

المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد

فاطمة الزهراء كراشنة

طالبة دكتوراه، مخبر الأمن الإنساني، جامعة باتنة 1

fatimakr00@gmail.com

يوسف زدام

أستاذ محاضر(أ)، جامعة باتنة 1

zedamyousseuf@live.fr

ملخص

نسعى من خلال هذه الدراسة لتجاوز الطابع النظري البحت لموضوع المنظمة المتعلمة، فبعيدا عن حتمية التسليم بمفهوم أو آخر للمنظمة المتعلمة، جاءت الدراسة وبداع غائي يروم توفير بنية تؤسس لهذا النمط التنظيمي من خلال جملة من المستلزمات الحاسمة المتمثلة في: الهيكل التنظيمي المرن، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية التكيفية، صناع المعرفة، التمكين التنظيمي، إدارة الاحتواء العالي. الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، مستلزمات تجسيد المنظمة المتعلمة.

Abstract

We seek through this study to transcend the purely theoretical nature of the subject of the Learning organization. Apart from the inevitability of recognizing one concept or another of the Learning organization, the study offer aims to provide an infrastructure that was established or even sought for this organizational pattern through a number of critical Requirements. as follows:

- Flexible organizational structure.
- Transformational Leadership.
- Adaptive organizational culture
- Knowledge Workers .
- Organizational empowerment.
- High containment management.

Keywords: Learning Organization, Organizational Learning, The Requirements Of Applying Learning Organization, Flexible organizational structure, organizational culture.

مقدمة

أظهرت معطيات عقد التسعينيات من القرن المنصرم تصاعد الاهتمام بالمعرفة والمفاهيم المرتبطة بها تزامنا مع تعدد وتنوع المضامين المعرفية كنتيجة حتمية للتطور التكنولوجي المترافق واحتدام المنافسة في ميادين الأعمال، فضلا عن زيادة حالة عدم التأكد البيئي.

فرض كل هذا واقعا معقدا ومتطلبات متلاحقة لم يعد من الممكن على المنظمات (على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها) بمفاهيمها وأساليب تسييرها التقليدية مجاراتها. مما أتاح المجال لظهور شكل جديد من المنظمات الساعية لاستشراف المستقبل، وتكريس المعرفة، وفرض نهج التحسين المستمر، إيمانا بأنها -المعرفة- ضمان الريادة والتميز المرهون بمدى الاستعداد والقبالية لخلق وتجسيد الاختلاف الإيجابي عن المنافسين (الميزة التنافسية).

على حتمية فلسفة "المنظمة المتعلمة" كنهج تسييري في ظل رهانات المعرفة وتجلياتها التنظيمية، اتسمت الاجتهادات الفكرية بتنميط المفهوم أكثر من السعي للاسترشاد والدلالة عليه. وذلك من خلال جملة من المعايير- التي يمكن أن تجتمع أو تتفرق- الضامنة على نحو التأكيد تجسيده أو على الأقل السعي إلى ذلك. بناء على ما سبق ستناقش هذه الورقة البحثية إمكانية التأسيس الفعلي للمنظمة المتعلمة من خلال جملة من مستلزمات تفعيل هذا الشكل التنظيمي الهادف للريادة، والمنتهج للاحتراقية التنظيمية الشاملة، من خلال الإشكالية التالية:

هل يؤدي التأسيس الفعلي لمستلزمات تجسيد المنظمة المتعلمة إشكالات تنميط المفهوم؟

لمناقشة الإشكالية تتضمن الدراسة المحاور التالية:

- أولا: المنظمة المتعلمة: اجتهادات ضبط المفهوم.
- ثانيا: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي: أية علاقة؟
- ثالثا: مستلزمات تجسيد المنظمة المتعلمة.

أولا: المنظمة المتعلمة (Learning Organization): اجتهادات ضبط المفهوم

يُعد Peter Singe أول من وطن مفهوم "المنظمة المتعلمة" في الفكر الإداري. وذلك في خضم البحث عن أساليب إدارية كفيلة بالتصدي للتغيرات الحاصلة بينة الأعمال- حينها- ذلك أن تغير ملامح البيئة استوجب تغيرا موازيا على مستوى الفكر التنظيمي.

لقد أسس Singe لمفهوم المنظمة المتعلمة وأبعاها في بداية تسعينيات القرن الماضي، وذلك على سبيل تعظيم فرص المنظمات في البقاء وزيادة قدراتها التنافسية، في بيئة لم يعد كافيها فيها أن تعيش/تبقى المنظمات فقط، بل يتحتم عليها أن تتعلم لتبقى "التعلم للبقاء" (Survival Learning) (نوفل 2016، ص.32).

1. المنظمة المتعلمة: محورية التعلم

عرف موضوع "المنظمة المتعلمة" منذ تسعينيات القرن الماضي زخما كبيرا فيما يخص اجتهادات محاولة ضبطه مفاهيميا للوصول إلى مفهوم يحتمل الشمولية والتعميم، وفيما يلي بعض من هذه المحاولات.

عرفها Peter Singe في كتابه الشهير "البعد الخامس" (Fifth Discipline) على أنها: "المنظمة التي تعمل باستمرار على رفع قدراتها لتشكيل المستقبل المرغوب، وبالتالي إمكانية التنبؤ بالتغيير والاستعداد له؛ فهي تلك

المنظمة التي تعمل على اكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد. بالإضافة إلى منح العاملين قدرا من المرونة في التفكير، مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل بشكل جماعي لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير" (محمد 2014، ص.15).

كما وضع Marquardt في تعريفه للمنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تتعلم بقوة وبشكل جماعي، وتستفيد من التطورات التقنية لاكتساب المعرفة، وإدارتها، واستخدامها بشكل أفضل لتتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة" (شربتجي 2010، ص.44).

فيما رأى Foley بأنها: "جوانب ثقافية متناسبة (رؤى، قيم، طموحات، سلوكيات) تدعم محيط التعلم بفضل ما تتبناه من إجراءات تشجع تعلم وتطوير الأفراد، من خلال تحديد احتياجات التعلم وتيسير سبل بلوغه بفضل ما لها من جوانب هيكلية تسمح وتتيح استمرارية التعلم" (بن زرة 2014، ص.91).

عُرفت أيضا بأنها: "المنظمة التي تُعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ومن ثم خلق قوة عمل أكثر معرفة، ما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة" (صقر 2003، ص.131).

كل التعاريف المذكورة -وما لم يتسع المجال لذكرها- تشترك -غالبا- في توصيفها للمنظمة المتعلمة على أنها المنظمة المرتكزة على التعلم المستمر والاستثمار المعرفي (اكتساب، خلق ومن ثم نشر المعرفة) بتطويع التكنولوجيا لبلوغ أهدافها المنشودة، الاستجابة بمعرفة عالية على التغيرات المحيطة بها. لكن هذه الخصائص -على محورتها- لا تكفل تجسيد "المنظمة المتعلمة" ما لم تستند لجملة من العوامل الحاسمة (هيكلية، قيمية، بشرية...)، ترسم وتحدد بدقة ملامح "المنظمة المتعلمة"، أو المنظمة الساعية لبلوغ مصاف التعلم التنظيمي. لذا يجب التسليم بأن المنظمة المتعلمة ليست نموذجا موحد بل هي مجموعة خصائص ومعايير تكفل تحقق الأهداف المرجوة من هذا الشكل من التنظيم، كلما توافر الأكثر حسما منها زادت فرص تجسيده.

2. خصائص المنظمة المتعلمة

حدد Brandt توليفة من الخصائص والمميزات الممكنة الاستعانة بها للاسترشاد على مفهوم "المنظمة المتعلمة" وهي كالتالي: (البغادي، ص ص 60-61).

- المنظمة المتعلمة تمتلك هيكل تنظيمي تحفيزي يحث على السلوك التكيفي.
- المنظمة المتعلمة تمتلك إرادة التحدي وأهداف تسعى لتحقيقها.
- المنظمة المتعلمة تجمع، تعالج وتعمل بمعرفة وبشكل يتوافق وأهدافها. (تطويع المعرفة أو إخضاع المعرفة للأهداف المرجوة)
- تمتلك المنظمة المتعلمة أسس معرفة تنظيمية وعمليات لخلق الأفكار الجديدة.
- هناك عملية تبادل مستمرة للمعلومات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.
- تحصل المنظمة المتعلمة -وتتم- بالتغذية الراجعة من بيئتها الداخلية والخارجية.
- هناك عمليات إعادة نظر ومراجعة مستمر للعمليات الأساسية في المنظمة المتعلمة.
- تمتلك المنظمة المتعلمة ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة للتعلم التنظيمي.
- المنظمة المتعلمة تنظيم مفتوح، متفاعل مع بيئته الخارجية.

ويضيف Marquardt أن المنظمة المتعلمة تتصف بما يلي: (جوادي 2015، ص.62).

- توقع التغيرات البيئية وإمكانية التكيف معها.
- التطوير المستمر للعمليات والإجراءات والخدمات المقدمة للعملاء.
- العمل على نقل المعرفة داخل المنظمة والتعاون مع المنظمات الأخرى على نقلها بسرعة ويسر.
- الاستثمار الأمثل لمواردها البشرية وفي جميع مستويات المنظمة.
- العمل على التحسين والتحفيز المستمر لجميع العاملين في المنظمة.
- التركيز على استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة وضمها إلى المنظمة.

كانت هذه جملة من الخصائص الدالة على "المنظمة المتعلمة"، قد يتوافر بعضها أو كلها بكيان تنظيمي ما ليكون "منظمة متعلمة". ومن أجل توافر الخصائص السابقة يقتضي التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة "التحول من الهياكل العمودية إلى الأفقية، ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين. ومن أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات. ومن إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون. ومن الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة (أبو حشيش 2011، ص.399).

ويجمع أغلب الباحثين على أن جذور المنظمة المتعلمة ترجع إلى عهد مدرسة الإدارة العلمية (Scientific Management) وبالضبط إلى إسهامات Henri Fayol و Frederick Taylor اللذين أكدوا على ضرورة تعلم العامل لينجز عمله على أكمل وجه. ذلك أن للعامل مهارات تمكنه من أن يسهم في تطوير المنظمة (وزوز 2013، ص.24).

إذن، فالتعلم بأن التعلم يزيد من فرص كفاءة وجودة العمل قديمة تاريخيا لكن المضامين تختلف؛ فالتعلم الذي عناه Taylor & Fayol يختلف كلياً عن التعلم التنظيمي المعروف حالياً بالمتعلمون. كما بكيفية تحصيله، صيانتها والاستثمار فيه وحتى بالغاية منه. حيث لم يعد كافياً للمنظمات "أن تعيش" (To survive) أو ما يسمى "التعلم للبقاء"، لكن المطلوب منها -لتستمر وتبقى- "التعلم المتكيف" (Adaptive Learning)، بل الأكثر من ذلك أن يربط "التعلم المتكيف" بـ "التعلم التجميقي" أو "التوليدي" (Generative Learning). وهو الذي من شأنه تعزيز فرصها التنظيمية نحو الاقتدار المعرفي ومن ثم الإبداع والريادة (الرشدان 2011، ص.502).

ثانياً: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي: أية علاقة؟

إن البحث في طبيعة العلاقة بين "المنظمة المتعلمة" و "التعلم التنظيمي" يقتضي منا الإحاطة بالتعريف للمفهومين، سبق التعرض لمفهوم المنظمة المتعلمة، وفيما يلي بعض اجتهادات تعريف "التعلم التنظيمي".

1. مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

عرف Simon التعلم التنظيمي بأنه : "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها" (النجاشي 2017، ص.10). فهي العملية "التي تسهل تطوير رؤى جديدة وعرضها من خلال استراتيجيات وإجراءات جديدة، وممارسة وتطبيق الأفكار المكتسبة حديثاً لتجعل دورة التعلم كاملة. عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في

ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها". (العبيدي والجبوري 2014، ص.234).

وعرف Thomas & Alle التعلم التنظيمي على أنه: "العملية التي تؤدي إلى تعلم المنظمة وبشكل مستمر". (الخشالي وتميم 2008، ص.196). كما رأى Duguid أن التعلم التنظيمي هو "عملية تدفق للمعرفة من الإدراك والفعل الفرديين، إلى تخزين المعرفة المتجلى في الممارسات التنظيمية". (الحكيم والخفاجي 2009، ص.98).

من خلال العرض السابق لمفهوم التعلم التنظيمي يتضح أن مفهوم التعلم التنظيمي يُعنى بزيادة فرص الاقتدار المعرفي للمنظمات لتزويدها بكل إمكانات التكيف وبيئتها المتسمة بالتغير المستمر.

2. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: حدود ارتباط أو مكامن التفرقة؟

تُجمع الأدبيات الإدارية على التمييز بين مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، ويمكن ايجاز حدود الارتباط ومكامن التفرقة بين المفهومين لضبط طبيعة العلاقة بينهما، فيما يلي: (نوفل 2016، ص.ص.37-38).

- من حيث طبيعة المفهوم: يشير التعلم التنظيمي إلى العملية التي تعمل على توفير البيئة المناسبة لتعلم جميع الأفراد وبكل المستويات. أما المنظمة المتعلمة فهي المكان الذي يعمل بشكل قوي وجماعي على تطوير نفسه والأهداف المنوطة به وبمعرفة عالية.
- من حيث الإطار الفكري: يشير التعلم التنظيمي إلى الكيفية (How)، أي إلى المهارات والعمليات التي تقود إلى التعلم. أما المنظمة المتعلمة فتقوم بالتركيز على بنية العملية التعليمية (What)، أي مبادئ وخصائص المنظمات التي تتعلم كوحدة جماعية.
- من حيث مجال الاهتمام: التعلم التنظيمي يركز على الجانب الأكاديمي الوصفي، أما المنظمة المتعلمة فيغلب عليها الطابع العملي الممارساتي.

ويذهب عدد من الباحثين في التفريق المفهومين إلى المقابلة بين عملية والمنتج؛ إذ أن المنظمة المتعلمة هي صورة للهدف المنشود، بينما التعلم التنظيمي يتمثل العمليات الديناميكية المطلوبة لزيادة السعة الإدراكية للمنظمة (الاقتدار المعرفي). (الشنطي 2016، ص.75).

أكد Marquardt على أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة علاقة مبنية على الاحتواء حيث تركز الأخيرة اهتمامها على خلق بيئة تنظيمية تعليمية، وتعمل باستمرار على تطوير كفاءات أعضائها بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة (عبيدات 2015، ص.36).

واضح أن العلاقة بين المفهومين تحتل الارتباط أكثر من البحث عن مكامن التفرقة؛ فهي علاقة ارتباط سببي فأحدهما يفضي للآخر، لتكون النتيجة الحتمية للتعلم التنظيمي هي التأسيس للمنظمات القابلة للتعلم، وان المنظمة المتعلمة هي الحاضنة الحافزة والمنتجة للتعلم التنظيمي. فإذا كان التعلم التنظيمي هو مصدر القيم والمهارات التي تجعل من التعلم قيمة مضافة للعمل في كل المستويات الإدارية بمنظمات التعلم، فإن منظمات التعلم حُرانات تنظيمية فائقة المعرفة تركز للتعلم وتستثمر في نواتجه على نحو مستديم.

ثالثا: مستلزمات تجسيد المنظمة المتعلمة

نحاول في هذا المحور التأسيس لجملة من المستلزمات الكفيلة ببناء "منظمة متعلمة" وأكثرها دلالة على مدى تعلميتها، والتي تُعنى بأكثر الجوانب التنظيمية حسما. ونرصد على المستوى الهيكلي الهيكل التنظيمي المرن كأحد أهم العوامل الهيكلية دلالة على المنظمة المتعلمة، ومساهمة في تجسيدها. وعلى مستوى القيادي تكون القيادة التحولية- الحافزة- عاملا حاسما لتعظيم فرص تحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة. بالإضافة إلى المستوى القيادي المجسد في الثقافة التنظيمية ذات الطبيعة التكيفية باعتبارها عاملا محفزا لتجسيد المنظمة المتعلمة³ أما على المستوى البشري فيعد صناع المعرفة أهم الموجودات التنظيمية محورية في السعي لتجسيد المنظمة المتعلمة. وعلى مستوى السياسات والاستراتيجيات فيكون التفويض أو التمكين التنظيمي وسياسة الاحتواء العالي أهم الاستراتيجيات التنظيمية مساهمة في المضي نحو تعلمية المنظمات.

1. الهيكل التنظيمي المرن Flexible Structure

يعني الهيكل التنظيمي صورة المنظمة أو شكلا يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربط تلك الوحدات ببعضها البعض، وكذا خطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المنظمة، والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف. بما يعني أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد والمهام والعلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين وكيفية استخدامهم للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكل تفوق وتميز. وبالتالي فنجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز يتوقف على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة، وتحقيق درجة عالية من الموائمة والتطابق بين هيكلها التنظيمي وأهدافها. (يوسالم، 2015، ص ص.77-78).

نتيجة للتغيرات المتسارعة التي حدثت -وما زالت- ببيئة الأعمال والتطور في الجانب التكنولوجي، فإن العديد من المنظمات أصبحت تتبنى وبشكل واسع شكلا جديدا من الهياكل يسمى الهيكل العضوي أو الهيكل المرن، الذي يتمتع بدرجة قليلة من المركزية والرسمية وبدرجة كبيرة بالمرونة والتفاعل. فالهياكل لا بد من تشكيلها بالمنظمات لبناء وتشجيع الابتكارات وتبادل المعرفة وتتدفق فيها الاتصالات والمعلومات بحرية في كل أرجاء المنظمة (وزوز، 2013، ص.61).

يناسب الهيكل التنظيمي المرن البيئة الدينامية، ويتصف بخطوط اتصال سلسلة وتخصص عمل غير واضح وغير محدد، وواجبات غير محددة. ويكون الاتصال أقرب للاستشارة منه لإعطاء الأوامر. ويتصف هذا الهيكل بأنه بسيط نسبياً، وغير رسمي، ولا مركزي يمنح الأفراد حرية تصرف واسعة في أداء مهماتهم. (يوسف، ص.209).

إن الهيكل التنظيمي المرن أحد أكثر العوامل حسما للتحول نحو المنظمة المتعلمة؛ ففي ظل هذه البيئة غير المستقرة وغير المؤكدة فإن المنظمة الساعية للتعلم هي الأقل رسمية والأكثر لا مركزية والأقدر على التكيف (وزوز، 2013، ص.23).

2. القيادة التحولية Transformational Leadership

تستوجب بيئة التعلم واكتساب المعرفة نموذجا مستحدثا للقيادة يستند إلى تفكير نظمي يتطلب التحول من الأغراض إلى العلاقات، ومن الكمية إلى الجودة. ما يعني وجود قائد قادر على مجابهة التحديات

والتهديدات، ومتقبل لفكرة توسيع مهامه وعدم حصرها في المضامين التقليدية للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

عرف Burns القيادة التحولية بأنها عملية "يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية" (أل فطوح 2013، ص.16). وتستند القيادة التحولية بالأساس على فلسفة ومفاهيم القيادة بالتحفيز. ذلك أن القادة التحوليين يوفرون تحفيزات غير اعتيادية لمؤسسيهم (أتباعهم) ترفع الروح المعنوية، وتنشط سيادة القيم، وتثير التفكير نحو إيجاد معالجات جديدة وإبداعية للمشكلات التنظيمية التي تواجههم (عباس 2010، ص.17). إذا لا تعني القيادة التحولية حسب Feenan تمركزا للسلطة، بل تفويض للصلاحيات وتمكين للعاملين لتحقيق نتائج قابلة للقياس من خلال تحفيزهم (الزريقات ونور 2012، ص.5).

في العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية يؤكد الكثير من الباحثين أن للقيادة التحولية وأبعادها دورا مهما ومؤثرا في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسات الأعمال المختلفة حيث تعمل هذه العلاقة الارتباطية الايجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحولية على تهيئة القياديين والأتباع للعمل معا وتبادل المعرفة، والاستمرار في التعلم والتركيز على أهداف مشتركة في بيئة العمل (الديجاني 2015، ص.29).

3. الثقافة التنظيمية التكيفية Adaptive Organizational Culture

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في تفكير العاملين وإدراكهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها" (عتابنة وحناملة 2013، ص.655).

بهذا المعنى، تشكل الثقافة التنظيمية العامل الحاسم الذي يحدد ما إذا كان النشاط التنظيمي دائم التطور بما يبلغه درجات الريادة والتميز، أم أن المنظمة تتدهور وأيالة إلى الفشل (نور 2008، ص.3). كما أنها تؤدي دور المحدد الحاسم لسلوك كل أفراد التنظيم (بلكبير وبوقطيمة 2005، ص.282): فهي ما يكسب المنظمة هويتها ويجسد فلسفتها وتوجهاتها من خلال تزويدها بممكّنات التكيف مع التغيرات البيئية -الداخلية والخارجية-. حيث تعتبر الثقافة التنظيمية التكيفية حاضنة استدامة التفوق والإبداع بالمنظمة (مهديد 2010، ص.6).

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات وبلوغها مصاف الريادة؛ فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يُمكن من خلاله توقع الأحداث والتكيف معها. كما أنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات الإنتاجية المرتفعة. وهي نقطة الارتكاز للتغيير التنظيمي؛ فإذا ما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي (ثقافة المنظمة)، فإنه ينسحب إلى باقي الجوانب التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية (تركي وإبراهيم 2015، ص.206).

4. صناعات المعرفة Knowledge workers

وَجّه مفهوم منظمات التعلم انتباه القائمين على إدارة المنظمات إلى أهمية إدارة أصولها المعرفية، ليسلط الضوء على مصدر جديد للمعرفة وهو ما أطلق عليه تسمية "المعرفة الكامنة" لدى العاملين. تكون المعرفة الكامنة في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة، ولا حتى متاحة. ما فرض حتمية تهيئة البيئة المناسبة

لاكتشافها، زيادتها ومن ثم تحويلها إلى معرفة تنظيمية سهلة التداول والتخزين. الأمر الذي جعل من "صناع المعرفة" أحد أهم الموجودات التنظيمية على الإطلاق.

تشير أدبيات الفكر الإداري -على نحو الإجماع- أن مصطلح "صناع المعرفة" من بين أهم المفاهيم التي تحظى بمكانة مرموقة في دراسات باحثي وممارسي إدارة الأعمال في ظل التسليم بمحورية المورد البشري في خلق فرص للريادة والتميز على ضوء تداعيات المنافسة الفائقة (Hyper Competation) لبيئة الأعمال.

يعتبر Peter Drucker أول من أوفد مصطلح صناع المعرفة لأدبيات الإدارة وذلك في خمسينيات القرن العشرين، وعرفه حينها بأنه: "الشخص الذي يمتلك معرفة مهمة بالنسبة للتنظيم، وغالبا ما يكون هو الشخص الوحيد الذي يمتلك هذه المعرفة ويمكنه استخدامها تنظيميا" (حمد 2017، ص.83). وفي محاولات تدقيقية عرف "صناع المعرفة" من خلال إبراز مجموع مزاياه؛ إذ يتميزون بكونهم " يمتلكون مستوى عال من مهارات التعليم، الطاقة الإدراكية العالية، التفكير، التفسير وتوليف البيانات، التحكم بتقنيات وتكنولوجيا المعلومات، فضلا عن القدرة على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية" (العزاوي وهاشم 2015، ص.128).

إن علاقة صناع المعرفة بالمنظمات المتعلمة شديدة الارتباط، ذلك أنها منظمات لا تتعامل بالعقلية التي تفترض بأن هناك من يفكر وهناك من يعمل Thinkers & Doers ، وإنما تقدم تحديا لكل أفراد التنظيم بغض النظر عن مستوياتهم وخبراتهم بأن يسهموا في عمليات التفكير والابداع، بداية باكتساب المعرفة وصولا لصناعتها (الرشدان 2011، ص.502).

5. التمكين التنظيمي Organizational Empowerment

يثير موضوع التمكين الإداري اهتماما كبيرا لدى ممارسي الإدارة ومنظرها منذ بداية ثمانينات القرن الماضي، من خلال الاهتمام أكثر بتخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي والتوجه نحو تسطيح الهيكل التنظيمي (Flattening).

ويعرف التمكين التنظيمي بأنه "أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار. بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب، والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" (pp102-108 bruce 2003). ويتم ذلك من خلال عملية " تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وريادتها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وتجسيد هذه الرسالة على أرض الواقع". (عفانة 2013، ص.10).

فالهيكل التنظيمي المرن وسيلة المنظمة نحو زيادة فرص الاقتدار المعرفي باعتباره أحد أهم المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار وإتاحة الفرص أمام بروز وتبلور الطموحات الفردية، وتسهيل أساليب العمل بما يكفل الاستفادة القصوى من الطاقات والقدرات (سيما المعرفية منها).

6. إدارة الإحتواء العالي High Involvement Management

يعتبر مدخل "إدارة الإحتواء العالي" أحد مخرجات تطور مفاهيم ومضامين إدارة الموارد البشرية خلال فترة ثمانينات القرن الماضي. ويعبر عن مجموعة من السياسات والممارسات الاحترافية لإدارة الموارد البشرية تُعنى

بتطوير وتحفيز المورد البشري لزيادة معدلات كفاءته وتأهيله من خلال مستوى عال من الإنسجام بين العاملين وبيئة عملهم بطريقة يلتزم فيها العاملون للمنظمات لاستيفاء متطلبات الأداء العالي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ظهر مفهوم إدارة الاحتواء العالي (HIM) في بداية ثمانينات القرن العشرين، ويعود الفضل في ظهور المفهوم ومن ثم انتشاره إلى Lawler Walton و Beer وعبراً عنه أنذاك بـ "إدارة الإلتزام العالي" High Commitment Management. ليكون هذا قد مهدا لمدخل إداري جديد قابل للإحلال محل النموذج التايلوري الذي وصفه Walton بالمدخل الرقابي. ورأى أن إدارة الاحتواء العالي المدخل الإداري الأكثر تواءمة للمنظمات الساعية للتعلم لما تواجهه من منافسة وعدم تأكد شديدين (ورد وحسن، ص.86).

الخاتمة

نخلص في الأخير إلى أن "المنظمة المتعلمة" هي طموح تنظيمي له من المميزات والخصائص ما يكفي لمواجهة تحديات ورهانات بيئة الأعمال ما جعل من أمر التحول إليه حتمية خاصة للمنظمات الساعية للبقاء.

إن أغلب الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع "المنظمة المتعلمة" لم تهتم برصد معايير وخصائص يمكن الاحتكام إليها للفصل في مدى تعلمية المنظمة. وجاءت هذه الدراسة كمحاولة للتأسيس لمعايير استرشادية لتجسيد المنظمة المتعلمة تمكنا من التعرف على المنظمة المتعلمة وامكانية تحديد تعريف تقريبي لها.

اهتمت الدراسة بمحاولة التأسيس لبنية تمثل وصفة ارشادية لتفعيل وتجسيد منظمات التعلم من خلال توليفة مستلزمات حاسمة تشمل ثقافة المنظمة التي تشجع على الإقبال على المعرفة، تفاعلاً، اكتساباً وخلقاً. ومن ثم المشاركة بها من خلال إدارة عليا-قيادة- تؤمن بأن القيمة المضافة للعمل في ظل رهانات المعرفة هي الرصيد المعرفي، وتوفير هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعرفة وتشاركها بين كل أعضاء التنظيم، بتوفير مساحات تلاق للأفراد لتبادل المعارف. وتبني استراتيجيات تسييرية تُعنى بتمكين المورد البشري وتحرير طاقاته الإبداعية. لتكون المنظمة المتعلمة هي بيئة العمل الايجابية والخلاقة التي يتم فيها استخدام (استغلال) كل المواد على تنوعها وتعقدتها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

أولاً- المقالات في الدوريات والمجلات العلمية:

1. البغدادي، ع. ه (2008)، "العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كيتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد". مجلد 1 (1). 78-57.
2. الحكيم، ل، زوين، ع، الخفاجي، ح. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 11(2). 94 - 119.
3. الخشالي، ج، التميمي، ف.أ. (2008). أثر أساليب في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 4(2). 193 - 215.

4. الرفاعي، م.ن، والشيايب، أ.م، والروابدة، م.ع. (2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 9(1) 119 - 158.
5. الزريقات، خ.خ.س، نور، م.إ. (2012). أثر القيادة التحولية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (30). 1 - 40.
6. العبيدي، أ.ع، الجبوري، ج.ح، الكلابي، أن. (2014). استعمال الرأس المال العائلي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لأداء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 10(31). 227 - 238.
7. العزاوي، ش.ع، هاشم، وع. (2015). تأثير صناع المعرفة في التفوق التنظيمي: بحث ميداني في عدد من الشركات الصناعية العراقية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 21(84). 121 - 145.
8. بن زرعة، س.ب.م. (2014). مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. مجلد 3(9). 88-113.
9. حمد، ع.ع (2017). أثر أبعاد صناع المعرفة في ترشيد القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية في جامعة تكريت. مجلة الدراسات العليا-جامعة النيلين (27). 77 - 104.
10. عتابنة، ر.إ، حتاملة، م.أ. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 9(4). 651 - 670.
11. نوفل، ن.م (2016). موقف تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة عند "سينج رياض الأطفال بمصر. مجلة الشمال للعلوم الانسانية. المجلد 1(2). 31 - 60.
12. ورد، ح.ف، حسن، ع.ك (2010). إدارة الاحتواء العالي وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية لأداء عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكهربائية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12(2). 85 - 96.
13. يوسف، س.خ (2012). تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية: دراسة حالة جامعة صلاح الدين-أربيل. مجلة تنمية الرافدين المجلد 34(110). 119 - 216.

ثانيا- المذكرات والرسائل الجامعية:

14. الحسني، د.ب (2016). "أثر ممارسات إدارة الاحتواء العالي في تنشيط رأس المال البشري : دراسة حالة مصرف الرافدين بالعاصمة العراقية بغداد (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط -عمان-).
15. النجاثي، ي.ب.س. (2017) "التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بالرياض" (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية -الرياض-).
16. آل فطيح، ح.ق (2013) "علاقة تطبيقات القيادة التحولية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض" (أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض-).
17. جوادي، ب. (2015) "التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط" (مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-).
18. شربنجي، أ (2010) "بناء المنظمة المتعلمة كمدخل لخلق السياحة العلاجية في سورية" (رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب - سورية-).

19. عباس، ش. أ (2010) "سلوكيات القيادة التحولية واثرها على الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا-الأردن).
20. عبيدات، س. "ممارسة التعلم التنظيمي واثره على تطوير الكفاءات الجماعية : دراسة ميدانية في مؤسسات الأشغال البحرية الجزائرية " (أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، 2015)، ص. 36.
21. عفانة، ح.م (2013) " التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة).
22. محمد، ب.خ (2014) "علاقة المنظمة المتعلمة بتعزيز إجراءات السلامة والصحة المهنية في أقسام التصوير الطبي بالمستشفيات الحكومية -قطاع غزة-" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة).
23. مهديد، ف (2010) "الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية" (مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-المسيلة).
24. وزوز، أ.ت (2013) "دور الهيكل التنظيمي المرن في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة على الجامعات الفلسطينية العامة في الضفة الغربية" (مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل- فلسطين).

ثالثا-مداخلات وأوراق بحثية:

25. الرشدان، ي (2011)، "المنظمات المتعلمة في عصر العولمة" (ورقة بحث قدمت في مؤتمر: "منظمات متميزة في بيئة متجددة"، أربد، أكتوبر 2011).
26. بلكير، ب، بوفطيمة، ف (2005) "ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 08-09 مارس).
27. صقر، ه (2003)، "المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة : "القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي"، دمشق، 13- 16 أكتوبر 2003). 147-108 .

باللغة الأجنبية:

28. Manuela Bruce, « Measuring Empowerment », Leadership & Organization Development Journal, 24(2003), 102-108.