

إستراتيجيات التعلم التنظيمي وكيفية تسريعه في المؤسسة الجزائرية

أ.سليمان عز الدين

جامعة سكيكدة

الملخص:

أضحى التعلم التنظيمي من بين المواضيع التي تحضي باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، الأمر الذي أدى إلى تباين وجهات النظر اتجاه مختلف المقولات النظرية والعملية التي تحكم هذه الظاهرة التنظيمية، هذا ما دفعنا إلى تقصيصها في سياق تنظيمي يتميز بالتحول والتطور نحو طرق وأساليب تعليمية تعطي لتنمية رأس المال البشري أهميتها كمتطلب أساسي للرقى والمنافسة، وفي هذا السياق طرحنا هذا الموضوع محاولين تحديد أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال التطرق لأهم إستراتيجياته وكيف يمكن تسريعه، وماهي مختلف الخصائص والأنماط والأدوات والآليات التي تساهم في تطوير هذه الإستراتيجية من أجل الوصول إلى نتائج أفضل.

الكلمات المفتاحية: (التعلم التنظيمي، الإستراتيجيات، كيفية تسريع التعلم التنظيمي).

مقدمة

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضرورة "التعلم" كأجمع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، وبات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء والنمو، ويعتبر بمثابة الميزة التنافسية الوحيدة مستقبلا.

وأهم ما يلفت الانتباه عند التعرض لهذا الموضوع هو أن التعلم التنظيمي يُشكل وسيلة لتطوير الكفاءات وثمره من ثماره لكونه يمكن المؤسسة من الارتقاء إلى مستوى المنظمات التعليمية، وذلك بالاعتماد على إدارة المعرفة حيث تعد هذه الأخيرة دعامة أساسية للفرد يستطيع من خلالها اكتساب المعارف وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة.

ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذه الدراسة عرض أهم القضايا والمفاهيم المتعلقة بالتعلم التنظيمي والتي سوف تساعدنا في كشف العديد من الأفكار.

أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل (Arggris, Schon) في كتابهما: "Organizational learning" إذا قدما سؤالا مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة¹.

فالتعلم التنظيمي "هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء بمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز"².

أو كما يراه كل من (Mallyand, Donaoghve) على أنه "عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي"³.

فعملية التعليم التنظيمي هي عملية اكتساب وتذويب للمعرفة الجديدة، فحينما يتم نقل المعرفة من طرف إلى آخر ينظر إلى هذه العملية على أنها معرفة تتدفق من المصدر إلى المتعلم فيحدث التعلم وفقا للخطوات الآتية:

- ✓ يتسلم المتعلم المادة، ويدركها على أنها عناصر جديدة من المعرفة.
- ✓ يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو خطأها، ومن ثم قبولها أو رفضها.
- ✓ يتم تدوين عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم من خلال ترميزها وتنظيمها حسب الأولويات.⁴
- إن السلوك المرتقب بفضل اكتساب المعرفة هو أن يقوم الفرد بحفظ عدد من المعطيات، أما السلوك المرتقب لاسترجاع المعرفة فيمكن في قدرته على العثور عليها في ذاكرته واستظهارها.⁵
- كما عرفه (Simon,1966) 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 وأساسيين هم:
- ✓ الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة.
- ✓ المخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.⁶
- أو هو قدرة المنظمة على استخدام القدرة الذهنية المدهشة لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم.⁷
- ثانياً: مدى الحاجة إلى التعلم التنظيمي في المؤسسة.

1.2. ضرورة التعلم التنظيمي:

- مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيراً سريعاً، عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية وفرض تحديات كبيرة على المنظمات الإدارية، ما دفعها إلى التحول منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار، ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة ظهرت ضرورة التعلم التنظيمي للمنظمات ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية:
- أ. الانفجار المعرفي: إن ثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزامنة والذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاثة أو أربع سنوات.⁸
- ب. التغير التكنولوجي (التقني): وشهد العالم طفرات هائلة في مجال التقني، أفرزت واقعا جديدا يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبرق الفضائي وشكليات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات ومراكز البحوث.
- ج. التغير الاجتماعي: ترك التغير الاقتصادي والثقافي أثارا واضحة من التغيرات الاجتماعية والسياسية وانعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة.⁹
- أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وآمنة ونحو مشاركة فاعلة مقابل تعهدهم بالولاء والالتزام المهني. والمنظمات التي يعملون فيها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم كما يستجد في عالم المعرفة والمهارة والسلوك، إن الاهتمام المتزايد بمفهوم " التعلم التنظيمي " سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني، يمكن تفسيره بثلاثة عوامل وهي كما يلي:
- أ. التغيرات السريعة أكثر فأكثر والمفروضة من المحيط: حيث يضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.

ب. المكانة التي حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات: قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق، نشر والاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.

ج. سياسات التوفيق الجماعي عن العمل (lecencement): والتي كانت نتیجتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها.¹⁰

2.2. أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة :

يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال ثلاث فوائد وهي:

أ. يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن آراء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة.

ب. التكيف من خلال عملية التجديد والذي يتم تشجيعه وبذلك فإن المنظمة لن تبقى جامدة.

ج. يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي، وبذلك ستمكن المنظمات من الاستجابة إلى الأحداث، وبالتأكيد فإن الذي يتحمل المسؤولية ويواجهها في المنظمة بصورة ذلك هو المتخصص المهني جيد التعلم الذي يشغل مناصب مهمة.¹¹ وقد يفسر المديرين معنى كلمة (التعلم) بشكل ضيق جدا ويحصرها فقط بحل المشكلات، أو كونها مجرد دروس وتعليمات تأتي من الأعلى إلى المعلم أو الإدارة العليا ، إلا أن المفهوم الصحيح هو أن التعلم عملية ثنائية الاتجاه، وتتجاوز المفاهيم الوصفية إلى مفاهيم بعيدة غير محددة .

3.2. سبع خطوات لتطوير نظام خلق المعارف والتعلم التنظيمي: وهي كالتالي:

أ. خلق رؤية للمعرفة: على القيادة العامة توفير لأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعالم، وتحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها وخلقها، وهذا هدف استراتيجي.

ب. تطوير فرق للمعرفة: خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد ولهذا يجب جذبهم والحفاظة عليهم في المؤسسة، وهذا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم.¹²

ج. خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة: خلق المعرفة يمر عبر هذا بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة (لغة رسمية ومنهجية)، إذن يجب أن تكون المنظمة مكانا للتفاعلات المتكررة والمكثفة بين أعضاء الفريق.

د. عملية تطوير منتج جديد : عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمنظمة، هذه العملية تسير بفريق المشروع.

هـ. استخدام التسيير الاشتراكي: خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة بين المسيرين والعمال.

و. الانتقال إلى منظمة Hyper teste: المنظمة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على كسب وخلق واستغلال باستمرار وبطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.

ز. بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي: خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي وكذا الزبائن من أجل التقاط التصورات الذهنية.

4.2. مميزات المنظمات المتعلمة:

حدد "بيتر سينج" "P.Senge" سمات أساسية لهذه المنظمة هي:

أ. تفكير النظم: أي أن الجميع جزء من نظام تداؤمي واحد مفتوح على البيئة الخارجية وتحتوي على :

(البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، بناء الرؤية المتقاسمة).

ب. بناء الفريق: فالهزيمة تعمل ضد التعلم إذ لأن عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى، وحددها "ديفيد غارفين" فيما يلي:

(حل المشكلات بطريق منهجية، التجريب الخلاق، التعلم من التجربة الماضية، التعلم من أفضل الممارسات لدى الآخرين، نقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل المنظمة).

كما حددها "ريتشارد دافت" بستة عناصر متفاعلة هي : (القيادة المصممة والمعلمة والراعية، الاستراتيجية التشاركية) التشارك والانبثاق فكل المنظمات كانت تتعلم إلا أن الجديد هو أن المنظمات المتعلمة تتسم بالتعلم الاستراتيجي، الهيكل القائم على الفريق (التنظيم الشبكي)، الثقافة التكيفية القوية (الانفتاح والتقاسم الثقافي، التمكين الإداري للعاملين، المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها).¹⁴

ثالثاً: آليات التعلم التنظيمي:

كيف يتعلم الفرد: يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها "senge" العلوم الخمسة "the five discipline" تلك الآليات هي:

أ. التعلم ببناء النماذج الفكرية Mental models التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيرها.¹⁵

ب. التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين Shared vision.

ج. التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه Personal Mastery.

د. التعلم من خلال العمل كفريق Team learning.

هـ. التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي Systems Thinking الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

وهو المدخل الذي يطلق عليه The Five Discipline حسب رؤية "senge" للتعلم.¹⁶

رابعاً: أنماط التعلم التنظيمي:

يفضل الأفراد أنماط مختلفة من التعلم، حيث نجد أن بعض الأفراد يفضلون طريق تعلم معينة على أخرى، وهم بذلك لا يتكون إلا من التعلم بهذه الطريقة، أما أتباعهم طرائق أخرى منة التعلم فلا تقدم لهم الفائدة التعليمية المرجوة إلا قليلاً ولقد شخّص mumford and hony أربعة أساليب مفضلة للتعلم التنظيمي في الشكل رقم 01 وهي:

أ. الأسلوب الفاعل (activiste style): أي التركيز على التعلم من خلال أسلوب العمل الفعلي (الجانب العملي) أي الأداء الفعلي من خلال المباشرة وكذلك من خلال ملاحظة النتائج التي أظهرتها التجربة والخطأ وبذلك فإنه سيكون متمكناً من تحسين الأداء لاحقاً.

ب. الأسلوب البراغماتي (Pragmatic): أي التأكد على ما هو ممكن وعملي وله تطبيق مباشر على الحالة التي يواجهها.

ج. الأسلوب النظر (Theorist): وهو الأسلوب الذي يؤكد على الأسباب التي جعلت من الأمور على ما هي عليه مع مناقشة النظريات والمفاهيم التي تكون أرضية ذلك.

د. الأسلوب الانعكاسي (Reflector): وهو الأسلوب الذي يتركز على التقويم والتحليل لتحديد أسباب تحول الأمور وتغييرها بطريقة معينة واستعمال ذلك التحليل أساساً لعملية الفهم المطلوب.¹⁷

وهناك عدة تصنيفات لأنماط التعلم التنظيمي التي يمكن أن تطبقا المنظمات الإدارية، ولهذا سنحاول إلقاء الضوء على الأنماط التي جاء بها أهم الباحثين في هذا المجال:

التصنيف الأول: قدمه توماس كان (T.Kuhn) في كتابه (بنية الثورات العلمية) والذي يميز فيه بين التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي).

أ. التعلم الاعتيادي (Normal learnig):

وهو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار.

ب. التعلم الاستثنائي (High learning):

الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة، حيث يترافق مع كل هذا إدخال المفاهيم والمبادئ والقواعد الجديدة التي تحرك الاستقرار وتقرّ بعمق المفاهيم والمبادئ. القديمة السابقة وتدخل الفوضى في صلب هذه المفاهيم لهذا يتسارع التعلم الاستثنائي الذي يكون بمثابة إنشاء للنظام الجديد في قلب الفوضى والاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في المنظمة.

ولعل التعلم العالي هو بمثابة التعلم الخلاق الذي يميز الأفراد في الظروف الجديدة التي يخلقها التغيير، كما يميز الأفراد الذين يتعلمون بسرعة من تجاربهم الخاصة.

التصنيف الثاني:

أ. التعلم المعرفي (cognitive Learning): والذي يترجم من خلا تغيرات إدراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والحيط.

ب. التعلم السلوكي (Behavioral Learning): يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة.

ت. يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي، فأنشاء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك، يكون كل من الجوانب المعرفية والسلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة.¹⁸

التصنيف الثالث:

هذا التصنيف الذي جاء به "Peter Senge" فقد قسم التعلم إلى تعلم تكيفي وتعلم توليدي:

أ. التعلم التكيفي (Adaptive Learning): يحدث التعلم التكيفي عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها هذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث.

وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد أو الاستنتاج أي التعلم مما لدى الغير أو من ممارساتهم الأفضل.

ب. التعلم التوليدي (Generative Learning): هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة، أي يقوم على الإبداع والمفاهيم التي من شأنها تطوير المهارات الجماعية وتحقيق النجاح للمنظمة.¹⁹

وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكيف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي بقدر ما يوسع هذه القدرات فإنه يوجه هذه القدرات نحو الفرص المتاحة في البيئة.²⁰

خامساً: أدوات التعلم التنظيمي:

من خلال دراسة قام بها (lumer,1998) مع زملائه توصل إلى أن أساليب التعلم قد استخدمت بطرائق غير متوقعة فضلا إلى أن عدد منها قد استخدم لأكثر من غرض، وقد وضعت أدوات التعلم التنظيمي التي تم التوصل إليها من قبل (lumer,1998) وزملائه في أربع فئات:

أ. أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة العامل، فريق العمل الموجه ذاتيا، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الانجاز).

ب. الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي اللامركزي، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية أسلوب دلفي، تحليل التأثير.

ج. الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعة البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.

د. أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل منتوجات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.

بالإضافة إلى ذلك عقد وجد الاستطلاع أن أغلب أساليب التعلم قد استخدمت من قبل أغلبية المنظمات التي استطلعت وكان ينظر إليها على أنها أهم أدوات التعلم. فأسلوب دلفي وتحليل المحتوى وتحليل السيناريو وتحليل التأثير..... تعد أدوات حدسية توقعية من بين أدوات التعلم، وقد كانت أقل استخداما وتقييما، أما أدوات الإدامة فكانت هي الأعلى في الاستخدام، في حين أن الأدوات الشاملة مقيمة أكثر، وأن الاستخدام الزائد وللتعلم التوقعي والاستخدام الكفاء للأدوات التوقعية.²¹

خامساً: خصائص التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

هناك مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

أ. ظاهرة جماعية: ينصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.

ب. إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة تاتي تتبنى مفهوم التعلم التنظيم ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.

ج. تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.

د. إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

ه. غن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة في قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.²²

سادساً: استراتيجيات التعلم التنظيمي:

جاءت الأدبيات ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي بسبع استراتيجيات يمكن للمنظمات اللجوء إليها من أجل إحداث التعلم التنظيمي وهذه الاستراتيجيات هي:

- التعلم بالأوامر "learning by instruction": ويحدث هذا النوع من التعلم حينما يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة، أو يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.
- التعلم بالتلاطم "learning by rote": وهو حالة متطرفة من التعلم، إذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.²³
- التعلم بالاستدلال "Learning by réduction": ويحدث هذا النوع من التعلم حيث تقدم المادة إلى المتعلم محتوية بشكل ضمني على موضوع من المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة، فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.
- التعلم بالاستقراء "Learning by induction": ويحدث هذا النوع من التعلم حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.
- التعلم بالتناظر الوظيفي "learning by analogy": وهذا النوع من التعلم يمكن المتعلم من توليد المعرفة الجديدة من خلال تعديل تفاصيل تتعلق بمفاهيم معروفة سابقا، بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه، ويعد هذا النوع من التعلم مزيجا من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي.
- التعلم بالمثال "learning by exemple": ويحدث هذا النوع من التعلم عندما يتبع المتعلم مفهوما جديدا من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة counter exemple، ويعيد هذا النوع من أحد أنواع التعلم بالاستقراء، كما انه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة "Case based reasoning".
- التعلم بالملاحظة والاكتشاف "learning by observation and riconvering": ويحدث هذا التعلم حينما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ليقرر بعدها أن جزءا من هذه الكينونات يمكن تصنيفه في بنية منظمة جديدة أو موجودة مسبقا من شأنها أن تصف المادة أو تفسرها، ويعد هذا النوع من التعلم أحد أنواع التعلم الاستقرائي.²⁴

سابعاً: استراتيجيات تسريع التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية :

- إن الواقع في الحقيقة هو الذي يفسر معنى عملية حدوث تعلم تنظيمي، حيث يعتبر هذا الأخير في الأساس تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة، ومن خلال ذلك يمكن تصور عدة خطط أو أساسيات تتميز بالسرعة قادرة في نفس الوقت على إحداث تعلم تنظيمي ومن ثم هئية الجو الملائم داخل المنظمة لتكون أقدر على التعامل مع المتغيرات المختلفة، والاستفادة من الفرص التي قد تتاح وفي المقابل تجنب ما قد يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر.
- تيسير وتوسيع حلقات ودوائر الاتصالات في المنظمة: بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.
- تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل: وذلك كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة ولا ينحصر هذا الأسلوب في تموين فرق العمل بالمعنى الحرفي أي ضرورة وجود مجموعة من البشر يعملون معا ويتفاعلون وجها لوجه، بل يشتمل أيضا صور التشابك والترابط حتى باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة، المهم أن يأخذ الآخرين في الاعتبار ويتبادل معهم الخبرات والتجارب ويكونوا معا رؤى مشتركة ومفاهيم حتى ولو كانوا متباعدين مكانيا.

- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه: من خلال حلقات البحث، ورش العمل، جلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تعتمد عليها الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.
 - الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة: وذلك بتوفير المعلومات الكاملة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي اعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.²⁵
 - تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنظومي: أي تشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام، والبحث عن عناصره والكشف عما بينهما من علاقات وتأثيرات متبادلة.
 - خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم: حيث يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادلات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد، وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة، وتشجيعها والحفز على الانخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات ونظم تقويم الأداء.²⁶
- خاتمة

من خلال ما تقدم سابقاً نخلص من ذلك على حقيقة مهمة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة وتواكب التحولات المرتبطة بها بواسطة آليات التعلم التنظيمي، حيث تنشأ المنظمة في إطارها، وتزود من مداخلها ومصادرهم المختلفة، وتتطور وتنمو بالاستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تنهأوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرسدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها، من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المنظمات المعاصرة أن تهمل قضية المعرفة والتعلم التنظيمي واستخدامهما الحيوية في شؤون المنظمة كلها.

ولذلك وجب على المؤسسات الجزائرية اليوم البحث عن طرق وأساليب تساعد على تغيير واقعها إلى الأفضل، خاصة أن العالم اليوم يعيش في تطور وإزدهار وإتباع مثل هذه الإستراتيجيات الفعالة تُمكنها من تغيير العديد من الأشياء خاصة على مستوى مواردها البشرية، ومن ثمة المؤسسة والمجتمع ككل، ومن هنا نجد أن تفعيل إستراتيجيات التعلم التنظيمي وتسريعه داخل المؤسسة الجزائرية سوف يساهم بشكل كبير في النهوض بمكانتها بين دول العالم الأخرى، خاصة منها المتقدمة هذه الأخيرة التي تبني مجدها ورقية عن طريق تفعيل هذه الإستراتيجيات الحديثة والتي تُكسبها في الأخير مكانة مرموقة.

المراجع والهوامش

1. شريفي مسعودة ، دولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ،ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ،جامعة المسيلة ، يومي 10 و11، 2009، ص7.
2. الكبيسي عامر الخضير: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص 90.
3. البغدادي، عادل هادي ، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير :دراسة مقارنة في كليات التعليم العالي الخاص في بغداد ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10، العدد 1، 2008، 58.

4. حجازي هيثم علي: إدارة المعرفة مدخل نظري، ط 1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 10.
- محمد الدريج : تحليل العملية التعليمية وتكوين المدرسين -أسس ونماذج وتقنيات - ط2، سلسلة المعرفة للجميع، الرباط، 2004، ص 92 .⁵
- ⁶ .<http://www.ratdeb.com/hm-group.com>
- ⁷ .حجازي هيثم علي ، مرجع سابق، ص 101.
- أحمد فريقي : التواصل التربوي واللغوي 'دراسة تحليلية' ، دط، مطبعة الرباط ناث ، المغرب ، 2011، ص 71 .⁸
- ⁹ . محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالسعودية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2007، ص 58. أنظر
<http://www.nanuss.edu.sa/ar/digitalliberaray/researches/pages/researches/esp/id15>
- ¹⁰ محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، نفس المرجع، ص 58.
- ¹¹ Hefer.J .P ,M. Malika, jorsoni , Management : Stratégie et organisations librairie Vuibert ,4^{eme} edition ;Septembre ;2002;p(391.392).
- ياسين سعد غالب : إدارة المعرفة : المفاهيم النظم التقنيات ، د ط ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2007، ص 125 .¹²
- ¹³ . ياسين سعد غالب، نفس المرجع، ص 125.
- ¹⁴ .Daft .R. L ; Organization : theory and Design ; South western ; 2000 ;p42. [www.pdfactory .com](http://www.pdfactory.com) 08:00,25/01/2014.
- ¹⁵ . زيد منير عبوي : التخطيط الإداري، د ط، دار راية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78.
- ¹⁶ . زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 79.
- ² .أزهار عزيز العبيدي الشلمة ، ميسون عبد الله أحمد : مقومات التحول نحو المنظمات المتعلمة - دراسة تشخيصية في عينة من المنظمات -محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، علوم إدارة الأعمال ،جامعة الموصل ، 2004، ص 8 .
- ¹⁸ .نجم عبود نجم :إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص (258-259) ..
- أزهار عزيز العبيدي ،مرجع سابق ، ص 8.¹⁹
- ²⁰ .عيشوش خيرة :التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك ، رسالة ماجستير ،كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير الاقتصادية ،تلمسان ، 2011 ، ص 52.
- ²¹ . البغدادي عادل هادي حسين، مرجع سابق، ص 35.
- ¹ . مؤيد سعيد السالم ،عبد الرسول الحباني ، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة -دراسة حالة في مستشفى الأردن -،المجلة العربية للإدارة ، المجلد 27، يونيو 2007، ص 39
- ط 1 ، الأهلية للنشر و التوزيع ،عمان ، 2005، ص 104. حجازي هيثم علي ،إدارة المعرفة -مدخل نظري- ، ²³ .
- ²⁴ .: حجازي هيثم علي، نفس المرجع، ص 105.
- ²⁵ .أحمد ماهر : السلوك التنظيمي -مدخل لبناء المهارات - ، د ط، شركة جلال للنشر والتوزيع ، مصر، دس ن ، ص 100.
- ²⁶ .سامر جلدة : السلوك التنظيمي -نظريات الإدارة الحديثة - ، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2009، ص 83.