

أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية

د/ شنشونه محمد

جامعة بسكرة

Résumé :

L'apprentissage Organisationnel est l'un des choix stratégiques pour le succès des organisations dans le siècle actuel, en raison de son soutien à l'information et de la connaissance dans tous les domaines, en plus d'élever la capacité de mobiliser des ressources au sein de l'organisation, en particulier les ressources immatérielles à assurer suivre les changements de l'environnement et atteindre un avantage concurrentiel renouvelable, Celui-ci est synonyme de capacité d'innovation technologique, de diversification et de renouvellement constant des procédés de production et des modes de prestation des différents services pour répondre aux souhaits des clients et atteindre le rendement requis.

Partant de ce fait, cette contribution vise à apporter une contribution simple qui montre le rôle de l'apprentissage organisationnel dans le succès de l'organisation.

Mots clés : apprentissage, apprentissage organisationnel, succès des organisations, performance organisationnelle.

الملخص :

التعلم التنظيمي أحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح المنظمات في القرن الحالي ، نظرا لما يقدمه الدعم المعلوماتي والمعرفي في كل المجالات ، إضافة إلى رفع القدرة على تعبئة الموارد داخل المؤسسة لاسيما غير المادية منها لضمان مسايرة تغيرات المحيط وتحقيق الميزة التنافسية المتجددة، التي تعني القدرة على الابتكار التكنولوجي والتويع والتجديد المستمر للمنتجات والخدمات بما يستجيب لرغبات الزبائن ويحقق العائد المطلوب.

وعليه فإننا نهدف من خلال هذه البحث إلى تقديم إسهام بسيط يبين دور التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات .

الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي، التعلم المؤسسي، نجاح المؤسسات ، الأداء المؤسسي

مقدمة:

في عصر المعرفة والمعلومات تحول مفهوم النجاح المؤسسات من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي تركز على امتلاك القدرة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استثمار كل الموجودات المادية وغير المادية لضمان القدرات المتميزة التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

وتأسيسا على ما تقدم، ونظرا للدور المفترض أن تؤديه المؤسسات الوطنية العامة والخاصة في تحقيق التنمية الشاملة، يظهر التعلم التنظيمي كأحد المقومات التي يمكن الاعتماد عليها في نجاح هذه المؤسسات وتحقيق العائد المطلوب على استثماراتها.

وتبرز إشكالية البحث حول مستوى وطبيعة التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية وأثره على نجاحها، حيث يعتبر الكثير من الباحثين أن هناك علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي ونجاح المؤسسات ومن خلال هذا البحث نحاول الإجابة على الإشكالية التالية: ما أهمية

التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية

هذه الإشكالية التي نحاول الإجابة عليها من خلال المحاور التالية

01- الإطار النظري للتعلم التنظيمي

02- نجاح المؤسسات وطرق القياس

03- أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط منها.
- مكانة للتعلم التنظيمي، في زيادة القدرات الإبداعية للأفراد، والمساعدة على زيادة التشارك المعرفي .
- التعرف على إستراتيجيات التعلم التنظيمي
- التعرف على طرق قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية .
- مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المطلوب للمؤسسات.

منهج الدراسة:

ككل الدراسات في العلوم الإنسانية، فإن هذه الدراسة كونه نظرية اعتمدت على ما توفره الكتب والرسائل الجامعية، والمقالات الورقية والالكترونية المنشورة والمتاحة على المواقع من المادة العلمية اللازمة لتغطية جوانب الموضوع، وبذلك فهي إستنتاجية تهدف إلى توضيح أهمية التعلم التنظيمي من الناحية النظرية في نجاح المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي لابد من الإشارة إلى التطور التاريخي للتعلم منذ أن خلق الله عز وجل الإنسان إلى يومنا هذا، حيث تطورت أساليب التعلم وطرقه تبعاً للحاجة التي دعت إلى ذلك، كما عرفت الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة وادي الرافدين والنيل، والحضارة الإغريقية والرومانية أنماط مختلفة من التعلم، التي غيرت سلوكيات الإنسان وفق مناهج ومعتقدات مختلفة، كما أن الرسائل السماوية كلها دعت إلى التعلم ، وقد جاء الإسلام في أو آية نزلت على (رسول الله صلى الله عليه وسلم) تحث على العلم في قوله عز وجل " اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ . خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ."¹ ، أيضاً هناك العديد من الآيات في القرآن الكريم التي تحث على التعلم والتفكير المنطقي السليم ، منها قوله تعالى(وَمَنْ يُؤْتِ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا)²، هذه الآية الكريمة التي بداء الحديث عن مضمونها في الغرب مؤخراً، تحت مسميات كثيرة منها التسيير بالحكمة التي تعني أعلى درجات المعرفة والتجربة والخبرة ، ولا تتوفر إلا في القليل من العلماء.

01- مفهوم التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة

يمكن القول أن التعلم التنظيمي يعني التغيير في السلوك والأداء نتيجة التعلم، ويعتبر سيمون Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (1969) وعرفه على أنه "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها"³. هذا التعريف يركز على عنصرين أساسيين هما : الوعي

بالمشكلات المرتبط بمستوى تطور المعرفي في المؤسسة ، والمخرجات الناجمة عن هذا الوعي، والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في التعامل مع هذه المشكلات.

أيضا عرفه (C.Marlenefiol) "بأنه عملية تحسين الأعمال من خلال معرفة مفهومة وتمييزة"⁴، وهو ما يعني تحسين السلوك والأداء نتيجة زيادة التعلم .

كما تناول العديد من الباحثين والمفكرين التعلم التنظيمي من زوايا مختلفة كانت مبنية على رؤى متعددة أملت عليها طبيعة تخصصاتهم ونظرتهم للموضوع ، وجاءت كلها مبنية على أساس التعلم الفردي والجماعي والمؤسسي، وقد أثارت دراسات بيتر سنج Peter Senge (1994) في مجال التعلم التنظيمي Organization Learning إلى العديد من المفاهيم التي تنادي بتكوين واستخدام وتطبيق استراتيجيات التعلم الفرد والجماعي والمؤسسي⁵، وذلك لاعتبارات كثيرة، تأتي في مقدمتها سرعت وكثافة التغيرات التي تعيش فيها المؤسسات في بدايات هذا القرن مما يستوجب عليها مساندة التغيرات التي تمس جميع الأنشطة والمجالات من تغييرات سياسية ، واقتصادية، واجتماعية وثقافية، وتغييرات في اتجاه وميول المستهلكين وأذواقهم، وهذا يضع تحديات ومتطلبات كبيرة أمام المسيرين والمسؤولين في هذه المؤسسات فكيف يستطيعون مواجهة التغيرات مع المحافظة على استمرارية بقاء المؤسسة وضمان نجاحها وفعاليتها ونموها.

وهنا تبرز أهمية التعلم التنظيمي في تهيئة الأفراد والمؤسسة للتغيير والمحافظة على التوازن الديناميكي لها ويرى (Rosenzweeg Kast)⁶ أن التوازن الديناميكي للمؤسسة يتضمن أربعة عناصر وهي:

- الاستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الراهنة للمؤسسة.
- الاستمرارية الكافية لضمان أحداث التغييرات المؤسسة في الأهداف والوسائل.
- تكيف كافي للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة، والمساهمة في التغيير التنظيمي.
- تكريس الإبداع والابتكار كمبدأ بما يسمح للمؤسسة بالاستمرار في تحقيق السبق والمبادرة بالتغيير قبل وقوع الأحداث.

كما عرف عبد الرحمن هيجان (1998)⁷ التعلم التنظيمي بأنه: عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المؤسسة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب

المؤسسة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المؤسسة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المؤسسة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام، وقد توصل من خلال تعريفه السابق إلى عدد من الخصائص التي يحملها مفهوم التعلم التنظيمي أوجزها فيما يلي:

- إن عملية التعلم في المؤسسة عملية مستمرة.
 - وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة.
 - التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمؤسسة.
 - أهمية دعم ومساندة قيادة المؤسسة لتفعيل عملية التعلم في المؤسسة.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي نشاط أو مجموعة من العمليات المستمرة تهدف إلى إيجاد رؤية مشتركة داخل المؤسسة وتبنى أساليب تفكير نظمية أكثر شمولاً واتساقاً، من خلال الاهتمام بالفرد وتوفير سبل التعلم الجامعي و تغيير نظرة العاملين من الرؤية الجزئية إلى النظرة الكلية التي تتسجم مع أهداف المؤسسة وتحقق المطلوب من خلال شبكات العمل ذات القيمة والمشاركة الفردية والجماعية في استثمار التجارب والمعارف والخبرات السابقة لمواجهة المستقبل، لتكون قادرة على التكيف مع متغيرات المحيط بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب .

تعرضنا فيما سبق لمفهوم التعلم التنظيمي، ومحاولة التفرقة بينه وبين المؤسسة المتعلمة يقتضي منا إدراج تعريف المؤسسة المتعلمة، التي يرى (Senge) انها "منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها بدقة، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج تفكير جديدة وشاملة، ويطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات"⁸. كما تعرف على أنها "المؤسسة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين فيها من التعلم المستمر وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة"⁹ وبين (Sun & Scott)¹⁰ عندما حاولا التفرقة بين مفهومي المؤسسة المتعلمة والتعلم التنظيمي، أن هناك خصائص تعريفية دقيقة يمكن استخدامها للتمييز بين المفهومين :

حيث أن التعلم التنظيمي هو عمليات تعلم تستخدمها المؤسسة لتعالج التساؤل المرتبط بكيفية تعلم الأفراد، وأنه من الممكن أن تتجسد عمليات التعلم في إحداث تغييرات جوهرية في السلوكيات أو أن تكون مفيدة في المستقبل، من حيث القدرة على الإبداع ورفع الرصيد المعرفي الشخصي.

بينما ينظر إلى المؤسسة المتعلمة التي تتضمن عمليات التعلم، على أنها حالة ترغب وتهدف للوصول إليها ولذلك لا بد للتعلم من التحول من الشكل الفردي إلى الشكل الجماعي إلى التنظيمي، ويجب أن يتجسد بإحداث تغييرات فعلية في السلوك الفردي والجماعي للمؤسسة بما يضمن تعزيز الذاكرة التنظيمية، وتطبيق أفضل الممارسات والاستفادة من التجارب.

حيث تتجلى أهم أهداف المؤسسة المتعلمة في إقحام التعلم داخل إجراءات العمل اليومية بأسلوب كفاء وفعال عند الاستجابة لتغيرات المحيط التي تشكل في مجملها دافعا قويا لبنني التعلم من حيث سرعة التحول بين إنتاج المعرفة وتطبيقها، ضغوط المنافسة والعولمة .

ويعتبر التعلم التنظيمي بمثابة مجموعة من العمليات المستخدمة للحصول على المعرفة وإيجاد السلوكيات والآليات والقيم الجديدة المرغوبة وتفعيلها داخل المؤسسة، بما يرفع من القدرة والتأهيل الفردي على اكتساب المزيد من المهارات، وتوظيف المخزون المعرفي لديه.

02- أبعاد التعلم التنظيمي

صنف (P.Senge)¹¹ أبعاد التعلم التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي البعد الثقافي والبعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي، والتي تعني :

التفكير التنظيمي : القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام

التفوق الشخصي : مدى توافر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر

عن كيفية تأثير أفعالنا على البيئة المحيطة .

النموذج العقلي : أي مدى الانفتاح المطلوب بين العاملين، والقبول بمشاركة الآخرين

فيما يعرفونه.

الرؤية المشتركة : أي التزام العاملين حول الرؤية المؤسسية وكيف ينظرون إلى مستقبل المؤسسة بشكل متشابه .

التعلم الجماعي : القدرة على العمل بروح الفريق، وبناء التصورات الجماعية .

03- أهمية التعلم التنظيمي

تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما فرضته بيئة الأعمال في القرن الواحد والعشرين من حيث :

1. التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات .

2. دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.

3. زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة، وانتقال المؤسسات من الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال.

4. زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهمنا للآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية، واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

5. التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها.

من خلال ما سبق نجد أن للتعلم التنظيمي فوائد كثيرة للمؤسسة منها :

✓ أنه يقدم أفكارا وتصورات جديدة عن أداء المؤسسة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة المنتجة والمستقطبة من مختلف المصادر، وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.

✓ يزيد من مستويات الإبداع التنظيمي والتكيف عبر عملية التجديد الذي يتم تشجيعها، والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها.

✓ يشجع التعلم التنظيمي الانفتاح على المحيط الخارجي، وبذلك تتمكن المؤسسات من الاستجابة إلى الأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات من خلال القدرة على بناء أنظمة اليقظة.

- ✓ يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر حيث هي ملزمة بالتعلم كحتمية لمواجهة التحديات.
- ✓ يساعد على التعلم مع المنافسين والزبائن والموردين ، والاستفادة من الأخطاء المصححة التي تدخل ضمن الخبرات والتجارب المعرفية للمؤسسة في مجال التطوير والتراكم المعرفي في الذاكرة التنظيمية.
- ✓ يعزز رأس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات، وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب.

ثانيا: نجاح المؤسسات وطرق قياسه

مع تزايد حدة المنافسة واتساع رقعتها، تحول النظر إلى نجاح المؤسسات من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد، إلى امتلاك القدرة الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية المتجددة، من خلال إدارة الموارد البشرية والمعرفية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها وتقليدها مع قدرتها على التغيير المستمر.

وفي الجانب الأكاديمي يعرف (P. DRUKER)¹² الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال، غير أن مفهوم النجاح للمؤسسات ما زال يكتنفه بعض الغموض في أطره المنهجية والإجرائية، ويرى البعض¹³ أن جميع المفاهيم التي وردت في أدبيات الباحثين كنجاح المؤسسة، والأداء التنافسي، والأداء الاستراتيجي، والأداء طويل الأمد، والأداء التشغيلي تصب مجتمعة في مفهوم أداء المؤسسات بوصفه مفهوما شاملا ، أما الاختلاف في التوصيف والتسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وفي النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي.

وشخص (Quinn) هذا الاختلاف بقوله " إن نجاح المؤسسة مشكلة إدارية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاوت مدى اهتمامهم الشخصي بتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لتحيزهم الفكري والشخصي لقيم دون أخرى"¹⁴. ومما سبق يمكن القول أن نجاح المؤسسة، قد ينظر إليه من خلال معايير قصيرة الأمد أو يستند إلى الكفاءة الداخلية أو التشغيلية فيكون أداء للفترة القصيرة أو نجاح تشغيلي، وقد ينظر إليه

نظرة شمولية من خلال تحقق الانسجام بين المدى الطويل والقصير وبين المعايير الداخلية والخارجية، كما يمكن ربطه بمعيار النتائج والعمليات و بالرؤية الإستراتيجية التي تحقق التوفيق بين التزامات المؤسسة والعائد على استثماراتها. ومما سبق يمكن القول أن نجاح المؤسسة يتمثل في قدرتها على التوفيق بين التزاماتها اتجاه المحيط، وتحقيق العائد المناسب على استثماراتها والاستمرار في تحقيق سبق على المنافسين.

01- مداخل النجاح المؤسسات

زيادة على مداخل الكفاءة والفعالية لتحديد نجاح المؤسسات يمكن تحديد مدخلين لأداء المؤسسات :

(1) - المدخل الاقتصادي، الذي يرى أصحابه أن الميزة التنافسية تتحدد من المركز السوقي المتميز، وان المحدد الأول لنجاح المؤسسة هو بيئتها الخارجية المتمثلة بهيكل المنافسة لبيئة الصناعة ومن رواده (M. Porter)، ويمكن تضمينه المداخل الفرعية الآتية: مدخل قوى التنافس لـ Porter، ومدخل الإبداع لـ Schumpeter الذي يعد الإبداع متغير حاسم في تحديد هيكل المنافسة وكثافتها، ومدخل تحليل السيناريو الذي يمتاز بالرؤية المستقبلية للفرص والمخاطر في المحيط و التوقع بالمزايا التنافسية.

(2) - المدخل المستند إلى الموارد ومن خلاله يمكن النظر إلى المؤسسة كمجموعة من الموارد التي يمكن استغلالها بكيفية أو طريقة تضمن الحصول على الميزة التنافسية المتجددة، و يتضمن هذا المداخل الفرعية التالية: مدخل تحليل سلسلة القيمة لتحليل القدرات الإستراتيجية التي يمكن تحويلها إلى كفاءات جوهرية داعمة للميزة التنافسية. ومدخل الموارد غير الملموسة والتي تركز بالدرجة الأولى على رأس المال الفكري و المهارة والمعرفة الضمنية، والخبرة النادرة والقدرات المتميزة والنجاحات السابقة والموقف الرسمي، بما يتضمنه من علاقات اجتماعية وجماعات ضاغطة وإمكانية الحصول على الموارد النادرة وغيرها .

وتظهر أهمية المدخل المستند إلى الموارد في الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق النجاح والأداء المطلوب ، من خلال تعلم المؤسسة كيفية فهم كفاءاتها الجوهرية

وتطوير أخرى جديدة بواسطة استغلال مواردها الملموسة (المالية، والتنظيمية، والتكنولوجية) مع التركيز على الموارد غير الملموسة (المعرفة، والثقة، والأفكار، والابتكار، والسمة، وغيرها) مما يصعب فهمه وتقليده من قبل المنافسين.

02- طرق قياس نجاح المؤسسات

قبل التطرق إلى كيفية قياس نجاح المؤسسات، يجب إلى الإشارة إلى التمييز بين نجاح المؤسسة وقياس الأداء، حيث نجد (Hill Charles & Jones Gareth)¹⁵ يميز بين قياس أداء المؤسسة وقياس نجاح المؤسسة، إذ أشار إلى أنه بينما تزود السجلات المالية بيانات عن أداء المؤسسة فهناك مقاييس متعددة وبعضها غير ملموس أو غامض لقياس نجاح المؤسسة نسبة إلى المنافسين أو لقطاع النشاط، ولا سيما وإن مجال المنافسة ومستواها غير ثابتين طويلا. وإن هذه المقاييس تتعلق بالليونة، وبناء رأس مال فكري وتراكم مهارات وكفاءات جوهرية وديناميكية لدى المؤسسة، مما يعني أن هناك الكثير من الجوانب النوعية التي يصعب على المؤسسة تكميمها، كما أن عملية التجميع التفاعلي لبعض العوامل من الصعب بمكان تحديد تأثيراتها في نجاح المؤسسة، خاصة العناصر اللامادية.

ولنفادي هذه الإشكالية يقترح الكثير من الباحثين جملة من المقاييس، منها ما يتعلق بالكفاءة والفعالية ومنها ما يعتمد على النتائج والعمليات إضافة إلى مقاييس تخص الجانب الاستراتيجي وتتعلق بالتكيف، والنمو، والبقاء.

وطور مركز (Impact)¹⁶ الاستشاري أنموذجا لقياس النجاح المؤسسات يتضمن ثمانية متغيرات إدراكية وهي: الرؤية الاستراتيجية وتخطيط الأداء، النشاط العملياتي، تطوير المؤسسة، اختيار الأفراد، ثقافة المؤسسة، القيادة والإدارة، التطوير الشخصي، التقييم والمراجعة، والتي تعد في مجملها مجالات قياس القدرة على المنافسة.

إضافة إلى ما سبق فإن هناك الكثير من الباحثين من يعطي تصورات مختلفة حول طرق قياس نجاح المؤسسة من حيث الربط بمدى تحقيق الأهداف، أو النجاحات التشغيلية، أو تقليص الفجوة بين متطلبات الزبائن وقدرة الاستجابة للمؤسسة، وفي الجانب الاستراتيجي تعتمد أهم المقاييس على قدرة المؤسسة على تقليص الفارق الاستراتيجي لها مقارنة مع المنافسين، كما شملت بعض المقاييس الحصة السوقية والقدرة على التوسع

واقترام الأسواق الجديدة، غير أن ما يمكن قوله في هذا المجال، أن مقاييس النجاح للمؤسسات يبقى نسبي ويختلف حسب النظرة إلى طبيعة القياس ومستوى التطور المعرفي في المؤسسة.

ثالثاً: أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات

من خلال ما سبق تتضح المكانة الهامة للتعلم التنظيمي والعلاقات المباشرة وغير المباشرة له في نجاح المؤسسات، حيث يجمع جل الباحثين في هذا المجال إلى جملة من العوامل إذا ما تم تدعيمها وإعادة تشكيلها بوساطة التعلم التنظيمي ، فإنها تؤدي إلى نجاح المؤسسات ومنها: الميزة التنافسية، والإبداع ، والقدرة التكيفية، وفهم وتطبيق المعرفة المبتكرة المحصلة بمختلف الطرق، إضافة إلى القدرة على تعبئة الموارد والكفاءات الجوهرية، ونظم التعلم مع (الزبائن والموردين والمنافسين)، والخبرة الخاصة المتراكمة والخبرة التنافسية.

كما نشير في هذا الصدد إلى علاقة الارتباط بين تنفيذ الأنشطة والتعلم والإبداع، وإن الممارسات الفعلية ومدى الالتزام بالإجراءات هي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وإن التعلم هو الجسر بين العمل والإبداع. حيث أن المؤسسات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة، لأن القدرة على تطوير المنتجات الجديدة، ينظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع المستمرة. أيضاً يمكن اعتبار المؤسسات التي تحقق نجاحات هي التي تعمل على جعل التغيير جزء من عمليات التعلم بطريقة نظامية يجعلها تمتلك خصائص المؤسسة المتعلمة، مما يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة لعمليات الإبداع والنجاح ، وتشجيع تغيير السلوكيات والممارسات اليومية في مختلف المستويات التنظيمية والوظيفية ،وتسهيل النشر الواسع للمعارف والخبرات المكتسبة،و تدعيم المنتجات وخدمات ذات الكثافة المعرفية و الجودة عالية .

ويشير (Macmillan)¹⁷ إلى أن نظم التعلم تعد مصدراً للميزة التنافسية لكونها تمكن المؤسسة التعامل مع المحيط بطريقتين: استغلال ما متوفر فيه من فرص سبق، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية التي يمكن أن تتاح. وذلك من خلال القدرة على تعبئة الموارد، وتحسين الممارسات ونمط القيادة، والثقافة، والعمليات، والهيك

المؤسسات وتعد هذه القدرة عاملا حرجا للنجاح المؤسسات والوسيلة إلى امتلاكها هو نظام تعلم تنظيمي مخطط يتسم بالمرونة، وان هذا النظام يتطلب إعادة تشكيل النسيج الاجتماعي للمؤسسة بما يواكب تغيرات المحيط.

كما أن من أمثلة القرن الماضي على مكانة التعلم التنظيمي، ما حققته الشركات اليابانية من تفوق على نظيرتها الأوروبية والأمريكية رغم قلة موارد اليابان، ومثال ذلك نظام الإنتاج عند تويوتا (JUSTE A TEMPS) والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا الإطار، كلها نابعة من التعلم التنظيمي الفردي والفرقي التي كونت نوعا من الانضباط الفردي والجماعي صعب من عملية التقليد حتى بالنسبة لأحسن الشركات الأمريكية، وزاد من القدرات التنافسية اليابانية .

وبرغم من أجماع الكثير من الباحثين على أهمية التعلم في تحقيقي النجاح للمؤسسة، نجد هناك من يحذر من مخاطر الوقوع في ما عكسته آراء الباحثين من دور للتعلم المؤسسات في تعزيز النجاح إلا أن هناك من يحذر من مخاطر الوقوع في ما اسماه (Joel A.C. Baum and Terry L Amburgey) (بـ " مصيدة الكفاءة Piège de compétences ") ¹⁸ والتي تعني نجاح المؤسسة من خبرتها الخاصة وفق مقاييس منحنى التعلم دون أن تأخذ بالاعتبار الخبرة التنافسية. بأن المؤسسات عندما تتعلم، فأنها تطور قواعد وإجراءات معيارية لتسهيل ، العمل وتوفير المزيد من الجهد، التي تعود في بداية الأمر بالنجاح باستخدامها لتلك الإجراءات، مما يعني الرضا على النشاط بصفة عامة، وبالتالي تتضاءل عمليات البحث والتعلم من جديد وتصبح عملية اكتساب المهارات الجديدة التي تكسبها التفوق على المنافسين في شكل روتين لا يحتاج إلى الجهد الكبير متناسية بذلك تقادم خبراتها¹⁹.

بمعنى أن التعلم الماضي يكفي ولا داعي للتعلم من جديد، فيؤدي ذلك إلى تراجع المؤسسات، والسبب في ذلك يعود إلى اكتفاء المسيرين بما لديهم من معارف وخبرات وسياقات العمل التي حققت لهم النجاحات السابقة لكونها أكثر مصداقية، من البحث من جديد في اتجاهات جديدة غير مضمونة النتائج ، وكذلك بسبب مكتسباتهم المعرفية والخبرات العملية المستنقاة من التعلم في حل المشاكل المعترضة وتفسيراتهم تصوراتهم

المختلفة لنفس البيئة السابقة، متناسين بذلك التغيرات الطفيفة التي تحدث في نهايات الأعمال التي تصنع الفارق.

كما تعد المغالاة ووهم السيطرة و القدرة في إحداث التغيير متى دعت الضرورة بفضل الترسانة من الخبرات والمهارات في المؤسسة من بين أسباب السقوط في فخ "مصيدة الكفاءات"

خلاصة

في ظل المنافسة الشديدة وتغيرات المتسارعة وعدم التأكد في محيط المؤسسة الاقتصادية وجب على المؤسسات العامة والخاصة أن تطور قدرتها على التعلم، الذي يمثل عاملا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، فبالنسبة للعديد من الباحثين ومسيري المؤسسات يعتبر التعلم كأحد المصادر المهمة للميزة التنافسية المتجددة على المستوى العالمي، فهو يسمح للمؤسسة بالتكيف مع متغيرات المحيط .

حيث تساعد طرق التعلم التنظيمي المؤسسات على تقليص الفجوة بين النظري والتطبيقي، بمعنى تجسير الفجوة المعرفية وتقليص الفارق الاستراتيجي بين سهولة النماذج الفكرية وتعقد الواقع التنظيمي، ومن بين أهم ما يقدمه التعلم التنظيم لنجاحات المؤسسات .

- يساعد على تفادي إعادة خلق المعارف الموجودة من خلال خلق "رأس مال معرفي" أين يمكن لكل أفراد المؤسسة الاستفادة منه من خلال الخبرات المتراكمة ، والأخطاء المصححة - المساعدة على تحقيق الفهم المشترك داخل المؤسسة والقضاء على عدم التماثل المعرفي المعلوماتي الذي كثيرا ما يشكل عائق أمام تحقيق نجاحات المؤسسة. - التعلم أثناء التنفيذ يمكن من تعميق الهم فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف المسطرة وزيادة القدرة على الإبداع وتطبيق أفضل الممارسات.

- يمكن اعتبار فرق التعلم وجماعات الممارسة، أفضل ما يمكن أن يقدمه التعلم التنظيمي لمساندة كل عمليات المؤسسة، بما في ذلك الجانب الاستراتيجي من حيث القدرة على التأقلم وحل المشاكل المعترضة، وزيادة التراكم المعرفي الذي يشكل حجر الزاوية لكل عمليات الإبداع والتجديد، التي تضمن مساندة المنافسة والاستجابة إلى تطلعات الزبائن.

الهوامش

- 1 - سورة العلق : الآيات 2،1
- 2 - سورة البقرة الآية 269
- 3 - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء ،رسالة ماجستير جامعة تلمسان 2011 (غير منشورة).
- 4 - أيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة دراسات إدارية العدد الثامن المجلد الرابع 2011 جامعة البصرة العراق ، ص 54.
- 5 - أكرم سالم، المؤسسات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة ، الموقع www.pdfactory.com تاريخ الزيارة مارس 2012. ص 16
- 6 - مؤيد سعيد السالم وعبد الرسول الحياتي، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المؤسسة : دراسة حالة في مستشفى الأردن،الصادرة عن المجلة العربية للإدارة،المجلد 27، يونيو 2009.
- 7 - مؤيد سعيد السالم ،منظمات التعلم ،منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 123-143
- 8 - كامل محمد الحواجرة مدى استعداد المؤسسة المتعلمة للتغيير التنظيمي، مقدم إلى المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة البترا – الأردن 2010.
- 9- بسام محمد أبو حشيش، مدى توافر أبعاد المؤسسة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو 2011 .
- 10 - بكار، براء عبدالكريم إدارة الإبداع في المؤسسات المتعلمة: دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم – الأردن.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك ،الأردن (2002). ص 65
- 11 - ليلي الهاشم،الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، ص 270
- 12 - محمد سعيد عبد الفتاح ومحمد فريد الصحن،" الإدارة العامة :المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 296

¹³ بكار، براء عبد الكريم إدارة الإبداع في المؤسسات المتعلمة: دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم – الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن (2002).
ص ص 76-84

14 كامل محمد الحوارة، المؤسسة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، متاح على الموقع:

2013/02/25 <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Education/H106.pdf>

15 - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دهام ، التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات ، دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد- العراق، المجلد 13 العدد 45 ، 2007 ص ص 143-144.

16 - نفس المرجع ص 141

17 - أكرم محسن الياسري ، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية، في جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 14 العدد 1 ، 2012، ص ص 15-

17

¹⁸ - Corinne Van der Yeught & Line Bergery , Quelles compétences pour un management du développement durable dans les organisations, <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc98.pdf> le 02/03/2013.

- Sami BOUDABBOUS, La competence interculturelle dans les entreprises en Tunisie, 2005 <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc98.pdf>