

تمهيد:

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير مستقرة، حيث يهتم التعلم التنظيمي بمدى قيام المنظمة باكتشاف الأخطاء التي تقع فيها والعمل على تصحيحها، ورصد التغيرات البيئية ومحاولة مسايرتها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة، وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة وتوظيفها بعد تحليلها لحل المشكلات التي تواجهها، لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويعد التعلم التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، نظرا للتغيرات السريعة التي تمر بها المجتمعات الحديثة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية وغيرها.

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم ماجاء حول التعلم التنظيمي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي

خصص هذا المبحث لغرض التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته في المنظمات وبعض الموضوعات المتعلقة به وكما يأتي:

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

هناك تباين واضح في تعريف التعلم التنظيمي من قبل الباحثين والكتاب الذين نظروا بهذا المجال، إذ عرف التعلم على أنه كل شيء يقود إلى تحسين الأداء المستقبلي للمنظمة (Jones, 1995)

وعرف بأنه العملية التي تحدث نتيجة التفاعل الذي يحدث داخل المنظمة بين الأفراد العاملين داخلها نتيجة العلاقات الموجودة بينهم، وبالتالي من الممكن أن ينعكس ذلك على تحسين الكفاءة الجماعية على مستوى المنظمة ككل (Torrington & Hall, 1998)

كما عرف ومن ناحية أخرى بأنه كل ما يقوم به المنظمة لغرض توفير الدعم الكافي لأعضائها لتحويل المعلومات من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية وبالشكل الذي يمكن الآخرين من الحصول عليها والتعلم منها (Britton, 2002)،

كما عرف على أنه نظام تعليمي يستلزم من الأفراد العاملين كافة في المنظمة تفهم كل جوانب العمل فضلا عن اكتساب مهارات والخبرات الجديدة وإستخدامها في تنفيذ كافة المهام الموكلة اليهم والعمل على تقاسمها مع الأفراد الآخرين (Noeat el, 2003) ..¹

¹ حسين وليد وآخرون، تفعيل عمليات التعليم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة بابل للعلوم الصربية والتطبيقية، العدد 6، المجلد 24، العراق، 2016، ص ص 683-703.

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام ... من قبل (Argyris, Schon) في كتابهما (Organizational Learning) إذ قدما سؤالاً مفاده " هل يجب على المنظمات إن تتعلم؟" . ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (Fulmer, 1998) .

ويرى (Duguid) التعلم التنظيمي بأنه " عبارة تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية " (Hamilton, 2003) .

ويرى (Duguid) التعلم الفضائي كنظام يشتمل على الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والانظمة والعمليات " (Stratigos, 2001)

أو أنه عملية بحث وانتقاء وتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء (Pisano&Bohmer, 2001)

ومنهم من يعرف التعلم التنظيمي بأنه عملية تفاعلية ابتكارية تشتمل على الثقافة، والانفعالات، والقوة

(Antal & Wang, 2003)

أو هو تبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية

(Hoksted&Brunsgard&Hoel, 2004)

وقد عرفه (أبو خضير، 2006)، بأنه العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة و استخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة

وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.¹

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

لقد استنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها في: (هيجان، 1998)²

1. التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية؛
2. يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛
3. التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
4. التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية؛
5. لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مستندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

كما يضيف Dodgson عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها:³

1. إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة؛

¹ بلال خلف السكارنة، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسن المستمد من منظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، عدد 2014، ص ص 121، 150.

² رايس وفاء، دور التعليم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.

³ محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء نموذج المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص فلسفة العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 61.

2. إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تبني المنظمات

استراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي؛

3. إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل

يتعدى ذلك إلى تعلم تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

الفرع الثالث: أهمية التعلم التنظيمي

ظهرت ضرورة التعليم التنظيمي للمنظمات في كافة مجالات الحياة، ويمكن رصد ضرورة هذا التعلم في العناصر التالية¹

1- الانفجار المعرفي:

إنثروة المعلوماتوعصر الإلكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف عن كل ثلاث أو أربع سنوات.

2- التغيير التقني:

إن العالم اليوم يعيش عصر المعلومات ومراكز المعرفة وأفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه في بنوك المعلومات ومراكز البحث وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة بمجرد الضغط على فأرة الحاسوب دون عناء.

3- التنافس:

لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدتها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق وهذا ما يتطلب السبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها .

¹ محمد بن علي ابراهيم الرشودي، نفس المرجع، ص 58-59.

4- التغيير الاجتماعي:

ترك التغيير الاقتصادي والثقافي أثرا واضحا في التغييرات الاجتماعية والسياسية، انعكست على طموح الأفراد والجماعات وتغير القيم والأذواق، بدأ المستهلكون يبحثون على السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة.

إن الاهتمام المتزايد بمصطلحات التعلم التنظيمي سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل¹:

1. التغييرات السريعة المفروضة من المحيط: حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية وتتساءل

عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم

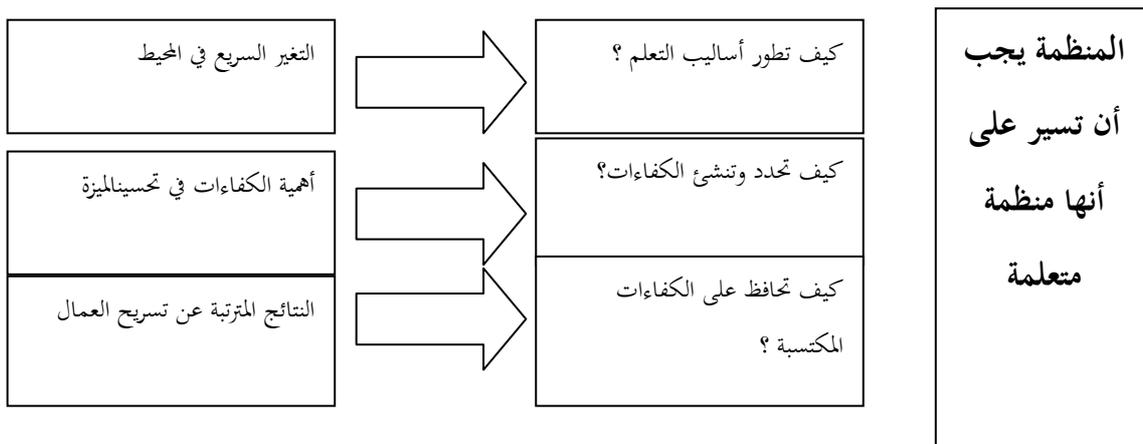
2. المكانة حازت عليها الكفاءات والموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات: حيث قادت هذه الأخيرة إلى

تعميق آليات خلق ونشر والإحتفاظ بمعارفها ومهاراتها

3. سياسات التوظيف الجماعي عن العمل: والتي كانت نتيحتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون

بكيفية الاحتفاظ بها .

الشكل (1): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 29.

¹ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات (غير منشورة)، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "مدرسة الدكتوراه"، جامعة تلمسان، 2010، 2011، ص 22.

تفاعلت هذه العوامل مع عوامل أخرى وأدت الى ضرورة التعلم من أجل تمكينها من السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد وفي هذا المجال يذكر " الكبيسي " أن عنصر كهذا يجب على مجتمعه ومنظماته وأفراده أن يتابعوا الأحداث ويواكبوا التقدم الذي يحصل هنا وهناك يوماً بيوم، إن يطلعوا على كل المستجدات من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء.¹

الفرع الرابع: أهداف التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي يمكن تحديد أهم هذه الأهداف بالآتي (زكر،

2006):

1. تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها؛
2. تقليص الوقت اللازم لا إنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات؛
3. تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة؛
4. يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية؛
5. توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم هي: (Marquadt, 2002)

الفرع الأول: التعلم التكيفي

التعلم التكيفي يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة، وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج

¹عيشوش خيرة، نفس المرجع، ص 22

الفعالية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقوم النتائج وإجراءات التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.

الفرع الثاني: التعلم التنبؤي

يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات مخططة، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدم من التعلم التكيفي، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للإستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التي تعمل على تحقيقها (Marquardt, 1996).

الفرع الثالث: التعلم التفاعلي

التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، لذلك فإن المنظرين للتعلم التفاعلي يرون أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم، وأن الفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله مع الآخرين، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي

الفرع الرابع: التعلم الجمعي

النمط الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم¹

الفرع الخامس: التعلم التوليدي

يشير (الكيسي، 2004)، إلى أن هذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، وتحويل القيادات، وتطوير العمليات، وإعادة بناء الهياكل، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، وعندها تتحول المراكز القيادية العليا إلى مراكز تعليمية ومعرفية، وتصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة، إلى من هم أدنى منهم في المستوى التنظيمي، وهنا يتحقق عندما تتغير المعتقدات والمفاهيم التقليدية، ومثلما يحرص المعلمون على مواصلة تعلمهم وزيادة معارفهم لإيصالها لطلبتهم، فإن القيادات ينبغي أن تحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعلومات، وهكذا يتحول التعلم الجمعي إلى تعلم تكيفي أو تحويلي عند التطبيق وبعدها يأتي دور التعلم التوليدي والتأهيلي الذي يعتمد أساليب إبداعية في اكتساب المعرفة الجديدة .

التعلم التوليدي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين، وإنما يستهدف توليد المعارف، وإنتاج معرفة جديدة ومنافسة مبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة لذلك هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والابتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي والتعلم التنظيمي يمكن أن يتحقق من خلال اكتساب المعرفة أو المهارة من الخبرة المباشرة وما تفرزه من نتائج فعلية وفوائد عملية، كما يتحقق بطرق غير مباشرة، كالمحاكاة والاستفادة من الآخرين الأكثر معرفة أو الأغنى خبرة، وتظل للنظريات والنماذج

¹ بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية لدى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة بسكرة، 2014، 2015، صص 39، 40.

وإسهامات المفكرين دورا في هذه العملية، وكذلك التعلم من الفشل ومن الأخطاء، ومن الكفاءة والنجاح عندما يتم اكتشافه ومراجعته وتصحيح تفسيراته وتحليلاته حيث يعد ذلك مصدرا هاما للتعلم، ويتضح أن التعلم التنظيمي وإن تعددت أنماطه فإنه يقوم على فاعلية التواصل بين العاملين، وتكامل المعارف الظاهرة والكامنة، والرؤية المشتركة، والخبرة، والبناء التنظيمي الملائم لعملية واستراتيجيات التعلم، وتوظيف النظريات وأفضل الممارسات والمقارنات المرجعية، وإدارة المعرفة، واستخدام الوسائل والأساليب الإدارية والتقنية والتكنولوجيا الحديثة، لتنمية المهارات والقدرات، وابتكار وصناعة المعرفة المنافسة، وتحقيق التميز التنظيمي¹.

المطلب الثالث: أدوات التعلم التنظيمي

جاءت دراسات Fulmer وزملائه لأدوات التعلم التنظيمي والتي توصل من خلالها بأن التعلم ليس له أسلوب محدد، وإن هناك أدوات قد تستخدم بطرق غير متوقعة للتعلم، فضلا عن إن بعضها قد استخدم لأكثر من غرض، قد تم وضع هذه الأدوات التي توصل إليها منهم في أربعة فئات أساسية وهي: (البغدادي، 2006)

1. أدوات الإدامة: وتشمل أنظمة اقتراح العامل، فريق العمل الموجه ذاتيا، عملية السيطرة الإحصائية، المقارنة المرجعية، برامج العمل (الإنجاز).
2. الأدوات التوقعية: وتشمل التخطيط الاستراتيجي اللامركزية، تحليل المشهد، المشاريع المشتركة، التحالفات الاستراتيجية، تنمية الإدارة الخارجية، أسلوب دلفي، تحليل التأثير.
3. الأدوات الشاملة: وتشمل مجموعات البرمجيات، تنمية الإدارة الداخلية، إعادة هندسة العمليات، الإبداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وإدارة الجودة الشاملة.
4. أدوات الاستخدام (الاستعمال): وتشمل مساحات الزبون، مجاميع الاستشارة الخارجية وتحليل المحتوى.

¹ بلقاسم جوادى، نفس المرجع، ص 40-41.

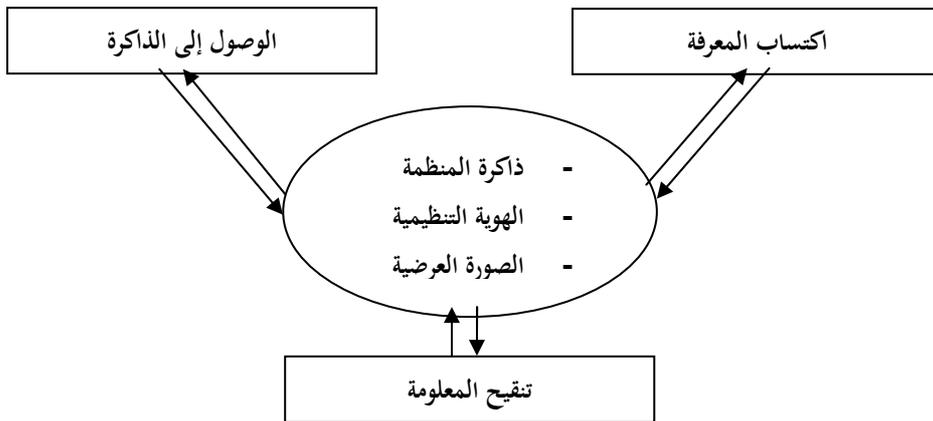
المبحث الثاني: عملية التعلم التنظيمي

لكي يتم فهم حدوث عملية التعلم التنظيمي نتطرق أولاً إلى كل من مراحل التعلم التنظيمي ومستوياته ثم ممارسة التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: مراحل التعلم التنظيمي

على الرغم من ضرورة التعلم التنظيمي اليوم وأهميتها في أداء المنظمات فإنه لا توجد نظرية أو نموذج متفق عليه بين الباحثين يمكن الاستناد عليه دون غيره فيما يتعلق بوصف المراحل التي تمر بها هذه العملية، ذلك لأن كل نظرية أو نموذج تحاول أن تشرح عملية التعلم التنظيمي بطريقتها الخاصة وإن اتفقت هذه النظريات والنماذج فيما بينها في بعض الأطروحات والمسميات المتعلقة بعملية التعلم التنظيمي، وقدم كل من (Robey Sales, 1994) العملية الأساسية في التعلم التنظيمي والمتمثلة في اكتساب المعرفة وتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة وفيما يلي شرح لمكونات هذا النموذج¹

الشكل (2): مراحل عملية التعلم التنظيمي



المصدر : فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الطبعة الأولى، عمان، 2011،

ص 27.

¹ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 26.

الفرع الأول : الذاكرة التنظيمية

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها اطر المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وذلك يؤكد عن ضرورة أن يكون فهم هذه المعني مشتركا بين أعضاء المنظمة، بحيث أن ذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة الأفراد، حيث تتضمن تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ما تشتمل عليه ثقافة المنظمة والمتمثلة في البناء التنظيمي، وكذلك البناء المعماري للمنظمة، والوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، والرموز والقصص والطقوس السائدة في المنظمة كذلك الذاكرة التنظيمية تؤدي بدورها إلى أنواع من التلاحم بين أعضاء المنظمة، كما أنها تؤدي في الوقت نفسه إلى نقل خبرات وتجارب المنظمة من الأعضاء القدامى في المنظمة إلى العناصر الجديدة فيها، وهذا بدوره يفسره قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالفهم المشترك للمعاني المستخلصة من تجاربها السابقة، ونقلها إلى الأعضاء الجدد وذلك حتى عندما يترك الأعضاء الأساسيين المنظمة.

أولاً: الهوية التنظيمية

كإحدى مكونات الذاكرة التنظيمية فإنها تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائص المنظمة وحدودها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها أعضاء المنظمة الداخليين وكذلك الأفراد خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة السمعة أو السيئة.

هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات، كما أنها قد تكون سببا في بقاء المنظمة واستمرارها في أداء مهامها، وبخاصة إذا كانت هذه الهوية قوية وإيجابية من وجهة نظر أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من الخارج.

ثانياً: الصورة العرضية

فإنها تشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة فيما يصل بالعلاقة بين تصرفات معين اتخذتها المنظمة، وما ترتب عن هذه التصرفات من نتائج، لهذا الاعتقاد بأن رضا العميل كما في شعار الخطوط الجوية السعودية " خدمتنا رضاكم " هو مفتاح النجاح في المنظمة يعد جزءا من الصورة العرضية، وبالطبع فإن هذه الإعتقادات وما يترتب عليها من نتائج قد

تسري لفترة طويلة في المنظمة، وبخاصة عندما تحقق هذه المنظمة النجاح في أعمالها، لكنها عندما تمر ببعض المشكلات فإن الأعضاء في المنظمة يعاودون مراجعة مثل هذه المعتقدات والتساؤلات حول مدى جدواها، وربما ترتب على ذلك البحث عن معتقدات أخرى للخروج بالمنظمة من الأزمة التي هي فيها .

ثالثا: الروتين التنظيمي

والذي يمثل العنصر الثالث لمكونات الذاكرة التنظيمية، يتكون هذا العنصر من المعلومات التي تبين الكيفية التي ينبغي أن يتصرف بها أعضاء المنظمة عندما تسند إليهم مهمة ما، وطريقة تنفيذ هذه المهمة، حيث يمكن استدعاء هذه المعلومات من ذاكرة المنظمة من أجل إنجاز المهمة، هذه المعلومات تشبه إلى حد كبير العادات، لأنها تمثل استجابات روتينية لمواقف محددة لا تحتاج إلى كثير من التفكير أو التحليل، لهذا فإن الخبرات الروتينية التي تكمن في ذاكرة المنظمة تؤدي دورا كبيرا في اختصار الإجراءات، حيث أنها تساعد المنظمة في الاحتفاظ بالمعلومات التي تمكنها في التصرف في المواقف الحالية وفقا لما حدث في المواقف السابقة المشابهة لها، أو تلك القريبة منها، وهذه بدوره يساعد أعضاء المنظمة على قبول مثل هذه التصرفات، والسير وفقها، وذلك لأنها مجربة في ثقافة المنظمة.

وكلما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة كانت ذاكرتها بسيطة، وأسهل في الاسترجاع والفاعلية في مناقشة القضايا التي تواجه المنظمة، باعتبار المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة تمثل رصيدها من التعلم.

الفرع الثاني: اكتساب المعرفة

من أجل تمكين المنظمة من التعلم فإنه لا بد أن تكون لديها القدرة على تمكينها من البحث باستمرار عن معلومات جديدة، والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تمر بها، ودمج ذلك كله في ذاكرة المنظمة.

حيث يجب على المنظمة أن تعمل جاهدة من خلال سياسة التوظيف لديها على استقطاب الكفاءات المختلفة، وتدريبها ليؤدي إلى توسيع قاعدة المعلومات التي يمكن إضافتها إلى ذاكرة المنظمة، كذلك فإن هناك نقطة يجب الانتباه إليها عند تعيين أعضاء جدد في المنظمة، وهي أن هؤلاء الأعضاء الجدد ربما يتحدون الثقافة السائدة في المنظمة، وبالتالي

يخلون بميزان القوى الموجودة فيها، والذي غالبا ما يكون محصورا في القيادات العليا، وبخاصة في المنظمات التقليدية (Loermans, 2002)، وعلى أية حال فإن الالتزام التنظيمي يتطلب اكتساب المعلومات واستقطاب أفراد ذوي خلفيات متنوعة وتدعيمهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم، حتى لو كانت تخالف القوانين والقواعد السارية في المنظمة في الوقت الراهن.

وأخيرا لكي تقوى المنظمة من إمكاناتها في اكتساب المعلومات والتعلم، فإن عليها الاهتمام بتسهيل نظم الاتصال، سواء أكان ذلك داخل المنظمة ذاتها أم بينها وبين البيئة التي تعمل فيها، بحيث هذا الاتصال يسهل تبادل المعلومات وإثرائها، كما أنه يمكن المنظمة التغلب على معظم العوائق التي قد تحول دون وصول المنظمة إلى المعلومات المناسبة، ورصدها في ذاكرتها، مما يعزز من إمكاناتها في التعلم والتعامل مع الأحداث اليومية الحالية والمستقبلية (Mc Queen Baker 1996).

وهكذا نلاحظ أن عامل اكتساب المعلومات يعد عنصرا هاما في عملية التعليم التنظيمي، حيث يؤثر ويتأثر بذاكرة المنظمة، مما يحتم على المنظمة الاهتمام بالعوامل التي تسهل عملية اكتساب هذه المعلومات وتعزيزها .

الفرع الثالث : تسهيل عملية لوصول إلى المعلومات في ذاكرة المنظمة

بغض النظر عن الكيفية التي يمكن أن تكتسب بها المنظمة معلوماتها، فإنه من المعمم جدا تصنيف وتنسيق هذه المعلومات، بحيث يكون من السهل على أعضاء المنظمة الوصول إلى هذه المعلومات عند الحاجة إليها. المهم ليس حفظ المعلومات فقط ولكن المهم في كيفية الوصول إليها، إن الوصول إلى المعلومات المتواجدة في ذاكرة المنظمة من الممكن إتاحتها لأعضاء المنظمة، من خلال القواعد المكتوبة، ونظم الاتصالات الرسمية والغير الرسمية، والتدريب الرسمي والغير رسمي حيث توجه هذه القنوات الأعضاء بالتوجيهات الضرورية والدروس المستفادة من خبرات المنظمة السابقة، لهذا يجب إتاحة الفرص لأعضاء المنظمة للوصول إلى هذه المعلومات ونشرها بينهم، وتجسيدها في الممارسات بشكل منتظم.

الفرع الرابع: تنقيح المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة

تتأثر كل من عملية اكتساب المعلومات والوصول إليها في ذاكرة المنظمة بمحتوى طبيعة المعلومات الموجودة في هذه الذاكرة، ودرجة التنقيح والتعديل الذي تخضع له هذه المعلومات، إن ما هو موجود من معلومات في هذه الذاكرة ربما يقف حائلا دون الوصول إلى المزيد من المعلومات، وإضافتها إلى هذه الذاكرة إذا لم يتم تنقيحها على الدوام، لهذا السبب فإن مراجعة المعلومات الموجودة في ذاكرة المنظمة تعد جزءا أساسيا من عملية التعلم التنظيمي.

مثل هذه المراجعة لذاكرة المؤسسة قد تقود إلى ما يطلق دورة التعلم ذات الاتجاه المزدوج، وهي العملية التي يتم فيها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، ومن ثم تبني السلوكيات وأساليب جديدة في العمل مقارنة بدورة التعلم ذات الاتجاه الأحادي، والتي تحاول فيها المنظمة الحفاظ على وضعها الراهن، من خلال تكرار بعض السلوكيات السابقة وإخفاء أخطائها، وبذلك يكون النوع الأول (دورة التعلم المزدوج)، أجدى بالنسبة لعملية التعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: مستويات التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من المستويات التي من الممكن أن يحدث عندها التعلم التنظيمي ويمكن تحديد أهمها كالآتي
(الدليمي، 2009)

الفرع الأول: التعلم على المستوى الفردي

التعلم الفردي هو عملية محددة بحاجات الفرد، والنوايا والخبرات، والتغذية الراجعة المدركة من قبل الفرد، وأنه لا بد وجود النماذج العقلية من أجل وصف المعتقدات الأساسية والعادات عند تفسير الأشياء، لذلك فإن محاولة تعلم الأشياء الجديدة بصورة مستمرة يتطلب وجود نماذج عقلية.

الفرع الثاني: التعلم على مستوى الفريق

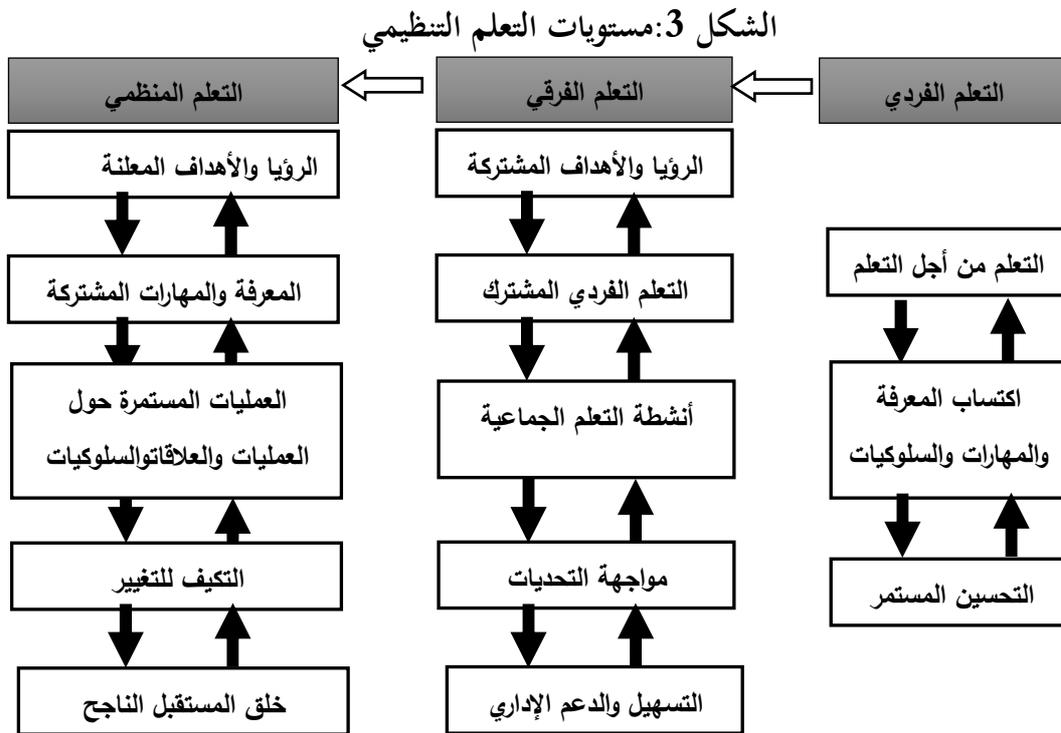
في هذا المستوى من التعلم يحاول الأفراد التعلم وحل المشاكل من خلال الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة، من أجل إعادة هيكليتها قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا

النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيدا من المستوى الفردي.

الفرع الثالث: التعلم على مستوى المنظمة

المنظمة ككيان يمكن إن تتعلم وبطرق مختلفة، حينما عرفت روتينيات المنظمة وذكر بأن هذه الروتينيات تلعب دور الذاكرة المنطقية، والمنظمة تتعلم من خلال ترميز الاستدلالات من التاريخ وتحويلها إلى روتينيات، بأن المنظمة تواجه صدمات تجربها على التكيف وتعلم كيفية التعامل معها خلال مسيرتها، والمنظمة بوصفها كيانا يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال.¹

ويمكن توضيح هذه المستويات بشكل أكثر دقة من خلال الشكل الآتي:



المصدر: الدليمي، عماد علي محمود، أثر التوجه السوقي والتعلم في اداء الأعمال، دراسة استطلاعية لعينة من مدرءاء المصارف

العراقية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور، 2009، ص 70.

¹ حسين وليد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 683-703.

الفرع الرابع: الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي

تعرف المنظمة المتعلمة كنظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية من خلال تفاعل عملياتها الداخلية وديناميكية التعلم الفردي والتنظيمي، وتدعهما رؤية مشتركة وهيكل إداري شبه هرمي.

وبالنظر لمفهوم المنظمة المتعلمة يتبادر لنا سؤال: مامدى تعايش عمليات التعلم الفردية والتنظيمية؟

فالعمليات الداخلية للمنظمة المتعلمة تعتمد في الواقع على التفاعل بين هذين المستويين.¹

والإجابة على هذا السؤال يدفنا لمعرفة آليات الانتقال من مستوى التعلم إلى مستوى آخر، من معارف فردية إلى معارف جماعية، إلى تنظيمية.

❖ الفرد والتعلم التنظيمي

منذ أكثر من 30 سنة كان التعلم يدرس في مجال علوم التسيير، ومع كثرة الأبحاث في هذا المجال جدد الاهتمام بمفهوم التعلم، وفرقوا بين التعلم الفردي لأعضاء المنظمة والتعلم التنظيمي، وأجمعوا على أن التعلم الفردي يعتبر كمنبع للتعلم التنظيمي. يظهر الترابط بين التعلم الفردي والتنظيمي والجماعي، فهذا التفاعل مؤسس بصفة واسعة ويقبله النظريون، حيث يعتبر العديد من الكتاب أن المنظمات تتعلم بواسطة أعضائها الذين يشكلون التعلم الجماعي الذي يجده مصدره من الفرد. (Fillol, 2004,)

يقول (Shrisvasstara, 1983) التعلم التنظيمي يحدث عن طريق أعضاء المنظمة

و حسب (Cohen, 1991) أساس الكفاءات التنظيمية هو المهارات الفردية لأعضائها

أيضا Kim في مقالة يربط بين التعلم الفردي والتنظيمي في هذا السياق يرى أن الأفراد أساس التعلم الجماعي ويقول المنظمات تتعلم عن طريق أعضائها .

¹ عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص ص 46-48.

كذلك (Schon et Argyris) يتبعان نفس الطريق التعلم الفردي يؤسس التعلم التنظيمي الذي بدوره يغذي التعلم الفردي. (Fillol, 2004).

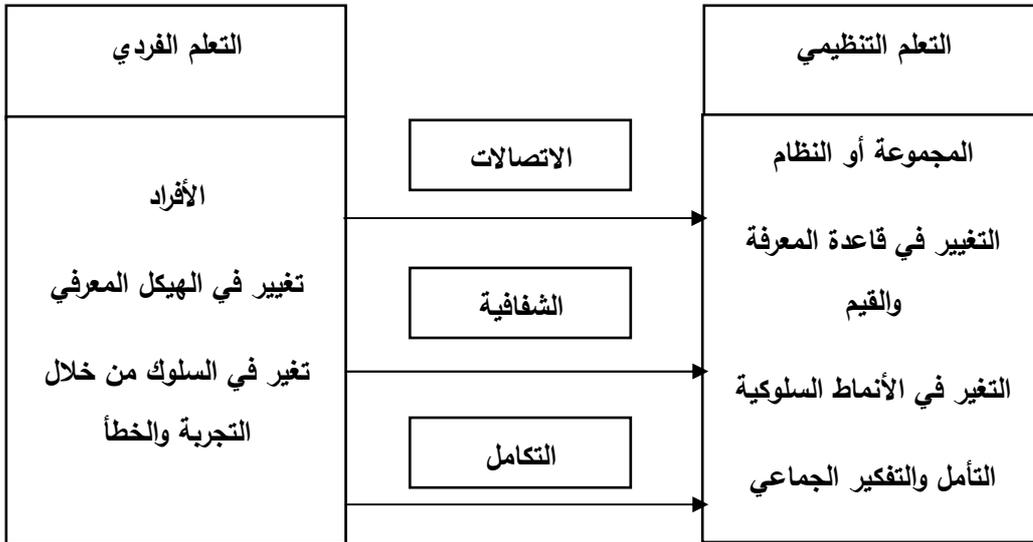
❖ التعلم الفردي والتنظيمي عمليتان متكاملتان

بعد تعرفنا أن التعلم الفردي مصدر للتعلم التنظيمي، نحاول توضيح التكامل بين هذين المستويين من التعلم، ومعرفة دور الفرد في عملية الانتقال من التعلم الفردي إلى الجماعي (Fillol, 2004).

تحليل عمليات الانتقال من مستوى التعليم إلى مستوى آخر تتركز أساساً على التفاعلات الاجتماعية والروتينيات التي تجمع في المصطلح المشترك "المشاركة" (Socialization). (Fillol, 2004)، وهي عملية التفاعل وتبادل الخبرات بين الأفراد عن طريق التقليد والروتينيات .

وفي ظل مهاراتهم ومعارفهم ويسمح بتسهيل عمل المنظمة، والشكل رقم (02)، يوضح عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.¹

الشكل رقم (4): عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: بلقاسمي جوادي، مرجع سابق، ص 40

¹ بلقاسمي جوادي، مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثالث: ممارسة عملية التعلم التنظيمي

ومن خلال دراسة النموذج (أيوب، 2004) التي استندت في دراستها إلى دراسات كل من (Marquardt & Reynolds, 1994 ; Denton, 1998 ; Goh 1998) هناك نموذجاً عاماً للأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، هذا النموذج يقوم على وجود ثلاثة أبعاد أساسي هي إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط (البعد الاستراتيجي) والهيكلي التنظيمي المرن الذي يدعم عملية التعلم في المنظمة (البعد التنظيمي) وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي (البعد الثقافي) لذلك سيتم اعتماد هذا النموذج نظراً لما يحويه من مضامين فلسفية وتفاعلية وتتداخل مع أحداث الواقع الميدان ويمكن بيان أبعاده كما يأتي:¹

الفرع الأول: إستراتيجية التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي)

يتضمن هذا البعد إيجاد إستراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط من خلال:

أ. الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة وتعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو رؤية مشابحة، 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 والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

ب. متابعة التغييرات البيئية وتعني توقع التغييرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تمل قدر الإمكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم .

ج. استراتيجية التعلم وتعني أن تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعد هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والحفاظة عليها.

¹أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، (دراسة ميدانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013، ص 247.

الفرع الثاني: بعد هيكل تنظيمي يدعم عملية التعلم التنظيمي (البعد التنظيمي)¹

- أ. تشجيع العمل من خلال الفريق، إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات وتوليد الأفكار الجديدة والاستجابة للتغيرات مما يؤمن تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
- ب. الهيكل التنظيمي المرن قد يكون أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم كهيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار والعمل على تقليل المستويات الإدارية وتجاوز الروتين.
- ج. إيجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها مع أفراد المنظمة جميعاً ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى والتعرف على أفضل الممارسات وتطبيقها.

الفرع الثالث: بعد الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي (البعد الثقافي)

يتضمن العناصر الآتية:²

- أ- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة وذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بدرجات عالية وتشجيعه، وتعد أن الأخطاء التي تقع فيها عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في آدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الأخطاء.
- ب- البيئة المساندة للتعلم وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ومن ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد على إيجاد طرائق وأفكار جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة الأفراد المبدعين.

¹أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، نفس المرجع، ص 248.

²أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر، نفس المرجع سابق، ص 249.

ت- جودة التعلم إن الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالبا ما تعد الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصة المعرفة التراكمية، وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لآداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.

المبحث الثالث: الفعالية التنظيمية والتحسين المستمر للتعلم التنظيمي

سيتم التطرق الى اثر التعلم التنظيمي في تفاعل المنظمة مع التغيرات في بيئتها الخارجية و تحسينه بشكل مستمر

المطلب الاول: الفعالية التنظيمية

تباينت الدراسات في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وتبين ذلك من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات ،حيث أن الفعالية التنظيمية تتبع الفلسفة الإدارية حين تبني تعريف الفعالية التنظيمية، حيث ترى مدرسة الإدارة العلمية أن زيادة الانتاج هو أساس تحقيق الفعالية التنظيمية، في حين أكدت المدرسة الموقفية بأن لا يوجد مقياس أو مدخل ثابت لقياس الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال، بل أن لكل منظمة مقياس خاص بها لمعرفة فعاليتها التنظيمية، إضافة إلى أن مداخل قياس الفعالية هي الأخرى قد اختلفت الدراسات في تحديدها حيث أن معظم الدراسات اعتمدت على ان تحقيق الأهداف هو المدخل الأساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية ؛

قد أكدت دراسات اخرى على أن الفعالية التنظيمية لا تخرج عن إطار العاملين حصرا وإن المنظمة الفعالة هي تلك التي تتميز بأداء عاملها، وهناك دراسات أخرى اعتمدت الكفاءة التنظيمية على أنها أساس الفعالية التنظيمية وأكدت على الكفاءة التنظيمية أساس مقياس الفعالية التنظيمية (Robert, 2008)، أما إذا نظرنا إلى منظار المدارس الإدارية للفعالية التنظيمية فإنه يظهر لنا بأن مدرسة الإدارة العلمية بينت بأن الفعالية التنظيمية هي تحقيق الهدف عن طريق زيادة

الانتاج، وبزيادة الانتاج يمكن للمنظمة أن تحقق أهداف المالكين، أما العاملين فقد إعتبرتهم هذه الدراسة على أنهم جزء من ممتلكات المنظمة، يمكن استخدامهم في المنظمة أو الاستغناء عنهم في أي وقت،¹

أما المدرسة البيروقراطية فقد اعتبرت أن الفعالية التنظيمية هي عملية تطبيق إلا نموذج المثالي للبيروقراطية والذي تبناه في حينه ماكس فيبر، ومن أهم رواد هذه المدرسة .

وأضافت المدرسة السلوكية (العلاقات الانسانية) أنالفعالية التنظيمية وليدة تكامل بين أهداف الأفراد (العاملين) وأهداف المنظمة، ومعنى أشمل هي عملية الموازنة بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة، ونفت هذه المدرسة النظرية التي تعتمد أن الحوافز المالية هي الأساس في فاعلية العاملين

وبينت مدرسة النظم المفتوحة على أن الفعالية التنظيمية هي عملية التفاعل بين المنظمة وبيئتها الخارجية الخاصة في الحصول على الموارد النادرة من موارد مادية وبشرية على أن تكون تلك العملية قانونية ومشروعة ، أما مدرسة النظرية الموقفية فقد بينت أن لا توجد طريقة واحدة مثلي لقياس الفاعلية التنظيمية، بل أن الفعالية التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة المنظمة ونشاطها وظرفها

المطلب الثاني: التحسين المستمر (الكايزن)²

في اليابان هناك كلمة تستخدم في ميدان الأعمال، وهذه الكلمة هي (KAIZAN) وتعني حرفيا (التحسين المستمر)، وهي تستعمل في لغتهم باستمرار، إذ يتحدثون دائما عن التحسين المستمر للعجز التجاري، والتحسين المستمر لخطوط الإنتاج والتحسين المستمر للعلاقات الشخصية، ونتيجة لذلك فهم يتطلعون دوما للسبل التي تمكنهم من التحسين .

¹ حازم ذياب محل الجنابي، أثر التعليم التنظيمي في الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، مجلة 11، عدد 36، سنة 2016، ص 166-185.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 150، 121.

كلما حاولنا التعمق في دراسة تأثير التحسين المستمر في ثقافة الأعمال في اليابان، نجد أنه مبدأ تنظيمي له تأثيره الهائل على الحياة، والالتزام الشخصي

نظام التحسين المستمر هو نظام صارم، لا يمكن ممارسته بين آونة وأخرى فقط، حين تود ذلك، بل يجب أن تكون إلتزاما مستمرا يدعمه الفعل .

وجوهر هذا التحسين أن يكون مستمر وتدرجيويا يعني هذا النموذج من التحسين المستمر عدم مواجهة التحديات ، في الواقع لا يمكن تحسين أمر ما إلا إذا أدركنا أنه لا يسير في الاتجاه السليم كما ينبغي، وأنه لم يصل إلى المستوى الذي يجب أن يصل إليه، والهدف من هذا النموذج أو الأسلوب هو اكتشاف المشكلات لدى حدوثها والتعامل معها قبل أن تكبر لتصبح أزمات.

منهج التغيير باستخدام كايزنيكوم على :

- التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل؛
- هذا التغيير ينتج ويطبق في الجمبا (موقع العمل) يرفع القدرات الابداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير
- كل عمل ينفذ يمكن تحسينه وكل عملية تتم حاليا لا بد وانها تحتوي هدرا والتقليلمن هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل المستفيد من نتائجها.

نجد أن عملية التحسين المستمر لإدارة الجودة هي " أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم، فالجديد والأفضل هما رمز التميز وبالتالي ، فالبقاء على القديم يعني الزوال " وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في "قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون " نستنتج من ذلك، أن التحسين المستمر يمثل العمود الفقير لإدارة الجودة الشاملة، فهو يعمل على ضمان البقاء للمؤسسة، فالمنظمة تميل لاجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في المؤسسة من أجل الوصول إلى درجة التميز (Martens, 1998)

وحتى توّتي هذه العمليات ثمارها فلا بد من أن تقوم على المبادئ التالية: (Robins&Wiersema, 1995)

- ليس لعملية التحسين المستمر نهاية، فهي مستمرة ما دامت المنظمة قائمة؛
 - إن التحسين المستمر إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة؛
 - تحتاج عملية التحسين إلى جهود جميع من يعمل في المنظمة؛
 - لا يعني عدم وجود أخطاء توقف التحسين ؛
 - إنه لا ينبغي تصحيح الأخطاء، بل يجب القضاء عليها تماما.
- وبناء عليه، نستطيع القول إن عملية التحسين المستمر ليست بالعملية العشوائية، بل لها عدة متطلبات ومبادئ في حين أنها لا تعني الترميم، بمعنى أنه إذا حدث كسر في شيء ما لانقوم بإصلاحه، بل نستبدله بشيء جديد متطور، وكل ذلك لا يحدث بدون تنظيم وترتيب للوقت، ولا استغلال لقدرات ومواهب العاملين ومشاركتهم في عملية التحسين.

خلاصة الفصل :

أحدثت التحولات التي أفرزتها أحداث المرحلة الراهنة قناعة شاملة بأهمية وضروة التعلم كأجمع وسيلة للتكيف مع المستجدات ومواجهة التحديات، فالتعلم التنظيمي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص والتوجه نحو استثمار أفضل لصالح المنظمة والعمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية وبات لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي لضمان البقاء والنمو، وتحقيق ميزة تنافسية مستقبلا.