

## الفصل التاسع

---

### التعلم التنظيمي

---

أشتمل هذا الفصل على:

- تعريف التعلم التنظيمي. 
- خصائص التعلم التنظيمي. 
- مستويات التعلم التنظيمي. 
- مراحل عملية التعلم التنظيمي. 
- مقياس العوامل الأساسية للتعلم التنظيمي. 

## تعريف التعلم التنظيمي

للتعلم أنواع عديدة، نذكر منها: التعلم القراري (على مستوى الفرد) والتعلم الجمعي (على مستوى الجماعة) والتعلم التنظيمي (على مستوى المنظمة).

وفي هذا الشأن فإنه يمكن أن نقول أن التعلم التنظيمي Organizational Learning يتضمن تحت مظلته تعلم فردي لكل موظف أو عامل في المنظمة، وتعلم جمعي لكل جماعة من جماعات العمل في المنظمة.

هذا ويرى بيتر سنج Peter Senge أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين سواء الفردية أو الجماعية، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية.

كذلك يعرف ج. هيوبر G. Huber التعلم التنظيمي بأنه المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصابها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة.

ويؤكد مؤيد السالم بأن عملية التعلم التنظيمي هي جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها. ومزية هذا الجهد المتواصل أنه مشتق أساساً من خبرات وتجارب أعضاء المنظمة.

ولقد حدد كل من جيرالد جرينبرج Gerald Greenberg وروبرت بارون Robert Baron أربعة مجالات للتعلم التنظيمي هي كالتالي:

- 1- التدريب.
  - 2- تطوير نظم المكافآت.
  - 3- تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي.
  - 4- تجنب وردع السلوك التنظيمي السلبي.
- وكمثال على هذه المجالات، سيتم الحديث عن مفهوم التدريب في الفصل العاشر.

## خصائص التعلم التنظيمي

- رصد عبد الرحمن هيجان خمسة خصائص للتعلم التنظيمي هي كالتالي:
- 1- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
  - 2- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم.
  - 3- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.
  - 4- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.
  - 5- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة، التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

## مستويات التعلم التنظيمي

فرق كريس آرجرس C. Argyris وزملائه بين ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي هي كالتالي:

- المستوى الأول: تهتم المنظمات على هذا المستوى بزيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة، وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر. إذ تحاول التعلم من دون إجراء تغييرات جوهرية في سياستها وافتراساتها الرئيسية.
- المستوى الثاني: تهتم المنظمات على هذا المستوى بإعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية

والقيم والمعتقدات المرتبطة بها. ويتضمن هذا النوع من التعلم تغييراً في ثقافة المنظمة. والنقطة الجوهرية هنا هي أن المنظمات تتعلم كيف تتعلم. Learn How to Learn.

- المستوى الثالث: ويحدث هذا المستوى من التعلم عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني. إذ لا يمكن لهذين المستويين أن يحدثا ما لم تدرك المنظمة أن التعلم يجب أن يحدث.

### مراحل عملية التعلم التنظيمي

حدد ج. هوبر G. Huber أربعة مراحل أساسية لعملية التعلم التنظيمي يشرحها كل من عبد الرحمن هيجان ومؤيد السالم كالتالي:

#### أ. اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition

يحصل التعلم عندما تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة. كما أن الحصول على المعرفة المعلنة أو الحقائق والمعلومات يتم أساساً عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم معلومات من أجل تخزين ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير.. وتعتبر تجارب التعلم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية. كما يمكن للمنظمة الحصول على التعلم من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي. وغالباً ما تفضي عملية تنقيح البنى المعرفية المتراكمة لدى المنظمة إلى إكساب المنظمة معارف جديدة.

#### ب. توزيع المعلومات Information Distribution

يقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة، بأساليب رسمية وغير رسمية. ومن بين هذه الطرق حلقات التعلم، والبرامج التنظيمية الجماعية. وقنوات الاتصال الرسمية. وكلما زادت عملية المشاركة في المعلومات ازدادت تعلماً.

### ج - تفسير المعلومات Information Interpretation

من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لابد من ترجمتها بأساليب محددة ومشاركة يعرفها العاملون في المنظمة. ويطلق على عملية تشكيل المعلومة المعرفة الإجرائية Procedural Knowledge (Dodgson. 1993). ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

### د - الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

وهي «المخزون Repository الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة». ويتم خزن المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل. وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحياناً بمعرفة الشركة Corporate Knowledge دوراً أساسياً في التعلم التنظيمي. فعمليتنا استعراض واستخدام التعلم تعتمدان أساساً على فاعلية الذاكرة التنظيمية. وأحد التحديات الأساسية التي تواجه منظمات اليوم هو كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية من السهولة استخدامها من قبل العاملين.

ومن الضروري اشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني، فذاكرة المنظمة ليس بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم، فهي تتكون من رسالة المنظمة التي تؤشر الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها.

### مقياس العوامل الأساسية للتعلم التنظيمي

أعد هذا المقياس براء عبد الكريم بكار، والذي هو جزء من رسالته للماجستير عن «إدارة الإبداع في منظمات التعلم» والمنشورة عام 2002.

### هدف المقياس:

التعرف على الأنظمة والمبادئ الرئيسة التي تسعى إلى غرس عملية التعلم التنظيمي، ويقصد بعملية التعلم هنا تطوير المهارات والقدرات الفردية والجماعية المتميزة بشكل

مستمر، التي تعمل على تحسين عمليات خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها والاستفادة منها في المنظمة.

## وصف المقياس

يتكون المقياس من (43) فقرة موزعة على خمسة محاور كما يلي:

- 1- الدوافع المحركة، وتضم (11) فقرة.
- 2- تحديد الهدف، وتضم (7) فقرات.
- 3- الاستطلاع والاستفهام، وتضم (8) فقرات.
- 4- التمكين وتفويض الصلاحيات، وتضم (9) فقرات.
- 5- التقييم والمراجعة، وتضم (8) فقرات.

وقد جمعت تلك الفقرات من مصادر متعددة وأجريت عليها اختبارات الصدق والثبات، وكانت النتائج جيدة حيث بلغ معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (0.84%).

## تصحيح المقياس

اعتمد الباحث على المقياس الرباعي (4-1) لتقييم درجة الموافقة أو عدمها على الفقرات بحيث قسمت الاستبانة إلى: (موافق بشدة، موافق، غير موافق، غير موافق بشدة).

## فقرات المقياس

### أولاً: الدوافع المحركة

- 1- تلتزم الإدارة بشكل دائم بوضع السياسات التي تساعد الأفراد على عملية التعلم.  
موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 2- تعتبر عملية تغيير سلوك العاملين وطريقة تفكيرهم أمراً غير ممكن.  
موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

- 3- توفر الإدارة للعاملين دعماً مادياً ومعنوياً لتطوير قدرتهم على تعلم مهارات جديدة.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 4- يوجد في المنظمة قسم خاص مسئول عن جمع البيانات من داخل المنظمة وخارجها.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 5- يعتبر التعاون الذهني المشترك بين الأفراد واجتماعهم على حل مشكلة ما مصدراً من مصادر المعرفة داخل المنظمة.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 6- في حالة استقطاب وتوظيف العاملين، يؤخذ في الاعتبار مستوى الذكاء والثقافة العامة.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 7- لدى العاملين من المهارات الشخصية التي اعتقد أنها تفيد المنظمة ولم أهتم بتطويرها (بسبب عدم حاجة المنظمة لها).
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 8- تعتمد المنظمة على تقنيات المعلومات كثيراً في نشر المعرفة بين الأقسام والإدارات.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 9- تهتم برامج التدريب بتزويد الأفراد بالمهارات المتعلقة بأداء العمل (فقط).
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 10- توجد في المنظمة أماكن خاصة يتم فيها تجريب الطرق والوسائل الجديدة وتحليل جدوى استخدامها قبل تطبيقها عملياً.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 11- تعقد المنظمة دورات تدريبية هدفها تعليم الأفراد مهارات جديدة.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

## ثانياً: تحديد الغرض

- 1- يحمل جميع أعضاء المنظمة رؤية مشتركة عن قيم المنظمة واتجاهها.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 2- تعقد الإدارة اجتماعات رسمية لجميع الأقسام الفنية والإدارية لمناقشة المواقف والأحداث التي تواجه المنظمة.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 3- ليس من الضروري أن يدرك العاملون إستراتيجية المنظمة (طويلة الأجل).  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 4- تعتبر عملية تنمية القدرات الذاتية مسئولية فردية (لا علاقة لها بسياسة المنظمة).  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 5- تحدد الإدارة باستمرار مسئوليات وأدوار العاملين خلال عمليات التغيير في سياساتها.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 6- أعتقد أن الصورة التي احملها في ذهني عن الرؤية المستقبلية للمنظمة ليست واضحة.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 7- تعتبر مسئولية تكوين أهداف المنظمة من اختصاص الإدارة (فقط).  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

## ثالثاً: الاستطلاع والاستفهام

- 1- يوجد قدر كبير من التوتر بسبب الفروق في المستويات الإدارية والصلاحيات الممنوحة.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

- 2- يشجع مديرو المنظمة بشكل مباشر العاملين وأعضاء فرق العمل على التعبير بأفكارهم وآرائهم الشخصية بحرية (حتى لو تعارضت مع وجهات نظرهم).
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 3- يتميز المناخ داخل المنظمة بالتفاعل والتعاون الإيجابي.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 4- هل تعتقد أن الحوار والنقاش الصريح الذي يعبر عن الآراء والأفكار الصادقة يؤدي في معظم الأحيان إلى الكراهية بدلاً من التقارب.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 5- تعتبر المجاملة وسيلة جيدة في تجنب مواقف الإحراج والظهور بشكل ملائم.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 6- يجد العاملون صعوبة في التواصل بشكل شخصية مع مديرهم (بسبب ضغط العمل).
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 7- لا يشعر العاملون بحرية في طرح الأفكار بسبب الخوف من ردود الأفعال السلبية من الآخرين.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 8- أنا من الأشخاص الذي لا يتقبلون النقد والنقاش لأنه يثير الكراهية والحقد في كثير من الأحيان.
- موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

## رابعاً: التمكين وتفويض الصلاحيات

- 1- يؤدي تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين إلى (حدوث التعارض) مع خطط المنظمة.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 2- يتم اختيار أعضاء الفريق بناء على مهارات وقدرات واضحة ومحددة تتلاءم مع طبيعة عمل الفريق.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 3- تسعى المنظمة بشكل دائم إلى تنفيذ أعمالها من خلال تكوين فرق عمل.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 4- لا يتم التمييز بين العاملين في منح الحوافز على (أسس واضحة ومنهجية).  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 5- ينقص الفريق الذي أعمل به الكثير من التعاون والمشاركة والألفة.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 6- تعتبر مسئولية تحديد أهداف وطريقة عمل الفرق من مسئوليات المديرين ورؤساء الأقسام (فقط).  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 7- لا يجد الأفراد اهتماماً وحوافز مادية عند (إسهامهم التطوعي) في اكتشاف المشكلات.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 8- تطبق المنظمة طرقاً علمية واضحة لاكتشاف المشكلات وتصحيحها.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 9- يتم تفويض الصلاحيات للأفراد باستمرار بناء على أسس واضحة.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

### خامساً: التقييم والمراجعة

- 1- لا يجد المدبرون ومرؤوسوهم الوقت الكافي لمناقشة المشكلات والأخطاء (بسبب ضغوط العمل).  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 2- ليس من الضروري أن يتعرف الأفراد على تقييم لأعمالهم وتصرفاتهم فقد يؤدي إلى إحباطهم في كثير من الأحيان.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 3- تعقد المنظمة اجتماعات رسمية دورية لمعظم العاملين لدراسة ومناقشة الأوضاع والمشكلات التي تواجهها.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 4- هناك تقارير دورية لتقييم أداء العاملين ولكنها لا تخلو في كثير من الأحيان من الانحياز الشخصي.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 5- تقدم الأقسام ملخصات دورية عن الإنجازات التي تم تحقيقها على مستوى التطور الشخصي للأفراد.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 6- تعتبر عملية تقييم أداء فرق العمل والأقسام مسئولية ذاتية لا علاقة للمنظمة فيها بشكل مباشر.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة
- 7- تستخدم المنظمة طرماً علمية لتقييم نتائج الأعمال مثل ضبط الجودة.  
 موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة

8- أعبّر بصراحة عن انتقاداتي وأرائي لسياسة المنظمة ومشروعاتها حتى ولو كانت ناجحة.

موافق بشدة  موافق  غير موافق  غير موافق بشدة