

## المحور الثالث: الرهانات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات

في عصر إقتصاد المعرفة أصبح مفهوم تنمية وتطوير الأصول الفكرية من العوامل المؤثرة في رؤية وإستراتيجية المؤسسات، حيث أن مستقبل هذه الأخيرة أضى مرهون بما تمتلكه من أفكار جديدة والقدرة على الإبداع والابتكار الذي يسمح بتحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة وإستمراريتها في مجال الأعمال، وذلك بالإستثمار في الرأسمال البشري من خلال تنمية وتطوير الكفاءات وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة اعتمادا على التكوين والتعلم.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية:

في منتصف لسبعينيات القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية ، حيث أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية ، ومنذ ذلك الوقت بدأ اهتمام المؤسسات ينصب حول الميزة التنافسية، وفيما يلي بعض التعريفات الخاصة بالميزة التنافسية:

**التعريف الأول :** "وهي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة، وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية"<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني :** " هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها تكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض..."<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث :** " هي عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز، وخلق القيمة بالنسبة للعملاء، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي، والفعالية التنظيمية"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريفها على أنها كل إبداع يهدف إلى ضمان إستمرارية وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة من خلال خلق قيمة مميزة مقارنة بالمنافسين في نظر العملاء بحيث يصبحون مستعدون للطلب عليها في جميع الحالات مقابل حصولهم على منفعة أكيدة، أي هي تحقيق قيمة للعملاء تجعلها في مركز أفضل من المؤسسات المنافسة الأخرى مع الإستغلال الأمثل لجميع إمكانياتها ومواردها بمختلف أنواعها .

### 2- أبعاد الميزة التنافسية:

- البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل.

1 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2004/2003 ص 13-14.

<sup>2</sup> - Michael Porter, L'avantage concurrentiel, traduit par philippe de lavergne, édition Dunod, paris, France, 1997, P13.

<sup>3</sup> - Frédéric Leroy, Les strategies de l'entreprise, édition Dunod, France, 2001, PP47-48.

تتمثل في مدى إدراك العملاء بما تحققه لهم المؤسسة مقارنة بمنافسيها ، أي أن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء، حيث أن الذي يعرض قيمة مدركة من قبل العملاء أكبر من المنافسين هو الذي يحصل على حصة أكبر في السوق.

#### - البعد الثاني : التميز

والمقصود به عدم إستطاعة المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها، ويتحقق التميز من خلال المصادر التالية:

أ- **الموارد المادية:** إمتلاك أدوات وتجهيزات وآلات ومعدات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالباً ذات جودة عالية ، التكنولوجيا، المباني، الأصول المادية...إلخ.

ب- **الموارد المالية:** إمتلاك المؤسسة طرق تمويله مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

ج- **الإمكانات التنظيمية:** هي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمة التسيير، الهياكل، القواعد والإجراءات، العلاقات، البرامج، ثقافة المؤسسة...إلخ.

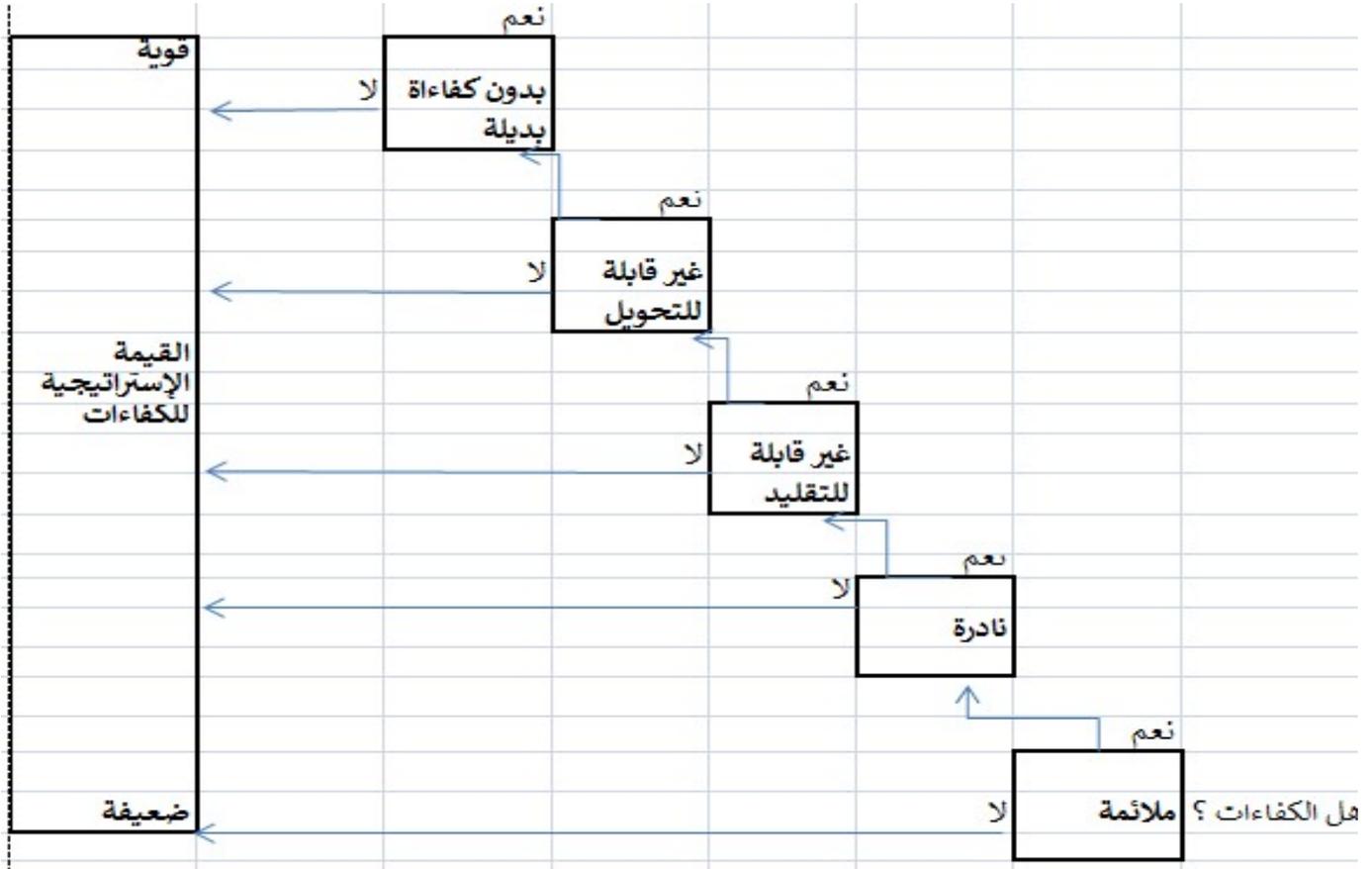
د- **الموارد البشرية:** وهي العنصر الأهم والمصدر الأساسي في خلق الميزة التنافسية، حيث أنه هو المسؤول عن الإشراف وكذا علاقته المباشرة بالإنتاج والعملاء، وأكبر دور تلعبه كمصدر للميزة هو الكفاءات والتجهيزات التي تمتلكها وتعتبر بمثابة العامل المفتاح لخلق التنافسية.

#### 3- التحليل الإستراتيجي للكفاءات:

إن نجاح بناء إستراتيجية تنموية لكفاءات الموارد البشرية مرهون بمدى استعداد ودراسة إدارة الموارد البشرية للقيمة الإستراتيجية لكفاءات مواردها البشرية، عن طريق التحليل الواقعي لتلك الكفاءات الحالية والمستقبلية، إذ تقتضي أبعديات تسيير الكفاءات بأن الحكم على القيمة الإستراتيجية للكفاءات يعتمد على مدى مساهمتها في خلق القيمة المقدمة للعملاء (ميزة تنافسية)، وعليه ينبغي ربط الموارد البشرية بالإستراتيجية، من خلال إجراء تقييم مستمر للكفاءات الفردية والجماعية التي يتمتع بها الأفراد العاملون ومدى ملائمتها مع الإحتياجات التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

والكفاءات وفق المقاربة الإستراتيجية تتسم بالملائمة مع الإستراتيجية والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وتتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة (بديلة)، ولذلك قامت عدة نماذج بالمساهمة في التحليل الاستراتيجي للكفاءات، من بينها النموذج الذي قدمه (Diericks & K.Cool 1989) و (Barney.1991) و (J.Black k.Boal.1994)، الذي يمثل الشكل التالي:

## الشكل رقم 01: تحليل القيمة الإستراتيجية للكفاءات



Source: Dominique Puthod, Catherine Thévenard, "L'avantage concurrentiel fondée les ressources une illustration avec le groupe Salomon", Revue actualité perfectionnement gestion 2000, Mai-juin, 1999, P139

يقوم هذا النموذج (إختبار تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات) على طرح مجموعة من الأسئلة الواقعية حول حقيقة كفاءات الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة، فالسؤال الأول يتعلق بمدى ملائمة (pertinence) تلك الكفاءات، أي هل تلائم الكفاءات الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها، وهل تتلاءم مع متغيرات البيئة أم لا؟، فإذا لم تكن هذه الكفاءات ملائمة، أي إذا كانت الإجابة بلا فإن الكفاءات حينئذ تكون ذات قيمة إستراتيجية ضعيفة وواجب على إدارة الكفاءات البحث عن الكفاءات (استقطاب، تدريب، تعلم،... الخ) الأكثر ملائمة للإستراتيجية والبيئة الخارجية، أما إذا كانت الإجابة نعم، نمر إلى الإختبار الموالي وهو الندرة فنطرح سؤالاً مكملًا يتعلق بندرة تلك الكفاءات، بحيث كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تزداد قيمتها وأعتبرت إستراتيجية وساهمت في تعظيم القيمة الإستراتيجية للكفاءات والعكس صحيح، فإذا توفر عنصر الندرة نمر إلى المرحلة الأخرى وهي النظر فيما إذا كانت الكفاءات تتسم بعدم القابلية للتقليد أم لا، وذلك بالتركيز على الجزء الغير المنظور (غير المرئي) لكفاءات الموارد البشرية الذي تتميز به كفاءات المؤسسة عن باقي المنافسين، فكلما كانت غير ظاهرة كلما ساعدت على عدم تقليدها، فإذا توفر هذا الشرط فيتم العبور إلى المرحلة اللاحقة حول مدى عدم القابلية للتحويل - (النقل) فإذا كانت الكفاءات

تتحرك وتنتقل إلى المؤسسات المنافسة بسهولة ( الكفاءات الفردية) ، هذا يدل على وجود عدة نقائص ومشاكل تعاني منها المؤسسة مثل عدم وجود أنظمة لتثمين تلك الكفاءات، أو وجود صراعات ومناخ غير سائح للعمل الجيد، فكل هذه الأسباب يجب على الإدارة بالتنسيق مع الوظائف الإدارية الداخلية القضاء عليها، فإذا كانت الكفاءات غير قابلة للانتقال، فإذا كانت غير قابلة للتحويل فينظر إلى العنصر الأخير المتعلق بعدم وجود كفاءات مشابهة تحل محلها (بديلة)، فكلما كانت تلك الكفاءات نادرة كلما كانت قيمتها الإستراتيجية مرتفعة، وهو جزء له علاقة كبيرة بعنصر عدم القابلية للتقليد، بحيث إذا كانت الكفاءات قابلة للتقليد وغير قابلة للتحويل فإن المنافس قد يلجأ إلى الكفاءات البديلة، وأخيراً في حال توفر جميع الشروط السابقة تكون لدى المؤسسة قيمة إستراتيجية عالية لكفاءات أفرادها والتي يمكن أن تساهم بشكل إيجابي في دعم الميزة التنافسية ما دامت تتميز بالبعد الإستراتيجي.

إن وضع إستراتيجية لتنمية كفاءات الموارد البشرية يتصل اتصالاً وثيقاً بإستراتيجية الموارد البشرية عموماً، لأن ذلك ينبثق من جملة النشاطات أو الأهداف الإستراتيجية لإدارة الكفاءات، وفي الحقيقة لا يمكن عزل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عن الإستراتيجية الكلية للمنظمة، بحيث تعمل إدارة الموارد البشرية دوماً على موازنة إستراتيجيتها مع الإستراتيجية الكلية، وبطبيعة الحال الأمر نفسه ينطبق على إستراتيجية تنمية الكفاءات التي تعتبر من بين الأنشطة الرئيسية لإدارة الكفاءات، حيث أن هذه الأخيرة تساهم في نهاية المطاف في تحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية، وهي بدورها تصب في نفس الأهداف العامة للإستراتيجية العامة للمنظمة ككل<sup>4</sup>.

### 3- الإستراتيجيات التنموية للكفاءات:

إن إستراتيجية تنمية الكفاءات، لا بد وأن تكون ملائمة للأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، وهذه الأخيرة تصب بدورها في خدمة رؤية وإستراتيجية المنظمة الكلية، وكما ذكرنا سابقاً الكفاءة هي محصلة للمعرفة والمهارة والسلوك وتستخدم في مواضع مهنية (موقف عمل)، لذلك تركز أهم الإستراتيجيات الخاصة بتنمية الكفاءات على إستهداف مكونات كفاءات الموارد البشرية (المعرفة، المهارة، القيم،...الخ)، وبما أن مهام الوظائف متغيرة لذا يتوجب على الكفاءة أن تتطور وتنمو بما يحقق التآلف مع متطلبات الوظيفة، وتوجد عدة طرق لتطوير وتنمية الكفاءات تركز غالبيتها على إستراتيجية التدريب والتعليم، وإستراتيجية التثمين والتعلم التنظيمي:

**1-3 تنمية الكفاءات الفردية:** تعرف بأنها الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتطوير كفاءات الموظفين وذلك باستخدام مجموع من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة، وبما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات البيئية الراهنة، فإن الكفاءة الإستراتيجية بحاجة إلى تسيير ومتابعة مستمرة بهدف تعميق معارفها وصفل مهاراتها من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعلم إلى غير ذلك من أساليب التنمية المختلفة.

4- أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2019/2018، ص 44.

## أ- التكوين المستمر (المتواصل):

يقصد بالتكوين: "مجموعة نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي/المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه، من جهة ثانية، كما يساعد المؤسسة على مواجهة تحديات المنافسة وجعلها أكثر مرونة وتكيف مع تغيرات المحيط الاقتصادي والاستجابة السريعة بفضل التكوين، الذي يساعد إمداد المنظمة بالأفراد ذوي المهارات وفق الكفاءات المطلوبة لتحقيق التوجهات الإستراتيجية، أي أن التكوين لو دور استراتيجي يعمل في إطار التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بحيث يعرف عمر وصفي عقلي التكوين على أنه عملية إستراتيجية: " ينظر في الوقت الحاضر إلى التكوين على أنه عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، و تعمل ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، و ضمن إطار و دور إدارة الم و ارد البشري فيه"<sup>5</sup>.

فهو عبارة عن: " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري، ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل<sup>6</sup>.

أما التكوين المستمر فيقصد بهذا النوع من التكوين الذي يكون مع حياة العامل في المؤسسة أي كلما تلاحظ إدارة الموارد البشري هناك نقص في أداء العاملين أو مشكل ما تستطيع حله بالتكوين فتضع برنامجاً لذلك، أي يسعى هذا النوع من التكوين إلى معالجة النقص الموجود بين كفاءات العامل الحالية ومتطلبات حصوله على كفاءات جديدة، ويسمى كذلك بالتكوين المرافق للعمل، بمعنى تكوين العمال الذين يوجدون قيد الخدمة في المؤسسات والإدارات العمومية والخاصة، بهدف تحسين مستواهم المعرفي وتأهيلهم للتكيف مع التغيرات التنظيمية الداخلية والتطورات التكنولوجية وأنماط الإنتاج ذات الصلة بالتنافسية العالمية وتحدياتها المتزايدة باستمرار، فضلاً عن تحسين الوضعية المهنية والاجتماعية والاقتصادية للمستفيدين جميعاً.

**ب - مراحل عملية التكوين:** بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية وبعد التحليل الجيد للوظائف والكفاءات يتبين حجم الفجوة التي تستدعي عملية التدريب أو لا يمكن سدها إلا بعملية التدريب، للعملية التكوينية أربع مراحل هي:

**ب-1 مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية:** تمثل عملية تحديد الاحتياجات التكوينية الأساس في صناعة البرنامج التكويني، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية، حيث أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل مضمون التكوين هادف وواقعي، ويوفر الكثير من الجهد والتكاليف، ويتم من خلال ثلاث مستويات:

5- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 437.

6- هشام حمدي رضا، التدريب الإداري،: المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، 2012، ص 16.

\* **على مستوى المؤسسة:** وذلك من خلال تحليل أهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، بعد تحليل الأهداف الإستراتيجية وبعد تحديد وتحليل الكفاءات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف، وبعد أن يتم اختيار منهج التدريب الذي تراه إدارة الكفاءات مناسباً لتنمية جانب من جوانب كفاءات الموارد البشرية. ويتم تحديد تلك الاحتياجات انطلاقاً من تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة حيث يتعلق الأمر بالتأثيرات الداخلية (الأفراد...) والخارجية للمنظمة (المنافسين...).

\* **على مستوى الوظيفة:** وذلك من خلال تقييم أداء العامل مع وصف الوظيفة والوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي تؤدي بها الموظف عمله وإذا ما كان يحتاج إلى تحسين، من خلال معرفة إدارة الكفاءات لاحتياجات الوظائف والمناصب، حيث يتم ذلك بتوصيفها وتخصيصها لتنتج في الأخير معلومات حول الأداء المتوقع، والكفاءات اللازمة لإنجاز المهام، وتتأتى هذه المعلومات من خلال مقارنة احتياجات المناصب مع الكفاءات الموجودة.

\* **على مستوى الفرد:** حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد بمعرفة قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي، ويتم كذلك إشراك الأفراد في تحديد تلك الاحتياجات ومقابلتها مع التحليل السابق من أجل تحديد مكن الخلل والنقص في تلك الكفاءات، وهنا يمكن لاستشارة الأفراد أن يكون محفزاً لهؤلاء عن طريق إشراكهم في صنع قرار التدريب، مما يحفزهم أكثر.

**ب-2 تصميم البرنامج التكويني :** إن تصميم البرنامج التكويني يبدأ من حيث تنتهي عملية التحليل، وتعني تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتبعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي يعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقييم وقياس فاعلية البرنامج، حيث ينتج عن هذه الأخيرة وضع أهداف للبرنامج التكويني (تحديد الأهداف التكوينية)، تحتوي هذه المرحلة على عدة أعمال وهي:

- تحديد أهداف التدريب : ويتم عادة الحكم على نجاعة التدريب من خلال مدى ملائمة أهدافه، حيث يتوجب على القائمين بشؤون التدريب وضع أهداف واقعية وقابلة للقياس ودقيقة بحيث تستهدف هذه الأهداف القضاء على الفجوة الناتجة عن المرحلة السابقة.

- اختيار المكونين والمكونين: يتم اختيار المكونين من خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية، أما المكونين فيخضع اختيارهم إلى عدة معايير (الموازنة المخصصة للمكون، خاصة إذا كان من خارج المنظمة أو خارج الوطن، إذ غالباً ما تكون التكلفة مرتفعة؛ توفر المنظمة على مدربين أكفاء؛ عدم توفر مكونين خارج المنظمة أو لضيق الوقت...إلخ).

- اختيار مكان التكوين: يوجد أسلوبين يتعلقان بمكان إجراء التكوين ( في مكان العمل، خارج مكان العمل).

- اختيار الطريقة التدريبية: يتم اختيار الطريقة التدريبية حسب نوع الكفاءة المستهدفة، ولعدة اعتبارات أخرى.

**ب-3 تنفيذ البرنامج التكويني :** وتشمل هذه المرحلة النقاط التالية:

1- إعطاء المشاركين في التكوين صورة واضحة عن البرنامج التكويني؛

2- توضيح كيفية الاستفادة من هذه العملية؛

3- تذكير المشاركين في العملية التكوينية بمساهماتهم في تحديد حاجاتهم الخاصة منها؛

4- إثارة اهتمام المشاركين في العملية من خلال توضيح محتواها، وما سيجنونه منها؛

5- إبراز إمكانية التطور والتنمية، بالاعتماد على أمثلة واقعية؛

6- إظهار حماس القائمين على عملية التكوين، ونقل هذا الشعور إلى جميع المشاركين فيه.

ويتم في هذه المرحلة عرض مضمون برنامج التكوين، بالاعتماد على أحد أساليب التكوين، أو مجموعة منها بحسب حاجة المنظمة، بهدف ضمان تحقيق أهداف تنمية الكفاءات، التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

كما تعطى في هذه المرحلة الفرصة للكفاءات المستهدفة بعملية التكوين، لتطبيق المعارف المكتسبة على أرض الواقع، بغية تصحيح الأخطاء إن وجدت، وتدعيم الناجحين في العملية و تشجيعهم على الاستمرار، وهذا يؤدي إلى ترسيخ المعارف المكتسبة في أذهان الكفاءات، وينميها.

**ب-4 مرحلة تقييم البرنامج التكويني:** هي عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المسطرة والقوة والضعف فيه، أي الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التكوينية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتكويين من حيث ما أحدثه البرنامج التكويني وأيضا كفاءة المتكويين، من خلال يتم مقارنة الأهداف التدريبية مع النتيجة التدريبية بعد تنفيذ البرنامج التكويني، والتي تشمل عدة مستويات (المتكون، المكون، المحتوى،...الخ)، وكذلك عن طريق مقارنة وقياس العوائد مع التكاليف لإثبات مدى نجاعة البرنامج وملائمته للأهداف الموضوعية، وهناك عدة مستويات وطرائق للتقييم.

**ج - أساليب التكوين:** يمكن إتباع عدة أساليب للقيام بالعملية التكوينية نذكر منها:

**ج-1 أسلوب المحاضرة:** هو من أكثر أنواع التكوين الخارجي شيوعا وتستخدم عندما يتطلب الموضوع دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة و النظريات المعمول بها أو تنمية القدرات العلمية والقدرة على مواجهة وحل المشاكل في العمل، وتعتبر هذه الطريقة من الطرق التقليدية في العملية التكوينية ويكون المكون في هذه الحالة هو المتحكم في طريقة التكوين المتبعة، ولهذه الطريقة بعض العيوب المتمثلة في نقص التواصل بين الملقى والمتلقى، ولكن تفيد كذلك في إعطاء حقائق وبيانات تساعد المتكون في تحديد وجهة نظره بالنسبة للمسائل المعروضة عليه.

**ج-2 أسلوب الندوات و المؤتمرات وحلقات العمل :** هذه الطريقة تسمح بالحركة و التفاعل داخل القاعة بين المكون والمتكون، وغالبا ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، السياسات الإدارية والعلاقات العامة.

**ج-3 أسلوب دراسة الحالة:** في هذه الطريقة يقوم المكون باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتكويين على التحليل أكثر من محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة.

**ج-4 أسلوب تمثيل الأدوار:** تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية، الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المكون بإعطاء المتكون دورا معيناً في

المشكلة المطروحة، ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به، كأن يمثل دور المشرف الذي ضبط موظفا لا يطبق تعليمات الإدارة في عمله اليومي.

#### د - التعلم بالمرافقة :

التعلم في الغالب يكون بصورة غير رسمية (أثناء العمل)، ويكون في كل زمان ومكان، ومن حيث الهيكلية، يكون في الغالب غير مهيكّل أو غير مخطط، كما أنه يحدث خارج نطاق البرامج والأهداف المعلنة والمحددة، لأن التعلم إذا أخذ صبغة الرسمية فإنه يكون تكويناً أو تدريباً، حيث يعرف بأنه عملية اكتساب فهم معرفي جديد، مهارة وسلوك، وهي تحدث بصورة فردية دون تدخل أو تخطيط مسبق بشكل رسمي، سواء كان في المدرسة، الجامعة، مؤسسة العمل، وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه: "هو التعلم الذي يحدث من خلال ممارسة النشاطات اليومية في العمل، الأسرة، وهو يحدث بصورة غير مهيكلة أو منظمة أو أهداف مسبقة أو ربط بوقت محدد".

يعرف كلا من Boru et Leborgne التعلم بالمرافقة على أنه عبارة عن مجموعة من الوسائل والموارد البشرية المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل دمج وتكوين العمال في وضعية عمل معينة. ويعرفه Gérard بأنه عبارة عن عملية نقل للمعارف من عامل يمتلك خبرة داخل المنظمة إلى عامل جديد هدفه مساعدته على الاندماج في عمله.

#### هـ- تثمان مكتسبات الخبرة المهنية:

### 3-2 - تنمية الكفاءات الجماعية:

#### أ- التعلم التنظيمي:

هو واحد من بين أهم الأدوات التنموية للكفاءات، وتنمية الكفاءات تعتبر من العمليات الأساسية لمبادئ المنظمة المتعلمة، حيث يعتبر التعلم التنظيمي من بين أهداف المنظمات المتعلمة ومن بين أهم مصادر الميزة التنافسية لدى الكثير من المنظمات، حيث أصبح التعلم التنظيمي يمثل بعداً إستراتيجياً من خلال استغلال وتوظيف المعرفة التنظيمية وفق مراحلها المختلفة (توليد، تخزين، نقل، نشر،... الخ)، ولذلك وجب من الضروري أن توفر المنظمة المناخ والمجال والبيئة السانحة لحسن سير هذه العملية الإستراتيجية بالغة الأهمية.

يرى هنري سينج ( H.Senge ) في كتابه (The fifth discipline) أنه من خلال التعلم لا يتم اكتساب المعلومات الجديدة فحسب وإنما هو توسيع القدرة لانجاز الأهداف، وأن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل الإنساني والتشارك بين طرفين في علاقة غير رسمية وهذا ما يكسب التعلم الحيوية وبناء القدرة، ولا يمكن أن يتم التعلم إلا داخل مكان العمل بالتفاعل مع الأفراد والأشياء والقيم واللغة، وثقافة وطريقة تفكير المنظمة والأسرار السائدة في العمل. وعليه يعرف التعلم التنظيمي بأنه : " عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال".

وتعرف (Nancy Dixon) التعلم التنظيمي أنه : قدرة المنظمة على استخدام القدرات الذهنية لكافة أعضائها من أجل توليد نوع من العمليات التي ستحسن قدرتها على التعلم.

ويعرف أيضا كل من G.Probst, B.Buchel التعلم التنظيمي كالتالي : " التعلم التنظيمي هو توسيع وتغيير نظام القيم والمعارف، تحسين قدرات معالجة المشاكل وانجاز الأعمال، بالإضافة إلى تغيير الإطار المرجعي المشترك للأفراد داخل المنظمة"<sup>7</sup>.

فالتعلم التنظيمي هو العملية التي من خلالها يقوم الأفراد والمنظمة ككل بتطوير واستخدام الأصول المعرفية. أي أنها عملية تعليم وتعلم في نفس الوقت، حيث أن عملية التعلم التنظيمي تحاول أن تصنع الأفراد العاملين والمعرفة في مركز المنظمة.

#### ب - خصائص التعلم التنظيمي: تتمثل في:

- إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة، تستهدف تغيير القيم والسلوكيات لمواجهة تحديات المحيط الخارجي.
- يعتمد التعلم التنظيمي على عمل الجماعة لأنه يرتبط بالمخزون المعرفي للمنظمة والتي تبني ذاكرة خاصة بها، مما يخلق بعدا جماعيا للمنظمة يميز التعلم التنظيمي بشكل نوعي وكمي عن مجموع تعلمات الأفراد (تقوم آلية التعلم التنظيمي في تنمية الكفاءات خاصة منها الكفاءات الجماعية وليس الفردية) .
- التعلم التنظيمي هو نتاج الخبرة والتجارب للمنظمة، أي بواسطة التجارب المهنية سواء كانت فردية أو جماعية، باستخلاص العبر من حالات النجاح أو الفشل.
- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة.
- أهمية دعم ومساندة قيادة المنظمة لتفعيل عملية التعلم في المنظمة.

ج- **المنظمة المتعلمة:** المؤسسة التعليمية حسب J Brilman: «المؤسسة المتعلمة هي التي تسهر على تحسين معارف وكفاءات أعضائها، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار و يتحول لبلوغ أهدافه". ويرى (Dessler) بأن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في إيجاد واكتساب ونقل المعرفة، فضلا عن تحويل السلوكيات كي تعكس المعارف والتصورات الجديدة.

من التعاريف السابقة للمنظمة المتعلمة يتضح بأن هذه الأخيرة تهتم بالتحويل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة من طرف إلى آخر من أجل توسيع مدارك أفراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء واستمرارية المنظمة.

#### د- خصائص المنظمة المتعلمة: تتميز المنظمة المتعلمة بما يلي :

- اعتبار المنظمة كنظام وتفكير المديرين يكون على هذا الأساس.

<sup>7</sup> -PROBST G.J.B et BUCHELB, «la pratique de l'entreprise apprenante», édition. D'organisation, Paris, 1994, p.16

- التعلم وتنمية قدراتها الحالية والمستقبلية أفضل من منافسيها والسعي للتحويل إلى منظمة ذكية (تضع قيم عالية للتعلم المستمر مع قناعتها بأن تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تنبثق عن ذلك التعلم).
- الاطلاع الدائم على ما يحدث في سوق المنظمة من أعمال المنظمات المنافسة، كذلك الإهتمام بالتغذية الراجعة من الزبائن والتعليق بالليقظة التكنولوجية.
- أن تنبثق إستراتيجية تطوير الكفاءات من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- أن تقوم بتخزين معارفها وخبراتها بالشكل الذي يحافظ عليها ويسهل عملية الاستفادة منها عند الحاجة إليها.
- أن تكون ظروف العمل مناسبة لعملية تعلم الأفراد بفسح المجال للعمل الجماعي، المشاركة، المبادرة، والاستقلالية في إنجاز المهام من خلال تشجيع الأفراد على اقتراح آرائهم وأفكارهم الجديدة وتجريب معالجات جديدة .
- التعلم من ومع الآخرين (التعلم الجماعي) فالمنظمة يستحيل أن تنجح بدون التعلم الجماعي (أفراد المنظمة، الموردين، الزبائن...). (معالجة المشاكل بطريقة جماعية، وهذا ما ينعكس إيجابا على الأفراد ويساعد على عملية التعلم الجماعي).
- والفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هو أن المنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي، في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم.