

المحور الرابع: إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها . قوسي سميرة

المادة التعليمية إدارة المعرفة- ماستر2 تخصص ريادة الأعمال

### إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة اليوم، أصبحت القدرة على التعلم والتكيف عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات. ولذلك، ظهرت مفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كإطارين أساسيين لبناء مؤسسات قادرة على الاستفادة من المعرفة والخبرات وتطويرها. تعريف التعلم التنظيمي هو عملية جماعية تهدف إلى اكتساب المعرفة وتحليلها ونقلها داخل المنظمة بغرض تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات المحيطة. يتضمن التعلم التنظيمي كيفية استخدام الخبرات السابقة لتحسين العمليات وتعزيز الابتكار .

#### أولاً. التعلم التنظيمي(Organizational Learning) :

- هو عملية مستمرة تقوم من خلالها المنظمة بتطوير معارفها وقدراتها من خلال تعلم الموظفين والأفراد، وتجميع الدروس المستفادة من الأخطاء والنجاحات، وتحويل هذه الدروس إلى إجراءات عملية. الدور: يساعد التعلم التنظيمي على تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة، حيث يُسهم في تحسين الأداء وبناء ثقافة التفاعل والتطوير . أمثلة: الاستفادة من تجارب المشاريع السابقة، تطوير برامج التدريب المستمر للموظفين، تشجيع الابتكار والتحسين المستمر.
- هو عملية جماعية تهدف الى اكتساب المعرفة وتحليلها ونقلها داخل المنظمة بغرض تحسين الأداء والتكيف مع التغيرات البيئة المحيطة، يتضمن التعلم التنظيمي كيفية استخدام الخبرات السابقة لتحسين العمليات وتعزيز الابتكار.

#### ثانياً. أهمية التعلم التنظيمي:

- التكيف مع التغيرات: يسهم التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية .
- تحقيق الابتكار: المؤسسات التي تتبنى التعلم تكون أكثر قدرة على ابتكار منتجات وخدمات جديدة .
- تحسين الكفاءة: من خلال تعلم كيفية تحسين العمليات وتقليل الأخطاء، مما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.
- تعزيز رضا الموظفين: عندما يشعر الموظفون أن المؤسسة تهتم بتطويرهم، فإن ذلك يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من ولائهم.
- زيادة القدرة التنافسية: من خلال المعرفة التي تُكتسب باستمرار، تستطيع المنظمة تحقيق تفوق تنافسي .

#### ثالثاً. خصائص التعلم التنظيمي:

- ثقافة التعلم: هي جزء أساسي من هوية المنظمة المتعلمة. تعتمد المؤسسة ثقافة داعمة للتعلم المستمر وتشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين. تتضمن ثقافة التعلم احترام الأفكار الجديدة والتشجيع على التجريب.
- تشجيع الإبتكار والتجريب: تعتبر المنظمات المتعلمة أن الفشل جزء من عملية التعلم. لذا، فهي تتيح للموظفين فرصاً لتجربة أفكار جديدة دون خوف من العقاب. الإبتكار والتجريب يساهمان في خلق بيئة ديناميكية ومرنة

## المحور الرابع: إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها . قوسي سميرة

### المادة التعليمية إدارة المعرفة- ماستر2 تخصص ريادة الأعمال

- التواصل المفتوح: من خلال تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة التي تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين جميع مستويات المؤسسة، حيث يشجع ذلك الموظفين على مشاركة الأفكار والمقترحات
- القيادة الداعمة للتعليم: القادة في المنظمات المتعلمة يلعبون دوراً كبيراً في تحفيز التعلم من خلال تشجيع فرق العمل ودعم عمليات التعلم. القيادة الداعمة تؤدي إلى بيئة تشجع على التجريب، مما يُعزز الابتكار
- نقل المعرفة وتطبيقها: يتم توثيق المعرفة المكتسبة من الدروس المستفادة ومشاركتها على مستوى المؤسسة لضمان الاستفادة منها في تحسين العمليات ورفع مستوى الأداء .

#### رابعاً. مستويات التعلم التنظيمي :

- التعلم الفردي : يتمثل في تعلم كل فرد مهارات جديدة أو اكتساب معارف تساعده على أداء مهامه بكفاءة أعلى. يمكن تحقيق هذا النوع من خلال برامج التدريب الشخصي أو القراءة والتطوير الذاتي
- التعلم الجماعي: يتم عبر تبادل الأفكار بين الفرق المختلفة في المؤسسة، وغالباً ما يحدث من خلال الاجتماعات وورش العمل. يساعد التعلم الجماعي على مشاركة الخبرات وبناء حلول مشتركة .
- التعلم التنظيمي: يحدث على مستوى المؤسسة بأكملها من خلال تطوير أنظمة ومنصات تتيح جمع المعلومات وتخزينها ومشاركتها، لتكون متاحة لجميع الموظفين

#### خامساً. عمليات التعلم التنظيمي:

- التعلم التنظيمي يشمل مجموعة من العمليات، التي تساعد في تحقيق أهداف التعلم داخل المؤسسة. هذه العمليات تتضمن
- ✓ اكتساب المعرفة يتم من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادر متعددة داخل وخارج المنظمة، مثل الأبحاث، وأراء العملاء، ومتابعة التوجهات الجديدة في السوق.
  - ✓ تخزين المعرفة توثيق المعلومات والخبرات المكتسبة وحفظها بطرق تتيح سهولة الوصول إليها في المستقبل. يتم ذلك باستخدام أنظمة إدارة المعرفة، مثل قواعد البيانات والأرشيف الإلكتروني.
  - ✓ نقل المعرفة يتم نقل المعرفة من الأفراد إلى المنظمة ومن منظمة إلى أخرى، وذلك لضمان تحقيق الفائدة منها على مستوى أوسع. تشمل وسائل نقل المعرفة الاجتماعات والتقارير والدورات التدريبية
  - ✓ استخدام المعرفة وتطبيقها تهدف هذه المرحلة إلى تحويل المعرفة المكتسبة إلى تطبيقات عملية تساهم في تحسين الأداء وحل المشكلات. يشمل ذلك اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة المكتسبة من التجارب السابق.

#### سادساً. نماذج التعلم التنظيمي :

1. نموذج Argyris & Schön للتعلم التنظيمي التعلم ذو الحلقة الواحدة: (Single-Loop Learning) يُركز على تصحيح الأخطاء داخل إطار السياسات الحالية للمؤسسة، مثل تحسين العمليات الحالية دون تغيير الأساسيات. التعلم ذو الحلقة المزدوجة: (Double-Loop Learning) يتم فيه مراجعة السياسات والممارسات، وفي حال وجود عيوب جوهرية، يتم تعديل السياسات الأساسية بدلاً من مجرد تحسين العمليات 2.

## المحور الرابع: إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها . قوسي سميرة

### المادة التعليمية إدارة المعرفة- ماستر 2 تخصص ريادة الأعمال

2. نموذج Senge للمنظمة المتعلمة التفكير النظمي: فهم العلاقات المتداخلة بين عناصر النظام وتأثير التغييرات الصغيرة على الأداء العام. إتقان الذات: السعي المستمر للموظفين نحو تحسين أنفسهم. النماذج الذهنية: تتضمن التعرف على الافتراضات والاعتقادات التي تؤثر على التفكير. الرؤية المشتركة: بناء رؤية مشتركة تضمن توافق الأفراد حول الأهداف. التعلم الجماعي: التركيز على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات.

3. نموذج Crossan, Lane & White للتعلم التنظيمي: يركز هذا النموذج على ثلاثة مستويات: الفرد، الجماعة، والمنظمة، ويمر التعلم من خلال أربع مراحل: الإدراك: التعرف على الفكرة أو المعلومة الجديدة. التفسير: فهم الفكرة بشكل أكبر ومناقشتها. التكامل: دمج الأفكار الجديدة مع المعرفة السابقة. التطبيق: استخدام المعرفة الجديدة في العمليات.

سادسا: عوائق التعلم التنظيمي واستراتيجيات تحفيزه :

#### 1. عوائق التعلم التنظيمي :

على الرغم من أهمية التعلم التنظيمي، قد تواجه المؤسسات عدة عوائق تمنع تحقيقه بشكل فعال، منها:

- المقاومة للتغيير يعارض بعض الموظفين التغييرات ويعتبرونها تهديداً لوظائفهم أو لعاداتهم. هذه المقاومة تمنع الأفراد من قبول الأفكار الجديدة وتحد من عمليات التعلم.
- نقص الثقافة الداعمة للتعلم عندما تفتقر المؤسسة إلى ثقافة تُشجع على التجريب وال فشل، يكون من الصعب بناء بيئة مناسبة للتعلم،
- ضعف القيادة : القيادة التي لا تشجع على التعلم أو التي تتجاهل أهمية نقل المعرفة بين الأفراد تعيق من نمو وتطوير المنظمة.
- عدم وجود نظام لتخزين المعرفة غياب أنظمة لحفظ وتوثيق المعرفة يؤدي إلى فقدان الخبرات مع مرور الوقت، خاصة عند مغادرة الموظفين للمؤسسة.
- التركيز على النجاح السريع بعض المؤسسات تركز على تحقيق أهداف قصيرة الأجل، مما يقلل من التركيز على التعلم طويل الأمد، الذي يعتبر استثماراً في المستقبل .

#### 2. استراتيجيات لتحفيز التعلم التنظيمي :

لتعزيز التعلم التنظيمي، يمكن للمؤسسات اتباع استراتيجيات تساعد في تبني هذا النهج، ومنها :

1. تشجيع التفكير النقدي والإبداع يجب أن تشجع المؤسسة موظفيها على التفكير النقدي وطرح الأسئلة والابتكار بدون خوف من الفشل.
2. التدريب المستمر يُعد توفير برامج تدريبية دورية للموظفين من الوسائل الفعالة لتعزيز التعلم واكتساب المهارات .
3. مكافأة التعلم وتبادل المعرفة من الضروري تشجيع الموظفين الذين يشاركون معرفتهم أو يقدمون أفكاراً جديدة من خلال المكافآت والحوافز.

## المحور الرابع: إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها . قوسي سميرة

### المادة التعليمية إدارة المعرفة- ماستر2 تخصص ريادة الأعمال

4. توفير أدوات إدارة المعرفة الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة يتيح للموظفين الوصول إلى المعلومات بسرعة وسهولة ويعزز من ثقافة التعلم .
5. تطوير القيادة الداعمة للتعلم ينبغي تدريب القادة على دعم عمليات التعلم ونقل المعرفة، حيث أن القادة يلعبون دور كبير في دعم التعلم .

#### 1. المنظمة المتعلمة

لقد أصبحت القدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات السريعة ضرورة حيوية لأي منظمة تسعى للاستمرارية والنجاح. لذا فقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة كمحور أساسي لتحقيق هذه القدرة، حيث تشير المنظمة المتعلمة إلى المنظمة التي تتيح لأفرادها فرص التعلم المستمر وتستخدم هذا التعلم لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها

#### أولاً. المنظمة المتعلمة (Learning Organization) :

- هي المنظمة التي تتبنى ثقافة التعلم المستمر وتعمل على تطوير هياكل وسياسات وأنظمة تضمن اكتساب ونشر المعرفة على جميع مستوياتها. المنظمات المتعلمة لا تكتفي بالتعلم من الأخطاء، بل تسعى للتعلم الاستباقي. الدور: تهدف إلى بناء بيئة شاملة تشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم، وتجربة أفكار جديدة، والمشاركة في صنع القرار. هذا يجعل المنظمة أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات وتحقيق الابتكار. أمثلة: تطبيق آليات لاستقبال الأفكار الجديدة وتطبيقها، خلق بيئة تحفز على التعاون وتبادل المعرفة، دعم الابتكار والتعلم الذاتي .
- هي منظمة تُنشئ وتُلتقط المعرفة الجديدة، ثم تنقلها وتطبقها لتحسين الأداء والابتكار. هدفها الأساسي: خلق ثقافة تنظيمية تعزز التعلم على جميع المستويات وتتيح التكيف مع التغيرات والاستفادة من الفرص الجديدة.

#### ثانياً. خصائص المنظمة المتعلمة :

- رؤية مشتركة: وجود رؤية واضحة يتفق عليها جميع الأفراد ويعملون لتحقيقها .
- التفكير النظامي: النظر إلى المنظمة كنظام متكامل يعتمد على ترابط جميع أجزائه .
- التعلم الجماعي: تعزيز التعلم التعاوني بين الأفراد والفرق لتحسين الأداء التنظيمي .
- تمكين الأفراد: توفير الفرص للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير مهاراتهم .
- الإبداع والابتكار: دعم الأفكار الجديدة وتشجيع التفكير الإبداعي.

#### ثالثاً. أهمية المنظمة المتعلمة :

- التكيف مع التغيرات: يمكنها الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق والتحديات التكنولوجية .
- تحقيق ميزة تنافسية: تتيح الابتكار المستمر وتحسين جودة المنتجات والخدمات
- تعزيز الأداء: رفع مستوى الكفاءة وتحسين العمليات التنظيمية .
- زيادة رضا العملاء: تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم حلول متجددة ومبتكرة.

#### رابعاً. مبادئ بناء المنظمة المتعلمة وعناصرها :

## المحور الرابع: إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها . قوسي سميرة

### المادة التعليمية إدارة المعرفة- ماستر 2 تخصص ريادة الأعمال

#### 1. مبادئ بناء المنظمة المتعلمة :

- تعزيز ثقافة التعلم :تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات .
- الاستثمار في التعليم والتدريب :تقديم برامج تدريبية متطورة لتعزيز المهارات .
- استخدام التكنولوجيا :الاستفادة من أدوات وأنظمة إدارة المعرفة لتسهيل التعلم .
- تشجيع المشاركة :إشراك الموظفين في القرارات المهمة وتعزيز الثقة المتبادلة .
- التعلم من الأخطاء :النظر إلى الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين .

#### 2. عناصر النجاح في المنظمة المتعلمة :

- القيادة :قادة يوجهون نحو التعلم والتغيير ويعملون كمحفزين للابتكار .
- البنية التحتية :أنظمة تدعم التعلم مثل قواعد بيانات المعرفة ومنصات التعاون .
- الشفافية :مشاركة المعلومات بشكل مفتوح لتعزيز الثقة وتحقيق التكامل .
- المرونة :قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وعملياتها حسب التغيرات .

#### 3. أمثلة على المنظمات المتعلمة :

- جوجل :تقدم بيئة عمل مرنة تدعم الابتكار والتعلم المستمر .
- مايكروسوفت :اعتمدت ثقافة "النمو العقلي" لتشجيع الموظفين على التعلم والتطوير .
- تويوتا :تتبع منهجية "كايزن" التي تعني التحسين المستمر من خلال التعلم .

#### خامسا: التحديات التي تواجه المنظمة المتعلمة

1. مقاومة التغيير :الموظفون قد يرفضون تغيير أساليب العمل التقليدية .
2. التكلفة :الاستثمار في التعلم والتكنولوجيا يتطلب موارد مالية كبيرة .
3. نقص الدعم القيادي :غياب القادة الذين يؤمنون بأهمية التعلم المستمر .
4. الوقت :التوفيق بين تحقيق الأهداف الحالية واستثمار الوقت في التعلم .

المنظمة المتعلمة ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي ضرورة استراتيجية في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة. لتحقيق النجاح، يجب على المنظمات الاستثمار في ثقافة التعلم، وتمكين موظفيها، وتبني التكنولوجيا لدعم التعلم. إن بناء منظمة متعلمة يتطلب قيادة حكيمة، رؤية واضحة، واستعدادًا للتغيير المستمر. رسالة أخيرة: "المنظمة التي تتعلم هي المنظمة التي تبقى وتزدهر في المستقبل".

#### II. العلاقة بين التعلم التنظيمي كأساس للمنظمة المتعلمة :

## المحور الرابع: إدارة المعرفة والمفاهيم المرتبطة بها . قوسي سميرة

### المادة التعليمية إدارة المعرفة- ماستر 2 تخصص زيادة الأعمال

العلاقة بين التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، وإدارة المعرفة علاقة تكاملية، حيث تساهم كل منها في دعم وتطوير الأخرى. وتركز جميعها على تعزيز القدرات المعرفية وتحسين الأداء داخل المنظمة. سنوضح هنا كل مفهوم على حدة، ثم نبين كيفية تفاعلها فيما بينها لتحقيق أهداف المؤسسة .

أولاً. العلاقة بين التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، وإدارة المعرفة :

1. التعلم التنظيمي كأساس للمنظمة المتعلمة :التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة تتعلم فيها المنظمة من خبراتها السابقة، وتكون المنظمات المتعلمة هي تلك التي تأخذ هذه العملية إلى مستوى استراتيجي، حيث يتم دمج التعلم بشكل أساسي في ثقافة العمل. بمعنى آخر، التعلم التنظيمي هو وسيلة، بينما المنظمة المتعلمة هي الهدف .
2. إدارة المعرفة كوسيلة لتعزيز التعلم التنظيمي :إدارة المعرفة توفر الأدوات والأساليب التي تجعل التعلم التنظيمي ممكنًا من خلال جمع المعرفة وتحليلها ونشرها. كما تضمن إدارة المعرفة أن يتم نقل المعرفة من موظف إلى آخر، وتوثيق المعارف والابتكارات، مما يعزز من فعالية التعلم التنظيمي.
3. إدارة المعرفة كوسيلة لتعزيز التعلم التنظيمي :إدارة المعرفة توفر الأدوات والأساليب التي تجعل التعلم التنظيمي ممكنًا من خلال جمع المعرفة وتحليلها ونشرها. كما تضمن إدارة المعرفة أن يتم نقل المعرفة من موظف إلى آخر، وتوثيق المعارف والابتكارات، مما يعزز من فعالية التعلم التنظيمي .
4. إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة :تعمل إدارة المعرفة على دعم المنظمة المتعلمة من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لنشر المعرفة والممارسات الجديدة. فإدارة المعرفة تمثل الوسائل التي تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات بسرعة وفعالية، وهو ما تحتاجه المنظمة المتعلمة لتكون قادرة على التعلم باستمرار والتكيف مع التغيرات .
5. تأثير المنظمة المتعلمة على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة :تعتبر المنظمة المتعلمة البيئة التي تجمع بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث تعمل على تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة وتجربة الجديد باستمرار. هذا التوجه يشجع على التفاعل المستمر بين الأفراد ويحفز على التعلم الجماعي، مما يعزز من دافعية الأفراد للاستفادة من إدارة المعرفة والتعلم بشكل أكثر فعالية.

ثانياً. أهمية هذه العلاقة في تعزيز الأداء التنظيمي زيادة المرونة والتكيف:

بفضل هذه العلاقة، تصبح المنظمة قادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل، وتطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات. تحقيق الابتكار: إدارة المعرفة تُسهم في توفير المعلومات، والتعلم التنظيمي يساعد في تحويلها إلى أفكار مبتكرة، والمنظمة المتعلمة تشجع على تطبيقها، مما يدفع إلى تحقيق الابتكار بشكل مستمر. بناء ثقافة شاملة للتعلم والتطوير: تعزيز العلاقة بين هذه المفاهيم يساهم في بناء ثقافة تجعل من التعلم والتطوير جزءًا أساسيًا من بيئة العمل، مما يزيد من استدامة المنظمة وقدرتها على التطور والنمو في الختام تمثل العلاقة بين التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، وإدارة المعرفة نموذجًا متكاملًا يدعم النمو والابتكار في منظمات الأعمال.