



معلومات البحث

أستلم: 2019/5/4

المراجعة: 2019/6/11

النشر: 2019/7/1

تنمية الموارد البشرية من منظور تبني استراتيجية التعلم التنظيمي خلق كفاءات

محورية

د. مانع سبرينة، جامعة خنشلة الجزائر

د. ملال ربيعة، جامعة سعيدة الجزائر

د. قحام وهيبة، جامعة سكيكدة الجزائر

Printed ISSN: 2314-7113

Online ISSN: 5809-2289

الملخص

أصبح الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة تشكل نقطة الارتكاز التي تقف عليها نجاحات المنظمة ومنجزاتها؛ إذ يعتبر شريكا في استراتيجياتها وأصلا من أصولها ورأس مالها الحقيقي الذي يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، ما جعلها تبحث في كفاءات تنميته والنهوض بمهاراته، خبراته ومستوياته الوظيفية لتجعل منه ميزة تنافسية وكفاءة بشرية محورية يصعب مجاراتها.

حيث يعتبر التعلم التنظيمي أهم سمات المنظمة المعاصرة واستراتيجية هامة لتنمية مواردها البشرية وخلق كفاءات محورية تعكس التميز الذي يرقى بالمؤسسة إلى مستوى المنافسة، بل يفوقها لاعتبار أن هذه الكفاءات وليدة التكتاف والتأزر والتعاون ضمن فرق عمل تسير ذاتيا، وهذا لن يتحقق إلا بتبني مبادئ ومضامين استراتيجية التعلم التنظيمي في مختلف ممارساتها وأنشطتها من: فلسفة العمل الجماعي، التبادل والتشارك المعرفي، التمكين، التعلم المستمر في عصر تشكل فيه المعرفة نقطة الارتكاز التي تتمحور حولها كل عوامل التميز والريادة.

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تأكيد وإبراز دور التعلم التنظيمي كاستراتيجية في تطوير وتنمية كفاءات بشرية محورية للمنظمات، بالتالي تتجلى أهمية الدراسة في تقديم مقارنة تحليلية افتراضية.

**الكلمات المفتاحية:** تعلم تنظيمي، موارد بشرية، استراتيجية، تنمية الكفاءات المحورية.

**Abstract:**

Human resources in contemporary organizations have become the cornerstone of the Organization's successes and achievements; It is considered a partner in its strategies and originally from its real assets and capital, which is increasingly used and tends to generate self-generation, Making it look at the ways of development and the advancement of skills, expertise and levels of functionality to make it a competitive advantage and human efficiency its pivotal difficult to run. Where organizational learning is the most important features of the contemporary organization and an important strategy for the development of human resources and the creation of competencies central to reflect the excellence that lays the institution to the level of competition, and even surpasses them to consider that these competencies result in synergy, synergy and cooperation within the teams of self-driven. This will only be achieved by adopting the principles and contents of the organizational learning strategy in its various practices and activities: the philosophy of teamwork, exchange and knowledge sharing, empowerment and continuous learning in an age where knowledge is the cornerstone of all excellence and leadership. Thus, the aim of this study is to emphasize and highlight the role of organizational learning as a strategy in the development of human competencies central to the organizations, so the importance of the study in the presentation of a virtual analytical approach.

**Keywords:** organizational learning, human resources, strategy, core competency development,

**مقدمة**

أدركت المؤسسات اليوم أن الكفاءات البشرية هي الدعامة الحقيقية لأنشطتها والسبيل الأول لتحقيق أهدافها وغاياتها؛ كيف لا وقد أضحت اليوم هي الرأس المال الحقيقي الذي يتعاضم كلما زاد استخدامه نظرا لخاصية اكتسابه للعلم والمعرفة وقدرته على كسب الخبرة في مختلف مواقف العمل. فقد أكدت أدبيات التسيير الحديث اعتباره أصلا من أصول المؤسسة وشريكا استراتيجيا لها كما أضحى له إدارة خاصة ذات بعد استراتيجي تعنى بكل قضاياها تسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

ونظرا للمكانة الاستراتيجية التي أصبحت تحتلها الكفاءات البشرية ضمن مفاتيح نجاح المؤسسات، بات من الملح الاستثمار الفعال فيها بغية تحصيل مزايا تنافسية يصعب مجاراتها، حيث تشكل الكفاءات المحورية أهم نتاج الاستثمار

الأمثل فيها، وهي الميزة التنافسية الأصعب تقليدا نظرا لخاصيتها المتأتية من تضافر الجهود الجماعية واعتبارها محور ارتكاز مختلف نجاحات المؤسسة ومنجزاتها.

ويمكن القول أن التعلم التنظيمي يشكل أهم الآليات والاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات بغية خلق كفاءات محورية، وجعلها ميزة لا يمكن للمنافس اكتسابها ولا حتى تقليدها، نظرا لما يقوم عليه التعلم التنظيمي من مبادئ محفزة على التعلم المستمر، التشارك المعرفي، العمل الجماعي وغيرها، كما يساعد المؤسسة على تشخيص، تحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في ممارساتها، بهدف مواجهة تحديات البيئة سريعة التغير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل لنموها وبقائها ومنافستها للغير بصورة مستمرة نظرا تبنيها فلسفة التعلم المستمر.

#### • طرح إشكالية الدراسة

بناء على التقديم أعلاه يمكن طرح سؤال الدراسة على النحو: "ما دور التعلم التنظيمي في بناء الكفاءات المحورية وتمييزها بالمؤسسات".

#### • أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية المتغيرين معا، هما التعلم التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على تطوير معارفها، تجديد معلوماتها وتنمية مواردها البشرية من خلال تبنيها لفلسفة التعلم المستمر، العمل الجماعي، التشجيع على التجديد والابتكار، ما يساعدها على التكيف السريع والتغيرات والتطورات الحاصلة، والكفاءات المحورية التي تشكل أسمى أهداف المؤسسة لاعتبارها قوة لا يمكن مجاراتها وميزة لا يمكن تقليدها نظرا لخصوصيتها وآليات بنائها.

#### • فرضية الدراسة

للإجابة على سؤال الدراسة يتم وضع الفرض التالي: "يشكل التعلم التنظيمي الآلية الأهم لنشر فلسفة التعلم المستمر بالمؤسسات، الرفع من القدرات التعليمية لها ومواردها البشرية ما يساعدها ضمن التطبيق السليم لمبادئه على خلق كفاءات محورية وتمييزها".

● **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- الإحاطة بمختلف جوانب موضوع التعلم التنظيمي واعتباره توجها حديثا يساعد في بناء مؤسسات التعلم من خلال ترسيخ فلسفة التعلم المستمر، وكيف يمكن أن يجعل المؤسسات أكثر ابتكارية وأقدر على التكيف مع التغيرات والتطورات البيئية، بالتالي تكون أكثر تنافسية.
- التعريف بالكفاءات المحورية للمؤسسات وكيف يتم تشكيلها، ولماذا تعتبر ميزة تنافسية يصعب مجاراتها أو تقليدها؛
- تحديد الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تحويل المؤسسات إلى مؤسسات تعلم وكيف يسهم ذلك في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات.

● **منهج ومحتوى الدراسة**

بغية تبليغ الدراسة لأهدافها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما تحوي الدراسة على مقدمة ممنهجة وخاتمة تتخللها ثلاث محاور، الأول بعنوان: التعلم التنظيمي بالمؤسسات (بين الضرورة والحتمية)، أما الثاني فبعنوان: التعلم التنظيمي وبناء مؤسسات التعلم وأخيرا المحور الثالث بعنوان: الكفاءات المحورية بالمؤسسات ودور التعلم التنظيمي في بنائها وتمييزها.

**1. التعلم التنظيمي بالمؤسسات (بين الضرورة والحتمية)**

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي سنة 1978 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما (Organizational Learning)، إذ قدما سؤالاً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟". ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة (ليث علي الحكيم وآخرون، 2009، ص 98).

### 1.1. مفهوم التعلم التنظيمي

يعتبر موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام الكتاب، الباحثين وحتى أرباب العمل، وقد أحيط بعديد التعاريف، فعرف على أنه: "تلك العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذا تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز". (عامر الكبيسي، 2005، ص 90)، فهو "العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، هذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الموارد البشرية بالمؤسسة وتقييم من قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم" (عبد الباري إبراهيم درة، 2008، ص 54).

وعليه يمكن القول أن التعلم التنظيمي يشكل توجهها هاما واستراتيجية تمكن المؤسسة من الرفع من مستواها ومستوى مواردها البشرية، لتكون في حدود ومتطلبات التحدي ومستلزمات التكيف والبيئة المحيطة. وتهدف المؤسسة من تبنيتها للتعلم التنظيمي إلى خلق اتجاهات ايجابية لدى مواردها البشرية وتطوير سلوكياتهم وقدراتهم لتحقيق متطلبات الوظيفة وتطويرها، بما يخدم القدرة الكلية للمؤسسة، ذلك من خلال: (عمر وصفي عقيلي، 2005، ص - ص، 448-449).

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حلولها؛
- تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها؛
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور وفهم الأمور المشتركة مع الآخرين؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل ويتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول للمواقف؛
- تعليم الموارد البشرية فهم الأمور الجديدة، إدراك محتواها؛ والتعامل مع المواقف والظروف المحيطة؛
- تعليم الموارد البشرية كل جديد يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية وتهيئتهم معنويا وخلق القابلية لديهم للتعلم؛
- أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي؛ أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.

## 2.1. أبعاد التعلم التنظيمي

يقوم نجاح تبني التعلم التنظيمي بالمؤسسة على الأخذ في الحسبان ثلاث أبعاد أساسية: البعد الاستراتيجي، التنظيمي والثقافي، نقدم كل منها بالشرح والتحليل في الجدول (01):

جدول رقم (01): أبعاد التعلم التنظيمي

أبعاد التعلم التنظيمي	عناصر كل بعد	التحليل
البعد الاستراتيجي	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	تعني أن ينظر أعضاء التنظيم لمستقبل المؤسسة وأهدافها بمنظار واحد، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة لتحقيق الأهداف المسطرة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الموارد البشرية بالطاقة اللازمة للتعلم.
	المتغيرات البيئية	تعني توقع التغيرات في البيئة ومتابعتها والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها ووضع البدائل المناسبة للتخفيف من حدة تأثيرها، أيضا جعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم، مما يدعم قدرة المؤسسة على التعلم.
	استراتيجية التعلم	يعني أن يكون لدى المؤسسة خطة محددة تساند التعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة تسهل تطبيقها.
البعد التنظيمي	العمل من خلال الفريق	إن العمل من خلال الفريق يشجع الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة في التعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.
	الهيكل التنظيمي المرن	إن أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن، كهيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحوي عددا أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية والرقابة المشددة.
	إيجاد المعرفة	يتضمن اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعارف بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي وكذا المؤسسات الأخرى سيما المنافسة للتعرف على أفضل الممارسات الإدارية ونقلها إلى جميع العاملين للاستفادة منها.
البعد الثقافي	التعلم من الأخطاء	يُيجاد بيئة عمل تتمتع بالتعلم بصورة عالية وتشجعه وتعتبر أن الأخطاء التي تقع فيها الموارد البشرية لا تشكل نقاط ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الأخطاء.
	البيئة المساندة للتعلم	وتشير إلى القدرة على إيجاد المعلومات والمعارف، الجديدة وتفتيحها وحفظها، ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات والمشاكل التي تواجه التنظيم، يتضمن هذا العنصر كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم والممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الموارد البشرية على إيجاد طرق جديدة، كذا إدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المخرجات.
	الجودة الكلية للتعلم	إن الاهتمام بالجودة الكلية للتعلم تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي، يستند إلى المعرفة التراكمية وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلم بصفة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية، هذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية في التعلم التنظيمي.

**المصدر:** أيوب ناديا حبيب، دور ممارسات التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية

الكبرى، مجلة الإدارة العامة، مجلد (44)، عدد (41)، ص - ص، 63-134 بتصرف.

وعليه فنجاح المؤسسات في تبني استراتيجية التعلم التنظيمي تقوم على تسخير مواردها وكفاءتها البشرية وما تتطلبه من

وسائل، مع الالتزام بتجسيد مختلف أبعاده من البعد الاستراتيجي وما يحويه من رؤى مشتركة، تبني خطط كفيلة بالرفع من

القدرة على التكيف مع البيئة غير المستقرة وأيضاً بناء خطط مساندة للتعلم، والبعد التنظيمي من توفير هيكل تنظيمي والعمل ضمن فرق وأخيراً البعد الثقافي على رأسه توفير بيئة مساندة للتعلم.

### 3.1 خطوات التعلم التنظيمي ومعيقاته

إن بناء أرضية سليمة لتبني التعلم التنظيمي وترسيخ فلسفته بالمؤسسة وبين موظفيها، يتوقف بداية على البناء السليم، المنطقي والتسلسلي لخطواته، والتي يمكن تقديمها على النحو: (إبراهيم الخلوف المملكاوي، 2007. ص - ص، 151-

(152)

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعلياً وبين ما تدعو له القواعد والمعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء. وقد تزيد الفجوة أو تضيق ويزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع؛

- إطلاق عملية التحقيق؛ أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتّم على حل المشكلات والسكوت على الأخطاء واستمرار السير في الاتجاه الخاطئ لإزالة اللبس والغموض، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج ويتم الاستعانة أحياناً بالدراسات السابقة والأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، ذلك بحثاً عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير وإيجاد الحلول؛

- اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم بناء على الخطوتين السابقتين وتوضع من قبل مختصين، حيث يتم اختبار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة والملائمة مع الواقع لإحداث التغيير المطلوب والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المؤسسة للوصول إليها.

كما يجب على المؤسسات وفي إطار سعيها نحو إنجاح وتفعيل التعلم التنظيمي كاستراتيجية مساعدة على التكيف والتطور، أن تضع في اهتمامها الوقوف على أهم المعوقات التي قد تعترض تحقيق أهدافها من فلسفة التعلم التنظيمي،

وتتمثل معظمها في: (إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، ص-ص، 156-157-158)

- الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت ويحول دون تدفق المعلومات وعدم إتاحتها للجميع؛

- كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظف مما لا يتيح الوقت الكافي للتفرغ للتعلم والاطلاع والحصول على المعرفة؛

- تمسك بعض القيادات بالإجراءات القديمة واحتكار المعلومات؛

- الثقافة التنظيمية السائدة التي تنتج عن طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أعضاء المؤسسة ونمط القيادة السائد وطبيعة المجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة، فقد تعمل هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية على منع أو إعاقة عملية التعلم، مثل قيم عدم مكافأة الإنجاز والإبداع والتعلم وعدم وضع الرجل المناسب بالمكان المناسب؛

- عدم توفر البنية التحتية اللازمة لبناء مؤسسة تعلم، التي تساعد على التعلم التنظيمي وربما يعود ذلك لعدم توفر الإمكانيات المادية والتقنية؛

- عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي؛

- عدم رغبة الموارد البشرية في التعلم وضعف إقبالهم عليه وعدم سعيهم لتطوير أنفسهم؛

كما يجب على المؤسسات أن تتوافر على الإمكانيات المادية التي تساعد على تحمل تكلفة التعلم التنظيمي، التي تتلخص أقلها في توفير التقنيات الحديثة ومكافأة الإنجاز والإبداع والتشجيع على التعلم المستمر، حتى لا يكون الجانب المادي أول وأكبر عائق في تطبيق وتفعيل التعلم التنظيمي.

### ■ التعلم التنظيمي وبناء مؤسسات التعلم

إن تحول المؤسسات إلى مؤسسات متعلمة يشكل أهم أهداف تبني استراتيجيات التعلم التنظيمي وليس آخرها طبعاً، لاعتبارها صفة المؤسسة المعاصرة التي تجعل من التعلم المستمر منطلقاً لكل أنشطتها وأعمالها وسبيلاً للتطوير، التجديد وأهم عامل للتكيف والبيئة اللامستقرة.

### 1.2. مفهوم المؤسسة المتعلمة

اختلفت وجهات النظر فيما يخص إعطاء معنى وتعريف موحد لمصطلح المؤسسة المتعلمة، هذه الأخيرة التي تعطيها خصوصية المؤسسة المعاصرة التي تتراوح مبادئها ومنطلقات أنشطتها بين فلسفة العمل الجماعي، التشارك المعرفي، التعلم المستمر الخ، حيث يمكن تعريف المؤسسة المتعلمة على أنها: "التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة وتمكين الموارد البشرية من خلال التعلم داخل وخارج المؤسسة" (ليث علي الحكيم وآخرون، 2009: ص 98). فهي: "التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمرين، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وتعديل أو تغيير الأسس والقواعد التي تقوم عليها عملية تقديم الحلول" (الكساسبة محمد مفضي، 2009، ص 121).

وعليه يمكن القول أن المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي يمكنها إدخال ثقافة القدرة المتجددة على التعلم، التكيف والتغير، بما يضمن التحسن المستمر في مجالاتها المختلفة وبالتالي تحقيق أهدافها، حيث تقوم بترسيخ قيم مشجعة على التعلم لجميع العاملين فيها من خلال هياكلها وأنظمتها الإدارية وثقافتها التنظيمية القائمة على فكرة التعلم المستمر.

كما أن اهتمام المؤسسات بالتحول إلى مؤسسات تعلم، هو نتاج لضرورة التكيف ومتطلبات التواجد في بيئة ديناميكية متجددة ومتطورة باستمرار. واعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بمعطياتها، إضافة إلى سعيها إلى خلق واستدامة المزايا التنافسية سيما في مواردها البشرية، التي أصبحت تشكل رأس مالها الحقيقي الذي يزيد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي ويتغذى من ممارسات التعلم التنظيمي.

كما أن أهم أبعاد المؤسسة المتعلمة هي خلق فرص للتعلم الدائم، تشجيع طرح الأسئلة والحوار، تشجيع المشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، تمكين العاملين نحو رؤية جماعية، بناء أنظمه لاكتساب واقتسام التعلم، التحام المؤسسة مع البيئة وتوفير نظم القيادة الاستراتيجية (هدى صقر، 2003، ص11).

## 2.2. خصائص المؤسسة المتعلمة

يمكن حصر أهم خصائص المؤسسة المتعلمة والتي اتفق عليها أغلب الكتاب والباحثين فيما يعرضه الجدول رقم

(02)

### جدول رقم (02): خصائص المؤسسة المتعلمة

الخصائص	مضامينها
القيادة التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتدبير العمليات.</li> <li>- تتعلم أساليب التفكير والتحليل والتحاو، العقلنة، تبادل الأفكار مع الآخرين والتفكير معهم بدلا من الإشراف عليهم.</li> <li>- توفير الفرص للعاملين للمشاركة في بلورة الرؤية المحددة لصورة المستقبل التي يتطلعون لرؤيتها واقعا في نطاق زمني محدد.</li> <li>- إشراك العاملين في المسؤولية الجماعية وترسيخ ثقافة العمل في فرق.</li> </ul>
الهيكلية التعليمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إلغاء مفهوم الهرمية واستبداله بالهيكلية الشبكية، التي لا تفصل بين المستويات الإدارية (العليا، الوسطى والتنفيذية).</li> <li>- اعتماد اللجان والفرق وجماعات العمل التي تدير مهماتها بمرونة دون الرجوع للمركز، حيث يبحثون في المشاكل التي تواجههم واقتراح التحسينات المناسبة، مما يقلل من دور القيادات في الدخول في تفاصيل العمل اليومية.</li> </ul>

<p>- إعطاء العاملين الصلاحيات القانونية، بالإضافة إلى مصادر القوة منها المعرفة، المعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس، مما يجعلهم قادرين على التصرف الفعال.</p> <p>- توفير فرص النمو والتنمية وتقديم مستلزمات البقاء والولاء للحفاظ عليهم.</p> <p>- التمكين يعني يقين المؤسسة المتعلمة أن شخص واحد على رأسها لم يعد كافيا لنجاحها ما لم يكن من حوله فرق عمل متعلمة وقادرة وراغبة في تطبيق ما تعلمته.</p>	<p><b>التمكين</b></p>
<p>- إبقاء المعلومات والملفات متاحة وليست حكرًا على القادة، لأن المؤسسة المتعلمة تعمل في ظل التمكين القائم أساسًا على الثقة.</p> <p>- غلق باب الإشاعات من خلال فتح مجال الاطلاع على ما يدور في المؤسسة سيما الموازنة السنوية، حسابات الأرباح والخسائر والفرص والتحديات.</p> <p>- يجب أن توفر المؤسسة المتعلمة نظم معلومات وقواعد بيانات يمكن الدخول لها بضوابط متفق عليها.</p>	<p><b>إتاحة المعرفة والوصول للمعلومات</b></p>
<p>- بناء الاستراتيجية يكون من طرف الجميع.</p> <p>- إشراك الزبائن في بناء الاستراتيجية إن كانت مشاركتهم ستسهم في جعلها أكثر فاعلية وواقعية.</p>	<p><b>استراتيجية المشاركة</b></p>
<p>جعل المفاضلة بين الموارد البشرية قائمة على العطاء والإنجاز كأسلوب لتفجير طاقاتهم الإبداعية، مهما كان مستواهم وانتمائهم (مؤسسة قائمة على المساواة، الانتماء، الولاء، الصدق والإخلاص كعنوان لقيمها).</p>	<p><b>ثقافة تنظيمية تكيفية</b></p>

**المصدر:** إعداد الباحثين

وعليه فتوفر جملة الخصائص في المؤسسة والمبينة في الجدول (02)، إنما يلزمها بمفهوم الفلسفة التنظيمية المهمة، التي تعطيها القدرة على التغيير والتكيف المستمرين، لأن هذه الخصائص تجعل جميع أعضائها يلعبون دورا فاعلا في تحديد المشكلات وحلها، لأن مؤسستهم توفر لهم فرص المعرفة التي تؤدي إلى خلق الكفاءات الداخلية وتحفز وتشجع عملية تطبيق المعرفة مما يحقق التعلم المطلوب ويوجه سلوك فرق العمل.

### 3.2 التعلم التنظيمي وقواعد بناء وتنمية المؤسسة المتعلمة

إن نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي لبناء ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة يفرض توافر خمس قواعد أساسية والحفاظ المستمر عليها، نقدمها على النحو: (سيد محمد جاد الرب، 2006: ص 17).

▪ **الإبداع الشخصي (Personal Mastery):** لا يمكن للمؤسسة أن تتعلم إلا إذا بدأ أعضاؤها

بالتعلم، فالأفراد المبدعين والممارسين للإبداع يمكنهم تغيير تفكير الآخرين وتعليمهم كيفية استخدام كل من

الأسباب والبدية في الخلق والإبداع، هذا يفتح الباب لرؤية التفاعلات والتداخلات بين كل شيء حولهم، كما يولد لديهم الشعور بأنهم أكثر ارتباطا بالكل، فالمؤسسة تحتاج إلى هؤلاء الأفراد المفكرين في كل مستوى من مستوياتها لكي تكون مؤسسة تعلم.

■ **النمذجة الفكرية (Mental Models):** أين يوضع إطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري، فهي تحديد لكيفية التفكير والتصرف، هذه النمذجة تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية، حيث أن لكل شخص نظرياته للتصرف والتي تحدد القواعد التي يستخدمها في إطار سلوكياته بالإضافة إلى فهم سلوكيات الآخرين.

■ **تعلم الفريق (Team Learning):** تعرف فرق العمل على أنها "جماعة تكون قادرة على حل مشكلاتها وتسيطر على أداءها من خلال قدرة الجماعة على فحص عملياتها لتحسين تكاملها الذاتي كفريق عمل، أيضا تعتمد الجماعة على الثقة والاتصالات المفتوحة والعلاقات التبادلية، هذا ما يوصف بالقدرة العالية على احتواء مختلف الآراء والشخصيات".

#### 4.2. مراحل واستراتيجيات التعلم التنظيمي للتحويل إلى مؤسسة متعلمة

حتى تتحول المؤسسات إلى مؤسسات تعلم، لا بد من المرور بمجموعة من المراحل وتبني جملة من الاستراتيجيات نبرزها على النحو:

■ **مراحل تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي بالمؤسسات للتحويل إلى مؤسسات التعلم:** أصبح تبني وتطبيق مفهوم التعلم التنظيمي أمرا حتميا؛ إذ يشكل نقطة حاسمة أبرزها الفكر الإداري الجديد وترجم استخداماتها في اعتباره منهجا للبقاء والتميز والارتقاء بالمؤسسات إلى أعلى مستويات العطاء، مما يجعل قوة المؤسسة تتمركز في قوة مواردها البشرية بما يملكون من معارف ضمنية وصریحة، بالتالي وقبل الحديث عن أهم استراتيجيات التعلم

التنظيمي للتحويل إلى مؤسسات التعلم لا بد من إبراز مراحل تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في المؤسسة على النحو: (شريف عبد المعطي العربي، أحمد حسن القشلان، 2009).

○ المرحلة الأولى: تنمية وعي وإدراك القيادات بأهمية الحاجة لتبني مفهوم التعلم التنظيمي لتحويل إلى مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية).

○ المرحلة الثانية: التهيئة الثقافية والتنظيمية لتطبيق المفهوم في المؤسسات، من ثم إعادة صياغة رؤية المؤسسة لإبراز اهتمامها بأن تصبح مؤسسة متعلمة (مؤسسة ذكية).

○ المرحلة الثالثة: تطوير وتحسين إمكانيات المؤسسة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي.

○ المرحلة الرابعة: خلق اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة مما يؤدي إلى تنمية ولاء الموظفين.

○ المرحلة الخامسة: تحسين الانطباع الذهني وسمعة المؤسسة لدى الرأي العام وزيادة قدرتها على الإبداع

والتعلم، حيث يقاس التعلم دوريا من خلال أساليب المسح والاستبيان والمقابلات لإمكان إجراء

المقارنات والتركيز على معالجة الأنشطة الأقل انجازا.

■ استراتيجيات التعلم التنظيمي للتحويل إلى مؤسسة متعلمة: تشكل كل من تحصيل المعرفة، توزيع المعلومات،

تفسير المعلومات وأخيرا الذاكرة التنظيمية، أربع مكونات متداخلة ترتبط بعملية التعلم التنظيمي والتي يمكن من

خلالها للمؤسسة أن ترفع من مستوى قدرتها على الفهم نتيجة للتجارب، الملاحظة وتحليل الأشياء والعوامل

المؤثرة بالتالي زيادة رغبتها في التعلم من تجارب النجاح والفشل الخاصة بها وبغيرها من المؤسسات، ما يرفع من

خبرتها ومستوى أدائها

بالتالي فإن سعي المؤسسة إلى ترسيخ مبادئ التعلم التنظيمي لدى مواردها البشرية، يجعلها تتحول بخطى ثابتة نحو

أن تكون مؤسسة متعلمة، من خلال تبني مجموعة من الاستراتيجيات، حيث لا توجد هناك استراتيجية محددة يمكن

تطبيقها في كل الظروف؛ إنما تختلف الاستراتيجيات باختلاف الظروف، من بين هذه الاستراتيجيات نذكر: (محمد أحمد وآخرون، 2005: ص25)

■ **استراتيجية تعزيز التعلم المستمر:** توظف المؤسسة كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية؛ إذ أن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي والمؤسسة المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة، فهي تعزز تعلم موظفيها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

■ **استراتيجية تشجيع التعلم الثانوي:** تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من العاملين المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، حيث يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية، إن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء وتعلم الفرق القائم على التنافس، أين يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للمهام التعليمية.

■ **استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:** إن القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، حيث تعتبر التعلم جزءاً من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وآراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

■ **استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:** بناء المؤسسة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة، تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته وتمكن الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، كما تقدم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

وعليه فالتعلم التنظيمي يشكل الآلية الأهم لدفع المؤسسات نحو التعلم المستمر، ترسيخ ثقافة العمل الجماعي والتشارك المعرفي، ما يساعدها على تحقيق القدرة الفائقة على الابتكار، الإبداع وكذا التطور والتكيف مع مختلف الظروف المحيطة لتتحول بخطى متسارعة ومتتالية إلى مؤسسة متعلمة.

### 3. الكفاءات المحورية بالمؤسسات ودور التعلم التنظيمي في بنائها وتمييزها

تشكل الكفاءات البشرية عصب المؤسسة ومفتاح نجاح أنشطتها وتخطيط وتنفيذ استراتيجياتها، كما تعتبر مصدرا لتوليد الأفكار الإبداعية، المنتجات الابتكارية وخلق المزايا التنافسية، ويقف على رأس هذه المزايا الكفاءات المحورية التي تعتبر وليدة تضافر جهود الكفاءات البشرية في إطار تبني فلسفة العمل والتعلم الجماعيين.

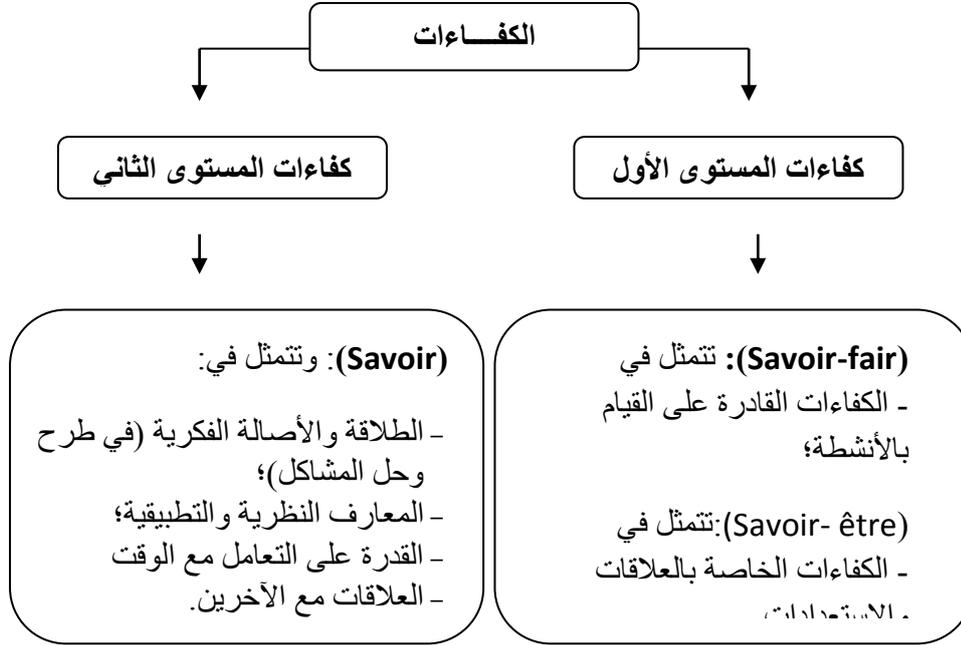
#### 1.3 مفهوم الكفاءات المحورية

تشكل الكفاءات البشرية الرأسمال الحقيقي الذي تعول عليه المؤسسات لتحقيق الريادة والتميز، لذا كان محط اهتمام الكتاب، الباحثين وأرباب العمل، ومن بين التعاريف عرفت الكفاءات على أنها: "القدرة على حل المشاكل المتخصصة في مجال وسياق مؤسسي ما" (*Brilman, Les 2001, p383. Jean*)، فهي "مزيج للمعارف بأبعادها النظرية والعملية ومعارف الكينونة، التي تمارس في مستويات وأطر معينة، لتظهر من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول، بالتالي على المؤسسة تحديدها (اكتشافها)، تقييمها وتنميتها باستمرار". (*Alain Meignant, 2000, p11.*)

وعليه فالكفاءات تتشكل من المعارف التي يكتسبها الموارد البشرية في إطار الاستراتيجيات التنموية التي تتبناها المؤسسات وحتى خارجها في إطار شخصي، وقد حددت هذه المعارف في المعرفة، المعرفة العملية والمعرفة العلائقية لينتج من تفاعلها واتحاد معطياتها ومضامينها القدرة الفائقة على إنجاز المهام ضمن حدود متطلبات الوظيفة وقد تفوقها إلى المستجدات المستقبلية، نظرا لما تمكله من تفكير خصب وقدرة فائقة على الأداء والعطاء في إطار إبداعي وابتكاري.

ويمكن إبراز مستوى الكفاءات بناء على أنواع المعارف حسب التعريفين السابقين في المستويات التالية:

شكل رقم (01): مستوى الكفاءات حسب المعارف



أما الكفاءات المحورية (Les compétences axiales) والتي يتم بنائها نتيجة لتضافر جهود العمل ضمن فرق (العمل الجماعي) والتعلم المستمر بينهم في إطار تبادل المعلومات، الخبرات والتجارب، فهي حصيلة تعاون واتحاد الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة، حيث تعرف الكفاءات المحورية على أنها: "تلك المهارات (الكفاءات) الناجمة عن تضافر الجهود لتفعيل أداء الأنشطة المؤسسية، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها" (زكية بوسعد، 2007-2008، ص32).

فهي: "مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المؤسسة بما فيها الملموسة وغير الملموسة، ذات الخصوصية في

طبيعتها، والقادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل" ( Ahmed hamadouche chihab, )

(1997,p117). فالكفاءات المحورية أو الجماعية تتولد نتيجة تفاعل وتداخل الكفاءات الفردية التي تعرف على أنها: "توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد من قدرات، معارف ذهنية وعملية (مهارات) والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء أداءه لعمله، وعلى المؤسسة التعرف عليها ومعرفة أساليب تنميتها (كمال منصور، سماح صولح، 2010، ص52).

بالتالي فالكفاءات المحورية تشكل نتاجا هاما لعملية التفاعل، التكامل، الاتحاد والعمل التي تبديها الكفاءات الفردية والجماعية ضمن فريق العمل، حيث يساعد ذلك في تطور المؤسسة ومستوى أداءها نظرا، للقدرة الخارقة على الإبداع والابتكار التي تكتسبها هذه الكفاءات التي تعمل على تطوير موارد المؤسسة واستخداماتها بما يعظم مخرجات المؤسسة.

### 2.3. الكفاءات المحورية ووظائف المؤسسة

تشكل الكفاءات المحورية نقطة ارتكاز تفاعل الوظائف المؤسسية والتسييرية، حيث تعمل المؤسسة في إطار بنائها وتسييرها لوظائفها ورسمها لسياساتها وأهدافها الأخذ في الحسبان إمكانات كفاءتها المحورية وتنميتها باستمرار، حيث تمكن الكفاءات المحورية المؤسسة من التسيير الجيد لوظائفها والبناء السليم لأهدافها وتفعيل سبيل تحقيقها بأمتلية.

وعليه لا بد على المؤسسة أن تجعل كفاءاتها المحورية مركزا ومنطلقا في بناء استراتيجياتها، أهدافها وتسيير وظائفها وأنشطتها، وحتى تعكس صفة المحورية في خدمة مختلف جوانب اهتمام المؤسسة، لا بد أن تحوي مجموعة من الأبعاد نذكرها فيما يلي: (guy Boterf,2000,p131)

- البعد الاستراتيجي في الكفاءات، لتساهم بشكل محوري وأساسي في تحقيق استراتيجيات المؤسسة وتكون شريكا فيها؛

- البعد التنافسي، حيث يجب أن تكون الكفاءات محور ارتكاز المؤسسة في تحقيق التميز التنافسي واستدامته باستدامة الاستثمار فيها؛

- الندرة والتفرد؛ إذ يجب أن تشكل الكفاءة بناء خاصا ورمزا يخص المؤسسة منها وإليها.

فالبعد الاستراتيجي والتنافسي كذا صفة الندرة والتفرد هي السمات الأساسية لخاصية المحورية في

الكفاءات، والتي تعطيها التميز عن غيرها لدى المؤسسات المنافسة، تتولد عنها قيمة مؤسسية هامة لا

يمكن مجاراتها.

### 3.3 منطلقات التعلم التنظيمي في بناء الكفاءات المحورية

يشكل التعلم التنظيمي توجهها حديثا فرضته التطورات والتغيرات المتسارعة في البيئة التنافسية التي تنشط بها

المؤسسات، سيما التي تعلق بتطور المعرفة والتكنولوجيات المساندة لها من جهة ورغبة المؤسسات في التميز والتفرد عن

نظيرها من جهة ثانية، حيث أدركت أن العلم والمعرفة والتعلم المستمر لها ولكفاءاتها البشرية هو مصدر القوة في ظل

اقتصاد تحكمه المعرفة وما يتولد عنها من مزايا تنافسية ريادية.

وعليه وفي ظل حاجة المؤسسات اليوم إلى إثبات وجودها والمحافظة على كيانها في إطار ما تحدده من أهداف وما

ترسمه من غايات، بات من الملح أن تعمل على خلق مزايا تنافسية مستدامة في ظل هذا التوجه، وتعتبر الكفاءات المحورية

هي أهم ميزة يمكن للمؤسسة الذكية خلقها واستدامتها من خلال تبنيتها للتعلم التنظيمي؛ هذا الأخير الذي يساعد على

خلق رؤية مشتركة بين الكفاءات البشرية في المؤسسة تساعدهم على توحيد جهودهم لرسم سياسات واستراتيجيات من

شأنها الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال الرفع من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية، نظرا لما توفره لهم

من فرص للتعلم.

حيث يعمل التعلم التنظيمي على ترسيخ التعلم المستمر فكرة وتطبيقا مع تحفيز التشارك في المعارف، الخبرات

والمعلومات المتجددة تحت لواء الإدارة التشاركية بين أعضاء التنظيم رئيسا ومرؤوسا، ما يفتح المجال واسعا أمام كفاءاتها

البشرية لخلق أفكار جديدة لحل المشكلات، تطوير أساليب العمل، توسيع خيارات وبدائل استخدام موارد المؤسسة ورفع

قدرتهم الإبداعية والابتكارية، هذه القدرات التي تشكل في مجملها مجموع الكفاءات المحورية المتولدة عن تضافر الجهود

الجماعية المتأتية من تبني المؤسسة لفلسفة العمل الجماعي وتواجد موظفيها ضمن فرق تنسجم وتتكامل وتتناسق ليتولد عنها كفاءات محورية تشكل مفاتيحا للنجاح تتفرد المؤسسة بها عن غيرها.

كما على المؤسسة أن تقضي على الهرمية التقليدية باعتماد الهيكل التنظيمي المرن الذي يساعد كفاءاتها أن تتقلد عديد المناصب وتتحمل كثير المسؤوليات مع تمكينهم ضمن مسؤولياتهم وحتى خارجها ما يساعدهم وباستمرار على إيجاد المعرفة ورفع قدرتهم على التعلم الجماعي والتعلم من أخطائهم وأخطاء الآخرين للتولد ذاتيا ما يسمى بالكفاءات المحورية ذات القدرة الفائقة على تسيير الموارد واستغلال مواطن القوة.

وتعد البيئة المساندة للتعلم أيضا عاملا أساسيا ومطلبا هاما لخلق وتمييز الكفاءات المحورية، حيث لا بد للمؤسسات أن توفر التجهيزات المادية اللازمة من تكنولوجيات متطورة وذكية، استراتيجيات تنموية للكفاءات البشرية التي تملكها حتى تحقق الجودة الكلية للتعلم التي تشكل سبيلا هاما تتولد عنه بتراكم الخبرة والمعرفة ميزة تنافسية للمؤسسات يصعب مجاراتها من طرف المنافسين أو حتى تقليدها لأنها نشأت ضمن بيئة خاصة وبطرق خاصة فقط بسياسة المؤسسة وقدراتها الفائقة على التعلم وتعليم كفاءاتها البشرية.

وعليه يعد التعلم التنظيمي مصدرا لخلق الإبداع وسبيلا لتنمية الكفاءات البشرية لتوليد كفاءات محورية يصعب تقليدها، من خلال خلق الرغبة المستدامة في التعلم والإبداع والقدرة الفائقة على مواكبة التغيرات والتكيف مع المستجدات، مما يؤدي إلى تحسن مستمر في ممارساتها وتحقيق أمثل لأهدافها.

#### 3.4 التعلم التنظيمي طرق لبناء الكفاءات المحورية وصناعة المزايا التنافسية والاجتماعية

■ **التعلم التنظيمي طرق لبناء الكفاءات المحورية وصناعة المزايا التنافسية:** إن توافر المؤسسات على كفاءات

بشرية مؤهلة وذات مهارات وقدرات عالية، التي تتأتى أساسا من التنمية الدائمة والتعلم المستمر والعمل ضمن

فرق عمل متخصصة ومبدعة؛ إنما يمكنها من بناء وصناعة مزايا تنافسية متعددة تعدد ما تمتلكه من مهارات؛ بل

إن المؤسسات المعاصرة أصبحت تسعى إلى تبني مفهوما تنافسيا جديدا وهو "الميزة التنافسية للكفاءات البشرية

المتحدة والمتضاهرة" أو ما يسمى بالكفاءات المحورية، الذي يفتح الباب واسعا أمامها لامتلاك متعدد للمزايا التنافسية وفي كل المجالات، طالما تملك موارد بشرية تشكل في حد ذاتها ميزة تنافسية.

■ **التعلم التنظيمي آلية لبناء الكفاءات المحورية وصناعة المزايا الاجتماعية:** تضطر المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بعوامل المحيط الخارجي وتغير معطياته دائما إلى البحث عن الآليات والكيفيات تمكنها من خلق شرعية مجتمعية وتواجد متين، في مجتمع تحكمه شراسة تنافسية واختلاف شديد في السلوكيات والأنماط الفكرية والمستويات المعرفية، الناتجة أساسا عن تطور المجتمعات كامتداد ونتيجة طبيعية للتطورات التكنولوجية الهائلة التي يشهدها العالم بأسره ولا يزال، هذه الشرعية المجتمعية تتحقق من خلال سعي المؤسسة إلى خلق مزايا اجتماعية تأتي أساسا من تدعيم البعد التجاري بالبعد الإنساني والخدمي، عن طريق القدرة الفائقة لكفاءاتها المحورية على إشباع الأبعاد الثلاث من خلال:

- توفير مناصب عمل من خلال استقطاب كفاءات بشرية جديرة، تتماشى إمكاناتها ومتطلبات الثقافة التنظيمية التشاركية، التعليمية للمؤسسة سعيا منها إلى استمرار التميز وبناء مزايا صعبة التقليد؛
- سعي المؤسسة إلى خلق دائم ومستمر لكفاءات محورية يصعب مجاراتها، يضعها في عمل دائم على تنمية وتطوير كفاءاتها البشرية، ما يجعل هذه الكفاءة تخدم مؤسساتها وكذا مجتمعاتها؛
- ترقية الكفاءات البشرية ضمن مسارها وتحت لواء التعلم التنظيمي التشاركي المستمر، يفتح الباب أمامه واسعا لتحسين الظروف الاجتماعية لهذه الكفاءات (قيمة مادية كالسكن، الصحة، الاستقرار، وسيلة نقل،...، قيمة معنوية اجتماعية كأن يكون له وزن في المجتمع) كميزة ثالثة؛
- تنمية وتطوير المجتمع بتنمية وتطوير أفراد الذين ينتمون للمؤسسة، لاعتبارهم جزء من المؤسسة وجزء من المجتمع في ذات الوقت؛

- تتميز مخرجات المؤسسات التي تملك كفاءات محورية بالتفرد والتميز على ما يقدمه المنافس، بالتالي تصبح الأقدار باستمرار على تطوير منتجاتها لتلائم الحاجات المتزايدة والمتطورة للمجتمع ولأفراده؛ ليس هذا وحسب بل تصبح الأقدار على تطوير حاجاتهم لتناسب مع مستوى ما تقدمه من مخرجات ما يؤدي ألياً إلى تطوير المجتمع بتطوير الأنماط الاستهلاكية لأفراده.

وعليه يمكن القول أن نجاح المؤسسات في صناعة المزايا التنافسية وخلق المزايا الاجتماعية، يعتبر انعكاساً حقيقياً لتوجهها نحو تبني التعلم التنظيمي وما يحققه لها من بناء وتميز لكفاءاتها المحورية وعموماً يمكن القول أن بناء وتميز الكفاءات المحورية للمؤسسات من خلال تبني استراتيجية التعلم التنظيمي يساعد المؤسسة على تحقيق ما يلي: (سيد محمد جاد الرب، 2006، ص - ص، 6-7)

- تحقيق الأداء المتميز والتميز التنافسي والتفرد صعب التقليد؛
- بناء علاقات متميزة مع العملاء أساسها تميز ما تقدمه لهم واحتواءه جانب ابتكاري وإبداعي لا يوجد لدى المنافس؛
- تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل بالمؤسسة مع التحسين المستمر في الجودة؛
- تحقيق مستويات أعلى من الإبداع والابتكار وزيادة القدرة على مواجهة التغيير؛
- تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل مع تسهيل فهم المتغيرات البيئية المتنوعة؛
- تسهيل فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المؤسسة؛
- تحفيز وتشجيع الكفاءات البشرية على فعل الأشياء بطريقة صحيحة؛
- توفير البيئة المناسبة لتوليد وتطوير الأفكار الإبداعية مع تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي.

### 3.5 الكفاءات المحورية وليدة منطلقات المؤسسة المتعلمة

إن أساس بناء كفاءات محورية هو التزام المؤسسات المعاصرة بمنطلقات التعلم التنظيمي ومبادئه التي حولتها إلى مؤسسة متعلمة تضع العلم والمعرفة المستدامين طريقاً للتميز والتفرد، باعتبار الكفاءات البشرية التي تملك الرغبة والقدرة على التعلم والاستعداد للعمل الجماعي ستخلق منحى خبرة لأدائها ضمن فرق خبيرة يؤهلها لأن تتحول مع الزمن وفي ظل مبادئ التعلم التنظيمي إلى كفاءات محورية تشكل ميزة تنافسية يصعب مجاراتها، وعليه يمكن حصر أهم منطلقات بناء الكفاءات المحورية في المؤسسات المتعلمة في النقاط التالية: (عمر وصفي عقيلي،

2005، ص- ص، 443-444)

- التعلم وسيلة لتكيف المؤسسة وكفاءاتها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة وبشكل مستمر؛
- تعلق الكفاءات لا بد أن يكون مستمرا ومتسارعا لبلوغ كل جديد قبل المؤسسات الأخرى؛
- استخدام وسائل تعليمية حديثة؛ مع التركيز على تنمية الجانب الابتكاري والإبداعي للكفاءات؛
- التعلم وسيلة للتحرك نحو مستقبل أفضل؛ لاعتبار كل كفاءاتها هم موظفوا معرفة وتعلم؛
- التعلم أمر إلزامي لكل موظفي المؤسسة رئيسا ومرؤوسا؛
- التعلم استثمار بشري له عائد كبير، يتمثل في تحقيق المهارة العالية وبشكل مستمر لدى الكفاءات.

#### الخاتمة:

خلصت الدراسة إلى إن الكفاءات البشرية وما يتولد عن الاستثمار الجيد والسليم فيها من كفاءات محورية كأهم نتاج تبني فلسفة العمل الجماعي، التعلم المستمر، التشارك المعرفي والرفع من قدرة الجماعة على الإبداع والابتكار من خلال توفير الإمكانيات وكذا البيئة المساندة للتعلم وهي أهم مبادئ التعلم التنظيمي، تشكل مطلبا ملحا للمؤسسات ومسعى لا بد من تحصيل نواتجه لاعتبارها محور ارتكاز مختلف نجاحاتها ضمن ما ترسمه من غايات وما تسطره من

أهداف. وعليه يمكن القول بتحقيق الفرضية التي تمثل نصها في: "يشكل التعلم التنظيمي الآلية الأهم لنشر فلسفة التعلم المستمر بالمؤسسات، الرفع من القدرات التعليمية لها ومواردها البشرية ما يساعدها ضمن التطبيق السليم لمبادئه على خلق كفاءات محورية وتميزها".

### كما يمكن وضع التوصيات التالية:

- لا بد على المؤسسات المعاصرة تشجيع وحفز العمل الجماعي نظرا لأهميته وما يمكن يحققه من تعاون وتضافر للجهود لتحقيق الريادة والتميز فيما يسمى بالكفاءات المحورية؛
- لا بد من تبني فلسفة التعلم المستمر، باعتبارها ركيزة تحقيق الجودة الكلية بالمؤسسة وأساسا لبناء كفاءات مثقفة ومتعلمة، ما يرفع من قدرتها الإبداعية والابتكارية والتكيفية مع الظروف المحيطة لتشكّل بذلك ميزة تنافسية للمؤسسة لا يملكها المنافس
- لا بد على المؤسسة أن تتبنى الإدارة التشاركية بين موظفيها لاعتبارها استراتيجية تساعد على رفع المهارات الخبرات والمعارف، وآلية لتنسيق الأعمال بينهم، حيث يشكل التنسيق في حد ذاته كفاءة يصعب مجاراتها؛
- لا بد من توفير الهيكل المرن والبيئة المساندة لإنجاح فلسفة التعلم التنظيمي في بناء كفاءات محورية.

### قائمة المراجع:

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2007.
- أيوب ناديا حبيب، دور ممارسات التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى، مجلة الإدارة العامة، مجلد (44)، عدد (41).
- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية - دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس "باتنة"، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008.

- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر (غ م)، القاهرة، 2006.
- عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005.
- عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى نظمي-، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- الكساسبة محمد مفضي، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة كلية الاقتصاد أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد (07)، جوان 2010.
- ليث علي الحكيم وآخرون، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2)، 2009.
- محمد أحمد وآخرون، دليل المعلم في التعلم التعاوني للمرحلة الأساسية، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 2005.
- هدى صقر، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، 13-16/10/2003.

- Ahmed hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratigique, edition chihab, Alger, 1997.
- Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployer la stratégie, Les éditions .Liaisons, Paris, 2000.
- guy Boterf, l'ingénierie des compétences, 2<sup>ème</sup> edition,edition organisation, paris,2000.
- Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de management, 3<sup>ème</sup> édition. Editions d'Organisation, Paris, 2001.