

## المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي

### The Learning Organization and the Organizational Change

تاريخ الإرسال: 2019-09-18 تاريخ القبول: 2020-09-02

فاطمة بوقريط، جامعة سطيف2، f\_fatima69@yahoo.fr

الجمعي النوى، جامعة سطيف2، zahir64socio@gmail.com

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة النظرية الى النظر في حدود الارتباط القائم بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي. فلقد أضحت المنظمة المعاصرة تشبه الى حد ما الإنسان. فهي الأخرى وفي ظل ما تعرفه مجتمعات اليوم، من تغيرات وتحولات وسيطرة للتكنولوجيا على أهم تفاصيل الحياة. والتي بدورها سهلت عملية تبادل المعلومات. وجدت نفسها (أي المنظمات) أمام تحدي تقادم المهارات وتراجع الخبرات. ولذلك أصبح من الضروري لها مراجعة أساليب عملها وممارستها وسياساتها وتموقعها بالشكل الذي يفترض أن يولد لديها نوع من اليقظة والانتباه والاستيعاب لجميع التغيرات التي تحدث في محيطها، وهذا قد لا يكون إلا من خلال السعي الدائم لتجديد المعارف والذي بدوره قد لا يتحقق إلا عن طريق التعلم التنظيمي. الذي بدوره يؤدي إلى بناء المنظمة المتعلمة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، التغيير التنظيمي.

#### Résumé

*Cette étude traite de la relation entre l'organisation apprenante et le changement organisationnel. Une telle organisation contemporaine est devenue dans une certaine mesure semblable à l'être humain. Cette dernière, au sein de la domination de la technologie sur la vie facilite l'échange d'informations; les organisations se sont en effet retrouvées face au défi du vieillissement des compétences et du déclin des expériences, de sorte qu'il devient nécessaire de revoir ses méthodes de travail, sa pratique, sa politique et de manière à y générer une sorte de vigilance, d'attention et de compréhension de tous les changements qui se produisent dans son environnement. Ceci ne peut se faire qu'à travers un sérieux renouvellement des connaissances aboutissant à l'apprentissage organisationnel, fait qui génère une construction d'une organisation éduquée.*

**Mots Clés :** L'Apprentissage Organisationnel, l'Organisation apprenante, Le Changement organisationnel

#### Abstract

*This theoretical study aims at examining the limits of the link existing between the learning organization and organizational change. The contemporary organization has become somewhat like a human being. In the light of what societies have been known of the changes, transformations and control of technology over the most important details of life ; which in turn facilitated the process of information exchange ; they found themselves (i.e. organizations) facing the challenge of aging skills and retreating experiences. Therefore, it has become necessary for them to review their work methods, practices, policies and position them in a manner that is supposed to generate a kind of alertness, attention and comprehension of all the changes that occur in their surroundings, and this may only be through the constant endeavor to renew knowledge, which in turn may not be achieved except through organizational learning. Which in turn leads to building the learning organization.*

**Key Words:** The Organizational Learning, The Educated Organization, The Organizational Change

\* المؤلف المراسل

## مقدمة

## ثانيا- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التعلم التنظيمي على اعتباره من أحدث المواضيع التي تنفرد باهتمام متميز لمختلف الباحثين ولاسيما في الجزائر ، فبعد أن أشار إليه بتر سانج في التسعينات من القرن الماضي واكد على أهمية التعلم بالنسبة للمنظمات المعاصرة ، أصبح اليوم جلي بالمنظمات التي تنشأ والبقاء والاستمرار والتي تريد ربما الحفاظ على ميزتها التنافسية أن تجدد مكتسباتها بصورة دائمة خاصة في ظل تزايد اثر عوامل التغيير ، هذا من ناحية ومن الجانب الثاني : يمكن القول أن أهمية هذه الدراسة هي من أهمية التغيير التنظيمي كعملية تساهم في تجديد ، تطوير تحسين ، مختلف جوانب التنظيم والتي تتطلب شيء من التطوير للخبرات والقدرات والمهارات الخاصة بأفرادها التي تتلاءم مع ما يتم تغييره في المنظمة . هذا التطوير الذي يفترض أن يكون مرفقا بعملية التعلم والتعليم. زيادة على كون التعلم هو الذي يؤدي الى التكيف مع التغيير

## ثالثا- اهداف الدراسة

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة او الساعية الى التعلم م أو المفكرة او منظمة المعرفة ، من بين سلسلة المفاهيم الحديثة التي واكبت مسار تطور المؤسسات الحديثة. ما جعل هذه الدراسة النظرية تهدف إلى التعمق أكثر في فهم معنى التعلم التنظيمي ، ومعنى المنظمة المتعلمة زيادة على فهم معنى التغيير التنظيمي ، كما سعت إلى بحث حقيقة العلاقة بين كل من المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي.

## رابعا- التعلم التنظيمي من منظور الدراسات السابقة

يعتبر التعلم التنظيمي من بين المواضيع التي عرفت شيء من الاهتمام الملحوظ ، خاصة في ارتباطه بعوامل التغيير والتغير وذلك من طرف مختلف الباحثين وفي مجالات متنوعة ، وذلك في بحر السنوات القليلة الماضية ما ساهم في انتاج العديد من الدراسات حوله الجزائرية منها ، العربية والغربية ، وفي هذا الاطار ذهبت الباحثة الجزائرية مسعودة شريقي وعبر رسالة الدكتوراه التي انجزتها على مستوى جامعة الشلف الى البحث عن معالم العلاقة بين كل من ادارة التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي على اعتبار أن التغيير هو العملية التي تعمل على تجديد الكثير من الجوانب في اي مؤسسة والتعلم هو الوسيلة

لقد فاق مستوى التطور الذي حققه الانسان في هذا العصر مستوى قدرته على استيعاب كل تفاصيله والتحكم في كل عناصره ، مما ولد لديه الصدمة. هذا التطور الذي لم تسلم من أثاره التنظيمات والمؤسسات بمختلف أهداف وجودها. فهي الأخرى وجدت نفسها أمام حتمية استيعاب هذه التحولات والتكيف معها لا بل الاستعداد لها والأحديها. بالشكل الذي أدى ربما إلى تراجع الأنماط التقليدية من هذه التنظيمات أمام حجم وقوة هذا التسارع ، إذ أصبح يمكن القول أن المنظمة أو المؤسسة النموذج اليوم هي التي تتجاوز حدود الشكل الكلاسيكي التقليدي النمطي وتتكيف مع كل التغيرات الواردة في البيئة ، بل من الضروري أن تتغير تبعا للتحولات التي قد تطرأ في البيئة الخارجية - إذا ما أرادت أن تبقى وتستمر- هذه التغيرات التي يفترض ان توصف بتلك الحتمية التي ألفت بأثرها على كل البنى والفضاءات الاجتماعية بمختلف اشكالها واهداف وجودها. تتطلب منظمات نوعية ومختلفة ساعية للتعلم واعية بأهميته مرتكزة عليه كثقافة تنظيمية.

## اولا- اشكالية الدراسة

إن متطلبات هذا العصر المتداخلة والمتسارعة والمتغيرة استدعت ضرورة وجود منظمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع عوامل التغيير ، على عكس النمط التقليدي الموصوف بصلابته وجموده وكثرة مستوياته. والذي أصبح ربما لا يتلاءم مع بيئة هذا العصر القلقة والمضطربة ، فالمنظمة اليوم أصبحت شبيهة بالإنسان تتقادم هياكلها ، خبراتها ومهاراتها ومعارفها ، وأساليب عملها وطرق أدائها للأعمال أمام المستجدات والتغيرات شديدة التواتر ، ما أدى ربما إلى ظهور نوع آخر من المنظمات ، تسمى المنظمات المتعلمة أو المنظمة الساعية إلى التعلم والتي حلت محل المنظمات الكلاسيكية ، فما هي المنظمة المتعلمة وما الفرق بين كل من المنظمة المتعلمة والمنظمة الساعية للتعلم والتعلم التنظيمي وماهي حدود العلاقة بين كل من المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي.

وافترض ان التعلم التنظيمي قد يكون اداة استراتيجية لتنمية تطوير وتغيير هذا النوع من المؤسسات خاصة وأن السبب وراء تبني اسلوب التعلم التنظيمي في هذه المؤسسة محل البحث هو التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بالمعلومات والتي تطلبت نوع من التغيير في وضعيات العمال داخل ميدان العمل زيادة على محاولة اكتساب مهارات جديدة تلائم مستوى التطورات في تكنولوجيا المعلومات . ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة ذهب الباحث الى تبني منهج دراسة الحالة ، وذلك بالقيام بعملية مسح اثنوغرافي ، مستعملا بذلك الملاحظة ، المقابلة الرسمية والتي طبقت مع 47 مفردة ، وغير الرسمية الفردية والجماعية (المتعلقة بفرق العمل) والايمايل والهاتف ، ومختلف التقارير السنوية التي تصدر عن المؤسسة. وقد توصلت الدراسة الى :

- إلى انه لكي تبني مؤسسة متعلمة يجب النهوض بثقافة التعلم. الفردية او الاجتماعية.
  - الاهتمام بالعمال المبدعين.
  - ان تكون المؤسسة على مستوى معتبر من المرونة.
  - الاطلاع المتواصل على المستجدات المعرفية والتجارية
  - التطوير والتجديد المعرفي المستمر للمنظمة.
- هذا وتعد دراسة عصام رمضان من بين الدراسات التي اهتمت بالتعلم التنظيمي في المعاهد الازهرية والتي نشرت كمقال في مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية سنة 2014 في مجلدها (28) (10) حيث اراد أن يعرف الباحث مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في هذه المعاهد وذلك وفق وجهة نظر العاملين فيها ، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة ذهب الى الاجابة على التساؤلات التالية:

- مدى توافر ابعاد المنظمة المتعلمة في المعاهد الازهرية من وجهة نظر العاملين فيها.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى (نوع الوظيفة مرحلة التعليم ، الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) من خلال القيام بدراسة ميدانية اعتمد فيها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (443) مفردة وموظفا المنهج الوصفي في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى ماييلي من النتائج:

- أن ابعاد المنظمة المتعلمة السبع موجودة بدرجة متوسطة في المعاهد الازهرية. (تشجيع الحوار والإستفسار ، تشجيع التعلم والتعاون الجامعي ، القيادة الاستراتيجية

التي تؤدي الى التكيف مع مختلف المستجدات لأي شركة حيث انطلقت (الباحثة) من محاولة فهم هذه العلاقة في شركة جينرال الكترك وهي شركة عملاقة في التكنولوجيا والالكترونيات مع قيامها بإسقاط هذه الدراسة على مؤسسة كوندور الجزائرية باعتبارها من المؤسسات الوطنية الريادية في مجال الالكترونيات ( وفق دراسة ميدانية طبقت على عينة عشوائية من الاطارات الذي كان عددهم 312 اخذت منهم 91 مفردة ، معتمدة على المنهج الوصفي ، وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت اهمها:

- استطاعت هذه المؤسسة أن تكون ماهرة في المجالات الخمسة للمنظمة المتعلمة التي تحدث عنها هارفن . ولاسيما تعلمها من تجارب الاخرين ومن ذلك تجربة موتورولا.
- تحول المنظمة التقليدية الى متعلمة يتطلب ارساء مجموعة من الاسس وأهمها التعلم التنظيمي والتفكير النظمي ، فرق التعلم ، ثقافة التعلم ، وادارة المعرفة. وهي بعض الأسس الموجودة في مؤسسة كوندور . زيادة على كون التكوين هو الاساس في التعلم لدى الموارد البشرية لهذه المؤسسة.
- اهمية القيادة ودورها في ارساء قواعد المنظمة المتعلمة والذي لم يكن هدفا صريحا لقائدها بل كان قالب من الممارسات التي تدل على ذلك.
- التعلم هو ذلك الفعل الذي يحدث داخل المنظمة. ويساعدها على التكيف مع التغيير.
- إن كوندور تملك مقومات المؤسسة المتعلمة وخاصة الموارد البشرية. (إلا انها تحتاج الى عملية تغيير شاملة تمس بالدرجة الاولى الثقافة التنظيمية).

وتعتبر دراسة **GRETE NETTELAND** من بين الدراسات التي اهتمت بمجال التغيير التنظيمي في علاقته بالمنظمة المتعلمة وهي عبارة عن رسالة دكتوراه قدمت في جامعة BERGEN سنة 2007. حيث تم انجاز هذه الدراسة في احدى أعرق شركات الاتصالات النرويجية المسماة TELENORE والتي تشغل حوالي 6000 عامل موزعين على العديد من الوكالات. وقد ذهب هذا البحث في جانبه التطبيقي إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للتعلم التنظيمي ان يكون اداة للتغيير وما هي المشاكل التي قد تعترض الشركات الكبرى عند تطبيقها لأسلوب التعلم التنظيمي.

التعلم التنظيمي ، وقد اتفق المهتمين بالميدان على أن أول ظهور له كان في السبعينات ، عقب السؤال الذي طرحه كل من ارجريس وسكون في كتابهم « organizational هل المنظمة يجب أن تتعلم ؟ وقد سبقهم سيمون simon في إعطاء معنى للمفهوم من خلال تعريفه له " بأنه ذلك الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما يعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها". (شنشونة مُجد ، 2014 ، 109 ) ويذكر أن هذا التعريف جاء سنة 1968.

وهناك من يذهب إلى تعريف التعلم التنظيمي: " بأنه قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة الخبرة المكتسبة من خلال التجريب ، والملاحظة والتحليل والرغبة في اختبار كل من النجاح والفشل." (زيد منير عبوي، 2015، 203)

"وقد جاء clay في سنة 1971 بتعريف يصف فيه التعلم التنظيمي على " انه العملية التي تحصل من خلال العلاقة بين المثير والاستجابة) أو هو عملية صياغة سلوك الفرد من خلال ملاحظة وتقليد الآخرين بمساعدة عمليات رمزية وصور شفوية وذهنية تصدر من قبلهم." (عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، 2010، 21)

وفي اشارة واضحة إلى الخطأ وعلاقته الصريحة والواضحة بعملية التعلم ذهب كل ارجريس وسكون إلى تعريف التعلم التنظيمي على انه (عملية كشف الأخطاء وتصحيحها). (ابراهيم الخولف الملكاوي، 2007، 145)

#### أ-1- أنواع التعلم

لقد ذهب كل من سانج وعلماء آخرين إلى إبراز الفرق بين أنواع من التعلم ، وهي التعلم التكيفي والتعلم التوليدي وهناك بعض الأنواع الأخرى المتمثلة في كل من التعلم التعاوني ، التنافسي ناهيك عن التعلم ثلاثي الدائرة والاجتماعي.

\* "فالتعلم التكيفي : " يقصد بالتعلم التكيف الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، إن الحافز على تبني التعلم التكيفي في المنظمة المتعلمة يتمثل في سد الفجوة بين الأهداف والنتائج ومواءمة السلوك وتوجيهه نحوى تحقيق الاهداف المرغوبة ويرى ماركوات أن التعلم التكيفي يحدث عندما يتعلم الفرد أو

الداعمة للتعلم إيجاد فرص للتعلم المستمر ، تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة ، ربط المدرسة بالبيئة الخارجية ، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة.) وقد جاء بعد الاستفسار وتشجيع الحوار في المرتبة الاولى.

أما كامل الحواجرة فقد حاول من خلال مقال له نشر في المجلة الاردنية لإدارة الاعمال في العدد الثالث من المجلد السابع سنة 2011 الاجابة على سؤال لدراسة حالة جاءت بعنوان الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير التنظيمي في المنظمة المتعلمة مستعينا في الوصول الى اهداف البحث بكل من منهج الاحصاء الوصفي ، والعينة العشوائية ، التي كان عدد مفرداتها (233) مفردة ، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي:

الادراك العام مرتفع في مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها

- أن إدراك المبحوثين لكون منظماتهم منظمة متعلمة لا يعود للخبرة الاكاديمية ، والمستوى التعليمي ، والجنس ،
- أن جميع ابعاد المنظمة المتعلمة ترتبط مع الاستعداد للتغيير التنظيمي.

#### خامسا - مفاهيم الدراسة

##### أ- التعلم التنظيمي

بدأ كل من مفهوم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يعرف نوع من الاهتمام الملحوظ في السنوات القليلة الماضية خاصة عقب ظهور كتابات كل من كريس وبيتر سانج هذا المفهوم الذي وصف من طرف الساعدي على انه المفهوم الحركي ذو الطبيعة المتغيرة باستمرار سواء كان على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي ، فإذا كان على المستوى الفردي فمعنى ذلك ان القابليات الفكرية والمعرفية للفرد هي التي تتغير بفعل عملية التدريب والممارسة والتفاعل. وإذا كان على المستوى المؤسساتي فمعنى ذلك أن التعلم يتطلب خاصية المرونة في الهياكل. مع العلم ان التعلم الشخصي يصب في القاعدة المؤسساتية.

ويرتبط التعلم إلى حد ما بالسلوك الفردي أو الإنساني لأنه يعمل على تغييره وتعديله والذي بدوره ارتبط بصورة كبيرة (أي التعلم) بميدان علم النفس المعرفي ثم ما فتئ أن اندمج في البنى التنظيمية أو المؤسساتية لينتج مفهوم آخر سمي

- التعلم هو عملية لاكتساب المعرفة وزيادة المشاركة في المعلومات ، صقل المهارات وبناء الخبرات. يؤدي الى اكتساب الثقة ، ومن ثم الذهاب نحو بني الابداع والابتكار.
- التعلم يزود الذاكرة التنظيمية بالمعرفة الجديدة ومن خلاله يتم نسخ القديمة منها.
- التعلم يؤدي إلى تعزيز الرأسمال الاجتماعي بواسطة التعاون.
- التعلم يساهم في اعادة هندسة الهياكل التنظيمية وفق متغيرات البيئة الخارجية.
- التعلم يؤدي الى توليد المعارف الجديدة وتوسيعها. بما يمكن المنظمة من المحافظة على تنافسيتها.
- التعلم يساهم في التطوير الذاتي للفرد
- التعلم يساهم في اتخاذ القرارات لكونه جمع للمعلومات والمعرفة.
- يعد التعلم شرط من شروط مواكبة التغيير وعدم التأكد البيئي وتمكين المنظمة من التعامل بنجاح مع التغيير.
- التعلم يساهم في تحويل المعارف الضمنية الى كفاءات جوهرية.

### أ-3- معوقات التعلم التنظيمي

- إذا كان التعلم قد يمثل ثقافة جديدة لدى المنظمة المعاصرة الساعية الى الأخذ بعوامل التطور والتقدم ، فإن ترسيخ هذه الثقافة وترسيخها ضمن ممارسات اي منظمة قد يصطدم بمجموعة من العوائق التي قد تكبح التبرني الفعلي لها.
- ولعل الهيكل التنظيمي واحد من بين الاشياء التي قد تعيق عملية التعلم التنظيمي خاصة الكلاسيكي الموصوف بنوع من الصلابة والجمود المرتبط بالتقسيم الرأسي للعمل ، على عكس ما تتطلبه المنظمة المتعلمة من هياكل تنظيمية مرنة تضمن نوع من الانسيابية والحرية في تبادل المعلومات. كما تحتاج الى غلبة النمط غير الرسمي من الاتصالات على الحياة التنظيمية مما يتيح الفرصة لتشارك المعلومات بين افراد المنظمة. وزيادة على هذا هناك العديد من المعوقات الاخرى التي تتمثل فيما يأتي:
- توزيع الصلاحيات حسب التدرج الهرمي (الهيكل التنظيمي التقليدي) والتي تساهم بدورها في تنميط المهام ونمذجة السلوك الانساني وتحديدده ضمن قالب معين مما قد

الجماعة أو المنظمة من التجارب السابقة ، وعندما تقوم المنظمة بتعديل السلوك ( الاجراء ) الممارس سابقا وتحليل النتائج المترتبة عليه ،" (سوزان اكرم سلطان، ضحى حيدر خضر ، 2010، 133) ، وهذا النوع حسب سانج يمثل الخطوة الأولى باتجاه منظمات التعلم .

\* بينما التعلم التوليدي أو التوالدي: يركز على التجريب المستمر والتغذية الراجعة للتفحص المستمر لطريقة المؤسسة في تحديد المشكلات وحلها فالتعلم التكيفي ما هو إلا مرحلة اولى من التعليم التوليدي. " (احمد يوسف عريقات واخرون، 2010، 199)، ومن وجهة نظر سانج فإن التعلم التوالدي يتعلق بالخلق ويتطلب التفكير النظمي والرؤية المشتركة ، والإلتقان الشخصي والتعلم الفرقي والتوتر الخلاق. ويمكن القول أن هناك نوع من التعلم لا يقوم بمناقشة الأهداف وصحتها ولا يوفر معلومات وتغذية مرتدة عن ذلك يسمى التعلم التكيفي وبالتالي فهذا النوع يؤدي الى تمكين المنظمة من التغيير. أما التعليم التوليدي فهو يحصل عندما يقوم الافراد بمناقشة المعايير والممارسات المعمول بها او القائمة في اي تنظيم بهدف تعديلها وتغييرها.

### \* التعلم ثلاثي الدائرة

يحصل هذا التعلم عندما يقوم الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمنظمة وسبب وجودها. والتشكيك بصلاحيه هذه الأهداف أو الاعتراض عليها وبالتالي المساهمة في تحقيق تحويل وتغيير جذري فيها. (ناصر جردات واخرون، 2013، 193-193)

\* أما التعلم الاجتماعي: فحقيقته ترتبط بكون التعلم الفردي لا يحدث إلا ضمن إطار الجماعة ومن خلال جملة التفاعلات المختلفة التي تحدث مع الآخرين.

### أ- 2- أهمية التعلم

- إذا كان التعلم يعبر عن تلك الحالة التي من خلالها يتم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين جميع العاملين في المنظمة. والتي تتطلب تغيير في الثقافة التنظيمية وفي اجراءات واساليب العمل. فإن مبلغ أهميته يتمثل في:
- التعلم يعمل على تغيير السلوك الانساني.
  - التعلم يساعد المنظمة على التكيف مع التغيير وعدم التأكد البيئي.

ذات الهيكل البيروقراطي والتي يغلب الطابع الروتيني على أداء أعمالها بالصورة التي تحد من الإبداع والابتكار لدى أفرادها فذهبوا للبحث عن نماذج أكثر مرونة وتكيف مع متطلبات عصر التغيير والتغير.

حيث وصف هذا النوع من المؤسسات " بأنها المنظمة التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجريب قدراتهم ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين فيها. وأنها المنظمة التي تسهل التعلم والتطوير للعاملين وتحول نفسها بصورة مستمرة. كما أنها المنظمة التي يقوم أفرادها بتوسيع مستمر لقابليتهم لتحقيق النتائج المرغوبة بالاستناد إلى أنماط جديدة من التفكير والروح الجماعية التي تعتبر الفرد في حالة تعلم مستمر، " (علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، 2014، 137)

وقد جاء في تعريف آخر للمنظمة المتعلمة أنها تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وأساس النظرة المستقبلية الثاقبة. (عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: 49)

وأنها المنظمة التي استطاعت أن تنسج في كيانه وحضارتها مفدرة مستمرة على التعلم والتكيف والتغير، فقيمتها وسياساتها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين فيها. (صالح علي عودة الهلالات، 2014، 137)

"ويذهب GARVIN إلى تعريف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة الماهرة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها ويصاحب ذلك تغيير في السلوك لتتلاءم مع المعارف والرؤى الجديدة.

أما سانج (senge) فقد وصفها بأنها المنظمة التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع باستمرار كيف يتعلمون معا." (عمر احمد همشري، 2013، 198)، من خلال هذه التعريفات يمكن القول ان المنظمة المتعلمة ما هي إلا منظمة ادرجت أسلوب ادارة المعرفة ضمن ثقافتها او هي المنظمة التي يمكن تسميتها

يؤدي الى الحد من التفكير الإبداعي والخلق ، الذي لا يخدم وجود المنظمة المتعلمة.

- الأعباء الوظيفية الكبيرة والتي تؤدي إلى تقوقع العاملين ضمن روتين معين من ناحية ومن الناحية الأخرى يصطدم في - محدودية الوقت مقارنة بحجم التبعات الموكلة إليه

- قلة فرص التعلم.  
- عدم الاستفادة من الخبرات والتجارب الصحيحة.  
- العادات والتقاليد المساعدة او المعيقة للتعلم.  
حيث هناك الكثير من الممارسات التنظيمية التي تتأصل في ثقافة التنظيمات وتصبح معيقة ومطبئة لعملية التعلم.  
- مستوى الجهل والتخلف وال فقر الذي يعيشه مجتمع هذه المنظمات.

- عدم توفر البنية التحتية المناسبة والمساعدة لعملية التعلم.

- قلة الموارد المالية أو عدم تخصيص الموارد الكافية للنهوض بالجانب التعليمي لدى الأفراد والمنظمات.

- نقص تأهيل الأفراد من ذوو القدرة على ممارسة الأعمال ذات الصلة بالتعلم التنظيمي.

- غياب الرغبة في التعلم وضعف الإقبال عليه ، نقص المبادرة الفردية وتطوير الذات.

#### ب- المنظمة المتعلمة

لقد تزايدت أهمية المنظمات المتعلمة في السنوات الأخيرة بوصف هذا النوع من المنظمات هو القادر ربما على استيعاب حالة عدم التأكد البيئي وعوامل التغيير الذي تعيش تحت تأثيرها المنظمات المعاصرة. ويرجع البعض أولى جذور الاهتمام بمنظمة التعلم إلى ما جاءت بها الإدارة العلمية وروادها الأوائل أمثال فردريك تيلور وفايول الذين أكدوا على أن العمال يجب أني تعلموا لكي يعملوا ، حيث أكد تيلور منهجيته على أهمية تدريب العامل

أكثر من اجل هذا الغرض ، وقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم عقب ظهور كتاب بتر سانج في سنة 1990 الذي حدد فيها القواعد الخمس لبناء المنظمة المتعلمة ، ومن خلاله حمل للمنظمة مسؤولية التكيف مع الاضطرابات والتغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي وذلك عن طريق تحولها إلى منظمات قابلة للتعلم ويقال أن هذا المفهوم ظهر بسبب عجز الأمريكيين عن استيعاب ضغوطات المحيط الخارجي من طرف المؤسسات

❖ **حل المشكلات نظمياً:** ويستند هذا النشاط إلى حد كبير على فلسفة وأساليب حركة النوعية وهو بدوره يتميز بمايلي :

أنه يعتمد على الاساليب العلمية أكثر من اعتماده على التخمين ، وذلك فيما يتعلق بتشخيص المشكلات ، وتؤدي نظم دعم القرارات وغيرها من النظم دورا بارزا في هذا المجال من خلال ما تقدمه من قدرات تحليلية ووسائل عملية وإحاطة شاملة بالأمر وغيرها من التسهيلات.

❖ **التأكيد على البيانات أكثر من الافتراضات.**

❖ **استعمال الأدوات الإحصائية.**

❖ **التجريب:** وهذا النشاط يشير إلى ذلك البحث المنظم عن المعرفة الجديدة وفحصها وذلك عن طريق استخدام المنهج العلمي. (عادل هادي حسين البغدادي، ص 69)،

❖ **التعلم من التجارب السابقة:** ينبغي على المنظمة أن تعمل على إعادة النظر المستمرة والدائمة في النجاحات التي قد تحققت والاختافات التي قد تصيبها عن طريق المراجعة والتقييم المتواتر ، والقيام بعملية تدوين لكل ما استفيد منه من الدروس او التجارب الناجحة بالشكل المساهم في امكانية الوصول إليها (أي هذه الدروس) والإطلاع عليها من قبل أفراد المنظمة وهذا ربما يدخل ضمن عملية بناء الذاكرة التنظيمية وبالتالي يمكن ضمان عدم ضياع الخبرات والمعارف بل والاسترشاد بها في حل المشكلات الحالية.

❖ **التعلم من الآخرين:** ان البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد هي مجال خصب وواسع لمختلف الأفكار والإبداعات وربما أكثرها قوة وعليه يجب على الفرد التطلع للعالم الخارجي من أجل الحصول على وجهات نظر جديدة والتي بدورها تتطلب نوع من التسهيلات للمشاركة في المعلومات المبنية على تكنولوجية المعلومات والاتصالات.

❖ **نقل المعرفة:** ينبغي أن يتم نشر المعرفة بسرعة وفعالية في مختلف أنحاء المنظمة فحينما يتم التشارك في الأفكار بين الأفراد وعلى نطاق واسع يكون لهذه العملية اثرا ايجابيا أكثر مما لو أنها بقيت بحوزة فئة محدودة من الأفراد وهناك مجموعة من الآليات المؤدية لذلك من بينها قنوات الاتصال المفتوحة.

❖ **المشاركة في صنع القرارات:** بحيث يكون لكل اعضاء المنظمة واصحاب المصالح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع السياسات.

بمنظمة المعرفة. وإذا كان هناك بعض الاختلاف في فيما ورد من تعاريف للمنظمة المتعلمة فإنه هناك شبه اتفاق على أن:

▪ المنظمة المتعلمة تتميز بهيكلها المسطح وتدرجه المرن الذي يساعد في اتاحه الفرص للعاملين للمشاركة في عملية صنع القرار ، ووضع الأهداف داخل التنظيم ويتم تمكين الأفراد بقدر من السلطة ، وفضلا عن ذلك فإن مثل هذه الهياكل تدعم بناء فرق العمل والعلاقات الإنسانية القوية وإقامة الشبكات عبر الروابط التنظيمية سواء كانت داخلية أم خارجية (مثل فرق المشروعات) وتشجع هذه الملامح التفكير النمطي والمعرفة المشتركة والإفتتاح المعرفي الضروري للتعلم التنظيمي. (ابراهيم الخلوف الهلكاوي، 163-164)

▪ وتتطلب نظم معلومات مبنية على معلومات أكثر جدوى من تلك التي كانت تستخدم في المنظمات البيروقراطية من اجل الرقابة كما ان التغيير التحويلي يتم في ظل وجود نظم المعلومات الجيدة التي تزيد من سرعة اكتساب المعلومات ومعالجتها والاشترك فيها والتي تدعم فعالية ادارة المعرفة.

▪ وهي المنظمة التي يجب أن تنظر إلى مواردها البشرية على أنهم المبدعين الذين يستخدمون التعلم التنظيمي ليصبح بهذا الشكل دور إدارة الموارد البشرية هو مساعدة افرادها على التعلم ، مع الحث والتشجيع على اكتساب مهارات معرفية جديدة ويفترض أن تكون الثقافة السائدة في المنظمة المتعلمة قوية تشجع على الابتكار والإبداع والتجريب وتحث على اكتساب المعلومات والمشاركة فيها مع منح أفراد التنظيم كامل الحرية في الاستفادة من الأخطاء المرتكبة بإعادة تجديد المعارف.

▪ وتعد القيادة الفعالة من الأساسات التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة ، حيث على القائد أن يسعى إلى وضع نماذج للإبتكار وتقبل روح المخاطرة والتشجيع على التعلم.

### 1- الأسس التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة

لقد أصبح عنصر التعلم لمنظمات اليوم ضرورة أو حتمية تفرضها عوامل التغيير ، التي أصبحت تعيش تحت تأثيرها هذه المنظمات خاصة في ظل ما يعرف بمجتمعات المعرفة. وعليه أصبح التحدي الواضح أمام المنظمات المعاصرة هو استيعاب ذلك الكم من التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي لا سيما ما ارتبط منها بالنمو المعرفي والعلمي والذي بدوره ربما يحتاج إلى التعلم المستمر الذي قد لا يكون فعال إلا في ظل تبني التنظيمات لممارسة النشاطات التالية:

## ب-2- وللمنظمة المتعلمة خصائص

حيث يشير المختصين في دراسة البنى التنظيمية إلى أن المنظمات المتعلمة هي تلك التي يتميز هيكلها التنظيمي بنوع من الأفقية ، وثقافتها بنوع من المرنة ، وبالتالي صنف على أنها من التنظيمات العضوية وقد حدد الباحثون مجموعة من الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من المنظمات والذي حصر في الآتي:

-وضع شعار التحسين المستمر موضوع التطبيق مع ضمان الولاء له من قبل العاملين.

- ان النموذج القيادي لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة هي القيادة بالرؤيا حيث تبين رؤية التعلم ونشرها بين العاملين في جل المستويات وتسهيل الدعم وتطوير الجزاء وتشجيع التفكير التنظيمي.

- التفكير الاستراتيجي.

-الاتصالات المفتوحة الحرة بين العاملين.

-تبني فلسفة التعليم المستمرة للأفراد ومجموعات العمل واكتساب الأفكار من جميع مصادرها وتنظيم التغذية الكلية لها.

-توفير الإمكانيات التوظيفية والاستفادة من التكنولوجيات الجديدة.

- تدريب العاملين على مفهوم الإبداع وآلياته وعملياته والتعلم من التجارب غير الناجحة.

- تبني التغيير منهجا منتظما.

ب-3 - أبعاد منظمة التعلم: توجد عدة أبعاد رئيسية

لنظمة التعلم من بينها:

- **المناح التعاوني:** ويشير إلى المدى الذي يعتبر التعاون عنده معيار للتعلم ، حيث تبنى هنا عملية الإتصال والمناقشة بين الأفراد العاملين على القنوات المفتوحة ، ويحاول هؤلاء الأفراد الحصول على بعض المعلومات التي تساعدهم في تحسين أدائهم للعمل ، وكذلك يتم تقييم الأفراد على انهم ذوي حاجات ومشاعر وجدانية مختلفة.

- **التعلم المستمر:** هو أحد الأبعاد التي تدعم القدرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمنظمات المتعلمة خصوصا للأفراد العاملين وفي اي مؤسسة بحيث يجعلهم يتعلمون باستمرار وذلك للتغلب على بيئة العمل والعوامل الشخصية التي تخنق التعلم أو تعيق أي تطبيقات جديدة للفرد

من مهارات أو الرغبة في المخاطرة وهو ما يعرف بالركود التنظيمي.

1- **التمكين:** "وتعني ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير المعلومات لهم واعطائهم الثقة بالنفس ، الامر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين ، وهذا يستلزم معرفة قدرات الافراد المنوي تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم وتدريبهم ...". (عبد الرحمان الجاموس ، 2013 ، 187)، وعلى العموم يمكن القول ان التمكين هو ارضية للتعلم واكتساب المعرفة والمهارات وحل للمشكلات واتخاذ للقرارات وهو سبيل للتجربة والخطأ ومنه يمكن الأخذ بمنحى التعلم.

## ج- التغيير التنظيمي

إن التغيير هو الحقيقة الثابتة والملازمة للوجود الانساني. وإن المنظمات اليوم تحيا حالة من الحراك المستمر الغير مسبوق حيث في ظل حالة التغير الشديد التي تتصف بها البيئات المعاصرة والمحيط الخارجي للتنظيمات ، أصبح ضروريا على أي مؤسسة أن تأخذ بالعوامل والأسباب التي تكسبها الميزة التنافسية ، وعليه أصبح جلي بها مراجعة سياستها وأهدافها أو إجراءتها وهياكلها او نظم إدارتها من اجل المواكبة والاستمرار. ولعل التغيير التنظيمي من بين اهم العمليات التي قد يتم اللجوء إليها في سبيل تحسين كفاءة وفعالية المنظمة وضمان استمرارها وبقائها. لا بل أصبح من قبيل الذكاء والتميز تبنى هذه العملية والعمل على تأصيلها في ثقافة أي منظمة من اجل الرقي والتقدم للأحسن ولاسيما في ظل اشتداد مستوى التنافسية.

وبالنظر إلى كون التغيير عبارة عن عملية مترابطة الأجزاء تتطلب نوع من التخطيط والوعي بحقيقة الأهداف المراد الوصول إليها من وراء هذه العملية ، فهذا ما أدى بوصفه من طرف أحد الباحثين بكونه "عملية موجهة ومقصودة (هادفة وواعية) تسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل مشكلاته. وقد لا يقتصر التغيير على الجانب الهيكلي والتنظيمي او الفني التكنولوجي لأي نسق أو الجانب المادي لأي مؤسسة بل قد يلامس الجانب السلوكي أيضا للفرد ما جعل البعض يذهب إلى تعريفه على: أنه تغيير في النمط السلوكي للعاملين بشكل جذري ليتوافق مع متطلبات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية." (زيد منير عبوي ، : 2006 . ص

"(189



من هذا يمكن القول أن اللجوء إلى التغيير مرتبط بمجموعة من الأسباب حصرها المختصون في سببين رئيسيين هما:

ج- 1- الأسباب ذات العلاقة بالبيئة الخارجية: وهي تلك العوامل والأسباب التي قد تحدث في محيط المؤسسة الخارجي لتلقي بأثرها على المحيط الداخلي لهذه الأخيرة ومن بين هذه الأسباب مايلي:

1- المتغيرات السياسية الاقتصادية: بغض النظر عن كون هذه التغيرات ايجابية أو سلبية فإنها تستدعي قيام المنظمات بإحداث بعض التغيير للتكيف مع طبيعة المتغيرات بهدف خلق توازن ايجابي بين المتغيرات والمستجدات السياسية والإقتصادية.

2- المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية: سواء كانت هذه المتغيرات لها علاقة بالقيم أو الأعراف أو التقاليد، أو بتقاليد العمل، فإن المنظمات العاملة في هذا المجتمع عليها إحداث تغييرات تستجيب بصورة ايجابية لهذه المتغيرات. (رائد يوسف الحاج: 2015، 201) (19)

3- أسباب فنية أو تكنولوجية: لقد ساهمت التكنولوجيات الحديثة ولاسيما ما ارتبط منها بمجال المعلومات بقوة في تغيير أنماط وأساليب العمل والمهارات اللازمة للقيام بها والتي يفترض على العاملين اكتسابها.

4- التغيير في القوانين: والمقصود هنا هو كل ما يتعلق بالإصدارات الجديدة للقوانين والتشريعات الحكومية مثل قانون عمل جديد او قانون ضمان اجتماعي.

- "الاتحادات والنقابات المهنية أو العالمية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنية أو عمالية.

- زيادة الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك.

- الانفجار المعرفي والنمو المتسارع في جميع المجالات وميادين العلم والمعرفة." (زيد منير عبوي، 2006، 191)

ج- 2- الأسباب ذات العلاقة بالبيئة الداخلية:

"تواجه المنظمات من الداخل أسباب حادة تؤثر في مصيرها كما قد تكون العوامل الخارجية هي التي تؤدي الى التغير الداخلي في المؤسسة وتتمثل الاسباب ذات الداخلية في:

- تغيرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأسباب الفنية.

وفي ظل الأثر الذي خلفته التكنولوجيا وتداعيات تطوراتها على حياة الإنسان

ويذهب سعيد يس عامر إلى تعريف التغيير التنظيمي بالقول: "هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات العمل الإنسانية للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.

1- وفي وصفه للتغيير التنظيمي يذهب صلاح الدين مُجدد عبد الباقي إلى القول بأنه "في الواقع خطة ايجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة الى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب. وفي ظل تقاطع التغيير بالتعلم يذهب bennis في الصفحة العاشرة من أحد كتبه الصادر سنة 1959 إلى وصف التغيير بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات والقيم والاتجاهات هيكل المنظمات حتى تستطيع المنظمة أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات المختلفة". (بلال خلف السكارنة، 2009، 50)، في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والإقتصادية.

وإذا كان في الكثير من الأحيان ينظر للتغيير على أنه عملية تستهدف تحسين فاعلية المنظمة وافرادها فإن من خصائص هذه العملية مايلي :

- يستند إلى تشخيص دقيق وعميق لبيئة المنظمة.  
- هو عبارة عن جهد جماعي تشاركي تعاوني يشير إلى تألف العاملين.

- يستثمر قدرات العاملين ويوظفها.  
- جهد يفسر العلاقات داخل المنظمة.  
- يعتمد منها علميا في التشخيص والتفسير.  
- يؤمن بدناميكية البيئة ويقدم أدوات للتعامل مع استمرارية تغيرها. (عريقات وآخرون، 31- 32)

- (18)

إن التغيير كعملية من الأحسن أن لا تكون وليدة اللحظة إنها اليوم من قبيل الضرورة التي أصبحت تملئها معطيات المحيط الخارجي أو البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أصبح لا هيكل تنظيمي والوسائل التكنولوجية ولا مهارات إدارية أو بشرية تناسب طبيعة تحديات المنظمة المعاصرة، فقد أضحى من الضروري التنبئي المستمر لعملية التغيير وانطلاقا

الأخطاء التي قد تقع في عملية التغيير ومعالجتها في الوقت المناسب ، قد يخص هذا التغيير الجانب المادي من المؤسسة كما يخص الجانب السلوكي وكل ما هو متعلق بموجهات الفعل السلوكي لدى المورد البشري.

**أهداف عملية التغيير التنظيمي:** إن السعي لتحديث وتغيير الأبنية التنظيمية على الأغلب تكون عملية هادفة ولعل من بين الأهداف التي قد تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة هي:

- الارتقاء بمستوى الأداء ، رفع مستوى الدافعية لدى العاملين وكذلك مستوى التعاون والتقليل من معدل دوران العمل والغياب توضيح أكثر لخطوط الاتصالات ، والحد من الصراعات. وقد أضاف جون شيروود بعض الأهداف للتغيير التنظيمي المتمثلة فيما يلي:

- إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر المستويات في المنظمة.

- إيجاد انفتاح في مناخ المنظمة يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكتّم عليها.

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر وبشكل صحيح.

- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

**د- مجالات التغيير التنظيمي :** التغيير التنظيمي عملية إدارية يمكن أن تقع على الأفراد ، فتؤدي إلى إحداث أثر سلبي من ناحية ، حيث يتمثل هذا الأثر في التسريح ، وبالمقابل من ذلك قد يكون أثرها ايجابي على اعتبار التغيير عامل استقطاب للمورد البشري خاصة إذا صاحب ذلك اتساع في الهيكل التنظيمي ، وهذا ما يمثل التغيير الكمي أما التغيير النوعي فهو ذلك التغيير الخاص بالسلوكيات وتعتبر الأكثر تعقيدا أو بالمهارات والخبرات التي يتمتع بها المورد البشري فهي الأخرى تتقدم وتراجع خاصة أمام التكنولوجيات الحديثة التي أصبحت سريعة التحديث والتجديد لذا يجب على أي مؤسسة إعادة النظر المستمرة في مهارات مواردها البشرية من خلال منحها فرص للتدريب بكل أنواعه والتعلم وفق ما يلائم ما هو مستجد من تكنولوجيات وأدوات وإجراءات العمل .

كما قد يقع التغيير على الهيكل التنظيمي فالتنظيمات مع مرور الوقت قد تتسع بالشكل الذي من ورائه يتم إضافة أقسام ووحدات وإدارات جديدة ، كما قد تضيق بالشكل الذي من ورائه يتم التخلي أو الدمج لمجموعة من الأقسام والوحدات

- تغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

- تغيرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

- تغيرات في اساليب التنسيق والتخطيط والتنظيم والرقابة.

- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ (طبيب سعيد: 2006. ص 885)

- وقد تحرك التغيير القوى الداخلية المتمثلة في:

- الرغبة في تحسين الكفاءة والقدرة التنظيمية.

- عدم الرضا عن طريقة الأداء التنظيمي ومستوى الخدمات للمستفيدين والعاملين.

- بروز الحاجة إلى مواجهة ارتفاع مستوى الاحتياجات الإنسانية في التنظيم.

- الحاجة إلى إعادة التدريب والتأهيل للعاملين لمواجهة متطلبات الحياة العصرية ، " (حمد بن يوسف العطييات النمران، 2006 ، 51)

- التغيير في رسالة المنظمة وأهدافها ، إدخال أجهزة جديدة ، ندرة القوى العاملة.

- ارتفاع نسبة دوران العمل ، تدني معنويات العاملين.

- حدوث أزمة داخلية طارئة ، إضافة إلى كثرة الغياب وزيادة في معدلات الشكاوى.

هذا التغيير الذي قد يكون أحيانا موجه بهدف معين وهو في هذه الحالة يعبر عن الشكل المقصود من التغيير أو المخطط الذي يوضع بطريقة منظمة مهيكلة وفق برامج ممنهجة تعبر عن التنبؤ الاستشرافي الذي يجعل المنظمة على مستوى عال من الجاهزية للتغيرات التي قد تحدث في بيئتها ، كما قد يكون بشكل مفاجئ وطارئ وعليه يجب على أي مؤسسة أن تكون على مستوى عال من المرونة لتقبل هذا النوع من التغيير الذي يمكن وصفه بالتغيير غير المفسود ، وإذ يمكن الذهاب من ناحية أخرى إلى القول إن التغيير التنظيمي قد يكون عملية شاملة تمس كل جوانب التنظيم ، كما قد يكون جزئي لا يتجاوز أماكن محددة من المؤسسة مما قد يسبب في هذه الحالة حسب بعض المختصين اختلال في توازنها ، في حين يمكن أن يكون دفعة واحدة مما قد يسبب نوع من المقاومة وفي المقابل من هذا يكون تدريجي مما يفترض أن يساهم في عملية التقبل من جهة ومن جهة أخرى استدراك

يجب أن تكون ذات هيكل تنظيمي عضوي" فالهيكل العمودي لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة كما في الهيكل الأفقي الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر المنظمة.

- **طبيعة المهام والوظائف:** فالمنظمة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى ادوار التمكين فمن الضروري التمكين للموظفين وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرار وهذا يساعد على التعلم ونشر المعرفة داخل المنظمة" (مُجد تركي البطاينة، زياد مُجد المشاقبة، 2010، ص 194)

- **انظمة الرقابة:** المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تعتمد على اسلوب التشارك الذي يتنافى مع انظمة الرقابة اللصيقة ، والذي يتطلب قنوات اتصال مفتوحة ، لتبسيط عملية انتقال المعلومات بين العاملين من اجل تحقيق هدف التعلم.

- **استراتيجية المنظمة:** "تعمل المنظمة التقليدية على إتباع استراتيجية الاستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنظمات المنافسة ، بينما تعمل المنظمة المتعلمة على تطوير استراتيجية للتعاون في نشر المعرفة وتوزيعها وتشجع العاملين على المشاركة في تطويرها وتنفيذها ومتابعتها بما يزيد من فرص تعلمهم.

- **الثقافة التنظيمية:** " كثيرا ما تتسم المنظمة التقليدية بثقافتها المتصلبة التي لا تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة والاستجابة لها ، وبضعف العلاقات السائدة بين العاملين ولذلك فإن هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية قد تعمل على منع وإعاقة التعلم." (أحمد همشري، 406 - 407)، هذا ويمثل الشكل الموالي ذلك الفرق بين كل من المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية.

في حين يمكن أن يتحول الهيكل التنظيمي من عمودي إلى أفقي مثلا وهذا حسب الهدف المراد تحقيقه. وقد ينتج عنه إضافة إجراءات ومهام أخرى إلى الوظيفة الحالية لتحقيق بذلك عملية الإثراء الوظيفي من ناحية ومن ناحية أخرى قد يتم إلغاء مستوى إداري وإلغاء صلاحيات مسؤوليات مسؤوليات معينة.

لا يقتصر التغيير على الأفراد والهيكل التنظيمي وحسب بل يتعداه إلى التكنولوجيات ، خاصة المرتبطة منها بالإنتاج فأدوات ووسائل ومعدات الإنتاج والعمل ونظم المعلومات والنظم الخبيرة قد تتغير هي الأخرى. وقد تعني عملية التغيير التحول من الإنتاج اليدوي إلى الآلي والذي قد يؤثر على مهارات العاملين ووظائفهم بالشكل الذي يتطلب نوع من التدريب

**هـ- مخرجات التغيير:** على الرغم من ان الكثير من المختصين في برامج التغيير اجمعوا على فشل اغلب برامج التغيير حيث قدر مستوى الفشل بـ 70% إلا أنه يمكن القول على أن هناك بعض النتائج التي توصف بكونها ايجابية عن عملية التغيير والمتمثلة في:

- "تحسين أداء المنظمة المالي والإداري.  
- تحسين أساليب وطرق العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.  
- تحسين صورة المنظمة.  
- تشجيع السلوك الإبداعي وزيادة الأمن الوظيفي لدى العاملين.

- تطوير مهارات وقدرات العاملين الفنية والادارية.  
- زيادة مستوى الحرية والاستقلالية التي يتمتع بها العاملين

- تعزيز الميزة التنافسية. "(ناصر جرادات واخرون،

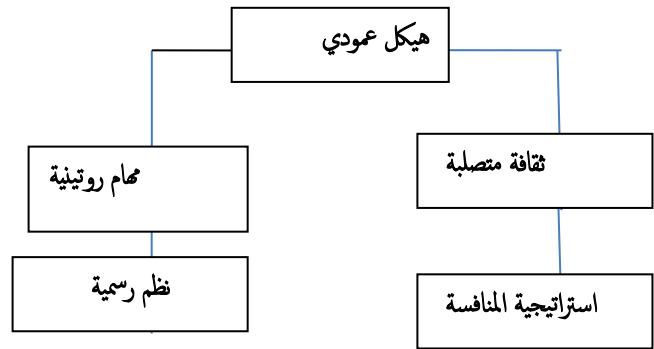
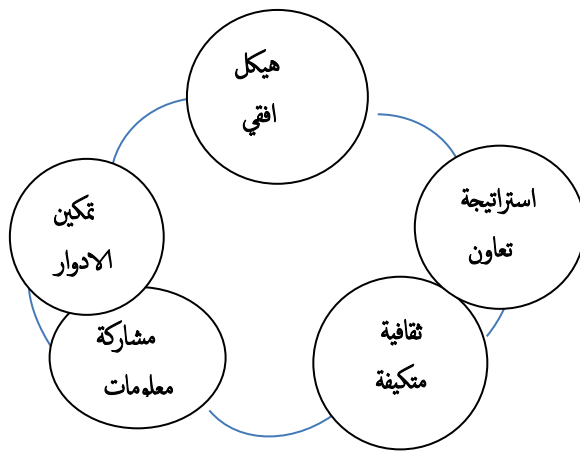
(52)

**و- الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمات**

**التقليدية:**

إن المنظمات المتعلمة هي شكل جديد مختلف من التنظيمات انتشرت في الآونة الأخيرة ، ذات طبيعة مغايرة عن الكلاسيكية منها فهي جاءت لتواكب وتستوعب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة وبالتالي يفترض أن يكون اختلافها عن المنظمات التقليدية يتمثل في:

- **شكل التنظيم:** يقال ان على المنظمات الساعية الى التعلم او المنظمات التي توصف بكونها منظمات متعلمة



تقليدية

منظمة

منظمة متعلمة

الأداء الكفوء

بيئة مستقرة -

بيئة مضطربة - منظمة تعليمية

المصدر / (عبد الستار العلي ، وعامر قندلجي وغسان العمري: 2006. 133)

الحرية للعاملين من اجل اكتساب مختلف المعلومات وتوزيعها وتبادلها ومشاركتها ، وتسهيل آية الاتصالات لتتماشى والتغيرات المتتابة عبر تغيير الأبعاد التالية لتصميم التنظيم الرسمي وهذه الأبعاد هي:

❖ **الوظيفة:** كأن يتم التحول من تصميم يقوم على أداء المهمة إلى تصميم يقوم على أداء الدور ، أو العمل ضمن فرق عمل متغيرة حيث يؤدي الاندماج ضمن هذه الفرق الى تكوين نوع من الثقة التي قد تساهم بدورها في حل المشاكل والتغلب على مختلف المعوقات والصعوبات التي قد تعترض اي فرد من هذا الفريق اثناء أداء العمل ، كما أن الحل الجماعي لهذه المشكلات يؤدي الى تنوع الافكار ووجهات النظر واختلاف المهارات ، و التي بدورها قد ترفع من القدرة على الإبداع ، زيادة على اثاره روح المسؤولية التي يفترض أن تعزز الالتزام والاصرار لديهم على تحقيق احسن النتائج ، ناهيك عن كون التغيير في هذه الفرق هو في حد ذاته تغير في الافكار وتجديدها وتنوعها ما قد يساهم في تحقيق التصميم المرين .

❖ **المركزية:** التحول من درجة عالية المركزية إلى درجة أقل مركزية بواسطة منح صلاحيات أوسع لفرق العمل. حيث أن السعي الى التعلم يتطلب الابتعاد عن المركزية ، والانتقال من التركيز عن المنظمة الى التركيز عن الفرد.

❖ **رسالة المؤسسة وأهدافها:** تجري عملية توجيه الجهود باتجاه تحقيق رسالة المؤسسة وتعزيز ارتباط البرام

❖ **ج بالأهداف.** من خلال ما يلي من الاستراتيجيات: 2- **استراتيجيات تكنولوجية:** إن أثر تطور الغير مسبق للتكنولوجيا والمعلومات هو الذي دفع بالمنظمات

ملاحق العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي

إن النماذج الكلاسيكية من المنظمات أصبحت ربما لا تستجيب لمتطلبات التغير والتحول ، الذي لامس جميع مجالات النشاط الإنساني ولاسيما ما تعلق منه بالجانب التكنولوجي المعلوماتي والمعرفي والمؤثر بدوره على المنظمات واشكالها وانماط تسييرها حيث بات من الذكاء أو التميز السعي إلى التغيير الهادف والمقصود من أجل بناء منظمة متميزة ومتعلمة والتي في الحقيقة لا تتعلم الا في ضوء تعلم افرادها من خلال النشاطات التي يمارسونها. والتعلم بهذه الطريقة يكون ناتج عن ذلك التغيير المخطط وذلك للتكيف مع المستجدات فما الذي يجب أن يتغير في هذا النوع من المنظمات أي (المنظمات الساعية للتعلم):

#### 1- استراتيجيات البناء التنظيمي

وهي تعني بالتصميم الجيد وتغيير كل من البناء والهيكل التنظيمي فتختصر المستويات الإدارية ، ليصبح هيكلًا تنظيميًا أفقي الشكل ، بدل ذلك العمودي المبني على التقسيم الدقيق للعمل والتدرج الهرمي للسلطة الذي لا يلائم المنظمة الساعية للتعلم ، حيث أن الانسب لها من الهياكل هو الهيكل الأفقي أو الهيكل الهرمي المقلوب الذي يبني على عدد قليل من المستويات المحقق لنوع من السرعة والمرونة في الاداء والاستجابة ، وهو ربما الشيء الذي ذهب الى تغييره جاك ويلش الذي كان يكره كثرة المستويات ، المرتبطة بالتنظيم البيروقراطي والمعيقة للتطور والابداع ، وعليه يمكن القول أن المنظمات المتعلمة تتطلب هياكل مرنة تمنح بعض

تحدث في محيطها مع العمل الدائم على تبني جميع الممارسات الجديدة ، والقيم المحفزة على تلقي الجديد ودمجه ضمن ثقافة وأسلوب عمل هذه المؤسسة .

#### خاتمة

تبقى المؤسسات اليوم رهينة التحدي المطلق لعوامل التغيير والتطور المتسارع الذي أصبح ميزة خاصة بالبيئات المعاصرة خاصة ما ارتبط منه بالجانب التكنولوجي والذي يتطلب منها نوع من اليقظة الدائمة والتتبع المستمر لكل ما يستجد ، بل الاستعداد المطلق للتعلم من اجل استيعاب هذه التغيرات والتحولات ، لا بل إن هذا قد يفرض عليها مراجعة سياستها واساليب عملها بصورة دورية من اجل التكيف والتلاؤم مع متطلبات المرحلة وبالشكل الذي قد يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل ما يعرفه المحيط الخارجي من اشتداد للتنافس والتسابق الريادي المدعم بالتطور التكنولوجي المتسارع ، لا بل إن الاجدر بها ان لا تحتكم في تغييرها لأثر الظروف بقدر ما يجب عليها ادماج التغيير ضمن ثقافتها ومخططات تسييرها والإلغاء الدائم لأساليب وطرق عملها الكلاسيكية واستبدالها بتلك التي تمكنها من التكيف مع مستجدات محيطها . ومع كل هذا يمكن القول أن التغيير هو احد أهم محركات عملية التعلم وأن كل المنظمات تتعلم بشيء من الاختلاف في السرعة التي يتم بها تحويل هذه التعليمات إلى قيم حقيقية . وأن التعلم هو الذي يفترض إن يؤدي إلى تغيير مبادئ المؤسسة وثقافتها وطرق عملها .

الكلاسيكية الى اعادة النظر في فلسفة تسييرها ، والرفع من كفاءة التعامل مع التطورات التكنولوجية وما يتبع ذلك من توسيع استخدام الحواسيب وتعليم وتأهيل الموارد البشرية وما يتبعه من تطوير للمهارات ، (عريقات واخرون ، 2009، 210)

#### 3- استراتيجيات سلوكية

إن الانتقال الى صورة المنظمة المتعلمة يقتضي القيام بتعديلات فعالة على المواقف والسلوكات للتكيف مع التغيير وعليه يمكن وصف هذا النوع من المنظمات بتلك التي تسعى الى التجديد والتطور المستمر لذا فهي تتطلب ثقافة فريدة ومتميزة اساسها روح التعاون والثقة وتبادل ومشاركة الافكار ذات البعد الابداعي ، من جهة ومن جهة اخرى تمكن من التكيف والاستعداد الدائم للتغيير وتقبل الجديد ، وعليه يمكن القول أنه يجب على المنظمة المتعلمة القيام بتعديل الثقافة التنظيمية للعاملين بها وجعلها مرنة اكثر وذلك من خلال تحقيق روح معنوية مرتفعة وخلق دوافع للعمل ، مع رفع درجة الالتزام بتبني السلوك التعليمي .

أن مواكبة عوامل التغيير والتطور والمضي الى الاندماج في صيرورة الديناميكية العالمية أصبحت تقتضي التخلي عن القديم من المنظمات وثقافات التسيير الكلاسيكية التي أصبحت ربما لا تفي بغرض المنافسة الشديدة التي تميز المحيط الخارجي للمؤسسة أو مستوى التطور الحالي ، حيث أصبح من المفترض على أي مؤسسة أو منظمة تريد البقاء والاستمرار ان تعمل على التطوير الذاتي المتلاحق وان تسعى إلى التحول المستمر الذي يمكنها من استيعاب التغيرات التي

## قائمة المراجع

## أولا - الكتب

- 1- ابراهيم الخولف الملكاوي (2007): إدارة المعرفة الممارسة والمفاهيم ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان . الاردن
- 2- احمد يوسف عريقات واخرون (2012) ، نظرية المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ،
- 3- بلال خلف السكارنة (2009) : والتطوير التنظيمي والإداري ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ،
- 4- زيد منير عبوي (2015): الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب والتطوير والتعلم ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، الاردن .
- 5- زيد منير عبوي(2006): إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،
- 6- زيد منير عبوي (2006) : التنظيم الإداري مبادئه واساسياته ، دار اسامة المشرق الثقافي للنشر والتوزيع ، الاردن ،
- 7- حمد بن يوسف العطييات النمران (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين) ، دار الحامد ، عمان ، الاردن
- 8- مُجَدُّ تركي البطاينة ، زياد مُجَدُّ المشاقبة (2010): إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق ، دار جليس الزمان ، العراق ،
- 9- سوزان أكرم سلطان ، ضحى حيدر خضر (2010) ، المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة ، دار الفكر ، ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن
- 10- صالح علي عودة الهلالات (2014): إدارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ،
- 11- عادل هادي حسين البغدادي ، هاشم فوزي دباس العبادي (2010) ، التعلم التنظيمي المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة (السلوك التنظيمي ، الذاكرة التنظيمية ، إدارة المعرفة ، الاداء التنظيمي ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ،
- 12- علي حسون الطائي ، اكرم سالم الجنابي (2014) : قراءات في الفكر الاداري والتنظيمي ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن .
- 13- عمر احمد همشري (2013) : إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع . الاردن ،
- 14- عبد الرحمان الجاموس (2013) : ادارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية – مدخل تحليلي ، دار وائل للنشر .
- 15- عبد الستار العلي ، عامر ابراهيم قندلجي ، غسان العمري (2006) : المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار الميسرة للنشر ،
- 16- رائد يوسف الحاج (2015) : ادارة السلوك الانساني والتنظيمي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، الاردن ، دون سنة نشر ،
- 17- ناصر جردات واخرون (2013): ادارة التغيير والتطوير ، اثناء للنشر والتوزيع ، مكتبة الجامعة ، الاردن ،

## ثانيا - المجلات العلمية

- 1- شنشونة مُجَدُّ (2014): " أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " ، مجلة العلوم الانسانية ، عدد 33 ، جامعة مُجَدُّ خيضر بسكرة ، الجزائر ،

## ثالثا - المؤتمرات والملتقيات العلمية

- 1- طيب سعيد (2006): " التغيير التنظيمي واثره في تأهيل المؤسسات الإنتاجية " ، مداخلة القيت في اطار الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات والصغيرة المتوسطة في الدول العربية ، 17 / 18 افريل . جامعة الشلف ،