

إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة - مداخل للتعليم التنضيمي في مجتمع المعرفة -

حسان حاي*

الملخص

تحاول هذه الورقة ملامسة موضوع إدارة المعرفة وجملة ارتباطاته بمفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي ، على اعتبار كون المعرفة بالمنظمة باختلاف تفرعاتها وأنواعها من أكثر الموجودات قيمة وتجددًا وبقاءً في إطارها ، كما ستحاول أيضا استجلاء آليات ومبادئ التعلم التنظيمي والممارسات المعرفية الهادفة للاستفادة أكثر من جهود التنمية البشرية.

كما ستحاول فهم متطلبات إدارة المعرفة الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والقيادية ومبررات التحول من تلك الأنماط التقليدية للتنظيم إلى منظمات قائمة على المعرفة ورأس المال الفكري قبل المادي ، وأيضا معوقات ذلك التحول.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، التعلم التنظيمي ، المنظمة المتعلمة ، الثقافة التنظيمية ، القيادة.

Résumé

Cet article a comme objectif l'analyse de la relation entre la gestion des connaissances, l'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel, en tenant compte du fait que la connaissance de l'organisation dans ces différents types est la plus importante et la plus renouvelable. Cette recherche a un autre objectif celui de dégager les mécanismes et les principes de l'apprentissage organisationnel et les pratiques cognitives visant à capitaliser les efforts du développement humain.

Il s'agit aussi de comprendre les besoins de la gestion des connaissances ,du leadership structurel , culturel ,et technologique et les causes de la transition de l'organisation traditionnelle vers une organisation basée sur le savoir et le capital intellectuel , en passant par l'étude des obstacles qui font ralentir celle-ci.

Mots clés : gestion des connaissances, apprentissage organisationnel, l'organisation de l'apprentissage, la culture organisationnelle, le leadership

Summary

The main objective of this paper is to analyze the relationship between knowledge management and learning organization and organizational learning, given the fact that organizational knowledge in various types are the most valuable and the most enduring, as well as trying to figure out mechanisms and principles of learning and practice of knowledge organization aims to promote and benefit from the efforts of human development.

Also this paper will try to understand the needs of knowledge management and leadership structure, culture, and technology, and the reasons for the shift from the traditional organization to the capital-based on knowledge and intellectual capital before the physical capital, and also the obstacles of that transformation.

Keywords: knowledge management, organizational learning, and the learning organization, organizational culture, leadership.

* أستاذ مساعد أ، عضو مجلس المجتمع الجزائري المعاصر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد السادس دباغين سطيف

المقدمة

الحقيقية للمؤسسة تكمن أساساً في قيمة مواردها البشرية، وكفاءتها الفردية والجماعية ك رأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها.

ومن هنا تأتي هذه الورقة والموسومة بـ إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعليم التنظيمي في مجتمع المعرفة، لتوضيح وفهم تلك العلاقة التي تربط بين منظومة إدارة المعرفة كآلية، والتأسيس للمنظمة المتعلمة ككيان، من خلال تناول جملة من الموضوعات المتعلقة بمفهوم إدارة المعرفة بالمنظمة على اعتبار كونها رديفاً للقيمة المضافة في التنظيم، إضافة إلى استجلاء مبررات التحول لإدارة المعرفة، ودوافع الانتقال من المنظمات التقليدية القائمة على أساق التسيير الكلاسيكية إلى أساق المعرفة والتعلم، وكذا متطلبات بحث فلسفة وروح إدارة المعرفة في المنظمة أي تلك الهيكلية، والقيادية، والتكنولوجية والأهم الثقافية.

كما ستحاول هذه الورقة أيضاً تحديد آليات التحول من مفهوم المنظمة التقليدية إلى مفهوم المنظمة المتعلمة القائمة على المعرفة ومفهوم التعلم التنظيمي، مع إعطاء نموذج عن التصورات التي هدفت إلى تجسيد مفهوم المنظمة المتعلمة والتي يُقصد بها نموذج بيتر سينج ومبادئه الخمس لبناء المنظمات المتعلمة وأخيراً طرح جملة المعوقات التي تحول دون ذلك.

مدخل مفهوماتي

1-1 إدارة المعرفة

يصعب إيجاد تعريف موحد لإدارة المعرفة، فقد اختلفت الفُهوم حسب التخصص والمذاهب الفكرية للقائلين بهذه التعاريف، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته والتغيرات السريعة التي تدخل عليه، وفي المجمل يمكن حصر بعض منها في المفهوم التالية:

لقد حظي موضوع المنظمة المتعلمة في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى الباحثين، أين أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في حقول علمية متداخلة من الاجتماع والاقتصاد وعلم النفس، باعتبار التعلم موضوعاً تتجاذبه جميع هذه السياقات المعرفية، ولم يظهر هذا المفهوم بشكل مفاجئ بل تطور عبر مراحل متعددة، فوصف المنظمة بذلك الكيان دائم التعلم ليس بالطارئ، فقد كانت رؤية فريدريك تايلور Fredrick Taylor في نقل المعرفة من أهم مبادئ الإدارة العلمية التي كانت تنو إلى بناء العاملين منظمة أكثر كفاءة. كما كان اهتمام هنري فايول Henry Fayol بتكوين المديرين من أهم المبادئ الإدارية لضمان نجاحهم في العمل التنظيمي، أما ماكس فيبر Max Weber فقد تأسس جُل تصوره على كيفية إدارة المنظمات الكبيرة على أسس العقلانية والبيروقراطية، من خلال نموذج المثالي والمتطلبات التي يجب توافرها في المنظمة بغية النجاح في تحسين إنتاجية العاملين وكفاءة المنظمات وفعاليتها.

غير أن هذه الرؤية تغيرت مع تطور الفكر التنظيمي وفهمه لكنونة الفرد داخل التنظيم منذ ظهور دراسات وأعمال كل من ثيودورشولتز Theodore Schultze إلى بيتر دروكر Peter Drucker إلى بيتر سينج Peter singe، والذين لم يتماهو مع ذلك التصور للفرد على أنه مجرد إنسان /آلة، بل إلى اعتباره مورداً إستراتيجياً، وطاقته ذهنية، وقدرة فكرية، والمعرفة الكامنة، وعنصراً فاعلاً على المشاركة الإيجابية، فهو يبحث دائماً عن المبادرة والمُضي نحو التطوير والإبداع، وبالتالي فقد تأسس فهم جديد ورؤية ثورية للموارد البشرية، تمثلت في ضرورة تقدير الفرد واستثمار قدراته، وطاقاته وتوظيفها، واعتباره طرفاً فاعلاً في كل العمليات التنظيمية، الأمر الذي جعل مفاهيم هذا الفكر تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية، فالقيمة

والمترايط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ، ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم التي يمتلكها الفرد ، والتي تُشكل بنيته المعرفية ، وتحدد طبيعة سلوكه جِبال القضايا والمواقف المختلفة⁵.

3-1 المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي،

محاولة للفهم

المنظمة المتعلمة هي في الأساس ذلك الحقل الذي تتفاعل فيه الجهود لتبادل المعرفة والأفكار الإبداعية الخلاقة ؛ فبقدر ما كان الاهتمام في الماضي بالمنظمة التي تُنظر إليها على أنها ذلك الهيكل البيروقراطي الذي يحتضن الفرد في كل مراحل حياته ، فإن الاهتمام الحالي هو بالمنظمة التي تتعلم من الآخرين أفضل قيمهم وأفعالهم وأفكارهم وحتى هواجسهم ، أين يتم نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل مكانها بشكلٍ تشاركي. غير أنه لا يمكنها -أي المنظمة- أن تصل إلى درجة التنافسية أين يمكن أن تُوسم بـ "منظمة متعلمة" بالاكْتفاء بالباسها لحاف اللفظ أو الاصطلاح ، دون الانتقال من نظم تقليدية إلى الاستنجد بأنماط تفكيرية حديثة. والتي تبني أولاً على تغيير الثقافة السائدة وثانياً ضرورة التحول الإداري للتخلص من البيروقراطية المعيقة ، والتوجه نحو نُظم أقل مركزية وتوزيع منظومة السلطة وإتخاذ القرار ، وذلك بمرافقة اعتماد آليات تكوينية تسمح لضمان نجاح المهمة لإثراء ثقافة التعلم ونموها.

وعليه يمكن اعتبار مفهوم المنظمات المتعلمة بمفاهيمها الحديثة بمثابة انتقال فكري وعملي من مفاهيم البيروقراطية القديمة إلى مفاهيم المنظمات الحديثة⁶. أين تقوم على ركنين أساسيين هما: قدرة المنظمة على الابتكار المستمر وبتسارع أكبر من نظيراتها من المنظمات الأخرى ، ويكمن الثاني في أن الركن الأول لا يمكن حدوثه إلا من خلال إطلاق العنان للقدرات المنظورة وغير المنظورة لجميع أفراد المنظمة ،

▪ تشير إدارة المعرفة إلى "تلك المنظومة والآليات التي تُعظّم من الموارد الفكرية والمعلوماتية ، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجييع وإعادة استخدام المعرفة ، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار والمساعدة في إتخاذ القرار"¹.

▪ هي إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة ، تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال ، تتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة².

▪ ويمكن إيجاد تعريف آخر لإدارة المعرفة على أنها العملية الهادفة إلى توفير المعرفة العلمية والتقنية لدى كل العاملين في المنظمة من خلال: التكوين والتدريب من أجل مواكبة المعرفة الحديثة³.

وكمحصلة لجملة التعاريف السابقة يمكن تلخيصها في المعادلة الرمزية التالية:

إدارة المعرفة = المعلومات + المشاركة +

الفهم + التوظيف.

كما يمكن فهم المعرفة من خلال فهم نمطين منها ، هما المعرفة الصريحة ، والمعرفة الضمنية:

أما المعرفة الصريحة فيمكن فهمها من خلال

أنها:

معلومات مُجمعة ومنظمة ، وهي أعلى من الإحاطة والإدراك ، تؤدي إلى الحل أو الخبرة أو السلوك المتخذ بالفعل ، كما أنها منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة ، أو هي معلومات مفهومة ، محلّلة ، ومطبقة⁴.

أما المعرفة الضمنية فيمكن فهمها من خلال

أنها:

هي ذلك المزيج من الخبرة والقيم السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ، أو أنها ذلك المزيج المتكامل

الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة وقدرة فهمها، وترجمتها، كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمراً مُستحدثاً، بل هو صيانة واستخدام، وتطوير تلك الموارد الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنظيمية تنافسية مُستدامة¹⁰، وبالنظر إلى الدور الإستراتيجي الذي أصبحت تحتله المعرفة ضمن الحقل التسييري باعتبارها من أهم الموارد الداخلية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة على الميزة التنافسية، فإنه من المهم التعرف على أنواعها ومدى ارتباطها بالمنظمة، ويتطلب ذلك تناول أنواع المعرفة التنظيمية، سواء من حيث شكلها أو صفتها، أو بالنسبة للفرد أو المنظمة، أين يمكن تصنيفها إلى فرعين أساسيين هما الصريحة والضمنية:

1-2 المعرفة الصريحة

يقصد بالمعرفة الصريحة معرفة المنظمة (الحسية)، والتي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف، والمعطيات والإجراءات، والمخططات والنماذج... الخ، كما تعرف بالمعرفة المُعلنة لأنها الشائعة والرائدة بين الأفراد.

2-2 المعرفة الضمنية

وهي التي يقصد بها المهارة الفردية والجماعية التي نجدها في القدرات أو الكفاءات، وتعرف أيضاً بالمعرفة الكامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها، والتي يتم تبادلها واقتسامها من خلال التفاعل المُتميز الذي قد يحصل بين الأفراد، كما يمكن أن تتحول هذه المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أين تساهم في توسيع حقل المعرفة¹¹.

3-2 المعرفة التنظيمية

وهي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمة، والتي تنتج من تفاعل أفرادها، ومن تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث تشكل هذه

وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية وتخصصاتهم العلمية وتجاربهم العملية. وضمن هذا الإطار فإن مفهوم المنظمات المتعلمة هو مفهوم "ثوري" على الأطر الإدارية والاقتصادية لإدارة المنظمات ولدور القيادات وبالتالي للقائمين على العملية التعليمية في المنظمة بكل أشكالها.

ومن أجل فهم جملة الفروق بين المفهومين فإنه من المهم الإشارة إلى أكثر الباحثين والكتّاب الذين اضطلعوا بهذا الموضوع، ونقصده هنا الباحث بيتر سينج Peter singé، والذي حدد معالم المنظمة المتعلمة على أنها تلك المنظمات التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار إلى تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، هذه المنظمات التي يكون فيها الطموح الجماعي حراً ومفتوحاً، أين يجتهد الأفراد فيها ويتعلمون⁷. أما التعلم التنظيمي فيُفهم على أنه " العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تُمكن المنظمة وأعضائها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار"⁸.

وتأسيساً على ما سلف من تعاريف فإنه يمكن تحديد الفواصل الفارقة بين التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة، بالنظر للمنظمات المتعلمة على أنها تلك التي تتوفر لديها بيئة مثالية للتعلم والمنسجمة مع أهداف التنظيم وتطلعاته، أما "التعلم التنظيمي فيمثل تلك العملية التي يتم من خلالها تحري وتصحيح الأخطاء، فالمنظمات تتعلم من خلال كون الأفراد مكونات تُشتغل لخدمة المنظمة، فنشاطات الأفراد التعليمية تتم (أو لا تتم) من خلال البيئة التنظيمية والتي يمكن وصفها بنظام التعلم التنظيمي"⁹.

2.المعرفة كـرديفٍ للقيمة المضافة في

المنظمة

إن المعرفة بمفهومها الواسع تُعد مصدراً تنظيمياً أساسياً يرتكز على الكفاءات الفردية، "الكفاءات

المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عملياتها ، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر¹⁴.

4-متطلبات تطبيق منظومة إدارة المعرفة

ترتبط منظومة إدارة المعرفة بشكل حيوي على جملة من المتطلبات المتعلقة بالبيئة المتوافرة في المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث يجب أن تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة ، فإن هذه المتطلبات يمكن اختصارها في العناصر التالية: الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة ، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك ، وتكنولوجيا المعلومات.

4-1 الهياكل التنظيمية الملائمة

يتمأسس شكل الهيكل التنظيمي في الغالب على مفهوم وتقسيم العمل تبعاً لأشكال التخصصات الوظيفية ؛ أين يحتل كل فرد مجالاً وظيفياً محدداً وتحت سلطة مسؤول بصلاحيات محددة ، وحيث تتحكم الإدارة العليا في كل متطلبات تسيير المنظمة ككل ، أين يرتبط هذا البناء الهيكلي على شكل إنسياب المعلومات في المنظمة ، بحكم تركز هذه المعلومات في ذلك المجال المحدود من المسيرين ثم يتم تالياً توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد ، وهذا يعني عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد ، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة ، لذا فإن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وعليه فإن ترتيب الفضاء المناسب الأكثر لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية المعتادة إلى أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة ، "مثل التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً"¹¹ ، والأبعد عن

المعرفة من حصيلة التجارب ، والخبرات ، والتوجهات ، والمعلومات ، والدراسات ، والقرارات ، والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم كافة النشاطات بالمنظمة¹².

3- مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

يُطرح دائماً سؤال متعلق بضرورات ذلك الانتقال الذي عرفته المنظمات التقليدية إلى المنظمات المؤسسة على المعرفة ، والإجابة تكون أن ذلك الانتقال كان استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ، يمكن تلخيصها في جملة من النقاط:

- تعاضم الإدراك حول قيمة المعرفة الحقيقية والبعيدة المدى ، والتي لا تعتمد بالضرورة بتلك اللحظة الآنية في توليدها ؛ بل أن قيمتها تكمن في الطبيعة المتغيرة والمتحولة للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة ، تُحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.

- تمدد الحقول التي استطاعت إدارة المعرفة معالجتها ، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع ؛ حيث تُنزع منظومة إدارة المعرفة إلى الإبداع والوعي والتكيف لمواجهة الاضطراب وتعقيدات البيئة المحيطة.

- انسحاب مسار التطوير التقني والتحديث العلمي على كل مجالات الحياة ، حتى أصبح لزاماً اللحاق بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة ، حتى تستطيع التّيل والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها ، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المُكتشَفات العلمية والتقنية المتجددة¹³.

- علاقة استدخال المعرفة في نجاح المنظمات ، وذلك لإرتباطها بتخفيض التكلفة ورفع أصول المنظمة بفرض خلق إيرادات جديدة ، إضافة لإمكانية قياس أثر هذه المعرفة ، حيث أصبحت غالبية

المسؤول عن بناء واستمرار ونجاح منظمه بها أفراد وجماعات وفرق عمل يَسْعُونَ إلى تطوير قدراتهم بشكل مستمر ومتواصل. ويقع على القائد عبء تصميم استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمة وتوجيه الأفراد والجماعات نحو أهدافها بشكل منظم ومنهجي ، حيث هنالك دائماً ما هو جديد وما يجب ويمكن تعلمه وإضافته إلى قدرات المنظمة.

ومن ثَمَّة فإنه يتعين عليه أن يكون مُبتكراً وخلاقاً في إيجاد طرق وأساليب جديدة ، من شأنها تضخيم وتطوير القاعدة المعرفية للمنظمة ، وجعل العاملين شركاء ، والأخذ بآرائهم تَقْفِيًا وبحثا عن تكوين رؤية موحدة في المؤسسة بشكل عام ، إضافة إلى ذلك فإن أهمية منظومة القيادة تنبع من دورها في بناء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة ، بالإضافة إلى دورها في تبسيط جملة الإجراءات والعمليات لكافة التخصصات الإدارية بالمنظمة ، وكذلك تؤدي دوراً مهماً في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة ، وفي الغالب يمكن تقسيم القيادات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:

1-3-4 قيادات لامركزية تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين ، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ على ميكانيزم الرقابة على الموضوعات المهمة والضرورية.

2-3-4 قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة ، والمركزية في اتخاذ القرارات وهي مرتبطة بشكل كبير بنمط التعقيد التنظيمي والامتداد الجغرافي للمنظمة.

4-4 العامل التكنولوجي

يقودنا الحديث عن التكنولوجيا وعلاقتها بإدارة المعرفة إلى التنويه أنها أهم متطلب من متطلباتها ، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأحسن أسلوب ممكن تكون مُهيأة أكثر من غيرها للبقاء والاستمرارية في ظل المنافسة ، "وُثِّمَتْ أهمية العامل التكنولوجي في إدارة المعرفة من قدرته على جمع المعلومات وتصنيفها وإعدادها وتخزينها وتوصيلها ، وإعداد البيانات بين الأجهزة والأفراد والمنظمات من خلال الوسائط المتعددة"¹³.

الشكل الهرمي ، والتحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد ، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يُعطى المنظمة كلها وبشارك الجميع في تخليقها ، وكذا التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق العمل الذاتية.

2-4 الثقافة التنظيمية

يساهم العامل الثقافي بشكل جدير بالاهتمام بالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية ، وخاصة تلك القيم التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي ، فهذا العامل يعد من أهم العوامل التي تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة ، حيث أن الثقافة التي يمكن وسمها بالقوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي تسوده القيم المشتركة والاتفاق حول أهداف محددة وصولاً إلى شكل من الانسجام والتواءم ، ممّا يزيد من معدلات الالتزام التنظيمي ، وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم ونقل المعرفة ، وأن تكون مشجعة لما يعرف بروح الفريق ، وكلها تمثل عوامل ايجابية لذلك الفعل الانسيابي للمعرفة في المنظمات ، أي ثقافة تشجع التواصل بين الأفراد وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين ، ثقافة تساهم في "تضائل أسباب الصراع الهيكلي الذي يمثل قوة للضعف التنظيمي"¹² كما عبر عنه بيتر سنج ، إضافة إلى توافر القدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

3-4 القيادة التنظيمية

كما لا يمكن التغاضي عن أهمية الدور الذي تلعبه القيادة كدور في إدارة المعرفة ، فالقائد هو النموذج وهو من يمكنه ان يقدم أسلوباً للتعلم من خلال العمل ، بالنظر إلى إمكانية بناء نموذج تعليمي مؤسساً على القدوة ، فالقائد هو

¹⁵ ، ويوجد التعلم التنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة ، وتكون هذه المعارف مُشفرة أو مُخزنة في ذاكرة المنظمة.

▪ يمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تَعْلَمًا ، على اعتبار التعلم هو اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال تعلم أي أننا عند اكتساب معرفة ، نحتاج لعمليات تَعْلَمٍ لمساندة لذلك الجهد ، وتحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا ، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف ، وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.

6-آليات التحول من المنظمة التقليدية إلى

المنظمة المتعلمة القائمة على المعرفة

يعتمد ذلك الانتقال من المنظمة التقليدية إلى حالة المنظمة المتعلمة أساسا ، بالتركيز على جملة من المؤشرات التنظيمية ، والتحول بها من حالة عدم المواثمة مع متطلبات المنظمات المتعلمة إلى حالة استجابة هذه المنظمات لها وذلك عن طريق الانتقال بالمؤشرات التالية:

1-6 من الهياكل العمودية إلى الأفقية:

لأن الهيكل العمودي يُوجد مسافات بين المدير والعاملين ، في حين أن الهيكل الأفقي يَخْلُق تدفقات في العمليات أكثر من الهياكل العمودية ، ويظهر ذلك من خلال التحول إلى ثقافة فرق العمل¹⁶.

2-6 ومن المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:

إذ أن الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي ، يوفر المسؤولية ، ويسمح للشخص باستخدام قدراته ، ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف ، كما أن الأدوار يمكن تعديلها وإعادة تعريفها وهذا يؤدّد الكثير من المرونة¹⁷.

3-6 من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة

المعلومات

فاستخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تُمكنُ من تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم ، لغياب تلك الحواجز التي تتعلق بعوائق المكان والزمان والمستوى الوظيفي ، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات ؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان بحكم أنها متاحة لجميع الأفراد ، وليست محتكرة لدى أشخاص بعينهم.

5- العلاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة

المتعلمة

إن إدارة المعرفة هي انشقاق من أدييات المنظمة المتعلمة ، حيث يتطلب التعلّم في المنظمات إلى معرفة شخصية فردية للتحوّل إلى المعلومات التي يمكن استخدامها من قبل الأعضاء الآخرين في المنظمة. إن إدارة المعرفة في فضاء التنظيم هي "تلك استجابة إلى القلق الذي ينتاب الأفراد في قدرتهم على ترجمة التعلّم إلى معرفة صالحة للاستعمال. فالمنظمة لا يمكن أن تتطور وتتعلم وتنمو أو تتبنى فعلاً ، من دون الاعتماد على رأسمالها البشري ، وإذا ما أرادت المنظمة أن تضيف إلى رأس مالها الفكري فإن عليها أن تحدد الآليات التي تُمكنها من أن تأسر المعرفة الضمنية للفرد وتحويلها إلى معرفة ظاهرية في الهيكل التنظيمي"¹⁴.

ويمكن أن نتصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة على إنها علاقة تتأسس على الترابطية والتبادلية في الأدوار ، ويمكن اختصار زوايا الارتباط بين المفهومين في السطور التالية:

▪ التعلم التنظيمي ذلك الشكل من التكامل هو الذي تتساند فيه الجهود لاكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية ، ثم محاولة خزنها ونقلها وتوزيعها والأهم توظيفها تجسيدا لإستهدافات الأفراد والمنظمة معا.

▪ يسعى كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة معا إلى إحصاء و"رسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة واعتبارها كصيد وثروة"

فوقية ، إلى جانب كونهم عارفين بالحاجات والمشكلات فإنهم يعرفون كذلك الحلول والمشاركة في بناء الإستراتيجية ، مما يُعمق من التعاون والتعلم والتكيف .

5-6 من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة:

والتي تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود والمخاطرة ، والتحسين المستمر لصياغة منظمات المستقبل¹⁹ .

ويمثل الجدول الموالي جملة الاختلافات التي

تميز المنظمة المتعلمة عن مثلتها التقليدية ، والتي فُصلت على أساس جملة من المؤشرات المفتاحية التي يشترك فيها كلا النوعين:

المؤشر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
أساس التنظيم	المهام ، العلاقات الوظيفية ، طبيعة العمليات	مصادر واستخدام المعرفة
الأفراد	هم ذوي القدرات والمهارات العلمية	هم من ذوي المعرفة
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
صاحب السلطة	شاغل المنصب	صاحب المعرفة
نجاح المؤسسة	شكله التراكم الرأسمالي	شكله التراكم المعرفي
اتخاذ القرار	على أساس الخبرة والرؤية الذاتية	على أساس المنهجية العلمية
الثروة الحقيقية	الأموال والأصول المادية	رأس المال الفكري

نُظرائه²¹

2-7 النماذج العقلية (الذهنية)

وفيها يكون العقل الإنساني جاهزاً وحاضراً للتعامل مع التحديات واعتبارها فرصاً لأفكار ، وإبداعات جديدة ونهج لتغيير حقيقي وإيجابي ، وهذا يعني الاستعداد الذهني لدى الفرد للتخلص من القوالب الذهنية والتعميمات الجامدة والجاهزة التي قد تمنع الفرد من الانطلاق نحو ما هو مُستحدث²² .

3-7 بناء الرؤية المشتركة

إن الرؤية المشتركة هي محرك ومحفز قوي لجميع الأفراد ، فقد لا تكون رؤية القائد مشتركة مع أولئك الذين يقودهم ، فالأساس في المنظمات المتعلمة أن يتم تحرير وترسيخ هذه الرؤية والمتعلقة بمستقبل المنظمة لجميع أفراد التنظيم ، فالرؤى لا يمكن إملأؤها على الأفراد ؛ لأنها لا بد وأن تبدأ من الرؤية الفردية والتي

ضرورة مشاركة المعلومات والمعرفة حول أداء المنظمة وأوضاعها المالية ، وسلم الرواتب وغيرها ، فتوسيع نطاق المشاركة يحافظ على وظائف المنظمة ، ويجعلها تعمل في المستوى الأفضل ، كما أن المنافسة تتطلب توفير هذه المعلومات لكل العاملين ، لتمكينهم من سرعة اتخاذ الإجراء والفعل¹⁸ .

4-6 ومن إستراتيجية صراعية إلى التعاونية

تحرص المنظمات المتعلمة على تجميع النشاطات من خلال تمكين العاملين ، ومشاركتهم في تطوير إستراتيجيتها في مقابل أن تقوم بفرضها بصورة

جدول يمثل الفواصل بين المنظمة المتعلمة والمنظمة

التقليدية حسب Yvon Pesqueux (بتصرف من الباحث)

²⁰

7- مبادئ بيتر سينج * Peter sengé لبناء

المنظمة المتعلمة

يمكن القول إنه تم ابتكار العديد من النماذج المؤسسة للمنظمة المتعلمة منها نموذج وواتكنز مارسك ، نموذج ماركواردت غير أن نموذج بيتر سينج يُعد من أهم النماذج المقترحة ، والتي اهتمت بخمسة عناصر أساسية هي:

1-7 الالتزام الشخصي

وهي العملية التي يكون فيها الفرد تواقاً لتوسيع وتعزيز رؤيته وتركيز طاقاته ، وأن يكون في حالة دائمة للتعلم ، وأن يتوفر لدى الفرد التزام واستعداد طويل الأمد لذلك ، وأن يتطلع ليصبح شخصاً متميزاً بين

قد لا تتفق مع رؤية القائد²³.

4-7 التعلم من خلال الفريق

وهي الحالة التي يكون فيها أعضاء الفريق يفكرون سوية لتحقيق أهداف مشتركة. ويؤكد هذا الجانب على بناء مستقبل المنظمة على الرؤية المشتركة بين الأفراد وتعزز عنصر التعاون وروح فريق العمل الجماعي ، والجانب الأهم لبناء هذا العنصر هو توفير بيئة الحوار في المنظمة.

5-7 أنظمة التفكير

وتعد أنظمة التفكير الركن الأساس ضمن عناصر المنظمات المتعلمة ، والذي يعطي الفرق بين المنظمة وغيرها من المنظمات ودون توفر هذا المتطلب لا يمكن أن تحدث عن المنظمات المتعلمة ، ويعني ذلك التعامل مع المنظمة كنظام معقد يتكون من أنظمة جزئية وفرعية ، وهذا يستدعي أن يتمكن الفرد من فهم الكل وإدراك المكونات الفرعية أيضاً ، والإحاطة بكيفية ارتباط هذه المكونات بالنظام ككل ، بمعنى آخر القدرة على رؤية الصورة الأكبر للمنظمة²⁴.

8- السمات الرئيسية للمنظمة العاملة

بالمعرفة

دأب الباحثون في مجال التنظيمات النظر للإدارة على أنها جملة من الأنشطة والمهام (الكلاسيكية) الهادفة ، في حين أن مهمتها الرئيسية هي إدارة المعرفة "بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة وتوجيه تدفقاتها وتيسير توظيفها في كافة سياقاتها الوظيفية ، والعمل الدائب على تحديثها وإنماءها واستخراج الكامن منها وتوريد الخارجي منها"²⁵. وعلى هذا المُستند فإنه لا يمكن تصور المنظمة المؤسسة على المعرفة إلا من خلال إتباعها للمنهجية العلمية وطريقة التفكير النظمي ، والاستخدام الذكي والواعي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات ، والتوجهات المستقبلية.

كما لا يمكن تصورها-أي المنظمة العاملة بالمعرفة-دون احتلال العاملين من ذوي المعرفة (المباشرين للأنشطة المعرفية) النسبة الغالبة من كتلة الأفراد في التنظيم ، وهم الذين يحوزون على مستويات عالية من الخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات ، وقدرتهم على الإبداع والابتكار وتحديد حلّ المشكلات ، وبالتالي فإن تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة ، يرتبط وجوباً بطاقتهم المعرفية والذي يتأتى منه إسناد الصلاحيات وكل أصناف التحفيز والتقدير. إضافة إلى ضرورة مِيل وتوجه المنظمة لِلتَمَكِينِ للعاملين ذوي المعرفة والتحوّل قدر المستطاع عَنِ أنماط التنظيم المركزية العمودية التقليدية وصولاً إلى مزيد من اللامركزية.

إن التوجه نحو التطور المعرفي وزيادة وتيرة استخدام المعرفة وتوظيفها في عمليات التنظيم ، لا يتأتى أساساً إلا من انسياب المعرفة وتدفعها في قطاعات المنظمة المختلفة؛ " فحالة التوازن المعرفي تعني بالضرورة ذلك التعادل الحاصل في استخدام المعرفة وتوظيفها ، كما أن هذا الانسياب مرتبط كذلك باختفاء أو تدني الحواجز والمعوقات التنظيمية التقليدية لزيادة فرص التعلم التنظيمي وشموله"²⁶.

إن التعلم يتخذ ذلك الشكل الفردي في أحيان كثيرة ، غير أنه لا يكتمل إلا في سياقه الاجتماعي ، ومن خلال ذلك الشكل من التفاعل الهادف مع الآخرين ، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي ، فهذه النظرية تقوم على أساس أن التعلم يتحقق من خلال التفاعل مع الآخرين ولا يجري في فراغ ، ففي المنظمات ذات الثقافات المحافظة يكون ما هو سلبي سائداً ، وهذا النمط يَنحُو نحو المحافظة على الحالة القائمة ومبادئها وافتراساتها ، خلافاً للتنظيمات ذات الثقافة المرنة الموجهة للتعلم بشكله الإيجابي في ظل علاقات اجتماعية تُشجِعُ على التعلم بدورة متفاعلة تؤسس للتعلم الإيجابي.

ثالثاً: المعوقات الفردية

قلة بناء فرق العمل ، وضعف نظام الاتصال بين الموظفين ، وتجزئة القسم إلى عدة دوائر ، والاعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات للتدريب وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط ، وكذا محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة ، وقلة الحوافز المساندة لتطبيق هذا المفهوم والفهم الصحيح لأبعاد المنظمة المتعلمة من قبلهم ، كما يمكن الإشارة أيضاً إلى ذلك الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة ، وقلة الموارد المالية ، وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار ، وعدم استقرار العاملين ، بالإضافة للمحسوبية في المشاركة في الدورات التدريبية ، فضلاً عن وجود أفراد يقاومون التغيير .

كما يمكن اعتبار تلك الأشكال الدفاعية على مستوى المنظمة كتجنب الاتصالات المباشرة والمناقشات العلنية بخصوص الموضوعات الحساسة ، ومحاولة التغطية على كل أشكال القصور والضعف وتحجيد كل أشكال النقد والتقويم ، والذي يؤدي بالضرورة إلى الاحتفاظ بوجهات النظر والرؤى وعدم التصريح بها أمام الآخرين ، وكل هذا الذي يؤدي بالضرورة إلى تدني مستوى دافعية الأفراد للتعلم التوجه نحو التعلم ، إضافة كذلك لعدم انتظام المعلومات ودقتها ، وعدم توافر الوقت والمال الكافي للتعليم .

خاتمة

يمكن لنا من خلال هذه الورقة أن ننتهي إلى خاتمة نضمنها مجموعة من النتائج نوردتها في الشكل الآتي:

- إن توصيف العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة لا تُفهم إلا من خلال الرابطة التبادلية التي تجمع كلاً من السياق أو الفضاء المساعد والمحفز للمعرفة ، وبين إستراتيجية وجملة من التراكيب التي تُعظم الأفكار وتطمح لتعظيم الرأس المال الفكري داخل هذا

9-معوقات التعلم التنظيمي والتأسيس

للمنظمة المتعلمة

إن التغييرات المتسارعة في الفضاء الخارجي للمؤسسات والتنظيمات (خاصة الاقتصادية منها) ، ونقص ذلك مجال التنافسية والتميز والبحث عن مكان في هذا الفضاء المزدهم والمتعاكس ، ونظراً للتغيرات المتلاحقة في حقل الإدارة والذي أدى إلى تغير طبيعة ووظائف المؤسسات في الحقبة المعاصرة ، فقد حاولت الدراسات الحديثة فهم العلاقة بين المحددات الثقافية وطبيعة الأفراد داخل المؤسسات ، وتوصلت الدراسات إلى وجود قيم ومعتقدات وأنماط تفكيرية قد تساهم في بلورة نماذج تسييرية تكون بانية للمنظمة أو أخرى تكبجها تَمظهرُ في جملة من المعوقات التي تعيق عملية بناء المنظمة وتحقيق التعلم التنظيمي ، ومن أبرز هذه المعوقات:

أولاً: المعوقات التنظيمية الداخلية

إن غالبية المنظمات وأغلبية العاملين بها يتشغلون بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس التناهي الاتجاه أو المزدوج ، نظراً لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة ، فإن بعض المنظمات ترفض فحص النماذج الذهنية فيما يتعلق بالمعتقدات والسلوك والقواعد ، وتعمل على إعاقة التغيير والعقاب ، إضافة إلى غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي ، وتغير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر ، كذلك ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم ، إضافة إلى اعتماد جود الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية²⁷.

ثانياً: المعوقات التنظيمية الخارجية

التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية ، والاختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم والموارد ، والتي تحد من قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.

المعرفة تسعى لرفع قدرة الأفراد على الاتصال ببعضهم البعض وتحييد كل الحواجز سواء كانت متعلقة بحيز المكان أو الزمان والمستوى الوظيفي.

- إن التعلم التنظيمي هو ذلك الانتقال الذي يجب أن تعرفه المنظمة للوصول لحالة المنظمة المتعلمة ، والذي لا يمكن أن يكون ألياً دون تجاوز جملة من المعوقات والمشكلات ، فأما على المستوى المؤنظمي فإن الهياكل التنظيمية التي تتصف بالجمود والمرتكزة على ذلك التسلسل الوظيفي الذي لا يمكن أن يوفر فضاءً مساعداً لانسياب المعلومة بين قطاعات التنظيم ، إضافة إلى المواصفات القيادية المتمسكة بالإجراءات الروتينية ومقاومة التغيير ، واحتكار المعلوم ومحدودية نشرها ، وذلك في ظل ثقافة تنظيمية تُعيق التعلم وما يساندها من عادات وقيم وأنماط الاتصال ، خاصة إذا لم تتوفر "رغبة" لدى المنظمة في التغيير مقابل جمود وقبول الواقع الراهن ، أما على المستوى الأفراد فإن عدم توافر أفراد مؤهلين قادرين على التعلم وذوي خبرات متدنية القيمة ، أو مستويات من التعليم الضعيفة ، في ظل مناخ تنظيمي سلبي ، وعدم الرضا عن العمل ، وعدم الولاء للمنظمة وتعاضم عوامل الصراع التنظيمي ، كلها مثالب تمثل كذلك حواجز نفسية لدى الأفراد تجعلهم أبعد ما يكون عن أهداف التعلم التنظيمي.

السياق ، وذلك في حالة من الارتباط الوظيفي والانسيابية والاعتماد المتبادل بين المنظمة ومنظومة إدارة المعرفة ، فلا يمكن وصف منظمة بالمتعلمة من دون توافر إدارة للمعرفة بشكلها الصريح والضمني ، فالتعلم التنظيمي المتكامل هو الذي تتضافر فيه الجهود لاكتساب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة وتوزيعها ونقلها وحفظها وتغذيتها وتوظيفها ، والمنظمة المتعلمة كمدخل مطلوب لإدارة المعرفة يمكن اعتبارها ذلك الكيان العام الذي يمكنه احتواء هكذا منظومة المؤسسة على التعلم ، والذي لا يتحقق إلا عندما تُستحدث تغييرات على مستويات المعرفة لدى الأفراد من خلال تراكم المعرفة الجديدة لدى لديهم.

- يعتمد المعنى الواسع لإدارة المعرفة في المنظمات على توافر جملة من المتطلبات المتعلقة أولاً بالهياكل التنظيمية المتميزة بعدم التمرکز ؛ فالمعرفة المناسبة أفقياً تتمدد لكل مستويات المنظمة وكذا أفرادها خلافاً للهياكل الممركزة هرمياً وسلطوياً ، ثم توافر ثقافة تنظيمية قوية تتماشى ومبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وقيادة تنظيمية يتمحور دورها في إنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة ، وتبسيط إجراءات وعملياتها لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك محاولة إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم ، دون إغفال دور العامل التكنولوجي فتوظيف التّقانة بأفضل السبل هي الأساس للاستمرار والبقاء ، فالعامل التكنولوجي وتطبيقاته في منظومة إدارة

الهوامش

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2007، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، ط1 ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ص29.
2. د. عبد الستار العلي وآخرون ، 2006، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، الأردن ، ص26.
3. حسان عبد مفلح المومني ، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس تحت عنوان: «اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية» ، جامعة الزيتونة الأردنية ، الأردن ، 2005 ، ص17.
4. عمر أحمد الهمشري، 2013، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013 ، ص38.
5. مرجع سابق ، ص56.
6. خالد أحمد بوبشيت، (المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية) ، ورقة مقدمة بالمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، 1-4 نوفمبر 2009.
7. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.1990.New York. P124
8. Senge, P, op cit.p 13
9. عبد اللطيف محمود مطر ، 2008 ، إدارة المعرفة والمعلومات ، دط ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص27.
10. سملاي يحضية ، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية ، ورقة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، مارس 2005.
11. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص38.
12. رابع زيري ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية ، الملتقى الوطني الأول للمؤسسات الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد جامعة ورقلة . أيام 22-23 أبريل 2003.
13. محمد أحمد إسماعيل ، "مفهوم إدارة المعرفة في العصر الحديث ، مقال منشور على الحامل" ، <http://www.hrdiscussion.com/hr4521.html#>
14. مرجع سابق.
15. عادل هادي حسين البغدادى وآخرون ، 2010 ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة ، دط ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ص96.
16. بلعلي فريال ، "المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف" ، مجلة دراسات إقتصادية ، العدد 2014 ، 1 ، ص185.
17. مرجع سابق.
18. مرجع سابق.
19. Senge, P,op Cit.p140
20. حسن احمد الخضيرى ، اقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2001 ، ص1.
- *يعد بيتر سينج Peter singé رائد مدرسة التعلم التنظيمي بأبحاثه ودراساته حول المنظمات المتعلمة. هو صاحب كتاب البعد الخامس (1990) ، والذي يحدد فيه جملة من المبادئ التي يعتقد أنها أساسية في بناء المنظمة المتعلمة (ولقد تم الإشارة لها سالفا) ، كما يمكن إضافة بيتر دروكر Peter Drucker والذي يوصف بالمؤسس للإدارة الحديثة صاحب ونظرية الإدارة بالأهداف ، قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أهم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة من أهمها: مجتمع ما بعد الرأسمالية ، نظرية العمل ، الإدارة بالنتائج وغيرها.
21. عادل حسين البغدادى وآخرون ، مرجع سابق ، ص38.
22. MICHEL GRUNDSTEIN , Le Management des Connaissances dans l'Entreprise , [En ligne]. michel.grundstein - pagesperso .orange.fr/References/Rr050207.pdf juillet 2002, (consultée 03-09-2014).
23. عمر أحمد الهمشري ، مرجع سابق ، ص404.
24. Yvon Pesqueux ,les normes et l'apprentissage organisationnel, [En ligne]. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/50/96/82/PDF/TexteYPpour_Mondher.pdf (consultée 03-09-2014)
25. صلاح عبد القادر ، باسم فيصل ، "دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الحادي والثلاثون ، 2012 ، ص183.
26. عمر أحمد الهمشري ، مرجع سابق ، ص371.
27. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص157.