

الفصل الرابع

منظمات التعلم

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- مفهوم المنظمة التي تتعلم. 
- خصائص المنظمة التي تتعلم. 
- أهمية المنظمات التي تتعلم. 
- أسس تصميم المنظمة التي تتعلم. 
- استقصاء: بناء المنظمة التي تتعلم في مكان عملك. 
- مقياس التشخيص الجانبي للمنظمة التي تتعلم. 
- استقصاء: سلوكيات المنظمة التي تتعلم. 
- استقصاء: ما مدى حسن مساندة بيئتك التنظيمية للتعلم؟ 
- استقصاء: مدى استعداد المنظمة للتعلم. 
- القائد / المتعلم. 
- دور القائد المتعلم. 

مقدمة

يقدم كل من جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه تشبيه جميل يوضح مفهوم وخصائص منظمات التعلم كالتالي:

المنظمة المعتمدة على التعلم تشبه الفرد غير الشمل، وتتخذ القرارات الصغيرة بيسر وسلاسة لحظة بلحظة، وتميل على عدم القيام بانعطافات حادة، وتستطيع أن تستشرف المستقبل وتتنبأ بالتوقيت الذي سيبدو فيه حدوث ازدحام في الممر وشيكاً، وتستطيع الانتقال إلى الجانب الآخر والبقاء يقظةً ومنتبهةً لتفادي أية معوقات. عند مستوى أوسع وأعمق، قررت المنظمة المعتمدة على التعلم أن استراتيجية البقاء متحررة من تأثير الكحوليات هي التي توصلك إلى نهاية الممر. والأفراد العاملون في المنظمة المعتمدة على التعلم يعرفون بوضوح أي طريق يريدون أن يسلكوه من بين مجموعة من الخيارات ويعرفون لماذا. إن المنظمة المعتمدة على التعلم لديها الوقت للانخراط في تحالفات على الطريق ومزاولة نشاطها وهي مستمرة في التحرك.

من ناحية أخرى، تشبه المنظمة غير المعتمدة على التعلم الشخص الشمل إلى حد كبير، إذ يبدو أنها تواجه كثيراً من الأزمات التي تستدعيه إجراء تغييرات حادة في الاتجاه. وفي أحيان كثيرة يعجب الناظرون من قدرتها على التعافي في أزماتها بصورة مذهلة، ولكن يبدو أن ذلك يوقعها في الأزمة التالية. في هذه الأوضاع المعقدة، يتضرر أناس كثيرون ويلحق الضرر بالملكية والطاقة الإنتاجية.

مفهوم المنظمة التي تتعلم

مفهوم المنظمة التي تتعلم أو منظمة التعلم Learning Organization أو The Knowing Organization مفهوم جديد في الفكر الإداري الجديد، ويشير إلى المؤسسة التي تهتم بالعلم والمعلومات والمعرفة والتدريب، والتي ترفع شعار الإدارة بالمعرفة وتطبقه.

ومن التعريفات المتاحة عن المنظمة التي تتعلم نذكر:

- 1- هي المنظمة التي تعلم أعضائها، وتستمر في تطوير نفسها.
- 2- هي المنظمة التي تشجع العاملين على التعلم والتطور وتتجاوب مع هذا التطور.
- 3- هي المنظمة التي توفر للعاملين ولنفسها أحدث المعارف لاستخدامها في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- 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.
- 5- هي المنظمة التي تهدف إلى زيادة رأس المال البشري بحد أقصى من خلال برامج المعرفة والتطوير والتدريب والتوجيه التي تقدم للعاملين بهذه المنظمة.
- 6- هي المنظمة التي ينشغل فيها كل شخص بالتعرف على المشكلات التي تعيشها المنظمة ويعمل على حلها من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدراتها.
- 7- هي المنظمة التي تسهل تعليم جميع أعضائها وتعديل من صورتها باستمرار من أجل تحقيق أعلى أداء تنافسي.
- 8- هي المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة والحصول عليها ونقلها، والماهرة أيضاً في تكييف سلوكها لمتطلبات التكنولوجيا الجديدة.
- 9- هي المنظمة التي تشجع التعلم وتسعى إليه.
- 10- هي المنظمة التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكييف نفسها لتلائم مع هذه العمليات.

في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن المنظمة التي تتعلم هي التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارسة وظائف وعمليات الإدارة. كذلك فإنها تؤمن بأهمية التعلم

Learning والتعليم Education المستمرين لجميع العاملين. أيضاً المنظمة التي تتعلم تعطي لإدارات المعلومات والحاسب الآلي والتدريب حقهم من الاهتمام 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، وهي لا تجد غضاضة من أن تتعلم من الآخرين.

إن البداية الحقيقية لاستخدام مصطلح المنظمة التي تتعلم تعود إلى كريس أرجوس C. Argyris وذلك منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين. حيث نشر في عام 1990 كتابه عن «تسهيل التعلم التنظيمي» Facilitating Organizational Learning.

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 1990.

ويرى بيتر سنج (1990) أن من خصائص المنظمة التي تتعلم حرصها بشكل مستمر على زيادة قدرتها على خلق مستقبلها بناء على قاعدة معرفية 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 (1991) على أن المنظمة التي تتعلم هي التي تسهل عملية العلم لأعضائها، وتهتم باستمرار بالاستفادة من معارفهم والمعارف المكتسبة من خبراتها وخبرات المنظمات الأخرى.

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

خصائص المنظمة التي تتعلم

حدد بيتر سنج Peter Senge خمس خصائص للمنظمة التي تتعلم، هي كالتالي:

- 1- العمل وفق نماذج عقلية Mental Models: أي أن الفرد في المنظمة يجب أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير.
 - 2- التفوق أو البراعة الشخصية Personal Mastery: أي لا بد أن يمتلك الفرد القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار العمل الفريقي.
 - 3- التفكير المنظومي System Thinking: أي يجب أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.
 - 4- رؤية مشتركة Shared Vision: ففي المنظمة التي تتعلم يعمل الجميع وفق رؤية واضحة وخطة عمل متفق عليها مسبقاً.
 - 5- التعلم الفريقي Team Learning: على الجميع العمل معاً من أجل إنجاز الخطة المقررة.
- أما هت W.D. Hitt في مقالته عن «المنظمة التي تتعلم» والمنشورة عام 1995 في مجلة القيادة والتطوير التنظيمي حدد ثمان خصائص للمنظمة التي تتعلم، هي كالتالي:
- 1- قيم مشتركة Shared Values.
 - 2- نمط قيادي محفز Catalyst.
 - 3- فرق عمل تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية Synergistic Teams.
 - 4- إستراتيجية Strategy غرضها الاكتشاف والتكيف.
 - 5- هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة Structure.
 - 6- أفراد لديهم ميول نحو التعلم والاكتشاف ويحملون مهارات وقدرات جديدة Skills.
 - 7- نظم Systems لقياس التميز والتجديد التنظيمي والأداء المالي.
 - 8- أفراد Staff.

ويضيف بيدلر M.J. Pedler وزملاؤه (1991) خصائص أو ملامح أخرى للمنظمة التي تتعلم كالتالي:

- 1- الأخذ بمدخل تعليمي إلى الاستراتيجية: ادرس استراتيجية الجزء الخاص بك من المنظمة مع العاملين، وأدخل تغييرات صغيرة وتعامل معها كتجارب.
- 2- صنع السياسة على أساس تشاركي: اتخاذ القرار عملية مفتوحة تأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية.
- 3- التوجه المعلوماتي: تعظيم الاشتراك في المعلومات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لجعل استخدام المعلومات سهلاً وفورياً وممتعاً.
- 4- المحاسبة والرقابة التكوينيتان: نظم المحاسبة والموازنة والتقارير مصممة للمساعدة على التعلم والتنظيم الذاتي.
- 5- التبادل الداخلي: إسعاد العملاء الداخليين وتعظيم محصلة التفاوض الإجمالية المحققة لمصلحة الطرفين - بالنسبة للمنظمة ككل.
- 6- مكافأة المرونة: دراسة أساسي الفوارق في الأجور والمكافآت ومناقشة ذلك بشكل علني ومفتوح وتحديد الموافقة على استخدام المكافآت غير المالية.
- 7- الهياكل الممكنة: توفر المرونة والمساحة اللازميتين لتحقيق النمو والتطور.
- 8- دور العاملين في الخطوط الأمامية: كما سين بيئين - يقوم العاملون المتصلون بالعملاء بجمع المعلومات ويتم التصرف بناء عليها.
- 9- التعلم بين المنظمات: التشارك، السرقة بلا شعور بالحزي (والسماح للآخرين بسرقة الأفكار منك)، المفاضلة المعيارية (المشروعات التعاونية والمشاركة جزء من روح المنظمة التي تتعلم).
- 10- مناخ التعلم: التشكيك في صحة الأفكار والأعمال، التماس التغذية المرتدة من الآخرين، تقدير قيمة الأخطاء واعتبارها فرصاً للتعلم، استساغة الاختلاف واعتباره مولداً للأفكار الجديدة.

- 11- فرص تنمية الذات للجميع: يتم تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية تنمية أنفسهم وإعطاؤهم موارد كافية ومرنة لتحقيق هذه التنمية.

أهمية المنظمات التي تتعلم

من خلال استفتاءات عديدة عبر الإنترنت استطاع كاراش Karash الوقوف على أسباب عديدة تدفع بالمديرين نحو ضرورة التحول إلى المنظمات التي تتعلم. وشرح مؤيد السالم هذه الأسباب كالتالي:

- 1- لأننا نريد أداءً متميزاً ونرغب في تحقيق ميزة تنافسية.
- 2- لكي نتجنب الفشل وحالات التدهور.
- 3- لكي نحسن ونطور نوعية المنتجات والخدمات التي نقدمها للعملاء.
- 4- لكي نحسن قدراتنا في إدارة التغيير المخطط.
- 5- لكي نتفهم المشكلات والمخاطر بشكل أعمق.
- 6- من أجل قضايانا الشخصية والروحية.
- 7- من أجل توسيع حدود منظمنا.
- 8- من أجل شحذ همم العاملين في المنظمة نحو التزام وتفاعل أكثر في العمل.
- 9- من أجل الاستقلالية والتحرر.
- 10- من أجل التفاعل الأوسع مع المجتمع.
- 11- من أجل التعرف الأشمل على حقيقة التفاعل فيما بين الأنشطة التنظيمية.
- 12- لأن الوقت يتطلب ذلك.

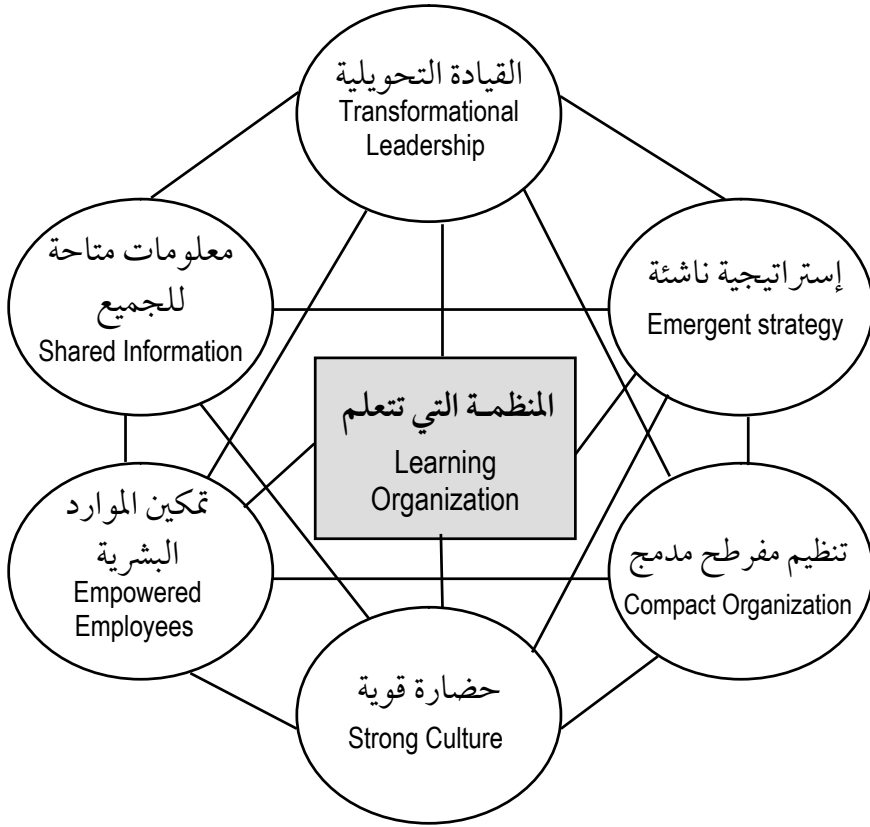
كذلك يضيف مؤيد السالم أموراً أخرى تبرز أهمية هذا النوع من المنظمات كالتالي:

- 1- إن منظمات التعلم تعزز الأمل في نفوس العاملين في أن الأشياء ستكون أفضل في المستقبل.
- 2- تهيئ منظمات التعلم للعاملين مناخاً ملائماً لأفكارهم الخلاقة Creative Ideas .
- 3- تقدم للعاملين مكاناً آمناً لتبني المخاطر الناجمة عن استخدام الأفكار الجديدة والسلوكيات والتحديات المطلوبة لتجاوز الواقع واكتشاف المجهول.
- 4- وفي منظمة التعلم يتم احترام آراء كل شخص، وأن الكمية التي يستطيع تقديمها لا تتحدد أهميتها بمركزه الوظيفي، بل بما تملكه من أهمية في حد ذاتها.

أسس تصميم منظمة تتعلم

يشير سيد الهواري في كتابه عن «الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين» والمنشور عام 2000 إلى أن تصميم منظمة تتعلم يعني إحداث تعديلات معينة هي:

- 1- أن تكون القيادة قيادة تحويلية Transformational Leadership أي قيادة ذات رؤية وظيفتهم تصميم التغيير وتعليم البشر بدون أنانية.
- 2- تنظيم مفرطح مدمج Compact Organization والصلاحيات قرب التنفيذ وفرق العمل مداره ذاتياً ونظم عمل جيدة (معاد هندستها).
- 3- تمكين الموارد البشرية وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات Empowered Employees.
- 4- المعلومات متاحة لكل الناس لمساعدتها في اتخاذ القرارات Shared Information.
- 5- توافر حضارة تنظيمية قوية (حضارة إنجاز) Strong Culture (Achievement Culture).
- 6- اشتراك العاملين في تكوين الإستراتيجية الناشئة. Emergent Strategy.



شكل رقم (7)

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 الإستراتيجية الناشئة ويعملون على تقوية حضارة المنظمة.. وباختصار فإن المنظمة التي تتعلم هي التي تدار بالأسس الجديدة السابق الإشارة إليها، وتكون مرنة لاستيعاب الظروف الجديدة.

استقصاء

بناء المنظمة التي تتعلم في مكان عملك

وضع جينفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه (2004) قائمة المراجعة التالية كوسيلة للتفكير من منظور عملي فيما يمكنك أن تقوم به للبناء في المكان الذي تعمل فيه. ضع علامة أمام كل بند تحت (Yes) إذا كنت تقوم بالعمل المذكور في البند و (No) إذا كنت لا تقوم به و (?) إذا لم تكن متأكداً و Do not Know (D) إذا كنت لا تعرف.

انسخ صورة ضوئية للاستبيان وأعط نسخة لكل واحد من موظفيك واطلب منهم إعطاءك تغذية عكسية.

يساعد هذا النوع من المناقشة في حد ذاته على إحداث مناخ المنظمة التي تتعلم، ويتيح إمكانية حدوث تغذية عكسية صاعدة وتفتح ذهني إزاء إخضاع وجهات نظرك للبحث والدراسة ومدخل مشترك لصنع التحسين.

1- إقرار الإستراتيجية وتبينها بالتشاور مع الموظفين.

☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y

2- تجربة استراتيجيات جديدة مع العاملين والتشاور معهم بشأن تأثيرها.

☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y

3- الاشتراك في اتخاذ القرارات المتصلة بالسياسة.

☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y

4- تشجيع النقاش المفتوح والتعبير عن الاختلاف في وجهات النظر.

☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y

5- توفير أقصى قدر ممكن من المعلومات للجميع.

☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y

- 6- تشجيع الآخرين على استخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 7- صمم نظام المعلومات يكون استخدامها سهلاً وممتعاً.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 8- استخدم نظم المحاسبة والرقابة على نحو يشجع الرقابة على الذات.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 9- تشجيع هذا الجزء من المنظمة على النظر لنفسه كمورد داخلي للأجزاء الأخرى.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 10- رؤية المديرين «كمقدمي خدمة إدارة داخلية» للمتعاملين.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 11- مكافأة الموظفين بشكل عادل في حدود السلطة الممنوحة لي.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 12- تغيير الهياكل والأدوار لتمكين حدوث التعلم والنمو.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 13- تنظيم مبادلات وظيفية.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 14- التشاور من الموظفين المتصلين بالعملاء الداخليين والخارجيين بشأن خدمتنا.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 15- تعلم وتطبيق الأفكار المنتجة في أماكن أخرى.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y

- 16- استخدام الأخطاء والنجاحات كفرص للتعلم.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 17- عدم اللوم.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 18- التسليم بأن الأفراد يبذلون قصارى جهدهم.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 19- تشجيع العاملين على دراسة وإعطاء تغذية مرتدة عن أعمال المديرين.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 20- تشجيع العاملين على تأمل سلوكهم والتفكير فيه.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 21- توفير موارد التعلم لجميع العاملين.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 22- تشجيع العاملين على وضع أهداف للتعلم قبل البدء في نشاط التعلم.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 23- مراجعة التعلم وتخطيط العمل مع العاملين بعد نشاط التعلم.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 24- تشجيع العاملين على وضع خطة تنمية لأنفسهم بصورة منتظمة.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y
- 25- تقييم تأثيرات تنمية التعلم / التدريب بصورة منتظمة.
- ☐ D ☐ ? ☐ N ☐ Y

مقياس التشخيص الجانبي (بروفيل) للمنظمة التي تتعلم

قدم مؤيد السالم هذا المقياس في كتابه عن «منظمات التعلم» والمنشور عام 2005.

مصمم المقياس

الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير.

The American Society for Training and Development (ASTD).

السنة

1998 ثم أعيد تحديثه سنة 2002.

هدف المقياس

تقديم تشخيص جانبي (بروفيل) لمنظمة التعلم.

وصف المقياس

يتكون المقياس من خمس أبعاد في كل منها خمسة أسئلة، وبذلك يكون مجموع الأسئلة (25) سؤالاً.

تصحيح المقياس

تعتمد طريقة التصحيح على مدى استجابة المستجيب لبديل واحد من بين أربعة بدائل:

- تستخدم بشكل كامل = 4 درجات.
 - تستخدم بشكل كثير = 3 درجات.
 - تستخدم بشكل متوسط = درجتين.
 - تستخدم بشكل قليل = درجة واحدة.
- وبذلك فإن أعلى مجموع هو (100) درجة وأقل مجموع هو (25) درجة.

مصدر المقياس

The American Society for Training and Development (ASTD).

فقرات المقياس

أولاً - حركية التعلم

- 1- يتجنب العاملون تعريف المعلومات وعرقلة قنوات الاتصال.
- 2- لقد تم تشجيعنا وتتوقع المنظمة أن نكون قادرين على إدارة أمورنا في مجالات التعلم والتطوير.
- 3- لقد قامت المنظمة بتدريب الأفراد وتعليمهم كيف يتعلمون.
- 4- يستخدم الأفراد والمجموعات أساليب التعلم بالممارسة.
- 5- يستطيع الأفراد التفكير والعمل بأسلوب النظم.

ثانياً - تحول المنظمة

- 1- يعمل المدبرون على دعم رؤية منظمة التعلم.
- 2- لدينا مناخ تنظيمي داعم ومدرك لأهمية التعلم.
- 3- توجد فرص للتعلم في العمليات التنفيذية والبرامج المختلفة.
- 4- تمتلك المنظمة مستويات إدارية قليلة بغرض تحقيق سعة في الاتصالات والتعلم في جميع المستويات التنظيمية.
- 5- نتعلم من حالات الفشل مثلما نتعلم من حالات النجاح.

ثالثاً - تمكين العاملين

- 1- نبذل قصارى جهودنا من أجل تطوير وتدعيم الأفراد ليكونوا قادرين على التعلم والإنجاز.
- 2- الصلاحيات لا مركزية ويتم تحويلها إلى الآخرين.
- 3- يمارس المدبرون أدوار التدريب ويقدمون الاستشارات والتسهيلات الضرورية للتعلم.

- 4- تبادل المعلومات مع العملاء بشكل جيد للحصول على آرائهم بخصوص التعلم وتحسين السلع والخدمات.
- 5- نشر في عملية التعليم الجهات الخارجية كالموردين والجمعيات العلمية والمهنية والمجتمع المحلي.

رابعاً- إدارة المعرفة

- 1- يقارن العاملون السلع التي يتتجونها مع السلع التي تنتجها الشركات المنافسة والمتميزة من أجل التعلم.
- 2- تم تدريب العاملين في الشركة على مهارات التفكير الإبداعي والتجريب.
- 3- نقوم بإيجاد مشروعات استعراضية نخبر فيها الأساليب الجديدة التي أدخلناها على السلع والخدمات الخاصة بها.
- 4- لدينا من النظم والبنى الهيكلية ما يضمن تصنيف المعرفة المهمة وخزنها وإتاحتها لمن يحتاجها ويقدر على استخدامها.
- 5- نطور باستمرار استراتيجياتنا وأساليب المشاركة في المعلومات بالمنظمة.

خامساً- استخدام التكنولوجيا

- 1- لدينا قاعدة نظم معلومات فاعلة وذات كفاءة.
- 2- يستطيع العاملون الدخول إلى شبكة المعلومات من خارج الشركة.
- 3- تتوافر النظم الإلكترونية متعددة الأغراض في جميع التسهيلات الخاصة بالتعلم، كالترتيب وقاعات المؤتمرات.. إلخ.
- 4- تساعدنا نظم التعلم الإلكتروني في التعلم وإنجاز الأداء بصورة أفضل.
- 5- نشجع التعلم الآني الذي يكامل بين نظم التعلم المتقدمة والتدريب وواقع العمل في عملية مبسطة.

تفسير النتائج

- 1- إذا حصلت المنظمة على مجموع بين (81 - 100) تكون المنظمة قد قطعت شوطاً كبيراً في مجالات التعلم.
- 2- وإذا كان المجموع بين (61- 80) فهذا يعني أن المنظمة تمتلك أساساً قوياً للمضي في التعلم والارتقاء به.
- 3- وإذا جاءت الإجابة بين (41 - 60) درجة فيعني بداية جيدة، إذ استطاعت أن تهتم ببعض الفقرات الأساسية في التعلم.
- 4- أما إذا حصلت على ما دون (41) درجة فيعني أنها في أزمة حقيقية، وهي في حاجة ماسة إلى إجراء تغييرات أساسية في الكثير من الأمور الأساسية ذات العلاقة التعلم التنظيمي.

استقصاء

سلوكيات المنظمة التي تتعلم

وضع جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه استقصاء ذاتي عن سلوكيات المنظمة التي تتعلم، يساعدك في تحديد مدى الرضا والأهمية عن هذه السلوكيات:

- 1- امتلاك معلومات جيدة للجودة عن النتائج.
☐ الرضا ☐ الأهمية
- 2- امتلاك معلومات جيدة للجودة عن رضا العاملين.
☐ الرضا ☐ الأهمية
- 3- امتلاك معلومات جيدة للجودة عن رضا العملاء.
☐ الرضا ☐ الأهمية
- 4- امتلاك معلومات جيدة للجودة عن رضا العاملين.
☐ الرضا ☐ الأهمية
- 5- امتلاك معايير محددة للعمل.
☐ الرضا ☐ الأهمية
- 6- معرفة متى ننحرف عن معايير العمل.
☐ الرضا ☐ الأهمية
- 7- امتلاك الوسائل اللازمة لمراجعة النتائج مع العاملين.
☐ الرضا ☐ الأهمية
- 8- امتلاك الوسائل اللازمة لمراجعة المعايير مع العاملين.
☐ الرضا ☐ الأهمية

- 9- امتلاك الوسائل اللازمة لمراجعة الرضا مع العاملين.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 10- امتلاك الوسائل اللازمة لمراجعة الرضا مع العملاء.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 11- امتلاك الوسائل اللازمة لمراجعة الرضا مع العاملين.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 12- امتلاك الوسائل الكفيلة بتحسين النتائج بصورة متواصلة.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 13- امتلاك الوسائل الكفيلة بتحسين المعايير بصورة متواصلة.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 14- امتلاك الوسائل الكفيلة بتحديد الغاية والرؤية المحورية والتكيف إذا لزم الأمر.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 15- امتلاك الوسائل اللازمة للاشتراك في الغاية والرؤية ودراستهما.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 16- امتلاك عمليات يستطيع العاملون والمديرون من خلالها التعلم من الخبرة والأخطاء.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 17- امتلاك الوسائل اللازمة للتعلم من الموردين.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 18- امتلاك الوسائل اللازمة للتعلم من العملاء.
الرضا ☐ الأهمية ☐
- 19- امتلاك وسائل وفيرة لتعلم العاملين.
الرضا ☐ الأهمية ☐

20- امتلاك القدرة على التأثير في المجتمع الذي نعيش فيه.

الرضا □ الأهمية □

ناقش نتائج هذا الاستقصاء مع زملاءك ورؤسائك، واستخرجوا النتائج، ثم استفيدوا منها في تحسين وتدعيم سلوكيات المنظمة تجاه عملية التعلم والمعرفة والتدريب.

استقصاء

ما مدى حسن مساندة بيئتك التنظيمية للتعلم؟

استخدم الاستقصاء التالي والمأخوذ عن بيدلر M. J. Pedler وآخرون (1991) لتحليل بيئة تعلمك التنظيمية، وليكن تقييمك لكل بند هو جيد أو كافٍ أو ضعيف:

- البيئة المادية: المساحة، الوقت، الإضاءة، الخصوصية، مستويات الضوضاء، درجة الحرارة، التهوية.
- موارد التعلم: موظفو التدريب، البرامج، الكتب، المعدات، وسائط تكنولوجيا المعلومات.
- التشجيع: الاهتمام بالأفكار الجديدة، تحمل المخاطر، التجريب.
- الاتصالات: التعبير عن الأفكار والآراء سهل ومفتوح، السرية.
- المكافآت: تكريم العمل الجيد واللوم والعقاب على الأخطاء.
- المطابقة: القواعد، المعايير، اللوائح، السياسات، التفكير الحر.
- المساعدة العملية: معارف ومهارات الزملاء واستعدادهم لتقديم المساعدة.
- الدفء والمساندة: مكان ودود وجيد للعمل.
- المعايير: الجودة، معايير متحدية أو دنيا؟

هل ستكون النتائج واحدة في الأجزاء الأخرى من المنظمة؟ ما تفسير ذلك؟

استقصاء

مدى استعداد المنظمة للتعلم

وضع كل من جنيفر جوي Jennifer Joy وزملاؤه هذا الاستقصاء. وأكدوا أن المنظمات - مثل الأفراد - تختلف من حيث استعدادها للتعلم، فبعضها يكون أكثر انغلاقاً وحذراً، ويتوق البعض الآخر إلى اكتساب معارف جديدة ويرحب بالمنظورات غير المألوفة.

من فضلك ضع علامة (✓) عندما تنطبق أو لا تنطبق العبارة على المنظمة التي تعمل بها:

- 1- لدينا رؤية قوية للمستقبل.

☐ تنطبق علينا تماماً	☐ تنطبق علينا
☐ لا تنطبق علينا	☐ لا تنطبق علينا تماماً
- 2- نعرف رؤيتنا بالقيم والهويات القديمة إلى جانب الإمكانيات الجديدة.

☐ تنطبق علينا تماماً	☐ تنطبق علينا
☐ لا تنطبق علينا	☐ لا تنطبق علينا تماماً
- 3- نحن نشرك أكبر عدد ممكن من الأفراد في العملية من أجل التوصل إلى رؤيتنا والقرارات الهامة الأخرى.

☐ تنطبق علينا تماماً	☐ تنطبق علينا
☐ لا تنطبق علينا	☐ لا تنطبق علينا تماماً
- 4- لدينا اهتمام قوي بالتعليم والتنمية الذاتية لجميع الأفراد في هذه المنظمة.

☐ تنطبق علينا تماماً	☐ تنطبق علينا
☐ لا تنطبق علينا	☐ لا تنطبق علينا تماماً

- 5- التعلم والمساهمة وليس المركز أو المكانة هما اللذان يكافآن هنا.
- | | |
|---|--|
| ☐ تنطبق علينا تماماً | ☐ تنطبق علينا |
| ☐ لا تنطبق علينا | ☐ لا تنطبق علينا تماماً |
- 6- نحن نشجع التجارب والمشروعات التجريبية إلى جانب فهم الحاجة إلى الالتزام بغايتنا الرئيسية. .
- | | |
|---|--|
| ☐ تنطبق علينا تماماً | ☐ تنطبق علينا |
| ☐ لا تنطبق علينا | ☐ لا تنطبق علينا تماماً |
- 7- نحن نعتمد بدرجة كبيرة على شركاء العمل الموثوقين في تقديم أفضل خدماتنا ومنتجاتنا.
- | | |
|---|--|
| ☐ تنطبق علينا تماماً | ☐ تنطبق علينا |
| ☐ لا تنطبق علينا | ☐ لا تنطبق علينا تماماً |
- كلما ازداد عدد عبارات «تنطبق علينا تماماً» ازداد احتمال أن تتوافر لديك الظروف المساندة لتحقيق المزيد من التعلم الفردي والتنظيمي. وكلما ازداد عدد عبارات «لا تنطبق علينا على الإطلاق»، كان ذلك يعني أن أمامك عملاً أكثر يجب أن تقدم به لتحسين استعداد منظمتك للتعلم.

القائد / المتعلم

يؤكد سكاين Schein (1992): أن أكثر أدوار القيادة تحدياً وصعوبة في ثقافة الإدارة هو ذلك الدور الذي يحاول فيه القائد إقامة منظمة تسعى إلى التعلم المستمر.. فالقائد المتعلم يجب أن يعطي العاملين معه الثقة في أن الاشتراك النشط في حل المشكلات يؤدي إلى التعلم، ومن ثم فإنه يعطي القدوة المناسبة لبقية أعضاء المنظمة.. وأصعب مشكلة تواجه القادة المتعلمين هو كيف يعالجون ما قد يوجد لديهم من نقص في الخبرة والحنكة.. والطريقة الوحيدة لبناء ثقافة قائمة على التعلم تستمر فيها عملية التعلم

بشكل دائم هي أن يدرك القادة أنفسهم أنهم لا يعرفون كل شيء ويجب أن يعلموا الآخرين أن يتقبلوا حقيقة أنهم لا يعرفون كل شيء. ومن ثم تكون مهمة التعليم مسئولية مشتركة بين الجميع.

ويصف بيني Binney ووليامز Williams (1995) القادة الناجحين بأنه الأشخاص الذين يقودون ويتعلمون - فهم يقودون انطلاقاً من ثقتهم بما لديهم من معرفة ولكنهم يتقبلون في نفس الوقت التحديات والأفكار الجديدة بصدر رحب. وهو يؤكد أن مثل هؤلاء القادة يتمتعون بأربع خصائص هي كالتالي:

- 1- المصادقية العملية: أي أن لديهم فهماً عميقاً للعمل، ونواتجه والقضايا المتعلقة به.
- 2- الارتباط بالمنظمات التي يعملون فيها: أي أن تكون هناك روابط وثيقة تربط بينهم وبين موظفي المؤسسة وعملائها.
- 3- القيادة بالقدوة: إذا كان القادة يقولون لمرؤوسيهـم «افعلوا كما أقول لكم»، ولا يقولون لهم «افعلوا كما أفعل» فإنه بلا شك سيفشلون في مهامهم.
- 4- الحفاظ على التماسك والثبات تحت الضغط: أي تكون قدرتهم على نقل الأخبار السيئة مثل قدرتهم على نقل الأخبار الطيبة.

دور القائد المتعلم

حدد فيليب سادلر Philip Sadler (2003) خمسة جوانب لدور القائد المتعلم في منظمات التعلم هي:

- 1- الرغبة: لا في الاستمرار في التعلم فحسب ولكن أيضاً في تناول هذه القضية بصراحة وب عقلية متفتحة، وتشجيع الآخرين على أن يحذوا حذو القائد ويوضحوا أنه لا فائدة من الجلوس انتظاراً لأن يأتي القائد بالإجابات عن الأسئلة.
- 2- التشجيع على التعلم: عن طريق طرح أسئلة صعبة تثير التحدي. وعن طريق إثارة الفضول الفكري.

- 3- القدرة على تسهيل تعلم الآخرين: وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد وعن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير، وإقامة المنظمات التي تشجع على التعلم مثل مراكز مصادر المعرفة.
- 4- دعم وتعزيز الثقافة المشجعة على التعلم: والخصائص الرئيسية لمثل هذه الثقافة تتضمن: التسامح مع الأخطاء وتفاذي توجيه اللوم، وعدم وجود موقف عدائي تجاه المخترعات والابتكارات التي تمت في أماكن أخرى، وجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، وتشجيع العضوية النشطة في النقابات المهنية، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.
- 5- تنمية ميكانيزمات (آليات) نقل التعلم: من الأفراد والفرق إلى المخزون المعرفي والخبراتي للمنظمة ككل.