## النظريَّة التَّاسعة : النظريَّات المعاصرة للتعلُّم التنظيمي

**مُقدِّمة** : يمكن تعريف التعلُّم التنظيمي بكونه : العمليَّة التي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسة ككلّ على تطوير واستخدام الأساليب المعرفية. إنَّها عمليَّة تعليم وتعلُّم في الوقت نفسه ذلك لأنَّ عمليَّة التعلُّم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المؤسسة، وعليه فالتعلُّم التنظيمي هو العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة ببناء وتطوير وتنظيم معارفها. وعليه فالتعلُّم التنظيمي يتضمَّن ما يلي : تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، وعي باكتساب معارف وطرق تفكير جديدة، يعكس تغيُّراً في سلوك الأفراد، يتحقَّق في إطار اجتماعي من خلال التفاعلات مع الآخرين.

تُشير عِدَّة دراسات إلى أنَّ التعلُّم التنظيمي هو واحد من أكثر الأفكار جاذبيَّة التي واجهت المديرين خلال السنوات القليلة الماضيَّة، إذ جذب انتباههم موضوع رفع وزيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدراتها الداخلية التي تُساعدها على حلّ مشاكل الإنتاج والجودة وتخفيض التكاليف. لقد حمل المديرون معهم عِدَّة تساؤلات حول ذلك، منها كيف يُنجِز العاملون أعمالهم ؟ و هل تستطيع المؤسسة أن تتعلَّم من خلال انتزاع المعرفة الضمنيَّة التي يمتلكها العاملون ؟ وهل يُمكن خزن وترميز واسترجاع هذه المعرفة ؟ وهل يمكن أن تكون هناك ذاكرة للمؤسسة ؟ ولكي يجيب المديرون عن هذه التساؤلات فإنَّهم لا بدَّ أن يُدركوا أنَّ الإجابة تستند أو تتأثَّر بثلاثة وُجهات نظر تُشكِّل في حقيقتها مداخل أساسية للتعلُّم التنظيمي.

### النظريات المعاصرة للتعلُّم التنظيمي[1] : تُصَنَّف نظريَّات التعلُّم التنظيمي المعاصِرة إلى ثلاثة مداخل كما يلي:

**أ- نظريَّات المدخل الشخصي** : وهي على أنواع يُمكن عرضها كما يأتي:

**أوَّلاً : نظرية منحنى التعلُّم ( The Learning Curve Theory)**

جاء بهذه النظرية الباحث **Argote** سنة **1993**، وقد كانت متأثرة بعلم النَّفس الشخصي التقليدي. لقد أشارت دراسات كثيرة إلى أنَّ منحنيات التعلم تُعَدُّ تعبيراً مبكراً لمفهوم التعلم التنظيمي. وقد جاءت عدة كتابات لعلماء علم النفس الاجتماعي تُعزز هذا الرأي وتؤكد سريانه حتى الوقت الحاضر. منحنى التعلم مفهوم قدَّمه **( Wright P.M & Mc Mahan C. G)** واصفين فيه أنَّ تكلفة العمل المباشر على سبيل المثال لإنتاج هيكل الطائرة تنخفض مع تكرار التجربة، **وبذلك كان مفهوم منحنى التعلُّم يعتمد على وقت العمل وكمية الوحدات المنتجة.**

إنَّ أساس فلسفة منحنى التعلُّم هو **أنَّ الكمية الكلية من الوحدات المنتجة عندما تتضاعف فإنَّ وقت إنتاج الوحدة الواحدة يتناقص بمعدل ثابت يعرف بمعدل التعلُّم (Learning Rate)مع كل مرة تتضاعف فيه هذه الكمية**، وما يرتبط بهذا المنحنى هو قانون الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية **(BCG)** ومفاده أنَّ تكلفة الوحدة الواحدة من المنتج تخفض بنسبة مئوية ثابتة في كل مرة تتضاعف فيها الخبرة، أي بمضاعفة حجم الإنتاج التراكمي، وأنَّ كل عملية إنتاج تتحقق تظهر خصائص منحنى التعلم على المستوى الشخصي، كما أشار **(Magalhaes R)** إلى أنَّ فلسفة منحنى التعلم هي فلسفة تترك تساؤلات العاملين من دون إجابات لأنها لا تسمح بالسؤال عن (لماذا...؟)، وأنَّ التكرار هو كفيل بخلق التعلُّم والإجابة عن هذه التساؤلات سواءً أكان التكرار هذا صحيحاً أم خاطئاً، وهذا يعني أنَّ الشخص العامل سيستفيد من تكرار العملية لتجاوز أخطائه إلى أدنى حد. وقد يُعاب على هذا الأسلوب في التعلم أنَّه تعلم غير قابل للانتقال إلى القاعدة المعرفية للمؤسسة كونه تعلماً شخصياً، ولا ينتقل كذلك من بيئة المؤسسة لهياكلها الداخلية.

إنَّ الإشكالية الفكرية التي يتجاذب أطرافها الكتاب والباحثون حول مزايا نظرية منحنى التعلم وعيوبها أنَّ **(Barbara & Leviet; Semes & March)** قد عَدُّوا منحنى التعلم رمزاً قوياً للتعلم التنظيمي، إذ أنَّه يتابع العلاقة السببية بين تكاليف الإنتاج وكمية المنتجات، فكلما زادت كمية الوحدات المنتجة انخفضت تكاليف إنتاجها وهذا يعني أنَّ شيأً ما جرى تعلمه، وهو أمر يُنظَر إليه عبر الفكر الإداري على أنه عامل كفاءة وليس فاعلية، في حين أنَّ كتاب الإدارة الإستراتيجية أشاروا إلى أنَّ نظرية منحنى التعلم، بالرغم من أنها تدور ضمن تفكير الكفاءة، إلا أنها تحقق مكاسب تنافسية للمؤسسة على الصعيد الإستراتيجي، ولعلَّهم يشيرون بذلك إلى أنَّ المعرفة الشخصية هي شي مهم للمؤسسة، وهي جزء من قدراتها على تحقيق مكسب تنافسي إذ أنها تمثل معرفة ضمنية لا يمكن تقليدها قطعاً من قبل المؤسسات المنافسة الأخرى. وبذلك فهي عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية، وقد أكَّد ذلك **(Jones A.M & Hendry C)** عندما أشارا إلى أنَّ الثقافة التنظيمية لأيّ مؤسسة تحتوي على الكثير من المهارات الشخصية التي تتعزز بمفهوم منحنى التعلم، والتي تحتوي على مكاسب تنافسية يشكل فقدانها خسارة للمؤسسة وميزتها التنافسية.

[1] - تمَّ الاعتماد على : الدكتور مؤيد الساعدي، **كيف تُدار منظمات الألفية الثالثة ؟ مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي**، ط 1، دار الوراق، عمان الأردن، 2013.

**ثانياً : نظرية معالجة المعلومات (The Information Processing Theory)**

تُعَدُّ انجازات ( **March & Simon** ) من أولى الإسهامات التي رسَّخت هذه النظرية من ضمن إطار المدخل الشخصي للتعلم التنظيمي. فقد استندت إسهامات الباحثين الفكرية إلى أنَّ نظريات حل المشكلات واتخاذ القرارات ترتكز إلى الافتراض القائل **بأنَّ القدرات المعرفية والإدراكية الإنسانيَّة هي مقدرات محدودة بذاتها، ولأن متَّخذي القرار يتعاملون من خلال تلك المحدوديات فإنَّهم يلجؤون إلى الاستعانة بالحاسوب على سبيل المثال لتطوير طرائق جديدة في اتخاذ القرارات مبنيَّة على الأفعال الداخلية للحاسوب.** بينما **يعمل الأشخاص بوصفهم أنظمة لتشغيل المعلومات وخزنها واستذكارها عند الحاجة لدعم القرارات.** إنَّ هذه النظرية تعتمد على **فكرة أنَّ هناك كثيراً من التشابه بين العقول البشرية ودور الحواسيب في التفكير المشابِه لمساندة متخذ القرار.**

**ثالثاً : النظرية التداخلية (The Interventionist Theory)**

تتبنَّى هذه النظرية قاعدةً نظريةً مفادها الرئيس هو خلق عوامل دعم حدوث التعلم في المؤسسات لكي تعمل وتُصبح مؤسسات متعلِّمة. لقد طوَّر ( **Argyris C & Schon D.A**) سنة **1978** اتجاهات هذه النظرية **بوصف التعلم التنظيمي عملية تحرّي وتصحيح للأخطاء، وأنَّ الأخطاء هي الأساس في إظهار المعرفة التي تُحدِث تعلُّماً جديداً.** ويظهر الاهتمام مُنصَباً **على الشَّخص في عملية التعلم** وليس على التعلم التنظيمي.

إنَّ نقطة البدء عند (**Argyris**) هي أنَّ التعلم في المؤسسات يُعبِّر عن تناقض ظاهري، فالمؤسسات تستطيع أن تتعلَّم من خلال أعضائها العاملين، ولكن من جانب آخر فإنَّ المؤسسات قد تضع مُعيقات تمنع الأشخاص من التعلم. بمعنى أنها تخلق آليات أو مَصدات دفاع تنظيمية. فالمؤسسة تضغط لتبني موقفاً واحداً قد يبدو من وجهة نظر الأشخاص غير صحيح ولكنه من وجهة نظر المؤسسة صحيحاً، ولذا يصمد الأشخاص لاتخاذ قرارات دفاعية، ولذلك يحتاج الوضع وحل التشابك لنوع من التداخل، وقد يكون بصيغة استشارة خارجية تُفيد في التخلص من السلوك الشخصي غير المرغوب فيه وإبداله بالنوع الجديد المرغوب من قِبل المؤسسة.

و تُعَدُّ أفكار (**Senge**) أنموذجاً متقدِّماً للنظرية التداخلية كونه متخصصاً بحركة الأنظمة، إذ أدرك في دراساته المتطورة أنَّ المؤسسات تعاني من عدم القدرة على التعلم، وركَّز على ضرورة التمييز بين **التعلم التكيفي[2] والتعلم التوليدي[3]**، إذ أنَّ التعلم التوليدي يُعَدُّ هو الحل لمشكلة عدم القدرة على التعلم، وهنا لابد من الإشارة إلى أنَّ التعلم التكيفي يشكل نوعاً من التعلم البدائي الشخصي الذي يُعَدُّ فيه التعلم استجابةً لحالة معينة وقد لا ينجح في تعديل السلوك.

**رابعاً : نظرية التعلُّم الظرفي (The Situated Learning Theory)**

تتعامل هذه النظرية مع التعلم التنظيمي بوصفه ظاهرة اجتماعية قائمة وغير مندمجة مع النظريتين السابقتين ( نظرية معالجة المعلومات أو النظرية التداخلية)، فهي ذات جذور نفسيَّة اجتماعيَّة كما وصفها **(Lave. J & Wenger. E)** سنة **1991**، فهي لا تؤكد على أن التعلم ينبغي أن يكون معنياً بالجانب الاجتماعي التطبيقي الظرفي بحسب وصف **(Orr. J) سنة 1990**، ولكن **التعلُّم هو جزء تكميلي أيضاً للممارسة الاجتماعية التوليديَّة من العالم الواقعي.**

فقد أوضح (**Orr. J**) **سنة 1990** : أن يتبنى أعضاء المؤسسة الأفكار المشتركة غير الرسمية بصيغ اجتماعية من خلال معلومات الممارسات الرسمية، وحينما ينجزون أعمالهم من خلال تبادل الروايات أو القصص، وكذلك ذهب **(John Seely Brown & Paul Duguid)** سنة **1991** إلى اتجاه مشابه عندما ناقشا **قابلية الأشخاص على التعلم في مجتمعات العمل الرسمي بطرائق لا تُحدِّدها السياقات الرسمية،** و يعني بها هنا السياقات الاجتماعية.

إنَّ هذه النظرية لازالت تُركِّز على **التعلُّم الشَّخصي الذي يكتسبه الأشخاص من خلال التفاعل من دون أن تُحدَّد كيفية تحويل هذا التعلُّم إلى تعلُّم تنظيمي.**

**ب. نظريَّات المدخل الاجتماعي**

لقد ركَّزت نظريَّات هذا المدخل على أبعاد المعرفة ومُكوِّنات الذاكرة سواءً كانت ذاكرة المجتمع أو المؤسسات من خلال أربع نظريات، سوف نتطرَّق إلى نظريتين هما :

**أوَّلاً : نظرية البنيان الاجتماعي للمعرفة (The Social Constructivist Theory)**

---

[2] – التعلم التكيُّفي يعني كيف أنّ المؤسسة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، و المؤسسة هنا تستفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل الإجراءات والسلوكيات والنتائج والمقارنة بين الأهداف المرسومة والنتائج الفعلية المتحققة في الواقع، وإعادة توجيه السلوك والإجراءات بما يحقق الأهداف المرغوبة لذلك فالتعلُّم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج وإجراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.

[3] – 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 والإبتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتطوير والتحديث التنظيمي.

يُشار أحياناً إلى هذه النظرية بالنظرية البِنائية الاجتماعية، إذ أشار **(Magalhaes R)** سنة **1996**، إلى أنَّ المسلَّمة المنطقية السائدة في علم المؤسسة هي أنَّ المؤسسة يمكن أن تُحلَّل وتُدرَّس بوصفها كياناً مستهدفاً، على الرغم من أنَّ أغلب الباحثين يتفقون على أن المؤسسة تمتلك مكونات رسمية وغير رسمية، وأن **(Berger P.L & Luckmann T)** سنة **1967** قد أشارا إلى أنَّ المؤسسة غير الرسمية تتكون من ناتج البناء المحلي للواقع الذي تعيشه وأنَّ هذا البناء هو ناتج من تفاعل مجموعة من التنظيمات خلال تفاعلاتها اليومية، فقد عبَّر الباحثان عن مفهوم الواقع الذي تعيشه المؤسسة بأنَّه خاصية تعتمد على ظواهر يجري إدراكها بشكل مستقل عن إرادة الأشخاص، وأنَّ علم اجتماع المعرفة ( **The Sociology Of Knowledge**) يفترض أن يهتم بنفسه أولاً وبما يعرفه الأشخاص من الواقع لحياتهم اليومية.

وقد أشار **(Giddens A)** سنة **1976** من خلال مساهمة مهمة في فهم كيفية بناء الواقع، إذ أنَّ تحليل بناء الأنظمة الاجتماعية يعني دراسة الأمثلة التي تُولد اجتماعياً من خلال التفاعل الاجتماعي، فالبناء هو عملية إنتاج وإعادة إنتاج الصيغ الاجتماعية من خلال النشاط اليومي للمساهمين الاجتماعين. وقد كانت فكرة **(Giddens)** لتحليل الواقع تُشير إلى عدم إمكانية الفصل بين الواقع الاجتماعي والتنظيمي في بناء المعرفة. فالواقع التنظيمي يأتي من خلال دمج قوى البناء والمعاني المولدة اجتماعياً، والقياسات البنائية لدى **(Magalhags)**تنبع من الوجود المستهدف للمؤسسة ومن خلال العمليات الاجتماعية، وهذا يشير ضِمناً إلى أنَّ هناك تداخلاً بين المكونات الرسمية وغير الرسمية في تكوين المعاني التنظيمية، ومنها المعاني المعرفية **(Knowledge Meanings)**، وبذلك فإنَّ الربط بين المؤثرات الاجتماعية والأهداف التنظيمية يُولد معاني وكلمات جديدة من خلال عمليَّة مستمرة لرواية القصص البطولية والرمزية في المؤسسات.

**ثانياً : نظرية الأنظمة المطبَّقة على المنظومات الاجتماعية (Systems Theory Applied To Social And Social Systems)**

لاشك أنَّ نظرية الأنظمة أثَّرت تأثيراً كبيراً في تغيير التفكير السائد آنذاك، إذ أنَّ المؤسسات كانت هي أنظمة مفتوحة أو مغلقة، وحوَّلت الأنظار إلى دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة سواءً أكانت بيئة عامة أم بيئة خاصة. وقد أشارت دراسة **(Magalhaes)** سنة **1996** إلى أنَّ هناك العديد من الخصائص لنظرية الأنظمة، ما يهمنا منها بصدد دراسة هذه النظرية الخاصيتين الآتيتين: 1-أنَّ كل الأنظمة الاجتماعية تميل إلى الثبات تقريباً. 2-أنَّ هناك فكرة مأخوذة عن المؤسسات كونها أنظمة مفتوحة.

ومن خلال تفحص هاتين الخاصيتين اللتين يبدو عليهما التعارض بين الثبات والتغير، فإنَّ **(Parsons T & Smelser N.J)** سنة **1956** هما الباحثان الذي كان لهما الفضل الأعظم في دمج نظرية الأنظمة مع النظرية الاجتماعية لاستنباط فكر تنظيمي اجتماعي ذاتي التوجه، إذ أشار **(Parsons)** إلى أنَّ بعض أجزاء النظام الاجتماعي تُسهم في المحافظة على الأجزاء الوظيفية. ومن أجل استمرار النظام لابُدَّ من انجاز أربعة عوامل أوجزها **(Parsons T & Smelser N.J)** في الآتي :

-تكوين وبناء علاقات تكيُّف بين النظام والبيئة الخارجية. -تحقيق الهدف الذي ينبغي أن يُحدَّد أولاً، وتُحدد مصادره وإدارته ثانياً. -تكامل النظام بحيث ينبغي امتلاك الأدوات اللازمة لتنسيق أنشطته وتوحيدها ودمجها. -تحفيز الموارد البشرية النشيطة في المؤسسة على العمل بطرائق مناسبة، لتحقيق الأساسات الثلاثة السابقة.

لقد أشار **(Walsh J.P & Ungson G.R)** سنة **1991** إلى أنَّ النظام المفتوح يكون أكثر استجابة مع تشغيل المعلومات ونُظُم الحواسيب وفي اطار الترابط بين المؤسسة وبيئتها. وأنَّ الاعتماد على ما تحتفظ به المؤسسة في ذاكرتها فقط قد يقود إلى تعلم أعمى، إذا لم يتعزَّز بما يستجد في محيطها. وأضاف إلى أنَّ الماضي إذا كان يُعبِّر عن معرفة تنظيمية، فإنها سوف تتغير بصورة متحركة لأنها (أي المعرفة) تكون متحركة هي بالأساس وليست ثابتة كما هو الحال بالنسبة لكل الظروف البيئية التي تتغير أيضاً. وأنَّ المؤسسة سوف لا تكون نظاماً مفتوحاً فحسب بل نظام تعلمي كذلك.

**ج. نظريات المدخل النقدي والبديل (Critical And Alternative Approach Theories) :**

اهتم هذا المدخل بجانبين. الجانب الأول هو نقد المدخل الشخصي ونظرياته، والمدخل الاجتماعي ونظرياته. أمَّا الجانب الثاني فقد تمثَّل بما جاءت به الإدارة الإستراتيجية من أفكار ومفاهيم عكست تأثيرات البيئة الخارجية على وضع المؤسسة لتشكل هذه التأثيرات حافزاً على تطوير القدرات التنظيمية الداخلية و بضمنها تطور المعرفة التنظيمية بنوعيها المعرفة الضمنية والظاهرة، وقد تضمَّن هذا المدخل أربع نظريَّات، سوف نتطرَّق إلى نظريتين هما :

**أوَّلاً : نظرية نقد التعلُّم التنظيمي (The Critical Of Organizatoinal Learning Theory)**

كثيراً ما أثيرت الشكوك حول قدرة التعلُّم الشخصي على بناء النموذج المعرفي للمؤسسات، بل راح البعض الآخر من الباحثين يُشكِّك في أنماط التعلم التنظيمي لبناء مؤسسات متعلِّمة، وقد وصف **(Duncan R & Weiss A)** سنة **1979** معضلة هذه الشكوك بأنَّها منطلقة من مشكلة البحث على المنطلقات والمبررات الأساسية لحركة التعلم التنظيمي، ولاحظ هذان الباحثان أنَّ فاعلية المؤسسة ترتبط مستقبلا بدرجة المواءمة بين الخصائص البيئية وتصميم الهياكل الداخلية لها، واستناداً إلى نظرة هذين الباحثين كان التعامل الأكبر لأدبيات التعلُّم التنظيمي يقوم على أسس بيروقراطية أم على أسس ديمقراطية أم على أسس معرفية، وما هي طبيعة هيكل الاتصالات وهيكل المعرفة ؟ وهل أن التعلُّم التنظيمي يرتبط بشكل مباشر برؤية الإدارة العليا أو أنَّه رد فعل لتحديَّات تشغيليَّة معيَّنة ؟

إنَّ هذه النظرية وجَّهت كثير من الأسئلة التي تريد من خلالها إثبات قيام البناء التنظيمي على أيَّة أسس ؟ وما هي نتائجه ؟ كما أنها تريد أن تعرف ما هي المخرجات المحددة للتعلم التنظيمي؟ ومن يتعلم في المؤسسة، الأشخاص أو المؤسسة ذاتها ؟ وكيف يجري الدمج بين تعلم الأشخاص وتعلم المؤسسة ؟

أما انتقادات هذه النظرية فقد بُنيت على أساس تناول التعلم التنظيمي على وفق منظور شخصي لا يتَّصل بالسياق التنظيمي وكما أشار (**Duncan R & Weiss A**) سنة **1979** ففي الوقت الذي ينظر للتعلم التنظيمي فيه على أنه عملية تطوير معرفة تنظيمية موجَّهة للأشخاص فهي في حقيقتها عملية اجتماعية شخصية مكونة من كفاءة الأشخاص ضمن مؤثرات البيئة الاجتماعية، ورأى (**Weick K.E**) سنة **1991** أنَّ في هذا شكوك حول مدى الاستجابة المحفزة على تغيير السلوك التنظيمي.

إنَّ الأشخاص في الوقت الذي بدأو فيه الحديث عن عملية التعلم التنظيمي بدأ علم النفس يترك هذا المفهوم ليتحوَّل الفهم إلى أنها عملية غير رسمية يشترك فيها الأشخاص، أما المؤسسة فيكمن دورها في تأمين الأطر التنظيمية لاحتواء عملية التعلُّم، كما أنَّ الأشخاص ملزمين بأن يكونوا قادرين على التواصل مع الهياكل الاجتماعيَّة وفهم الأحداث، لأن مصلحة المؤسسة هو خلق هذه الأحداث وتحديدها لكي تثبت ظروفها وتجعلها ممكنة التنبؤ.

**ثانياً : نظرية المعرفة التنظيمية من تصوُّر الإدارة الإستراتيجية (The Organizational Knowledge Theory From Strategic Management)**

تُمثل هذه النظرية اتجاهاً أخيرا في التأثير بالتعلُّم التنظيمي والمعرفة التنظيمية الآتية من خلال فكر الإدارة الإستراتيجية، فقد أشار ( **Nonaka.I & Takcuch H**) سنة **1995** إلى هذه النظرية بأنَّها جزء من نظرية واسعة، تسمى المدخل المستند إلى الموارد (**The Resources Based Approach**)، والتي من خلالها يجري البحث عن الموارد المعرفية داخل المؤسسة على وفق رؤية إستراتيجية تُعظِّم ثقافة التنافس من خلال إدارة الموارد المعرفية، وهذه النظريَّة لها أهميَّة في التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال والتفكير الإداري خلال التسعينات من القرن الماضي، إذ أنَّها غيرت الرؤية من النظر ظاهرياً للسُّوق بشكل عام لإيجاد وضع تنافسي أحسن للمؤسسة و ذلك من خلال النظر داخلياً، وتحقيق تنافسية أكبر مبتدِئة من مقدرات المؤسسة الداخلية، وكما أشار لذلك (**Hitt M.A , Ireland R.D & Hoskisson R.E**) سنة **2001** إذ وصفوه بوضع يجري الانتقال فيه من كل شيء يبدأ وينتهي من خارج المؤسسة إلى أنَّ كل شيء يبدأ وينتهي داخلها، وفي الحقيقة أنَّ هذا أمراً ليس جديداً بقدر ما يكمن إرجاعه إلى فكرة (**Penrose E**) سنة **1959** والتي مفادها جعل المؤسسة تنمو من خلال الخبرة المتراكمة والمعرفة الموجودة داخلها، وكذلك لتصور (**Nelson R.R & Winter S**) سنة **1982** عندما ركَّزا على أنَّ المعرفة والمنافسة والحوار، هي موجودات (أصول) يُمكن استخدامها في تطوير المعرفة وهي سهلة الوصف ومقيسة، وأن تطوير التعلُّم التنظيمي هو عملية داخليَّة بإمكانها إخراج المؤسسة من تفكير الكفاءة إلى تفكير الفاعلية. وقد اقترحا بديلاً عن مدخل عمليات المعلومات يعتمد على الوصول إلى نظرية، فالمعرفة الإنسانية يمكن أن ترتكز على مبادئ قصصية، وأشارا إلى أنَّ في ذلك ليس ملهاة أو لعبة أطفال، بقدر ما أنَّ هذه القصص والحكايات تُمثل أدوات في صنع المعاني التي يمكن أن تُهيمن على حياتنا وثقافتنا، مُشيراً إلى أربع خصائص تحكم تلك الطاقة البشرية وهي:-الشعور الإنساني الذي يأخذ بالأفعال تجاه تحقيق الأهداف.- الشعور النظامي المتسلسل الذي تحدث فيه الأفعال بطريق مستقيم.-الشعور بأهمية تطوير القصة أو الحكاية الاعتيادية. - الإحساس بأهمية الأدوار للقصص التي تروى.

لقد أشار (**Nonaka.I**) سنة **1988** إلى أنَّ هذا التصور مستند في حقيقته إلى أهميَّة القابليات البشرية، التي كثيراً ما نظرت إليها المداخل السابقة، وعلى سبيل المثال **المدخل المجازي لاستخدام الحاسوب بأنها مقدرات محدودة بطاقة معينة لا تُظاهي طاقة الحاسوب على الفعل و الإبداع**، وظلَّ هذا التصور حتى بروز نظرية الثقافة التنظيمية، و على أساس ذلك أشار ( **Nonaka.I & Takcuch H**) سنة **1995** إلى أنَّ دور الأشخاص في المؤسسات ليس مختصراً على كونهم مشغلين لنظم المعلومات ولكن الأمر يفوق ذلك بوصفهم مولدين للمعرفة.

وفي إطار هذا الوصف أكَّد **(Tenkasi R .V & Boland R.J)** سنة **1993** أنَّ هذا المدخل الذي يستند إلى وجود مصدر معرفي اجتماعي داخلي ويقصد به السرد القصصي للمعرفة وانتقالها، سيكون بمثابة العمليات المولدة للمعرفة التي هي في طريقها إلى مناطق متعدّدة للتوليد الذاتي للمعرفة في المؤسسة، أي بمعنى أنَّ المعرفة ستكون موجوداً يتعاظم لذاته غير قابل للتقليد كونها سلوك خفي، وقد أفصح الباحثان في مداخلة أخرى تعكس أهمية مدخل السرد القصصي التنظيمي **(Organizational Narratives)**، هو مهمة أكثر استقامة إلى الأمام عنه فيما لو اعتمد تقديم أفكار مختصرة للبناء المعرفي في المؤسسة، مثل خرائط المعرفة أو قياس متغيرات خادعة **(Measuring Elusire Variables)**ذات انعكاسات إخبارية تعتمد الوصف الذي يقدمه تقرير معين، مثال ذلك قياس درجة التعلم التنظيمي ضمن أحد مستويات المؤسسة، فقد تكون هناك مزاجية وضبابية في عكس الحقيقة لتؤشر مدى التعلُّم وتقييمه، ولكن من الممكن أن تظهر أنَّ البناء السردي وبناء مقدرات الأشخاص على إدراك الثقافة التنظيمية بوصفها التعلمي وذلك بتطوير مهاراتهم الإدراكية على البناء القصصي، وليس فقط أن تعلِّمهم كيف تُنجز الأعمال بقدر ما تعلمهم موقعهم في العملية المعرفية، وما هو دورهم المقرر القيام به اقتصاديا، اجتماعياً وأخلاقياً.

وفي إطار نظريات التعلُّم لا تختلف مع هذه النظرية بقدر ما تستند إليها في كونها النظرية الأكثر تكاملاً في اكتساب ونقل المعرفة، إذ أنَّ المنهج القصصي هو منهج اعتُمِد منذ آلاف السنين في تعليم البشرية لما له من قدرة على الوصول إلى مدارك الإنسان العقلية والعاطفية وخلق الأثر التعليمي السريع والفاعل كما في قوله تعالى: ۞ **نحن نقصّ عليك أحسن القصص بمآ أوحينآ إليك هذا القرءان** ۞ **(سورة يوسف/3)**