

## تمهيد:

كان لزاما على المنظمات في الوقت الحاضر السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارستها و اعتقاداتها ،وإعادة التفكير بكل أنشطتها،وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة و العميقة التي أحدثتها تحديات العولمة،وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، وقد أدى هذا إلى تبني المنظمات مفاهيم تسييرية جديدة للتكيف مع هذه التغييرات و التحديات،لتردم الفجوة بين ما هي عليه وما يجب أن تكون ، و أهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.

ومن أجل ذلك فإن الاتجاهات الحديثة تشير إلى أن البقاء للمنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر،وأن تتصف بالمرونة و الديناميكية و التكيف السريع مع التغييرات،مما يهيئ لها فرصا أكبر للبقاء و التقدم و المنافسة ، فمقدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطا أساسيا لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية،وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة ، وهذه الحتمية تحتاج إلى تفعيلها ببعض الاتجاهات و المقاربات التي تركز على أهمية المورد البشري ، و التي منها التسويق الداخلي التي أعادت النظر في علاقة الفرد بالمنظمة.وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول : ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني : التعلم التنظيمي كتوجه تسييري حديث للمنظمة

المبحث الثالث:التعلم التنظيمي من ظل التسويق الداخلي

## المبحث الأول : ماهية التعلم التنظيمي

مع حتمية التغيير و تنامي دور الموارد البشرية في تحقيق التميز و النجاح للمنظمات، كان تركيز هذه الأخيرة منصباً على البحث عن مداخل تساعد على تطوير الموارد البشرية و تحويلها إلى ثروة تميزها عن نظيراتها من المنظمات. و من بين هذه المداخل انتشر تطبيق مدخل التعلم التنظيمي الذي يساعد المنظمة و العاملين فيها على التعلم عن كل ما يدور حولهم من تغيرات و من تجارب من أجل التكيف و التأقلم مع التغيير الحادث في بيئتها. وهذا المدخل هو الذي سيتم إلقاء الضوء عليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول : نشأة و مفهوم التعلم التنظيمي

## الفرع الأول : نشأة التعلم التنظيمي

تعود بدايات التعلم إلى أول دروس علمها الله تعالى لآدم عليه السلام، لتتوالى بعد ذلك الأحداث و المثيرات التي تحث الإنسان على التعلم و تغيير سلوكياته على وفق مناهج و معتقدات مختلفة. مروراً بالرسالات السماوية و نماذج الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة النيل و وادي الرافدين التي تدل آثارها على أنماط مختلفة من التعلم . و يمكن النظر إلى نشأة التعلم نظرة أزلية رافقت خلق الإنسان و أشارت الديانة الإسلامية إلى أنه يفرض على المسلم أن يكون متعلماً ، لأن حقيقة الدين و الحياة يمكن استنباطها من القرآن الكريم ، و أن هذا السبيل لا يتوقف على القراءة المجردة ، بل من توفر رجال و أمة قادرة على الفهم الذكي للقرآن و السنة المطهرة ، حتى يتمكن المسلمون من التعرف على حقيقة دينهم ، و تعريف الآخرين بهذا الدين . لقد أولى الله سبحانه و تعالى بالعلم و التعلم عناية خاصة ، إذ نزلت أول آية مباركة في القرآن الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه و على آله و سلم ﴿ أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ ( سورة العلق / آية 1-5). و مثلت هذه الآية الكريمة أول دعوة واضحة للسمو بقيمة العلم و التعلم ، و ما له من فضل عظيم ، شرف به الله سبحانه و تعالى آدم عليه السلام ، و سما الله عز وجل بدرجات العلماء و حتى قرنهم بنفسه و ملائكته فقال ﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾ ﴿ ( سورة آل عمران - آية 18) . و بالعلم فاز أهله بالدرجات ، ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ ﴿ (سورة المجادلة / آية 11).

و لو لم يكن العلم أشرف شيء ما طلب الله عز وجل من رسوله الكريم أن يسأله المزيد منه في قوله ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ ﴿ ( سورة طه / آية 114) . و بتطور الخليقة وصل الإنسان من التعلم و المعرفة إلى ما هو عليه بفعل التراكم المعرفي الناشئ من جراء الإدراك المتكرر لظواهر الطبيعية . و من هنا اهتم المسلمون الأوائل و من تبعهم بالعلم و التعلم و تطبيقاتها ، حتى بنوا نموذجاً حضارياً متميزاً بالعلم و الإيمان . و في ضوء ذلك ظهرت المدارس الفكرية و الجدل الفلسفي

بين العلماء المسلمين فكان لهم الفضل في إحياء و دراسة التراث الفكري من جديد. و منذ بدأ الضعف و التمزق يدب في المجتمع العربي الإسلامي، برزت أوروبا مركزاً لتوليد المعرفة العلمية و التعلم.<sup>1</sup>

من ثم بدأت الاستفادة من التعلم في إدارة المنظمات إلى عشرينيات القرن العشرين ، حيث كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم في صناعة الطائرات في الولايات المتحدة الأمريكية إذ اتضح وقتها أن نفقة انتاج الطائرات يمكن أن تخفض إذا زاد عدد الوحدات المنتجة و تنشأ هذه الظاهرة جزئياً بسبب قيام العمال بذات العمل مرات متكررة ، الأمر الذي يكسبهم مهارة زائدة و من ثم فإن كمية العمل مباشرة المطلوب لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج تنخفض وفقاً لوقت منتظم و يمكن التنبؤ به وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم في رفع كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء و تقييم الأداء الأفراد.

وأيضاً أصبح بالإمكان وضع جداول الإنتاج على أسس سليمة تأخذ في الاعتبار التحسن الأداء نتيجة لتكرار المحاولات.

وفي عام 1963 ، قام كل من March و kyert بالتركيز على الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المنظمات و الهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية و المحافظة عليها .

و يعد Simon من أوائل المفكرين الذين استخدموا مصطلح التعلم التنظيمي، من خلال الدراسات التي قام بها حول عملية اتخاذ القرار ، و التي أكدت على استخدام التعلم في المنظمات، و كانت أساس التعلم التنظيمي .

و أيضاً Senge الذي كتب كتاب هاما عن التعلم التنظيمي صدر تحت عنوان المبدأ الخامس "فن وممارسة التعلم التنظيمي" حيث نال هذا الكتاب اهتماماً كبيراً في عالم الأعمال ، وقد اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة هارفارد من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مفهوم التعلم التنظيمي

- من الناحية اللغوية، يأتي التعلم في اللغة العربية من مصدر علم بمعنى عرف و أستعلم و أعلم . أما في اللغة الإنجليزية Learning فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة دراسة ، الخبرة ، التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و معرفة كيف .

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب ، عبد الكريم الخفاجي ، محمد جبار هادي ، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ، المجلد 07 ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2011 ، ص ص 8 – 9 .

<sup>2</sup> شريف مسعودة ، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة : دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "علاق التكنولوجيا العالي" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015-2016، ص 90.

• أما من الناحية الاصطلاحية ، فإنه يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أول محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل Argyris و Schon في كتابهما organization Learning إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ و منذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف و تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة.<sup>1</sup> فقد وصف بأنه « عملية تشتمل على تغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المنظمة، و تفاعل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و تهدف إلى إحداث التوافق بين النظام و بيئته ، كما يساعد في الوصول إلى مستوى عالي من القدرة على حل المشكلات.<sup>2</sup> كما يشير إليه أيضا بأنه « العملية أو مجموع العمليات و الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية و تطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها الداخلية و الخارجية و التكيف معها و تعبئة العاملين لمتابعة المعرفة و توظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر و تحقيق الكفاءة و الفعالية ». <sup>3</sup> بينما ذكر Simon بأن التعلم التنظيمي هو «الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات ، بما ينعكس على مدخلات و مخرجات المنظمة ذاتها». <sup>4</sup> في حين أشار إليه Huber بأنه «توظيف للمعلومات و المعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية للأفراد». <sup>5</sup> ويرى Endlik بأنه «مجموعة من الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية و إنتاجية، وتزيد المعرفة وفهم المنظمة» <sup>6</sup>. أما Senge فأوضح بأن التعلم التنظيمي « الوسيلة التي من خلالها يكشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه و كيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع ». <sup>7</sup> كما نظر إليه كل من March و Levitte بأنه «هو العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بترميز تجاربها في الماضي و تحويلها إلى روتينيات».<sup>8</sup>

يتضح من التعاريف السابقة بأنه يوجد بينهما تكامل ، و أن الجوهر التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من تطوير قدراتها على التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة .لذا يمكن القول بأن التعلم التنظيمي

<sup>1</sup> عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير في مالية دولية،جامعة أبي بكر بلقايد ، قسم مالية دولية ، تلمسان ، الجزائر ، 2011/2010 ، ص 22 .

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليجي ، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص 207.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة طريق إلى التميز و الريادة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 389 .

<sup>4</sup> شنشونة محمد ، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية ، العدد 33 ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 109.

<sup>5</sup> George P. Huber ,Organization Learning :The Contributing Processes and the Literatures , N 01, vol 2 , **Organization Science**,1991,p89.

<sup>6</sup> عمر أحمد همشري ، نفس مرجع السابق ، ص 389.

<sup>7</sup> عيشوش خيرة ، مرجع السابق ، ص 24.

<sup>8</sup> FREDERIC LEROY , l'apprentissage organisationnel une revue critique de la littérature , group ESC nantes atlantique , France , 2010 , p2.

يمثل عملية مستمرة و ديناميكية تسمح بإكتساب المعارف و الخبرات و توظيفها جماعيا في حل مشكلات من أجل التمكين المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة و التميز عن منافسيها.

فهو يتميز بمجموعة من الخصائص ، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط و ثقافة المنظمة .
  - ✓ يعبر عن وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول أهدافها و مستقبلها ، كعنصر أساسيا في عملية التعلم .
  - ✓ عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها ، في حل المشكلات الحالية و المستقبلية في اطار ثقافة المنظمة .
  - ✓ التعلم التنظيمي نتاج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية .
  - ✓ يحقق التعلم النتائج المرغوبة اعتماداً لدعم الادارة العليا .
- كما يضيف Dodgson عددا من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة و متشابكة تحتاج إلى تخطيط و التنظيم و المتابعة .
  - ✓ أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي ، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة و استمرارية التعلم لابد أن تتبنى المنظمات استراتيجية محددة و واضحة للتعلم التنظيمي .
  - ✓ أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات و مهارات من خلال التجارب و ممارسة التعلم ، بل يتعدى ذلك إلى تعلم و تطوير العمليات العقلية و الإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم .

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف التعلم التنظيمي

#### الفرع الأول : أهمية التعلم التنظيمي

يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال عدة مستويات ، فهناك المستوى التشغيلي ، المستوى الاستراتيجي و المستوى العام :

#### أ - الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي في كونه يزود بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة ، بالإضافة إلى أنه يساعدهم على اكتساب المهارات و المعارف الضرورية التي تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة و السريعة للمتغيرات البيئية . و هكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة و استنباط الدروس الايجابية و السلبية ، و كشف الأخطاء و تصحيحها .

يمكن ايجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية :

- ✓ تعزيز رأس المال الاجتماعي و التنظيمي من خلال التعاون .

<sup>1</sup> السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة اثناء لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 69 .  
<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة : كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2008 م - 1428 هـ ، ص ص 60-61 .

- ✓ تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية .
- ✓ الزيادة في الإبداع التنظيمي .
- ✓ رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم .
- و تتجلى هذا الأهمية في الاستفادة من خبرات الآخرين و نقلها إلى مخزونات المنظمة المعرفية و تفعيل أداء المنظمة و الزيادة في فعاليتها التنظيمية و حسن اتخاذها للقرارات .<sup>1</sup>

### ب - الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي

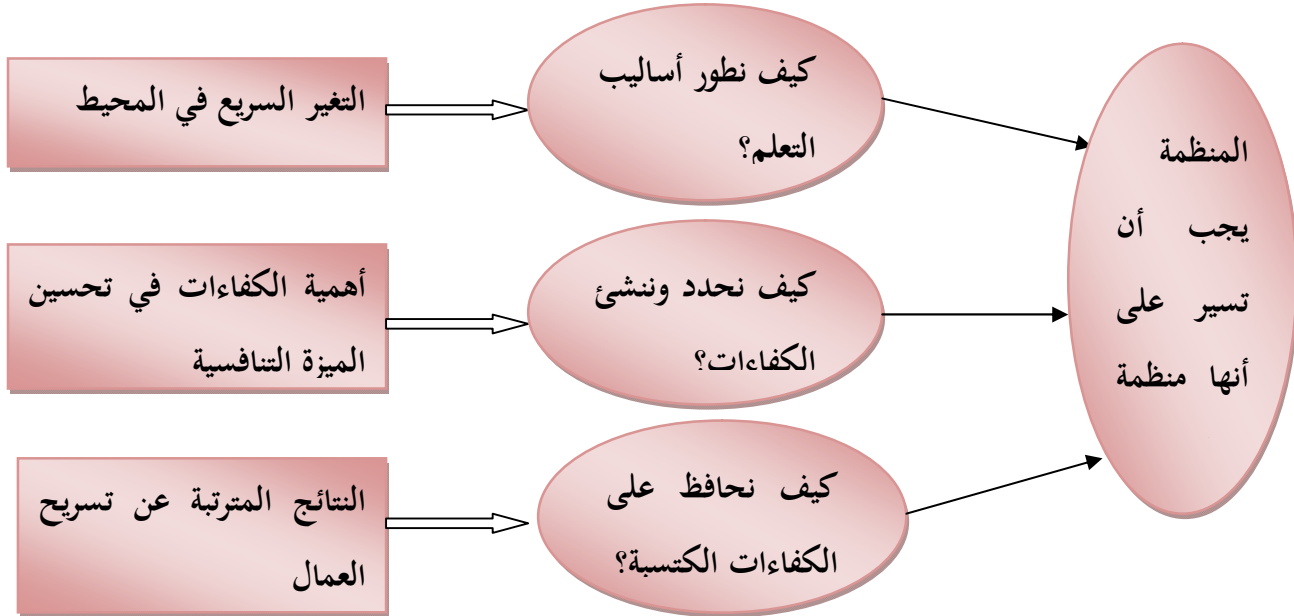
- إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغيير السريع و الديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون و تسويق العلاقات ، و على ذلك الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيه الظروف ، إذا ما أرادت أن تكون المنظمة فاعلة ، فالتعلم التنظيمي أصبح اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في :
- ✓ منح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية و إستراتيجياتها حسب التغيير البيئي .
  - ✓ تمكين المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها .
  - ✓ تشكيل نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي .
  - ✓ زيادة و تجديد المعارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها .

### ت - الأهمية العامة للتعلم التنظيمي

- تكمن الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في النقاط التالية :
- ✓ المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته و فهم الآخرين و التفاعل معهم و تحسين مهاراته في التعامل معهم ، و تحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية ، الثقافية الاجتماعية ، البيئية .
  - ✓ يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد و التغيير المستمرين و القدرة على مواجهة التحديات و استكشاف المستقبل .
  - ✓ إن التعلم التنظيمي يمكن من المنظمة من التعامل بنجاح مع التغيير المستمر في بيئة المنظمة .
  - ✓ المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات و المعرفة و استيعابها .
  - ✓ الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف و البقاء و التعلم .
  - ✓ اكتساب المعرفة و المعلومات و نشرها مما يزيد من تحسين المنتجات و الخدمات .

<sup>1</sup> سهام عفيف ، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2018/2017 ، ص 5.

- ✓ يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية ، و في تجاوز السياقات التنظيمية الماضية و استبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة .
  - ✓ المساهمة في تحويل الموارد و المعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة و قدراتها.<sup>1</sup>
  - إن الاهتمام المتزايد بمصطلح التعلم التنظيمي سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل:<sup>2</sup>
  - ✓ التغيرات السريعة و المفروضة على المحيط: حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية و تتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.
  - ✓ المكانة التي حازت عليها الكفاءات و الموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات : قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق، نشر و الاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.
  - ✓ سياسات التوقيف الجماعي عن العمل : والتي كانت نتيحتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات . مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات وبضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها .
- و المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي:
- الشكل رقم (08): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة ، مصدر سابق، ص 29.

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس و التنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص ص 30 - 31 .

<sup>2</sup> عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص ص 28-29.

### الفرع الثاني : أهداف التعلم التنظيمي

يعد التعلم وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة و القوة من جهة ، و أداة فعالة لإدارة التغيير بالنسبة للمنظمة من جهة أخرى. كما أن التعلم بالنسبة لهذه الأخيرة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها.<sup>1</sup> و بشكل عام فإن أهداف التعلم التنظيمي تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ زيادة قدرة المنظمات على التكيف و التوافق مع المتغيرات التي تطرأ عليها .
  - ✓ مساعدة المنظمات على زيادة قدرتها الإنتاجية و الإبداعية في مجال عملها ، و قدرتها الثقافية .
  - ✓ زيادة قدرة المنظمات على الاستجابة بطريقة أكثر فعالية للبيئة التنظيمية و تدعيم عملية صنع القرار التشاركي داخل المنظمات .
  - ✓ الحفاظ على وحدة المنظمة و تماسك الأفراد العاملين بها.
  - ✓ تدعيم تقاسم المعرفة و مشاركتها ، و تفعيلها في موقع العمل.
  - ✓ تدعيم ممارسات الحالية في العمل للأفراد العاملين على تحسين أدائهم ، و الارتقاء بمستوى الأداء الفردي و التنظيمي.
- بالإضافة إلى :<sup>3</sup>

- ✓ أن المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض ، السبب الأول هو البقاء و الثاني هو التميز .
- ✓ يعد التعلم التنظيمي واحدة من الوسائل الاستراتيجية التي تحقق النجاح الطويل الأجل للمنظمة.
- ✓ تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، و كلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية و الجماعية و التنظيمية. أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهداف التنظيمية .
- ✓ التعلم التنظيمي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المنظمة ، في بناء و تنظيم المعرفة و تحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين قدرة على الفهم ، التنسيق بين الوظائف ، الابتكار و حل المشكلات.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي ، عبد الستار ابراهيم دهام ، التعلم التنظيمي و أثره على نجاح المنظمات:دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق ، المجلد 13 ، العدد 45 ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2007 ، ص 140.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليحي ، مرجع سابق ، ص ص 612 – 613.

<sup>3</sup> أقطي جوهرة ، مرجع سابق ، ص ص 109 – 110.



## المطلب الثالث : أنماط و مستويات التعلم التنظيمي

## الفرع الأول : أنماط التعلم التنظيمي

إن الإطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف على وجود أنواع متعددة من التعلم التنظيمي ، يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة ، إلا أن أغلب الباحثون يتفقون على تحديد أربعة أنواع للتعلم التنظيمي و المتمثلة في:

✓ **التعلم التكيفي:** ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة. من أجل سد الفجوة بين الأهداف و النتائج ، و مواءمة السلوك و توجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. كما يتضمن هذا النمط ثلاثة أنواع أشار إليها Schon و Argyis و المتمثلة في :

و يميز بين ثلاثة أنواع من العلم التكيفي:

✓ **التعلم أحادي الحلقة :**

يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، و تعديلات طفيفة في العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة، كما يهتم بإيجاد حلول مباشرة و فورية للمعوقات التي تشكل أسباب الظاهرة للمشكلات التنظيمية. ففي إطار هذا النوع يتم تعلم العاملون من تجاربهم و ممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج و مخرجات. تكون التغذية الراجعة عن تلك مخرجات للعاملين، فإما أن يكونوا راضين بنتائج قراراتهم و تصرفاتهم و عندئذ يحرصون على تكرارها لتصنيع قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دون المراجعة أو فهم ، و إما أن يكونوا غير راضين عنها و عندئذ يتوقفون عن العمل بها ، و هذا يفسر تأثير المنظمات الراغبة في المحافظة على نظام القيم و العادات الأساسية بالتعلم الأحادي الحلقة <sup>1</sup>.

✓ **التعلم ثنائي الحلقة :**

يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباط وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة ، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء و تصحح مسارها في المدى القصير و تعديل معايير و سياسات و أهداف المنظمة ، و بناء على الأهداف و السياسات المرسومة ، يفكر الإداريون بالمنظمة و يطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات و السياسات و الأهداف الجارية حاليا في المنظمة ، أي عليها تغيير سياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت على المتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة و تطور في التقنية .

و هذا النمط من التعلم سمي أيضا بمسميات مختلفة من قبل الباحثين منها <sup>2</sup>:

- مستوى التعلم الأعلى Higher –Level Learning للكاتبين Fiol و Lyles.

- التعلم التوليدي Generative Learning.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن ، العدد الأربعون ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة الاسراء ، الأردن ، 2014 ، ص ص 131- 132.

<sup>2</sup> طارق حسين محمد الأمين ، التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ، المجلد 46 ، مجلة الإدارة العامة ،

2006 ، ص ص 251 – 254 .

- التعلم لكي تتوسع مقدرات Learning to Expand Organization Capabilities للمؤلف Senge

- التعلم الاستراتيجي Starategic Learning للمؤلف Mason

و كما عرف التعلم الإستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها، أو أنه مدى الموارد و العمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعية . و الجدير بالذكر أن أغلب الباحثين يرون أن غالبية المنظمات و الأفراد غير مستعدين للالتزام بالتعلم ثنائي الحلقة لأنه لا يستلزم الكشف عن الأخطاء و الاعتراف بها فقط ، و إنما يتطلب القيام بعملية مساءلة حول صلاحية الافتراضات و المسلمات و الأعراف و القيم التنظيمية و البناء التنظيمي و المسلمات التي تقوم عليها السياسات و الأهداف الحالية للمنظمة ، من أجل مزيد من الفهم الشامل للقوى التي تدفع المنظمة لتحقيق هذه الأهداف و السياسات.

### ✓ التعلم ثلاثي الحلقة :

يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي و الثنائي حلقة ، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى **Unlearning**، وذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب و الأنظمة الموجودة و دراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم و أسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، وأحد أهم الأساليب و الطرائق التي تفيده المنظمة في التعلم و تقويم الأداء، فمثلا عندما تحدد الفجوة بين النتائج المستهدفة و الأداء الفعلي تدرك بأنها بحاجة إلى التعلم لإيجاد أساليب و عمليات جديدة وذلك لسد هذه الفجوة . وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يهدف إلى مساندة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي يمر بها و توضيحها و التأمل فيها و إيجاد طرق جديدة للفهم . ومن خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروق الجوهرية الموجودة بين التعلم أحادي الحلقة و الثنائي و الثلاثي و التي تتمثل في الآتي<sup>1</sup> :

- يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء، وذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف.
- أما التعلم الثنائي الحلقة فيحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل المعايير و السياسات و أهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم و الأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع.
- يحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف و التأمل فيها و إيجاد أطر جديدة للفهم.

<sup>1</sup> ربحي زهر ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة الجبس و مشتقاته-أولاد جلال-بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2017/2016، ص ص 18 - 19.

وإجمالاً يمكن القول إن التعلم الثنائي و الثلاثي يهتمان بلماذا و كيف نستطيع تغيير المنظمة إلى نطاق أوسع من الخطط و الاستراتيجيات ، في حين يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير من خلال اكتشاف الأخطاء و تصحيحها بما هو متاح من أهداف و سياسات قائمة.

### ✓ التعلم التنبؤي:

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن التصور المستقبل و الاستعداد له. أي يعني التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق و الأساليب للاستفادة منها. ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية و النتائج التي قد تترتب عليها ، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها،لذا يطلق عليه التعلم الابتكاري أو الإبداعي.

وللتمييز بين التعلم التكيفي و التنبؤي يلاحظ أن التعلم التكيفي يميل إلى كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة ، بينما يتوجه التعلم التنبؤي إلى العمل على زيادة قدرات و استعدادات المنظمة للظروف المتوقعة لتكون أكثر إبداعاً في عملها.<sup>1</sup>

### ✓ التعلم التفاعلي:

ويشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين ، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف ، وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية ، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتبار بأنه لا تعليم بدون تفاعل.<sup>2</sup>

### ✓ التعلم الجماعي:

هو التعلم الذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات ، و التحريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة ، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي ، مرجع سابق ، ص 77.

<sup>2</sup> موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء الرأس المال الفكري(اجتماعي تنظيمي)،ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلي ،الشلف،الجزائر،13-14 ديسمبر 2011 ،ص 6.

<sup>3</sup> ليث علي الحكيم،عمار عبد الأمير زوين،حاكم جبوري الخفاجي ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز((دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة))، المجلد 11، العدد 2 ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،جامعة الكوفة ، العراق ، 2009 ، ص 101.

## الفرع الثاني : مستويات التعلم التنظيمي

تتفق أغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر في المنظمة على ثلاث مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض وهي كالآتي:

## ✓ التعلم الفردي :

هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة ، من التجارب وممارسات السابقة و التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.<sup>1</sup> وللتعلم مبادئ محددة فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه ، وأن يمتلك رغبة و القدرة على التعلم.<sup>2</sup>

## ✓ التعلم الجماعي : (الفرقي)

تزايدت عدد الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار و الأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي ، فهو يضم عددا من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف و المسؤوليات المشتركة و المحادثة ، المشاركة في صنع القرار و حل المشاكل و الاستقلالية ، تنمية البنى الفكرية و المعرفية ، وجمع الأفكار الإبداعية ، وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدرا مهما من مصادر التعلم للأفراد.

ويعتبر Senge " أن الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة، حيث عرف مجموعات التعلم على أنها"عملية تنظيم و تطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق". وهي أيضا عبارة عن"مجموعة من الأفراد يعملون بشكل جماعي لإنجاز هدف مشترك"، كما تعرف على أنها"أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء تشكيل جماعات عمل"، بالتالي فإن التعلم الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية ، بحيث يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات و التجريب بمداخل جديدة ، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة.

ولعل من أبرز خصائص التعلم الجماعي هي قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه و صريح ، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء و عند التدقيق في سلوك أعضاء الجماعة تجدهم أناسا صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق حتى و إن اختلفوا على مواضيع معينة وهم يشتركون في نماذجهم العقلية، كما أنهم يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة. لذلك يمكن القول بأن أسلوب التعلم الجماعي يختلف تماما عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل دراسات

<sup>1</sup> عبد المالك حجقيق ، سارة عبيدات ، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر(SOTRAMEST) ، عدد 14 ، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر، 2014 ، ص 278.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، مداخل وعمليات ، مطبعة الشفيق للنشر ، بغداد ، العراق ، 1998 ، ص 99.

و نظريات و نتائج و بحوث، وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة، وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية و خارجية.

كما أن الاهتمام بالتعلم الجماعي لا ينصب على فرق العمل في مستوى التنفيذ فحسب بل امتد مفهومه ليشمل الفرق التي تتكون من المستويات الإدارية العليا و التي تعمل على صياغة استراتيجية المنظمة و أهدافها ، وتوجه المنظمة إلى التعلم و اكتساب المعرفة و غيرها من الأدوار القيادية.<sup>1</sup>

و من وجهة نظر ديناميكية نجد أن الجماعة تتمتع بأهمية كبيرة نظرا للتأثير المتبادل، الذي يظهر في علاقتها مع المنظمة، والذي يمكن توضيحه في النقطتين التاليتين:<sup>2</sup>

✓ **تأثير الجماعة على المنظمة :** فهي تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي ، حيث يحمل الأفراد في داخلهم مجموعة من القيم و الأهداف و المصالح و القدرات الشخصية و التي تمثل هوية ذلك الفرد المستقلة، ومن خلال عمليات التفاعل الجماعي بين الأفراد في الفريق و العلاقات التي تربط بينهم يتكون للجماعة هوية أخرى مستقلة، ومن هنا تتشكل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك و العلاقات التي تربط بين الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتمد صحة هذه الهوية على النوع الثاني من التأثير المعاكس.

✓ **تأثير المنظمة على الجماعة :** حيث تتأثر الجماعة بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة و استراتيجياتها و سياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها بأتماط القيادة و خصائصها و البنية التحتية التكنولوجية و المعلوماتية التي توفرها.

#### ● **التعلم على مستوى المنظمة :**

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي، حيث يؤكد الباحثون بأن مجموع التعلم على مستوى المنظمة يكون أكبر من مجموع التعلم الفردي. و لكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها بالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها ، و التساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال الأفراد إلى المنظمة؟

وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بعض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية و الاستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأنظمة التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي، و يعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف و الخبرات باستمرار و تبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها

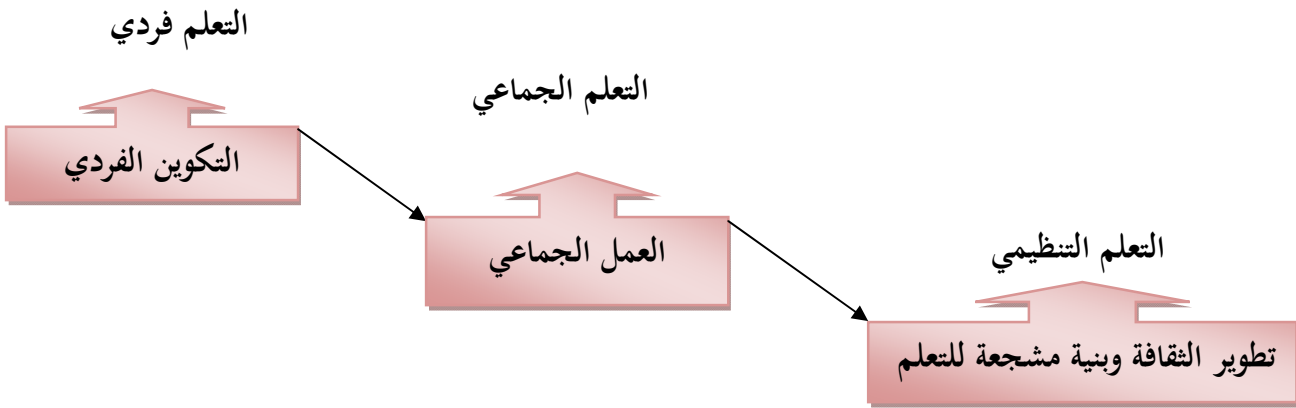
<sup>1</sup> فطيمة الزهرة بربطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس الفكري ، دراسة حالة : مؤسسة سونطراك ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016 ، ص ص 19 21.

<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، دراسة حالة : شركة الاتصالات موبيلكم ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية

وتقييمها و الإستفادة منها ، بما يخدم المصالح التنظيمية. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية ، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات و ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة و العمل على نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل على المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup> هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها بحيث التعلم الفردي ينمي و يدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح ، و التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و يطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.<sup>2</sup>

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي :

### الشكل رقم (09) مستويات العلم التنظيمي



المصدر : عيشوش خيرة ، مصدر سابق ، ص 21.

المطلب الرابع : دواعي و متطلبات التعلم التنظيمي

الفرع الأول : دواعي التعلم التنظيمي

تقف المنظمات اليوم على أعتاب مرحلة الجديدة ، تسود فيها تحديات متنامية من الغموض و عدم التأكد و ارتفاع منسوب التعقيد في البيئتين الداخلية و الخارجية ، إلى التسارع النشط في ديناميكية المجتمعات و الاقتصاديات في العالم و الذي افرز الاحتدام مشهود في المنافسة على الأسواق و الأفكار و الموارد و العملاء ورؤوس الأموال . و عليه يمكن إنجاز دواعي أو مبررات الرئيسية للتعلم التنظيمي فيما يأتي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة بريطل ، مرجع سابق ، ص 22.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص 21.

<sup>3</sup> سحى جواد حسين الكرعوي ، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط ، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة القادسية ، العراق ، 2016 ، ص 59.

- ✓ يمنح التعلم التنظيمي المنظمات القدرة على التكيف السريع و المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية ومواكبتها.
- ✓ حاجة المنظمة لزيادة عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف و الممارسات غير الملائمة ، لبناء كفاءات أكثر ملائمة.
- ✓ قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية ، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية ، تتمثل بالقدرة على التعلم اسرع من المنافسين.
- ✓ حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار و الاعتزاز بوظائفهم ، و الاحترام و الرغبة في السيطرة و الانجاز الذاتي.
- ✓ تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل و الاستعداد لمتغيراته.
- ✓ رغبة المنظمة في إيجاد الشراكة ناجحة و مبدعة مع الزبائن ، من خلال ذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها وجعلهم زبائن دائمين ، وهذا يجري من خلال تغيير المنظمة لنفسها و زبائنها ، بطريقة تبادلية نافعة ، يشكل زبائنها احد مصادر التعلم.
- ✓ الانسجام مع القواعد و القوانين ، ولا سيما وان هناك منظمات عالمية كثيرة اخذت تطالب بمعايير أعمال المنظمات على وفق مواصفات عالمية، مثل نظام الايزو (ISO) ، و تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تفادي انعكاسات دوران العمل و نقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
- ✓ الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية ، لحل مشاكل الانتاج المتعلقة بالجودة و التكلفة و الكمية و التسليم.
- ✓ تمكين العاملين من الانجاز في اطار الظروف معقدة و الصعبة.

### الفرع الثاني : متطلبات العلم التنظيمي

ليس من السهل على جميع المنظمات أن تتبنى التعلم التنظيمي دون الإلمام التام بما يتطلبه من وسائل و أساليب و تقنيات و مهارات و إمكانيات المادية و المعنوية ، و قدرات قيادية السلوكية و تقنية التفاعل و تكامل من خلال إستراتيجية المنظمة ، لتحقيق تعلمها التنظيمي و رؤيتها الإستراتيجية ، ومن أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات ما يلي :<sup>1</sup>

#### أ - الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي

يعتبر إدراك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات و نشر مفهومه لكافة أعضاء التنظيم و المستويات التنظيمية هي المرحلة الأولى لجميع مراحل التعلم التنظيمي ، و التي تساعد في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق و تنظيم ممارسة و تسلسل الخطوات و تكامل الجهود. حيث فقادة المنظمات عند إلمامهم بالفكر التنظيمي المعاصر و ماهية التعلم التنظيمي و أهميته و المزايا التي يحققها التعلم التنظيمي للفرد و المنظمة ، و قيام تلك القيادات

<sup>1</sup> حمد بن قبان آل فطوح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2013 ، ص ص 43 - 50.

بدورها في نشر ثقافته بين العاملين و الترويج له ، فإن ذلك يمثل المحفز الأول لتقبل أعضاء التنظيم للتغيير الذي تتطلبه هذه العملية .

### ب - بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة

تمثل الرؤية الواضحة و الفاعلة للتعلم التي يشارك في صنعها قادة المنظمات و العاملين من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمات ، حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين ، و توجه مسارات التعلم نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، و تحدد من العشوائية و التشتت المعرفي ، و ازدواجية الأدوار و تناقض الأهداف ، و تجعل الهدف النهائي أو الغاية الكبرى للمنظمة ماثلة للعيان للسعي نحوها و تحقيقها في جميع مراحل التعلم التنظيمي ، كما تبعث الحماس في النفوس العاملين للاستمرارية في التعلم ، و مواجهة التحديات كونها من صنع الجميع ، لذا فإن تحقيقها يهم جميع أعضاء التنظيم و يزيد درجة الفاعلية و المشاركة و الالتزام الذاتي من قبل الجميع لتحقيقها .

### ت - القيادة النموذجية للتعلم

و تعني أن تكون قيادات المنظمة نموذجا في الالتزام بالتعلم فكريا و سلوكيا ، كما تعمل على اكتساب العلم و المعرفة و التنمية الذاتية لقدراتها و مهاراتها ، حيث تصبح بذلك نموذجا حيا و واقعا للتعلم و التعليم ، وهذا النوع من القيادة تقوم بتصميم البناء التنظيمي و الهياكل التنظيمية التي تستجيب لإستراتيجيات التعلم ، و تمكن العاملين من التعلم و تبادل المعارف و نشر الثقافة الحوار و الانفتاح على الآخرين و المشاركة الفاعلة في صياغة إستراتيجيات التطوير و التعلم ، ليتحول دور القادة لمعلمين و متعلمين و تندفق المعلومات بانسيابية بين المستويات الإدارية ، لتتكامل من خلال ذلك التجارب و الخبرات و المعارف و بناء رؤية المشتركة للتعلم .

### ث - ربط التعلم بعمليات و أنشطة المنظمة

لتحقيق التعلم التنظيمي يجب على قيادة المنظمة أن ترتبط بوضوح و بشكل مباشر بين عملية التعلم و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، باعتبار ذلك يمثل أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إثبات أهمية تبني التعلم التنظيمي رغم الصعوبات و التحديات. و من الأساليب التي يمكن من خلالها ربط التعلم باستراتيجيات التنظيم ، تكوين فرق التعلم الاستشارية التي تقوم بمراجعة جميع اتجاهات التعلم ، للتأكد من أن التعلم يؤدي بالفعل إلى تحقيق التقدم و التطور في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

### ج- التمكين

يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم ، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم و معارفهم ، لذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات ، و حرية التصرف و التفكير و اختيار الوسائل و



الأساليب المحققة للأهداف التنظيمية ، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة و تحصيلها و تبادلها و نشرها و توظيفها و تحسين العمليات التطويرية للمنظمة و تنمية قدراتهم و مساراتهم الوظيفية.

#### د - إدارة المعرفة

يعرف Jhon و Kostas إدارة المعرفة بأنها عملية تحصيل المعرفة و صنعها و نقلها و استخدامها و التطبيق التام لها في عملية اتخاذ القرارات ، و قد أورد Marquardt أن إدارة المعرفة هي القلب المحرك للتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيميا و تقنيا على توجيه المعرفة عبر المراحل التالية :

- ✓ اكتساب المعرفة بجمع البيانات و المعلومات من داخل المنظمة و خارجها .
- ✓ ايجاد المعرفة عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار و الاجتهاد و البحوث ، و كذلك يمكن الحصول عليها من خلال القدرة على رؤية العلاقات الجديدة و ربطها بالمعارف السابقة .
- ✓ التخزين و يقصد به حفظ المعلومات و ترميزها لتسهيل الوصول إليها في أي وقت لكل من يحتاج إليها من أعضاء التنظيم.
- ✓ النقل و توزيع للمعرفة من خلال عمليات تبادل الشخصي و الميكانيكي و الإلكتروني للمعارف و المعلومات عبر المنظمة، سواء كانت تلك العمليات التي تتم بقصد أو بدون قصد.
- و عليه يتضح أن إدارة المنظمة للمعارف بفعالية من أهم متطلبات التعلم التنظيمي حيث يتمكن أعضاء التنظيم من تبادل المعلومات و البيانات و المشاركة في تحليل البيانات و استخراج المعاني ذات القيمة التنظيمية.

## المبحث الثاني : التعلم التنظيمي كتوجه تسييري حديث

لقد حظي التعلم التنظيمي الذي يعد من أكثر الموضوعات التسييرية حداثة باهتمام واسع في الآونة الأخيرة ، حيث يأتي في سياق التوجه التسييري الحديث إلى الاهتمام بالأفراد في المنظمات و العناية بتنمية قدراتهم و تطوير أدائهم. لذلك يمكن القول بأن التعلم التنظيمي يمثل خياراً حيوياً لتحويل منظمة إلى منظمة متعلمة لا تقتصر على تقديم سلع و خدمات فقط ، بل يتعلم فيها كافة الأفراد بصورة مستمرة من خلال تبادل المعرفة ومتابعة كل ما هو جديد ومفيد في مجال عملهم ، مما يسهل على منظمة اليوم الاندماج في مجتمع المعرفة الذي يتطلب مستويات عالية من البحث و التعلم. وسنحاول في هذا المبحث التركيز على أهم النقاط التي تسمح بتطبيق هذا التوجه في المنظمة.

## المطلب الأول : خطوات و طرق التعلم التنظيمي

## الفرع الأول : خطوات التعلم التنظيمي

حتى تتمكن المنظمة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي، وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة، لا بد أن تتسلسل في خطواتها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد و المعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيف وزيادتها يزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع.
- وغالبية المسيرين و العاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة و التكتم عليها خوفا من مواقعهم الوظيفية ، لذا فإن الإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.
- إطلاق عملية التحقيق ، أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر و الانحرافات و الوقوف على أسباب التكتم على حل المشكلات و السكوت على الأخطاء و استمرار السير في الاتجاه الخاطئ لإزالة اللبس و الغموض ، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها و استخراج النتائج و يتم الاستعانة أحيانا بالدارسات السابقة و الأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، ذلك بحثا عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير و إيجاد الحلول.
- اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم بناء على خطوتين السابقتين وتوضع من قبل مختصين ، حيث يتم اختيار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة و الملائمة ، مع الواقع لإحداث التغيير المطلوب و التحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها. لردم الفجوة التي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

<sup>1</sup> مانع سريينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015، ص 145.

- غير أن نجاح هذه الخطوات مرهون بتحقيق مجموعة من الشروط من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ أن يدرك العاملون في المنظمة حدوث تغيرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية عليها.
  - ✓ أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تلك التي تطرح للمنظمة فرصاً و أفاق ايجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية و النجاح أو كانت سلبية تهددها بخسائر و أضرار.
  - ✓ أن يتبين العاملون أو المتعاملون ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء و المنافسة ،ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم ،وما يتطلبه إدراك الفرص و استثمارها أو تجنب المخاطر أو تفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل و أساليب المنظمة في الاستجابة و التفاعل مع عناصر المحيط.
  - ✓ أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد و استثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
  - ✓ أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدراً من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

### الفرع الثاني : طرق التعلم التنظيمي

من أبرز الطرق التي يتشكل من خلالها التعلم التنظيمي نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

#### • التعلم من خلال القياس المرجعي (المقارنة المرجعية)

تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون ، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها ، وتعمل المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تملك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة ، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم المنظمات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات و تقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.

#### • التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات

إن اتباع حل المشكلات بالأسلوب العلمي بدءاً بالشعور بالمشكلة ثم تحديدها و صياغتها ، ثم جمع المعلومات ، فعرض الفروض المحتملة واختبارها ، وصولاً إلى الحل ، يعد طريقة فعالة للتعلم في المنظمة ، وهي أقرب إلى أسلوب تفكير الفرد بطريقة علمية.

#### • التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة و المخففة للمنظمة

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 211.

<sup>2</sup> أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي:دراسة تطبيقية في قطاع المصارف،المجلد 29،العدد 2،مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و القانونية،جامعة دمشق،سوريا،2013، ص 132 .

إذ يمكن اعتبار أن كل من النجاح أو الإخفاق على السواء مصدرا للتعلم . فبالنسبة إلى التعلم من الأخطاء ، يرى البعض الباحثين أن الفشل مطلب جوهرى من أجل التعلم التنظيمي الفعال و التكيف و يقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة . كما أن الأحداث الناجحة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي وتشجيع الأفراد على تنمية توقعاتهم ، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

## المطلب الثاني : مبادئ و نماذج التعلم التنظيمي

### الفرع الأول : مبادئ التعلم التنظيمي

تستند عملية التعلم التنظيمي في منظمات على مجموعة من المبادئ منها<sup>1</sup>:

#### - النظر إلى المنظمة ككائن حي

حيث يؤكد التعلم التنظيمي أن المنظمة تعد بمثابة كائن حي تنشأ و تنمو و تتطور عبر مراحل مختلفة في دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي و تنتهي بالانحيار ، ومن ثم يجوز تصور المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان ، بمعنى أنها تكتسب أنواعا جديدة من السلوك و الممارسات و الأنشطة ، نتيجة تعرضا لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي على الأنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسائر متطلبات و المواقف الجديدة و المتغيرة .

#### - التعلم التنظيمي ناتج لقوى المتصارعة

حيث ينتج التعلم التنظيمي عن تعرض المنظمة لقوى المتصارعة و متفاعلة تحدث تأثيرات متعددة تصب في أمرين ، أولهما : أن هناك فرصا أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء و الإنجاز و المنافع لأصحاب المصالح فيها ، و ثانيهما : أن هناك مخاطر و معوقات تهدد مسيرة المنظمة و تحرمها من ميزات و قدرات كانت تستثمرها و تعود عليها بالمنافع و الإيجابيات ، و في كلتا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارستها حتى تستطيع التوافق مع معطيات موقف الجديد .

#### - اعتماد التعلم على إدراك الأفراد

لحدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة ، و أن يتبين لهم مزيداً من الفعالية والنجاح ، أو سلبيات تهدد فرصاً و أفاق إيجابية تتيح لهم مزيداً من الفعالية و النجاح ، أو سلبيات تهدد كيانها ، و أن يدركوا النتائج الناجمة عن هذه التغييرات ، و أن يقرروا تغيير و تعديل سلوكياتهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة المواقف الجديد ، إلى جانب توافر قدر من الصلاحية لديهم ليضعوا السلوك الجديد موضع التطبيق .

#### - استناد التعلم التنظيمي على نظريات و طرق ووسائل

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليجي ، مرجع سابق ، ص ص 218 - 219.

حيث إن تعليم الأفراد نماذج تفكيرية جديدة لا يكون إلا بمحاولة تعليمهم إيها ، و إنما تزويدهم بالطرق التي تساعدهم تبنيها مثل طرق تحليل الأنظمة ، و التعرف على ديناميكيتها من خلال نماذج المحاكاة .

#### - أهمية نشر المعرفة

حيث يتم من خلالها نشر المعرفة و المعلومات بين وحدات المنظمة و أفرادها عبر الطرق المختلفة ، حيث يمكن نشر المعلومات عبر حلقات التعلم و البرامج التنظيمية الجماعية و قنوات الاتصال الرسمية .

#### - بناء فرق التعلم

حيث تشجع الأهداف و المسؤوليات المشتركة ، و المشاركة في صنع القرار ، و تنمية البنى الفكرية و المعرفية ، و تدعيم أنظمة المعلومات الإدارية ، و مجتمعات الممارسة ، و تتضمن هذه الفرق : فرق التعلم و فرق متعددة الوظائف ، و فرق تعلم الإدارة العليا ، و فرق تيسير التعلم .

#### الفرع الثاني : نماذج التعلم التنظيمي

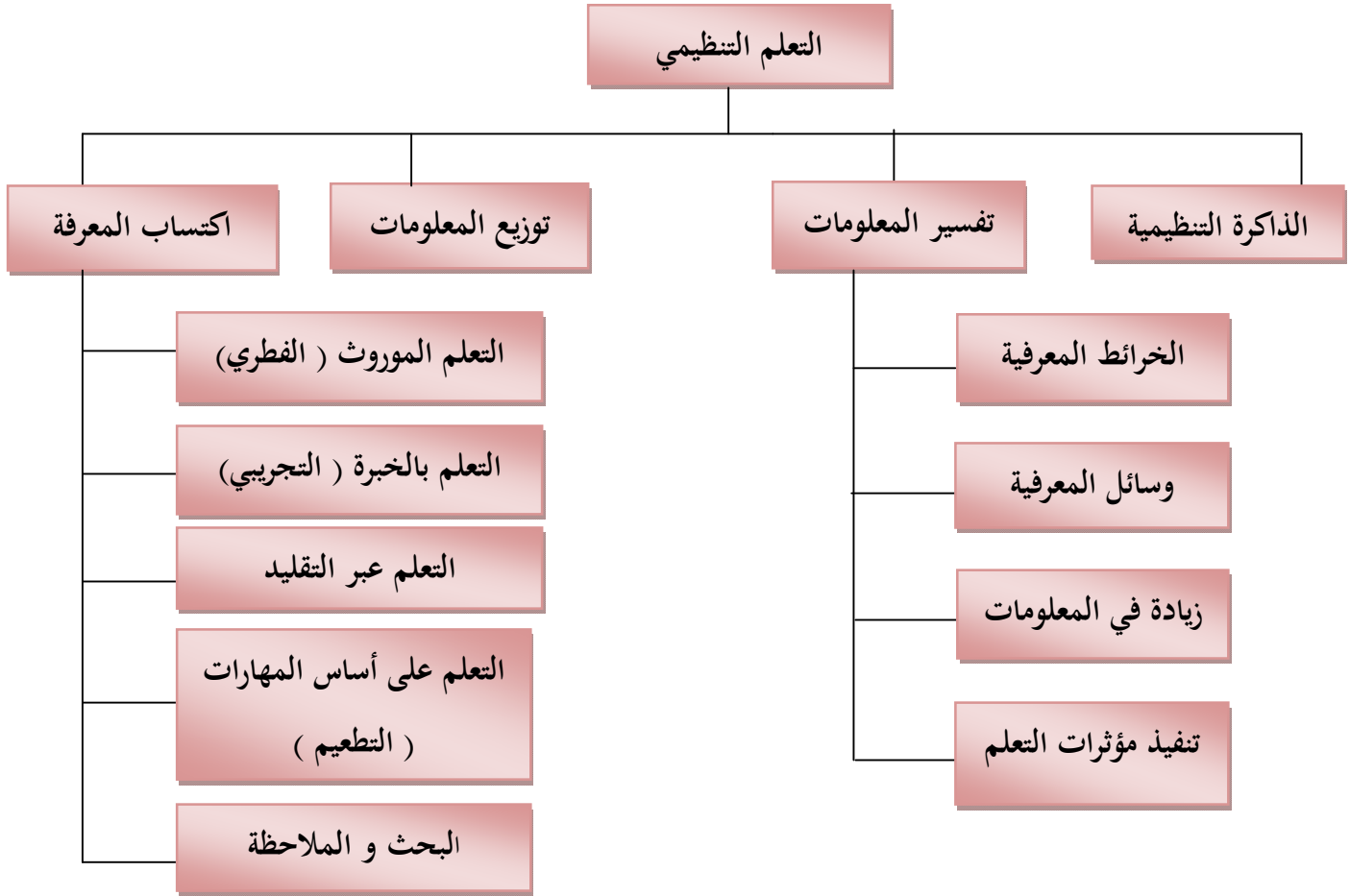
على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي و الإقتناع بأهميته و ضرورته في تحسين أداء المنظمات و تعزيز ثقافتها و قيمها المنظمة ، إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج يحظى باتفاق الباحثين ، بحيث يكون قادراً على تحديد المكونات أو الأبعاد الرئيسية للتعلم التنظيمي و مراحل التي تمر بها عملياته . و أن كل نموذج من النماذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي و يفسر حدوثه بطريقة خاصة ، و من هنا سنكتفي بذكر أربع نماذج للتعلم التنظيمي وهي على النحو التالي<sup>1</sup> :

#### ➤ نموذج Huber :

تتضمن عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة من العمليات الرئيسية و الفرعية التي تظهر في الشكل الموالي ، حيث يرى معد للنموذج بأن هذه العمليات هي الأقرب لواقع التطبيقي .

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، دهما شكري القواسمي ، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال الأردن دراسة مقارنة ، المجلد 10 ، العدد 4 ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2014 ، ص 648 .

الشكل رقم (09) : نموذج Huber



المصدر : سجي جواد حسين الكرعاوي ، مصدر سابق ، ص 53.

أ - **اكتساب المعرفة** : يحدث التعلم عندما تتمكن المنظمة من تأسيس قاعدة معرفية كفؤة لها ، اذ ان تلك القاعدة يتم خلقها و احداثها عن طريق خزن وتفسير و معالجة المعلومات من داخل و خارج المنظمة. و المعرفة كأصل من أصول المنظمة قد تكون ناتجة عن جهود عمال المعرفة ، قد تكون معرفة الأفراد في رؤوسهم ، فيعملوا على نقل المعرفة معهم إلي مكان العمل ، أو المعرفة التي اكتسبوها من خلال التعليم و التدريب و الخبرة ، ويذهب Huber إلى أن عملية اكتساب المعرفة تتألف من خمسة مكونات هي ( التعلم الفطري " الموروث " ، التعلم بالخبرة ، التعلم عبر التقليد ، التعلم على أساس المهارات و البحث و الملاحظة ).

ب - **توزيع المعلومات** : هي العملية التي تتشارك من خلالها المنظمة المعلومات فيما بين وحداتها ، و بالتالي ينتج المعرفة و الفهم الجديد . و هذا من خلال وسائل الاتصالات و الشبكات و في مقدمتها الانترنت ، التي سهلت عملية توزيع المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة و خارجها مع المنظمات الأخرى أو الأفراد في مواقعهم المختلفة حول العالم ، و يتطلب من المنظمات إيجاد آليات لجمع و تحليل و تخزين ، ونشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سجي جواد حسين الكرعاوي ، مرجع سابق ، ص 52 .

**ت - تفسير المعلومات :** يعد غالبية الباحثين مرحلة تفسير المعلومات جزءاً مهماً في عملية التعلم التنظيمي كون المسيرين أو العاملين قد يمتلكون المعلومة الملائمة إلا أنهم يفشلون في إعطاء التفسير التصحيح لها . من جانب آخر ، ان المعرفة المتولدة من تفسير المعلومات يتم استيعابها داخل النظام القائم عند المستويين الفردي و الجماعي . لذا يفترض تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها و من ثم دمجها في الروتين و الإجراءات التنظيمية.

**ث - الذاكرة التنظيمية :** إن المرحلة الأخيرة في التعلم التنظيمي تتضمن إيداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة ، و إن هذه المعلومات يتم تحويلها إلى فعل تنظيمي جديد ، فضلاً عن إعادة تعديل الروتينيات و إجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة التي يتم خزنها و الذاكرة التنظيمية تتضمن جزئين هما ، التخزين بالاحتفاظ بالمعلومات ، واسترجاع المعلومات . أن المعلومات المخزونة في الذاكرة التنظيمية قد تكون حول القواعد و الاجراءات و التكنولوجيا و المعتقدات و الثقافات ، التي يتم تبنيها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية . وهي عادة تصنف إلى معلومات صلبة و معلومات ناعمة ، ويقصد بالمعلومات الصلبة التي تسجل على الوثائق و الملفات ، وتتجسد في اجراءات العمل و الروتينيات و غير ذلك . أما المعلومات الناعمة، فهي تتضمن المعلومات المخزنة في عقول أفراد المنظمة. وفيما يتعلق ، باسترجاع المعلومات فإنه يعتمد على مدى توافر المعلومات المخزونة و مستوى الاسترجاع ، و إن توافر المعلومات يعتمد على سهولة ايجاد المعلومات و مدى تكرار استخدامها ، علماً أن هناك مستويين لاسترجاع المعلومات ، وهما على مستوى الأفراد و على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

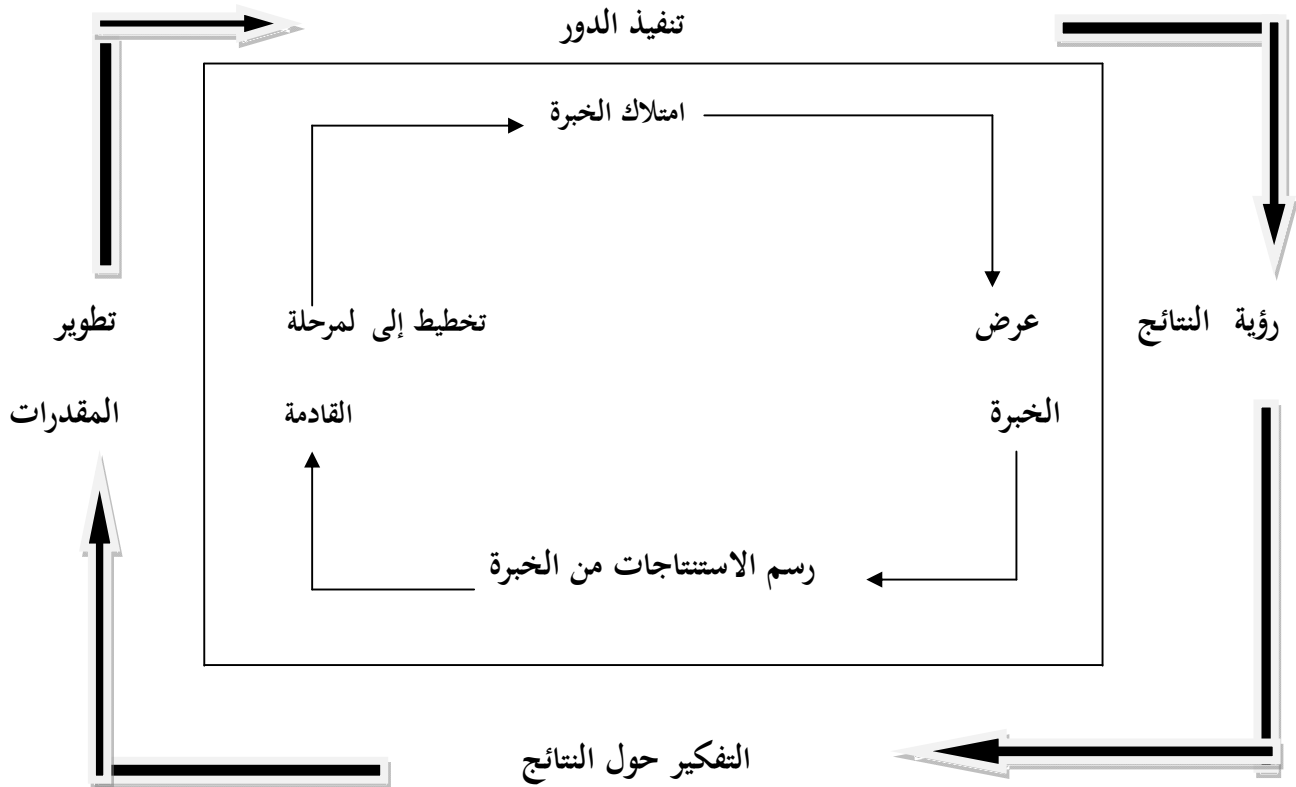
### ➤ نموذج Smith :

يصف هذا النموذج استراتيجية توضح للعاملين كيفية انجاز وظائفهم بأفضل طريقة ، وهذه الاستراتيجية تبدأ بإنجاز ما هو مطلوب من العاملين من خلال الخبرة التي يمتلكها العامل ، ومن ثم قياس نتائج من خلال استعراض الخبرات المكتسبة و رسم استنتاجات عن النتائج المحققة وصولاً إلى مرحلة تطوير الامكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة القادمة مع الأخذ بنظر الاعتبار النتائج المحققة و تحسين الطريقة ليتم تطوير و مراجعة الدور نفسه من أجل انجاز الدور في المرحلة القادمة.<sup>2</sup> و يظهر نموذج Smith بيانياً كما يلي :

<sup>1</sup> بشار عباس الحميري ، أحمد كاظم بريس ، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي :دراسة استطلاعية آراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية ، العدد 19 ، مجلة أهل البيت ، جامعة بابل ، جامعة كربلاء ، العراق ، ص ص 35- 36 .

<sup>2</sup> سحى جواد حسين الكرعوي ، مرجع سابق ، ص 54 .

الشكل رقم (10) : يوضح هذا الشكل نموذج Smith



المصدر : سجي جواد حسين الكرعاعي ، مصدر سابق ، ص54.

➤ نموذج Farago ذي الأربع مستويات للتعلم

يرى Farago أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات ، كما يمكن من تطوير المهارات و المعرفة للأفراد وفي جميع المستويات وهو يقترح نموذجاً مكوناً من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي :

- تعلم الحقائق، والمعرفة العملية، والإجراءات.
- التعلم المهارات لعمل جديد.
- التعلم للتكيف .
- التعلم للتعلم.<sup>1</sup>

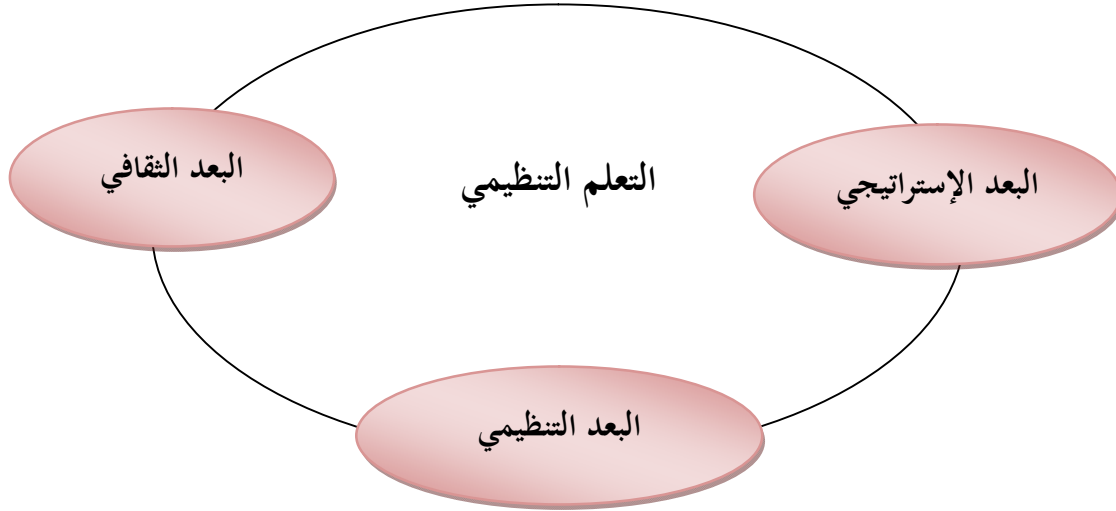
➤ نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية و لا تعتمد على الصدفة وما قد تواجهه من تجارب و مواقف جديدة سواء كان ذلك في بيئتها الداخلية أو الخارجية ومن خلال هذه القدرات التعليمية تتحول هذه المنظمات إلى منظمات قابلة

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، ديماء شكري القواسمي ، مرجع سابق ، ص 648.



للتعلم ،وتشير العديد من الأدبيات الإدارية إلى وجود مجموعة من نماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وكيفية ممارستها ،وقد تم الإعتماد في هذا الجانب على دراسة كل من Reynolds و Marquard و دراسة Denton و Goh بحيث ركز هذا النموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة عملية التعلم التنظيمي .  
الشكل رقم (11): نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي



المصدر : فطيمة الزهرة بريطل ،مصدر سابق ، ص 37.

حيث يقوم هذا النموذج على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط(البعد الإستراتيجي) ،والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم التعلم التنظيمي في المنظمة (البعد التنظيمي)، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي(البعد الثقافي).

وعليه يمكن إيجاز أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي في الآتي:

أولا - البعد الإستراتيجي :يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

- ✓ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم : وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة و أهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة ، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة ، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم و التصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.
- ✓ متابعة التغيرات البيئية : وتعني توقع التغيرات في البيئة و الاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها ، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المنظمة مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

✓ إستراتيجية التعلم : أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب و التعلم و الابتكار ، مرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية و أهمها في بناء المزايا التنافسية و المحافظة عليها.

#### ثانيا - البعد التنظيمي: و يحتوي على العناصر التالية

✓ العمل من خلال الفريق : إن العمل من خلال الفريق يشجع الحوار بين أعضاء المنظمة و تبادل الأفكار و المعارف و المهارات ، كما يثير القدرة على توليد أفكار جديدة التعامل مع المشكلات و الاستجابة إلى التغيرات ، مما يؤدي ذلك اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي ، وأهم من ذلك فإنه سيتم تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة تتداول في المنظمة.

✓ الهيكل التنظيمي المرن : قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصنوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب و الابتكار ،بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الأفقي يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب ،كونه يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية ، كما يتم الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات ،والبعد عن الروتين و البيروقراطية و الإجراءات الرسمية و الرقابة المشددة في بيئة العمل بحيث تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار و على اتصال دائم معها.

✓ إيجاد المعرفة و نقلها بين أعضاء المنظمة: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة و المعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة ، و تبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة للمنظمات الأخرى المنافسة و التعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها،والعمل على نقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.<sup>1</sup>

#### ثالثا - البعد الثقافي : ويتكون من :

✓ تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء السابقة : و ذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه ،وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم ، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير و التعلم من الأخطاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة بربطل ، مرجع سابق ، ص ص 37 - 38.

<sup>2</sup> أم هاني بن دومة ، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي :دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2016/2017 ، 8.

✓ البيئة المساندة للتعلم : و تشير إلى تمكين العاملين من خلال إعطائهم السلطة الكافية وبما يتناسب ومسؤوليات عملهم ،و العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على العمل و الرفع معنوياتهم و الاهتمام بهم و بنجاحاتهم مع الاهتمام بالعمل و الإنتاجية بشكل متوازن.<sup>1</sup>

✓ الجودة الكلية للتعلم : إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب و التعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية ،وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة و فعالية و هذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي و كيفية معالجته

#### الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي:

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحد من فعالية عملية التعلم التنظيمي منها:<sup>3</sup>

- ✓ وجود الهياكل التنظيمية الهرمية التي تحول دون تحقق المعرفة عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ ضعف عملية الاتصال بين الأفراد العاملين من جهة ، وبين الوحدات الوظيفية من جهة أخرى ، و شيوخ الاتصالات الرسمية التي تقل من فعالية التفاعل و التعاون بين عناصر المنظمة.
- ✓ توزيع الصلاحيات وفق سلم الوظائف مما ينتج عنه عدم فعالية الاتصال بين الأفراد العاملين ، و يجد من قدرتهم على المشاركة و الوصول لمراكز المعلومات و اتخاذ القرارات.
- ✓ كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق إدارة المنظمة ، مما ينتج عنه ضعف مشاركتها في تفعيل عملية التعلم التنظيمي.

- ✓ محدودية الوقت المتاح لإنجاز المهام و الواجبات الوظيفية ، وقلة الوقت اللازم للتفكير.
- ✓ ضعف إلمام بعض المسيرين بمفاهيم الفكر التنظيمي المعاصر ، والتعلم التنظيمي.
- ✓ وقوع المنظمة في التعلم الوهمي نتيجة تفسيرها الخاطئ لبعض الظواهر وتفسير النتائج بطريقة خاطئة ، أو أنها تنوهم النجاح ، وتحاول البقاء على ما هي عليه.
- ✓ افتقاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لروح التعاون و المبادرة من قبل الأفراد العاملين.

#### الفرع الثاني: كيفية معالجة التعلم التنظيمي

للتغلب على عوائق التعلم التنظيمي لابد من القيام بعدة ممارسات تتمثل في الآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رباب ناوي ، أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي ، دراسة حالة : المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب - جامعة - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2017/2016 ، ص 19.

<sup>2</sup> أم هاني بن دومة ، مرجع سابق ، ص 8.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي ، مرجع سابق ، ص 224.

<sup>4</sup> أظفي جوهرة ، مرجع سابق ، ص 122.

- ✓ التدريب الرسمي.
- ✓ البحوث العلمية، وتعد أهم وسيلة لزيادة التعلم التنظيمي.
- ✓ التعلم من الآخرين .
- ✓ تكنولوجيا المعلومات، و التي تلعب دور مهم في تحسين الذاكرة التنظيمية و تسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة.

### المطلب الرابع: مفهوم المنظمة المتعلمة ووسائل تسييرها

#### الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعود مفهوم المنظمة المتعلمة إلى عهد المدرسة العلمية التي أبرز روادها فريدريك تايلور وهنري فايول اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله إذ يمكن اعترافا ضمنيا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة.<sup>1</sup>

إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990 على يد Peter Senge في كتابه الشهير "الضابط الخامس"، والذي تناول فيه مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة و الفوضى و الاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية. وقد شاع في أوائل تسعينيات القرن العشرين من قبل التربويين الأساسيين مثل Schien و Senge و Garvin. وقد أشارت Keizer إلى أن سبب ظهور المنظمة المتعلمة هو أن الأمريكيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير مرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي، لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للتكيف و المرنة، و المعتمدة على التجربة و التجديد، ويعتد نموذج Senge هو أفضل من بين النماذج التي قدمها الباحثين. و يرى Joshapara أن مفهوم المنظمة المتعلمة قد تم اشتقاقه من التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المصدر الرئيسي للتغيير الاستراتيجي. لذا يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث و الحوار و المشاركة و الإبداع كمصادر للطاقة و التجديد و التفاعل مع البيئة.

ومن خلال تطور مفهوم المنظمة المتعلمة نجد أنها كغيرها من المفاهيم الإدارية قد بدأت في مجال الأعمال و الصناعة ثم انتقلت إلى المجال التربوي حيث الاهتمام بها من أجل تطوير التعلم و تحسينه و مواكبته للتطورات و التغيرات المسارعة في جميع الميادين.<sup>2</sup> فحين يرى pedler بأن المنظمة المتعلمة هي "التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم في كل المستويات التنظيمية و تكيف نفسها لتلائم مع هذه العمليات"<sup>3</sup> وكما تعتبر "المنظمة الماهرة في إنشاء و إكتساب و

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 398.

<sup>2</sup> عبير ماجد عطوي النويوي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص ص 12 13.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، مصر، 2009، ص 487.

نقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة و الرؤى الجديدة "1 أما Marsick و Watkins فيعرفان المنظمات المتعلمة على أنها "تلك المنظمات التي تتصف بقدرها على تمكين العاملين و تشجيع التعلم و التعاون و الحوار و الإعتراف بالتداخل بين الأفراد و المنظمة و المجتمعات"2 في حين يعرفها Peter Senge على أنها " المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها و طاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه".3

و نظرا لتشابه الكبير بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي ، فهناك الكثير ممن يخلط بينهم ، أو يعتبرهما يشتركان في نفس المفهوم ، إلا هناك فرق واضح بينهما ، فالمنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المحسد حقيقة من طرف المنظمة ، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين أن مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم.4

### الفرع الثاني: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة

وهنا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل تسيير المنظمة المتعلمة ، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم و التعاون في المنظمة ، وأخرى تركز على تكنولوجيا الإعلام وهي كالآتي:5

#### • الوسائل التنظيمية :

وتتضمن ما يلي:

✓ **إدارة الجودة الشاملة :** تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة ، من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار و التطوير و التحسين المستمر ، وتبني مفاهيم العمل الجماعي و الإدارة بالمشاركة.

✓ **إنشاء مجتمعات الممارسة :** تسمح المشاركة في المجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب السياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات و المناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

✓ **الذاكرة التنظيمية :** ليس كل تعلم يهم منظمة التعلم ، فتعلم الأفراد للأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية ، ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة التنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها و عملياتها(المعرفة الصريحة) ، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها(المعرفة الضمنية).

<sup>1</sup> جاد الرب عبد السميع حسنين ، خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري ، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية و الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2011 ، ص 3.

<sup>2</sup> حمدان بن قبالان ال فطوح ، مرجع سابق ، 25.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات) ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 28.

<sup>4</sup> بركات فايزة، واقع وآليات تحفيز الاطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ، رسالة ماجستير( غير منشورة ) ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2003-2004 ، ص 15.

<sup>5</sup> عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص 118.

- الوسائل التكنولوجية:

تتضمن ما يلي:

✓ **التدريب الشخصي** : المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضائها و أصحاب المصلحة تحقيقه ، وكذا عندما تستطيع التوقع و التكيف مع البيئة دائمة التغيير ، تدريب القادة و أعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع و دفع عجلة التطوير التعلم في جميع مستويات الفردي و الجماعي و التنظيمي.

✓ **التعلم عن بعد** : التعلم عن بعد هو استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة ، حيث يضمن الأفراد نتائج الإيجابية من خلال مساهمته في تكيف العمال مع مناصبهم ، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية ، وكذا تطوير مؤهلاتهم ، وهذا ما يوفر للمنظمة اكتساب المعارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

✓ **التعلم الفردي و التنظيمي** : تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة وبدونها لا تعمل المنظمة ، ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي.

## المبحث الثالث : التعلم التنظيمي من خلال التسويق الداخلي

يعد التعلم التنظيمي و التسويق الداخلي من المفاهيم التسيرية الحديثة التي تسعى المنظمة إلى الأخذ بهما حتى تتمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية ، باعتبارهما شرطين أساسين للبقاء و المحافظة على ديمومة في ظل اقتصاد يتميز بالتعقيد و اللابقيين . ومن خلال ما تم عرضه عن هذين المفهومين يتضح لنا وجود علاقة تلازمية واضحة بينهما على الرغم من ندرة (على حسب إطلاعنا على الموضوع) الدراسات التي تناولت هذه العلاقة . لذا سنحاول في هذا المبحث توضيحها من خلال معرفة أثر أبعاد مزيج التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي.

## المطلب الأول: التعلم التنظيمي من خلال المنتج الداخلي (الوظيفة)

## الفرع الأول : ماهية المنتج الداخلي

من غير المعقول أن نترجم رسالة و أهداف المنظمة ، على أرض الواقع ، دون إسنادها إلى مهام و مسؤوليات و واجبات يتولى أدائها الموظفين . فالمنتج الداخلي الذي يعبر عن الوظيفة هو نتاج لنظام معين ، و محصلة للخطوتين التاليتين :

➤ تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي :

✓ تحديد مواصفات الوظيفة.

✓ تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

➤ الدمج بين مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة، بحيث تعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

كما عرف على أنه "مجموع المهام المنظمة و المنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة."

ويركز هذا التعريف على نقطتين أساسيتين و هما:

❖ المنتج الداخلي هو الشيء غير ملموس، ويشمل كل الجهود و المواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.

❖ هذه المواقف و الجهود يجب أن تكون في مكان معين وفي فترة محددة ، وهذه إشارة ضمنية إلى أن المنتج

الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المنظمة يعني ضرورة الانتماء إل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 35.

و تعرّف أيضا على أنّها " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، و المؤهلات المطلوبة لها ، و الحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و حاجات العاملين و المنظمة "<sup>1</sup>. و هذا ما يوافق ما ذهب إليه Berry و زملاؤه في أنّ الوظيفة يجب أن تصمم بشكل يرضي حاجات و رغبات الموظفين "<sup>2</sup>.

بالإضافة ، فهناك من يرى أنّ المنتج الداخلي ، يمكن أن ينظر إليه على المستوى الاستراتيجي و على مستوى التكتيكي ، فيعتبر مستوى الاول عن القيم و المواقف التي يجب أن يتحلّى بها الموظف من أجل تنفيذ الخطط و الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة في حين يتضمن المستوى الثاني القيام بالإجراءات و طرق التعامل الجديدة مع الزبائن . لأن المنتج الداخلي أو الوظيفة على مستوى المنظمة يخضع للتصميم أو إعادة التصميم ، على اعتبار أنّ أي عمل يمكن إنجازة بعدة طرق مختلفة ، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة ، و بالتالي يجب أن يتحلّى الموظفين ببعض القيم و المواقف التي تتناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات . بمعنى أنّ المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء و الإنجاز روتيني للمهام و الواجبات و المسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة ، بل هي تتأثر بالتغيرات و المتغيرات التي تواجهها المنظمة ، و لكنها تتبع دائما الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية و رسالة المنظمة.<sup>3</sup>

و الجدير بالذكر هنا ، أنّ المنتج الداخلي من وجهة نظر الموظفين يعبر عن المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من الوظيفة أو المنتج الداخلي ، و لذلك يتعين على المنظمة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) بناء على نتائج بحوث التسويق الداخلي ، أو تماشيا مع متطلبات البيئة و المحيط الذي تعمل فيه المنظمة ، و بعبارة أخرى ينبغي على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشتمل على المنتج الداخلي الوظيفة و يرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية :

- المكافآت المالية.
- الحاجة إلى التدريب .
- درجة و مستوى المسؤولية .
- مدى مساهمة في اتخاذ القرارات .
- فرص التطور و الترقية .

و بناءً على ما سبق يمكن القول أنّ :

❖ تشكيل و تصميم الوظائف يخضع إلى :

- أهداف المنظمة و متطلبات الأداء التي تفرضها الظروف و التغيرات .

<sup>1</sup> علائي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة المدينة للصحافة ، جدّه ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، ص 163.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 35.

<sup>3</sup> جنادي كريم ، مرجع سابق ، ص 45.



● مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات و طموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف .

❖ أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما ، و الاستفادة من منافعها ، عليهم أن يلتزموا بأداء المهام و الواجبات و بذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة ، و بعبارة أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المنظمة حتى يستفيدوا من منافع المنتج الداخلي (الوظيفة).<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أثر المنتج الداخلي (الوظيفة) على التعلم التنظيمي

إن اعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها ، فحسب بل من منظور الموظفين و المكاسب التي ييغونها من الوظيفة أيضا ، و هذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور و لكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب و مستوى المسؤولية ، المشاركة في صنع القرار و فرص الترقية الوظيفية و بيئة العمل و غيرها من العوامل التي يهتم بها الموظفون<sup>2</sup> . فمعاملة الوظيفة بهذه الطريقة سوف يهيئ البيئة الصالحة لنشأة و نمو التعلم التنظيمي لأسباب عديدة منها:

- أن التعلم التنظيمي يجسد عمليات أو ممارسات فيها بعض الخصوصية لمنظمة دون غيرها ، لذا فإن للوظيفة دور أساسي في تشكيل هذه الممارسات .
- تقوم الوظيفة بتحديد آليات التفاعل مما يساعد في عملية النهوض بعمليات التعلم داخل المنظمة .
- تؤثر الوظيفة في تدفق المعلومات التي تحتاج إليها عملية التعلم داخل المنظمة .

كما يؤكد كل من Martinez Garcia و Martinez Leon بأن الوظائف تلعب دوراً أساساً في قدرة المنظمة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة و اكتساب المعرفة الجديدة و دمجها في الذاكرة التنظيمية ، أما Daven part و Prusak فقد أشار إلى العلاقة بين حجم المنظمة و عمليات التعلم التنظيمي بحيث أن عملية خلق و مشاركة و تحويل المعلومات أو المعرفة تكون أسهل في المنظمات الصغيرة و المتوسطة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة ، آخذين بعين الاعتبار عنصر قوى العمل كمقياس لحجم المنظمة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني : التعلم التنظيمي من خلال السعر الداخلي

#### الفرع الأول : ماهية السعر الداخلي (الالتزام)

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص37.

<sup>2</sup> مباركية رزيقة ، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات:دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2017/2016 ، ص19 .

<sup>3</sup> بشار عباس الحميري ، أحمد كاظم بريس ، مرجع سابق ، ص37.

إذا كان السعر الداخلي يشير إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة (تكلفة الفرصة البديلة) ، فإن هناك من يرى أنه من الصعب قياس و تسعير التكلفة البديلة ، و أن الموظفين قد يببالغون في تقدير هذه التكلفة و بالتالي يقومون برفض هذه التغييرات و مقاومتها من أجل تجنبها ، و هنا لا بد على المنظمة أن تبرز المنافع و إيجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين و تخفض من مخاوفهم و تقنعهم بقبول الإجراءات و الأساليب الحديثة في العمل ، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة و الكافية .

و يمكن أن نتصور أن السعر الذي يمتلكه الموظف على أنه التزام ، أي الالتزام ببذل الجهد و العمل و التمسك بقيم و أهداف المنظمة ، و شعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها ، و لا يمكن القول بأن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني و الذهني فقط ، لأن أداء المهام و الواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها ، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف يقوم بأداء مهامه و واجباته و يبذل الجهد المطلوب منه ، لكنه يفكر في المغادرة مع فرصة تتاح له ، لذلك فأساس التبادل بين المنظمة و الموظف ، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا و حصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الأخر . و من هذا المنطلق فهناك من يتعقد أن السعر الذي يقدمه الموظف هو الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به نتيجة انتمائه للمنظمة ، و كقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها .<sup>1</sup>

و تشير أدبيات إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، إلى أن الالتزام لدى الأفراد ينظر إليه من جهة الدوافع ، حيث يمكن التمييز بين مستويين :<sup>2</sup>

✓ الالتزام الناشئ عن الانسجام بين أهداف الفرد و المنظمة ، و يركز هذا التوجه على مدى توافق أهداف الفرد الشخصية مع أهداف المنظمة التي تنتمي لها ، مما ينعكس على رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

✓ الالتزام الناشئ عن الرهان الجانبي أي أن الفرد يركز على المزايا المتراكمة التي سيفقدتها إذا ترك المنظمة و تزداد هذه التكلفة بمرور الوقت ، مما يعني أنهم سيقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار في عضويتهم في المنظمة.

كما قام كل من Alan و Mayer بتطوير نموذج لتقييم درجات الالتزام أدى إلى تحديد ثلاث مستويات من الالتزام لدى الأفراد المتمثلة في :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 37 - 38.

<sup>2</sup> صقر محمد أكرم حلس ، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين : حالة دراسية على بلدية غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص 53.

<sup>3</sup> Cemile c , **Relationship of Organizational , Commitment and Job Satisfaction : A Filed study of Tax Office Employees** , working paper University , Turkey , p 140 .

✓ **الالتزام المؤثر** : يتعلق بتناسق الأهداف ، بحيث يشير إلى رغبة الفرد في الاندماج و الاستمرار في المنظمة لتوافق العمل أو الوظيفة مع رغبة الفرد .

✓ **الالتزام المستمر** : يتعلق بالرهان الجانبي (تكلفة الاستثمارات المتراكمة) إذ يشير إلى قوة احتياج الفرد للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة لوحده عند تخليه عن العمل .

✓ **الالتزام المعياري** : يشير إلى شعور الموظف بأنه مضطر للبقاء في المنظمة بسبب ضغوط من الآخرين .

و المستويات المنخفضة من الالتزام الأفراد لها عواقب و خيمة على أداء المنظمة ، حيث تكثر الغايات و تقل الرغبة في العمل و إهمال الواجبات و المهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المنظمة ، فضلا عن الانعكاسات السلبية على الحياة الموظفين أنفسهم

و عليه ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف و تنفيذ الاستراتيجيات معينة و أغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم ، و من هنا المنظمة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود و برامج التسويق الداخلي و لاسيما<sup>1</sup>:

- إثراء الوظائف بما يتلاءم مع تطلعات و احتياجات الموظفين ، و منحهم فرص لاندماج و المشاركة في صياغة مختلف سياسات و برامج المنظمة
- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها ، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات و المنافع كإقتطاع نسبة من الأرباح لفائدة الموظفين
- استقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة ، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة و مبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر .

و المنظمات التي تظهر لموظفيها أن تعمل بجدية لجذب و الاحتفاظ بهم هي على الأرجح تجد لديهم التزام قوي تجاه المنظمة ، و بالتالي يجب أن تفكر المنظمة بأن الالتزام يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية و لاسيما جهود التسويق الداخلي .

### الفرع الثاني : أثر السعر الداخلي (الالتزام) على التعلم التنظيمي

إن الالتزام من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما كبير من قبل الباحثين ، نتيجة للدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة و ديمومة استمرارها ، وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة عمل لا يوجد فيها منظمة قادرة على الأداء وفق مستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بالأهداف المنظمة و يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 39.

الأهداف ، و إن الأفراد الذين عملوا مدة طويلة في منظماتهم يشعرون أنها تشبع حاجاتهم و رغباتهم ، فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط تنظيمية قوية و ليس لديهم رغبة في ترك العمل مما يقلل من دوران العمل و الغياب .

كما يخلق الالتزام التنظيمي بيئة تساند على التعلم التنظيمي ، بمعنى آخر أنه إذا كان التعلم التنظيمي في جوهره الفكري يؤكد على أنه عملية التفاعل و التكامل المحفز بالمعرفة و الخبرة و المهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك و نتائج الأعمال.<sup>1</sup> فإن الالتزام سيجعل من التعلم ممارسة آنية و مستمرة بسبب أثاره الايجابية و المتمثلة في:<sup>2</sup>

- انخفاض معدل دوران العمل و استقرار العمالة و الانتظام في العمل ، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة.
- يحقق للفرد مستويات أعلى من التقدم الوظيفي و بالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر ، و بالتالي يوجد وجهة نظره مع وجهة نظر المنظمة.
- ينعكس إيجاباً على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الالتزام المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
- زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها ، واستقرار العمالة و الانتظام في العمل ، و العمل بروح الفريق.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها و هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي كفاءات عالية.

### المطلب الثالث : التعلم التنظيمي من خلال التوزيع الداخلي

#### الفرع الأول : ماهية التوزيع الداخلي (بيئة العمل)

و يتعلق التوزيع الداخلي بمكان العمل الذي يلتقي فيه الموظفون المنتج المقدم لهم ، و المكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات/المبادلات بين مختلف الأطراف ، أي المنظمة و العملاء الداخليين . بمعنى أحر فهو المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات و تجرى به الاتصالات كالاتصالات كالاتصالات ، و اللجان و الدورات التدريبية ، و الأيام الدراسية و التقارير المكتوبة ، بالإضافة للاتصالات غير رسمية. وهناك من يرى أن التوزيع الداخلي هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يهتم بالظروف التي يعمل فيها الموظفين و يشمل:<sup>3</sup>

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي ، أي القسم الذي يعمل به الموظف.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 251.

<sup>2</sup> ماهر علي صالح سالم ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير في التربية المقارنة و الادارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015 ، ص ص 78 – 79.

<sup>3</sup> قحموش إيمان ، حويوي نيشان ، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية"تسويق الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص 11 .

- البيئة المادية و يشمل بناية المنظمة ، قاعات الاجتماعات و المؤتمرات ، أين يتم هذا الأمر من خلال السياسات و الاستراتيجيات و الاجراءات و المهام لواجب تنفيذها،وقد يتم هذا الأمر من خلال الطرف وسيط مثل المستشارين و وكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام و الإجراءات المطلوبة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين و خاصة بين موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي ، و التكامل بين مختلف الأقسام و الإدارات.

بصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في المنظمات قد يكون مشترك بين الموظف و الزبون.

و بالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية :

- **البيئة المادية(الدليل المادي):** عملية تسليم (الأداء) و استلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية.
- **العمليات :** لأن الأداء هو جوهر الوظيفة و هو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون.
- **الأفراد (المشاركون) :** في عملية تسليم و استلام الخدمة يشترك فيها الموظف و الزبون معا.

و بالتالي تمثل هذه العناصر نقاط التقاطع بين مزيج التسويق الداخلي و الخارجي و تلعب دور مهم في درجة التطابق.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أثر التوزيع الداخلي(بيئة العمل) على التعلم التنظيمي

تعد بيئة العمل عامل لجذب الأفراد للعمل ، و مصدر الرعاية و الخدمات عالية الجودة للعاملين الذي تشجعهم على الاستمرارية و البقاء و تقديم الأفضل ، مما يمكن المنظمة من الاستفادة من المهارات و الخبرات على أفضل وجه. فتصميم مكان العمل و توليد مناخ داعم و أدوات ملائمة له يؤثر بشكل عميق على الموظفين و مدى اقتناعهم و بالتالي ولائهم و بقائهم في المنظمة. و هنا أشار Bushiri إلى بيئة العمل تمثل العلاقة المتبادلة القائمة بين الموظفين و البيئة التي يعملون فيها و التي تمكنهم من تبادل المعارف و خبرات في جميع مستويات المنظمة<sup>2</sup> ، و بالتالي إمكانية تشجيع التعلم التنظيمي و مساندته من خلال:<sup>3</sup>

- القدرة على اكتساب المعلومات و المعارف الجديدة و تنقيحها و حفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص و التحديات التي تواجه التنظيم .
- مراجعة الوضع القائم للمنظمة و الممارسات المستخدمة فيها.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 40.

<sup>2</sup> فاطمة قيس الراوي ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص ص 37 38.

<sup>3</sup> سجاد خضير عباس ، محمد علي حاتم ، ميثم اديب ، **التعلم التنظيمي و اثره في الأداء المتميز** ، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة ميسان ، العراق ، 2018 ، ص 14.

- تشجيع القادة و العاملين على إيجاد طرق و أفكار جديدة .
- ادخال تحسينات في أساليب العمل و نوع المنتجات و الخدمات ، و مكافأة المبدعين.

### المطلب الرابع : التعلم التنظيمي من خلال الترويج الداخلي

#### الفرع الأول : ماهية الترويج الداخلي

يسعى الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك و حصول على استجابة معينة ، لذا فهو يمثل " نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو باستخدام المنتج أو قبول فكرة ، أو التعامل مع المنظمة " ، معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية و المتمثلة في : الهدف الإخباري ، الهدف الإقناعي ، الهدف التذكيري .

نفس المنطق يمكن أن يطبق على الترويج الداخلي في المنظمة حين تسعى إلى التأثير على التنفيذ و الالتزام ، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي ، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة ، و تحقيق نفس الأهداف السابقة أي تحيّرهم و تقنعهم و تذكّهم بـ :

- ✓ المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي .
- ✓ أهداف المنظمة و استراتيجيتها و برامجها .
- ✓ مستويات و معايير الجودة المطلوبة .
- ✓ توقعات و رغبات الزبائن و مستويات الأداء اللازمة لتلبيتها .

لذا فإن تحقيق تلك الأهداف ، يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية : الاتصال ، التحفيز ، التمكين ، و التي يمكن اعتبارها من عناصر المزيج الترويجي الداخلي ، و فيما يلي توضيح لهذه العناصر :

#### الاتصال الداخلي :

على اعتبار أن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها ، و تنفيذ مختلف الاستراتيجيات و البرامج دون إسنادها إلى مهام و وجبات يؤديها الموظفين ، و هذه المهام و الواجبات لن يفلح الموظفين في أدائها بفعالية اذا لم تجتهد المنظمة في توصيلها بوضوح ، فإن الاتصال الداخلي مهم جدا في جعل مواقف و سلوكيات الموظفين تتماشى مع أهداف المنظمة .

كما أن ترسيخ ثقافة و صورة المنظمة لن ينجح بدون اتصال داخلي فعال بين المنظمة و أعضائها ، حيث يؤكد كل من بيرري و بيرشورمان إلى أن جذب و تحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة ، و يقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجديا إلا بالاتصال الداخلي .

و أغلب الباحثين من أمثال بيرسي يؤكدون على أن الاتصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي<sup>1</sup>، بحيث يعرف على أنه " تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري "<sup>2</sup> ، كما أنه " يشمل جميع الوسائل و الأساليب الاتصالية التي تجرى بالطرق الرسمية و غير رسمية بين العاملين ، في جميع المستويات الأفقية و العمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة "<sup>3</sup>.

### التحفيز :

و يعرف التحفيز على أنه " مجموعة من العوامل و الأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون مزيد من اهتماماتهم بعملهم و أدائهم كما و نوعا ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، و بالتالي تخفيض تكاليف العمل و رفع روح المعنوية عند الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن و العمل بصورة أفضل ، فهي تحول قدراتهم نحو المزيد من الكفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا للأهداف المنظمات التابعين لها "<sup>4</sup>.

و التحفيز ليس مقابل الأداء بل مقابل التميز في الأداء ، و التحفيزات قد تكون جماعية أو فردية ، مادية أو معنوية ، المهم أن تراعي الاعتبارات التالية :

- مكافآت عادلة ، بحيث يشعر الموظفون أنها قائمة على أسس موضوعية و ليس على أسس شخصية .
- يجب أن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حيث يربط العامل بين الأداء و التحفيز .
- أن تقدم لمستحقيها أمام العاملين ، لزيادة فعالية تأثير التحفيزات .
- استخدام التحفيزات الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية .

### التمكين :

يعرف Bruce التمكين على أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم التدريب و مكافأة و المشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية"<sup>5</sup> . كما يعرف أيضا بأنه "نقل للمسؤولية و السلطة ودعوة العاملين إلى المشاركة في المعلومات و المعرفة التي توفرها المنظمة عبر قواعد بياناتها و اتخاذ القرارات و بالتالي صلاحية اتخاذ القرار". و يرتبط نجاح التسويق

<sup>1</sup> Lings I , **Internal market orientation , Construct and Consequences** , Vol 57, Journal of Business Research , 2004, p 43.

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 10 .

<sup>3</sup> مالك محمد المجالي ، امين عايد البشابشة ، هاني محمد المجالي ، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلد 12 ، العدد 3 ، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، 2016 ، 601 .

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة موارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، 405 .

<sup>5</sup> أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 14.

الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة .وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين العاملين فيها يمكنها أن تحقق النتائج التالية :

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء ، و العمل على حل مشكلاتهم باعتبار العاملين لديهم المعرفة و الصلاحية للتصرف في الوقت المناسب.
- زيادة التفاعل العاملين مع العملاء الخارجيين.
- اتساع نظرة العامل و ذلك فيما يخص عمليات الخدمة و بهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أثر الترويج الداخلي على التعلم التنظيمي

يعتبر الاتصال عنصرا حاسما في عملية التعلم التنظيمي ، فهو يعد الشريان الذي تتدفق من خلاله جميع المعلومات و المعارف في المنظمة ،وبالتالي فمساهمته ضرورية و أكيدة<sup>2</sup>. شريطة توفير قنوات الاتصال المفتوحة رأسيًا و أفقيًا، مع إيجاد آلية للتغذية العكسية ، الأمر الذي يحقق حسن التعامل مع المتغيرات ،ومشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف و المعلومات ، و تفعيل عملية المشاركة. مما يعني تمكين الأفراد من الاستيلاء على المعارف و نشرها بينهم، فالالاتصال الفعال يفتح خطوط التعاون و الحوار و المشاركة في اتخاذ القرار بواسطة الأفكار المبدعة التي من شأنها جعل المنظمة تتعلم بشكل مستمر.

كما أن شعور العاملين بموضوعية و عدالة نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يزيد من ثقتهم بأنفسهم أكثر، و يشعروهم بالولاء و الانتماء لمنظمتهم ،ويشجعهم على تحمل المسؤولية بتجريب أساليب جديدة مقابل الحرية في التصرف حتى لا تكون الاجراءات الروتينية عائقاً أمامه ، وهذا ما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى المبادأة و الإبداع. أما إذا كان نظام الحوافز غير عادل أو غير موضوعي ، وكان الجزء سلبياً أو متأخراً، أو لا يتناسب لا مع الجهد المبذول أو لم يحظى بالاعتراف و التقدير من الزملاء و الرؤساء ، فهذا حتما سوف يؤدي بالفرد إلى الإحباط و يمنعه من تكرار اخراج ما لديه من خبرات و مهارات . وعليه فالحوافز تؤدي إلى اخراج المعارف التي يمكن أن تتعلم منها المنظمة.<sup>3</sup>

كما يمثل التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم يستطيع من خلاله العاملون تنمية مهاراتهم و معارفهم ،ولذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات و حرية التصرف و التفكير و اختيار الوسائل و الأساليب المحققة للأهداف التنظيمية ،فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة و تحصيلها وتبادلها و نشرها وتوظيفها ،وتحسين

<sup>1</sup> عمر علي بابكر ، أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و أداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي ، المجلد 2، العدد 15، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ، كلية المجتمع ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة جازان ، السعودية ، 2018 ، ص 86.

<sup>2</sup> زايدي وسام ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي :دراسة حالة مؤسسة الحديد و الصلب "أرسولور ميتال" -عنابة- ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم بواقي ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص 92.

<sup>3</sup> الصغير جمال ، أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - بسكرة - ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016 ، ص ص 42 43 .



العمليات التطويرية للمنظمة، وتنمية قدراتهم و مساراتهم الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تمكين العاملين بالصلاحيات اللازمة و تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم، كما أن للتمكين دور في التعلم التنظيمي كونه يجعل العاملين قادرين على التصرف و التحرك بفاعلية و مرونة ويزيد قدرتهم على التعلم، ويتطلب التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات القانونية من أجل القيام بأعمالهم بأحسن وجه.<sup>1</sup>

ومن بين أسباب توجه المنظمات نحو العمل بإستراتيجية التمكين هو خلق و إقامة منظمة تعلم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، وبالتالي يعد التمكين بعدا أساسا للمنظمات المتعلمة، لأنه يطلق العنان لإمكانيات و ابتكار الموظفين و يفتح لهم مجال للتعلم و التدريب و يعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم و إدراكهم.<sup>2</sup>

وبصفة عامة، فإن تطبيق الترويج الداخلي بمختلف أنشطة يكفل بوضع معارف الأفراد و المعلومات المكتسبة في إطار عام و منطقي يسهل استيعابها و بالتالي إستخدامها كمرجع يربط الأفراد فيما بينهم، فهو بذلك يمثل الوسيلة الملائمة في تشجيع التعلم التنظيمي في المنظمة.

<sup>1</sup> حمد بن قبلان آل فطيح، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> زايدوي وسام، مرجع سابق، ص 90.

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ماتقدم في هذا الفصل يمكن القول بأن التحولات التي أفرزتها المرحلة الراهنة قد أحدثت قناعة شاملة بأهمية و ضرورة التعلم التنظيمي كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات ،باعتبار أن هذا التعلم هو ظاهرة جماعية تنصب على رصد المتغيرات الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة ،و العمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، و بالتالي الوصول إلى تشكيل مايسمى بالمنظمة المتعلمة التي تتطور و تتعلم من تجاربها و خبرات و معارف العاملين لديها من أجل الزيادة من احتمالات فرص النجاح.

لذا فقد لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي و محاولة استخدام بعض الأساليب الادارية الحديثة التي تعمل على تفعيله و تعزيز وجوده ، كالتسويق الداخلي الذي بين على مستوى هذا الفصل كيف بإمكانه تسهيل ذلك و التأكد من صحة التوجه النظري،سنقوم في الفصل الموالي التأكد منه على أرض الواقع باختبار ،على عينة من إطارات مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة.