

ملخص عن البحث الثالث: دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

ارتبطت إدارة المعرفة ببناء المنظمة المتعلمة من خلال تحقيق التعلم التنظيمي والابتكار وتطوير اساليب العمل للوصول الى نتائج أفضل وكل ذلك يصب في هدف تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، وتحقيق الاستمرارية والمنافسة والنجاح.

• المبحث الأول : عموميات حول المنظمة المتعلمة

مطلب 1 : مفهوم المنظمة المتعلمة:

المنظمة: هي مجموعة افراد (اثنان ثلاثة ...) يعملون مع بعض لتحقيق هدف واحد.

المنظمة المتعلمة: هناك مصطلحات اخرى للدلالة عليها: منظمة عارفة، مفكرة، مؤهلة...

*هي المنظمة الماهرة في انشاء و اكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يتلاءم مع المعرفة و الرؤى الجديدة.

*هي المنظمة التي يعمل فيها الجميع من اجل التطوير من قدراتهم باستمرار وذلك بهدف تحقيق النتائج التي يريدون الوصول اليها.

*هي المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر لان جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد و حل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

*تعريف شامل :

هي المنظمة التي تمتلك القدرة على اكتساب المعرفة ونقلها و الاستفادة منها في تحقيق اهدافها من خلال خلق الظروف والاجواء المناسبة بما يساعد على تشجيع عملية التعلم المستمر و مواكبة التطورات التقنية لتحقيق المنفعة لجميع اطراف المنظمة.

مطلب 2 : اسباب التحول من منظمة تقليدية الى منظمة متعلمة:

1-التحول من الهيكل العمودي الى الهيكل الافقي: لان الهيكل العمودي يوجد مسافات بين المدير و العاملين وان الهيكل الافقي يخلق تدفقات في العمليات أكثر من الادارة الوظيفية ويظهر ذلك من خلال فرق العمل.

2-التحول من المهام الروتينية الى ادوار التمكين: يعتبر الدور جزءا من النظام الاجتماعي الحركي، يوفر المسؤولية ويسمح لأفراد باستخدام قدراتهم مما يتيح لهم حرية التصرف لتحقيق الهدف كما ان الادوار يمكن تعديلها.

3- التحول من الرقابة الرسمية الي مشاركة المعلومات: لابد من اشراك المعلومات والمعرفة حول اداء المنظمة واطلاعها المالية فتوسع نطاق المشاركة يحافض على وظائف المنظمة ويمكنها من العمل في المستوى الافضل كما انا الريادة تتطلب توفير هذي المعلومات لكل العاملين لتمكينهم من اتخاذ القرار.

4- التحول من استراتيجية المنافسة الى استراتيجية التعاون: تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين و مشركتهم في بناء وتطوير الاستراتيجية لا ان تفرضها من الاعلى وذلك لانهم على علاقة مع الزبائن و الموردين والتكنولوجيا الجيدة فهم يعرفون الحاجات و الحلول و المشاركة في عمل الاستراتيجية.

5- التحول من ثقافة قاسية الى ثقافة متكيفة: لان الثقافة المتكيفة تشجع على الانفتاح وازالة الحدود و التحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل.

مطلب 3 : خصائص المنظمة المتعلمة:

- هي منظمة مرنة ذات قدرة فعالة في التكيف مع كل المتغيرات المختلفة.
- هي منظمة تتبنى اسلوب عمل الفرق بدل العمل الفردي.
- هي منظمة مشجعة على نقل و تبادل المعرفة و المعلومات
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- استقطاب افضل الطاقات البشرية المؤهلة.

مطلب 4 : اساسيات بناء المنظمة المتعلمة

المورد البشري فيها على **القوى المحركة** وتمثل الركيزة الأساسية في بناء المنظمات المتعلمة، والتي تتطلب أن توفر المنظمات كل الظروف التي تساعد الموظفين كانطلاقة في بناء هذه القاعدة تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات المنظمة، وأن تسعى المنظمة نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها

ايجاد الغرض توفر الركيزة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المنظمة وذلك عن طريق فهمهم وادراكهم لقيم المنظمة واستراتيجياتها ، ويعد مكسباً للمنظمة التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المنظمة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء

الاستفهام: بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المنظمة، حيث يأخذ الموظفين بالتحرك في كل الاتجاهات عبر الوسائل المختلفة للاتصال وذلك بغية الاستطلاع والاستفهام عن ظروف المنظمة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد من تفهمهم للأعمال المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك

التمكين: ان زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة وما ينبثق عنها من أهداف واستراتيجيات، وإن اندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المنظمة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل فرد في المنظمة المشاركة في اتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمنظمة .

التقويم: تستطيع المنظمة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا استطاعت تقويم أعمالها باستمرار والاستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المنظمة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يدفع الموظفين نحو التعرف إلى المشكلات التي تواجهها المنظمة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المنظمة من خلال عقد الاجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة

• المبحث الثاني : ماهية التعلم التنظيمي

مطلب 1 : مفهوم التعلم التنظيمي :

*عملية من خلالها ينشد المديرون تحسين قدرة العاملين على فهم المنظمة وبيئتها من خلال تمكينهم من إتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمي

*الطريقة التي تتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات وفهم كيفية التعلم، وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية وتشجيع التعلم على كافة المستويات

مفهوم شامل :

عملية اكتساب معارف جديدة عن طريق الروتين وتعلم الأفراد في المنظمة من خلال استغلال المعارف الموجودة فيها لتعلم أساليب جديدة للعمل، وهي تلك العملية المخططة لإحداث التغييرات داخل المنظمة في أساليب العمل، بناء على المعارف والخبرات المتوفرة لدى أعضاء المنظمة وتثبيتها في ذاكرتها التنظيمية، ومراجعتها وحياتها دوريا و استغلالها في حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة.

مطلب 2 : مستويات التعلم التنظيمي

التعلم الفردي

يعبر التعلم عن التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، كما يقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب على التعلم . ضرورة توفر الرغبة والقدرة

التعلم الفرقى

ونميز بين نوعين من الفرق : مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمال تنتشر في المنظمات التقليدية، بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة

التعلم على مستوى المنظمة

وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستويات التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات السياسات، الإجراءات والأنظمة التي من شأنها تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل

مطلب 3 : قوانين ومبادئ التعلم في عصر اقتصاد المعرفة.

تكمن مبادئ التعلم في عصر اقتصاد المعرفة في الأفكار التالية :

✓ التعلم عملية مستمرة مدى الحياة، التفكير الناقد وأسلوب حل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرارات ، التعلم عن طريق الحاسوب وشبكة الانترنت (التعلم الذاتي) ، أن يكون هناك حد ادني من المعرفة الشاملة وعدم التركيز على تخصص محدد ، رفع شعار التعلم بالعمل ، التخلص من سلبية تلقي المعلومات إلى ايجابية المشاركة والبحث والتجريب، توظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشكل ايجابي وجيد، اعتماد استراتيجيات تعلم جديدة فعالة كالتعلم التعاوني والتشاركي ، التركيز على دور المتعلم واعتماده محورا العملية التعلم، الأخذ بأيدي المتعلم للإبداع والتميز ، القدرة على التعاون والتواصل والبحث والاستقصاء، تنمية مهارات التعلم الذاتي وطرق التوصل إلى المعلومات بأشكالها ومن مصادرها المختلفة ، اكتساب مهارات توظيف الحاسوب ، مهارة إتقان العمل وحسن تسير الوقت ، المحافظة على المواد البيئية الطبيعية وحسن استخدامها والاهتمام بالبيئة في إطار منظمة متعلمة وذات مسؤولية اجتماعية .

✓ اللجوء المتعلم وتحصيل المعرفة لا يكتمل ، ولا يكون مفيدا إلا إذا تم تخزين هذه المعارف المكتسبة من خلال التعلم ، وهذا يكمن في وجود ذاكرة تنظيمية تحظى بأهمية بالغة للمنظمة تتخذها كمرجع معرفي لها.

• المبحث الثالث : إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي بعد أساسي للمنظمة المتعلمة

المطلب 1 : العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

- ✓ يرى كل من " فنغر و براند" أن التعلم التنظيمي يعبر عن النشاط و العملية التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم، ويتولد عن هذه العملية أساليب تفكير جديدة و مفيدة يتعلم فيها الأفراد كيفية العمل بها، ونتيجة للتعلم التنظيمي تصل المنظمة لما يعرف بالمنظمة المتعلمة و من خلال هذا يظهر أن العلاقة بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة مثل العلاقة بين العملية التي توصل لبناء الهيكل أن التعلم التنظيمي هو العملية و المنظمة المتعلمة هي الهيكل.
- ✓ بمعنى أما " ماركواردت" فيوضح العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة و الحرية في التفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، و يكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى الإرتقاء بالمنظمة و تحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، و لذلك جعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة .

المطلب 2 : دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة

- ✓ نجاح المنظمات وبقاؤها يعتمد على تحولها إلى منظمات متعلمة، حيث تركز على إضافة قيمة من خلال التعلم وتحويله إلى منتجات وخدمات جديدة. لذلك، تكافئ المنظمات الأفراد الذين يسعون نحو التعلم بنفس القدر الذي تكافئ به الأداء المتميز .
- ✓ العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة هي علاقة تبادلية ترابطية، حيث تعتمد المنظمة على إدارة المعرفة لتكون متعلمة. يتطلب التعلم التنظيمي المتكامل جهودًا مشتركة لاكتساب وتوزيع وتوظيف المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها. التميز المعرفي يتطلب وجود مختبرات ومراكز بحثية لتوليد وتوظيف المعرفة بشكل عملي.



- ✓ المنظمة المتعلمة تعتمد على التعليم التنظيمي والمعرفة الناتجة عن التعلم، حيث تشكل إدارة المعرفة نظامًا فرعيًا داخلها. التغييرات في إدارة المعرفة تؤثر على المنظمة، والعكس صحيح، حيث يُعتبر خلق المعرفة عملية تعلم تعكس اكتساب الفهم والخبرة.
- إدارة المعرفة تعتبر من العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة متعلمة ، حيث تساهم في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية. من خلال خلق وتوزيع وتجديد المعرفة

✓ إن تبني نظم إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة يساعد في تنظيم المعلومات وتسهيل الوصول إليها، مما يعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ قرارات مستنيرة. كما أن تطبيق المعرفة المكتسبة في الأنشطة اليومية يسهم في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة بالتالي، يمكن القول إن بقاء المنظمة المتعلمة يعتمد على قدرتها على إدارة المعرفة بشكل فعال، حيث أن ذلك يؤثر مباشرة على قدرتها التنافسية وجودتها في تقديم الخدمات أو المنتجات

مطلب 3 : أهمية إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة :

بالرغم من وجود علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة، إلا أن العديد من الدراسات حول هذا الموضوع لم تتناول أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمة . حيث ان ادارة المعرفة تلعب دورًا حيويًا في تعزيز التعلم التنظيمي من خلال رصد وتحليل مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، مما يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات

وعليه فإن المنظمة المتعلمة تتجه إلى:

- أساساً في بناء، توجيه الإدارة للاختيار غاياتها وأهدافها.
- أساساً في بناء استراتيجيات الإدارة و سياساتها.
- ركيزة في بناء الهياكل وتصميم العلاقات التنظيمية.
- مصدراً للمعايير وقواعد الاحتكام التي تعتمدها الإدارة في اتخاذ قراراتها.
- سبيلاً للبحث عن حلول للمشاكل التي لها وتوقع وصولها إلى أهدافها.
- منهاجاً للبحث عن الأشكال الأفضل في المنتجات و الخدمات والنظم.
- وسيلة لبناء القرارات الأساسية التي تميز المنظمة وتوفر لها مركزاً تنافسياً
- أساساً لتقييم الفرص والإنجازات، والحكم على الأداء.
- توظيف مصادر الإنتاج وتطوير المعرفة داخل وخارج المنظمة .

اتخاذ المعرفة