

أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية

أ.بريطل فطيمة الزهرة

جامعة بسكرة -الجزائر

ملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى توضيح الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية وتعزيز التراكم المعرفي وذلك من خلال تحويل المعارف الضمنية التي بحوزة الأفراد إلى معارف صريحة تصب في الذاكرة التنظيمية مما يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري ويكسبها ميزة تنافسية إستراتيجية تمكنها من مواجهة التحديات الشرسة للمنافسة في ضل عولمة الاقتصاد.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، التعلم الفردي، التعلم الجماعي، بناء المعارف التنظيمية.

Résumé:

Nous visons à travers ce papier pour illustrer l'importance stratégique de l'apprentissage organisationnel dans la construction de la connaissance organisationnelle et favoriser l'accumulation de connaissances et la pièce grâce à la conversion des connaissances tacites détenues par des particuliers à des connaissances explicites qui se jettent dans la mémoire de l'organisation, ce qui conduit au développement du capital intellectuel et lui donne une stratégie de l'avantage concurrentiel, lui permettant de relever les défis la concurrence féroce dans la mondialisation de l'économie égarés.

Mots clés: apprentissage organisationnel, l'apprentissage individuel, l'apprentissage collectif, la connaissance des capacités de réglementation

مقدمة:

لقد أصبحت المنافسة تعتمد على قاعدة البقاء للأطول نفسا (Le plus durable) بدلا من قاعدة البقاء للأسرع، وأضحى امتلاك الميزة التنافسية المتجددة ضمان استمرار المؤسسة في محيطها، هذه السرعة التي طالت كل الجوانب (النوعية والجودة، الذوق واللون، الخدمة، دورة الحياة...الخ) جعلت المحيط أكثر تعقيدا وتنوعا. وقد تزامن هذا مع بروز ما يعرف باقتصاد المعارف (Economies des connaissances)، أين احتلت العملية المعرفية مكانة معتبرة واهتماما متزايدا من قبل مسيري المنظمات الرائدة وأصبح العمل على استقطاب وجمع المعارف واستعمالها، الشغل الشاغل للمسيرين في مختلف المستويات بهدف توظيفها في تجديد الميزة التنافسية.

وعليه فإن الاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة يقتضي ضرورة سعي المنظمات إلى تنمية وتنميين مواردها المعرفية وكفاءاتها الإستراتيجية، وكذا رصد المعارف الكامنة لدى مواردها البشرية، من خلال البحث عن الآليات والوسائل المناسبة لتكوين مجوداتها الفكرية (مهارات، خبرات) وحماية هذا المورد المعرفي الثمين، خاصة وأن معظم هذه المنظمات أصبحت تعاني من تسرب معارفها ومهاراتها شيئاً فشيئاً بسبب عدة عوامل متمثلة في التقاعد بالإضافة إلى هجرة كفاءاتها الراجع لكثرة الإغراءات التي أصبحت تستعملها المنظمات خاصة الأجنبية منها لاستمالة هؤلاء الأفراد طمعاً في الاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم التراكمية التي كونتها خلال أجيال متعاقبة، ومثال ذلك مؤسسة سوناطراك والخطوط الجوية الجزائرية وغيرها كثير، وبالتالي حرمان هذه المنظمات من الخبرات والمهارات المتراكمة التي يمكن أن تساهم في تفعيل عجلة التنمية الوطنية.

لذلك فقد جاء مفهوم التعلم التنظيمي ليوجه انتباه القائمين على إدارة المنظمات إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية ويليقي الضوء على مصدر جديد للمعرفة هو ما أطلق عليه المعرفة الكامنة لدى العاملين في المنظمة والمتمثلة في معتقداتهم واتجاهاتهم والقيم الذاتية والخبرات التي قد تكون في شكل معارف ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار والتي يجب توفير البيئة المناسبة لاكتشافها وتحويلها إلى معارف عامة قابلة للاستخدام تتفاعل مع مصادر المعرفة الرسمية بالمنظمة. حيث يتطلب التعلم التنظيمي تطبيق واستخدام المعرفة الجديدة ضمن الممارسات المنظمة وأن التعلم التنظيمي ينشأ من التفاعلات والأفعال البنينة للأفراد التي تساعد وتقيد الصفات الهيكلية للمنظمة، وأن التعلم التنظيمي لكي يكون منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين، وأن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة والغير مستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة.

وفي هذا الإطار ومن أجل المحافظة على الموجودات الفكرية وتنميتها يظهر التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته كوسيلة يمكن أن تساهم في هذا الجانب بشكل ملحوظ في تعزيز التراكم المعرفي للمنظمة، ليس فقط في جانبه المعرفي والعلمي بل يمتد إلى تعزيز الروابط الاجتماعية بين الأفراد على اعتبار أن المعارف مهما كانت طبيعتها وأنماطها فإن عملية استخلاصها أو تسيرها يقتضي في جانب منه تسيير العلاقات الموجودة بين الأفراد، وهذا

انطلاقاً من المقاربات الاجتماعية لتسيير المعارف والتي تتناول في معظمها جانب العلاقات الإنسانية في استخلاص المعارف.

من خلال ما سبق ونظراً لمكانة التعلم التنظيمي في المنظمة تبرز إشكالية دراستنا في التساؤل التالي:

كيف يساهم التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية ؟

حيث نهدف من خلال دراستنا إلى إظهار الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية والمحافظة عليها من الضياع، وذلك من خلال التطرق إلى ثلاث نقاط رئيسية متمثلة في الآتي:

أولاً- مفاهيم أساسية حول التعلم التنظيمي:

تلقى مفهوم التعلم التنظيمي اهتمام متزايد من قبل الباحثين على حد سواء، فضلاً عن الممارسين في مجال السلوك التنظيمي،¹ وعلى الرغم من أن مفهوم التعلم التنظيمي يخضع لاهتمام حقيقياً من جانب العديد من الباحثين، إلا أنه مازال يفتقر إلى مصطلحات ثابتة وأعمال تراكمية وخاصة فيما يتعلق بالدراسات الميدانية، لكن هذا لا يعني أنه لا توجد كتابات في هذا المجال، حيث يشير الأدب لعدداً من المفاهيم الهامة لهذا المفهوم، ويعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969) الذي عرفه 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" وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين أساسيين هما : الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة ، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.²

بعد ذلك تلتها عدة محاولات لتطوير وتعريف التعلم التنظيمي لعدة مفكرين أبرزهم

Miller and friesen ، Argyris and Schon (1978) ، Jelinek (1974) ، Duncan (1974) ،
(1980) ، Bateson (1982) ، Fiol and lyles (1985) ، Marquerd (1996) ، senge (1990) .

حيث كان Argyris and Schon من أوائل المهتمين بهذا الحقل في كتابتهما Organisational Learning ، إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ كما عرف التعلم التنظيمي بأنه " هو عملية اكتشاف الأخطاء من طرف أفراد المنظمة والعمل على تصحيحها من خلال تغيير نماذج وعمليات التصرف والعمل لديهم،³ من خلال هذا

التعريف نجد أن **Argyris** حدد مفهوم التعلم التنظيمي في عمليتين العملية الأولى تتمثل في كشف الأخطاء التي يتعرضون لها أفراد المنظمة والتصريح بها لأن معظم منظمات اليوم تتجنب ذلك لكن هذا لا يكفي بل يتعدى إلى ضرورة تصحيحها وهنا تكمن العملية الثانية وهي الأهم لأن ما فائدة معرفة الأخطاء دون تصحيحها كونه سوف يؤدي إلى اكتساب خبرات جديدة تقي الأفراد من عدم تكرار نفس الأخطاء وعلى ذلك الأساس تعمل المنظمة على تغيير سياساتها وأهدافها، وبالتالي تكون المنظمة قد تعلمت من خلال الأخطاء التي قامت بتصحيحها. كما يعرف **Argyris** أيضا المنظمة كنظام معرفي معقدة، والذي يعكس أداء ممثليه وهناك مجموعة من المعايير والإجراءات التي تحافظ وتميز هذا النظام.⁴

وفي نفس السياق نجد **Duncan et Weiss (1979)** عرف التعلم التنظيمي "بأنه معرفة العلاقات السببية بين الإجراءات التي اتخذتها المنظمة و ردود الفعل على البيئة".⁵ أيضا نجد **Kolb (1984)** عرفه بأنه تلك العملية التي يتم فيها خلق معارف جديدة من خلال الإجراءات التنظيمية.⁶ من ناحية أخرى نجد **Fiol and lyles(1985)** عرفا التعلم التنظيمي على أنه " عملية تحسين الإجراءات من خلال المعرفة الجديدة التي تسمح بفهم دقيق للمنظمة والبيئة"، أيضا **Bennis et Nanus (1985)** عرفاه على أنه "الوسائل التي تزيد المنظمة من قدرتها على البقاء من خلال القدرة على التأقلم مع التغيرات في البيئة". من خلال مجمل هذه التعاريف السابقة نجد أن معظمهم يتصورون أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن عملية تكيف جميع أفراد المنظمة مع الظروف البيئية المختلفة من خلال المعارف المكتسبة.

هذه التعريفات للتعلم التنظيمي وجدت أذان صاغية لدى **Senge (1990-1994)** الذي حاول توضيح معنى وفن ممارسة التعلم التنظيمي حيث أوضح بأن جوهر التعلم التنظيمي هو "التحول 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"⁷ وبناءا على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو " مجموعة من الأفراد يطورون قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبون بها من خلال توسيع أنماط تفكيرهم"⁸ كما قام بتعريفه بأنه "اختبار مستمر للخبرة وتحويلها إلى معرفة تكون متاحة في المنظمة بأكملها وذات الصلة برسالتها"⁹

حسب **Peter Senge** فإنه من خلال التعلم التنظيمي يتم اكتساب معلومات جديدة تساهم في توسيع القدرات لانجاز الأهداف وبالتالي يشير إلى أهمية المعلومات والخبرات، وهذا ما أكدته **Huber (1991)** حيث يرى أن التعلم التنظيمي هو عبارة عن "عملية توظيف المعلومات والمعارف المكتسبة والتي ينتج عنها تغيير في سلوكيات الأفراد"¹⁰ كما يؤكد أن هناك أربع عمليات لا بد من تكاملها مع عملية التعلم التنظيمي وهي الحصول على المعرفة وتوزيع المعلومات وتفسيرها والذاكرة التنظيمية (تخزين المعلومات)¹¹ والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، لكن تشير **Dixon 1995** إلى أن مفهوم التعلم التنظيمي لا يقتصر فقط على اكتساب المعلومات وتوظيفها وتخزينها بل يتمثل في العملية التي توجد بها هذه المعلومات والمعارف من خلال التوظيف الجماعي لأفراد المنظمة، وبالتالي ظهور توجه جديد لمفهوم التعلم التنظيمي يركز على العمل الجماعي والرؤية المشتركة لكن هذا لا يلغي أهمية التعلم الفردي، فحسب **Tarendeau (1998)** " التعلم التنظيمي عبارة عن ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير المهارات" كما يفترض أن اكتساب المعارف حتى ولو كانت فردية فإن لها آثار على مجموع أعضاء المنظمة.¹² كما يضيف **Hodgkinson (2000)** إلى أن التعلم التنظيمي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم وينتج من خلال ذلك اكتسابهم المعارف والخبرات.¹³ أما **Nicolas (2004)** " التعلم التنظيمي هو العملية التي تسمح في نهاية المطاف بخلق كفاءات جديدة على المستوى الجماعي، حيث من خلاله تكون المعارف والمهارات مستعملة من جميع أعضاء المنظمة."¹⁴

من خلال ما سبق وبمنظرة تحليلية للتعاريف السابقة نلاحظ أنه رغم التباين الموجود بين الباحثين في نظرتهم للتعلم التنظيمي فإن هذه التعاريف تشكل في النهاية مفهوما متكاملا حيث نجد أن كل تعريف من هذه التعاريف يركز إما على محتوى التعلم التنظيمي (المعلومات والمعارف والسلوكيات، التصورات والإجراءات) أو حول موضوع التعلم التنظيمي (فرد أو جماعة أو منظمة ككل)، أو حول الهدف (فعالية والأداء والميزة التنافسية) أو العملية (التحسين من خلال تكرار الإجراءات التنظيمية، والتقليد والابتكار التنظيمي، التفكير في طرق التفاعل والعمل والتنشئة الاجتماعية، والذاكرة...).

وبالتالي يمكن ان نستخلص تعريف إجرائي للتعلم التنظيمي من مجمل التعاريف السابقة حيث يمكن أن ننصّر التعلم التنظيمي على انه " عبارة عن عملية مستمرة وديناميكية تسمح باكتساب المعارف والخبرات وتوظيفها جماعيا في حل المشكلات على أن يتم ذلك في اطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة ومشجعة للعمل الجماعي، وهذا ما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة والتميز عن منافسيها." لذلك فان التعلم التنظيمي يتكون من بعدين:

- بعد سلوكي يعكس تغيرات سلوكيات الأفراد وتكيف المنظمة.
- بعد إدراكي يبين الوعي باكتساب المعارف، أو طرق تفكير جديدة من قبل أفراد المنظمة.

وتتبع أهمية التعلم التنظيمي في أنه الأساس الذي تبنى عليه المنظمات المتعلمة، كونه يعمل على توسيع دائرة المعرفة وتبادلها ونشرها في جميع أجزاء المنظمة وذلك بتوفير جميع الوسائل وخاصة التكنولوجية منها، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للعاملين فيها لتعميق معرفتهم وتجديد معلوماتهم وتحديثها وتحفيزهم على نشرها وتعليمها للآخرين وتطبيقها ضمن عمليات منظماتهم لتحسين الأداء وتحقيق التميز بين مختلف المنظمات المعاصرة.

لكن رغم هذه الأهمية المتزايدة للتعلم التنظيمي فان المنظمات المعاصرة تواجه عدة مشاكل تقف دون تطبيق استراتيجيات التعلم التنظيمي متمثلة في أنماط سلوكية غير محابية لاكتساب الفكر الجديد والاستجابة السريعة للمتغيرات. فالسلطة والسياسة ليست هي فقط العوائق التي تقف أمام التعلم التنظيمي، فهناك عوائق أخرى متمثلة في الهيكل التنظيمي، المركزية الإدارية، التعلم الوهمي، الثقافة التنظيمية، الاستقرار البيئي بالإضافة إلى الافتقار إلى القيادات الواعية بأهمية التعلم التنظيمي إلى حد ما فان هذه العقبات تعمل في كافة المجالات التعليمية وجميع الجهات الفاعلة التنظيمية.

وللبيئة المحلية والخارجية دورا هام في تشجيع التعلم التنظيمي أو إعاقته وللد من آثار هذه العوامل البيئية إن كانت معوقة، حيث يجب وضع البرامج والخطط الإعلامية التي تشخص آثارها السلبية وتعرف بمخاطرها وتحت الأفراد والجماعات والقوى الضاغطة والمنظمات الحكومية لأن تسهم في توعية الأفراد بوجود اعتبار التعلم قيمة مجتمعية وحضارية أرادها الله سبحانه وتعالى لهذه الأمة حين جعل كلمة "اقرأ باسم ربك" هي أول كلمة

تنتزل من السماء على نبي البشرية وخاتم الرسل والأنبياء محمد بن عبد الله (ص). فالتعلم هنا إحدى القيم الرئيسية في الحياة المتغيرة طالما أن الله قد مكن الإنسان بقدرات عقلية وأوكل إليه مهمة البحث والتحليل والتعليل لما حوله من ظواهر وموجودات.

وعلى صعيد المنظمات بدأت حلقات التفكير وحلقات الجودة الشاملة وفرق البحث العلمي ولجان التطوير تحفز العاملين وتستقطبهم في عمليات التعلم وتبادل الخبرات من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات الدورية وحلقات النقاش وإصدار النشرات واستخدام الانترنت للاتصال بشبكات ومراكز المعلومات وتوفر السبل والفرص لجميع العاملين للتواصل وتنمية القدرات المعرفية وتوظيفها لصالح منظماتهم.

ثانيا - بناء المعارف التنظيمية:

يعد تسيير المعارف من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقت اهتماما متزايدا من قبل المفكرين والكتاب، حيث يؤكد معظمهم على أنها أصبحت من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لأن تسيير المعارف يبحث عن الشروط الموضوعية الأكثر قبولا لاستغلال المعارف وكيفية المزج بينهما لخلق القيمة المضافة، ومنه فإن اختلاف الباحثين حول تحديد تعريف موحد لتسيير المعارف يعتبر أمرا منطقيا إذا أضفنا إلى ذلك سبق الجانب التطبيقي فيه عن النظري، فمنهم من ينظر إليه من زاوية الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها " تسيير المعارف مجموعة الطرق والمناهج التي تمكنا من وضع حيز التنفيذ وسائل لمعالجة وتثمين وهيكلية المعلومات والاتصالات، في اتجاهات محددة عبر كامل المؤسسة لتنمية وتطوير معارف في طور التشكيل، أو تلك الموضوعية حيز التنفيذ"¹⁵، كما أن on Young يرى بأن تسيير المعارف "هو التوليفة بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، بهدف الحصول على طريقة جديدة لإنشاء وتقاسم وامتلاك المعارف"¹⁶، تعريف آخر يرى من زاوية إستراتيجية وهي اقرب إلى الواقع أن تسيير المعارف هو " مقارنة إستراتيجية أكثر انضباطا تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بفضل الاستغلال الأمثل للمعارف الموجودة بالمؤسسة"¹⁷، بالإضافة إلى هذا فإن التعاريف الأكثر تقريبا لمفهوم تسيير المعارف والتي تركز على جانب العمليات منها " انه عملية تحسين القدرات التفسيرية للمعلومات والمعارف"¹⁸ أيضا هناك من يرى بأنه "عملية متعددة الأوجه تخص الأنشطة المستهدفة لتوزيع المعرفة داخل المؤسسة"، كما يرى البعض أنه " النشاط الذي يبحث في

وسائل وطرق تخريج المعارف الباطنية للمنظمة وجعلها منتشرة ومتقاسمة بين أفرادها، ويبحث في نفس الوقت في طرق تحسين ونشر المعارف الظاهرة¹⁹.

وبالاستناد للمستوى العملي فإن تسيير المعرفة هو عبارة عن مجموعة من العمليات لبناء واستيعاب المعرفة ونشرها واستغلالها للوصول إلى أهداف المنظمة. وعليه فإن عملية بناء المعرفة التنظيمية هي العملية أو الخطوة الأولى والأهم في تسيير المعرفة، ولكنها نالت أقل اهتمام من قبل الكتاب والباحثين، ولم تتبلور بعد نظرية في إدارة وبناء المعارف التنظيمية، وبالنظر إلى جوهر بناء المعرفة التنظيمية نجد أنه يركز على عمليات تكوين المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي في المنظمة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات حاملي المعرفة داخل المنظمة مع بيئتها الخارجية لابتكار معارف جديدة،²⁰ أي منحصر في التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة من خلال تفاعل الأفراد وفرق العمل والجماعات داخل المنظمة ومع ذوي المصالح في بيئتها الخارجية، وهذا ما يطابق المقاربة الاجتماعية لتسيير المعرفة والتي تنطلق من محاولة جعل الأفراد يعبرون عن خبراتهم ومخزوناتهم المعرفية من خلال التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة.

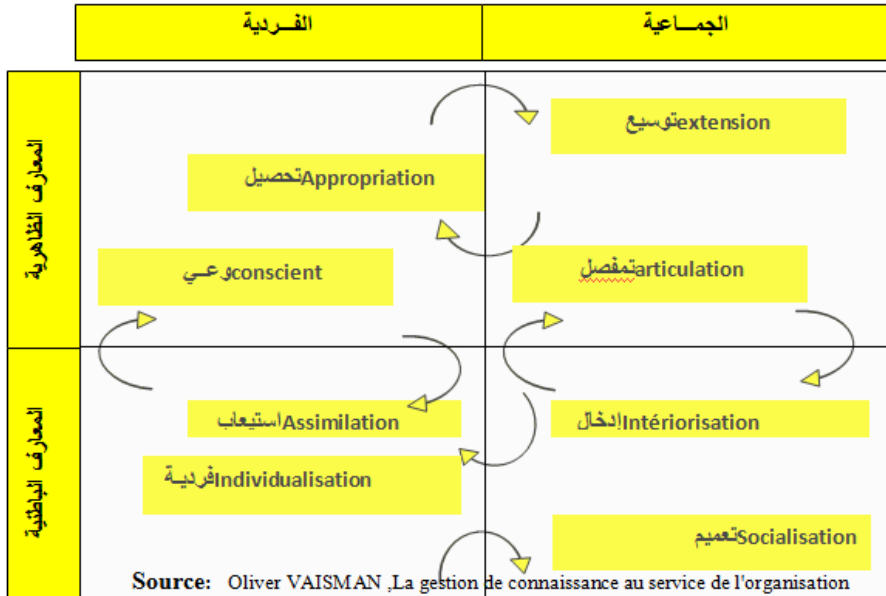
ومن جهة أخرى نجد جملة من التعقيدات على مستوى عملية بناء المعرفة التنظيمية كون أن هذه المعارف توجد في أذهان الأفراد وهي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد فالمعرفة التنظيمية بلا شك هي أشمل من المعرفة الفردية باعتبارها مجموع المعارف الضمنية والصريحة المتاحة للمؤسسة والمتوفرة على شكل قواعد بيانات وبرمجيات وملفات وهياكل تنظيمية، في حين أن المعارف الفردية متعلقة بالأفراد بشكل شخصي (ضمنية كانت أم صريحة)، وبوجود بيئة عمل صحية فإن هذه المعارف ستصب حتماً في المعرفة التنظيمية وتساهم في تطوير العمل وبمعنى آخر فإن هذه العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية هي علاقة طردية، وأن المنظمة تكون بالطريق الصحيح إذا استطاعت جمع المعارف الفردية وتسييرها لصالح المعرفة التنظيمية.²¹

ويمكن القول أن المعرفة التنظيمية يتم إنشاؤها وتوسيعها من خلال حركة حلزونية تفاعلية بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة أين يعتبر التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل المساندة على ذلك، وهناك

أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية

أربعة أنماط مختلفة لتحويل المعرفة تمثل ما يعرف بأنموذج (seci) لتكوين المعرفة والذي يقترح فيه أربعة صيغ ممكنة لإنشاء المعارف نستعرضها كما يلي:

الشكل رقم (01): المعارف الظاهرية والباطنية وكيفية التشكيل



Source: Oliver VAISMAN ,La gestion de connaissance au service de l'organisation

المصدر: شنشونة محمد، نظام المعلومات وأهميته في تسيير المعارف بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2010-2011، ص130

- **الإدخال (L'internalisation)** الانتقال من المعارف الظاهرية إلى الباطنية: تتمثل في كيفية مزج المعارف الظاهرة مع الممارسات التطبيقية لتأصيل المعارف لدى الفرد ويكتسبها كمعارف باطنية من الفرد إلى الفرد تكون حالة استيعاب، ومن الجماعة إلى الجماعة تكون حالة إدخال.

- **التعميم (la socialisation)** من المعارف الباطنية إلى الباطنية: أين يتقاسم الفرد في هذه الحالة معارفه الباطنية مع فرد آخر وتسمى الفردية، أو مع جماعة وتسمى التعميم.

- **التوفقة (la combinaison)** من المعارف الظاهرية إلى الظاهرية: وهي المرور من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع extension، أو تخريج Extériorisations وعند انتقال من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك (appropriation).

- **التخريج (Externalisation)** من المعارف الباطنية إلى الظاهرية: وتدل على إخراج المعارف الباطنية وتشكيلها وبثها، من الفرد إلى الفرد تكون وعي بالمعارف المكتسبة، ومن الجماعة إلى الجماعة تكون حالة تفصل Articulation.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن بناء المعارف التنظيمية يتم أساسا من خلال التعلم التنظيمي الذي يركز على مبدأ التجربة والخبرة الفردية والمشاركة الجماعية، وعليه يجب على المنظمة توفير المناخ الملائم لتقوية العلاقات الاجتماعية وبناء معارف تنظيمية.

ثالثا- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية:

يشير مخلف الباحثين المهتمون بنظريات التعلم التنظيمي (Kim 1993, Senge 1996,) إلى أن التعلم التنظيمي يحدث من خلال الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل، وأنه توجد علاقة وثيقة بين مختلف مستويات التعلم التنظيمي وأن نتائج التعلم الفردي تمثل نقطة انطلاق للتعلم التنظيمي وأن المنظمة تتعلم من خلال أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجد مصدره من الفرد.²² انطلاقا من التركيز على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المنظمة ككل سيتم توضيح كيف يتم بناء معارف تنظيمية في المنظمة.

1- أهمية التعلم الفردي في بناء المعارف التنظيمية:

إن التعلم الفردي يعتبر كمنبع للتعلم التنظيمي، وواحدة من صعوبات مفهوم التعلم التنظيمي تكمن بالضبط في طبيعة ما يسمى صعوبة التعلم الفردي وتتضاعف من حقيقة استناد معظم الدراسات على أساليب التعلم الفردي بمعنى آخر أن التعلم التنظيمي يعتبر امتداد للتعلم الفردي، وحسب دراسات أرجريس وشون فإن الفرد يعتبر مركز عملية التعلم التنظيمي ويؤكدون على أن المنظمة تعرف أقل من أعضائها، وبالتالي فإن أساس عملية التعلم التنظيمي تركز حول آلية تعلم الأفراد داخل المنظمة من خلال تعرضهم لمختلف التجارب أثناء انجاز المهام. إن التعلم الفردي عملية مستمرة تبدأ بتعرض الفرد إلى مواقف الخبرة والتجربة، أي مواقف مواجهة تختلف عن المواقف التي تعود عليها، فيبدأ في التفكير والتدبر لمواقف جديدة محاولا الكشف عما به من عوامل وقوى مؤثرة مستندا في ذلك على خبراته السابقة وخبرات الآخرين ودوافعه وأهدافه واتجاهاته، وبناءا على ذلك يصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله إزاء هذا

الموقف من متغيرات، وبناءا على ذلك يعمد الفرد إلى اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك الجديد أو تعديل سلوكه القديم، فإذا تحققت صحة مفاهيمه يتمسك بالسلوك الجديد المعدل وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى، وبالتالي فإن عملية التعلم الفردي بهذه الصورة المبسطة تفسر أن الفرد يتعلم من خلال الخبرة والتجربة الذي يقوم بتوظيفها في حل المشكلات التي تواجهه ومن ثم تصحيح الأخطاء الناجمة عن ممارستها.²³ كما نجد أن للتعلم الفردي الذي يعتمد على تعلم العاملين حسب احتياجاتهم الشخصية أهمية بالغة في إيجاد المعارف والمهارات وذلك من خلال تقييم أداء العاملين الذي يبين المستوى الحقيقي لمعارف العاملين في المنظمة، وفي هذه الحالة تسطر برامج تدريبية تدعى "التدريب الفعال" هذه البرامج يدخل في إطار التعلم التنظيمي والهدف منها تحسين مهارات ومعارف أفرادها من خلال تشجيع التعلم المستمر،²⁴ وبالتالي فإن نجاح هذه البرامج ستحصل المنظمة على معارف ومهارات جديدة تأهل أفرادها للعمل أحسن من قبل، ولا تقتصر أهمية التدريب الفعال على إقناع العاملين لنوعيات المعارف والمهارات أو السلوكيات اللازمة لأداء الأنشطة اليومية بل يساهم كذلك في خلق ميزة تنافسية من خلال المساهمة في بناء المنظمة المتعلمة.

2- أهمية التعلم الجماعي في بناء المعارف التنظيمية:

يعتبر التعلم الجماعي المستوى الثاني لعملية التعلم التنظيمي في المنظمة، فامتلاك الأفراد للمعارف لا يعتبر كافيا لبناء المعارف، فالمعرفة الحقيقية تتحقق عندما تتفاعل هذه المعرفة مع بعضها البعض، وبالتالي تتبع أهمية هذا التعلم لكونه يسهل عملية تبادل المعرفة التي تعتبر غير موجودة في التعلم الفردي. حيث يؤكد بيتر سينج على ضرورة الاهتمام بالتعلم الجماعي وربطه بالتعلم الفردي في بناء المنظمة المتعلمة. وذلك من خلال الترويج لاستخدام أشكال مختلفة من المجموعات التي تتيح إمكانية التشارك في المعارف والحوار البناء، وثقافة العمل مع بعض لحل المشكلات. فالتعلم الجماعي يعتبر العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي، فهو عبارة عن الوسيط الذي يعمل على نقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، من خلال المشاركة والتعاون في تبادل الخبرات والمعارف بين أعضاء الفرق لإيجاد قدرات ومهارات جديدة منظمة، لذلك هو الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المنظمة،²⁵ فالمعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي أساس عملية توليد المعرفة التنظيمية وبالتالي يجب

على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها وتوسعها على مستوى الفرد وبلورتها على مستوى الجماعة وذلك من خلال الحوار والتشارك في الخبرة أو تشكيل فرق العمل. فتجميع المعرفة يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة ، بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتماداً على المواقف.²⁶ وفي هذا الإطار ذكر Spender أن التعلم على مستوى الجماعة هو نتيجة للتفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية، وبين المعرفة الآلية (التي يتم اكتسابها بشكل تلقائي) والمعرفة الواعية (التي يتم كسبها عن قصد).²⁷ فوجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكيات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين، فالأفراد محفزون بتعلم السلوكيات والخبرات من مراقبة الأفراد الذين يكونون قدوة لهم في العمل، فالتعلم الجماعي يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ وإنما في إطار علاقات اجتماعية معينة يمكن أن تعمل على تشجيع عملية التعلم أو إعاقتها.

3- أهمية التعلم على مستوى المنظمة في بناء المعارف التنظيمية:

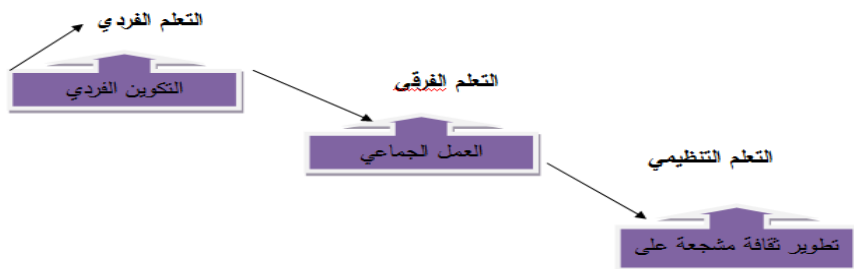
لا يزال التعلم الفردي والتعلم الجماعي لا يضمنان تحول ونقل المعرفة الجديدة إلى القاعدة المعرفية، أين يعد التعلم على مستوى المنظمة غاية جوهرية في جعل عملية التعلم منتظمة وإعداد المعرفة لكي تصبح واضحة من خلال التعبير عنها بالكلمات والأرقام ليسهل حفظها من أجل استخدامها من قبل أعضاء المنظمة ككل. حيث أن التعلم لا ينحصر في الأفراد بل يمتد إلى المنظمات، فيحصل عندما يبدأ الأفراد في تحويل معارفهم وخبراتهم وإبداعاتهم من ذاكرتهم الفردية إلى ذاكرة التنظيم، وأنه عندما تصبح هذه المعارف في ذاكرة المنظمة يتم صياغتها في شكل سياسات وإجراءات وقواعد تحدد كيفية المنظمة وأداء الواجبات فيها.²⁸ وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل اليومي، ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية عنده يمكن أن تتعلم

أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية

المنظمة. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع بعض المتغيرات البيئية، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات وينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة والعمل في نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها. ولأن التعلم يحدث في عقل الفرد المفكر فإن المنظمات لا تتعلم من تلقاء نفسها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أعضاؤها عن طريق التجربة والتدريب، أو من خلال استقطاب وتعيين الكفاءات والخبرات الجديدة، وهذا يعني أن التعلم على مستوى المنظمة يحدث من خلال التفاعل والاتصال بين لأفراد والتفهم المشترك للخبرات والتصرفات والمواقف المختلفة التي يمر بها أعضاء المنظمة، والتي تؤدي إلى تغيير ملموس في عملها ونشاطها وثقافتها.²⁹ وفي الأخير يمكن القول أن المنظمة تتعلم إذا تعلم أفرادها ودارت عجلة تعلمهم بالسرعة المثلّي أو إذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد ثم تطويرها، فإذا تم تبادل المعارف والمهارات وتجديدها باستمرار وإذا تماسكت فرق التعلم بقوة عندئذ تتعلم المنظمة وتزدهر وتصبح قادرة على المنافسة ويصبح لها السبق في ميادين التميز. فمن خلال التعلم التنظيمي لا يكتسب الأفراد معلومات جديدة فقط وإنما يؤدي إلى زيادة القدرة على انجاز الأهداف.

ويظهر الشكل الموالي الترابط بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي والتعلم التنظيمي، حيث يعتبر العديد من الكتاب أن المنظمات تتعلم من خلال أفرادها الذين يشكلون التعلم الجماعي والذي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.

الشكل (02): مستويات التعلم التنظيمي



Source : J-P Hefer et al, Management : Stratégie et Organisation, Librairie ; 4^{ème} édition ; Septembre 2002, p399

خاتمة:

من خلال ما تم التعرض إليه سابقا يتبين أن المعارف التنظيمية تركز في تشكيلها وبنائها على عملية التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته الفردي والجماعي والمنظمي، إذ لا يتم التعلم إلا فرديا وبالطريقة الذاتية التي تمكن الفرد من الاستيعاب والفهم لما يريد تعلمه أو تجريبه، وأن الأفراد يختلفون في مقدراتهم وجدارتهم على التعلم، لذا فالذاكرة التنظيمية هي ذاكرة الفرد مع الآخرين، أي أن التعلم ينتقل إلى المستوى الجماعي أي أنه يتم في إطار اجتماعي من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين وأن هذا التفاعل لا يتم في فراغ وإنما يتم في إطار علاقات اجتماعية معينة تسمح بتكوين معارف جديدة، وعليه فإن جزءا مهما من المعارف التنظيمية يتكون من خلال اندماج الأفراد في علاقات واسعة ومتشابهة تجعلهم يتعلمون المهارات والخبرات والسلوكيات والقيم المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد الأمر الذي يتطلب من الفرد الانتباه وفهم والاستيعاب لما يدور وهضمه، وبالتالي فإن التعلم التنظيمي يعد أحد أهم الآليات الإستراتيجية لبناء وتنمية الموارد المعرفية وتحقيق ميزة تنافسية.

وفي الأخير يمكن سرد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة والمتمثلة في الآتي:

- إن تبني مفهوم التعلم التنظيمي ليس أمرا سهلا، بل أنه يمثل في حد ذاته نوعا من التحدي للمنظمات التي تحاول تطبيق هذا المفهوم، ذلك أنه لا توجد طريقة واحدة مضمونة يمكن أن تتبناها المنظمات في عملية التعلم التنظيمي، مما يحتم عليها أن تبني وتطور الأسلوب التعليمي الذي يتلائم وأهدافها وأنشطتها والمهارات المتوفرة لدى مواردها البشرية والتقنيات التي تستخدمها، ثم الثقافة التي تعمل في إطارها.

- إن آلية التعلم التنظيمي في المنظمة تتجسد من خلال ثلاث مستويات متمثلة في التعلم الفردي والتعلم الجماعي وأخيرا التعلم على مستوى المنظمة حيث يتم انتقال المعارف والخبرات من مستوى الأفراد إلى مستوى الجماعات التي يتم من خلالها التبادل والمشاركة إلى غاية تعميمها في أرجاء المنظمة.

- إن منطق التعلم التنظيمي في البيئة المعقدة والغير مستقرة هو منطق التعلم غير الرسمي الذي يرتبط بالتجربة والخبرة والمشاركة، ولكي يكون التعلم التنظيمي منتجا للمعرفة لا بد أن يكون نشاطا اجتماعيا أي نتاج الخبرة والتفاعل مع الآخرين.

أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية

- إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم التنظيمي، وتحفز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وهي التي تعتقد أن التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضا لذا فلا يمكن إهمال أي مستوى.

لذا فإن المؤسسة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني سياسات أكثر ترابط مع الأفراد من حيث التدريب والتكوين وتسريع عمليات التعلم التنظيمي، والحث على المشاركة وتقاسم الخبرات والمعارف بين الأفراد بكل الطرق، وتطبيق طرق تحفيزية أكثر ملائمة تفيد اجتماعيا وأخلاقيا الأفراد وتجعلهم أكثر ارتباطا وارتياحا بالمؤسسة بحيث لا يفكرون في مغادرتها أبدا نتيجة لشعورهم بالولاء لها دون غيرها.

الهوامش:

¹ Marleen, H Huysman, Sven J Fischer and Michael S H Heng, An Organizational Learning Perspective On information Systems Planning, Journal of Strategic Information Systems 1994 3(3) 165-177, P167

² عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة المجلد السابع والثلاثون، العدد الرابع، ص 678، 1998.

³ Scott Fosler (1996): Mobilising Government Learning, Papea Presented In The Third International Conference Of Administrative Science Beiging, 8-11 October 1996, Ilas International Institute of Administrative Sciences, P2

⁴ R Christophe, M Emmanuel, L'apprentissage Organisationnel comme de développement des compétences centrales de l'entreprise: L'exemple de la gestion des crises à Electricité De France, Présentée lors de la cinquième Conférence de l'AIMS, Lille, Mai 1996, P8

⁵ Frédéric Jeroy, L'Apprentissage Organisationnel: une revue critique de la littérature, Groupe ESC Nantes Atlantique, 1998; P2

⁶ Frédéric Jeroy, Opic, P2

⁷ عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مرجع سابق، ص 679

⁸ Daniel Belt, entreprise apprenante, édition organisation Paris, 2003, P49

⁹ Miha S, Mojca I, Organizational Learning Culture – the missing link between business process change and organizational performance, Int. J. Production Economics 106 (2007) 346-367, P 348

¹⁰ Aldo Levy, Gouvernance des savoirs: économies apprenantes et knowledge management, en quête de juste valeur, gualino éditeur, paris 2003, p123

¹¹ مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياوي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة - دراسة حالة في مستشفى أردني -، المجلة العربية للإدارة، مج 27 - يونيو 2007، الأردن، ص 35

¹² Jean- Clade T, Le management des savoirs, 3 édition, Presses Universitaires de France, 1998, P32

¹³ M. Hodgkinson, Managerial Perception of Barriers To Becoming a learning Organization, The learning Organization, Vol 1.7, N0.3, 2000

¹⁴ NICOLAS Eline, Apprentissage organisationnel et adoption d'une démarche de développement durable: entretiens exploratoires dans des PME agroalimentaires à l'occasion de la normalisation AB (Agriculture Biologique), 13e Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, 2, 3 et 4 Juin 2004, P6.

¹⁵ - VINCENT Béatrice- Françoise, Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, Université LAVAL – Québec, Juin 2001 P :5.

- Ariel Richard-Arlaud, INTRANET: outil de Knowledge management au sein de l'entreprise 2005 16

¹⁷ - LAURENT Jean-Marc, KNOWLEDGE MANAGEMENT, Les trois dimensions d'un projet. Mise à jour : mars 2005.

- 10- Aurélie DUDEZERT-Ali OUNI , management de connaissance,source Internet, Octobre 20¹⁸
- 19 - عيسى حيرش ،محاضرات حول تسيير المعارف، جامعة بسكرة 2002 ،(غير منشورة)
- 20 عمر أحمد همشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص376
- 21 حيدر عبيسات، الثقافة التنظيمية وأثرها على بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات والمعرفة، 2005، ص 12
- 22 Charlotte Fillol, Apprentissage et Systémique – Une perspective intégrée, Revue Française de gestion ,vol 149, 2004,p36
- 23 عبد الرحمن بن أحمد هيجان، التعلم التنظيمي: مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مرجع سابق، ص684
- 24 جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية-مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين-، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص338-339
- 25 Sculpting the Learning Organisation: Lessons in the Art and Science of Systemic Watkin & Marsick, 1993,P14 Change, San Francisco;
- 26 هيثم علي حجازي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس(اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، الأردن، ص7
- 27 أقطي جوهره، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص201
- 28 Gephart, Martha A, Marsik, Victoria J, Van, Buren, Mark E, and Spiro, Michelle S. (1996), learning Organization come alive. Traning and development, DE 35-45.
- Cultur and Organizational Learning, Journal of Management Inquiry,2: 373-390²⁹ Cook & Yanow, 1993,P375