

## الفصل الثاني

# المنظمة التي تتعلم

❖ مفهوم المنظمة التي تتعلم.

❖ أسس تصميم منظمة تتعلم.

## المنظمة التي تتعلم

### • مفهوم المنظمة التي تتعلم

- المنظمة التي تتعلم Learning Organization هي المؤسسة التي تهتم بالعلم والمعرفة والتدريب، والتي ترفع شعار الإدارة بالمعرفة وتطبقه. ومن التعريفات المتاحة عن المنظمة التي تتعلم نذكر :
١. هي المنظمة التي تعلم أعضاؤها، وتستمر في تطوير نفسها.
  ٢. هي المنظمة التي تشجع العاملين على التعلم والتطور وتتجاوب مع هذا التطور.
  ٣. هي المنظمة التي توفر للعاملين ولنفسها أحدث المعارف لاستخدامها في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
  ٤. هي المنظمة التي تستجيب بشكل ديناميكي للتغيرات التي تحدث سواء بداخل المنظمة أو بخارجها، وذلك من خلال اكتساب المهارات اللازمة لتلبية مطالب السوق والمواقف الجديدة.
  ٥. هي المنظمة التي تهدف إلى زيادة رأس المال البشري بحد أقصى من خلال برامج المعرفة والتطوير والتدريب والتوجيه التي تقدم للعاملين بهذه المنظمة.
  ٦. هي المنظمة التي ينشغل فيها كل شخص بالتعرف على المشكلات التي تعيشها المنظمة ويعمل على حلها من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدراتها.

٧. هي المنظمة التي تسهل تعليم جميع أعضائها وتعديل من صورتها باستمرار من أجل تحقيق أعلى أداء تنافسي.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن المنظمة التي تتعلم هي التي تهتم بالمعلومات information والتدريب Training لجميع العاملين بها وعلى مختلف المستويات الإدارية والفنية. كذلك فإنها تؤمن بأهمية التعلم Learning والتعليم Education المستمرين. أيضاً المنظمة التي تتعلم تعطي لإدارات المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام والعاملين والميزانية. والمنظمة التي تتعلم بالإضافة إلى أنها تطبق فكر الإدارة بالمعرفة، فهي تطبق كذلك فكر الإدارة على المكشوف Open Book Management .

والمنظمة التي تتعلم من معارفها وخبراتها، ومن معارف وخبرات العاملين بها، ومن معارف وخبرات المنظمات الأخرى حتى والمنافسة لها، وهي لا تجد غضاضة من أن تتعلم من الآخرين.

ويعتبر بيتر سنج Peter Senge من أوائل المفكرين الذين شرحوا مصطلح المنظمة التي تتعلم، وذلك في كتابه عن "النظام الخامس: فن وممارسة المنظمة التي تتعلم " The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization والمنشور عام ١٩٩٠.

ويرى بيتر سنج (١٩٩٠) أن من خصائص المنظمة التي تتعلم حرصها بشكل مستمر على زيادة قدرتها على خلق مستقبلها بناء على قاعدة

معرفة حديثة منبثقة من معارف كل من : العاملين والمنظمة وجهات أخرى (مثل : الجامعات والمنظمات الأخرى ..).

ومن الكتاب الآخرين الذين اهتموا بهذا الموضوع أيضاً نذكر: بدلر Pedler وبيرجوين Burgoyne وبويدل Boydell ومايك ويلز Mike Wills... فعلى سبيل المثال يؤكد بدلر وبيرجوين وبويدل (١٩٩١) على أن المنظمة التي تتعلم هي التي تسهل عملية التعلم لأعضائها، وتهتم باستمرار بالاستفادة من معارفهم والمعارف المكتسبة من خبراتها وخبرات المنظمات الأخرى.

كذلك يوضح مايك ويلز أهمية التدريب في تحقيق المنظمة التي تتعلم أهدافها. فالتدريب . كما يقول . مكون أساسي في عملية التعلم، وأنه من الضروري ألا نغفل تلك الحقيقة.

### أسس تصميم منظمة تتعلم :

يشير سيد الهواري في كتابه عن "الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين" والمنشور عام ٢٠٠٠ إلى أن تصميم منظمة تتعلم يعني إحداث تعديلات معينة هي :

١. أن تكون القيادة قيادة تحويلية(\*) Transformational Leadership أي قيادة ذات رؤية وظيفتهم تصميم التغيير وتعليم البشر بدون أنانية.

(\*) المقصود هنا جميع قيادات المنظمة.

٢. تنظيم مفرطح مدمج Compact Organization والصلاحيات قرب التنفيذ وفرق العمل مداره ذاتياً ونظم عمل جيدة (معاد هندستها).
٣. تمكين الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات . Empowered Employees
٤. المعلومات متاحة لكل الناس لمساعدتها في اتخاذ القرارات Shared Information .
٥. توافر حضارة تنظيمية قوية (حضارة إنجاز) Strong Culture (Achievement Culture) .
٦. اشتراك العاملين في تكوين الاستراتيجية الناشئة Emergent Strategy .



شكل رقم (٧)

العناصر التي تتكون منها المنظمة التي تتعلم

ويؤكد سيد الهواري بأن القيادة التحويلية هي الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يمكن لأي منظمة أن تصبح منظمة تتعلم ؛ فهم بمثابة المصممون والمعلمون الذين وهبوا أنفسهم لبناء منظمة من نوع جديد. وهم لذلك يشجعون عملية "تمكين" الموارد البشرية ويجعلون المعلومات متاحة للجميع ويشركون الموظفين في صياغة الاستراتيجية الناشئة ويعملون على تقوية حضارة المنظمة.. وباختصار فإن المنظمة التي تتعلم هي التي تدار بالأسس الجديدة السابق الإشارة إليها، وتكون مرنة لاستيعاب الظروف الجديدة.