

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة

الاستاذ الدكتور صلاح عبد القادر احمد النعيمي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرس المساعد باسم فيصل عبد نايف
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الانبار

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على موضوع عمليات إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة من تطبيقها، وكذلك المنظمة المتعلمة وسبل بنائها والوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة. واتباع الباحث أسلوب المنهج التحليلي في تفسير العلاقة بين متغيري البحث. وخلص البحث إلى وجود علاقة تبادلية بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة وفي حالة من الترابط والانسحابية وفي الختام أوصي البحث بضرورة الربط المناسب بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات المنظمة المتعلمة والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

Abstract:

This research aims to identify the subject of knowledge management processes and the benefits obtained by the Organization of the application, as well as the learning organization and how to build and access, as well as to determine the role of knowledge management processes in building a learning organization. Researcher and follow the way of analytical approach in the interpretation of the relationship between the variables of the research. And found a relationship between knowledge management processes and build a learning organization. The research found a correlation between knowledge management processes and build a learning organization in a state of coherence and flow. In conclusion, I recommend the need to research the appropriate link between the processes), knowledge management and capacity of the learning organization and to identify possible means to achieve this and adopted.

المقدمة

تشكل التطورات المتسارعة تحدياً كبيراً للمنظمات والمجتمعات في القرن الحالي (القرن الرقمي)، والذي تتنافس فيه تلك المنظمات على استقطاب العقول وجعلها المنطلق الأساس للوصول إلى الريادة في عصر المعرفة تستند إدارة المعرفة إلى عناصر وتقانات هامة تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية، وتساهم في كسر جمود المنظمات التقليدية وجعلها منظمات قادرة على التكيف مع التطورات الرقمية والتعلم منها.

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة (Learning Organization) منذ السبعينيات من القرن العشرين، حيث اشتقت من عمل أارجيس وسكون (Argyris & Schon, 1978) عن التعلم التنظيمي (Organizational Learning)، كما تعزى إلى الدراسات التي قام بها ريفانز (Revans, 1983: 31). وتمتد جذور المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي. كما يعزى مصطلح المنظمة المتعلمة إلى ما أشار إليه (Senge, 1990: 52) حول مسؤولية المنظمات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيير والفوضى والاضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب

تحول المنظمات إلى منظمات تعليمية وتعليمية (السالم، 2005: 43). ويرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة (Calvert, 1994: 12). وتمارس المنظمات نشاطاتها ومهامها في إطار عمليات إدارة معارفها المستمرة والناجمة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئاتها، فتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الموارد والقدرات على الرغم من أنها تعلم جيداً أن تلك الموارد والقدرات متغيرة في خواصها مما ينعكس بوجود المنظمة وبقائها وكذلك اختلاف نتائجها.

ولأهمية هذا الموضوع، وتوضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة جاءت هذه الورقة البحثية في ثلاثة محاور أساسية: استعرض المحور الأول إطار المنهج للبحث، في حين تطرق المحور الثاني إلى عمليات إدارة المعرفة من حيث طبيعتها وبيئتها وجوهر عملياتها. بينما تطرق المحور الثالث إلى المنظمة المتعلمة من حيث مفهومها وكيفية الانتقال إليها وأسس نجاحها. في حين يناقش المحور الأخير العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.

المحور الأول

الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي عمليات إدارة المعرفة وما هي طبيعتها وما هي بيئتها وجوهر عملياتها؟
- 2- ما هو الإطار المفاهيمي للمنظمة المتعلمة وكيف يمكن الوصول إليها؟
- 3- هل هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة؟

ثانياً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها والسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة، فمن خلال عمليات إدارة المعرفة تستطيع المنظمات التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر، وتتمكن من تخزينها واسترجاعها وعرضها وتبادلها ونشرها وتطبيقها وتحديد المفيد منها لقيادة المنظمة وأفرادها ومصلحتها المختلفة، وتساعده على تنمية القدرات الإبداعية وتحقيق الأهداف المنشودة. كما يكتسب البحث أهمية أيضاً من خلال تعرضه لموضوع التعلم المنظم الذي تجتهد كثير من المنظمات في تحقيقه، لكي تضمن بقاءها في سوق تتصف

بالتقلبات السريعة والمتلاحقة وكذلك المنافسة الحادة. بالإضافة إلى ذلك، يبرز هذا البحث طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

ثالثاً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- 1-التعريف بطبيعةعمليات إدارة المعرفة وبيئتها وجوهر عملياتها.
- 2-التعريف بالإطار المفاهيمي لبناء لمنظمة المتعلمة وكيفية الوصول إليها وتحديد أسس نجاحها.
- 3-تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة.
- 4تقديم المقترحات اللازمة للإفادة من عمليات إدارة المعرفة في بناء منظمة متعلمة.

المحور الثاني:الإطار المفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة

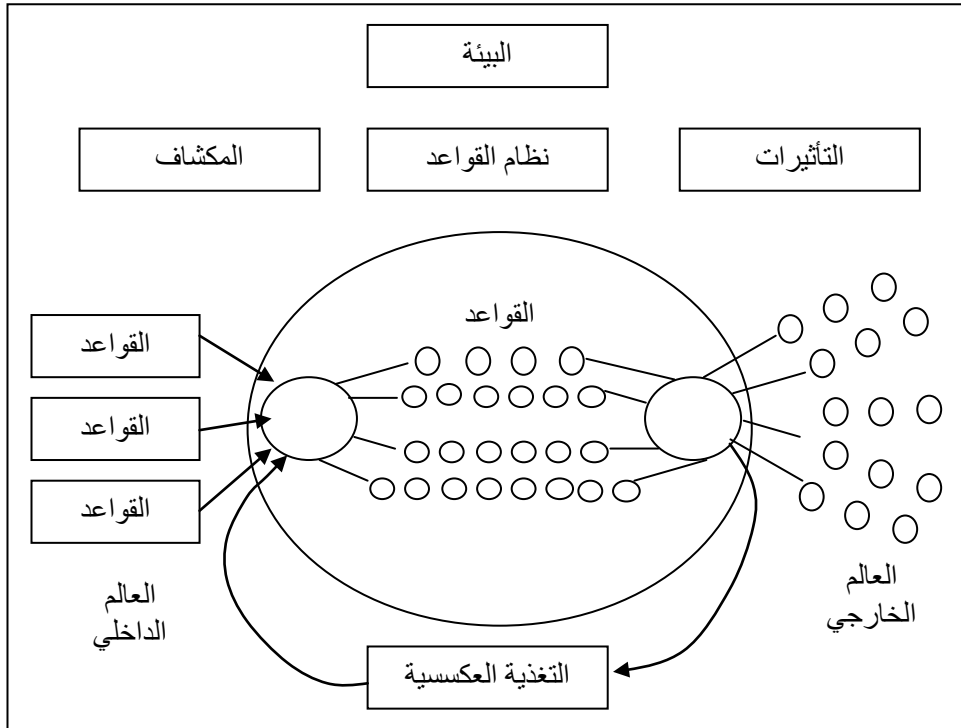
أولاً : تمهيد:

ظهر مفهوم إدارة المعرفة الجديدة منذ عام 1999 حيث كان يشير إلى جانب الطلب (Demand-Side) في إدارة المعرفة، إذ أن إدارة المعرفة التقليدية كانت تمثل جانب التجهيز (Supply-Side) في إدارة المعرفة. وكانت تساؤلات (McElroy) تمثل افتراضات أساسية تقع تحت تفكير إدارة المعرفة التقليدية أو بعبارة أخرى ما يسمى الجيل الأول لإدارة المعرفة. و ليعض توضيح الشك والريبة لدى الكتاب حول هذه الحالة اورد (McElroy) ثلاثة أسئلة كان يعتقد أنها أنموذجية في تفكير إدارة المعرفة التقليدية وهي: (McElroy, 2003: 5)

- 1 - هي كل ما يتعلق بالحصول على المعلومات الصحيحة من الافراد الصحيحين في الوقت الصحيح؟
 - 2 -نحن نحتاج إلى الاستيلاء وترميز المعرفة الضمنية الخارجة قبل ان تسير نحو الباب.
 - 3 - نحن نعرف فقط ماذا نعرف.
- ان الانطباع الشخصي لـ (McElroy) عن جانب التجهيز لإدارة المعرفة التقليدية هو ترميز المعرفة، وخزن واسترجاع المعرفة، التوزيع والمشاركة بالمعرفة). وأطلق عليه تكامل المعرفة (Knowledge Integration) في حين أكدت إدارة المعرفة الجديدة (The New Knowledge management (TNKM) أن المعرفة موجودة دائماً وأن إدارتها تحدث بعد إنتاج هذه المعرفة. لذا فهو يؤكد على أهمية إنتاج المعرفة (Knowledge Production) لعمليات رئيسة للمعرفة ويدافع عن ما يعتقده مدخل متوازن لإدارة المعرفة. ويعتقد (McElroy) ان كلا الجانبين (نتاج وتكامل المعرفة) يحتاج إلى فاعلية إدارة المعرفة. كما يعتقد أن تقييم ووضع أفكار إدارة المعرفة الجديدة يتطلب وجود افتراضين رئيسيين هما: (Vlok, 2004: 41)
- أ- ينظم الأفراد أنفسهم في المنظمة حول إنتاج ونشر واستعمال المعرفة.
- ب- سلوك أفراد التنظيم يعرض كما هو.

ويذكر (McElroy; 2000: 195) التفكير في إدارة المعرفة الجديدة متجذر في نظرية التعقيد ولاسيما الذي يرافق المعرفة والذي يسمى (Complex adaptive systems (CAS أنظمة التكيف المعقد. وطبقاً لهذه

النظرية فإن الأنظمة الحية مثل الأفراد، والجماعات، والمنظمات تدير أنفسها والآخرين باستمرار وتتكيف مع التغير في البيئة والشكل (1) يوضح ذلك.

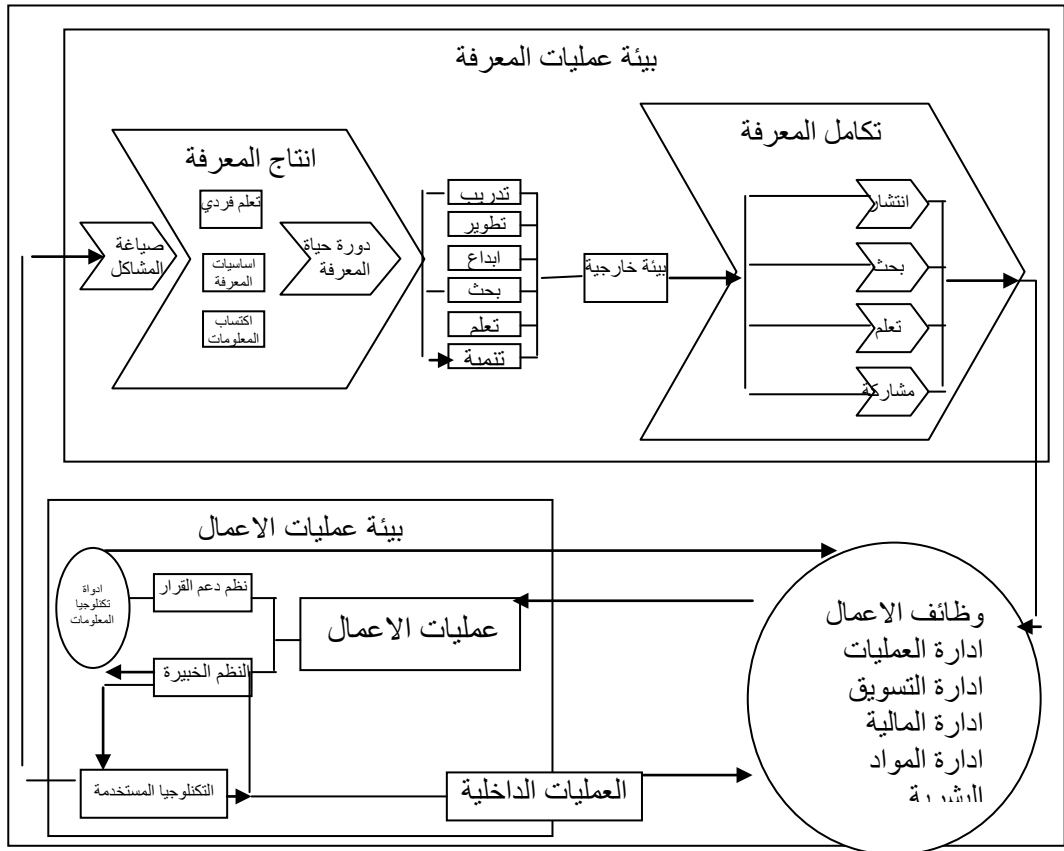


شكل (1) أنموذج أنظمة التكيف المعقد CAS

Source: McElroy M.W. (2000), Integrating Complexity theory knowledge Management and Organizational learning, **Journal of knowledge Management**, Vol. 4, No. 3: p.195.

ثانيا: طبيعة عمليات المعرفة

قدم (Mc Adam & Mc Cready; 1999: 88) أنموذجاً لعمليات المعرفة اشتق من إنموذج (Demarst) من خلال دمج العناصر لكل النماذج الاجتماعية والعلمية واستنتج أن المدخل الشائع لقيادة إدارة المعرفة لا يزال ضعيفاً في اشتراكه مع دورة حياة إدارة المعرفة. إذ افترض (McElroy) إطار عمل مفصل أطلق عليه دورة حياة المعرفة (Knowledge Life Cycle) (KLC) وأشار إلى أن جزء من هذا الإنموذج يأخذ كإطار مفاهيمي لفهم كيفية إنتاج وتكامل المعرفة في المنظمة. وأكد (McElroy) الحاجة إلى رسم الاختلاف بين بيئة الأعمال وبيئة عمليات المعرفة وكما في الشكل (2).



شكل (2) دورة حياة المعرفة KLC

Source: McElroy, W, (2003), **The new knowledge Management: Complexity Learning and sustainable innovation**, Butterworth–Heinemann Burlington: p. 39.

وكما في الشكل (2) ففي بيئة الأعمال تظهر المعرفة في أداء الأفراد خلال العمل اليومي لذلك فالعمل يأخذ

بنظر الاعتبار المعرفة كما يأتي: (Severlinger,2000:214)

1- المعرفة تظهر في الاستخدام (K. In use).

2- المعرفة الإجرائية مثل معرفة كيف (Know- how).

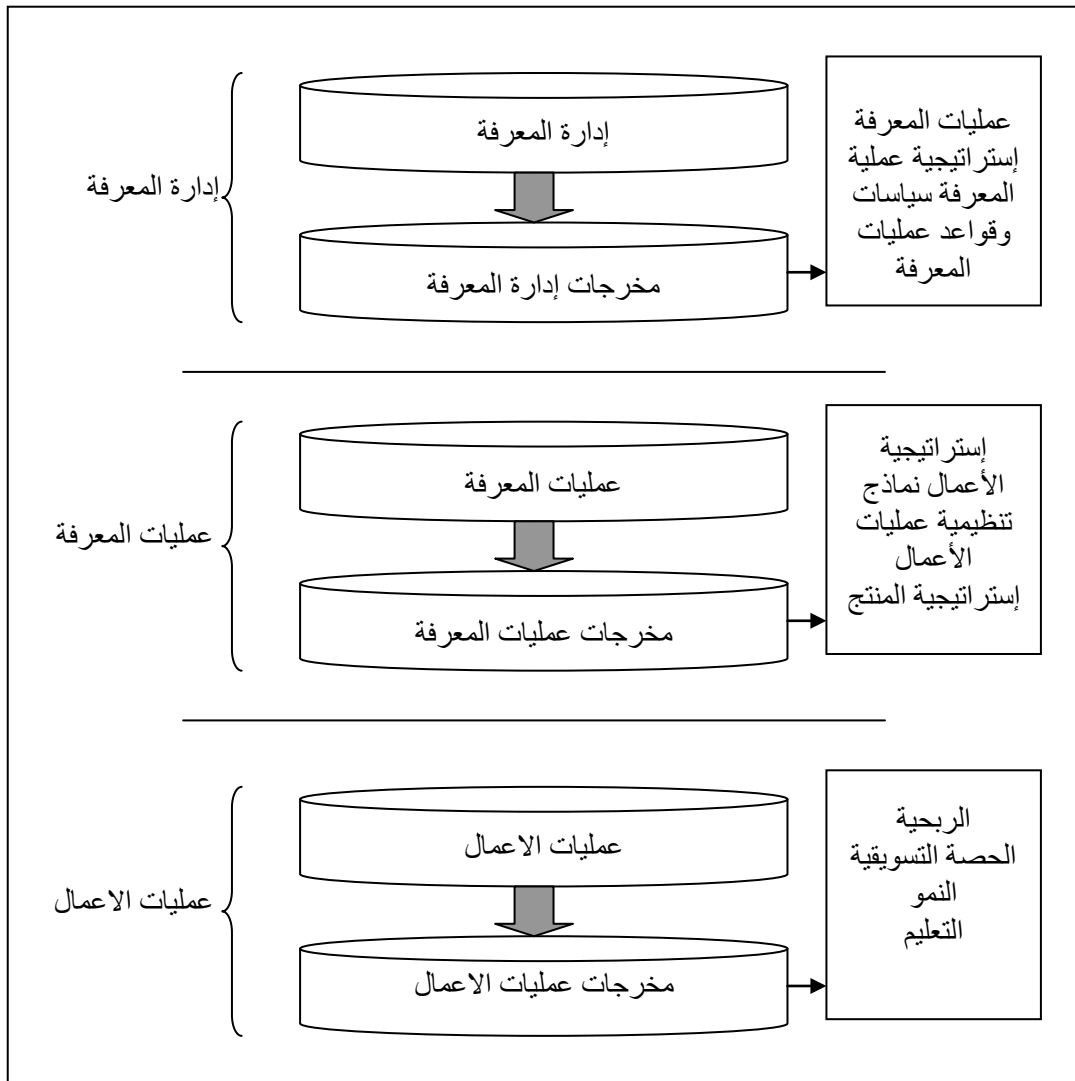
3- معرفة ماذا (Know – What) التوقعات والاستراتيجيات ويواجه الأفراد في العمل من وقت لآخر مشكلات او فرص تولد لهم حالة عدم التأكد وهذه الحالة تحت الأفراد للذهاب إلى الحد الأقصى من البحث في بيئة الأعمال عن الحل لما يشار إليه المشكلة المعرفية إلا إن في هذه الحالة يكيف الأفراد أنفسهم لمواجهة المشكلة المعرفية من خلال التعلم لغرض الدخول إلى بيئة عمليات المعرفة لأجل المساهمة في إنتاج المعرفة أثناء محاولتهم حل المشكلة المعرفية إن عمليات التعلم تؤدي إلى إعادة دورة حياة المعرفة (KCL) إذ تبدأ هذه الدورة مع اكتشاف المشكلة حتى صياغة المشكلة داخل عملية إنتاج المعرفة.

ثالثاً: حدود إدارة المعرفة الجديدة

ان وضع ودور إدارة المعرفة اصبح واضحاً بعد ان حدد الفارق بين بيئة عمليات المعرفة وبيئة عمليات الأعمال لذلك عرف (10: 2003; McElroy) إدارة المعرفة بأنها: نظام إدارة يبحث عن تأثير في عمليات المعرفة (انتاج وتكامل المعرفة).

ان رؤية (TNKM) لإدارة المعرفة بانها ليست لمصلحة شخص معين ولكن لإدارة عمليات انتاج وتكامل المعرفة ولغرض توضيح هذه العبارة اقترح (313: 2003; Firestone & McElroy) إنموذج الاطارات الثلاثة (Three- Tier Model) وكما هو في الشكل (3).

إذ يشير الشكل (3) إلى كيفية فهمنا لإدارة المعرفة وموقعها في المنظمة ضمن افتراضات ووضع إستراتيجية المنظمة، إذ تكون إدارة المعرفة تابعة لمثل هذه الإستراتيجية. أما رؤية إدارة المعرفة الجديدة فهي ان إستراتيجية التنظيم هي نفسها مخرجات لعمليات المعرفة، وان دور إدارة المعرفة هنا طبقاً لرؤية (Firestone) هي لضمان النوعية والأداء لسلوك عمليات المعرفة وليس لسلوك عمليات الأعمال.

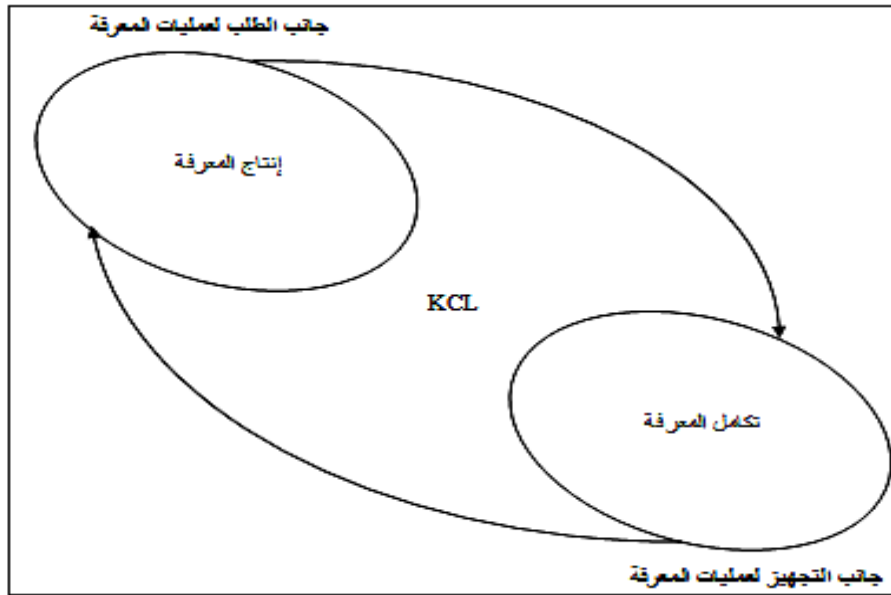


شكل (3) إنموذج الاطارات الثلاثة

Source: Firestone, J.M. & McElroy, M. W. (2003), **key issues in the new knowledge Management**, KMCI Press/ Butterworth-Heinemann, Burlington. P. 313.

رابعاً: بيئة عمليات المعرفة

تسعى المنظمة إلى تكوين فكرة واضحة عن بيئة عمليات المعرفة لتحديد من يؤدي الدورة الحالية للمعرفة والتي من خلالها يتم إشباع حاجات المنظمة، وتستطيع المنظمة من خلال هذه الفكرة تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة ومن خلال مناقشة دورة حياة المعرفة Knowledge Life Cycle (KLC) فإن هذه الخطوة تحدد خصائص الوضع الحالي لإنتاج وتكامل المعرفة. ولقد استخدم (McElroy) دورة حياة المعرفة لتوضيح التطور الحاصل حول البيئة وكما في الشكل (4). ولكي يتم تمييز بيئة عمليات المعرفة اقترح (McElroy) أن السلوك المتداول والممارسات تتعلق بكل عمليات المعرفة المتداولة والتي يجب أن تكشف وتوثق والتي تأخذ بالحسبان خلفية العوامل بالإشارة إلى العوامل الهيكلية التي تؤثر بصورة ايجابية في عمليات المعرفة.



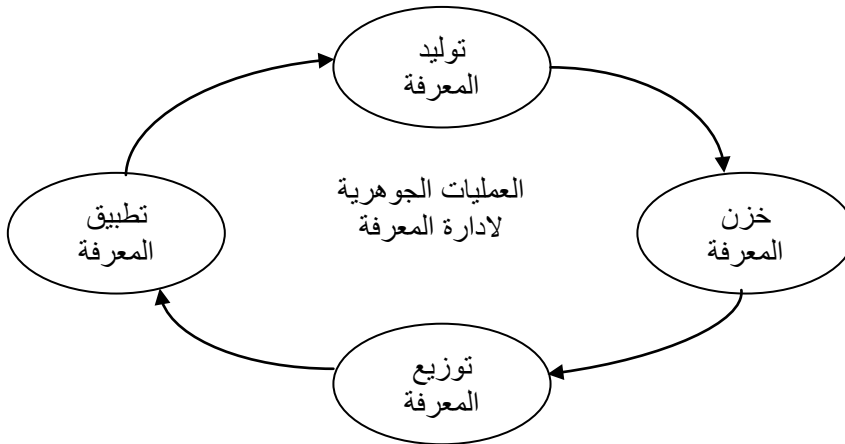
شكل (4) عمليات التجهيز والطلب لعمليات المعرفة

Source: McElroy, M.W. (2003), **the new knowledge Management: Complexity, Learning and sustainable innovation**. Butterworth- Heinemann, Burlington. p. 57.

خامساً للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

اشار (King; 2000: 59) إلى ان المعرفة اذا ما أخذت كما هي فتكون مجردة من القيمة. وأكد (David & Martha; 2000: 24) أن التحدي الأهم الذي يواجه الأعمال هو تحسين إدارة المعرفة. ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها. إن تحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات) من مصادر خارجية وداخلية (المهارات والخبرات) إلى معرفة ثم المشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة

وهي عمليات تتابعية متكاملة فيما بينها (Mertins et al; 2001: 28). لذا يضع اغلب الباحثين والكتاب هذه العمليات بشكل حلقة مغلقة هي ما تسمى بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما في الشكل (5).



شكل (5) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

Source: Mertins K. & Heisig P. Vorbeck J. (2001) "Knowledge Management: Best Practice in Europe" Springer – Verlag Berlin Heidelberg. P.28

جدول (1) عمليات إدارة المعرفة بحسب رؤية الكتاب والباحثون في حقل إدارة المعرفة

ت	الكاتب/ السنة/ الصفحة	عمليات المعرفة
1	(Nonaka & Takeuchi 1995: 15)	1- التشارك. 2- التجسيد. 3- الترابط. 4- التذويت.
2	(Heisig & Vorbeck 2000:114)	1- تشخيص المعرفة. 2- تحديد الأهداف. 3- توليد المعرفة. 4- خزن المعرفة. 5- توزيع المعرفة. 6- تطبيق المعرفة.
3	(Oluic Vukovic; 2001: 54- 61)	1- جمع المعرفة. 2- تنظيم المعرفة. 3- تنقية المعرفة. 4- تمثيل المعرفة. 5- نشر المعرفة.
4	(D. Skyrme; 2001: 5-6)	1- إنشاء المعرفة. 2- تحديد المعرفة. 3- الجمع والحصول على المعرفة. 4 - تنظيم المعرفة. 5- تقاسم المعرفة. 6- التعلم. 7- تطبيق المعرفة. 8- استغلال المعرفة. 9 - حماية المعرفة. 10- التقييم.
5	(Laudon & Laudon; 2001: 376)	1 - الحصول على المعرفة. 2- إنشاء المعرفة. 3- تقاسم المعرفة. 4 - توزيع ونشر المعرفة.
6	(Turban; 2002: 396)	1- إنشاء المعرفة. 2- الحصول على المعرفة. 3- تنقيح المعرفة. 4- خزن المعرفة. 5- إدارة المعرفة. 6- نشر المعرفة.
7	(Hlupic; 2002: 1027)	1- توليد المعرفة. 2- ترميز المعرفة. 3- نقل المعرفة.
8	(Mc Elroy, 2003 : 5)	1. تكامل المعرفة ويتضمن ترميز، خزن، واسترجاع، توزيع، مشاركة. 2. انتاج المعرفة وتتضمن توليد المعرفة والابتكار
9	(Bothiller & Shearer, 2004:24-29)	1- تشخيص المعرفة. 2- اكتشاف المعرفة. 3- اكتساب المعرفة. 4- توليد المعرفة. 5- خزن وتنظيم المعرفة. 6- استعمال وتطبيق المعرفة.

المصدر: الجدول من اعداد الباحث استناداً إلى رؤية الكتاب لعمليات المعرفة.

- وترى الدراسة ان إنموذج McElroy في تقسيم عمليات المعرفة ملائم لمسار الدراسة ولعدة أسباب:
- 1- يأخذ بالحسبان البيئة المحيطة بالأعمال وبالتالي إمكانية ملاءمته للبيئة التي تحيط بالمنظمة.
 - 2- اتسامه بالشمولية والتفصيل.
 - 3- نجاح تطبيقه على العديد من المنظمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- مما تقدم يرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة لا تعدو كونها ثلاث عمليات وهي كالآتي:
- 1- **جمع المعرفة** : إذ يمكن تقسيم هذه العملية إلى عمليات فرعية تتضمن اكتشاف Discovering واكتساب Acquisition وخلق للمعرفة Creation.
 - 2- **تنقية وتمثيل المعرفة**. تشير هذه العملية إلى الغزلة وهي عملية غير رئيسية في تدفق المعرفة إذ تساهم في خلق المعرفة.
 - 3- **التشارك بالمعرفة** وتمثل نشر للمعرفة ولكنها استبدلت بمصطلح التشارك لتبدو أكثر شيوعاً باستعمالها في حقل المعرفة.
- لذا من الضروري معرفة ما تعنيه هذه العمليات وبشيء من الإيجاز.
- 1- **تشخيص المعرفة**
الاساس الذي يتم بموجبه وضع برامج العمليات الأخرى، ويمكن من خلاله معرفة الموجود ومقارنته بما هو مطلوب وتحديد فجوة المعرفة ويتوقف نجاح إدارة المعرفة على دقة التشخيص. إذ يشير (Nararajan & Skekhar, 2000: 138) إلى ان عملية تمثيل المعرفة تعد من أولويات عملية التشخيص أي تمثيلها في هيئة قواعد يقوم خبراء المعرفة باستخلاص المعرفة من الخبراء مباشرة او من الوثائق الفنية ويتم تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية (Semantic Nets) والدلالة الصورية (Formal Semantic) لتحويل العلاقات المنطقية من خلال استخدام دوال الإسناد (Peruaizk et al, 2000: 73).
- أشار (Vai1, 2000: 10) إلى دور النماذج في تشخيص المعرفة التي نأسرها من قواعدها وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة تبدأ من القصص والمخططات إلى معالجة الجداول. فيما أكدت (Loomis; 2000: 24) ان عملية التشخيص يجب أن تبدأ قبل إدارة المعرفة وأشارت إلى استخدام مصفوفة المواقع (Position Matrix) لتحديد المعرفة لكل عامل.
- 2- **توليد المعرفة**
وتعني خلق Creating اكتشاف Discovering واكتساب Acquiring أشار (Nonaka & Tukeuchi; 1995: 59) إلى ان توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات:
- أ- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- ب- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.
- وقدم (Cohen & levinttal; 1990: 141) إنموذج لاكتساب المعرفة يعتمد على البحث والتطوير ويؤكد على ثلاث نقاط جوهرية:

✚ ان توليد المعرفة هو جهد بشري.

✚ تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة في توليد المعرفة.

✚ الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

واشار (Bourdreau & Couillard; 1999: 27) إلى ان عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد فيما

اكاد (Rastogi; 2000: 40) انها تبدأ بأقسام البحث والتطوير والتفكير الإبداعي.

ويؤكد (رجاني: 2001: 2) ان المعرفة تكتسب من خلال التعلم، البحث العلمي، التطوير التقني.

3- خزن المعرفة ويشير إلى عمليات البحث (Search) استرجاع (Retrieving) والاحتفاظ (Keeping)

والإدامة (Maintenance) خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية

والتي تواجه خطر فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الأفراد للمنظمة.

اشار (ميكلود: 2000: 451) إلى وجود نوعين من وحدات الخزن هي:-

أ - الخزن التعاقبي Sequential Storage يستخدم الشريط المغنط لخزن المعرفة التراكمية.

ب - الخزن للوصول المباشر Direct Access Storage يستخدم القرص المغنط، إذ يمكن قراءة

المخزون فيه ولسنوات طويلة واكد (Turban et al; 2001: 340) ضرورة وجود قاعدة للمعرفة وتحديد

مقدار الجزء المفتوح من تلك القاعدة.

واشار (Duffy; 2000: 66) إلى ان قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما على القيمة البعيدة

للمعرفة لذا يجب إدامة مستودعات المعرفة.

4- نشر المعرفة

إذ تعني عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة

المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة. ويشير (Horschel; 2000: 38) إلى ان عملية نقل المعرفة

يستوجب تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة واكد (Gupta & Govindergan; 2000: 475) أن

انتقال المعرفة يعتمد على قيمتها لدى المصدر، والاستعداد والدافعية لوحدة الهدف وكذلك قدرة وسعة تلك الوحدة.

ويستوجب المشاركة بالمعرفة الانتباه إلى ما يأتي: (الكبيسي: 2002: 76)

أ- التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

ب- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

أهـ- التريب والتدريب والحوار ثلاث نشر المعرفة الضمنية، والوثائق والنشرات الداخلية ثلاث المعرفة الظاهرة.

5- تطبيق المعرفة

تكمّن أهمية المعرفة في إمكانية تطبيقها وتشير هذه العملية إلى مصطلحي الاستعمال (Use) والاستفادة

(Utilization)، إذ تقع عملية التطبيق على مدير واجبه الحث على التطبيق الجيد. ويؤكد (Fielden, 2001: 16)

ان الانترنت وفر المزيد من الفرص لاستخدام وإعادة استخدام المعرفة. ويؤدي تطبيق المعرفة كما اشار (Heisig

(Vorbeck; 2000: 119) إلى ابتكار معرفة جديدة ويسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي وتوجد عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات مبادرات العمل، الخبرة الداخلي، التدريب. ويتوقف نجاح أية منظمة كما يشير (Roman,2001:13) على برامج إدارة المعرفة على حجم المعرفة التي يتم تطبيقها.

المحور الثالث

بناء المنظمة المتعلمة: إطار مفاهيمي

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعد بيتر سينغ (1990) أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة ووصفها بالمنظمات التي يتم فيها إيجاد نتائج يرغبها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة في التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية، حيث أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معاً (نجم، 2008: 799). ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها (الجنابي، 1999: 17). فضلاً عن ذلك يعد مصطلح المنظمة المتعلمة أحد المصطلحات التي حظيت بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية في أوربها. هناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة تدور جميعها حول توسيع مدارك أفراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظمة هم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة، كما أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها وفي تعديل سلوكها من أجل أن تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة (حسين، 2004: 2). يركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة. وتعرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها (إبراهيم وإكلاند، 2002: 295). ويحدد هذا التعريف طرائق التعلم عبر تحديد المشكلات وحلها من قبل العاملين. كما تعرف المنظمة المتعلمة أيضاً بأنها تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة (Noe et al, 2003: 256) ويضيف هذا التعريف هدفاً جديداً لعملية التعلم هو تحسين جودة مخرجات المنظمة. كما توصف المنظمة المتعلمة بالمنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة (Bateman & Snell, 2002: 301) ويشير هذا التعريف إلى تحقيق التطلعات الجديدة والأهداف السامية للمنظمة عبر توسيع عمليات المعرفة وإحداث تغيير حقيقي في السلوك الفردي والجماعي، وهو ما يميز المنظمات المتعلمة.

يلاحظ على ادبيات المنظمة المتعلمة انها تركز على حقيقة ان الافكار الجديدة ضرورية اذا اريد للتعلم ان يحدث بغض النظر عن مصدره، كما يلاحظ ان عملية اكتساب المعرفة من قبل المنظمة المتعلمة هي عملية قصدية تسهم في رعاية مداخل جديدة ورحبة من التفكير وحيث يتعلم الناس ان يتعلموا من بعضهم بشكل مستمر. وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي تضع تصاميم وتراكيب تستوعب التغييرات المستمرة في إستراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وسلوك أفرادها بقصد زيادة وتعظيم احتمالية التعلم المنظمي عن طريق تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتقاناتها وتفعيل دور فريق المعرفة في تلك المنظمات.

تعد المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغييرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار (Marsick & Watkins, 2003: 147).

تتباين التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون عن المنظمة المتعلمة باختلاف مذاهبهم الفلسفية وتنوع تجاربهم وتعدد تخصصاتهم، فيرى (Senge, 1994: 4) إن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وان المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وتسعى المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدراً من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سوياً لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير (Drejer, 2000: 206).

وينطلق مجموعة من الباحثين أمثال (Dewar & Whittington, 2004) في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير، ويتفق معهم (Laurarealph, 2004) الذي يرى أن المنظمة المتعلمة ظهرت كوسيلة للتكيف مع البيئة المعقدة وسريعة التغيير، لأن جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلم جميع أفرادها كاستجابة للتغيير ليكون أعضاؤها أكثر فاعلية في عملية التحول الذاتي المستمر، وبين كل من (Yang et al, 2004) أن دور المنظمة المتعلمة يتحدد بتسهيل عملية التعلم أمام جميع أعضائها، وتحويل ذاتها والتفاعل بإيجابية مع التغييرات البيئية، في حين يركز (أبو بكر، 2001: 73) في تعريفه للمنظمة المتعلمة على إدارة المعرفة، بقوله: إنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها.

وأوضح (Rowden, 2001) أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث تغيير جذري في المنظمات وتمكن كل فرد من أعضائها الإسهام في تحديد وحل المشكلات باستمرار، ويتفق معه السرحان في تعريف المنظمة المتعلمة بأنها آلية فعالة تمكن جميع العاملين في المؤسسة من فهم وإدراك القيم والأفكار التي تجعل التنظيم فاعلاً، وتمكن التنظيم من التفاعل بدرجة عالية مع بيئته (السرحان، 2002: 7). في حين يركز

(Foster, 2001: 7) في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة على دورها في تحليل التجارب والإفادة منها، وبين أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك إدارتها قدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والإفادة منها سواء أكانت تلك التجارب ذات نتائج إيجابية أم نتائج سلبية؟ أوضح (Marquardt, 2002: 2) أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج .

واعتمد (Bleed, 2004: 1) على مصادر التعلم فيطلق في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة، ووصفها بالمنظمة التي تقوم إدارتها بشكل مستمر بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة ميسرة لجميع مواردها البشرية، وهي ذات علاقة تربطها ب أهدافها الأساسية، وأشار (أبو خضير، 2006: 61) إلى أن المنظمة التي تطور استراتيجياتها وخططها وهياكلها وآليات عملها ما هي إلا منظمة تعلم تهدف إلى تعزيز قدرة إدارتها على تكيف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح بدعم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلم وتبادل المعرفة .

يستنتج مما تقدم أنه رغم تباين التعاريف التي حددت المنظمة المتعلمة، إلا أنها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبّر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز .

ثانياً : الحاجة إلى المنظمة المتعلمة

أدت التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الاخير من القرن الحادي والعشرين الميلادي إلى تغير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح، واتضح أن المنظمات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في مدة قصيرة، وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والاستمرار .

ويشير (Thomas & Allen, 2006: 123) إلى وجود العديد من المبررات التي تؤدي إلى التنافس بين الدول لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة وتطبيقها والحفاظ عليها، وتناقش الورقة فيما يأتي بعض العوامل التي تفاعلت معاً لتبرز الحاجة إلى التحول إلى منظمات التعلم :

1- العالمية:

تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن (100) ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم، وأن كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية (Marqwardt, 2002: 1-3) وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة .

2- تكنولوجيا المعلومات:

إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الاستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديدًا، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردين على أساس إستراتيجي لأهمية هذين الموردين لمنظمات الأعمال بشقيها السلعي والخدمي .

3- التحول الجوهرى في أساليب العمل:

تغيرت أساليب العمل تغيرا جذريا، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه مقاربين من دون أن يتقابلوا وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهرى في أساليب العمل عند دخول القرن الحادى والعشرين .أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر .

4-زيادة تأثير العملاء:

أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيرا في تحديد إستراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الإنتاج، والملاءمة في الوقت، والاستجابة المستمرة ل حاجات وطموحات العملاء .إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون ع ليها، وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أحدث ا لأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين (الكبيسي، 2004: 121)

5-المعرفة:

أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود اخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في

كل ركن من أركان المنظمة. ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية .

6- تطور أدوار وتوقعات العاملين:

إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الآلات، المواد الخام) بالاستعمال، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناعات المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم. وقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والابتكارية المتاحة لدى هذه العمالة . كما اتجهت إلى الاستفادة من خدمات العاملين بالحاسوب .

وعليه فإن هذه العوامل مجتمعة تبرز ظهور منظمات التعلم التي تحرص على اكتساب المعرفة وتوظيفها ونشرها بين قادتها وموظفيها . ويفضل تعلم المنظمات كيفية التعلم، وكيف تحرص على تنمية قدراتها على التعلم بسرعة والإفادة من تجاربها الناجحة والفاشلة وعلى توفير بيئة تنظيمية مشجعة على التعلم الذاتي والمستمر فإن ذلك يقود إلى ضرورة تبني المنظمات أنموذجاً خاصاً لممارسة عملية التعلم .

ثالثاً : خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات (Murray, 2003: 306). ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسة التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة أن تمتلك المنظمة المتعلمة الخصائص الآتية: (Marquardt, 2002: 32)

- 1- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- 2- استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- 3- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- 4- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 5- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- 6- استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 7- تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
- 8- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.

9- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.

10- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.

11- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

ومع أن هناك تبايناً في الآراء حول العناصر الرئيسة التي تميز المنظمة المتعلمة عن المنظمات التقليدية، حيث تنظر بعض الدراسات (Kelly et al, 2007: 206) إلى المنظمة المتعلمة من خلال ما تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، و تخزينها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها. في حين ترى دراسات أخرى (الكبيسي، 2004: 114-119) أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها بنمط قيادتها التعليمية بحرصها على تعلم أساليب التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الأخرى، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعدها على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين والقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

رابعاً: نماذج المنظمة المتعلمة

ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد أن تأكدت حاجة هذه المنظمات التقليدية إلى التحول إلى منظمات تعلم، وبعد أن برزت أهمية تحول المنظمة التقليدية إلى منظمة تعلم. فقد تنبّهت المنظمة التقليدية إلى ضرورة توفير الشروط الضرورية لبناء المنظمة المتعلمة، وتبني وتطبيق الاستراتيجيات اللازمة لنجاح هذا البناء (Ortenblad, 2004: 129) ومن خلال البحث تم العثور على بعض النماذج التي شاعت في أدبيات إدارة المعرفة وهي:

1- أ نموذج (Senge):

وضع هذا النموذج بيتر سينغ (1990) الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالآتي: (Senge, 2006)

أ - **التفكير النظامي (System Thinking):** وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

ب - **التميز الشخصي (Personal Mastery):** وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

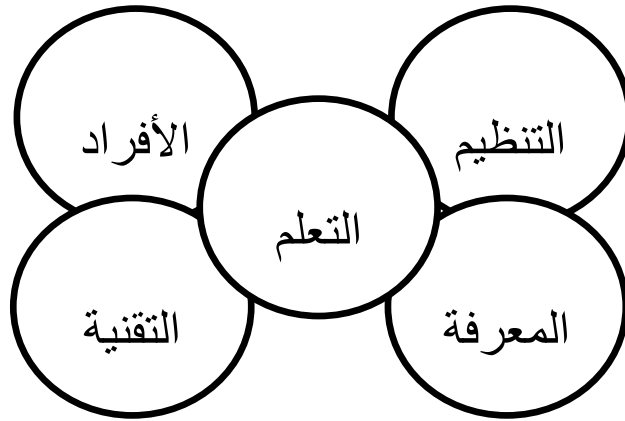
ج - **النماذج الذهنية (Mental Models):** وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

د - **الرؤية المشتركة (Shared Vision):** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

هـ- فريق التعلم (Learning Team): وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

2- أنموذج (Marquardt):

توصل (Marquardt, 1996: 23) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى تقديم أنموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة والأنظمة الفرعية هي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق في أنموذجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وكما هو موضح بالشكل (6).



شكل (6): أنموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة

Source: Marquardt, M. J., (2002), "Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning", Palo Alto, USA: Davies- Black Inc. Publishing: p. 24

أ- نظام التعلم في المنظمة: يمثل نظام التعلم تكويناً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فاعلية التعلم في المنظمة. حيث يتضمن نظام التعلم (Marquardt, 2002: 24) ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

ب- مكونات نظام التنظيم: يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية (Marquardt, 2002: 27) هي: الرؤية والثقافة والإستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم.

ج- نظام الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز. لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

د- نظام المعرفة: يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسلة (Ortenblad, 2007: 57)

هـ- نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

3- أنموذج (Redding):

تمكن (Redding, 1997: 62-66) من بناء أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة ويقترح الأنموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة مستنداً إلى مسح العديد من المنظمات قام به مركز التعلم الاستراتيجي في Naperville بولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية. واستخدم في هذا المسح أدوات قياس متنوعة، وجرى تنفيذ الإجراءات على وفق دليل التقويم وعلى النحو الآتي:

1- إن أية منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبنى قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، والإستراتيجية، والقيادة والإدارة، والثقافة والبناء، والنظم والعمليات) نحو تحقيق الغاية.

2- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجية قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.

3- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن أنموذج (Redding, 1997: 63) لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما: بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم، ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية، ويتضمن الأنموذج الخطوات الآتية:

أ- تحديد الهدف والفائدة.

ب - اختيار أداة التقييم واكتشاف النتائج.

ج - تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة.

د - تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.

هـ - تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

إن الغاية الرئيسة من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة (Kontoghiorghes et al, 2005: 188) ومن أهم تلك المجالات : توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، وتفعيل التجديد والابتكار، وتشجيع الحوار والفهم المشترك، والمشاركة في الرؤى التي تحددها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة .

4- أنموذج (Addleson):

توصل (Addleson, 1998: 5-6) إلى تحديد أنموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الاربعة The Four Axioms للمنظمة المتعلمة وانطلق Addleson عبر أنموذجه بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يأتي :

1- إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية .

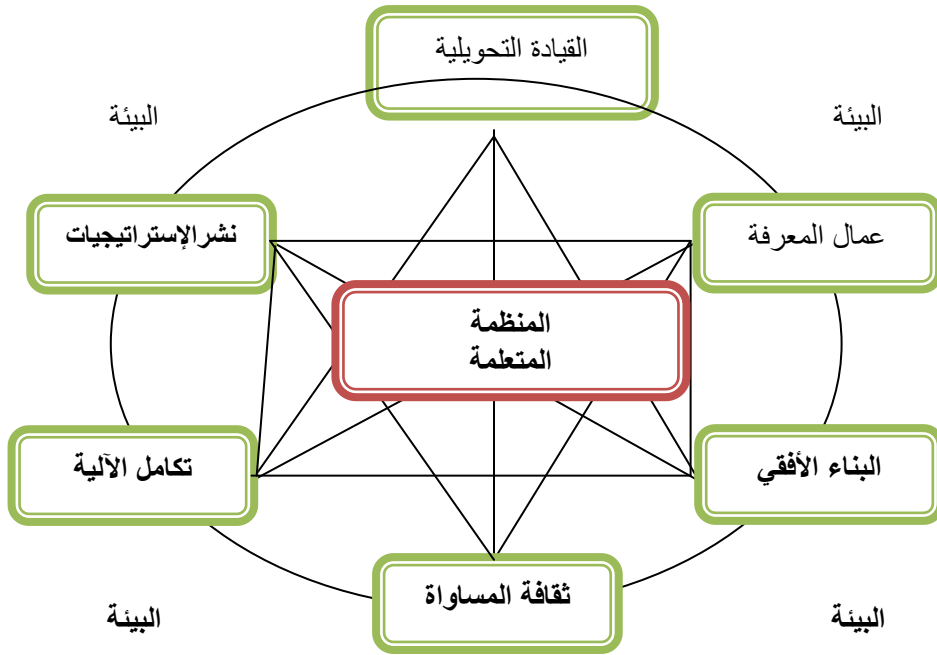
2- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون .

3- إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرائق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات .

4- إن الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى .

5- أنموذج (James):

أعدت (James, 2003) أنموذجا للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة The learning Organization Web بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات. كما هو موضح بالشكل (7).



شكل (7): شبكة المنظمة المتعلمة

Source: James, C. (2003). "Designing Learning Organization", **Organizational Dynamics**, Vol. 32, No. 48: p. 45.

ويميل التصميم التنظيمي لأنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهذا يعني أن على كل قسم في المنظمة الذي يطبق هذا التصميم يهتم باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها، كما يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره. وقد تطلب تصميم أنموذج للمنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة، والثقافة، والإستراتيجيات، والنظم، والبناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معاً في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي (James, 2003: 46).

والآتي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة:

- 1- **القيادة:** توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.
- 2- **الثقافة:** المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.
- 3- **نشر الإستراتيجيات:** تتبع إستراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، وإنما تأتي الإستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجدية من الإدارة العليا والوسطى والدنيا بل وحتى من صناع المعرفة.

4- دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقياً ورأسياً ، وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة .

5- البناء الأفقي: تتجه المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف .

6- صناع المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفراداً مهمين .

إن هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة تعد الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد أطلقت عليها (James, 2003: 52) **4Bs** (المعتقدات Beliefs التوازن Balance، اللامحدودية Bounded والسلوك Behavior).

إن أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يركز أولاً على التعلم المنتج الذي يشجع العاملين على رؤية الصورة الكلية والتحديات التي يواجهها الوضع الراهن، الذي يؤدي إلى تحسين صنع القرار في المنظمة، ثم تصبح نظم التفكير ضرورية لتحسين نوعية القرارات ومساعدة العاملين على التفكير خارج النسق النمطي، كما إن التفاعل والتداخل بين العناصر الستة التي يتضمنها أنموذج شبكة المنظمة المتعلمة يواجه سلوك القادة والمديرين والعاملين في المنظمة إلى زيادة اكتشاف المعرفة واستغلالها وتحويلها، فالجميع مكلفون بالمشاركة في اتخاذ القرار، وإجراء التجارب، والتحسين المستمر للمنظمة .

المحور الرابع بناء المنظمة المتعلمة عن طريق عمليات إدارة المعرفة

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال (Huber, 2006: 93) على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعماله. هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز .

ويمكن أن نصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على أنها علاقة تبادلية

وفي حالة من الترابط والانسائية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تبايعاً للمنظمة المتعلمة (الكبيسي، 2004: 128).

فالعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها،

أما التميز المعرفي فيستلزم توافر المختبرات والمراكز البحثية والتطويرية لابتكار المعرفة وتوليدها وتوظيفها لتصبح وسائل وأساليب قابلة للتطبيق". والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب من إدارة المعرفة فيجب عليها أن تتمتع بالتعليم التنظيمي والمعرفة نتيجة من التعلم التنظيمي. كلما وتعتمد المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة على بعضهما البعض، إذ يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعملها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس بالعكس (نجم، 2008 : 237).

كما يمكن عدّ عمليات خلق المعرفة (تعلمًا) ويعرّف التعلم بأنه اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال الخبرة أو الدراسة وتعريف عمليات اكتساب أو خلق المعرفة بأنها (تعلم) يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والمعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عندما نقرر اكتساب معرفة، نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، وتحدد غاية التعلم عندنا شكل معرفتنا، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات مختلفة من المعارف وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة، فالمعرفة المعتمدة على المهارة مثل استيفاء بيانات استمارة قد تتطلب فقط عرضاً توضيحياً وقليلًا من الممارسة أما المعرفة النظرية فيكون التعلم فيها أكثر كثافة، تحتاج إلى عمليات بحثية ودراسة متعمقة ومناقشة نقدية مع الخبراء ويتضمن اكتساب المعرفة المهنية برسم استراتيجيات الأعمال (صقر، 2002: 12).

وقد تبدو العلاقة قوية وواضحة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت أن تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها" (العبادي والبغدادي، 2011: 301).

ويرى بعض العلماء أن المنظمات العامة يجب أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، والرغبة والاستعداد للتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والافادة منه، والتعلم المستمر. وإن إدارة المعرفة هي إطار العمل الذي من خلاله ترى المنظمة جميع عملياتها كعمليات معرفية. هذه النظرة نجد أن جميع عمليات الإدارة تتضمن خلق وتوزيع وتجديد وتطبيق المعرفة للحفاظ على المنظمة وبقائها. يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على تبني الإدارة وإعلانها لنظم المعرفة التي يتم استخدامها في الأنشطة والممارسات والبرامج والسياسات داخل المنظمة. ومن ثم فإن بقاء المنظمة يعتمد بشكل مباشر وأساسي على:

- قدرتها التنافسية على جودة ما تملكه من ثروة وأصول للمعرفة.

- وتطبيقات ناجحة لهذه الأصول في كافة ما تقوم به من أنشطة في إدارة أعمالها.

- وإدراكها لقيمة ما تمتلكه من أصول وثروة المعرفة.

وتأتي إدارة المعرفة كأحد الأبعاد الرئيسة للمنظمة المتعلمة والتي تؤدي إلى التحسين والتطوير

المستمر في الأداء من خلال عملية التعلم المستمر، إذ تتضمن الأبعاد الرئيسة للمنظمة المتعلمة من:

الرؤية والقيادة Leadership & Vision، وثقافة التعلم Learning Culture، وإدارة المعرفة والاتصال

Communication & Knowledge، وثقافة التعلم Learning Culture.

ويمكننا أن نتصور هذه العلاقة بأنها ديناميكية في حال من الترابط والانسائية ، وتوجد اعتماد متبادل بين المنظمة (عمل) المعرفة مما يعني أنه عندما تتغير خبرتنا بأحد هذه العناصر يتغير العنصران الآخران أيضا؛ وذلك عن طريق تشبيهها بالنظرية النسبية لأينشتاين، حيث تبرهن نظرية النسبية على أن جوانب الواقع يبدو أنها تتغير تبعا لوجهة نظر (أو حالة حركة) المراقبين المختلفين، وتخيرنا النظرية بأن المكان والزمان ليسا شيئين منفصلين ولكنهما يشكلان معا المكان والزمان وثمة تعبير آخر لهذه النظرية وهو أن الطاقة والكتلة هما ببساطة شكلان أو صورتان مختلفتان للكتلة - الطاقة، وعندما نفكر في العلاقة بين المنظمة كعمل والمعرفة من منظور الأعمال ندرك أن أي جانب نتناوله في الأداء مرتبط بالآخر؛ فمثلا: يعتمد عمل (أدائه) ما على مجموعة معينة من المعارف والمهارات والخبرات، ولذا فإن الأداء مرتبط أيضا بالمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة بنجاح ومحصلة ذلك كله عبارة عن متصل كمي للوقت والمعرفة والعمل لا يمكن لأي من هذه العناصر الثلاثة أن يوجد فيه من دون الرجوع للعنصرين الآخرين. فالعلاقة متبادلة بين المعرفة والعمل تعني أنه عندما تتغير خبرتنا بأحد، يتغير العمل كذلك (توفيق، 2004: 203).

النتائج والتوصيات

ان التغير الذي شهدته البيئة الدولية والمحلية والذي شمل مختلف مناحي الحياة وأنشطتها وقطاعاتها قد استوجب ظهور منظمات عصرية تؤمن بأهمية التعلم واكتساب المعرفة ومواكبة تطورات التكنولوجيا من أجل خدمة عملائها وتنمية عاملها ومن دون ذلك فلن يكتب لها البقاء ولا النماء وحي بمؤسساتنا أن تسارع إلى تبني نهج التعلم التنظيمي والتميز لتواكب روح العصر قبل أن تصل لمرحلة انتهاء صلاحيتها أو تموت قبل أن تصل مرحلة البلوغ. لذا جاءت توصيات البحث كالآتي:

1- توصيات تتعلق بعمليات إدارة المعرفة:

أ- عملية تشخيص المعرفة:

- (أولاً) وضع استراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها المنظمة.
- (ثانياً) اعتماد في تشخيص المعرفة على تطبيقات إدارة المعرفة، كنظم الخبرة وخرائط المعرفة.
- (ثالثاً) بناء هياكل تنظيمية لموارد المعرفة.
- (رابعاً) جمع المعلومات اللازمة عن المؤسسات ذات الصلة واحتياجات المجتمع.
- (خامساً) قدرة أطراف العمل المنظمي على التعامل مع تقنيات ونظم إدارة المعرفة.
- (سادساً) مراجعة المعارف المتضمنة في الأنشطة ومدى ملائمتها لمجتمع المعرفة.
- (سابعاً) اراجعة أنشطة وفعاليات البحث والتطوير ومدى ارتباطها بإدارة المعرفة.
- (ثامناً) عم التوجه الخارجي نحو تدويل الخدمة التي تقدمها المنظمة في إطار منظومة واضحة لإدارة المعرفة.

(تاسعاً) السعي نحو تحقيق القيمة المضافة والحصول على الميزة التنافسية من الخدمات المنظمة.

ب - عملية توليد المعرفة:

- (أولاً) بيئة المناخ المناسب لدعم دور البحث والتطوير في إنتاج المعرفة وتطويرها.
- (ثانياً) خطط منظمة للشراكة والتعاون مع المؤسسات المناظرة وغير المناظرة، لدعم توليد وتكوين المعرفة وتوزيعها.
- (ثالثاً) البحث المنظم في قواعد المعرفة بالشبكات المحلية والشبكة العالمية.
- (رابعاً) عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات وورش العمل، بما يفيد في اكتساب وتبادل المعارف والخبرات.

(خامساً) التأكيد على دور التعلم التنظيمي في اكتساب المعرفة ونشرها.

ج - عملية تخزين المعرفة:

- (أولاً) وضع آليات محددة وواضحة لتخزين المعرفة وتنظيمها على وفق أولوياتها في دعم القرار المنظمي.
- (ثانياً) تنقية المعلومات المتحصل عليها وصياغتها في صورة قابلة للاستخدام.
- (ثالثاً) دور ارشيف المنظمة في حفظ المعرفة واسترجاعها.
- (رابعاً) حيد المصطلحات وأدلة العمل المتعلقة بإدارة المعرفة، في جميع أقسام المنظمة ووحداتها.

(خامساً) مخازن ومستودعات المعلومات والمعارف بأنظمة الاتصال المتطورة، بما يسهل استرجاعها عند الحاجة.

د - عملية توزيع المعرفة:

- أولاً) استخدام أسلوب فرق المعرفة في توزيع المعرفة بين وحدات وأقسام المنظمة.
 ثانياً) صياغة التقارير والتوجيهات المنظمة، في صورة تمكن من نشر المعرفة.
 ثالثاً) تصميم مواقع متطورة على الشبكة العالمية وتحديثها دورياً ، بما يساعد على توزيع ونشر المعرفة.
 رابعاً) التأكيد على دور أنماط التعليم عن بعد في نشر المعرفة.

هـ - عملية تطبيق المعرفة:

- أولاً) استخدام المعرفة المكتسبة في الأعمال اليومية للمنظمة.
ثانياً) استحداث أنظمة تتيح تطبيقات فعالة لإدارة المعرفة.
ثالثاً) استخدام المعرفة المتاحة في تطوير العمل المنظمي.
رابعاً) غرس مفهوم تعدد مصادر المعرفة في أوساط العمل المنظمي.
خامساً) تنمية قدرات الموظفين على استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات.
سادساً) تعزيز مهارات العمل الجماعي لدى أطراف العمل المنظمي.
سابعاً) الاستفادة من المعلومات والمعارف المكتسبة من المدربين، في تطوير منظومة العمل المنظمي.
ثامناً) استغلال المعرفة المتاحة في تطوير عمليات وأنشطة البحث والتطوير، بما يفيد في تطوير المعرفة وتدويرها.
تاسعاً) التوسع في الخدمات الاستشارية القائمة على المعرفة.
عاشراً) استغلال إدارة المعرفة وتقنياتها في تدويل الخدمة المنظمية.

2- توصيات تتعلق ببناء المنظمة المتعلمة

أهمية اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة والقيام بتنمية وتطوير قدراتها المنظمة ومنها قدرات بناء الفرق ونظام التعلم والمشاركة الرؤى الإستراتيجية المشتركة بين العاملين لدورها المباشر في نجاح منظمات الأعمال.

ب- أن تسعى المنظمات إلى تحديد موقعها وآليات التصرف الممكنة لها في إطار العلاقة بين عناصر نموذج المنظمة المتعلمة والتعزيز من القدرات المنظمة التي تمتلكها وتحاول تعزيز القدرات المتوافرة والعمل على

امتلاك القدرات التي هي بحاجة لها لضمان الافادة منها في عملياتها المعرفية.

ج. ضرورة الربط المناسب بين عمليات إدارة المعرفة وقدرات المنظمة المتعلمة والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق ذلك واعتمادها.

المصادر

- 1- أبو بكر، فائق أحمد، (2001)، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
- 2- أبو خضير، إيمان سعود، (2007)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ، (ط1)،: دار المؤيد، الرياض.
- 3- البغدادي، عادل والعبادي، هاشم، (2010)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ، ط1، الوراق، عمان.
- 4- توفيق، عبد الرحمن، (2004)، الإدارة بالمعرفة – تغيير ما لا يمكن تغييره ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر.
- 5- الجنابي، أكرم جبار (1999)، "دراسة تكنولوجيا العمل في المصارف التجارية العراقية الخاصة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- 6- حسين، ليث سعد الله، (2004)، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، ملتقى إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الاردن .
- 7- السالم، مؤيد سعيد، (2005)، منظمات التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر.
- 8- السرحان، يحيى ناصر، (2002)، "ندوة منظمة التعلم"، دراسة مقدمة إلى الملتقى الإداري الأول بإشراف الجمعية السعودية للإدارة بعنوان "واقع ومستقبل الإدارة في المملكة العربية السعودية"، خلال الفترة من 8 إلى 9 ربيع الأول 1423هـ، الموافق 10-12 مايو.
- 9- صقر، هدى، (2002)، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي ، دمشق.
- 10- غراهام؛ روبرت وانجلاند؛ راندل، تعريب: الطباع؛ أمين (2002)، "تكوين البيئة المناسبة للمشاريع الناجحة"، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض.
- 11- فرجاني، نادر (2000)، "تحدي اكتساب المعرفة في الوطن العربي"، بحث منشور عن مركز المشكاة للبحوث ، القاهرة، مصر.
- 12- نجم، عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 13- الكبيسي، صلاح الدين عواد، (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الابداع التنظيمي"، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 14- الكبيسي، عامر خضير، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 15- مكليود، رايموند (2000)، "نظم المعلومات الادارية"، تعريب سرور علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 16- Addleson, M, (1998), "What is a Learning Organization", <http://pos.gmu.edu/home/perspective.ns>
- 17- Bateman & Snell, (2002), **Management**, McGraw-Hill, Boston.
- 18- Bleed, R. (2004). "A Learning organization", <http://www.Dist.Maricopa.ed>
- 19- Bourdrem & Couillard, (1999), "System Integration and Knowledge Management", *ISM*, fall. Vol. 4.
- 20- Bouthiller F. & shearer K. (2002) "Understanding knowledge management and Information Management the need for an empirical perspective", *IR*. Vol. 8 No.1 Oct.
- 21- Cohen, W. & Levinthal, D., (1999), "Absorptive Capacity: A new perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science*, Quarterly, 35.
- 22- David B. & Martha J., (2000) "Net value", John Wiley and sons, New York.

- 23- Dewar, Tammy & Whittington, Dave, (2004), "**A strategic approach to Organizational learning**", *Industrial & Commercial Training*, Vol. 36, No. 2.
- 24- Drejer, A. (2000), "**Organizational learning and competence development**", *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 4.
- 25- Duffy, Jan, (2000), "**Knowledge Management: To Be or not To Be?**", *IMJ*, Vol. 14, January.
- 26- Fielden, T., (2001), "**Knowledge Management state of mind in forward**", Vol. 23, Issue 6.
- 27- Firestone J. & McElroy M., (2003) "**Key Issue in the new knowledge Management**", KMCL press/Butter worth Heinemann, Burlington.
- 28- Foster, J. (2001). "**Developing a learning organization: three critical elements**", *Paper Presented at the American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC*, [http:// www.fpc.edu/strtegic](http://www.fpc.edu/strtegic)
- 29- Gupta, A. & Gorindarajan, V., (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporation", *SMJ*, Vol. 21, No. 4.
- 30- Horschel, R.T., (2000) "**Chief knowledge officer critical success factors for K.M. information strategy**", *Ej*, Vol.16, Issue. 4.
- 31- Hlupic, V.Pouloudi & Rzerski, G., (2002) "**Towards an integrated approach to knowledge Management: knowledge and process Management**", Vol. 9, No. 2.
- 32- Huber, G. (1991). "**Organizational learning**", *organizational science*, Vol. 2, No. 1.
- 33- James, C., (2003), "**Designing Learning Organization**", *Organizational Dynamics*, Vol. (32), No. (1).
- 34- Kelly, Diane R.; Murray Lough; Rosemary Rushmer; Joyce E. Wilkinson; Gail Greig & Huw T. O. Davies, (2007), "**Delivering feedback on learning organization characteristics- using a Learning Practice Inventory**", *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, Vol. 13, No.5.
- 35- King ,W.R., (2000),"**Playing An Integral Role in K.M.**", *ISM* ,Vol.(17) Issue (4).
- 36- Laudon K. C. & Laudon J. P., (2001) "**Management information system**", prentice-Hall, New Jersey.
- 37- Loomis, J., (2000), "**Knowledge management and X Generation**", *RN*, Vol. (143), Issue. (12).
- 38- Marquardt, B. (1996), "**Learning to Change: An Information Perspective on Learning Organization**", *Business Quarterly*, Vol. 61, No. 2.
- 39- Marquardt, M. J. (2002), "**Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning**", Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.
- 40- McElroy M.W. (2000), **Integrating Complexity theory knowledge Management and Organizational learning**, *Journal of knowledge Management*, Vol. 4, No. 3
- 41- Mc Adam, R & Mc Creedy, S., (1999) "**Acritical Review of K.M. Models**", *Journal of knowledge Management*, Vol. 4, No. 3.
- 42- Mertins K. & Heisig P. Vorbeck, (2001) "**Knowledge management: Best practice in Europe**", Springer verily Pub., Heidelberg, Belin.

- 43- Murray, P., Chapman, R. (2003), "**From continuous improvement to organizational learning: developmental theory**", *The Learning Organization*, Vol. 10, No.5.
- 44- Nararajan, G. & Skekhar, S, (2000) "**Knowledge management enabling business growth**", McGraw-Hill, New Delhi.
- 45- Nonaka, I., (1995) "**The knowledge creating company**", *HBR*, Vol. 68, No. 6.
- 46- Oluic, Vakovic, V., (2001) "**From Information to knowledge**", *Journal of the America society for Information Science and Technology*. Vol. 52.
- 47- Pervaizk, A et al (2002) "**Learning Through knowledge management**", Oxford: Butterworth Heinemann.
- 48- Rastogi, P.N., (2000), "**K.M. and Intellectual capital the new virtuous Reality of competitiveness**", *HSM*, Vol. 19.
- 49- Redding, J., (1997), "**Hardwiring the Learning Organization**", Training & Development, August.
- 50- Roman, C. Barquin, (2001) "**What is knowledge management**", Vienna Pub. , Virginia.
- 51- Rowden, W. R. (2001), "**The learning organization and Strategic change**", *Advanced Management Journal*, Vol. 66, No.3.
- 52- Senge, Peter, (1990), "**The fifth discipline: the art and practice of the learning organization**", Doubleday Dell Publishing Group.
- 53- Severlinger P.M., (2000) "**Managing Knowledge in Professional Service organization**", Chulmers University of technology, Gutenberg- Sweden.
- 54- Skyrme, D. (2001) "**Capitalizing on knowledge**" Butter worth, Heinemann Oxford.
- 55- Thomas, K., Allen, S. (2006), "**The learning organization: a meta-analysis of themes in literature**", *The Learning Organization*, Vol. 13, No.2.
- 56- Turban E. et al, (2002) "**Introduction to information Technology**", John Wiley & sons, New York.
- 57- Vail, Edmone F., (2000) "**Using Models for K.M.**", *KMR*, Vol.3, No.1.
- 58- Vlok, Daniel, (2004), "**An Assessment of the Knowledge Processing Environment in an Organization: A case Study**", *Master dissertation of Business Administration*, Rhodes University.