



لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة المتعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل.

### (1) مفهوم المؤسسة المتعلمة:

يقول (Senge Peter) في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة- النظام الخامس/1990": لا يكفي أن يتعلم شخص واحد ثم يقوم بتحديد ما تحتاجه المنظمة ويتبعه الباقون، إن المنظمة التي ستنجح في المستقبل هي التي تكتشف كيف تستفيد من طاقة المتعلم لدى جميع أفرادها، إذ أن علم المنظمة أكبر من مجموع علم أفرادها، إلا أن العامل الأساس هو كيف ننقل علم الفرد إلى المنظمة ككل.

### (2) كيف يتعلم الأفراد؟

إن التعلم يعني الحصول على المعرفة (وهي كل ما يتعلق بالجزء النظري من التعلم، أي الإجابة عن سؤال لماذا؟)، والمهارة (وهي كل ما يتعلق بالجزء العملي من التعلم، أي الإجابة عن سؤال كيف؟). ويتعلم الأفراد أثناء دوران عجلة التعلم حيث تتحول عملية التأمل إلى تشكيل تصورات أولية ثم بدء اختبار هذه التصورات انتهاء بتجريبها على أرض الواقع، ويتم تخزين ذلك في الذاكرة فيتحول مع استمرار الدوران إلى افتراضات ونظريات تساعد في كيفية التعامل مع الحياة. تسمى هذه الافتراضات والنظريات "النماذج الذهنية"، أو الصوت الداخلي في الإنسان القائل "إذا فعلت كذا.. بهذه الطريقة فهذا الذي سيحدث..". إن تجارب الحياة تشكل عقولنا ونماذجنا الذهنية، وبالمقابل تشكل تجاربنا وتفرضها لنا.

### (3) كيف تتعلم المؤسسة؟

يبدأ تعلم المؤسسة عندما تتبادل معارفنا ومهارتنا مع الآخرين، علما أن في بداية وجود أي مؤسسة لا فرق بين تعلم الفرد وتعلم المؤسسة، ثم تعمل الإدارة على كتابة النظم والمعلومات أو تحويلها للحاسب الآلي أو أدلة التدريب والخطط الاستراتيجية والتعليمات ونحوها. إن معظم علم المؤسسة ومهاراتها الذي يجمع خلال سنين يبقى في الأذهان، هذا العلم تتفرد به كل مؤسسة وهو أساس نجاحها وهو أهم من العلم المكتوب. وتتشكل في داخل كل منظمة مجموعات عمل تتبادل المعلومات والمقصص والمفاهيم والتجارب الجديدة بشكل غير رسمي وتدعي "مجموعات التطبيق"، حيث تعتمد قدرة الموظفين على التعلم والإنجاز على ذاكرة مجموعات التطبيق (أو أهل الخبرة المترجمة).

إن قوة المؤسسة واستمرارها وتجديدها تعتمد على حالة "مجموعات التطبيق" داخلها. إذن، نستطيع القول: أن المؤسسة تتعلم إذا تتعلم إذا تعلم الفرد ودارت عجلة تعلمه بسرعة وبلا مشاكل، وإذا تم تشكيل النماذج الذهنية لكل فرد وتطويرها باستمرار، وإذا تم تبادل المعلومات والمهارات باستمرار وبكفاءة عالية، وإذا تماسكت "مجموعات التطبيق" بقوة، عندها تتعلم المنظمة وتزدهر. إلا أن المؤسسات أو المنظمات قد تمرض وتموت، فعجلة التعلم قد لا تدور بكفاءة وقد تهتز أحيانا، ومن الممكن أن تتشابك خطوط الاتصال أو تنقطع، وقد تتذبذب النماذج الذهنية، وقد تتفكك مجموعات التطبيق، وقد تتوقف المؤسسة لأي سبب من الأسباب.