق العمل المؤقتة، و الاتصالات عبر الحدود، و إضافة إلى ما سبق فقد تم إدخال بعض الاهتمامات المتعلقة بالشبكات والوحدات المستقلة والجوانب الحقيقية للمؤسسة من خلال استخدام الانترنت والتكنولوجيات المصاحبة لها.

3- **البيئة**: لا بد أن ننظر إلى البيئة التي نشأت المنظمة في إطارها و الطريقة التي تتعامل بها مع هذه البيئة، أي الطريق التي من خلالها تقوم المؤسسة بالاتصال مع البيئة الخاصة بها والافتراضات والتوقعات بخصوص هذه البيئة.

III- مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع عملية الإبداع:

إن الاهتمام بالتعلم التنظيمي يسهم وبشكل كبير في غرس القيم والاتجاهات الإيجابية وتدعيمها وتوظيفها وترجمتها إلى سلوكيات رائدة وقدرات مبدعة وتطوير هذه القدرات باستمرار، ونشر المعرفة وتقاسمها بين الجميع، ومنه سنوضح هذه المساهمة من خلال النقاط التالية

1- مفهوم التعلم وعلاقته بالإبداع:

يرى نجم أنه إذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة ، والابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة ، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء.²²
إن التعلم يعني "التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة" وهذا التعريف قد يكون أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء". فكل مستوى من الأداء لا بد من أن يرتبط بمستوى من الأداء المستند إلى المعرفة المتناسبة أو المهارة المتسوقة معه.²³
 ولعل ما يرد على هذه العلاقة هو أن التعلم يمكن أن يمر بمرحلتين في علاقته بالأداء:²⁴

المرحلة الأولى: التعلم الإيجابي: وهو الذي يدخل أفكارا جديدة(كما في حالة الإبداع والابتكار) أو طريقة جديدة(كما في مرحلة ما بعد إدخال تكنولوجيا جديدة أو تشكيل فرق عمل متعدد الاختصاصات...). وفي هذه الحالة فإن تعلم الأفراد ينعكس إيجابيا في اندفاعهم الذاتي أو تحفيزهم أو على النتائج الإيجابية في العمل والأداء.

المرحلة الثانية: التعلم السلبي: وهو الذي يحدث عندما يستقر ما تعلمه الأفراد في المرحلة الأولى مما يكون سببا في البقاء على القديم والدفاع عنه وعدم تقبل الجديد ومقاومته. بعبارة

أخرى إنه التعلم الذي يقف كحاجز معرفي وإداري ونفسي ضد قبول التعلم اللاحق لدورة جديدة من التعلم الإيجابي الأعلى في حلزونية المعرفة الجديدة (الإبداع والابتكار)-التعلم.

2- دور المعرفة كأحد أبعاد التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع بالمنظمة:

تؤكد الدراسات أنه في بيئة الأعمال اليوم تكون المعرفة هي المصدر الأكد للميزة التنافسية، وعندما تتغير الأسواق وتزداد التقنيات ويزداد عدد المنافسين وتتقدم المنتجات بسرعة، تولد المنظمات الناجحة المعرفة الجديدة باستمرار، ثم تنشرها داخل التنظيم وتجسدها على نحو سريع في المنتجات والخدمات الجديدة وتبدع باستمرار. وقد أوضح (Alvesson) أن الميزة الرئيسية للمنظمة المكثفة معرفياً، هي القدرة على حل المشاكل المعقدة عبر الحلول الإبتكارية والإبداعية، ويقول (Drucker) أن عمل الإبداعات عبر التاريخ كان معتمداً على المعرفة الجديدة، وعلى الرغم من أن ليس كل الإبداعات المعتمدة على المعرفة مهمة، إلا أنها كانت تختلف في معدلات الوقت الذي تأخذه وفي معدلات الخسارة وفي إمكانية توقعها، وعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع في المنظمة، وأشارت دراسة قام بها Krogh إلى أربعة إستراتيجيات للمعرفة تسهم في تعزيز الإبداع هي:²⁵

إستراتيجية الرفع (Leveraging Strategy) التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة لتحسين عمليات الإبداع.

الإستراتيجية التخصصية (Appropriation Strategy): التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة من الأقسام لتعزيز الإبداع مستقبلاً.

إستراتيجية الفحص (The Probing Strategy): التي تؤكد على ابتكار المعرفة الجديدة لإبداع العملية والمنتج الجذري.

إستراتيجية التوسع (The Expanding Strategy): التي تؤكد على ابتكار إبداعات المنتج والعملية من خلال المعرفة.

إن إيجاد المعرفة يعني السلوك الإبداعي للأفراد والمنظمات والجماعات، وهي المسؤولة عن كل أنواع الاختراعات الحديثة والجديدة، فمثلاً عندما تقوم المنظمة بتعيين موظف جديد فهي في النهاية سوف تستفيد من معرفته وتضيف معرفة جديدة، وعندما تستقطب مستهلكاً جديداً فهي كذلك تستفيد معرفة جديدة وحتى عندما تندمج المنظمة مع منظمة أخرى فهذا سوف يؤدي إلى معرفة جديدة.²⁶

3- التركيز على التعلم والإبداع بوصفهما قدرات جوهرية:

وقد ميز April الموارد الفكرية بتمثلها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة والتعلم المتراكم والخبرة، وأوضح Prahalad & Hamel أن قيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية يستند إلى إمكانية المنظمة في التعلم المشترك ولاسيما تنسيق المهارات الانتاجية والمنظمية وتحسين وتكامل تقنيات الانتاج المستخدمة، وان اتجاه المنظمات في الانفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري إنما يهدف إلى زيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى المعرفة وقادر على تقديم الدعم إلى عدد كبير من المنتجات والخدمات.²⁷

خاتمة:

لبلوغ المنظمة غايتها يتطلب ذلك منها التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية ومن ثم تنمية القدرة على الإبداع لدى فرق العمل والأفراد وتوفير البيئة المشجعة والملائمة من أجل توفير المنتجات أو الحلول التي تخدم العملاء و تلبى احتياجاتهم. إن المنظمات التي تعمل على أساس التميز في مستوى أدائها وعملها لا بد من أن تعمل على تشجيع الإبداع الفردي والجماعي على حد سواء، بالعمل على تصميم وتهيئة بيئات إبداعية والاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها وتفوقها وهذا يتطلب منها تبني التعلم التنظيمي والعمل على نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة ملائمة ومشجعة تدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص الإبداع، ووضع برامج للتعلم والتدريب لتطوير وتحسين أداء أفرادها وسلوكهم وبالتالي تشجيع إبداعهم.

الهوامش:

¹ نواف بن بجاد الجبرين المطيري، التعلم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة، الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، في كلية التربية بجامعة أم القرى، 2005، ص 15.

² مجموعة إدارة الموارد البشرية، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، (www.hrm-group.com)

³ عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره، القاهرة: بيمك، 2004، ص 33.

⁴ عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الرابع، فيفري 1998، ص 683.

⁵ ناديا أيوب، دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى . مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (1) . الرياض : معهد الإدارة العامة، 2004، ص 68.

⁶ Donald-A Schön, Chris Argyris ; APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL Théorie, méthode, pratique; trduction de la 1 ère édition américaine par Marianne Aussanaire et Pierre Garcia-Melgaesm boeck universite s.a,2002,paris, p24

⁷ Dixon, The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively Gower Publishing Ltd; Édition : 2nd Revised edition1994, p.6.

⁸ عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 1428/1427هـ، ص 12.

⁹ نفس المرجع، ص 12

¹⁰ عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 681-682.

¹¹ عامر الكبيسي، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2005، ص ص 98-101.

¹² مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص ص 62-69.

¹³ ابراهيم خلوف الملكاوي، ادارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق، عمان، 2007، ص ص 146-147.

¹⁴ عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، مرجع سابق.

¹⁵ طارق حسن الأمين، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية؛ نموذج مقترح. مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد (46)، العدد (2)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2006، ص 252.

¹⁶ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 3.

¹⁷ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية.مصر ، الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 331 .

¹⁸ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص ص 308-309.

¹⁹ تشارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد السيد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، السعودية، 2004، ص 734.

²⁰ اسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، الملئقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب -البليدة ، 18-19 ماي 2011.

²¹ نيغل، نيل أندرسون ، ترجمة محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 198-216.

²² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، ط 2، 2008، ص 240.

²³ نفس لمرجع، ص 243.

²⁴ نفس المرجع، ص ص 243-244.

- ²⁵ بونوة شعيب، خلوط عواطف، أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب - البليدة ، 18-19 ماي 2011.
- ²⁶ رشاد الساعد، حسين حريم، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، دورية المجلة الاردنية، مجلد 8، عدد 1، 2004.
- ²⁷ روابحية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الإبداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلد 1، عدد 23، 2015، ص 227