

## مقدمة

### حتمية التغيير

أن مفهوم Learning Organization أو المنظمة دائمة التعلم واكب النمو والتغيرات السريعة التي تواجهها المنظمات، حيث أن المنظمات تعيش في بيئة سريعة التغيير وحية تتجه نحو التعقيد Complexity وعدم التأكد Uncertainty وكذلك مبدأ الاحتمالات Possibilities وهذا أضاف بدوره مطلباً حتمياً للمنظمات حتى تساير هذه المتغيرات بحيث تكون منظمات بروح متجددة وغير جامدة حتى تضمن البقاء. ومما يجدر ذكره أن الطرق التقليدية لم تحقق النتائج المرجوة لمسيرة ذلك حيث يتطلب الأمر أن تتغير المنظمات تغيراً طردياً يكافئ أو يربو على التغيير في البيئة التي تعمل فيها المنظمة. أن قوة المنافسة والوفاء بمتطلبات العملاء من داخل المنظمة ومن خارجها أوجد الحاجة إلى طرح بدائل معاصرة بعيدة عن التقليدية في الإدارة ولعل مفهوم حتمية العيش في حالة التطوير المستمر يحاكي هذه الحاجة. عرضت في السابق العديد من المفاهيم الحديثة مثل ذلك الجودة إدارة الشاملة TQM وإعادة الهندسة Reengineering وهناك الكثير من المفاهيم والبدايل الأخرى التي طرحت. بيد أن مفهوم المنظمة دائمة التعلم حظي بالاهتمام والطرح في الوقت الحاضر أكثر من غيره ولعل من أهم الأسباب التي أعطت هذا الموضوع هذه الأهمية هو أن هذا المفهوم نابع من داخل المنظمة ذاتها ومن واقع خبرتها وتفاعل العناصر والنظم داخل وخارج المنظمة في هذا النشاط بما يتناسب مع القدرات الذاتية والمتطلبات الخارجية وأكثر قبولاً وأكثر تأثيراً لتوافقه مع القدرات والمعطيات المتاحة. ويجدر بنا أن نشير إلى أن مايكل ماركواردت Michael Marquardt 1996 قد ذكر أربعة أسباب رئيسية جعلت من التغيير أمراً حتمياً وأدت إلى نشوء هذا المفهوم وهي:-

**أولاً: التغيير الاقتصادي والاجتماعي والعلمي.** إن تزايد حجم التبادل التجاري والثقافي بين الدول والشعوب والثورة الهائلة في وسائل الاتصال وتوفير المعلومات سارعت في العمل على التغيير. فتيار العولمة أزاح الكثير من الفروقات و وحد رغبات المستهلكين مما أوجع المنافسة بين المنظمات المقدمة للسلع والخدمات وعلى سبيل المثال محليا مطعم ماكدونالدز في الدمام هو نفس المطعم في الولايات المتحدة من حيث الشكل والسلعة والخدمة المقدمة وفي نفس المجال مطعم الطازج لم يعد مقتصر على تقديم الفروج المشوي الذي انفرد به بل أصبح يقدم وجبة الهمبورغر المعروفة عالمياً، فهذا التغيير بحد ذاته يعد مثالا جيداً لمنظمة دائمة التعلم تكيفت مع التغيرات الاجتماعية.

**ثانياً: التغيرات التي حصلت في محيط العمل.** ويشمل ذلك تضخم المنشآت واندماجها وتغيير هيكلها التنظيمية وتنوع مصادر القوى العاملة والتطور الهائل في كمية المعلومات المتاحة وسهولة عملية معالجتها والاستفادة منها كل هذا أجبر المنظمات على البحث عن حلول للمشاكل التي تواجهها لتحسين بيئة العمل.

**ثالثاً: التغيرات في متطلبات العملاء.** أصبح عمر القبول بالمنتجات والخدمات المقدمة قصيراً فالمستهلك أصبح أكثر إباحاً تجاه التغيير وأصبحت المنافسة وفق معايير قاسية منها: التكلفة والجودة والإبداع والتجديد والوقت للزوم للتقديم الخدمة والسلعة.

**رابعاً: التغيرات في متطلبات العاملين.** أن العنصر البشري لم يعد يقتصر دوره على ذلك العامل المشغل لخط الإنتاج بل تزايد دوره ليصبح أداة تغيير فمطلب التجديد والإبداع والعمل بروح الفريق الواحد والتمكين والمنافسة وندرة العمال المهرة كانت من الأسباب الداعية للتغيير وتبني مفهوم المنظمة دائمة التعلم.

## تعريف وطبيعة مفهوم المنظمة دائمة التعلم

إن كلمة التعلم تعني الحصول على المعرفة، و عندما تقترن بالمنظمة تعني الشمولية في التعليم، وأن التعليم يعني الممارسة والخبرة. في رأيي الشخصي يعود الفضل في ترسيخ مفهوم المنظمة دائمة التعلم إلى السيد Reg Revans . فهو الذي قدم مفهوم Action learning أو التعلم من الأداء الذي يعتبر الآلية لحلقة التعلم من العمل. وهذه المنهجية العملية تركز على أن العمل والخبرة السابقة مطلب أساسي لأداء العمل مرة أخرى بطريقة أفضل انعكاسا للتجربة الأولى. وكذلك أن التعلم يحدث في مكان العمل مع نفس المصادر. وركز على أنه " ليس هناك تعلم بدون عمل ولا عمل بدون تعلم". وهناك الكثير من المساهمات من الكتاب والمهنيين عن هذا الموضوع ولعل أبرزهم بعد ذلك هما Argyris & Schon اللذان تتمثل مساهمتهما في القول بأن هناك بعدين في عملية التعلم تتكلم عن إنتاجية التعلم وكذلك عملية التعلم بحد ذاتها وأوضحا أن هناك تعلم مفرد single loop learning و double loop learning مزدوج. وفي عام 1990 قدم سنجي Senge كتابه الشهير السمات الخمس للمنظمات دائمة التعلم "The Fifth Discipline" الذي ذكر فيه أن هناك خمس سمات تتسم بها المنظمة دائمة التعلم هي:

- 1- التفكير المنظم System thinking.
- 2- النفوذ الشخصي Personal mastery.
- 3- الأنماط الذهنية Mental Model.
- 4- الرؤية المشتركة Shared Vision.
- 5- التعلم الجماعي Team Learning.

وأرى أن سنجي تفاعل كثيرا في تعريفه للمنظمات دائمة التعلم حيث أشار إلى أن المنظمات دائمة التعلم هي " المنظمات التي يسعى فيها العاملون دائما إلى توسيع قدراتهم لخلق النتائج التي يتمنونها من خلال نماذج شاملة للتفكير تكون طبيعية... " ص3. الواقع العملي يتطلب من المنظمات ذاتها أن تسعى للتعلم وعدم الاعتماد على أن طبيعة البشر بذاتها تقود للتعلم لأن مفهوم الشمولية مطلب أساسي وسمة من سمات المنظمة التي تتعلم. قدم ممفورد Mumford تعريفا أكثر شمولية ويتناسب مع المفهوم وهو " المنظمة دائمة التعلم هي التي تخلق المناخ المناسب الذي يتيح ويحفز السلوكيات والممارسات العملية داخل المنظمة أن تكون في تطور مستمر ". أنني أجد نفسي أميل لهذا التعريف لأنه حدد العناصر الأساسية في عملية التعلم وهي:-

- 1- أن المنظمة تكون في حالة تغير.
- 2- أن التعلم يحتاج إلى بيئة تتيح التعلم.
- 3- يجب أن يكون التعلم عملية مستمرة.
- 4- تشمل عملية التعلم السلوكيات والممارسات العملية.

وأضيف إلى ذلك أهمية المعرفة في عملية التعلم. وسوف يضاف إلى هذه المساهمات في المستقبل نظرا لطبيعة التغير في العصر الذي نعيش فيه. وحيث أن هذه الورقة تتناول " أهمية تفعيل دور الموارد البشرية لمساعدة المنظمة على التحول إلى منظمة دائمة التعلم " فأنتني سوف أتطرق إلى محورين أساسيين في هذا الموضوع: أولا: أهمية خلق بيئة إيجابية محفزة للتعلم.

ثانيا: أهمية الموارد البشرية كنظام بنيوي SUBSYST داخل المنظمة وماهي أهم الأدوات والممارسات التي يمكن استخدامها وتفعيلها لتكون وسائل تعلم والاستفادة إلى أقصى حد ممكن من المعلومات المستحصل عليها من هذه الأدوات والممارسات ضمن آلية Feedback المعلومات المسترجعة.

## البيئة الإيجابية المحفزة للتعلم

البيئة الإيجابية هي البيئة التي لديها المرونة للاستجابة للتغير الذي يهدف إلى رفع كفاءة المنظمة وتتهيئ مناخا يساعد عملية التغيير. إن مناخ المنظمة مثل الجهاز التنفسي للإنسان و الذي يمثل

عنصرهما مهما للحياة والصحة فعندما يكون الشعور إيجابياً فإن كل شيء يكون ممكناً من ناحية حسن الأداء و الجودة والإنتاجية أما إذا كان الشعور سلبياً فإنه يحصل العكس. وبيئة المنظمة Culture موضوع معقد يتأثر بقوة وتاريخ وعادات و ممارسات مكونة لثقافة المنظمة ويضاف إلى ذلك ما يؤمن به العاملون من اعتقادات و قيم وتوقعات تقود إلى السلوك والممارسات داخل المنظمة . كثيراً ما يتأثر مناخ المنظمة بسلوك القيادات في المنظمة والهيكل التنظيمي. وفي الغالب يواجه التغيير مقاومة شديدة وكلما كانت المنظمة قديمة العهد كلما كان لديها بيئة و تراث راسخ وقوي محاط بسياج من الحماية من النظام و من الأفراد أنفسهم الذين يعارضون مجرد كلمة التغيير خاصة إذا كان خارج الجانب التقني الذي في الغالب يلقى معارضة أقل. ويتميز مفهوم المنظمة دائمة التعلم أنه التعلم والتغير الذي يقوم به فبل الأفراد أنفسهم ومن خلال المنظمة كوحدة واحدة.

تتصف المنظمة دائمة التعلم بصفتين مهمتين الأولى: أن المدراء يرون أن من أوليات مسؤولياتهم تهيئة المناخ الملائم لعملية التعلم للعاملين من خلال معرفة الانعكاسات والمعلومات المسترجعة من الممارسات والأفكار المطروحة ثانياً: أن الأخطاء في المنظمات دائمة التعلم مصدر مهم للتعلم لتلافيها في الممارسات اللاحقة وأن يكون ذلك من خلال أسس علمية للتعلم من الأخطاء وعدم السماح بتجاهلها أو عدم الاعتراف بها.

### متطلبات أساسية لخلق البيئة الإيجابية للتعلم

**أولاً: هيكل تنظيمي متمكن.** أن الهيكل التنظيمي عند تصميمه يجب أن لا يقتصر على الأخذ بالاعتبار الجانب التقني والمالي والبشري بل يجب أن يضاف إليه الجانب التعليمي الذي يسمح للأفراد والشركة ككل بالمرونة والتكيف مع المتغيرات والتطوير وأن لا يكون هيكلًا جامدًا ولعل التوجه الحالي إلى تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي Flatten organization structure ساعد على تحسين الاتصال في كلا الاتجاهات و تقبل التغيير وكذلك التمكين Empowerment .

**ثانياً: نظام حوافز مرنة.** هذا النظام يسمح بالمرونة وتشجيع المبدعين من الأفراد والمجموعات داخل المنظمة. والمنظمة التي تسعى إلى تأمين مناخ تعليمي يركز نظام الحوافز لديها على أولئك الموظفين القادرين على المساهمة في تفعيل التعليم لدى المنظمة.

**ثالثاً: تنمية الفروقات** Develop differences إن الإدراك بان هناك اختلافات و هذه الاختلافات يمكن توجيهها لمصلحة تعلم المنظمة من خلال النقاش وطرح الأفكار المختلفة يؤدي بدوره إلى تميز الأفراد و المجموعات من خلال أفكارهم واستخدام مهاراتهم و خلق تعايش إيجابي وودي بينهم.

**رابعاً: توفير المعلومات.** إن توفر المعلومات والمعلومات المرتجعة Feedback تساهم في التعلم وتهيئة المناخ الإيجابي لذلك. ودور المنظمة هنا هو توفير وسائل حفظ و معالجة وتحليل المعلومات و تيسير الحصول عليها.

**خامساً: الانفتاح** Openness الخروج من تغليب المصلحة الشخصية Self-interest إلى تحقيق أهداف جماعية من خلال المشاركة الجماعية والوضوح وكذلك إعطاء حرية الحديث وإبداء الرأي وهذا يتفق مع ما أشار إليه السيد سنجي عندما ذكر إن من سمات المنظمة دائمة التعلم الرؤية المشتركة و التعلم الجماعي.

### مؤشرات تدل على المناخ الإنساني الذي يدعم عملية التعلم داخل المنظمة:

- 1- التقدير والدعم أكثر من عملية النقد والتجريح السلبي.
- 2- أن تستدرك الأخطاء بالتصحيح للتعلم منها وليس لعقاب المخطئ أو لتجاهل الخطأ.
- 3- الحصول على معلومات كافية عن الإنجاز الذي تحقق.

- 4- وجود اهتمام ورعاية للعاملين.
- 5- تقليل الفوارق بين العاملين من حيث المزايا و محاولة التعميم قدر الإمكان.
- 6- إعطاء الفرص المتساوية الممنوحة للعاملين وفق معايير واضحة بدون استثناءات.
- 7- تنويع مصادر القوى العاملة وعدم إظهار التحيز لفئة معينة.
- 8- مكافأة السلوك التعاوني أكثر من مبدأ المنافسة الفردية.
- 9- فتح قنوات الاتصال و الحوار المتبادل
- 10- ممارسة المدراء لسلطاتهم من خلال المشاركة.
- 11- الكل يعرف ما يجري في المنظمة.
- 12- أن تكون رسالة ودور المنظمة مفهومة لجميع العاملين وكذلك الإستراتيجيات التي تقود إلى أهداف المنظمة.

### مؤشرات تساعد على تنمية عادات التعلم:-

- 1- الاختلافات يتم معالجتها عن طريق الحوار المفتوح.
- 2- توفر الأدوات من كتب و مراجع مقروءة ومرئية والتقنيات اللازمة .
- 3- مكان العمل من حيث مساحة المكاتب وخصوصيتها و درجة الحرارة و الضوضاء داخلها.
- 4- تقدير الأفكار المطروحة و إعطاء مساحة للتعلم من خلال تقبل الأخطاء و تقبل المخاطر المنطقية لاختيار طرق ووسائل جديدة لأداء العمل.
- 5- الالتزام بالتعليمات والأنظمة.
- 6- التقدير المادي و المعنوي للجهود المبذولة.
- 7- وجود معايير واضحة وطموحة للتعلم.
- 8- الدعم و المساندة العملية.

## المعلومات المرتجعة Feedback آلية التعلم

### في المنظمات دائمة التعلم

المعلومات المسترجعة في بيئة العمل هي في الواقع انعكاس لردود الفعل للأداء أو المعلومات المستحصل عليها إثناء الاتصال الشفهي أو الكتابي. و حلقة التعلم المزدوجة كما أوضحها أرجيرس و سكون Argyris & Schon هي في الواقع تمثل معلومات مرتجعه عن الأداء وتأخذ الحلقة الشكل الحلزوني في عملية التكرار والاستفادة من المعلومات المسترجعة من الأداء السابق بهدف المراجعة والبحث عن أساليب و خيارات جديدة لتحقيق عائد أكبر من الأداء في المرة القادمة . وفي المنظمات دائمة التعلم يكون الهدف من المعلومات المسترجعة الهدفين التاليين:

- 1- أداء العمل " الإنتاجية"
- 2- السلوك المصاحب لأداء العمل " الطريقة".

و عادة يهدف التعلم من المعلومات المسترجعة إلى:-

**الأول: إعادة التوجيه.** و هذا النمط يحدد السلوكيات والمهارات التي لا تساعد على تحقيق الأهداف و لا تساعد على تنمية الخيارات الأخرى التي تحقق الأهداف أو الوصول بعائد الأداء إلى الحد الأعلى.

**ثانياً: دعم التوجه.** وهذا النمط يؤكد على أن الأداء تم في الاتجاه الصحيح لكون المعلومات المسترجعة تعزز الاستمرار في نفس الاتجاه مع مطالبة الأفراد و المنظمة بتطوير الأداء أو السلوك المتخذ لزيادة الفائدة إلى حدها من حيث كفاءة الأداء.

- 1- أن تكون محددة وعلى علاقة مباشرة مع هدف ورسالة المنظمة.
- 2- أن تكون منصبة على تحسين الأداء في المستقبل وليس فقط انتقاد الماضي.
- 3- أن تكون متعددة الاتجاهات ما بين أسفل وأعلى الهرم الوظيفي و على المستوى الأفقي.
- 4- أن تكون إيجابية التوجه وتقوي معنويات العاملين لتحسين الأداء.
- 5- أن تكون عملية مستمرة لأن التغيير في البيئة المحيطة عملية مستمرة.
- 6- أن تهتم بالأداء و التعلم وليس المواقف والخصوصيات.
- 7- أخيراً أن تكون المعلومات المسترجعة وافية و في الوقت المناسب.

### ذاكرة المنظمة Organization Memory

المنظمة دائمة التعلم تحاول أن تنمي الذاكرة لديها مما يساعد في عملية التعلم. كما أن المعلومات المسترجعة و قواعد البيانات والتقارير و جميع نتائج الاتصال بين أعضاء المنظمة هي في الواقع مناهج للتعلم ولذلك يلزم تهيئة هذه الذاكرة لتخدم عملية التعلم عن طريق التوبيخ والمعالجة والحفظ و الاسترجاع بواسطة التقنيات الحديثة المتاحة أو حتى في ذاكرة الأفراد أنفسهم .

### أهم الممارسات و الأدوات التي يمكن استخدامها وتفعيلها كوسائل تعلم

#### أولاً : التوظيف و الاختيار

التوظيف و الاختيار من أولى مهام الموارد البشرية نظراً لأهمية العنصر البشري. التوظيف Recruitment يهدف إلى جذب و الوصول إلى الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة و الاختيار Selection تعني عملية اختيار شخص بعينه لملء الوظيفة لتجانس قدراته العملية و العلمية مع المهارات و المعرفة المطلوبة لشغل الوظيفة. والذي يهمننا في هذا المقام تفعيل دور هذا النشاط مصدر تعلم لرفع كفاءة إدارة الموارد البشرية. نحن أدركنا فيما سبق أن الحصول على المعلومات المسترجعة و تفعيل ذاكرة المنظمة Organization memory هما الآليتين الأكثر دعماً لعملية التعلم وبالتالي سوف نحاول هنا التركيز عليهما في عرض أدوات التعلم الممكنة في عملية التوظيف و الاختيار.

I) **مصادر التوظيف.** إن تنويع مصادر التوظيف ضرورة يجب الأخذ بها. ومع ذلك لا يمكن تجاهل نجاح مصدر معين أو أن يكون هدفاً في المستقبل فعلى سبيل المثال ملائمة مخرجات منظمة تعليمية أو سكان منطقة معينة أو جنسية معينة أو عدم ملاءمتها فالمعلومات المسترجعة عن نوعية المصدر تكون أداة تعلم و الخبرة التي تم اكتسابها وحفظها في ذاكرة المنظمة لا بد أن تكون أساساً لتحسين مصادر التوظيف و تفعيل هذا النشاط ليدعم عملية التعلم في المنظمة ككل.

II) **الوسائل المستخدمة لأستقطاب مصادر التوظيف.** وسائل التوظيف كثيرة ومعروفة لدي الممارسين في إدارة الموارد البشرية. ولعل أخذ أحد هذه الوسائل كمثال وليس حصراً عليه وليكن الإعلان و نتساءل هل يمكن التعلم من هذا النشاط أو الأداء. إن عادة تصميم الإعلان من إعلان سابق وتحسينه و اختيار صحيفة معينة لشعبيتها أو سعة انتشارها أو نوعية قراءها أو بناء على تجربة سابقة ناجحة أو تغييرها لتجربة غير ناجحة في الماضي

كل هذا يعتبر ممارسة لعملية التعلم إذا وضع في الاعتبار زيادة العائد من الإعلان لصالح المنظمة ككل فالخبرات المكتسبة و التعلم منها واستمرارية حالة التعلم هو في الواقع السبيل الأمثل للوصول إلى منظمة دائمة التعلم.

**ج) التقييم عند انتهاء التهيئة End of orientation assessment.** في المنظمة دائمة التعلم لا ينتهي الأداء بمجرد تحقيقه بل هناك استمرارية لعملية البحث والتحري عما من شأنه تحسين الأداء. عملية التوظيف والاختيار يجب أن لا تنتهي بمجرد مباشرة الموظف الجديد عمله فان نسبة تاركي العمل Turnover rate و الوظائف التي تم أحداثها للوفاء بمتطلبات التوسع أو لإجراءات تنظيمية معينة سوف تتطلب القيام بعملية التوظيف والاختيار بصفة مستمرة وبالتالي فان من الأهمية بمكان إجراء استبيان أو مقابلة الموظف الجديد بعد انتهائه من برنامج التهيئة Induction program وتوفير الفرصة له ليتعرف على أهداف المنظمة وأهداف الإدارة التي يعمل بها ودوره المتوقع منه أداءه. و المعلومات المسترجعة من هذا الاستبيان تهدف إلى مراجعة عملية التوظيف التي مر بها بغرض تطويرها وتحسينها و لتجنب مشاكل سوء الفهم فانه يجب أن يؤخذ في الاعتبار الأمور التالية:

- 1- تحديد و توضيح أهداف الاستبيان للموظف الجديد.
- 2- تصميم الاستبيان و محتوياته لتحقيق الهدف المعمول من أجله.
- 3- إطلاع المشاركين على الإجراءات التي تم اتخاذها لتحسين عملية التوظيف والاختيار.

4- عدم استخدام نتائج الاستبيان إلا للهدف الذي تم تصميمه من أجله.

**III) استبيان و مقابلة تاركي الخدمة Exit interview.** مقابلة تاركي الخدمة من الأدوات المهمة للحصول على المعلومات المسترجعة لكن للأسف كثير من المنظمات لا تعيره الاهتمام الكافي وتتجاهل أهميته للأسباب التي منها عدم تجاوب الموظف تارك الخدمة بملء الاستبيان أو الحضور للمقابلة، ثانيا انشغال إدارة الموارد البشرية و عدم المتابعة ، ثالثا الخوف من أن يكون الموظف تارك الخدمة أكثر صراحة في إبداء ملاحظاته خاصة في ما يتعلق بأسلوب الإدارة وسلوك المديرين و البعض يرى أن السبب في عدم قيام تارك الخدمة بتوضيح المعلومات الحقيقية يعود إلى تخوفه من أن ذلك سيترتب عليه تأخير في إنهاء خدماته وتأخير لحقوقه المالية والوثائق اللازمة له. لكن تبقى مقابلة تاركي الخدمة أداة تعلم ويمكن استنتاج الآتي:

- 1- ترك الخدمة في فترة التجربة يعطي مؤشرا بأن هناك خلل في عملية التوظيف والاختيار والتعلم هنا في معرفة الخلل وتلافيه في المستقبل.
- 2- ترك الخدمة في السنة الأولى قد تعطي مؤشرا عن سلبيات في بيئة العمل و أسلوب الإدارة والأخلاقيات المهنية داخل المنظمة.
- 3- ترك الخدمة بعد سنتين أو أكثر تعطي مؤشر ضعف في التطوير الوظيفي و تنمية العاملين و يتطلب الأمر بحث سبل المحافظة على العاملين.

#### ثانيا: التدريب و التطوير

التدريب من الأنشطة والممارسات التقليدية في إدارة الموارد البشرية وبتفاوت مدى لاهتمام به من منظمة إلى أخرى ولكن تدرجت نوعية التدريب فكان في السابق يركز على الجانب التقني في الإدارة التقليدية حتى تنوع و ارتقى ليشمل جميع المهارات والسلوكيات والمعرفة التي تهدف إلى ارتقاء أداء العاملين لوظائف يشغلونها أو لتطوير قدراتهم لتهيئتهم لوظائف أخرى . وهناك جدل حول فاعلية التدريب بمفهومه التقليدي حيث يري فريق من الممارسين والكتاب في الموارد البشرية أن التدريب يفقد الارتباط بين دوافع المتدرب للتدريب وكذلك بيئة العمل الفعلية وملاءمتها للمادة التدريبية في الجانب التقني وترى هذه المجموعة أن التدريب على رأس العمل الذي يتمشى مع مفهوم المنظمة دائمة التعلم أكثر فعالية و أقل كلفة وأكثر ارتباطا مع بيئة العمل الفعلية. الفرق الجوهرى بين التدريب التقليدي و التعلم هو أن التعلم من العمل يتيح فرصة

للتفكير والإبداع وربط المتغيرات مع أهداف ورسالة المنظمة. ويمكننا الخروج بالممارسات والأدوات التالية للتعلم في هذا الجانب:

أ) **تقييم البرنامج التدريبي**. إن المعلومات المسترجعة عن البرنامج التدريبي وسيلة تعلم إذا أعطى الاهتمام من المتدرب نفسه وإدارة الموظف وإدارة الموارد البشرية. والواقع نجد أكثر المنظمات تتساهل في هذا الجانب مع أن ذلك الجهد لا يوازي التكاليف والجهد لتنفيذ البرنامج التدريبي أو التكلفة لتدريب الموظف في مصدر تدريب خارجي. وعادة إذا لم يكن لدى المتدرب أو إدارته المبادرة فإن الأمر يمر من دون الحصول على معلومات مسترجعة. في المنظمات دائمة التعلم إن المشاركة في الأهداف وروح الفريق الواحد والرغبة في التعلم واهتمام المدراء في هذا الجانب يوازي أهمية الحصول على معلومات مسترجعة بهدف التطوير والتعلم من الخبرة التي مر بها الموظف والمنظمة.

ب) **تقييم أداء المتدرب بعد التدريب**. التدريب في المنظمات دائمة التعلم لا ينتهي بمجرد انتهاء المتدرب من المشاركة في البرنامج التدريبي بل الممارسة بحد ذاتها حلقة تعلم وبالتالى أداء الموظف لا بد أن يظهر انعكاسا إيجابيا على أدائه وجميع العناصر الفاعلة لإنجاز التدريب: المتدرب والمدير المباشر وإدارة الموارد البشرية تقيم هذا الانعكاس وتؤمن بأنه وسيلة وأداة تعلم. وقد عملت إحدى المنظمات عقد تدريب ليكون آلية للحصول على نتائج لأثر التدريب على المتدرب يحدد المتدرب نفسه النقاط التي يتوقع أن يتطور أدائه فيها ويكون ملما لتحقيق ذلك.

ت) **تقييم الأداء Performance Appraisal**. معظم المنظمات تمارس هذا النشاط وفي الغالب لا زالت النظرة السائدة أنه مرتبط بالعائد المادي وهذا يقلل من دوره كأداة تعلم. أما في المنظمات دائمة التعلم فإن تقييم الأداء يعتبر ممارسة تهدف إلى الحصول على معلومات مسترجعة عن أداء الموظف تهدف إلى إعادة توجيهه إلى تصحيح أدائه وتعزيز مواطن القوة لديه عن طريق زيادة قدراته أو دعم مواطن الضعف بالتدريب أو التعلم من الأخطاء لتلافيها مستقبلا.

ج) **التمكين Empowerment**. التمكين من أدوات ومن سمات المنظمة دائمة التعلم وهو إعطاء الموظف الفرصة لتحمل مسؤوليات أكبر ولتحقيق قدر أكبر من المرونة وإعطاء الموظف الفرصة لمعرفة قدراته الكامنة واستغلالها بما يخدم عملية التعلم وبالتالي ينعكس إيجابيا على أدائه. والتمكين يتطلب بيئة إيجابية كما ذكرنا سابقا لتفعيل دور الفرد ليتمكن من تعظيم العائد من عمله ويكون ذلك بمساندة الموارد البشرية عبر الوسائل التالية:

- التفويض Delegation
- إعادة تصميم الوظائف Job redesign.
- تنمية الوظائف Job enrichment
- المشاركة الإدارية Participative management

References المراجع

- 1- د. محمد سلطان " إدارة الموارد البشرية " 1993
- 2- Alen Mumford " Learning at the Top" 1995 p 83
- 3- Chris Argyris & Donald Schon " Organizational Learning II" 1996
- 4- David J. Cherrington " The Management of Human Resources" 1995
- 5- Jerry W. Gilley & Ann Maycunich " Beyond the learning 2000" Organization
- 6- Joe Folkman " Employee Surveys that make difference" 1998
- 7- Michael J. Marquardt " Action Learning in Action" 1999
- 8- Michael J. Marquardt " Bulding the Learning Organization" 1996 p39
- 9- Peter M. Senge " The fifth Discipline " 1990 P3
- 10- Shirley Poertner & Karen Massetti Miller " The art of giving and receiving feedback" 1999 p 13-14