

## المحاضرة الحادية عشر: التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة

نتناول في هذا الإطار مفهوم التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة وأنواع التعلم:

### 1- مفهوم التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة:

لقد عرف **Peter Senge** الكاتب المعروف بـ "أب التعلم التنظيمي" في كتابه «The Fifth Discipline» المؤسسة المتعلمة بأنها "المؤسسة التي يعمل فيها الأفراد على تنمية قدراتهم بدون انقطاع لتحقيق النتائج التي يرغبون بها، وهي إطار لخلق نماذج جديدة من التفكير وتحرير الدوافع الجماعية، كما يتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم المستمر بصورة مشتركة (جماعية).<sup>1</sup> يشير هذا التعريف إلى مبادئ المؤسسة المتعلمة والمتمثلة في: التحكم الشخصي، النماذج الفكرية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، **Senge** التي جاء بها التفكير المنظومي أو أنظمة التفكير؛

وللتمييز بين المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، يمكن القول أن هذا الأخير هو مقدمة للمفهوم الأول رغم أن الكثير من الباحثين يعد المفهومين مختلفين، حيث يعد التعلم التنظيمي مفهوما قديما نسبيا إذ ذكر أول مرة من قبل **Herbert Simon** سنة 1953 ، وانتشر فيما بعد في نظريات النظم الحيوية والنظم الإدارية؛ ويعني التعلم التنظيمي "مجموعة العمليات والإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة لزيادة مقدرتها على التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، لتحقيق أقصى درجة ممكنة من الأهداف المرغوب فيها."<sup>2</sup> ويفرض هذا النوع من التعلم تجميع الخبرة وتحويلها إلى معرفة يستطيع كل من في المؤسسة التوصل إليها في إطار التوافق مع الهدف الأساسي<sup>3</sup>، لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هو المؤسسات المتعلمة.

<sup>1</sup> Ajay Agarwal, **Learning Organization**, available at:

<http://www.hrfolks.com/articles/learning%20organization/learning%20organization.pdf>, (05/03/2013).

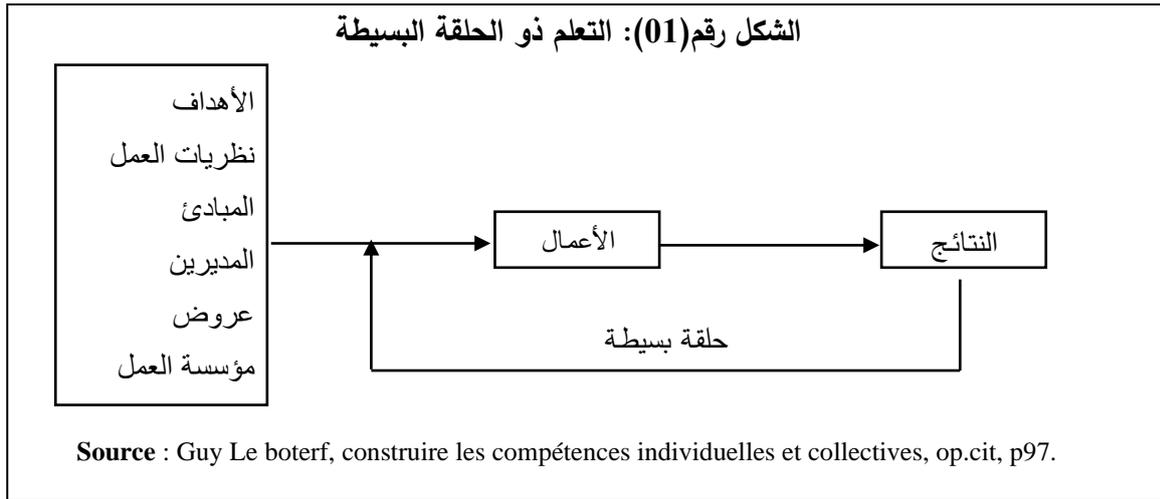
<sup>2</sup> صالح أحمد عابنة، هاني عبد الرحمان الطويل، درجة ممارسة العاملين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن لضوابط المؤسسة المتعلمة حسب إطار سينجي: أنموذج مقترح ، دراسات العلوم التربوية، المجلد 36، 2009، ص82.

<sup>3</sup> Pascal Lièvre, Géraldine Rix, **Organisation apprenante: le cas "exemplaire" des expéditions polaires?**, colloque de Cerisy "intelligence de la complexité", 23 au 30 juin 2005, p 03.

## 2-أنواع التعلم

يمثل التعلم عند J.C.Sperandio " مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء كما يعتبره أيضا ميكانيزم بشري لإكتساب المعارف (النظرية، العملية، والسلوكية)، أما بالنسبة لـ Brintt-Mari BARTH فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين الأشياء المادية والمجردة"<sup>1</sup>، وبالتالي فهو تصور مكون من التعرف والتمييز بين المواصفات المميزة لشيء ما، للتعلم تصنيفات عديدة منها تصنيف **Le Boterf** حيث يقترح ثلاثة أنواع من حلقات التعلم (les boucles d'apprentissages)<sup>2</sup>:

**النوع الأول: التعلم ذو الحلقة البسيطة:** يتم التعلم بتصحيح العمل مقارنة بالأهداف، لكن دون إحداث أي تغيير أساسي، وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:



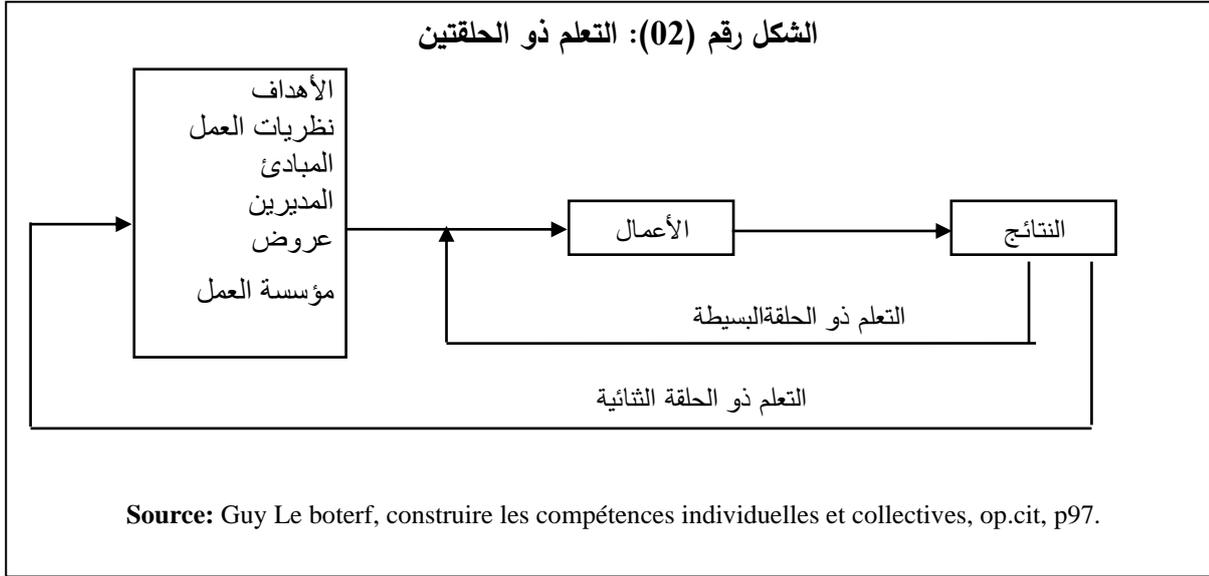
كما يسمي الباحثان **Schon & Argyris** هذا النوع من التعلم بالتعلم ذو الإتجاه الأحادي حيث يرى الباحثان هنا أن عملية التعلم التنظيمي تحدث في المكان الذي تكتشف فيه الأخطاء وتصحح، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما لا تحاول المؤسسة تصحيح أخطائها بالشكل الذي يدفعها إلى التغيير في الأنظمة والسياسات والافتراضات التي تعتبر السبب في حدوث مثل هذه المشاكل، وتقع أغلبية المؤسسات في مثل هذا النوع من التعلم وهو مشابه للتعلم التكيفي الذي طرحه سينج في كتابه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, **le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information)**, préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, éd : organisation, Paris, 1992, pp 64-65.

<sup>2</sup> Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, éd : Organisation, Paris, 2000 -2001, pp 97-98.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 111.

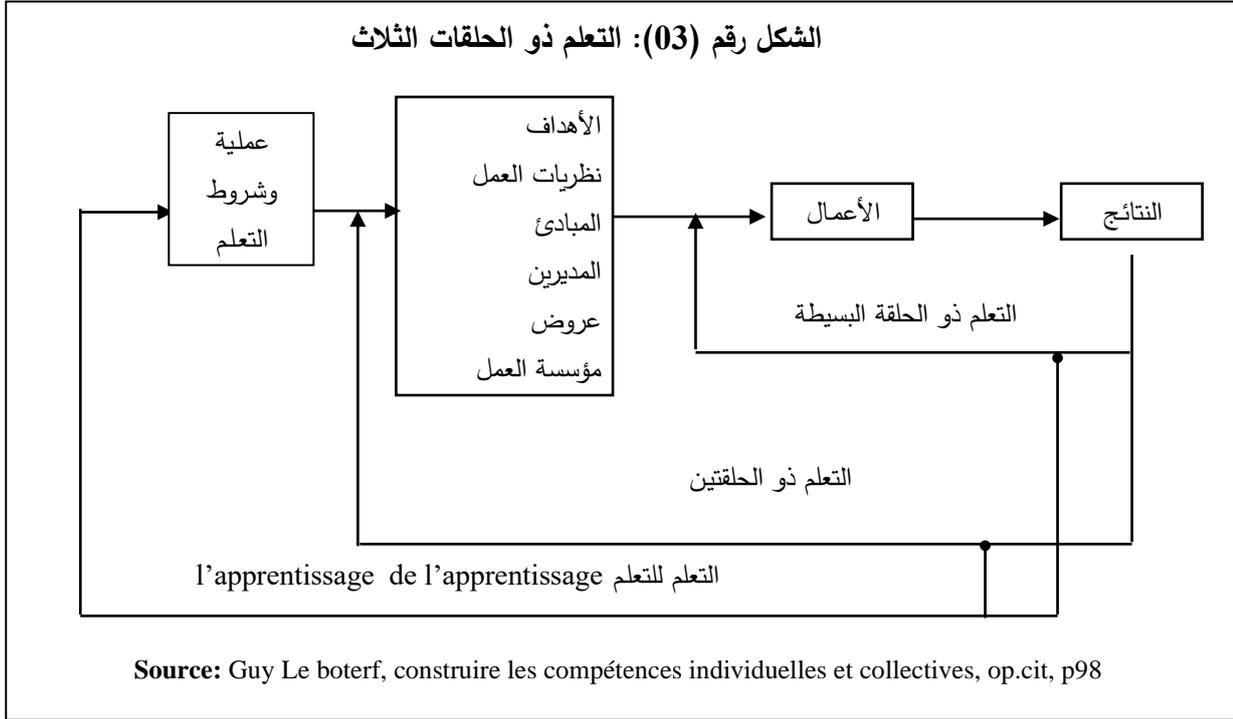
**النوع الثاني: التعلم ذو الحلقتين:** يتم التعلم هنا بوضع الأهداف وأساسياتها في المناقشة ويسمح هذا النوع من التعلم بتطوير المخططات العملية والعروض وإعادة النظر في نظريات العمل؛ وهذا ما يتجلى من الشكل التالي:



ويضيف كل من **Schon & Argyris** أن مثل هذا النوع من التعلم يحدث عندما تكتشف المؤسسة أخطاءها وتعتمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل، ويعتبر هذا النوع مهما لحياة المؤسسة سعيا إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، وللأفراد في مختلف المستويات دور مهم في هذا المجال نظرا لتفاعلهم المستمر مع الأحداث، ومتى وصلت المؤسسة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها ستحقق مكاسب واضحة، ويقول **Schein** إن هذا النوع من التعلم يعتبر إبداعا تنظيميا بالنسبة للمؤسسات البيروقراطية وهو يشبه التعلم التولدي لدى سينج.<sup>1</sup>

**النوع الثالث: التعلم ذو الحلقات الثلاث:** في هذا النوع يتم تعلم كيفية تغيير أو تطوير طريقة التعلم وأخذ الدروس من الخبرات، كما يساهم هذا النوع في تحسين عمل الحلقتين السابقتين وهنا يتم التعلم من أجل التعلم، والحلقة الثالثة تم تعيينها من قبل **Bateson** تحت عنوان "deutoro-learning" التعلم أصبح هدف التعلم وهذا ما يجسده مضمون الشكل التالي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 112.



يظهر هذا النوع من التعلم أهمية العمل على تهيئة استراتيجيات التعلم وتقييم فعاليتهم وذلك في إطار من الممارسة التأملية، حيث أن العمل التأملي لا ينفذ تلقائياً لأن تعلمه وتحقيقه يفترض في الغالب تدخل وسيط أو مدرب، كما يجب أن يمارس في جو من الثقة التي تسمح بالوصول إلى جلاء أو وضوح أكبر في صورة الذات، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المؤسسة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق يميز Senge بين ثلاثة أنواع من عمليات التعلم بحسب المستوى التنظيمي:<sup>1</sup>

- **التعلم الفردي:** وهو الذي يحدث عندما يكتسب الأفراد معرفة جديدة أو يكتشفون مشاكل ويصحونها ضمن إطار من التغيير في السلوك والافتراضات لزيادة القدرة على استيعابها؛
- **التعلم الجماعي:** ويحدث في فرق التعلم والمجموعات الخاصة التي تكتسب المعرفة وتعمل بشكل دائم على تحقيق مشاركتها ونقلها بصورة صحيحة لجميع الأعضاء أولاً ثم إلى المؤسسة؛

<sup>1</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، المرجع السابق، ص 113.

• **التعلم التنظيمي:** وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل، ويعتمد نجاح المؤسسة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والإستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المؤسسة.

ويأتي هنا دور المؤسسة من خلال إدارتها في الحث والتشجيع والمزج بين هذه الأنواع من التعلم لخلق حالات إبداعية والتي بدورها تنقل المؤسسة إلى المبادرة والإبداع والتميز، ويتم ذلك بتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة بتسخير كافة أنواع التعلم وصهرها في بوتقة التعلم التنظيمي.

ومن أجل أن تستطيع المؤسسة نقل المعرفة التي تمتلكها الكفاءات الفردية إلى ذاكرتها التنظيمية، يرى كل من (Probst & Buchel) أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

**1-الإتصالات:** يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية بين مختلف الكفاءات عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الإتصالات، فبدون الإتصال لا يمكن أن نحصل على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع. إن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمؤسسة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تفضي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات أو قنوات ونظم اتصالات فعالة؛

**2-الشفافية:** إن الإتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المؤسسة ما لم نجعل عملية مخرجات ومدخلات الإتصال متاحة لجميع الكفاءات بالمؤسسة، وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهذا الشكل من التخزين قيمة لأنه يمكن الكفاءات من الدخول إلى ذاكرة المؤسسة ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءا من المؤسسة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع الكفاءات لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة؛

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مؤسسات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، د.ت، ص 120.

**3-التكامل:** إن عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي تتطلب أيضا التكامل، ونعني به تكامل العمليات الجماعية في المؤسسة، وهذه نقطة أساسية لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمؤسسة فلا بد من تكامل أعمال الكفاءات مع بعضهم البعض؛ إذ تحتاج الكفاءات إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابلياتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المؤسسة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي، ويوضح الشكل التالي عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي:

