

الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة

د. نجمة عباس

جامعة الحاج لخضر – باتنة

abbas.nadj11@gmail.com

Abstract :	ملخص:
<p>The purpose of this paper is to identify the importance of Knowledge Management as a tool for addressing the changes and developments in the knowledge economy. It also aimed to explore the role of organizational learning in the promotion of exercise excellence management in modern organizations.</p> <p>The study concluded that the organization is an object lives on knowledge, for that departments in modern organizations cannot afford to neglect the issue of providing appropriate knowledge in the correct timing and confirm the sources used in decision-making, concepts of knowledge management has become a distinct management approach adopted by many developed organizations, benefit from the knowledge wealth available to them in guiding the organization and achieve its objectives. The study also confirmed the need to promote organizational learning in order to create innovative knowledge organizations reap all the benefits of moving the first already existing competitive.</p> <p>Key Word: Knowledge, Knowledge Management, Learning, Organizational Learning, Organizational Excellence.</p>	<p>هدفت ورقة البحث هذه إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة كأداة لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، كما سعت أيضا إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تعزيز ممارسة إدارة التميز في المنظمات المعاصرة.</p> <p>وقد أكدت هذه الدراسة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن يعيش على المعرفة، من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المنظمات المعاصرة أن تهمل قضية توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة، وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات. ولقد تبلورت مفاهيم إدارة المعرفة لتشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المنظمات المتطورة، تسفيد بها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمور المنظمة وتحقيق أهدافها. كما أكدت أيضا على ضرورة الارتقاء بالتعلم التنظيمي بغية خلق منظمات معرفية مبدعة تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي.</p> <p>الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، التعلم، التعلم التنظيمي، التميز التنظيمي.</p>

مقدمة

أدرجت الإدارة المعاصرة – وتحت ضغوط المتغيرات التحولات الهادرة خلال السنوات القليلة الماضية- أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها وصولا إلى إرضاء العملاء ومواجهة قوى المنافسة المتزايدة. كما اتضح للإدارة أن طلب التفوق على المنافسين وتحقيق السبق في خدمة العملاء والاحتفاظ بهم وتنمية العلاقات الفعالة المجدية معهم هي أمور لا تتحقق بالتمني أو الانتظار حتى تأتي النتائج المستهدفة دون جهد أو تكلفة. إنما تؤكد للإدارة المعاصرة أن الفوز بالأسواق وتحقيق معدلات النمو المرغوبة والقدرة على الاستمرار في مركز تنافسي قوي، كل تلك النتائج تحتاج إلى بذل أقصى الجهود وإنفاق الموارد الغالية بحثاً عن السبل الصحيحة المؤدية إليها.

فقد اتضح في الحقيقة أن "التميز" الذي تسعى إليه الإدارة هو نتيجة ومحصلة لما تبذله كافة عناصر المنظمة في التطوير والتحديث والالتزام بمفاهيم جديدة تصب كلها في "إرضاء العملاء". ويقع ضمن هذه المجهودات المتكاملة البحث عن مصادر المعرفة واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها.

من هنا كان التوجه الإداري الجديد الذي شاع في السنوات الأخيرة تحت اسم "إدارة المعرفة" والتي أشار لها Drucker في مقال بعنوان "The Coming of The New Organization"¹ حيث تنبأ منذ ما يقرب من عشرين عاما أن التنظيم الجديد سيكون أقل في عدد المستويات التنظيمية، وأنه سيحتاج فقط إلى أقل من نصف أعداد المديرين، وأن العمل سيؤديه متخصصون يعملون في فرق تتجاوز التقسيمات التنظيمية التقليدية، وأن الرقابة والتنسيق بين العاملين سيعتمدان في الأساس على رغباتهم وممارستهم للرقابة الذاتية. وأشار دركر إلى أن العامل المحرك لتلك التحولات التنظيمية المتوقعة هو "تقنية المعلومات" حيث ستكون المعلومات هي العنصر الحقيقي المحرك للنشاط والفعل في التنظيم وهي الأساس الذي ستعتمده الإدارة في اتخاذ القرارات، ومن ثم يصبح التنظيم موجها ومستندا إلى المعلومات.

مع مرور السنوات وتطور تقنية المعلومات واشتراكها واندماجها مع تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي والتطور التقني على كافة الأصعدة وفي مختلف مجالات التخصص، تضخمت المصادر المعرفية للإنسانية وتيسرت سبل التعرف عليها باستخدام تقنيات الاتصالات فائقة السرعة والقدرة والتمثلة في شبكة الإنترنت وشبكات الإنترنت وغيرها من وسائل تقنية متطورة ومتجددة تتيح للإدارة الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني ومستجدات العلم والتقنية بسرعة هائلة وتكلفة تكاد تكون منعدمة. ومن ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات العلمية والتقنية وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمات، وكذلك تجميعها وتحديثها وإنشاء مستودعاتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تفهم وتطبيق تلك المعلومات. وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز على معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتج المحقق لمنافع وفوائد، ثم توظيف تلك المعرفة والتعلم من نتائج استخدامها. وقد تطورت مفاهيم وتقنيات "إدارة المعرفة" و"التعلم التنظيمي" في السنوات القليلة الماضية وأصبحت تمثل ركيزة مهمة في الرصيد المعرفي للمدير المعاصر.

1- إشكالية الدراسة وأسئلتها المحورية

مع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى "الميزة التنافسية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز، مما يحتم ضرورة أن تنتبه الإدارة إلى أن استخدامها للمعرفة يترتب عليها نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية في أحيان أخرى، ومن ثم يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة والممارسات المستندة إليها المؤدية إلى النتائج الإيجابية، وتقادي أنواع ومصادر المعرفة والممارسات المرتكزة إليها والتي أدت إلى نتائج سلبية، كل ذلك من أجل تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية والتقنية الهادرة ومواجهة الضغوط التنافسية الهائلة والتحولات المستمرة والعميقة الآثار في نظم الأعمال.

انطلاقاً مما سبق، تبرز معالم الإشكالية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة ممارسات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة؟ ويندرج عنه جملة تساؤلات أخرى لصيقة بموضوع الدراسة نوجزها كالآتي:

- أين تتجلى أهمية إدارة المعرفة بالنسبة لمنظمات الأعمال المعاصرة؟
- ما متطلبات انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي؟
- كيف تساهم ممارسات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في دعم تميز منظمات الأعمال؟

2- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فهي تتناول أحد المواضيع المطروحة اليوم على الساحة الاقتصادية والمتداولة بين الباحثين والمفكرين الاقتصاديين في مختلف الدول المتقدمة منها والنامية. إضافة إلى ذلك، فإن بروز نوع جديد من المنافسة يسمى "المنافسة الإبداعية"، قوامها تقديم كل ما هو جديد، من شأنه أن يدعم تفوق المنظمة ويضمن لها البقاء والنمو في بيئة تشهد تغيرات متسارعة مما يفرض عليها تفعيل دور إدارة المعرفة وتنشيط التعلم الفردي والتنظيمي.

3- أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- الكشف عن أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمنظمات المعاصرة.
- التعريف بمتطلبات انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي
- الكشف عن مساهمة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في دعم منهجية التميز.

4- منهجية الدراسة

في إطار الترابط ما بين أبعاد إشكالية الدراسة وأهدافها وجوانب أهميتها، اعتمدت ورقة البحث هذه على الأسلوب التحليلي بما يبرز مساهمة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في تفعيل منهجية التميز. ولتجسيد ذلك، فقد تم الاستناد على البحوث المتخصصة، التقارير والدوريات وأمهات الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة.

أولاً: طبيعة المعرفة وأنماطها

إن المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ العابر، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب. وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل بصورة متزامنة على أسباب المعرفة. وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي. وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها. والمعرفة حقل أساسي، ولها حقول فرعية متعددة. ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العملي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة.

يرتبط مصطلح المعرفة (Knowledge) بمصطلحين آخرين هما: البيانات (Data) والمعلومات (Information).² واستناد إلى ذلك يرى (J. Harris and A. Henderson) أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة Wisdom (التي تعد أساساً فاعلاً للإبداع Innovation).³ ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابتكار والإبداع.

يشير (M. Ackerman) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل: الحقائق Truth والمعتقدات Beliefs والرؤى ووجهات النظر Perspectives والمفاهيم Concepts والأحكام Jugements والتوقعات Expectations والمناهج Methodologies والمهارات Skills والبراعة Know-How.⁴ عند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة، وما يهم المنظمة المعاصرة بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل وبالأعمال، وهذه المعرفة وفقاً لما يشير (C. Lucier and J. Torsilier) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم

بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة، وهؤلاء يكونون مسؤولين عن تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، ويعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة.⁵

تتخذ المعرفة تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة،⁶ إلا أننا نكتفي بتقديم التصنيف الأكثر استخداماً بين الباحثين، هذا التصنيف يرى أن المعرفة على نوعين أساسيين هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.⁷

المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)، تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى بدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين.

أما المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) فهي تلك التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج من خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.⁸

بناء على ذلك، فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أي معرفة جديدة. أما المعرفة الصريحة فتتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد الإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المنظمة مقارنة بالمنافسين.

فقد تصمم تطبيقات لتكنولوجيا المعلومات الخاصة لدعم إدارة المعرفة الصريحة في منظمات الأعمال، على الرغم من أن المعرفة الضمنية أصبحت تمثل شكلاً قيماً ومتعاضداً من أشكال المعرفة في المنظمة، التي يمكن دعمها وإدارتها من طرف أنظمة دعم اتخاذ القرارات، والأنظمة المرتكزة على المعرفة. وفي ظل البيئة التنافسية الجديدة تحتاج المنظمة بالضرورة إلى الاعتماد على العمال ذوي المعرفة، بهدف إنشاء شبكات معرفية ذات كفاءة لتعزيز نقل المعرفة وإنجاح عملية الإبداع والتعلم في المنظمة.

ثانياً: تنامي الحاجة لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال المعاصرة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من المنظمات على توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة، لتتحول إلى منظمات تملك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، وتتجه صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية.

أ- مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها الاستراتيجية:

يعرف Dubrin إدارة المعرفة على أنها "المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والمزيد من التنافسية".⁹ في حين عرفها K. M Wiig على أنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف المراد تحقيقها".¹⁰

عرفها العلي وآخرون على أنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر، وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. وهي الاستراتيجيات والتراكيب التي تُعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع، وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".¹¹

نلاحظ من العرض السابق، أن هناك أكثر من تعريف لإدارة المعرفة وأن كل جانباً محددًا أو مجموعة من الجوانب الرئيسية لإدارة المعرفة، وذلك حسب الخلفية التي تأثر بها الكاتب وطبيعة الاستخدام المقصود، غير أن غالبية التعريفات تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم. وبناء على ذلك، فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تساعد المؤسسة بأن تتعلم كيفية تكوين، تعريف، إظهار، تحويل ولاسيما الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمن هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية، فإدارة المعرفة بهذا المعنى ضمان لزيادة قدرة المنظمة على التجديد والإبداع.

يمكن القول، إن إدارة المعرفة تستهدف مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات الإستراتيجية التالية:

- 1- توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكانياتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يباح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة وما تنتجه من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المنظمة إلى السوق.
- 2- إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات ترشيد اتخاذ القرارات.
- 3- تهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة.
- 4- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في توقيت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو بتفادي التحولات السالبة وما تفرزه من مخاطر وتهديدات.
- 5- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من جانب آخر، وبذلك يتحقق للمنظمة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المنظمة.
- 6- مساندة الإدارة في مباشرة عملية التجدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم Unlearning، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المنظمة وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي.
- 7- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حتى يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.
- 8- مساندة جهود المنظمة لاستعادة حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى Mega Opportunities والتي تخلخل توازن المنظمة بما تحدثه من ارتباك أو هدر لموارد أو تعطيل لطاقات أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص. وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات .

يمكن القول، أن هناك إدراكًا متزايدًا بأهمية إدارة المعرفة لدى جميع إدارات الشركات الكبيرة ولدى قادة الشركات الدولية، كما نجد هذا الوعي العميق لدى المبادرين وقادة الأعمال ورموز الصناعة والتكنولوجيا وحتى قادة الرأي والممارسين للأعمال في مختلف أنحاء العالم.

فتأسيساً على ما تقدم نستطيع أن نستعرض بعض الأمثلة التطبيقية التي تؤكد المردود المادي المباشر للاستثمار في مجال الإدارة المعرفية. إذ نجد نتائج الدراسة التي أعدتها شركة XPMG Consulting والتي استخدمت فيها استبانة وزعت على 423 منظمة في المملكة المتحدة، وأوروبا، والولايات المتحدة. تبين أن 81% من المديرين

في هذه الشركات قالوا أن لديهم برامج إدارة المعرفة، بينما أشار 38% و30% من أفراد العينة إلى أنهم في طريق تطبيق إدارة المعرفة وفي طور إعداد هذه البرامج، بينما يوجد 13% من المديرين الذين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة.¹²

ويتضح من هذه الدراسة أن جميع المنظمات على وعي عميق بالدور الحيوي لإدارة المعرفة، حيث تنظر الإدارات التنفيذية لمنظمات العينة بنسبة 79% باعتبارها ضرورية لتحسين الميزة التنافسية في التسويق، بينما أشار 75% من أفراد العينة إلى دورها في تحسين إستراتيجية التركيز على الزبون، و72% في تطوير العاملين، و64% في ابتكار المنتجات و63% في تحسين معدلات نمو الإيرادات والأرباح. بالإضافة إلى ذلك، أشارت ثلاثة أرباع منظمات العينة إلى أن برامج إدارة المعرفة قد كان لها تأثير جوهري على تحسين اتخاذ القرارات بما في ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوزيع أفضل للخدمات المقدمة للزبائن.¹³

نستخلص مما تقدم، أن منظمات الأعمال يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والاستثمار في هذا المجال لان ذلك سيجقق لها منافع واسعة، وأن المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في الزبائن والأسواق.

ثالثاً: التعلم التنظيمي Organizational Learning

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المنظمة هي كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل في دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي، وتنتهي بالانهيار والاندثار. وبذلك فإن ما يصد الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضاً على المنظمة. ومن هنا يجوز أن نتصور المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، بمعنى أنها تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك (الممارسات والأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة المتغيرة. ومن ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشدت تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما "التعلم التنظيمي" و"المنظمة المتعلمة The Learning Organization"، ويتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمة من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر حال تنعزل عن التعامل مع التغيرات الحاصلة في المحيط وكذا في محيطها الذاتي.

أ- التعلم التنظيمي، مفهومه وخصائصه :

يرى (Argyris & Schon) أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.¹⁴ كما عرفه كل من (Duncan & Weiss) على أنه الحالة التي يتم فيها تطوير معرفة المنظمة، من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات.¹⁵

أما (Senge) فيرى بأنه "عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية، تتمكن المنظمة بأسرها على الحصول عليها، وجعلها وثيقة الصلة بأغراضها الأساسية".¹⁶

يؤكد (Huber) على أنها عبارة عن المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصابها أو ينتج عنها تغيير في سلوك المنظمة، ويوضح أيضاً أن هناك أربع عمليات لا بد من تكاملها معاً في التعلم التنظيمي، وهي: الحصول على المعرفة، وتوزيع المعلومات، والذاكرة التنظيمية.¹⁷

وقد استنتج (هيجان) عدداً من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي من بينها:¹⁸

- 1- عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
- 2- وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.

- 3- نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها هي التي تسهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني المستمدة من تجاربها وممارستها.
- 4- عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إليها وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة المنظمة.
- 5- مساندة قيادة المنظمة والتي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.

نفهم مما تقدم أن عملية التعلم التنظيمي تمثل عمليات يتمكن المدراء من خلالها تحسين قدرات وقابليات الأعضاء لفهم وإدارة المنظمة ضمان سلامة التعامل مع بيئتها، وبذلك تتمكن من تنفيذ قرارات ترقى باستمرار مستوى فاعليتها. ويتجسد التعلم التنظيمي بنمطين مهمين هما: اكتشاف وتطوير أنشطة وطرق وإجراءات جديدة من خلال التجربة الذاتية للمنظمة أو عن طريق الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى، من جهة، واستغلال واستثمار أعضاء المنظمة لهذه الطرق والتجارب وتحسين وتعديل ما تمتلكه من طرق وإجراءات حالية من جهة أخرى.

ب- كيف يتعلم الفرد؟: التعلم هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. وهذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج هي:

- 1- إن التعلم يتضمن عملية تغيير في السلوك.
 - 2- إن هذا التغيير هو تغيير دائم وليس مؤقتا، وعلى ذلك فإن انخفاض الأداء الذي يحدث بسبب التعب أو المرض لا يمكن وصفه بأنه ناتج عن التعلم.
 - 3- إن هذا التغيير في السلوك يجب أن يكون ناتجا عن الخبرة أي بسبب الممارسة والتفاعل الدائم بالظروف المحيطة.
- يتعلم الفرد – طبقا لنظرية التعلم التنظيمي – من خلال خمسة آليات يسميها Senge العلوم الخمسة The Five Disciplines، هي:
- 1- بناء النماذج الفكرية التي تتلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركاتها وتأثيراتها.
 - 2- مفاهيم ووجهات نظم مشتركة مع الآخرين .
 - 3- تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه
 - 4- العمل في فريق
 - 5- تطبيق التفكير المنظومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل. وهو المدخل الذي يطلق عليه The Fifth Discipline
- تمر عملية التعلم بأي من الآليات السابقة – أو بها كلها- بما يطلق عليه عجلة التعلم The Wheel of Learning، والمعنى المستفاد منها أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان إلى مواقف الخبرة والتجربة (أي مواقف مواجهة تختلف عن الموقف الذي تعود عليه)، فيبدأ في التفكير والتدبير للموقف الجديد محاولا الكشف عما به من عوامل وقوى مؤثرة مستندا في ذلك على خبراته السابقة (وخبرات الآخرين) ودوافعه وأهدافه واتجاهاته، وبناء على ذلك يصل إلى استنتاجات محددة أو تكوين مفاهيم تفسر له الموقف الجديد. وبناء على ذلك يعمد الإنسان إلى اختبار صحة المفاهيم التي توصل إليها من خلال وضعها موضع التطبيق بممارسة سلوك جديد أو تعديل سلوكه القديم. فإذا تحققت صحة مفاهيمه يتمسك بالسلوك الجديد أو المعدل، وإن ثبت له عدم صحة تلك المفاهيم تعود عجلة التعلم للدوران مرة أخرى.
- في المنظمات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان للتجارب والخبرات، ومن ثم فإن السمات الأساسية للتعلم تكون على النحو التالي:
- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل .
 - يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعيا وتفاعليا وليس انفراديا سلبيا

- يتعلم الناس القواعد والنظم والتعليمات الواضحة والمباشرة، كما يتعلمون – وهذا هو الأهم- المعاني والمفاهيم والأفكار غير المباشرة والتي يستخلصونها من تلك المعارف والخبرات للظاهرة.
- إذن يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة والمتعاملين معها، وإذا تحققت الشروط التالية:
- أن يدرك العاملون في المنظمة و/ أو المتعاملين فيها حدوث تغيرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.
- أن يتبين هؤلاء الأفراد معنى تلك التغيرات سواء تطرح للمنظمة فرصا وآفاق ايجابية تتيح لها مزيدا من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بالخسائر
- أن يتبين هؤلاء العاملين أو المتعاملين ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء والمنافسة، ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر أو الذي يمكن أن يحدث لهم، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتقادي آثارها مع تعديلات في أنماط العمل وأساليب المنظمة في الاستجابة والتفاعل مع عناصر المناخ المحيط (مصدر تلك المتغيرات)
- أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد واستثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
- أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

يوضح Senge أن المنظمات تعاني عادة معوقات للتعلم تتمثل في أنماط سلوكية غير محابية لاكتساب الفكر الجديد والاستجابة السريعة للتغيرات. وتكمن الأنماط السلوكية في مواقع عدة بالمنظمة ويكون تأثيرها أشد حال ما تركزت القيادات. وبصفة عامة فإن انفتاح المنظمة وتوفر فرص التفاعل والتواصل بين أعضائها وبين عناصر المناخ يزيد من قابليتها للتعلم.

ج- إنشاء المعرفة ومتطلبات الربط بين التعلم الفردي والتنظيمي لتحقيق التميز

إن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعلنة التي يملكها الأفراد في المنظمة هو أساس إنشاء معرفة جديدة متميزة، وتسمى حالة التفاعل Knowledge Conversasion أي نقلها وتبادلها وتحويلها بين الأفراد وضمن الأفراد خلال فترة زمنية معينة وفي بيئة مساعدة. ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبداعية مستمرة. كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى، وتطوير المهنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها.

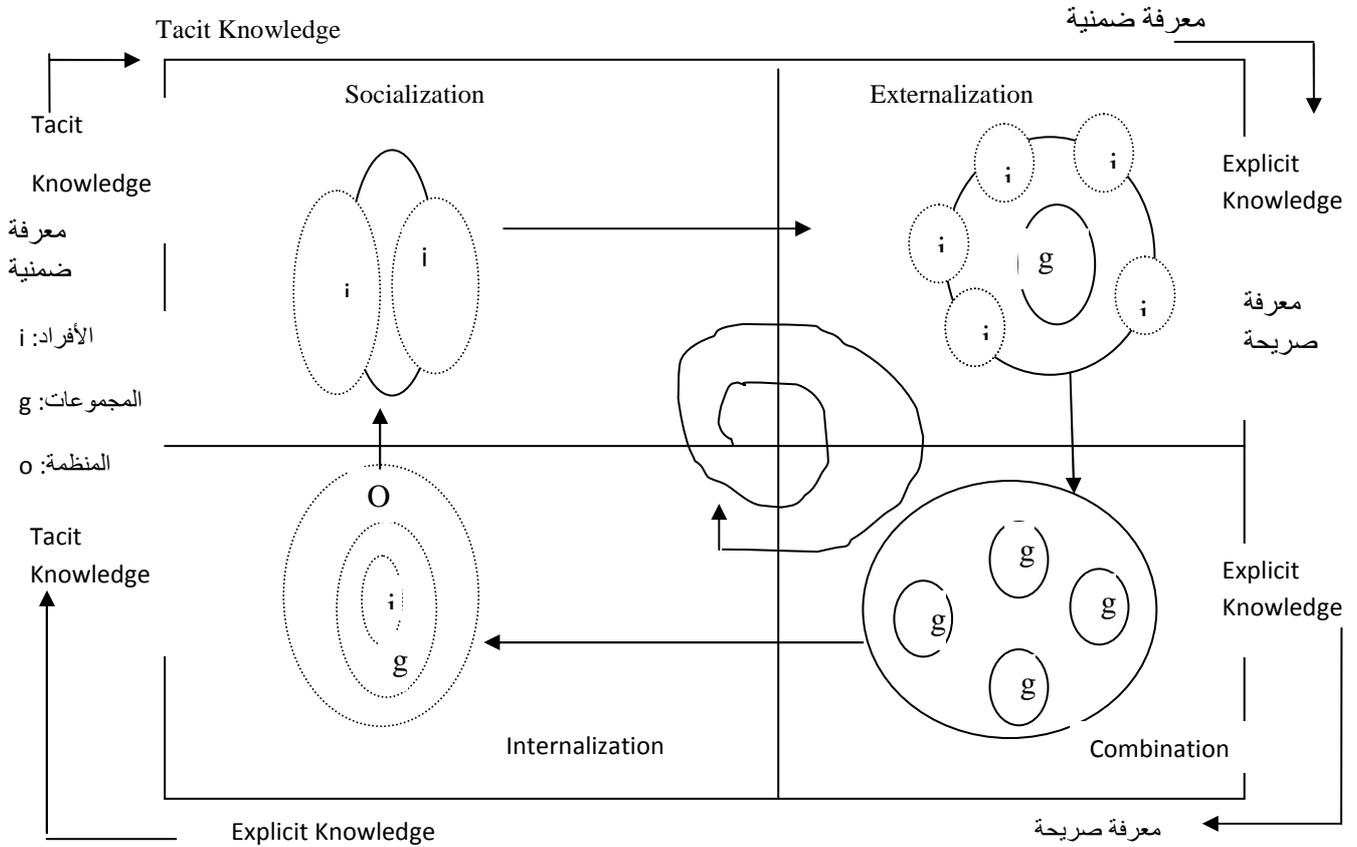
على اعتبار أن المعرفة مسجلة في الذاكرة الفردية والجماعية للأفراد أو في إجراءات تنظيمية لأنها تبقى كمورد تنظيمية مرتبطة بشكل كبير مع مسار المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من العملية الإدارية أن تؤطر الإنتاج المستمر لتلك المعرفة بهدف تنمية التجديد، والإبداع. وعلى هذا الأساس قدمت نماذج كثيرة لتوصيف ونمذجة تحولات المعرفة ومراحل تكوينها وتطويرها، لكن يبقى النموذج الذي اقترحه (Nonaka & Takeuchi) لعملية تكوين المعرفة وأطلقا عليه دورة إبداع المعرفة من أهم هذه النماذج ومن أكثرها تأثيرا على تطور أدب إدارة المعرفة. ولهذا قمنا بدراسة عملية تكوين المعرفة في ضوء تحليل نموذج (Nonaka & Takeuchi) المعروف بنموذج (SECI)¹⁹.

لابد في هذا المجال التعريف بأربعة أنماط رئيسية لتحولات المعرفة الضمنية والصريحة التي تقود إلى تكوين معرفة جديدة، حيث يشير النمط الأول إلى المعرفة المشتركة (Socialisation)، وهي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض. أما النمط الثاني فيشير إلى المعرفة الخارجية المجسدة (Externalization)، أي تجسيد المعرفة الضمنية

وتحويلها إلى معرفة صريحة. ويتم ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي. في حين يشير النمط الثالث إلى المعرفة التركيبية (Combination) إلى تحويل المعرفة الصريحة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة. أما النمط الرابع فهو نمط المعرفة الداخلية (الدمجة) (Internalization)، والتي تتم عن طريق عملية التعلم وتستخدم معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا كلما أمكن ذلك.²⁰

يعكس الشكل رقم 1 التفاعل طبقاً لأساليب خلق المعرفة والتي قد تكون مفيدة في تفسير العلاقة بين الأنماط الأربعة لتحويلات المعرفة، وفي الشكل كل سهم يمثل شكل من أشكال إنشاء المعرفة (تجسيد، دمج، تشارك، تركيب).

الشكل رقم 1 : عملية إنشاء المعرفة حسب نموذج (Nonaka & Takeuchi)



Source : Ikujiro Nonaka & Naboru Konno, "The Concept of "Ba": Building A Foundation For Knowledge Creation", *California Management Review*, (Spring 1998), p. 43.

يتضح من خلال الشكل، أن نموذج توليد المعرفة في المنظمة لكل من (Nonaka & Takeuchi) يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والضمنية التي ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة المتداخلة فيما بينها، تبدأ بأن يشترك الأفراد في معرفتهم الداخلية الضمنية من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض. ويكتسب أفراد آخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعني تكوين معرفة تنظيمية جديدة. وتبدأ

العملية من جديد في دورة مستمرة. وعليه، فإن تحولات المعرفة الضمنية والصريحة وتفاعلات الأفراد والجماعات مع الأنماط المعرفية هي التي تشكل جوهر الإبداع والتعلم في المنظمة.

تأسيساً على ما سبق، فإن تحديات إدارة المعرفة تكمن في كيفية هيكلة النظم المؤسسية المجتمعية وجعلها تعمل من أجل ترشيد اتخاذ القرار في جانبيين حيويين وهما: أولهما تحويل عملية المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وهي المنظمة والمتسقة المحتوى وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن إعادة استخدامها والتشارك بها من قبل الآخرين (الدراسة والبحث)، وثانيهما عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة الصريحة أو التشارك بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

بالتالي فإن نجاح تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال يتوقف على عملية تحويل المعرفة وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة لهذه العملية وداعمة للسلوك الإبداعي، وهذه لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال ثقافة تنظيمية (Organizational Culture) مساندة لنقل المعرفة وتقاسمها في أرجاء المنظمة، إذ يشير الباحثين إلى أن مكون هام للثقافة التنظيمية يتمثل في رؤية المنظمة (Organization vision) بإمكانه المساعدة في صياغة أهداف واضحة الأمر الذي يدفع نحو الإبداع المطلوب. وبالإضافة إلى رؤية المنظمة، فإن نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة والمرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتمثل الثقة والشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة.²¹ كما أن شكل الهيكل التنظيمي (Organizational Structure) له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها قد يعد عائقاً أمام برامج إدارة المعرفة؛ على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة.²² ويرتبط بالهيكل التنظيمي عناصر أخرى إلى جانب الشكل التنظيمي مثل السياسات والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو قد تكون عقبة في سبيلها.²³

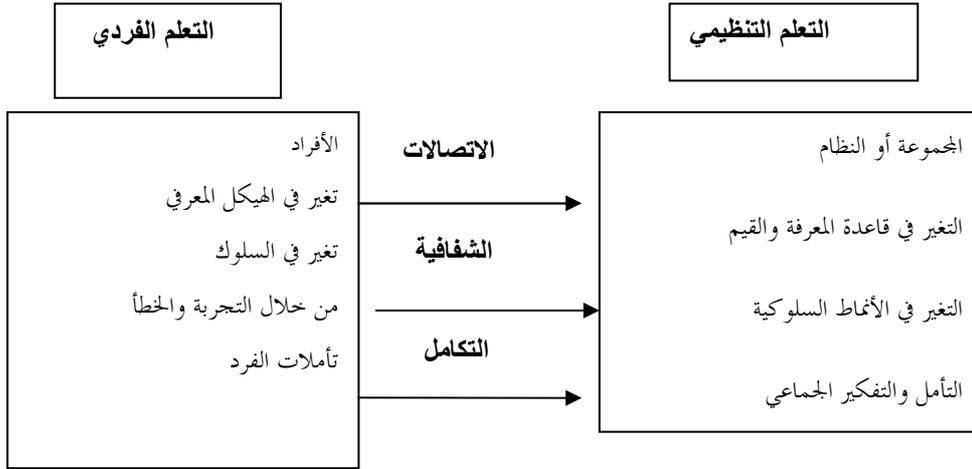
كما تلعب القيادة التنظيمية (Organizational Leadership) دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج الذي يحتذى به الآخرون، وهو المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمة بها أفراد وجماعات وفرق عمل يسعون إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتحديد الدور المنوط بكل فرد أو مجموعة عمل. ومن ثم يتعين على القائد أن يكون مبدعاً ومبتكراً في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

مما سبق، يمكن استخلاص بأنه على المنظمة إذا أرادت أن تحقق نجاح في عملية تفاعل المعارف الضمنية والصريحة، يجب عليها أن تعيد النظر في نظام وأدوات إدارتها المعتمدة، كما يجب التركيز على المورد البشري كونه الحاضنة الأساسية الذي يخلق عملية الإبداع والتعلم. وباعتبار التعلم التنظيمي في الأساس فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة، يمكن طرح التساؤل التالي: كيف تستطيع المنظمة نقل المعرفة التي يمتلكها الأفراد إلى ذكاراتها التنظيمية؟

يرى كل من (Probst & Buchel) أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التنظيمي، وهي:²⁴

- 1- **الاتصالات** Communication: يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية على الفهم المتبادل بين العاملين عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة أو الاتصالات. ففي ظل غياب الاتصال لا يمكن أن نحصل على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع.
- 2- **الشفافية** Transparency: إن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة ما لم نجعل عمليات مدخلات ومخرجات الاتصال متاحة لجميع العاملين بالمنظمة. وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية. ولهذا الشكل من التخزين قيمة وسيله لأنه يمكن العاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة. ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءاً من المنظمة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع العاملين لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة.
- 3- **التكامل** Integration: بمعنى تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، وهذه نقطة أساسية لأننا نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة فلا بد من تكامل أعمال العاملين مع بعضهم البعض. إذ يحتاج العاملون إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابليتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي، ويوضح الشكل رقم 2 عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

الشكل رقم 2: عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



Source : G .Probst and B. Buchel, **Organizational Learning, The Competitive Advantage of The Future** (New York : Prentice- Hall, 1997), p. 21

ويثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها. وترتكز نماذج التميز المختلفة على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم.

يؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى التميز من خلال ما يلي:²⁵

- استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل الذي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي؛
- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تنسم بالجودة

- نتيجة هذا التطبيق، لذلك فإن كثيراً من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جوانب المهارات التطبيقية؛
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات إرضائهم عنها؛
 - خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد؛
 - إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.
- إن إشاعة وتعميم منهج التعلم، يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً، مما يعني تجاوز الأطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم الوظيفي والتنظيمي.

خاتمة

مهما قيل عن المعرفة ومهما سيقال فهي الأصل في كل شيء، وأي عمل مثمر يصبو إلى النجاح والاستمرار لا بد وأن يبني على المعرفة، ومهما تعددت أنواع وأصناف المعرفة وخصائصها ومفاهيمها، فهي من صنع الإنسان وللإنسان، وأن الأدوات المساعدة في ذلك، المتمثلة بالتقنيات الحديثة مثل الحاسوب والشبكات العالمية، هي أيضاً من صنع الإنسان، حيث لا يمكن أن تظهر دون القدرات والجهود البشرية، وأن شمولية مفهوم المعرفة مدعاة لاتساع مصادرها وتنوعها، الأمر الذي جعل من الصعوبة نسبياً تأطير مفهوم المعرفة ضمن مجال محدد.

إن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المنظمات المعاصرة، وبهذا فهي لا تكفي بما لديها من رصيد معرفي بل تسعى إلى إغناؤه بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها، وذلك من خلال التفاعل المستمر بين أبعاد المعرفة الضمنية والصريحة والعمل على زيادة انسياب حركة تدفق المعرفة سواء بالنسبة للأفراد أو المجموعات الوظيفية وكذلك المستويات التنظيمية بما يدعم القدرة الإبداعية للمنظمة، وهذا ما قدمته الدراسة بالتحليل لنموذج العمليات الأربع لتوليد المعرفة لكل من (Nonaka & Takeuchi).

كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع، ذلك لأن إدارة المعرفة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف على ما تنطوي عليه من تغييرات لها تأثير على عمليات المنظمة، وبذلك تعتبر عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي. ونستطيع القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.

من جانب آخر، فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة، والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة هم من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال ممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم على استخدام ما لديهم من معارف، ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي .

على ضوء النتائج السابقة، يمكن التأكيد بأن المنظمات باختلاف أحجامها وأنواع أنشطتها، إذا أرادت أن تستمر في التواجد في ظل اقتصاد تنافسي لا يرحم أن تخرج من عزلتها لتصبح منظمات منفتحة ومتفاعلة مع محيطها، تؤمن بالإبداع والتعلم من خلال متابعة ما يستجد في بيئتها المحيطة والعالمية، مستعينة برجال معرفة وتقنيات حديثة، لبلوغ التميز التنظيمي.

الهوامش:

1-Peter F. Drucker, *The Coming of The New Organization*, **Harvard Business Review On Knowledge Management**, Boston : Harvard Business School Press, 1998, p. p. 1-20.

2- البيانات (Data) هي المعطيات البكر، الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو، أو كما يعتمل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات، إنها المادة الخام التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية وبالتالي تعتبر الحاضنة الأساسية لمعطيات أرقى تنبئ عنها نتيجة لمعالجة بشتى ألوانها وأشكالها. أما المعلومات (Information) فهي نتاج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا، وإن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات الأنفة الذكر هو خلق قيمة للمعطيات الجديدة (المعلومات) التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية. ولمزيد من التفاصيل انظر: سعد غالب ياسين، **نظم مساندة القرارات**، الطبعة الثانية (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000)، ص. 15.

3-J. Harris and A. Henderson, "A Better Mythology for System design", **Proceedings of The Conference on Human Factors in Computing Systems** (New York : ACM Press, 1999), p. 88.

4- M. Ackerman, "The Intellectual Challenge: The Gap Between Social Requirements and Technical Feasibility", **Human Computer Interaction**, Vol. 15, 2000, p. 179.

5-C. Lucier and J. Torsilier, "Why Knowledge Programs Fail : A CEO's Guide to Managing Learning", **Strategy and Business**, Fourth Quarter, No 9 (1999), p. 14.

6- قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة للمعرفة، منها: المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know-How)، المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know- What)، المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know- Why)، معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (care-What). ولمزيد من التفاصيل والإطلاع على تصنيفات أخرى للمعرفة، انظر: -ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008)، ص. ص. 82-93؛ وايضا:- عبد الستار العلي وعامر إبراهيم قنديلجي و غسان العمري، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط1 (عمان: دار المسيرة للنشر ولتوزيع، 2006)، ص. ص. 37-39.

7- عجلان حسن، المرجع السابق، ص. 22.

8-M. Baker, "Gyrating An Alliance Between Employ and Customer", **Knowledge Management Review**, Vol 17, No 5 (2000), p. 246.

9- A. J. Dubrin, **Leadership : Research Findings, Practice, and Skills** (New York : Houghton-Mifflin, 2001), p. 380.

10- K. M. Wiig, **Knowledge Management Foundations : Thinking About How People and Organization Create, Represent and Use Knowledge** (Arlington : Schema Press, 1993), p. 16.

11- عبد الستار العلي وعامر قنديلجي و غسان العمري، **المدخل إلى إدارة المعرفة** (عمان: دار المسيرة، 2006)، ص. ص. 26-27.

12-David Parlbly, "Knowledge Management", Research Report, KPMG Consulting, 2000, p. 5. Disponible

sur :http://www.providersedge.com/docs/km_articles/KPMG_KM_Research_Report_2000.pdf

13-Ibid.

- 14- C. Argyris and D. Schon, *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, 1978, p. 1-50
- 15-R. Duncan and A. Weiss, *Organizational Learning : Implications for Organizational Design*, *Research in Organizational Behavior*, No. 1, p. p. 75-123
- 16- P. M. Senge, *The Leader's New York : Building Learning Organizations*, *Sloan Management Review*, Fall, p.p. 7-23
- 17- G. Huber, *Organizational Learning : The Contribution Process and Literature*, *Organizational Science*, Vol. 2, No. 1, p.p. 88-115
- 18- عبد الرحمن هيجان، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، المجلد (10)، العدد (20)، 1995، ص. 263
- 19- هو اختصار لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إبداع المعرفة هي: Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation
- 20-I. Nonaka, and H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, (New York : Oxford University Press, 1995), p. 67
- ²1-De Long, David, *Building the Knowledge- Based Organization : How Culture Drives Knowledge Behaviors* (Boston : Ernst & Young's Center for Business Innovation, 1997), p. p. 93-95.
- ²2- لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها درجة أكبر من المرونة ومنها على سبيل المثال: الهيكل الشبكي.
- ²3-Lang, G. C., "Managerial Concerns in Knowledge Management", *The Journal of Knowledge Management*, vol 5, No 1, 2001, p. p. 50-52.
- 24-G .Probst and B. Buchel, *Organizational Learning, The Competitive Advantage of The Future* (New York : Prentice- Hall, 1997), p. 21
- 25- كلثوم بن ثامر وحنان لعروق، المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة، *المنتدى العربي للتجارة الإلكترونية*، ص. 6؛ متوفر على الموقع: www.Aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm