المنظمات المتعلمة: توظيف للذكاء والمعارف

بلعلى نسيمة فريال
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

الملخص

إن المنظمات الناجحة اليوم هي المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى توظيف المعرفة في أعمالها وعملياتها، وتستمد ميزتها التنافسية من خياراتها الإستراتيجية المبنية على القاعدة المعرفية التي خزنتها.

إن أهم المشاكل التي تقف في طريق المؤسسات الاقتصادية التي تمارس نشاطها في ظل البيئة السريعة التغير تتمثل في مواجهتها لصعوبات التكيف مع التغيرات التي يفرضها المحيط الأمر الذي يؤدي إلى التغيير التنظيمي، هذا التغيير لا يكون إلا من خلال تسريع وتيرة التعلم والاستيعاب الفردية والجماعية، وهو ما يعرف بالتعلم التنظيمي. من هنا برزت فكرة المنظمة المتعلمة التي ظهرت كبديل جديد للمؤسسة التقليدية التي بينت حدودها وعجزها الحقيقي عن البقاء والاستمرار ضمن معطيات البيئة الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين.

في هذا الإطار تعتبر المنظمات المتعلمة التي تبنى على أسس متينة من المعارف،

RESUME:

Les organisations réussies se sont les organisations apprenantes qui cherchent à utiliser la connaissance, ses activités et ses opérations, et tirent leur avantage compétitif à partir de stratégies basées sur le stock de connaissance.

Les problèmes les plus importants qui entravent les institutions économiques, actives dans un environnement rapidement changeant, résultent des difficultés d'adaptation aux variables de l'environnement dont résulte le changement organisationnel. Ce changement est responsable de l'accélération de l'allure de l'éducation et l'assimilation individuelle et collective, appelé communément «apprentissage organisationnel». D'ici est apparu l'idée d'organisation apprenante, comme nouvellealternative de l'entreprise classique qui a présenté ses limites réelles et incapacités à suivre l'environnement économique du 21ème siècle.

Dans ce contexte, les organisations apprenantes, fondées sur des bases solides de la connaissance et les ressources humaines capables de créativité et innovation ; sont les seules capables de compétitivité positive capables d'affronter les

والموارد البشرية القادرة على الإبداع والابتكار، هي الوحيدة الكفيلة بخلق مزايا تنافسية تسمح بمواجهة مختلف التحديات التي تتعرض لها.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التغيير التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، المنظمات المتعلمة.

différents défis que rencontre l'organisation.

Mots clés: apprentissage organisationnelle, le changement organisationnel, la mémoire organisationnelle, l'organisation (entreprise) apprenante.

مقدمة

إن تسارع التغيرات الاقتصادية واختلال موازين القوى وقصر مدة حياة المنتجات والتطور التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة في سوق عالمية، كلها عوامل أدت إلى زيادة الطلب على المعلومات.

إن الشيء الذي يفرق بين مؤسسة وغيرها هو قدرتها على إدماج الأحداث الخارجية والتصدي لها وكذا تلفي إشارات وتحليلها قبل غيرها، هذه المهارات هي التي تعزز قدرتها التنافسية.

يشير تعريف إدارة المعرفة إلى أنها "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، فهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة "[1].

إن تسريع وتيرة التعلم والاستيعاب الفردية والجماعية تسمح للمؤسسات بمواجهة أهم المشاكل التي تقف في طريقها في ظل بيئة سريعة التغير من جهة، والتكيف مع كل هذه التغيرات من جهة أخرى.

من هذا المنطلق برزت فكرة المنظمة المتعلمة كبديل للمنظمة التقليدية التي بينت حدودها وعجزها عن البقاء والاستمرارية ضمن البيئة الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين.

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الورقة البحثية في إلقاء الضوء على مفهوم "المنظمات المتعلمة" باعتباره من المفاهيم الهامة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن.

يمكننا بلوغ هذا الهدف من خلال محورين أساسين هما التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة على التوالي.يركز المحور الأول على تحديد ماهية التعلم التنظيمي، خصائصه ومبرراته، أما المحور الثاني فيتضمن عرضا مفصلا لماهية المنظمات المتعلمة، نشأتها، خصائصها وكذا مختلف الدوافع التي تفرض التوجه نحوها، وبالموازاة عرض المعوقات التي تحول دون ذلك.

ونشير في هذا الصدد إلى أنه كانت هناك عدة محاولات ميدانية لمعرفة مدى تجسيد هذه المفاهيم ضمن مؤسساتنا على أرض الواقع، إلا أن النتائج كانت سلبية.

1- التعلم التنظيمي:

سنحاول من خلال هذا المحور التعرض لمفهوم التعلم التنظيمي باعتباره الوسيلة التي تسمح بالوصول إلى المنظمات المتعلمة وإبراز مختلف خصائصه وعرض مختلف العوامل التي تحث على اعتماده.

1-1-ماهية التعلم التنظيمي:

أول المحاولات التي أرادت تعريف مصطلح التعلم التنظيمي كانت لسيمون الذي عرف هذا الأخير على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات، وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها"[(2)].

هذا التعريف يشير إلى أن التعلم يتضمن عنصريين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجود في المنظمة، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي، والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

هناك تعريف آخر قدمه Argyris الذي يعتبر بحق رائدا في هذه المجالات، وهو "عملية كشف وتصحيح الأخطاء"، لهذا فهو يعتقد بأنّ المنظمات تواجه صعوبة في التعلم، ترجع في جزء منها إلى أن المنظمات من النادر أن تعيد النظر في المسلمات أو السلوك السائد فيها، كما أنّ الكثير منها يحجم عن الاعتراف بأخطائها وتصحيحها، هذه الفكرة تمثل جوهر التعلم التنظيمي[(3)].

أما Brotric فيعتقد أن التعلم التنظيمي أكثر من مجرد التكيف، فهو عملية مقصودة تعكس خبرة وتوقعات المنظمة(4).

هذه التعريفات السابقة وجدت آذان صاغية لدى سينج Senge، الذي أوضح جوهر التعلم التنظيمي بقوله: "هو تحول في التفكير من النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين به، ومن النظر إلى المشكلات باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر، أو بسبب حدوث ظرف خارجي، إلى النظر إليها باعتبارها ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية"، بناءا على ذلك فإنّ 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(5).

إن تعريف Senge يشير إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم، الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها على تغيير هذا الواقع.

يشير Marquardt (6) إلى ضرورة التفريق بين مفهومي المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمي، فأما المنظمات القابلة للتعلم فهي تلك التي تعمل بشكل قوي وجماعي، وتعمل على الدوام على تحوير نفسها، و كذا التركيز على بنية العملية التعليمية (ماذا- what)، حيث نصف أنظمة ومبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم وتنتج باعتبارها واحدة. وبالمقابل فإنّنا عندما نتحدث عن مصطلح التعلم التنظيمي فإننا نشير إلى الكيفية (كيف-How) التي يحدث بها هذا التعلم، وتتضمن هذه الكيفية المهارات والعمليات التي تقود إلى التعلم باعتباره بعدا من أبعاد بناء المنظمات القابلة للتعلم أو المتعلمة.فلا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن ينتج عنها بناء للمنظمات المتعلمة.

نشير إلى أن هناك عدة أنماط للتعلم التنظيمي: التعلم عن طر يق التطبيق Learningbydoing، التعلم عن طريق التغيير Learning by changing، التعلم عن طريق تحليل النتائج Learning by feed back، التعلم عن طريق المعارف Learning by knowledge development، التعلم عن طريق العقود àtravers les contrats، التعلم عن

طريق الاكتساب àpartir de l'acquisition، إضافة إلى المصادر الخارجية كالتحالفات الإستراتيجية، المقارنة المرجعية، التعلم مع الزبائن، ...إلخ

2-1-خصائص التعلم التنظيمي:

هناك عدد من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي عن غيره من المفاهيم الإدارية، وهي على النحو الآتي(7):

– إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، يجب النظر إليها على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة، فهي إذن تحدث بصورة تلقائية ومستمرة.

– وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة: هذه الخاصية هي عنصر أساسي في عملية التعلم المستمرة، لأنها تعني وجود شبه إجماع داخل المنظمة – وفي أي مستوى – حول أهدافها ومستقبلها.

– إن التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وكما يقال: فإن الخبرة أفضل معلم، فهي تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام إلى الدروس التي يمكن جنيها من هذه الخبرة، وكذا إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

– إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة*(8)، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها.

– إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المنظمة. وفضلا عن هذا فلابد أن تقدم نماذج من سلوكها وتصرفاتها ليقتدي بها باقي الأعضاء، الأمر الذي يعزز التعلم التنظيمي.

3-1- مبررات اعتماد التعلم التنظيمي:

هناك العديد من المبررات التي تفرض على المنظمات تبني مفهوم التعلم التنظيمي، نذكر منها:(9)

* تواجه معظم المنظمات العديد من التحديات الناجمة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إضافة إلى تغيرات مطالب المستهلكين، مما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفا سليما بما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة إبداعية، ومنه تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

* معاناة العديد من المنظمات اليوم من مشكلة مغادرة جزء من الموظفين الأساسيين نحو منظمات أخرى، وهو ما يطلق عليه مشكلة "التسرب الوظيفي"، هذا الوضع يقتضي قيام المنظمة بتبني إستراتيجية تمكنها من رصد خبرات هؤلاء الأفراد ونقلها إلى الأشخاص الجدد، بما يمكنها من الاستفادة منها في عملياتها اليومية.

* ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية، والتي تطالب بضرورة التحسين المستمر والإبداع، الأمر الذي لا يكون إلا من خلال تعظيم عملية التعلم التنظيمي وجعلها جزءا من ثقافة المنظمة.

* ظهور العديد من الكتابات** التي تؤكد على ضرورة إتباع هذه المفاهيم الجديدة ومحاولة تطبيقها داخل المؤسسة.

إن البقاء إذن في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، التي يجب أن تمتلكها المؤسسات الاقتصادية والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغير.

1-4-التعلم مصدر عدة مزايا تنافسية :

إن النظريات التقليدية تعتبر الفرد كمتغيرة يجب أن تتأقلم مع الاعتبارات التكنولوجية والنماذج الاقتصادية والنتائج المالية (عادة قصيرة المدى).

أما في اقتصاد المعرفة فإن الفرد يعتبر الأصل الحقيقي والمصدر الأساسي لخلق القيمة داخل المنظمة، والمؤسسات القادرة على التعلم بطريقة أسرع من منافسيها، هي التي ستضمن أدوار الريادة.

يمكن التعلم التنظيمي من تحقيق عدة مزايا تنافسية نوضحها فيما يلي[10]:

* **مزايا تسييرية:** تحسين نوعية المحيط التنظيمي ومناخ العمل من خلال نمط القيادة السائد، مما يؤثر على تحفيز الأفراد وكذا على الأداء الفردي والجماعي.

* **مزايا تنظيمية:** يعتبر التعلم إجراء جماعي، كما تعتبر القدرة على التعلم هامة جدا في إطار تغيير نمطي التفكير والعمل التقليديين للوصول إلى تغيير جذري داخل المنظمة.

الأمر الذي يكسب هذه الأخيرة مهارة في التغيير الذاتي autotransformation لمواجهة تهديدات وتطورات المحيط.

* **مزايا خلاقة:** يشجع مسار التعلم على تحرير قدرات الأفراد ويحث الفرق على الابتكار والتجديد مما ينمي القدرات الإبداعية داخل المنظمة في كل المجالات. تتعزز هذه الميزة بالممارسات الخاصة باكتشاف وتطوير وتثمين مواهب الأفراد وفرق العمل.

* **مزايا علائقية:** تسمح هذه المنظمات بتفتح أكبر على المحيط، من خلال استعمال مختلف المعارف الفردية والجماعية في إطار علاقات المؤسسة مع مختلف المتعاملين الخارجيين (الزبائن، البنوك، الموردين، الإعلام...الخ).

يلعب التعلم الفردي أو الجماعي دورا مهما في العلا قات مع مختلف المتعاملين الخارجيين، فعلى الصعيد التجاري مثلا: استماع كبير للزبائن، التعلم منهم ومعهم، توقع رغباتهم، ممارسة دائمة للإبداع، وفاء الزبائن، تحسين صورة المنظمة، الوصول لأسواق جديدة...، هذه العلاقات تدمج أيضا الاعتبارات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة.

ومن هنا يبرز مفهوم المنظمة المتعلمة على أنها منظمة يعزز فيها الأفراد باستمرار قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج التي ينشدونها، وتنمو فيها أنماطا تفكيرية جديدة، وغير مقيدة ويطلق فيها العنان إلى الطموح الجماعي ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا.

2- المنظمات المتعلمة:

يكتسي مصطلح المنظمات المتعلمة دورا كبيرا في ضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها، ولتوضيح ذلك كان لزاما علينا التطرق فيما يلي إلى تحديد ماهيتها، وخصائصها، وشروطها وكذا عرض الدوافع التي تفرض على المنظمات أن تصبح منظمات متعلمة.

2-1- نشأة مصطلح المنظمة المتعلمة:

ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة في نهاية سنوات الثمانينات من القرن الماضي، غير أن هناك العديد من التيارات التي ساهمت في بروز هذا المصطلح خلال الثلاثين سنة الماضية، وهي[11]:

- تيار تحسين النوعية مع أعمال Deming.
- تيار التصرف التعلّمي -LearningL'action الذي تطور في بريطانيا من طرف Revans.
- تيار التطور التنظيمي Organisationnel Développement عبر المؤلفين الأمريكيين Sheinو Beckhard.
- أعمال Argyriset Schön حول مصطلح التعلّم التنظيمي L'apprentissage organisationnel.
- تيار التفوق L'excellence عبر مؤلفات Watermanet Peters.
- الأعمال الخاصة بتطور العمل والمنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا عبر مؤلفات Lenhardt, Serieyx, Ettighofer, Lussato.
- تفكير Drucker حول ظهور اقتصاد المعرفة وضرورة تغير نمط تسيير الأفراد، لأنه يعد حامل للمعرفة ومصدر القيمة المضافة داخل المؤسسة.

بالرغم من كل هذه الجهود، إلا أن بروز مصطلح المنظمة المتعلمة بشكل واضح كان في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي بعد صدور كتاب Senge[12] الذي يدور فحواه حول المنظمة المتعلمة وماهيتها وكيفية تحقيقها، وهذا على هامش ضرورة تكيف المنظمات مع المستجدات وسط عالم تسوده الفوضى والتغير السريع.

وتجلي هذا المصطلح بصورة بارزة من خلال أعمال سينج في مؤلفه: " Lacinquième discipline".

أما في بريطانيا فقد ظهر هذا المصطلح سنة 1988 من خلال كتاب " The Learning company"[13].

إن بروز هذا المصطلح كغيره من المصطلحات التسييرية كان نتيجة التغيرات التي شهدها المحيط الاقتصادي العالمي خلال سنوات الثمانينات: تغيرات في الأسواق والتكنولوجيات، والمؤسسات بحد ذاتها جعلت كل هذه العوامل طرق التسيير التقليدية المعتمدة آنذاك غير مواتية لمثل تلك الظروف، مما اضطر الباحثين إلى تطوير مبادئ جديدة للتسيير متلائمة مع الاقتصاد الجديد المتطور والمتحول باستمرار مركزين على الموارد غير المادية والمعرفة خاصة.

2-2- ماهية المنظمات المتعلمة:

تعددت التعاريف المقدمة للمنظمات المتعلمة Learning organisation أو المؤسسات المتعلمة Learning company نظرا لكون المصطلح حديث النشأة من جهة، ونظرا لتعدد وثراء أبعاده الخاصة من جهة أخرى.

لذلك ارتأينا تقديم أهم التعاريف في هذا الصدد للوصول إلى المعنى الحقيقي للمصطلح.

عرف Senge[14] المنظمة المتعلمة «بالمنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم».

وفي تعريف آخر لـSenge[15] دائما "فهي المنظمات التي يقوم العاملون فيها على تعظيم طاقاتهم وقدراتهم للوصول لأهدافهم بحيث تنضج أنماطا فكرية جديدة وواسعة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، كما يتعلم أفرادها باستمرار رؤية الكل بشكل جماعي ".

تعني المنظمة المتعلمة شيآن: إما المنظمة التي تتعلم و/أو المنظمة التي تشجع التعلّم لكل أفرادها. يجب أن تعني الاثنين»[16].

المنظمة المتعلمة منظمة لها مهارة في خلق (إنشاء) والاستحواذ Acquisition ونقل transfert المعرفة وكذا تغيير سلوكها وفقا لهذه المعارف الجديدة والرؤى»[17].

استنادا إلى ما سبق نخلص إلى أن كل التعاريف تتفق على أن المنظمة هي تلك التي تعلّم وتشجع على التعلم بين كل أفرادها.

نشير إلى أنه يستخدم في المراجع الحديثة كلمة apprenance بدلا من apprentissage لأن هذا الأخير يوحي إلى التعلم اليدوي أو المهني، بينما المصطلح الأول يعتبر حديث جدا في اللغة الفرنسية وليس له أية دلالة مسبقة مما سيؤدي إلى قبوله بسهولة في المجال التسييري.

2-3- أهمية وأسس بناء المنظمة المتعلمة:

لقد بدأ مفهوم المنظمة المتعلمة يتطور مع بداية الثمانينات من القرن الماضي والمفهوم ذو أهمية مزدوجة، فمن جهة يشير إلى قدرة تكيف المنظمات مع محيط سريع التطور، ومن جهة ثانية يشير إلى إدراك أهمية الكفاءات بالنسبة للعمل في المنظمة المعاصرة في ظل تطور المعارف.

إن تحليل مفهوم المنظمة المتعلمة ينطلق من القطيعة مع الاتجاهات التقليدية في تنظيم العمل. تتجسد هذه القطيعة وفقا للباحثين " p. zarifian , p. vetz " في ثلاث نقاط أساسية[18]:

الإنتاجية في النظام "التايلوري" تتحقق من خلال تجزئة كل عملية ويكون ذلك في ظل حالة الاستقرار. يخضع العمل اليوم لعدة قيود خاصة التقنية والتي تتطلب من الأجراء القدرة على فهم ما يحدث والقدرة على التدخل.

ترتبط الإنتاجية اليوم بالتفاعل بين المتعاملين أكثر من ارتباطها بسرعة العمليات الأساسية.

أصبح نموذج التعلم يعاني من أزمة حيث أن تطور المعرفة ووتيرة تجدد المنتجات يسير بسرعة فائقة، فقد أصبح من غير الممكن إجراء تكوين مسبق للأفراد يجعل كفاءاتهم ملائمة في ظل هذه التطورات السريعة. ظروف العمل ذاتها يجب أن تكون

مصدر تعلم للأجراء. أصبح إذن من الضروري تكوين منظمة مرنة لا مركزية تشجع حركية الأفراد ويكون التكوين فيها متضمنا في العمل اليومي.

يعتقد بعض الباحثين أن مصطلح "المنظمة المؤهلة""l'organisation qualifiante" يصبح معبرا أكثر من مصطلح "المنظمة المتعلمة" "l'organisation apprenante"، هذا ويستخدم الباحثين المتخصصين في مجال البيداغوجيا مصطلح"المنظمة المكونة"l'organisation formante".إن لهذين المصطلحين مفهومين مختلفين، فمفهوم المنظمة المؤهلة يركز على المنظمة وعلى العمليات التي بموجبها يتمكن كل من الفرد وفريق العمل من مواجهة المواقف المتغيرة وبالتالي فالاهتمام يكون على مظاهر تسيير الموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الأجور والتحفيز...)[19].

وأما مفهوم المنظمة المتعلمة فيركز خاصة على عملية الإبداع الجماعي ونشر المعارف ومعارف ممارسة العمل في المنظمة. في الغالب فإن المستشارين والإطارات يستخدمون المصطلحين دون تمييز بينهما حيث يتم استخدامهما للدلالة على كل شكل من أشكال المنظمات العصرية. المفهومان يدلان على نموذج تسيير غير" تايلوري" يقوم على مرونة أكبر وعلى قدرة متنامية للتكيف مع البيئة ويوليان أهمية كبيرة لسلوك العامل في العمل الذي تواجهه مشاكل جديدة باستمرار لا يستطيع حلها بتقيده بقواعد العمل البيروقراطية، الأمر الذي يفرض إدماج المعارف وتطوير المفهوم الجماعي للعمل.

لعل أهم صورة تكتسيها المؤسسة في إطار اقتصاد المعرفة هي صورة المؤسسة المتمكنة والتي تتبلور في مفهوم "المنظمة المتعلمة" " l'entreprise apprenante "وهي تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي بحيث تتجدد معارفها باستمرار فهذا النوع من المؤسسات يتوقى اليقظة المستمرة من خلال الإنتاج والنشر الدائم للمعارف الجديدة من أجل تحسين مهارات عامليها وزيادة قدراتهم وخبراتهم كما تحرص على تقييم أدائها وعلى مقارنته بّأحسن مؤسسات قطاعها.

يقع التعلم في صميم قدرة أي مؤسسة اقتصادية على التكيف مع بيئة سريعة التغير وهو مفتاح القدرة على التعرف في الوقت المناسب على فرص قد لا يراها

الآخرون واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى أحسن وجه قبل المنافسين وهو يشمل تحويل البيانات إلى معرفة والممتلكات المعرفية إلى قيمة اقتصادية.

إن البقاء إذن في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، التي يجب أن تمتلكها المؤسسات الاقتصادية والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغير. وينظر "بيتر سينج" إلى المنظمة المتعلمة على أنها منظمة يعزز فيها الأفراد باستمرار قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج التي ينشدونها وتنمو فيها أنماط تفكير جديدة وغير مقيدة ويطلق فيها العنان إلى الطموح الجماعي ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا.

مفهوم المنظمة التي تتعلم يزداد أهمية يوما بعد يوم في ظل التعقيد المتزايد في بيئة الأعمال وعدم استقرارها ويلاحظ Senge أن السرعة التي تتعلم بها المؤسسات قد تصبح في المستقبل هي مصدرها الوحيد لأي ميزة تنافسية ويرى أن بناء مؤسسة التعلم يتطلب **خمس قواعد أساسية:**

- **التمكن الشخصي** الذي ينطبق على الأفراد، فتعلم المؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بتعلم الأفراد ويتدعم هذا الأخير من خلال المواظبة على توضيح الرؤية الشخصية وتعميقها وشحن الطاقات وتقوية الصبر والمثابرة والنظر إلى الواقع بموضوعية.

- **النماذج الفكرية**، النموذج الفكري هو إطار العمليات الإدراكية والمعرفية لعقل الفرد فهو يحدد كيفية التفكير وكيفية التصرف. وقد وجد الباحثون أنه من الممكن تعليم الأفراد رؤية الثغرات الموجودة في نماذجهم الفكرية من خلال "المعارف التطبيقية "أو" النماذج الأصلية في الإنسان". وتتكون النماذج الفكرية من فرضيات وتعميمات وحتى صور وأخيلة متأصلة وراسخة تؤثر على كيفية فهم الفرد للعالم وكيفية تحركه.وتبدأ قاعدة العمل بالنماذج الفكرية بتوجيه المرآة إلى الداخل وتعلم كيفية الكشف عن تصوراتنا الدفينة للعالم وإخراجها إلى السطح وتفحصها بدقة.

- **التعلم الجماعي**، وهو عملية ضبط وتدوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي رغب فيها من خلال تقاسم رؤية مشتركة، كما يعتمد أيضا على التمكن الشخصي

لأن الجماعات أو الفرق الموهوبة تتألف من عناصر موهوبة. يعتبر التعلم الجماعي أو تعلم الفريق عنصرا حيويا لأن المجموعات والفرق وليس الأفراد هي وحدات التعلم الأساسية في المؤسسات الحديثة. ولا تستطيع المنظمة التعلم ما لم تمتلك الفرق والجماعات القادرة على التعلم.

- **الرؤية المشتركة**، وتبدأ بالرؤية الفردية بحيث تكون الرؤية المشتركة للمؤسسة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها. وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى قائد مؤسسة التعلم هو أن رؤية المنظمة لا يمكن أن يخلقها القائد بل يجب أن تأتي من خلال التفاعل بينه وبين الأفراد في المؤسسة.

- **التفكير بطريقة المنظومة**، أي أن تحديد المشاكل الحديثة ووضع حلول لها يتطلب إفساح التفكير الخطي والآلي المجال أمام التفكير غير الخطي والعضوي، الذي كثيرا ما يشار إليه " بتفكير المنظومة "وهي طريقة التفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل وميزة أي منظمة هي أنها لا يمكن فهمها باعتبارها دالة لكل عنصر من عناصرها على حدة. ويعتبر Senge أن هذه المهارات لا يمكن تنميتها إلا من خلال التزام يستمر مدى الحياة ولا يكفي أن ينميها فرد أو فردان، بل يجب أن تكون موزعة على نطاق واسع في المؤسسة الاقتصادية بأكملها. لذلك تكتسي قدرة جذب القوة العاملة وتحفيزها مكانة عالية، فالمؤسسات التي تتفوق على غيرها اليوم وفي المستقبل هي تلك التي ستكتشف كيفية شحن التزام الأفراد وقدرتهم على التعلم في مختلف المستويات بالمنظمة.

2-4- خصائص ومميزات المنظمة المتعلمة :

تستفيد المنظمة المتعلمة من مهارات عامليها على أكمل وجه، لأنها تعمل على أن يكون التكوين متناسبا مع احتياجاتها. وعلى الرغم من النقاش الكثيف الذي يدور حول قيمة التعلم داخل مؤسسة من المؤسسات فإن عددا كبيرا من المسؤولين التنفيذيين يخفقون في تنفيذ هذه الإستراتيجية ويبدو أن السبب يكمن في تركيزهم على العمل والإدارة ذات التوجهات المالية وبالتالي فإن فكرة استثمار الوقت والطاقة والمال في إحدى العمليات دون احتمالات الحصول على عوائد مباشرة تعتبر فكرة غير جذابة.

وعندما تغير المؤسسة الاقتصادية مجال تركيزها وتعتبر العاملين فيها أصولا ومصدرا رئيسيا للربح كما هو الحال في مؤسسات التعلم فإنها تكون أكثر استعدادا للاستثمار فيهم وفي الوقت نفسه تضع نصب عينيها تعزيز احتمالات الربح المستقبلية.

خاصة أن الاستثمار في التكوين المستمر يساهم في تحسين قدرة الموظفين على التعامل بفعالية مع التغيرات والتزامهم بذلك. وتتعرض المؤسسات لضغوط متواصلة لتقوم بالتغيير لكنها بحاجة إلى أن تتغلب على المقاومة الداخلية الطبيعية لهذا التغيير. إن ضرورة التكيف والمحافظة على البقاء تفرض على المؤسسة أن تكون على استعداد ليس للتغيير السطحي فقط بل للتغيير العميق أيضا.

يشير" p.senge"[20] إلى مجموعة من المميزات التي يجب أن تتوفر بالمنظمة المتعلمة، وهي:

- **نوع القيادة:** يؤكد Senge أنه في عالم يتميز بالديناميكية والترابط والصعوبة في التكهن لم يعد بإمكان أحد أن يعرف كل شيء من موقع القمة فقد تصور المديرون التقليديون دائما أن لديهم جميع الأجوبة اللازمة لتسيير مؤسستهم لكن المديرون في منظمة التعلم يعرفون أن الموظفين هم الذين يملكون الأجوبة. وظيفة المدير في مؤسسات التعلم هي وظيفة المعلم أو المدرب الذي يساعد في إطلاق الطاقة الإبداعية الكامنة في كل فرد. ويتطلب تنظيم التعلم في المؤسسات قيادة ملائمة فعالة في إزالة الحواجز والقيود واختراق حلقات القصور الحصينة في الأفراد والمنظمة.

- **تصميم التعلم التكيفي:** مؤسسة التعلم هي بمثابة عملية حية وعضوية لا مجرد هدف يحقق مرة واحدة فقط، فهي على قدر كبير من المرونة بحيث يمكنها أن تغير نفسها في فترة قياسية على نحو يسمح بتوضيح رؤية إستراتيجية وإبقائها واضحة. ويتحقق جزء كبير من ذلك من خلال بث المعرفة وتنميتها بين العاملين في المؤسسة. وفي هذا السياق يمكن وصف منظمة التعلم بأنها جماعة تسعى إلى تنمية معارف أفرادها وصقلها على نحو يسمح لهؤلاء الأفراد بالعمل معا على فهم وتصميم وتحقيق المستقبل المشترك الذي تنشده الجماعة. من الضروري أن تتحلى المؤسسة الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة بالمزيد من الروح الإبداعية وأن تحقق فائدة

إستراتيجية من تعزيز قدراتها على التعلم. وهذه هي المؤسسات التي يعترف أفرادها بأن المعرفة التي يمتلكها العاملون هي أثمن الأصول والممتلكات.

- **التغيير في المنظمة المتعلمة:** إن البدء في التغيير والاستمرار فيه مسألة صعبة وأن مهمة إحداث التغيير تتطلب أن يبدأ الأفراد في مجال الأعمال بتغيير طريقة تفكيرهم بشأن المؤسسات. فلا يتأتى التغيير العميق إلا من خلال النمو الشخصي الحقيقي، عن طريق التعلم وتصحيح الأخطاء. ومعظم الأشخاص في المؤسسة الاقتصادية غالبا مالا يستطيعون إحداث التغيير العميق لأنهم يتصرفون امتثالا وليس التزاما. يأتي الالتزام عندما يشعر الأفراد بأنهم مطالبون بعمل يهتمون به حقا، لذلك فإن التغيير الذي يفرضه الامتثال لا يكون إلا من خلال اعتماد منهج التكوين المستمر الذي تتضمنه المنظمة المتعلمة.

وفي عصر الفرص العالمية، وقدرة العمالة الفائقة على الحركة والانتقال، يعد التدريب والتكوين المستمر ذو النوعية الجيدة أحد الحوافز التي تقدمها المؤسسات الاقتصادية لإقناع العاملين لديها بالبقاء خاصة إذا كانوا من ذوي الكفاءات النادرة.

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات التقليدية، وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي[21]:

- **القوى الدافعة:** تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قوة دافعة تحثها على التعلم المستمر والتحصيل العلمي وتوليد المعرفة وتطبيقها والتكيف مع المتغيرات.

- **تحديد الغرض** الذي يتم من أجله التعلم واكتساب المعرفة يقود إلى تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة، ويحدد النشاطات اللازمة لذلك والأفراد القادرين على ذلك.

- **التساؤل المستمر عن العوائق** التي تحول دون الحصول على المعرفة ومحاولة إيجاد حلول لها وكذلك تعزيز نقاط قوة المؤسسة.

- **التمكين Empowerment:** بمعنى توفير كل الشروط الضرورية للحصول على المعرفة والتعلم.

- **التقييم المستمر**: وذلك للتأكد من تهيئة جميع الظروف اللازمة والمناسبة للتعلم وكذا من توفر الموارد والوسائل اللازمة لذلك.

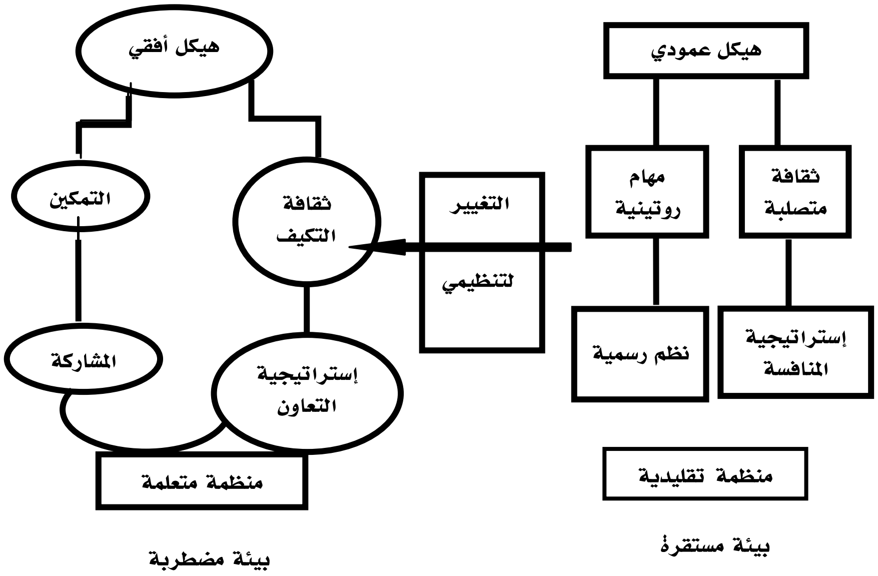
خلاصة القول أن المنظمة المتعلّمة هي تلك التي تسعى دائما للحصول على المعرفة بتوفير كل الوسائل والتسهيلات اللازمة لذلك، إذ يظل هدفها الأساسي هو إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة وتوزيعها وخزنها وتطبيقها ضمن نشاطات المؤسسة ومتابعة ذلك لتصحيح مسارات العمل وتعزيزها.

إن الحديث عن خصائص المنظمة المتعلمة يجرنا إلى عرض الشروط الواجب توفرها لتصبح المنظمة "متعلمة".

2-5- شروط المنظمات المتعلمة:

تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحوّل من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة وذلك عبر تغيير مجموع من العناصر (الموضحة في الشكل الآتي) والتي نقدمها فيما يلي[22]:

شكل رقم (1): التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة



المصدر: عبد الستار العلّي، مصدر سابق، ص335.

- **الهيكل التنظيمي**: يعتبر الهيكل التنظيمي من العوامل الرئيسية في تقدم وتطور المنظمة من جميع النواحي، إذ أنه يحدد طرق الاتصال واتجاهاته، ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات والمستويات التنظيمية... الخ.

لذلك فإن إتباع الهيكل التنظيمي المرن[23] يسمح بتدفق وانسيابية المعلومات ويتيح حرية حركة الأفراد بالعمل وتشكيل فرق العمل التي تدير أعمالها بحرية دون اللجوء إلى المركز في كل شيء.

فهناك من يرى أن الهيكل العمودي لا يناسب هذا النوع من المنظمات وأن الهيكل الأفقي أنسب لها إذ يسهل حركة التدفقات كما يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس فرق العمل المتوجهة ذاتيا[24].

- **من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:**

المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لبلوغ الهدف، وهذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المنوي تمكينهم وحُسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم، وتدريبهم وضمان بقائهم بهدف ضمان نجاح المنظمة عبر فرق عمل متعلمة قادرة على التكيف والعمل.

- **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى المشاركة:**

تعني المشاركة تبني إستراتيجية يشترك الجميع في وضعها وتنفيذها بدءا بالإدارة العليا ووصولا إلى المستويات الدنيا، إذ يشارك الجميع بآرائهم وتصوراتهم والنشاطات الكفيلة بتطوير المنظمة نحو بلوغ الأهداف التي تسعى إليها.

كما يرى الملكاوي[25] أن القيادة في المنظمة المتعلمة تختلف عن تلك في المنظمات التقليدية إذ لا تنحصر في تحديد الأهداف ورسم الخطط واتخاذ القرارات فحسب، بل تتعداها إلى التعلّم المستمر في كيفية التفكير وأساليب التحليل والعقلنة والتشاور وتبادل الآراء مع الآخرين بدلا من ممارسة الرقابة والإشراف عليهم فقط.

فتوفر لهم بذلك المناخ التنظيمي المناسب للتعلم، ولمشاركة الأفراد في وضع الأهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمنظمة، وبذلك تكون المسؤولية جماعية وتضامنية.

- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة:

الثقافة هي مجموع العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار والقيم السائدة في المنظمة والتي تساهم في خلق حالة من التفاهم المشترك بين أعضائها، وحين تؤمن المنظمة بالتعلم فإنها تعمل على إيجاد قيم وخلق ثقافة تنظيمية تشجع على ذلك وتحث عليه وتقدم الحوافز لإشاعته مما يُشكل عامل دفع إيجابي لدى المنظمة والأفراد العاملين فيها نحو التعلم والتكيف والتطور والنمو[26].

فعندما يتبين المنظمة قيمة الإبداع مثلا وتشجعه فإن ذلك حافزا للأفراد لمواصلة تعلمهم من أجل التميز وتحقيق الذات مما يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل عام من جهة وإلى توليد المعرفة من جهة أخرى.

- من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون:

إن شدة المنافسة وكبر عدد المنافسين جعلت من إستراتيجية التعاون أو ما يسمى بالتحالف الاستراتيجي حلا يمكن المؤسسة من ضمان بقائها واستمرارها عبر ما تقدمه هذه الأخيرة من فرص للتعلّم والتعاون والتكيف مع البيئة المحيطة.

2-6- دوافع المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من العوامل التي تجعل المنظمات تسعى لكي تكون "منظمات متعلمة"، هذه العوامل هي الأسباب التي تبرز أهمية التعلّم بشكل عام، سنحاول إيجاز أبرز هذه الدوافع فيما يلي[27]:

- **الجودة:** إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة وفتح أسواق جديدة وكسب زبائن جدد واغتنام الفرص المتاحة، لن يستثنى إلاّ إذا قامت المنظمة بتوظيف طاقاتها بحثا عن السبل والطرق والأساليب العلمية التي تخفض من التكاليف وتزيد من الجودة، وهذا يتطلب أن تكون المنظمة قائمة على المعرفة المستمرة.

- **توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال** ساهم في انتقال ونشر وحفظ المعرفة، مما أدى بدوره إلى توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها باستمرار.

- **العولمة بأنواعها المختلفة وظهور الشركات متعددة الجنسيات والمعايير الدولية،** كلّها عوامل تضغط على الحكومات والمنظمات الوطنية بوجوب تحسين آدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والاستيراد، وفتح أسواق جديدة.

- **التنافس المحلي والإقليمي والدولي:** على غزو الأسواق وكسب الزبائن، والحصول على العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع الكبيرة، كل ذلك يؤدي بالمنظمة إلى توليد المعرفة باستمرار وتطبيقها.

- **التوجه نحو الخوصصة:** إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى خوصصة بعض المؤسسات لتمكنها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلّم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث ذلك.

- **تحسن المستوى العلمي للموظفين:** إذا أن غالبية الموظفين في العديد من المنظمات هم من حملة الشهادات العليا، إضافة إلى انتشار نشاطات البحث العلمي، والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، كلّها عوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة والتعلم.

- **التغير المستمر:** إن سرعة واستمرارية التغير الذي يشهده محيط المنظمات حاليا يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة، الأمر الذي يعني تعميق أهمية المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على استيعاب المتغيرات المستجدة والتصرف حيالها.

غير أن الواقع أثبت أن هناك العديد من العوائق التي تحول دون اعتماد تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة، فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي، يجعلها تحول دون تبني هذا المفهوم من جهة.ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة ذاتها قد تحول دون التشجيع على التعلم وخاصة الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها، إضافة إلى مفهوم التعلم ذاته، حيث ارتبط هذا الأخير دائما بالمدرس، هذا

يعني أن مسؤولية التعلم تقع بالدرجة الأولى على عاتق المعلم، فلا يمكن أن نتعلم بذواتنا، الأمر الذي جعل العديد من المنظمات تعزف عن تبني هذه المفاهيم.

2-7- الذاكرة التنظيمية في المنظمة المتعلمة:

كي تسير المنظمة باتجاه التعلم المستمر وتصبح منظمة متعلمة، عليها القيام بإنشاء ذاكرة تسجل فيها جميع عملياتها التعليمية وكيفية الاستفادة منها في الوقت الحاضر والمستقبل، كما تسجل فيها التجارب الناجحة والفاشلة من أجل حفظها وضمان عدم فقدانها وضياعها، وتعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة، أي أنه يحفظ جميع الأمور ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، كما يتم حفظ الملفات والوثائق والأنظمة والتعليمات والقوانين ووثائق جميع العمليات الخاصة بعمل المنظمة[28]، وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفعالية العالية أيضا.

وحسب جيفريبيتش G.Petch[29] فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون اكبر خسارة. وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصاروخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969. توجد الذاكرة التنظيمية لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة وفي ثقافة الشركة وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرمجيات 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 استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة.

خاتمة

إن البقاء في بيئات ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم، التي يجب أن تمتلكها المؤسسات الاقتصادية والأفراد على حد سواء بغية ضمان الاستمرار في بيئة تتصف بعدم الاستقرار والتغير. ولعل أهم صورة تكتسيها المؤسسة في إطار اقتصاد المعرفة هي صورة المؤسسة المتمكنة والتي تتبلور في مفهوم "المنظمة المتعلمة" " l'entreprise apprenante" وهي تلك التي يتم تصميمها كمنظومة للتعلم الجماعي.

وعلى رأي Senge فإن المنظمة المتعلمة هي منظمة يعزز فيها الأفراد باستمرار قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق النتائج التي ينشدونها، وتنمو فيها أنماطا تفكيرية جديدة وغير مقيدة، ويطلق فيها العنان إلى الطموح الجماعي ويتعلم فيها الأفراد باستمرار كيفية التعلم معا.

إن الإنتاج بأعلى درجات الجودة، العولمة، توفر التقنيات الحديثة في مجال الإعلام والاتصال، شدة التنافس، تحسن المستوى العلمي للموظفين وسرعة التغيرات كلها عوامل تدفع بالمنظمات إلى السعي لأن تكون منظمات متعلمة قادرة على فرض مكانتها في الأسواق من خلال تبني أدوار الريادة والتميز.

خلاصة القول أنه لا يمكن اعتبار المنظمات المتعلمة كحل لوضعيات الأزمات، لأنها سيرورة طويلة الأمد من التعلم المستمر تتطلب تطور و تغيير للذهنيات و مختلف الممارسات المكتسبة داخل المنظمة، وهذا لا و لنيتم إلا إذا اعتبرنا التعلم أحد المبادئ الأساسية لثقافة المنظمات التي تجدد معارفها باستمرار.إن هذا النوع من المؤسسات يتوخى اليقظة المستمرة من خلال الإنتاج والنشر الدائم للمعارف الجديدة من أجل تحسين مهارات عامليها وزيادة قدراتهم وخبراتهم كما تحرص على تقييم أدائها وعلى مقارنته بّأحسن مؤسسات قطاعها.

وهذا رغم وجود العديد من العوائق التي تحول دون اعتماد تطبيق مفهوم المنظمات المتعلمة، فغياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية عملية التعلم التنظيمي، يجعلها تحول دون تبني هذا المفهوم من جهة. ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة ذاتها قد تحول دون التشجيع على التعلم وخاصة الاعتراف بالأخطاء ومحاولة تصحيحها،

إضافة إلى مفهوم التعلم ذاته، حيث ارتبط هذا الأخير دائما بالمدرس، هذا يعني أن مسؤولية التعلم تقع بالدرجة الأولى على عاتق المعلم، فلا يمكن أن نتعلم بذواتنا، الأمر الذي جعل العديد من المنظمات تعزف عن تبني هذه المفاهيم.

وأخيرا فإن المنظمات التي تود تطبيق مسار التعلم مطالبة لأن تعمل وفق الشروط التالية:

- اعتبار الأفراد في المؤسسة أصولا ومصدرا رئيسيا للربح، ومن ثم اعتبار الاستثمار فيهم كأحد الخيارات الإستراتيجية الضرورية والحتمية.

- الإيمان بأن التعلم التنظيمي عملية مستمرة، يجب أن تصبح تلقائية في جميع المستويات الإدارية.

- إرساء ثقافة مؤسسة ترتكز على مبادئ الحوار، المشاركة، التعلم الجماعي، الإبداع والتمكين في إطار رؤية مشتركة بين كل الأفراد داخل المؤسسة.

- تشجيع القيادات الإدارية وتدريبها من أجل التمكن من اعتماد المفاهيم المذكورة أعلاه.

-تحلي القيادات الإدارية بسلوكات وتصرفات يقتدى بها من طرف باقي أعضاء المؤسسة.

- ضرورة العمل على اعتماد مفهوم الذاكرة التنظيمية للانتفاع من التجارب والخبرات السابقة للمنظمة من أجل حفظها وضمان عدم فقدانها وضياعها.

نختم بقول Senge " أن السرعة التي تتعلم بها المؤسسات قد تصبح في المستقبل هي مصدرها الوحيد لأي ميزة تنافسية".

الهوامش والإحالات:

(1)-Skyrme David: knowledge Management :making sence of an oxymoron.

www. Skyrme.com.insights/22Km.htm.le 17/03/2012 a 2 :06.

(2)- عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد 4، فبراير 1998، ص678.

(3)- المرجع نفسه، ص679.

(4)- المرجع نفسه، ص689 من خلال: The third international conference of administrative 8-11.Science,Beijing, octobre 1996.International Institute of administration Sciences.p2

(5)- المرجع نفسه، ص 679 من خلال: Senge ,op.cit.pp.59-84.

(6)- عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 680.

(7)- المرجع نفسه، ص 681–682.

*– تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها"أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة"وتظهر أساسا في: ذاكرة الأفراد، ثقافة المؤسسة، والمعرفة الصريحة المسجلة في المؤسسة.

(8)- نجم عبود نجم: "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، الطبعة 2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 264.

(9)- المرجع نفسه، ص 681–682.

** -Argyris and Schon: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Revans: Action Learing New Techniques for Management. Senge: The fith Discipline. Marquardt: Building the Learning Organization.

(10)-Belet (D), Op.cit, P172-175.

(11)-Belet (D), «Devenir une vraie entreprise apprenante», Ed d'organisation, Paris, 2003, P47.

(12)_Senge Peter: « The Fifth Discipline :The art and practise of the learning organization ».New york ;Doubleday.1990

(13)-Belet (D), Op.cit, P47.

(14)- إبراهيم الخلوي الملكاوي، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم "مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 165.

(15)- جهاد صياح بني هاني :"أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الاردنية "–المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2007، ص 463.

(16)-Belet (D), Op.cit, P49.

(17)-Ibid, P49.

(18) Yves Frederic Livian, organisation: théories et pratiques , dunod :paris, sans date, p: 202

(19) Ibid, p :203.

(20)- عياد آمنة فاطمة الزهراء، تسيير المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير مقدمة في كلية علوم التسيير، المركز الجامعي – سكيكدة، 2006، ص: 44–45.

(21)– إبراهيم الخلوف الملكاوي، مصدر سابق، ص 165.
(22)- عبد الستار العلّي، ...:"المدخل إلى إدارة المعرفة "، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص 335.
(23)- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مصدر سابق، ص 167.
(24)- عبد الستار العلّي، مصدر سابق، ص 335.
(25)- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مصدر سابق، ص 168.
(26)- المرجع السابق، ص 169.
(27)- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مصدر سابق، ص 171.
(28)- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 156.
(29)- أكرم سالم، منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة،
www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278