

*Dirassat & Abhath*  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*  
*ISSN : 1112-9751*

مبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة  
**Principles of leadership learning and new tasks of the leader to build  
learning organizations**

---

Djemadi Mounira جمادي منيرة  
جامعة باجي مختار – عنابة University Badji Mokhtar , Annaba  
djedidmina@yahoo.fr

---

تاريخ القبول : 2019-11-30

تاريخ الاستلام : 2018-09-05

## ملخص:

إن بناء منظمة متعلمة يستلزم التزام جميع أفرادها بما في ذلك القيادة التي تحكمها للبرقي بها إلى مستوى المنظمات العالمية، حيث تعتمد هذه المنظمات إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الاستفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية المكونة لها. وهذا لا يتم من خلال الهرمية التقليدية للمنظمات بل من خلال منظومة متكاملة من الأفراد، بحيث يعمل القائد هنا على تحرير المنظمة من قيود الجمود والروتين والتحول بها إلى منظمة أكثر فتحة، وفتح مجال للتفكير الاستراتيجي لدى أعضائها وإطلاق القدرات.

والهدف من هذه الورقة البحثية هو التعرض لمبادئ قيادة التعلم والمهام الجديدة للقائد، إضافة إلى مهامه التقليدية لبناء منظمة متعلمة قادرة على التكيف مع التغيرات والاستفادة من الخبرات التراكمية لها.

كلمات مفتاحية: التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، قيادة التعلم، القائد، بناء المنظمة المتعلمة.

**Abstract :**

Building a learning organization requires the commitment of all its members, including the leadership that command it, in order to elevate them to the level of international organizations. These organizations create an organizational environment able to develop itself via making maximum benefit from their individual and collective capacities which form it. This cannot be realized through the traditional hierarchical organizations, but through an integrated system of individuals. The leader here works to free the organization from the constraints of stalemate and routine and turn it into a more open organization and open an area for strategic thinking among its members and launch capabilities.

The purpose of this paper is to explore the principles of learning leadership and the new responsibilities of the leader, in addition to his traditional responsibilities to build a learning organization which is capable of adapting to changes and taking advantage of its accumulated experience.

**Keywords:** Organizational Learning , Learning Organization ,Leadership Learning ,leader, building Learning Organization.

السلوكية للطاقت الذي يشكل هذه المنظمة. فلم يعد هذا المفهوم

مجرد نزعة إدارية جديدة بل أصبح نهجا وممارسة تبنته معظم

الشركات والمنظمات الكبرى في العالم لتحقيق النجاح ومواكبة

التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة.

1. مقدمة :

إن منظمات التعلم هي تلك المنظمات التي طورت قدرتها

على التكيف والتغيير المستمر، من خلال أفراد وجماعات تقوم

بدورها على مستواها. ومفهوم المنظمة المتعلمة يستند إلى

منظومة متكاملة من القيم والقناعات الإدارية والممارسات

وقد تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على أدبيات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وكذا قيادة التعلم لبناء منظمات متعلمة.

#### الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تعرضت للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من جهة، وللقيادة من جهة أخرى، وكذا وجود العديد من الدراسات التي تعرضت لدور الأنماط القيادية في بناء منظمات التعلم. إلا أن الدراسات الجادة فيما يتعلق بدور القادة في بناء منظمات التعلم فهي قليلة. وسنحاول سرد أهم الدراسات التي تناولت بناء منظمات التعلم، وكذا الدراسات التي تربط بين أدوار واتجاهات القادة وبين التعلم التنظيمي.

فيما يخص بالدراسات التي تتعلق ببناء منظمات التعلم:

- دراسة ( هيجان 1998 ) والتي هدفت إلى تحديد مفهوم التعلم التنظيمي، وتقديم نموذج يوضح عملية التعلم التنظيمي، ووصف آلية بناء المنظمات القابلة للتعلم. وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك عددا من المعوقات التي تحول دون عملية التعلم التنظيمي وهي:

- غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي.
- ثقافة المنظمة ذاتها التي تحول دون تشجيع المنظمة على التعلم.
- هناك معوق يتعلق بمفهوم التعلم ذاته، حيث أن مسؤولية التعلم تقع على المعلم أو المدرب بالدرجة الأولى، وغالبا ما تكون مشاركة الأفراد والمنظمات فيها سلبية.

ويمكن التغلب على هذه المعوقات أو غيرها من خلال:

- تبني الاستراتيجيات الإصلاحية المتعلقة بالقيادة الإدارية وتطويرها، وإدارة الصراع الموجود في المنظمة.

ولا يمكن الوصول إلى منظمة متعلمة إلا بوجود قادة أو إداريين من مهامهم الرئيسية إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد، وخلق جو من التعاون والإبداع والابتكار على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ككل.

وقادة المنظمة الساعية للتعلم من أجل الوصول إلى منظمة متعلمة تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة من أجل التكيف مع التغيير وقبول هذا التغيير، لذا يجب توفر مجموعة من المبادئ التي تحكم قيادة التعلم والتي منها تنبثق المهام الجديدة للقائد، هذه الأخيرة تسرع وتسهل من عملية التعلم لجميع العاملين في المنظمة، الأمر الذي ينجم عنه تحسن مستمر في مجالات عدة كالعلاقات والمنتجات والخدمات، وفي هياكل أعمال الأفراد ووظائفهم، وفرق العمل، والممارسات الإدارية، مما يؤدي إلى نجاح المنظمة والتميز في أدائها وأعمالها ومنتجاتها.

ويرى بعض الباحثين أنه وبالرغم من العلاقة الوثيقة التي تربط القيادة بالتعلم في المنظمة غير أن القليل من الدراسات التي فسرت طبيعة السلوكيات التي يؤثر من خلالها القائد على التعلم التنظيمي. ومن بين هذه الدراسات نجد المدخل الذي تناوله Senge والذي أكد على أهمية دور القائد في المنظمة المتعلمة فقد تغير دوره من كونه معلوماتي، تفاعلي ويصنع القرار إلى اكتسابه أدوارا جديدة باعتباره مصمم، ومعلم وموجه للمنظمة المتعلمة.

وعليه فإن الإشكالية المطروحة في هذا البحث تتمحور حول التساؤل التالي:

فيما تتمثل مبادئ قيادة التعلم، وما هي المهام الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة؟

انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي المنظمة المتعلمة وما سماتها؟
- فيما تتمثل مبادئ قيادة التعلم؟
- ماهي المهام والأدوار الجديدة للقائد لبناء المنظمات المتعلمة؟

العناصر الخمس السابقة الذكر)، وبين ممارسات عملية التعلم بممارستها الخمسة. كما أظهرت النتائج أن الأفراد الذين يحملون خصائص القيادة التحويلية هم الأقدر على التعلم.

- دراسة (Beal 2010) والتي هدفت إلى إبراز الأدوار المناطة بقيادة مؤسسات التعليم العالي في بناء قدرات التعلم التنظيمي. واعتمدت منهجية الدراسة على استخدام أسلوب دراسة الحالة، واستعان الباحث في إجراء دراسته بعينة عمدية مؤلفة من 3 من قادة المؤسسات الجامعية العامة الواقعة بإقليم أونتاريو بكندا. وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة عبر إجراء سلسلة من المقابلات الشخصية شبة الموجهة مع أفراد العينة المشاركين. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن قادة مؤسسات التعليم العالي يؤدون أدوارا بارزة في بناء قدرات التعلم التنظيمي على مستوى مؤسساتهم المختلفة عبر المشاركة على نحو فاعل في بناء القدرات الفردية، والقدرات الجماعية في إطار فريق، والقدرات التنظيمية. كما كشفت النتائج عن مساهمة هؤلاء القادة في بناء قدرات التعلم التنظيمي من خلال إدارة العمليات المؤسسية، ودعم تطبيق الرؤية المستقبلية المنشودة، وبناء العلاقات الفعالة ونمذجة الأدوار.

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم التطرق لها، فهذه الدراسة النظرية تختلف عنها من حيث تناولها لمبادئ قيادة التعلم، وللمهام الجديدة للقائد وأدواره من أجل بناء منظمات متعلمة والرقى بها إلى مصاف المنظمات الرائدة.

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم التطرق في هذا البحث لمجموعة من العناصر بداية بتعريف وتحديد سمات المنظمة المتعلمة، ثم التعرض لمبادئ قيادة التعلم ومنها للمهام الجديدة للقائد إضافة إلى المهام التقليدية له، وكذا الأدوار المنوطة به للتحويل بالمنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة.

أولاً: تعريف وسمات المنظمة المتعلمة:

• تبني الاستراتيجيات المتعلقة بثقافة المنظمة وإيجاد البيئة التعليمية التي تشجع على الاستفادة من التجارب والخبرات التنظيمية، وإعطاء صلاحيات للموظفين والقوة للتعلم.

• بناء فرق التعلم وتأصيل فن الحوار بين الأفراد والجماعات، وتطوير استقبال المعلومات وتحليلها وعرضها، ثم تهيئة الجماعات على تقبل التغيير التنظيمي المصاحب لعملية التعلم.

- دراسة (Gorelick 2005) والتي تناولت التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، حيث قدمت الدراسة إطاراً نظرياً، هدفت من خلالها إلى التعرف على أهمية التعلم التنظيمي، وتقديم التعاريف المناسبة للتعلم التنظيمي، وحالة الربط بين مفهوم التعلم التنظيمي وبناء نموذج للمنظمة المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يسهم في خلق المنظمة المتعلمة، وأن عملية التعلم تكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولاً، وتحديد الاستراتيجيات الإدارية ثانياً، والتي تم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة والتي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة.

أما الدراسات التي تتعلق بالعلاقة بين أدوار واتجاهات القادة والتعلم التنظيمي فهي:

- دراسة (Brown & Bosner 2001) والتي تبين العلاقة بين ممارسات عملية التعلم ( التعلم بالممارسة والتفكير، وتطوير الخلفية المعرفية، وتصحيح النماذج الذهنية وطلب المساعدة من بقية الأفراد)، وبين اتجاهات القادة في عملية التعلم (تطوير القدرات البشرية، والرؤية المشتركة، وتفويض الصلاحيات، وتوضيح اتجاهات العمل والتشجيع). ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة التحويلية (المشتملة على

إن النظرة التقليدية تقوم على تفكيك المشكلة إلى أجزاء ثم النظر إلى كل جزء على حدة ثم استخلاص النتائج لحل المشكلة ككل، وطبقا لرأي *senge* فإن هذا النمط عبارة عن نوع من التفكير المستقيم والآلي والذي يؤدي إلى زيادة عدم كفاءة حل المشكلات الحديثة، وذلك لأن هذه الأخيرة تتداخل في الأسباب والظواهر والافتراضات المرتبطة بها. لذا فهناك الأسباب الدائرية حيث يوجد متغير في كل من السبب والنتيجة لكل جزء في المشكلة، ولذلك تتداخل المتغيرات في شكل دائري، والقوى الخارجية أيضا تكون مؤثرة. ولذا يمكن القول بأنه لكي نفهم مصادر وحلول المشكلات الحديثة يجب استخدام التفكير المستقيم والميكانيكي و أيضا استخدام التفكير العضوي وغير المستقيم والذي يشار إليه عامة باسم التفكير المنظومي، وبالتالي التسليم بأهمية دراسة الكل وليس الجزء<sup>4</sup>.

فالنظرة الحديثة تقوم على أساس رؤية المنظمة ككيان واحد متكامل وليس كأجزاء متفرقة و دراسة هذه المنظمة باعتبارها نظام كلي يتفاعل فيه الأجزاء معا وبيئته الخارجية.

### 2- الإبداع أو التحكم الشخصي:

يرى *peter senge* بأن المنظمات تتعلم من خلال تعلم أفرادها وبالتالي بالفرد يحدد ما الذي يريد انجازه (الهدف) ومقياس حقيقي يبين له كيفية الوصول إلى ما يريد تحقيقه (الهدف)، والهدف هنا لا يشبه ذلك المستخدم في الإدارة، حيث في الإدارة يضع المديرون أهداف قصيرة وطويلة الأجل وفق معيار الزمن، بينما هدف الفرد في قاعدة الإبداع الشخصي لا يرتبط بزمن معين بل يستمر طول حياة الفرد، وبالتالي الاعتماد على فكرة التعلم مدى الحياة أي التحسين المستمر. لذلك فإن الفجوة تتسع بين شخص يؤدي وظيفته بطريقة إجرائية وبين آخر يرغب في الإبداع، فالإبداع ينتج عندما لا يقبل فرد بأدائه الحالي بل يريد التغيير. ويرتبط ذلك أيضا بالمفهوم الواضح والدقيق عن حقيقة الأداء الحالي للوظيفة أي رؤية حقيقة الوضع بدون وجود انحرافات فهو يتوقع وجود قيود ويحولها إلى فرص في سبيل الوصول إلى تحقيق الإبداع والتغيير الذي يسعى إليه.

### 3- النماذج الذهنية:

المنظمة المتعلمة هي في الأساس ذلك الحقل الذي تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة، فبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنظمة ذات الهيكل البيروقراطي الذي يحتضن الفرد في كل مراحل حياته، فإن الاهتمام الحالي ينصب على المنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل قيمهم وأفعالهم وأفكارهم، أين يتم نقل المعرفة بسرعة وفعالية في كل كيانها بشكل تشاركي. وهذا لا يحدث إلا عبر تغيير الثقافة السائدة، وضرورة التحول الإداري وكذا التوجه نحو نظم أقل مركزية، وتوزيع منظومة السلطة واتخاذ القرار<sup>1</sup>.

فالمنظمة المتعلمة هي " تلك المنظمة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها قدرة متميزة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغيير، فقيمها وسياساتها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين بها، وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عدة كالعلاقات التي تجري، والمنتجات التي تنتج، والخدمات التي تقدم، وهياكل ووظائف وأعمال الأفراد، وفرق العمل والممارسات الإدارية مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المنظمة والتميز في أدائها"<sup>2</sup>.

ويرى (*Marquardt*، 2002) المنظمة المتعلمة بأنها : " المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج"<sup>3</sup>.

فالمنظمة المتعلمة تعمل على خلق الظروف المواتية للتعلم مما يؤدي إلى اكتساب العاملين أنماط جديدة من السلوك من خلال أداء مختلف وأجواء عمل مرنة حيث يتجه العاملون للبحث عن أفكار جديدة للتكيف معها وتبادلها من خلال رؤية مشتركة.

-إن لمنظمة التعلم مجموعة من الخصائص والتي حددها *Peter Senge* لأول مرة سنة 1990 في كتابه «*the Fifth Discipline*» وهي عبارة عن 5 سمات أساسية لبناء المنظمة المتعلمة:

### 1- تفكير النظم (التفكير المنظومي):

وإن الحوار يطور الأفكار الجماعية والاتصال بين أعضاء الفريق ويمكن من رفع قدرة المنظمات للوصول إلى تحقيق رؤية المنظمة ككيان كلي وأيضاً كأجزاء متفرقة<sup>8</sup>.

ثانياً: مبادئ قيادة التعلم<sup>9</sup>:

إن قيادة التعلم ليس من أهدافها حذف السلم الإداري، بل بالعكس تحدد مهام أخرى رئيسية لهذا التسلسل، فهو يتعلق بالتحويل نحو إدارة جديدة للأفراد تتمحور حول فن الاستخدام وتطوير الكفاءات والمواهب الشخصية والمهنية للأفراد.

وقيادة التعلم تترجم بمبادئ عمل بسيطة لإدارة الأفراد والمنظمات، والتي نورد من أهمها ما يلي :

1- التحسين المستمر وتقاسم رؤية أخرى للمنظمة المتعلمة بتطبيقات إدارية مختلفة:

يتعلق الأمر هنا بإعطاء قيمة لكل السلوكيات والمبادرات الناشئة لإنتاج تعلم فردي وجماعي. والرؤية المشتركة قد تطرقنا إليها في العنصر الخاص ببناء المنظمة المتعلمة.

2- خلق داخل كل وحدة تنظيمية سياق عمل للتعلم يتلاءم والتطور المهني للأفراد والفرق:

وهذا بتوفير الوسائل المادية المناسبة لتتلاءم مع التعلم وخاصة تنفيذ ( وضع ) نمط إداري للأفراد الذي يسمح بخلق الظروف الملائمة و التحفيزية لكل فرد ومناخ العمل الخاص بالفرق والوحدات التنظيمية.

3- الالتزام عند التسيير والتطوير المهني للأفراد:

إن واجب القائد والمسؤول الإداري هو ضمان التطوير المهني للمرؤوسين. هذه المهمة لا تقع على عاتق قسم الموارد البشرية فقط. هذا الأخير لا يضمن ذلك إلا باعتباره دور وظيفي ذو ارتكاز تقني، ولكن على القائد أن يتحمل مباشرة تسيير المرؤوسين المباشرين أخذاً بعين الاعتبار الوقت اللازم.

4- تشكيل منظمة عمل تساهم بصفة دائمة في التعلم

الفردى والجماعى:

يتعلق أساساً بـ :

وهي افتراضات وصور يختزنها القادة الإداريين في عقولهم وتؤثر في الطريقة التي يفهمون بها الأشياء من حولهم ويتصرفون من خلالها، أي أنها تؤثر على فهمهم للأشياء والتصرف حيالها، أي تؤثر على أسلوب أداء العمل في المنظمات<sup>5</sup>.

والنماذج الفكرية أو الذهنية هي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، إنها إطار للعمليات الإدراكية للعقل البشري، وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف، والنماذج الذهنية تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية<sup>6</sup> بدلا من استخدام أساليب معتادة في كيفية أداء الأشياء، بالتالي يجب على قائد المؤسسة اختبار هذه النماذج الذهنية من أجل تغييرها حتى تتمكن من مواجهة المواقف الجديدة وتتكيف مع التغييرات الحاصلة.

4- بناء رؤية مشتركة :

تعرف الرؤية المشتركة بأنها " نتيجة عمل إبداعي تعبر من خلاله المنظمة عن طموح جماعي " فدور القائد في المنظمة المتعلمة ليس فرض نظريته وإنما يتمثل في شرح وبناء رؤية جماعية<sup>7</sup>.

وبناء الرؤية المشتركة تبدأ من الأفراد أي من خلال الرؤى الفردية للعاملين وكذا للقادة في منظمات التعلم، فهي نتاج تفاعل الأفراد في المنظمة من خلال تشجيع القادة للأفراد بالمساهمة في وضع الرؤية المتقاسمة أو المشتركة وكذا خلق المناخ والثقافة التنظيمية التي تسمح بأداء الأعمال وإبداء الآراء بحرية تامة للوصول إلى بناء منظمة متعلمة .

5- التعلم ضمن فريق:

لقد قلنا سابقاً أن تعلم المنظمة يبدأ من الأفراد، وأداء الفرد لوحده لا يقارن بأداء فريق من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف المنظمة، فالفريق هو الوحدة الأساسية لبناء منظمة متعلمة، وتعلم الفريق يكون من خلال الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر حول القضايا والمواضيع المختلفة التي تمس المنظمة .

## 7- إطلاق العنان للقدرات ، للحماس للتعلم :

إن التغيير لا يمكن أن يحصل إلا بقيام المسؤولين الإداريين والإطارات جملة برفع الحماسة والإقناع لنقل الرسالة وإمكانية تغيير الاتجاهات والسلوكيات الضرورية على كل المستويات وأثناء ممارسة المهام اليومية.

ثالثاً: المهام الجديدة للقائد: <sup>10</sup>

وجدت **Jordan pettinger** بأن القادة يستطيعون بناء التعلم في منظماتهم عن طريق تعميم الأفكار بالتأثير على الأفراد، فرق العمل والمنظمات. بالإضافة إلى ذلك وجدت مهام أخرى والتي تساعد في بناء التعلم في المنظمات :

- تقديم تعلم نمطي للمنظمة وتشجيع كل العمال للتعلم عن طريق: الاختيار، النتيجة، التصحيح الدائري.
- تشجيع الأفراد العاملين لرؤية النماذج وتحويل المعرفة من جهة إلى أخرى.
- إيجاد أشكال (لقاءات، تدريب) أين يمتلك الأفراد الصلاحية والفرصة للعمل بأحسن طريقة المهام الموكلة إليهم.
- مساعدة فرق العمل لتصبح أكثر إبداعاً عن طريق جلب أفراد جدد للفرق واستثمار الفرق في المجالات التي تشجع المناقشة والحوار.
- تخصيص فرق لتعميم التعلم كفرق التدقيق نحو الهدف، صنع القرار، العلاقات، والتعلم.
- تشجيع الوحدات لخلق اتجاهات جديدة لأداء العمل كالاختيار، استمرار التعلم، والتقليد.
- تثمين المعرفة والأفكار اتجاه المنظمات عن طريق بناء الثقافة الصحيحة وسيورة التعلم الجيدة.

## • سيرورات عمل تلاءم التعلم (L'apprentissage)

داخل فرق عمل (بالارتكاز على تقنيات بناء فرق **Team Building** وخاصة فرق تعلم **Team Learning** .

- شبكات تعلم محورية أو جماعات مشاريع مع أهداف تفكير جماعية وإنتاج معارف جديدة.
- سيرورات تنظيمية للتعلم غير رسمية في إطار المهام اليومية.
- تطبيق لتفويض المسؤوليات للمرؤوسين بهدف تشجيع التعلم الإداري اخذين بعين الاعتبار كيفية تسيير الأخطار التي تظهر بالنسبة للنشاط الوظيفي للمنظمة.
- الاستشارة والأشكال المصاحبة غير الرسمية من طرف المسؤولين التسلسليين اتجاه المرؤوسين المباشرين وفرقهم.

## 5- خلق سياق إداري يتوافق مع إدارة المعارف :

من الضروري وضع نظام ملائم لتسيير المعارف ولهذا يجب توفير مجموعة من الشروط الإدارية كإقتسام المعلومات والمعارف، التعاون، التبادل، روح الفريق... الخ داخل الوحدة التنظيمية.

في حين لبناء منظمة متعلمة، ينبغي خلق سياق إداري ومناخ عمل يتقبله كل الفاعلين لتجزئة المعلومات عند استغلالها، انتشارها... الخ.

## 6 – تنسيق وتطوير الكفاءات الوظيفية للمرؤوسين للمشروع الإستراتيجي للمنظمة :

يرى **Drucker** بأن القيمة المضافة الهامة للقادة الجدد تأتي من قدرتهم على تسيير - سواء من الناحية الفردية (بعد فردي للإدارة) أو الجماعية (على مستوى الفرق) - المعارف ومواهب الأفراد الذين يكونون مسؤولين عنهم.

- النموذج الجديد للإدارة بالكفاءات يدخل ضمن فلسفة إدارية للتعلم ويدفع المسؤولين الإداريين لجلب العون الضروري للفرق للوصول إلى تحقيق الأمثلية في مهامهم وأدائهم.

- الاعتراف بحق الخطأ واستخدامه كوسيلة للتعلم.
  - الانفتاح الدائم للتبادل والحوار المباشر مع المرؤوسين.
  - وجود نظام تقييمي للأداء الفردي والجماعي والذي يرضى به جميع الأطراف المعنيين.
  - التشجيع على التفتح والتطوير المهني لكل فرد.
  - التسيير الشخصي لكل الحالات الشخصية.
  - التمسك بالتعلم لكل فرد وفرق العمل.
  - محاربة الحالات النزاعية والصراعات الداخلية على مستوى المنظمة، وهذا عن طريق الحوار.
  - الاعتراف بمساهمات وجدارة الأفراد والجماعات.
  - تشجيع الانتشار، اقتسام وتبادل المعلومات والمعارف في جو من التعاون والإبداع والابتكار.
- 3-تحميل المسؤولية للمرؤوسين من أجل تطوير كفاءاتهم وتحسين الأداء الخاص بهم :

إن قائد المنظمة الذي يتبنى إدارة التعلم، المهمة الأساسية له هي أن يكون في خدمة تابعيه وهذا يترجم بتطبيقات إدارية للأشخاص مثل:

الاتصال والحوار المنتظم مع كل فرد، والمساعدة في حل المشاكل التي تعترض المشاركين عند أداء مهامهم اليومية، التمسك النظامي في المساعي الخلاقة والابتكارية التي تصبح مصدر للقيمة بالنسبة للمنظمة ومرتكز عملي، وتشجيع التعلم الوظيفي الفردي والجماعي على حد سواء بالإضافة إلى التشجيع على اقتسام الخبرة والمعارف الشخصية، والدور المنسق للكفاءات والمواهب الخاصة بالمرؤوسين وهذا لوضعهم في خدمة المشروع الاستراتيجي للمنظمة.

#### 4-إدارة المواهب الخاصة بالأفراد وتطوير قدراتهم :

في حالة منظمة ترغب في التطور نحو ديناميكية إدارية للتعلم فعلى القادة دور متزايد في إدارة الأفراد وخاصة المرؤوسين المباشرين. يتعلق الأمر هنا بالأمثلية، بتطوير وتقدير قيمة الرؤساء البشري من حيث الكفاءات، المعارف، الخبرات... الخ.

- إيجاد مجالات لنقل أحسن التطبيقات للأقسام الأخرى للمنظمة.
  - استخدام الإنترنت للحوار في مختلف المجالات، لتسهيل مناقشة الأفكار المهمة.
- يوجد اتجاه آخر يقول بأن المهام الجديدة للقائد لبناء المنظمة المتعلمة تكون انطلاقا من مبادئ قيادة التعلم التي تحدثنا عنها سابقا والتي تعكس موضوع بحثنا هذا، هذه المهام هي:<sup>11</sup>

#### 1 - القدرة على اقتسام الرؤية الخاصة بالمنظمة المتعلمة :

إن التحول العميق للتصورات الذهنية للأفراد التي تفترضها المنظمة لا يمكن أن يحدث إلا بوجود فهم جيد للقيم، المبادئ وقوانين اللعب لتوضيح الرؤية للمنظمة. هذا الشرط ضروري لمجموع الأطراف الفاعلة المتعلقة بالتغيير الذي يتطلبه النمط الجديد للتسيير.

أيضا الدور التحسيبي والإقناعي للقادة لتحضير المنظمة للتغيير فهو ضروري. طبعاً هذا الدور ليس سهلاً وذو طبيعة سيكولوجية لأنه يمس النماذج الذهنية، التصورات، القيم والأفكار التقليدية ويتطلب وقت معين للتغيير. فالقائد يجب أن يوضح ويناقش الرؤية الخاصة به ويحاول أن يؤثر في الآخرين. إن هذه التغييرات تترجم بتحسين النتائج المالية، بمستوى خاص من الابتكار المؤسسي وخاصة بحماس والتزام المستخدمين.

#### 2 - خلق سياق تنظيمي ومناخ عمل يتلاءم مع سيرورة التعلم :

ويتعلق بجملة من التطبيقات الإدارية للقائد والمرتبطة بفلسفة التعلم، ك:

- تأسيس جو من الثقة عن طريق السلوكيات والاتجاهات كالشفافية، المصداقية... الخ.

• القائد كموجه :

ويشير هذا الدور لسلوك واتجاهات القائد، بحيث يشعر القائد بأنه جزء أكبر وأهم وأن دوره ليس ليقود، بل ليقدم خدمة للتنظيم والوصول به لوضع أفضل وأعظم ويعيد صياغة الأطر العملية والإدارية التي يعمل من خلالها التنظيم.

إن الدور الحقيقي لقيادة المنظمة المتعلمة يكمن في رؤية القائد وقناعته بأن دوره لا يقوم على خلق أفضل استراتيجية ولكن خلق آلية ومنهجية التفكير الاستراتيجي في المنظمة (Mintzberg, 1998)، أي أن يقوم هذا الدور على تعزيز وتغذية التعلم وليس مجرد تصميم الخطط والبرامج. إن المغزى الأساسي لدور القيادة في المنظمات المتعلمة يقوم على قدرة المنظمة للتفاعل مع خبراتها التراكمية والاستفادة منها<sup>13</sup>.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال موضوع بحثنا هذا التعرض للمنظمة المتعلمة باعتبارها منظمة تسعى لحل المشاكل وتنمية قدراتها بفعل الأفراد المشكلين لها، والبحث عن رؤى جديدة نابعة من رؤية القائد الذي يساهم في عرض أفكاره على مرؤوسيه في جو من التعاون والتعاوض والثقة. فبالإضافة إلى المهام المعطاة له حسب النظريات التقليدية هناك مهام جديدة تساهم في كسب تعاون جميع أعضاء المنظمة للرفق بها نحو المنظمة المتعلمة.

ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن، ظهرت الحاجة إلى قيادة فعالة يكون لها الدور الكبير في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمنظمات بالبقاء والنمو وزيادة قدرتها التنافسية.

وفي الأخير يمكن القول أن عملية التعلم التنظيمي تحتاج إلى أكثر من قيادة تقليدية، هذه الأخيرة لا تمتلك التوجه نحو التغيير والذي يعتبر مطلباً أساسياً لبناء المنظمة المتعلمة.

هوامش:

مع العلم أن الارتكاز في هذه المسؤوليات الجديدة يكون من طرف المصالح الوظيفية المتخصصة للمنظمة، مع الإشارة إلى أن ثقافة التعلم تسهل المهام المرتبطة بالقائد. كما أن كل فرد ( فريق ) يجب أن يلتزم بمسؤولية التعلم لأن هذه الجهود الخاصة بالتعلم تسمح للمنظمة بالتطور على المستوى العملي ولكن أيضا بالوصول إلى مكانة تستطيع من خلالها التغلب على التحديات الاستراتيجية .

5- التفكير في تغيير هيكل المنظمة لتحسين سيرورات التعلم الفردية والجماعية :

يتعلق الأمر هنا بالوعي بالهيكل التنظيمية التي تسمح بمساهمات فعالة في الأداء العملي للمنظمة وتحسين التطوير المهني للأفراد. كما لاحظ العديد من المفكرين وجود منظمات غير مركزية بوحدة متجانسة، وأنماط تفعيل شبكية، وهيكل تنظيمية مسطحة مع تسلسل هرمي قصير وأيضا هيكل تنظيمية دائرية التي تسمح بسهولة متابعة هذه السيرورات.

إن القائد أو الإداري له دور دائم لتشكيل (أو إعادة تشكيل) الهياكل التنظيمية مع الأطراف الفاعلة فهو منشط لسيرورة التفكير المنظم للمنظمة، فهو الذي ينقل الذكاء الجماعي والمواهب حسب سيرورة التعلم مع إدماج المرؤوسين في سيرورة التغيير. وقد أكد senge (1990) على أهمية دور القائد في المنظمة المتعلمة وحدد ثلاثة أدوار للقائد والتي من شأنها أن تعيد صياغة دور القيادة التقليدية في إدارة المنظمات ، هذه الأدوار هي<sup>12</sup>:

• القائد كمصمم :

ويعني أن يكون دور القائد هنا كمصمم، وليس كقائد، وقد حدد هذا الدور بثلاث طرق هي: خلق رؤية مشتركة، تحديد السياسات والاستراتيجيات وتوفير عمليات تعلم فعالة.

• القائد كمعلم :

وينظر للقائد هنا كرئيس الفريق الذي يتعامل مع النماذج أو الأطر الذهنية والفكرية للمنظمة، ووفقا لهذا الدور على القائد أن يرى المفاهيم بدرجة ومستوى أبعد من مجرد الظروف والحالات السطحية لمشكلات المنظمة القائمة.

- حسان حامي: إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة – مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة- ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، العدد 21 ، ديسمبر 2015 .
- عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 .
- بسام محمد أبو حشيش وزكي رمزي مرتجى:مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 19، العدد2، جوان2011 .
- سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، مصر، 2009 .
- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة -الممارسات و المفاهيم-، ط1، الوراق ، عمان، 2007 .
- صالح علي عوده الهلالات : إدارة التميز – الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال- ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2014 .

- Tebourbi Nadia : l'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage , université Québec, Septembre 2000 sur site Http : //teluq.quebec.ca/chaire-bell/pdf/4120.app-org.pdf
- J.Marquardt Michael: Building the Learning Organization, 2<sup>end</sup> Edition, Davies-Black publishing, USA 2002 .
- Belet Daniel: Devenir une entreprise apprenante-les meilleurs pratiques-, Editions d'organisation, Paris 2003 .
- Goldsmith Marshall and others: Leading organization learning , Jossey-Bass, USA 2004.

- <sup>1</sup> حسان حامي: إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة – مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة- ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، العدد 21 ، ديسمبر 2015 ، ص 57 .
- <sup>2</sup> عبد البارئ إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات- الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 ، ص 167 .
- <sup>3</sup> بسام محمد أبو حشيش وزكي رمزي مرتجى:مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 19، العدد2، جوان2011، ص 402 .
- <sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب: موضوعات إدارية متقدمة و تطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، مصر، 2009 ، ص ص 510-511 .
- <sup>5</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة -الممارسات و المفاهيم-، ط1، الوراق ، عمان، 2007 ، ص 164 .
- <sup>6</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره ، ص 498 .

l'apprentissage organisationnel : penser :<sup>7</sup> Tebourbi Nadia l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage , université Québec, Septembre 2000, P17.

Http : //teluq.quebec.ca/chaire-bell/pdf/4120.app-org.pdf

- J.Marquardt Michael: Building the Learning Organization, 2<sup>end</sup> 8 54. Edition, Davies-Black publishing, USA 2002, P
- <sup>9</sup> Belet Daniel: Devenir une entreprise apprenante-les meilleurs 90-94. pratiques-, Editions d'organisation, Paris 2003, PP
- <sup>10</sup> Goldsmith Marshall and others: Leading organization learning , Jossey-Bass, USA 2004, PP 76-77.
- <sup>11</sup> Belet Daniel, Op.cit, PP 96-104.

<sup>12</sup> صالح علي عوده الهلالات : إدارة التميز – الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال- ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان ، 2014 ، ص ص 221-220 .

<sup>13</sup> نفس المرجع ، ص 221 .

قائمة المراجع :