

## الفصل الثالث

### إدارة المعرفة ومفاهيم التعلم التنظيمي

تبينت الإدارة المعاصرة - وتحت ضغوط المتغيرات والتحويلات الهادرة خلال السنوات القليلة الماضية - أنها بحاجة إلى تطوير أساليبها وتحديث منتجاتها وخدماتها وصولاً إلى إرضاء العملاء ومواجهة قوى المنافسة المتزايدة والوفادة من كل مكان وعلى مدار الساعة. كذلك 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.

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

ومن هنا كانت الفورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم " إدارة المعرفة " Knowledge Management والتي بشر بها بيتر دركر Drucker في مقال بعنوان " مقدم التنظيم الجديد The Coming of the New Organization <sup>1</sup> " حيث تنبأ منذ ما يقرب من عشرين عاماً 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 التحويلات التنظيمية المتوقعة هو " تقنية المعلومات " حيث ستكون المعلومات هي العنصر الحقيقي المحرك للنشاط والفعل في التنظيم وهي الأساس الذي ستعتمده الإدارة في اتخاذ القرارات وتصريف الأمور، ومن ثم يصبح التنظيم موجهاً ومستنداً إلى المعلومات Information-based.

ومع مرور السنوات وتعاضم قدرات الحاسبات الآلية وتطور تقنية المعلومات واشتراكها واندماجها مع تقنية الاتصالات، ومع تصاعد حركة البحث العلمي والتطوير التقني على كافة الأصعدة وفي مختلف مجالات التخصص، تضخمت المصادر المعرفية للإنسانية وتيسرت سبل التعرف عليها والنهل منها باستخدام تقنيات الاتصالات فائقة السرعة والقدرة والتمثلة في شبكة الإنترنت وشبكات الإنترنت Intranet وغيرها من وسائل تقنية متطورة ومتجددة تتيح للإدارة - وفي الحقيقة للكافة - 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 وخلق مستودعاتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تفهم وتطبيق تلك المعلومات. وبذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز 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 وتحديثها والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة أطلق عليها تعبير " إدارة المعرفة " وهي مجموعة المفاهيم والأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادرها الذاتية أو من مصادر خارجية.

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, The Coming of the New Organization. in Harvard Business Review On Knowledge Management. Boston: Harvard Business School Press, 1998, pp1-20.

ثم كان من الطبيعي أن تنتبه الإدارة إلى أن استخدامها للمعرفة يترتب عليه نتائج إيجابية في بعض الأحيان وسلبية في أحيان أخرى، ومن ثم يصبح من المهم تكريس وتعميق المعرفة والممارسات المستندة إليها المؤدية إلى النتائج الإيجابية، وتفادي 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 والتحديات المستمرة والعميقة الآثار في نظم الأعمال وأوضاع المجتمعات. وبذلك بدأت تبرز على ساحة الفكر الإداري الحديث مفاهيم تشير إلى ظاهرة " التعلم التنظيمي " Organizational Learning وتبشر بأسس وتقنيات بناء " المنظمة المتعلمة " The learning Organization<sup>2</sup> وقد تطورت مفاهيم وتقنيات " إدارة المعرفة " و " التعلم التنظيمي " في السنوات القليلة الماضية وأصبحت تمثل ركيزة مهمة في الرصيد المعرفي والمهاري للمدير المعاصر وتبارى المفكرون في إطلاق التسميات المبتكرة للدلالة على تلك الحالة الجديدة:

- The Coming of the New Organization.....Peter Drucker<sup>3</sup>
- The Knowledge Creating Company.....Nonaka & Takeuchi<sup>4</sup>
- The Intelligent Enterprise.....James B. Quinn<sup>5</sup>
- The Fifth Discipline.....Peter M. Senge<sup>6</sup>
- Organizational Learning.....Argyris & Schon<sup>7</sup>

ويهمنا أن نطرح في هذا الفصل قضية إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي باعتبارهما من أساسيات ومقومات بناء وتفعيل منهجية إدارة التميز.

## ماهية المعرفة

المعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل فيما يطلق عليه الآن " رأس المال الفكري " Intellectual Capital. وتشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسببه له من أضرار ومشكلات. والمعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ ومنذ فجر الإنسانية، تتراكم وتتزايد، يستمر بعضها وينمو ويتداول بين البشر وينتقل من جيل إلى آخر، ويخبو بعضها ويندثر نتيجة عدم الاستخدام ولكنه أبداً لا يضيع بل يمكن دائماً البحث عنه واستنقاذه وإعادته إلى مجال الاهتمام والإدراك المعاصر [ كما يفعل محققو التراث حين يكشفون عن كتابات ومؤلفات مضي عليها في طي النسيان مئات السنين ويعيدون إصدارها محققة في إطار عصري يناسب قواعد اللعبة الحضارية السائدة].

<sup>2</sup> David A. Garvin, Building a Learning Organization. in Harvard Business Review on Knowledge Management, pp47-80.

<sup>3</sup> Peter F. Drucker, op.cit.

<sup>4</sup> Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company. New York: Oxford University Press, 1995.

<sup>5</sup> James B. Quinn, The Intelligent Enterprise. New York: The Free Press, 1992.

<sup>6</sup> Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Science of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

<sup>7</sup> Chris Argyris "Double Loop Learning in Organizations". Harvard Business Review [September-October: 1977] 115-125.

وليست المعرفة قاصرة على ما يبدهه العلماء والمفكرون والمختصون في فروع العلم والتقنية وأصحاب الخبرات العلمية والمهارات التطبيقية، بل هي أيضاً تشمل كافة ما يصدر من عقول البشر على اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية وترصد الأقوال والأمثال الشعبية والقصص والحكايات والأعراف والتقاليد وما توافق عليه البشر في المجتمعات المختلفة من مفاهيم ومدرجات يعبرون عنها بالقول والفعل والرمز. وبذلك فإن المعرفة لها درجات من الصحة والدقة، فليس كل ما يعرف بالضرورة صحيح. كما أن للمعرفة مستوياتها من النضج والكمال، فليست كل أشكال المعرفة السائدة في عصر أو مجتمع متعادلة من حيث استكمالها لمقومات الوضوح وسلامة التعليل والاستناد إلى المنطق السليم فيما انتهت تعبير عنه وتحاول تفسيره من ظواهر وأفعال أو كائنات.

## أنواع المعرفة

يمكن التمييز أساساً بين نوعين من المعرفة:

- **المعرفة المعلنَة** *Explicit Knowledge*، وهي الشائعة والذائعة بين الناس والمعروف مستودعها و متاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها. ومثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات والمعلومات، ويتم التعامل فيها بالتبادل والتحديث والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين.
- **المعرفة الكامنة** *Tacit Knowledge*، وهي المعرفة التي يخترنها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور إلى العلن أبداً. وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال.
- **المعرفة الذاتية** *Internal Knowledge*، وهي المعرفة التي يكونها الفرد [أو المنظمة] بجهده الخاص واعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية وتجاربه وخبراته المختلفة. وتتمثل المعرفة الذاتية فيما يكونه الإنسان لنفسه من دوافع ورغبات، أهداف وطموحات، اتجاهات ووجهات نظر، قرارات واختيارات وغير ذلك من منتجات عقله في تفاعله مع ما يحيط به من ظروف موضوعية ومجتمعية.
- **المعرفة الخارجية** *External Knowledge* وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد [أو المنظمة] من مصادر خارجة عنه توجد في البيئة المحيطة، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الوصول إليها بل نجدها في الوقت الحاضر تهبط على الإنسان دون أن يحاول هو البحث عنها. كما يتحقق جانب مهم من تلك المعرفة الخارجية من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين البشر واجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحياة الاجتماعية والثقافية وحالات السفر والتنقل بين الأقطار وكافة صور الحركة الإنسانية التي تضم أفراد وجماعات المجتمع الإنساني وما يتعرضون له من ظواهر مادية وطبيعية متعددة.

ولا شك أن هناك علاقات جدلية بين نوعي المعرفة المعلنَة والكامنة، فكثير من المعرفة الكامنة تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة المعلنَة، كما أن تلك المعلنَة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الكامنة التي قرر أصحابها الإفراج عنها والتصريح بها، فهي أيضاً نتاج جزئي

لذلك المعرفة الخبيثة. كذلك هناك تفاعل بين المعرفة الداخلية والخارجية إذ تسهم الأولى حين إعلانها في تشكيل الثانية، كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

## المعرفة التنظيمية

هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة. فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها. وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكوّن القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة. ومن ثم فإن المعرفة التنظيمية Organizational Knowledge تنطبق عليها التقسيمات الأربعة لأنواع المعرفة:

- **المعرفة التنظيمية المعلنة**، وهي الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها. ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسئولياتهم وواجباتهم، والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقاً للنتائج المكلفين بها.
- **المعرفة التنظيمية الكامنة**، وهي التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها [ وإن كانت ذات تأثير في تشكيل سلوكهم ويمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك وتتبع أنماطه ومحاولة الكشف عن دوافعه]. وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.
- **المعرفة التنظيمية الداخلية**، وهي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة ونتاجها وتأثيراتها.
- **المعرفة التنظيمية الخارجية**، وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة.

ولا شك أنه كما في حالة الفرد، فإن المعرفة التنظيمية تتفاعل بأنواعها الأربعة وتتشابك فيما بينها لتكوّن مزيجاً خاصاً يميز كل منظمة ويشكل جانباً مهماً من هويتها الإدارية المتميزة وثقافتها الذاتية Organization Culture والتي تعرف بها في أوساط الأعمال وتؤثر في أنماط سلوك أعضائها وتسهم في تشكيل وجدانهم المعرفي.

## ماهية المعرفة وأهميتها

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. وفي الحقيقة إذا تمثلنا أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون والعاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها. ولعل الأمثلة التالية كافية لتأكيد حقيقة أن المعرفة هي العمود الفقري وحجر الأساس لأي منظمة:

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات الساندة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة والتي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة [ مجال النشاط ] ومقوماتها ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الفشل فيه.
- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهناً بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- وإذ لا تتوقف مسيرة التطوير التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحظتها 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 المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص من ذلك إلى حقيقة مهمة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناها ومصادرنا المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين يمتنع عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرسدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة في المنظمات المعاصرة أن تهمل قضية المعرفة واستخداماتها الحيوية في شئون المنظمة كلها. وكذلك يكون التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو

توفير المعرفة المناسبة في توقيتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق. أي أن القضية الأساسية أمام الإدارة المعاصرة هي قضية " إدارة المعرفة". ولعل مثلاً يطرح هنا يؤكد خطورة هذه الحقيقة، فقد تردد في وسائل الإعلام مؤخراً<sup>8</sup> أن عناصر في الإدارة الأمريكية قد توفرت لديها معلومات قبل أحداث 11 سبتمبر 2001 كانت كافية للدلالة على ما سيحدث ولكن تلك المعلومات لم تحظ بالاهتمام اللازم بها، كما قيل أنها أخفيت عن الرئيس بوش، ورددت مصادر أخرى أنه كان يعلم بها ولكنه لم يتعامل معها بالجدية اللازمة.

كذلك جاء في تصريحات أدلى بها الرئيس محمد حسني مبارك<sup>9</sup> قبيل زيارته للولايات المتحدة الأمريكية أوائل شهر يونيو 2002 أن أجهزة المخابرات المصرية كانت قد تجمع لديها معلومات قبل الحادي عشر من سبتمبر 2001 عن توقع حدث إرهابي مهم ضد الولايات المتحدة وقد تم إبلاغ الإدارة الأمريكية بهذه المعلومات إلا أنه يبدو أن أحداً في تلك الإدارة لم يعط العناية الكافية لتلك المعلومات فكان ما كان من أحداث.

وفي جميع الأحوال، فإن دلالة هذا المثال أنه في حالة الإدارة الأمريكية، لم يكن نقص المعرفة هو السبب المباشر في الكارثة بقدر ما كان إهمال التعامل مع المعرفة المتاحة وتوظيفها بشكل صحيح، ومن ثم تحملت الولايات المتحدة الأمريكية ثمناً غالياً تمثل فيما حدث في ذلك اليوم وما تلاه من أحداث وتداعيات.

من جانب آخر، فقد تواترت أقوال ونشرت آراء مضادة مفادها أن عملية تفجير برجى مركز التجارة العالمي إنما تمت بفعل وتدبير المخابرات المركزية الأمريكية وأنها صممت بهذا الشكل لتعطي للولايات المتحدة الأمريكية الذريعة الكافية لتبدأ ما أسمته الحرب على الإرهاب توطئة لأن تجد لنفسها موطئاً في آسيا الوسطى الغنية بالبتروول من أجل السيطرة عليها وحرمان روسيا والصين من التفرد بالنفوذ فيها. وبغض النظر عن سلامة تلك الآراء أو عدم سلامتها، فلا تزال الحقيقة قائمة وهي أن ذلك التصرف الهائل إن كان قد تم بفعل وتدبير الإدارة الأمريكية، إنما أثاره وشكله وحفز عليه ويسره ما توفر لها من معرفة بأوضاع آسيا الوسطى والثروات النفطية الواعدة التي تذخر به دولها التي كانت ضمن سيطرة الاتحاد السوفياتي القديم.

وتتعدد الأمثلة الدالة على تأثير الاستخدام الفعال للمعرفة في نجاح منظمات كثيرة، وفشل منظمات أخرى قد يكون لديها حظ أوفر من الموارد المادية والتقنية، إلا أنها تفتقر إلى الدراية بأهمية المعلومات وأساليب تحويلها إلى معرفة توظف في تطوير العمليات ودعم اتخاذ القرارات في مختلف شئون المنظمة.

## تعريف إدارة المعرفة

## Knowledge Management

8 أكتب هذا الفصل في يوم 30 مايو 2002، والمعلومات التي أشير إليها في هذا المثال نشرت خلال هذا الشهر وأخرها ما مرد في موقع yahoo.com يوم 29 مايو من أن كلا من جهازي الأمن الأساسيين في الولايات المتحدة الأمريكية FBI و CIA لم يدركا معاني المؤشرات التي توافرت لديهما قبل أحداث 11 سبتمبر 2001 .  
9 نشرت هذه المعلومات في تصريحات صحفية أدلى بها الرئيس مبارك لوسائل الإعلام الأمريكية [ راجع الأهرام : 5 يونيو 2002 ]

يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين". وبذلك وكما يقول Tannenbaum<sup>10</sup> فإن إدارة المعرفة تتطوي على ما يلي:

1. جمع، وهيكلة، وتصنيف، وترتيب المعلومات لبناء هيكل معرفي وذلك بالاستعانة بتقنيات المعلومات والحاسبات الآلية. ويترتب على ذلك بناء وتنمية وتشغيل قواعد معلومات مشتركة Shared databases عن العملاء، متطلبات الأداء، المشكلات والحلول الممكنة لها.
2. توزيع وتبادل المعرفة Knowledge Sharing، حيث أن انحصار المعرفة لدى أفراد أو فئات محددة داخل المنظمة يفقد إدارة المعرفة قيمتها. ويعتمد تبادل المعرفة على حيوية وفعالية التفاعلات الاجتماعية والاتصالات داخل المنظمة.
3. رصد وإعداد وتدريب وتنمية الأفراد ذوي المعرفة، فهم مصدر مهم من مصادر بناء وتنمية المعرفة في المنظمة. وتتجلى حقيقة هذه المقولة في مواقف الأداء حيث تبرز قيمة من يعرفون وتميزهم على من لا يعرفون. [ " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب " الزمر: 9]. ويتطلب ذلك التعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المنظمة ومجالات تخصصهم وتميزهم المعرفي وإمكانياتهم في حل مشكلات الأداء وتطوير عمليات المنظمة، واستخراج ما لديهم من معرفة وتوطينها في المنظمة وإدماجها في قواعد المعلومات وإتاحتها لكل من يحتاجها.
4. استخدام المعرفة في حل مشكلات الأداء وتطويره والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية. ويتم ذلك بإدماج تنمية المعرفة واستخدامها في الأداء ضمن تصميم العمليات، ومعايير تقويم الأداء وتقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة ومساهماتهم في تنميتها.

## حقائق مهمة حول المعرفة وإدارتها

1. **الحقيقة الأولى**، هي صعوبة تعريف " المعرفة "، وإن كان البعض يفرقون بينها وبين **البيانات** وهي الحقائق المجردة عن الأحداث أو الظواهر [ بلغت قيمة المبيعات هذا الشهر مليون جنيه]، و**المعلومات** وهي الرسالة المستفادة من المعلومات المجردة، أي هي تحليل البيانات واستخراج معانٍ أكثر وضوحاً مما تعرضه البيانات، وينشأ هذا الوضوح من ربط بيانات ببعضها أو مقارنتها على فترات مختلفة أو لمنظمات مختلفة [ مبيعات الشهر الحالي مليون جنيه تمثل زيادة عن الشهر الماضي بنسبة 10% ]، ثم **المعرفة**، وهي تحويل المعلومات إلى خبرة عملية أو قيمة أو معيار وبالتالي يمكن استخدامها في توجيه من تصل إليه لفعل عمل معين أو تجنبه [ ارتفاع المبيعات بنسبة 10% يدل على تأثير الحملة الإعلانية التي تمت خلال الفترة، ومن ثم يكون للإعلان تأثير إيجابي في تنمية المبيعات من هذه السلعة لهذا السوق].

<sup>10</sup> Scott I. Tannenbaum, "Knowledge Management: Understanding the Complete Picture." "IHRM journal, December 1998, pp. 6-10.

2. **الحقيقة الثانية،** أن كثيراً من المعرفة المفيدة والمهمة للمنظمة تكون محتبسة لدى صاحبها Tacit ويحتاج الأمر إلى بذل مجهود للتعرف عليها وحفز أصحابها على التصريح بها وإتاحتها للمنظمة. وقد ورد في بعض الأقوال أن كثيراً من المبتكرين والمخترعين وأصحاب الإنجازات العلمية والتقنية المهمة لا يصرحون بها خشية سوء استغلالها بواسطة الآخرين، ومنهم كثيرون يتوفون ومعهم تلك الكنوز المعرفية. وتبدو هذه الظاهرة واضحة في العديد من المنظمات التقليدية التي يخترن أصحاب الخبرة فيها خبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها عبر سنوات العمل وتبقى معهم يتعاملون فيها هم فقط وتعتبر من الأسرار بالنسبة للآخرين، وحين تنتهي صلاتهم بالمنظمة تذهب تلك الخبرات والمعارف معهم.

3. **الحقيقة الثالثة،** أن المعرفة يصعب قياسها حيث تتطلب عملية القياس توفر معايير وأدوات قياس لم توجد بعد. مثلاً كيف يمكن قياس المعرفة المتضمنة في برنامج للحاسب الآلي يقوم بعمليات حسابية دقيقة وسريعة بالمقارنة بالمعرفة المدمجة في تصميم جهاز لنسخ الأقراص المدمجة CD المطبوع عليها برنامج الحاسب المشار إليه. إن تقرير القيمة الفعلية للمعرفة هي مشكلة القياس الأساسية، بمعنى صعوبة الاتفاق على القيمة النسبية لأنواع المعرفة المختلفة وفق مقاييس موضوعية واضحة. [ هل يمكن الاتفاق مثلاً على أن المعرفة التسويقية التي يمتلكها رجال التسويق في منظمة ما هي أعلى قيمة من المعرفة التقنية التي يستخدمها مسئولو الإنتاج في تصميم وتصنيع السلعة التي يتم تسويقها بفضل المعرفة التسويقية للعاملين في إدارة التسويق بالمنظمة؟ ]

4. **الحقيقة الرابعة،** إن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، وأن استخدامها وتنميتها يعتمدان أيضاً على تفهم العقل الإنساني لها وتقبله لمعانيها واستيعابه لمتطلبات تطبيقها. فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى وما التقنية وغيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة إلا مساعدات لا تضيف شيئاً إلا ما ينتجه العقل البشري. ومن ثم كان المفهوم السائد في الفكر الإداري المعاصر عن أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital باعتباره أهم ما تملك المنظمات، وكونه نتاج رأس المال البشري Human Capital وهم الأفراد الذين تم استخدامهم وتدريبهم والاستثمار في تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

5. **الحقيقة الخامسة،** أن كثيراً من المنظمات تعاني من تباعد مدى الاستخدام الفعلي للمعرفة بها عن حجم ومدى الرصيد المعرفي المتاح لها. أي أن المنظمة تملك من المعرفة قدراً أكبر مما يتم استخدامه وتوظيفه فعلاً في عملياتها. [ نعود مرة أخرى إلى مثال يؤكد هذه الظاهرة حيث من المعلوم أن مصادر مخبرية كانت قد نبهت الرئيس الراحل جمال عبد الناصر أن ضربة إسرائيلية ستوجه إلى مصر في الخامس من يونيو 1967 (المعرفة المتاحة)، ولكن هذه المعرفة لم توظف في الإعداد للمبادرة بالهجوم بدلاً من انتظار الضربة الإسرائيلية فكانت النكسة المعروفة]. مرة أخرى تعود فجوة التطبيق المعرفي إلى نمط القيادة وثقافة المنظمة ومدى تهيئة البيئة الصالحة للتعرف السريع على مصادر المعرفة ونقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال.

## السمات الرئيسية للمنظمة العاملة بالمعرفة

نحن مع القائلين بأن مهمة الإدارة الحقيقية هي " إدارة المعرفة " بمعنى التخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي بالمنظمة وتوجيه تدفقاتها وتيسير توظيفها في كافة أنشطتها، والعمل الدائب على تنميتها وتحديثها واستخراج الكامن واستجلاب الخارجي منها. ومن ثم نحن نتصور المنظمة العاملة بالمعرفة Knowledge - Managed Organization كما يلي:

- اتباع منهجية البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي Systemic thinking كأسس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات.
- الحرص على تنمية التراكم المعرفي من مختلف مصادره الداخلية والخارجية، والتحديث المتواصل للمعرفة المتاحة، والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لأنشطة المنظمة وغاياتها.
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات ، تخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة، تنفيذ الواجبات والمهام على جميع المستويات، ثم متابعة الأداء وتقويم الإنجازات.
- احتلال العاملين من ذوي المعرفة Knowledge Workers النسبة الغالبة من وظائف المنظمة، وهم يباشرون الأنشطة المعرفية Knowledge - Based Activities ويتمتعون بمستويات عالية من العلم والخبرة والإحاطة بتطورات العلوم والتقنيات، وتتركز مهاراتهم وقدراتهم في أساليب التفكير العلمي والابتكار والإبداع وتوظيف التقنيات لحل مشكلات العمل وتطويره وتحديثه.
- تزايد أهمية الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى، التي تستثمر في بناء وتنمية القدرات المحورية Core Competencies التي تستثمر في رفع عوائد الأنشطة في سلسلة القيمة للمنظمة Value Chain .
- تحديد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وتناسب الصلاحيات والإمكانات الموفرة لهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية، كما ترتبط مكافآتهم وأشكال الحوافز والتقدير والتقويم المختلفة بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.
- انسياب المعرفة وتدفقها في قطاعات المنظمة المختلفة، ويميل مستوى التطور المعرفي ودرجة استخدام المعرفة وتوظيفها في العمليات إلى التعادل بين قطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية المختلفة. أي أن المنظمة في حالة من التوازن المعرفي Knowledge Equilibrium .
- تزايد إمكانات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخلياً، وسهولة وكفاءة عمليات تبادل وتداول المعرفة بين قطاعات ومستويات المنظمة المختلفة، واختفاء أو تدني الحواجز والمعوقات التقليدية المانعة من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- الحرص على نشر المعرفة المتاحة للمنظمة [ أو الجانب الأكبر منها بما لا يضر مصالحها] وتيسير التعامل فيها لجمهوريات مختلفة ومتنوعة عبر وسائط عامة مثل شبكة الإنترنت.
- الميل إلى استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة مثل ما تفعله شركات كبرى إذ تكتشف قيمة ما تكون لديها من معرفة في تدريب وتنمية الموارد البشرية والتي نتجت من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للعاملين فيها، ومن ثم تباشر نشاطاً جديداً يقوم على استثمار تلك المعرفة التدريبية في عقد برامج

- للغير وتحقيق أرباح هائلة كما يتحقق لها توظيف طاقات المدربين والخبراء في هذا المجال بشكل أفضل.
- وضوح الميل إلى تمكين العاملين Empowering ذوي المعرفة والتحول بعيداً عن أنماط التنظيم المركزية إلى مزيد من اللامركزية القائمة على هياكل تنظيمية منبسطة Flat تقل فيها المستويات التنظيمية وتفتح مجالات وآفاق الاتصالات والتفاعل المباشر بين العاملين وأفراد الإدارة.
- زيادة فرص ارتفاع معدلات وسرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المنظمة، إذ تصبح المعرفة الدالة على نتائج الأداء وخبرات الآخرين متاحة، مما يدفع الجميع بدرجات متناسبة مع قدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب المعرفة الجديدة وتمثلها في بناءهم المعرفي الذاتي، ومن ثم تنعكس على أنماط ومستويات الأداء بما يؤدي إلى التحسين والتطوير وتجنب مصادر الفشل والأخطاء السابقة.
- ارتفاع معدل وسرعة عمليات الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والخدمات، واتجاه العاملين إلى المشاركة الفعالة بتقديم مقترحاتهم ومبتكراتهم مما يزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة القدرة على التعامل مع المتغيرات وتحمل الصدمات الناشئة عنها حيث تكون الإدارة على مستوى أفضل من حيث استشراف المستقبل وتوقع التغيير وما يصاحبه من مشكلات أو مهددات. إن المنظمة تكون في حالة تأهب وتيقظ مستمر فلا تفاجئها المتغيرات.

## التوجهات الحقيقية لإدارة المعرفة

تستهدف إدارة المعرفة مساعدة المنظمة في تحقيق الغايات التالية:

1. 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 ومهددات.
2. توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة وإمكانياتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح 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.
3. إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المنظمة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
4. تهيئة الفرص لنمو المنظمة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

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 والتحديث، 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 التنظيم Learning .
7. توفير المعرفة الحيوية اللازمة لتفعيل الممكنات Enablers في نماذج التميز حتى تتحقق النتائج Results . وجدير بالذكر أن النموذج الأوروبي للتميز قد تم تطويره في العام 2000 حيث أضيف عنصر " التعلم والابتكار " ضمن عناصر النموذج للدلالة على الأهمية القصوى التي تحتلها عمليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وتأثيرها في كافة عناصر النموذج.
8. توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.
9. مساندة جهود المنظمة لاستعادة توازنها حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى Mega Opportunities والتي تخلخل توازن المنظمة بما تحدثه من ارتباك أو إهدار لموارد أو تعطيل لطاقت أو تبين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص. ومن ثم يتوجب على المنظمة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتتمكن من استعادة توازنها داخلياً وخارجياً. وفي هذه الحالات يكون اعتماد المنظمة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتائج محاولاتهم في الخروج منها.

وبذلك يتبلور الدور الحقيقي لإدارة المعرفة في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المنظمة المعاصرة:

#### - قضية صراع المنظمة من أجل البقاء Struggle for Survival

تواجه المنظمات المعاصرة وبدرجات متعاضمة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغاياتها، بل تهدد وجودها في ذاته. وتكمن مصادر الخطر في التطورات والتحويلات التي تصيب المناخ المحيط بالمنظمة وتبدل أوضاع الأسواق وتنشئ حالات جديدة تماماً من قواعد نظم الأعمال تعتمد القدرات التقنية الهائلة للمنظمات الأقدر على استيعاب واستثمار منتجات العلم والتقنية المتجددة. كما تتعرض المنظمات المعاصرة لمخاطر نابعة من داخلها حين تتقدم تقنياتها، وتضعف قدراتها التنافسية بالقياس لما يحقق المنافسون، وحين تتوقف آلتها الفكرية عن التجدد والابتكار وتوفير الحلول للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمة.

وفي الحالتين نجد أن " المعرفة المتجددة " في المناخ المحيط أو " المعرفة المتقدمة " داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقاءها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي والتخلص من المفاهيم والخبرات المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار. ومن ثم فإن " المعرفة " هنا هي الداء وهي الدواء.

#### - قضية تنمية الفعالية التنظيمية Organizational effectiveness

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات **Constraints** وقيود **Restrains** قد تحد من قدراتها على استثمار الفرص المتاحة. وفي جميع الأحوال فإن توفر الموارد على كثرتها لا يكون هو العامل الحاسم في تقرير ما تحققه المنظمة من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد وأساليب استيعابها وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. ولعل المثال الأوضح هنا ما تصادفه كثير من المنظمات في العالم النامي من مواقف يتمثل فيها التناقض بين ما تملكه من منتجات التقنية الحديثة في شكل حاسبات آلية وبرمجيات متطورة قادرة على حل كثير من مشكلات العمل وتطويره والارتفاع بكفاءته، وبين درجة التطبيق الفعلي لتلك الموارد والتقنيات. ففي تلك المنظمات لا تزال الحاسبات الآلية بالأساس هي آلات حاسبة سريعة وكبيرة أو هي تستخدم بالدرجة الأولى في عمليات معالجة النصوص بديلاً عن الآلات الكاتبة التقليدية، كما لا تزال الهواتف بالدرجة الأولى وسيلة لإجراء المكالمات وليس كما تحقق في العالم المتقدم أن تصبح وسيلة لتبادل المعلومات وإنجاز الأعمال والوصول الأسرع والأكفأ إلى الأسواق والعملاء أينما كانوا. ومن ثم لا يتحقق للمنظمات في تلك الدول القدرات الهائلة التي تحققتها تقنيات الاتصالات والمعلومات رغم امتلاكها لها، والسبب يعود إلى نقص المعرفة بكوادر تلك التقنيات والموارد وأساليب استخدامها وتوظيفها على الشكل الأفضل. ويصدق نفس المثال في حالة الموارد البشرية إذ تعجز الإدارة في كثير من المنظمات عن تحريك طاقاتهم واستثمار قدراتهم لافتقادها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني وآليات التأثير فيه.

#### - قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية **Organizational Adaptation**

وثمة قضية ثالثة تبدو فيها أهمية المعرفة وهي ضرورة تكيف المنظمات مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية في المجتمعات التي تتعامل فيها. وتحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات. أما المنظمات التي لا تستطيع اكتساب تلك المعرفة فإنها تفشل في تحقيق التوافق والانسجام بينها وبين أوضاع المناخ الخارجي المتغيرة ويكون مصيرها في العادة إلى الانهيار والزوال. وتؤكد ظروف العولمة السائدة الآن تلك الحقيقة، فرغم شيوع الفرص أمام كافة المنظمات للتوسع والتعامل في السوق العالمي الكبير، إلا أن النجاح في هذا السباق يبدو حليف تلك المنظمات التي سارعت بدراسة أوضاع المجتمعات المختلفة وتحليل عاداتها الاجتماعية والتعرف على نظمها الاقتصادية والسياسية واكتشفت مفاتيح التعامل فيها، ومن ثم وظفت تلك المعرفة في تطوير نظمها وإستراتيجياتها وتعديل منتجاتها لتتوافق مع ظروف تلك المجتمعات. ودليلنا على ذلك ما تفعله كبرى الشركات العالمية الآن من اتباع سياسات إدارة الاختلافات **Diversity Management** بغرض تنويع منتجاتها وأساليبها لمخاطبة كل شعب وكل مجتمع تتعامل فيه بما يناسبه، فضلاً عن تنمية قدرتها على التعامل مع الهياكل البشرية المتعددة الجنسيات والتكوين النفسي والاجتماعي ممن يعملون في فروعها المنتشرة في جميع أنحاء العالم. إن سر النجاح في تحقيق التوافق مع المتغيرات يكمن بالتالي في تكوين واستثمار حصيلة معرفية كافية ومتجددة عن أوضاع وثقافات تلك المجتمعات المختلفة الداخلة في هيكل العولمة الجديد.

## تتم " إدارة المعرفة " من خلال عدة عمليات متكاملة على النحو التالي:

1. البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومنتجاتها المعرفية ومدى اتفاقها مع احتياجات المنظمة وتناسبها مع متطلباتها.
2. محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمنظمة وتقديم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة.
3. تحليل المحتوى المعرفي المتاح للمنظمة من مصادره الخارجية والداخلية، ومحاولة التوفيق بين مكوناته وتنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، ومحاولة تخليق " معرفة تنظيمي " متناسقة ومتكاملة تكون قاعدة للتطوير المعرفي لأعضاء المنظمة وأساس يرتكز عليه الأداء في مختلف قطاعات ومستويات النشاط.
4. تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المنظمة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة [ لقاءات، اجتماعات، مداورات فرق عمل، ورش عمل، حوارات ثنائية وجماعية، منشورات، ...]، ومتابعة تحديث الرصيد المعرفي بنتائج وحصيلة هذا التبادل والتفاعل.
5. إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة التنظيمية في الاستخدام الفعلي ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار.
6. تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المنظمة ومستوياتها المختلفة، ونقلها إلى خارج المنظمة من خلال نشرها بين العملاء والمتعاملين وتكوين قاعدة معرفية عريضة تمثل المستوى التقني والإداري المتطور الذي تتمتع به المنظمة.

ولعلنا نلاحظ أن كثيراً من منظمات الأعمال العالمية قد أصبحت حريصة على تمييز نفسها بما يتوفر لديها من مخزون معرفي متطور يمثل في تقنيات متميزة، أساليب عمل متطورة كانت نتاج تفكير وتطوير أعضاء فيها، دراسات وتقارير متخصصة تطرح فيها قضايا عامة تهم المجتمع مثل قضايا البيئة، العولمة، الاحتكار والمنافسة وغيرها. وقد تفيد في تأكيد هذه الملاحظة زيارة مواقع بعض الشركات العالمية على شبكة الإنترنت للاطلاع على حجم المخزون المعرفي الذي تعرضه تلك الشركات، وعلى سبيل المثال نقترح زيارة المواقع التالية:

[www.ge.com](http://www.ge.com)

[www.abb.com](http://www.abb.com)

[www.dowchemical.com](http://www.dowchemical.com)

[www.qm.com](http://www.qm.com)

وسوف نجد أن تلك المواقع تطرح فيها تقارير مجلس الإدارة، الميزانيات، أخبار الشركات ومنتجاتها الجديدة، برامج العمل المتخصصة، مجالات التطوير والتحسين، شئون الموارد البشرية، معلومات عن تاريخ الشركة، سياسات الإدارة وغير ذلك من نتاج الفكر الإنساني والعمل الإداري الذي يكون حصيلة معرفية متجددة تطرحها الشركات على الكافة ليستفيدوا منها، ومن ثم يكون لها بصمة في تشكيل الأنماط الإدارية على المستوى الوطني أو العالمي.

**منهجية الإدارة بالمعرفة**

تبلورت مفاهيم " إدارة المعرفة " لتشكل منهجية إدارية متميزة تعتمد على كثير من المنظمات المتطورة، تستفيد بها من الثروة المعرفية المتاحة لها في توجيه أمور المنظمة وتحقيق أهدافها.

وتتمثل منهجية الإدارة بالمعرفة فيما يلي:

- الرصد المنظم والمستمر للرصيد المعرفي والمدخلات المعرفية المتجددة سواء من مصادر داخلية أو خارجية.
- تقويم مستوى المعرفة المتاحة بالمقارنة بالمستويات المعرفية في المنظمات المتميزة والمستويات العلمية والتقنية المتميزة المعروفة State of the art .
- حصر الفجوة المعرفية Knowledge Gap التي تفصل المنظمة عن المنافسين أو المنظمات الأفضل أو الحالة المعرفية الأعلى حسب الساند في مجال نشاطها.
- التخطيط لتنمية الرصيد المعرفي وتطويره ولسد الفجوة المعرفية ومتابعة تجديد المعرفة التنظيمية وتحديثها.
- استثمار المعرفة المتاحة بتوطينها في عمليات المنظمة ومنتجاتها، وتطوير أساليب العمل وأنماط التنظيم والعلاقات داخل المنظمة وفيما بينها وبين أطراف المناخ الخارجي وفق ما ترشد إليه المعرفة التنظيمية المتجددة.
- إدماج المعرفة التنظيمية في سياسات وإستراتيجيات وخطط المنظمة، وتضمينها في قواعد اتخاذ القرارات ومعايير قياس الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
- الاسترشاد بالحصيلة المعرفية المتجددة في تصويب أنشطة إعداد وتنمية الأفراد وتطوير القيادات الإدارية.
- تضمين المستويات المعرفية المتجددة في تصميم السلع والخدمات التي تطرحها المنظمة في الأسواق، واستثمار التفوق المعرفي في تحقيق قيمة مضافة أعلى لمصلحة المنظمة وعمالها.

وقد انعكست منهجية الإدارة بالمعرفة على ممارسات كثير من الشركات العالمية التي رأت فيها بديلاً أفضل لأساليب الإدارة التقليدية المعتمدة على القوالب التنظيمية الجامدة والإجراءات ونظم العمل الثابتة التي لا تتأثر بالمتغيرات وحصيلة الخبرة والتجربة. وعلى سبيل المثال نجد شركات مثل Dell وGE تتحولان إلى أنماط التسويق المباشر بالتعامل مباشرة مع العملاء دون توسط الوسطاء وذلك باستثمار منهجية الإدارة بالمعرفة التي تربط طلبات العملاء بخطط الإنتاج وقدرات التصميم للشركة بشكل مباشر. [ حاول زيارة موقع شركة [www.dell.com](http://www.dell.com) لتتعرف على قيمة استثمار المعرفة في تنمية العلاقات مع العملاء وتطويرها لصالح الطرفين].

## آثار إدارة المعرفة على المنظمات المعاصرة

إن الأخذ بمنهجية الإدارة بالمعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصالات على مصارعها داخل المنظمة، وبينها وبين المناخ المحيط، من أجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة الكامنة والمعلنة من مصادرها الداخلية والخارجية، وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، لتداول تلك المعرفة وتعميقها وتنميتها بالاستخدام والتطبيق.

إن المعرفة تتميز عن باقي الموارد الداخلة في منظومة العمل الإنساني بالمنظمات في كونها لا تستهلك ولا تفنى بالاستخدام، بل على العكس فهي تنمو وتزدهر وتزيد وتعمق كلما

تداولها الناس وأعملوا فيها الفكر ووضعوها موضع التطبيق والتوظيف لخدمة قضاياهم الحياتية المختلفة.

ونتيجة لهذه الخاصية، تجد المنظمات نفسها في غير حاجة إلى كثير من هياكلها وأساليب عملها التقليدية، وفي نفس الوقت تجد لديها احتياجات لم تكن تستشعر أهميتها من قبل. والفرق في الحالين هو إعمال منهجية الإدارة بالمعرفة.

### أمور تقل الحاجة إليها عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

- ترى الإدارة نفسها - بعد تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة - في غير حاجة إلى ما يلي:
- الهياكل التنظيمية المستطالة Tall الدالة على تعدد المستويات مما يعكس تباعد المسافات التنظيمية بين مراكز اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ، كما يعكس درجة عالية من المركزية وحصر سلطة اتخاذ القرارات في المستويات القيادية الأعلى.
  - بطاقات وصف الوظائف شديدة التفصيل التي تشرح أدق التفاصيل في إجراءات الأداء للعمل المكلف به شاغل الوظيفة، وتهتم بتوضيح الخطوات والإجراءات التنفيذية الواجب اتخاذها في جميع مراحل الأداء، ولا تترك للقائم بالأداء فرصة للتفكير أو الاختيار.
  - نظم العمل وإجراءاتها التنفيذية شديدة التفصيل التي تفترض في الإنسان عدم القدرة على التصرف والاختيار حين يواجه مشكلات في الأداء، فتفصل له خطوة بخطوة ما يجب عليه الالتزام به من إجراءات.
  - نظم وإجراءات الرقابة اللصيقة التي يباشرها الرؤساء المتعددون على مختلف المستويات التنظيمية يراقبون أداء الأفراد في كل خطوة، ويتدخلون في توجيه العمل بدرجات عالية من التفصيل في الأمور التنفيذية.
  - التعدد الشديد في النماذج الورقية التي تجمع بواسطتها المعلومات عن تنفيذ العمليات المختلفة في جميع مراحلها، وتتعدد مرات استيفائها من مصادر مختلفة، وقد تتضارب فيما بينها منتجة كماً هائلاً من البيانات التي قد لا تجد من يتعامل معها في الوقت الصحيح حيث تتجمع غالباً بعد الوقت المناسب عند انتهاء العمليات.
  - تحديد فترات زمنية طويلة نسبياً حتى تتم الاستجابة لطلبات العملاء نظراً لطول إجراءات العمل وتعدد نقاط التفتيش والرقابة داخل المنظمة أثناء العمليات، والحاجة إلى تكرار كثير من الإجراءات في تقسيمات المنظمة المختلفة نظراً للتباعد المعلوماتي بينهم.

كل تلك الأمور تجد المنظمة نفسها في غير حاجة لها حين تطبق منهجية الإدارة بالمعرفة للأسباب الواضحة التالية:

1. تستند الإدارة بالمعرفة على فرق من العاملين ذوي المعرفة والخبرة والدراية بأمور العمل، مما يجعل الإدارة تركز إليهم في الأداء واثقة من قدراتهم على تصريف الأمور، الأمر الذي يقلل الحاجة - أو يلغيها - إلى كل ما سبق بيانه من أمور كانت تتناسب مع فلسفة الإدارة التقليدية التي تفتقد الثقة في العاملين وما لديهم من خبرات ومعارف، ولم تكن تتقبل بوعي وإدراك أهمية المعرفة وما ينبع منها من معلومات وما ترشد إليه من مهارات.
2. توظف منهجية الإدارة بالمعرفة الوقت توظيفاً سليماً حين تمنح العاملين ذوي المعرفة الصلاحيات المناسبة لإنهاء أعمالهم وتحقيق إنجازات ونتائج ملموسة دون حاجة لمراجعة الرؤساء والحصول على موافقات لأموالهم يمكنهم حسمها بشكل أفضل وأسرع.

- ومن هنا تقل الحاجة – أو تنتهي – إلى المستويات الرئاسية المتعددة حيث يصبح هؤلاء الرؤساء زاندين عن حاجة العمل فعلاً.
3. تنتهج الإدارة بالمعرفة تقنيات متطورة تدمج المعلومات في صلب عمليات الأداء كمدخل رئيسي، وكذا تنتج المعلومات أثناء سير العمليات ويتم تبادلها فوراً وفي الوقت الحقيقي **The Real Time**، وبالتالي تتوفر المعلومات الدالة على تطور الأداء أولاً بأول ويتم تداولها بين المستويات والقطاعات ذات العلاقة واستخدامها لاتخاذ القرارات بواسطة العاملين الذين تم تمكينهم ومنحهم الصلاحيات، فهم أقرب ما يكونون إلى نقطة الحدث وإنتاج المعلومة، ولذا لا يستغرق الأمر وقتاً لتصحيح خطأ أو تدارك انحراف عن الخطط أو مستويات الجودة أو غير ذلك من شوائب وسلبيات العمل. تلك كلها أمور تصب في مجال أساسي هو تغيير نمط الرقابة التقليدية اللصيقة واستبدالها بنمط الرقابة الذاتية والتصحيح الذاتي للأخطاء أولاً بأول.
4. ولنفس الأسباب السابقة تقل الحاجة إلى بطاقات وصف الوظائف التفصيلية ويحل محلها بطاقات وصف تركز على النتائج المستهدفة الأهداف المخططة وتترك للقائمين بالأداء حرية اختيار الطرق والأساليب الأكثر تناسباً مع متطلبات وظروف الأداء.
5. ولذات الأسباب يصبح تحديد فترات طويلة نسبياً للاستجابة لطلبات العملاء أمر غير وارد، فقد تم القضاء على كثير من أوقات انتظار الموافقات، والوقت المستغرق في تنسيق مواقف الإدارات المختلفة وتوصيلها لمستوى واحد من فهم وإدراك طلبات العملاء، فالكل يعمل الآن في الوقت الحقيقي ويتعاملون مع قواعد بيانات عامة ومشاركة **Common and Shared Data bases** تمكنهم جميعاً من التعامل مع طلبات العملاء في نفس الوقت، ويتحول الأداء بالتالي من صيغة التتابع **Sequential** التي تستهلك كثيراً من الوقت غير المنتج، إلى صيغة التزامن **Concurrent** التي تركز الوقت فيما هو مطلوب للإنتاج فقط.

### أمور تزداد الحاجة إليها عند تطبيق الإدارة بالمعرفة

- يؤدي تطبيق منهجية الإدارة بالمعرفة إلى وضوح أهمية بعض الأمور وتصبح من ضروريات العمل الإداري الجديد وأهمها:
- نظم الاتصالات والمعلومات المتطورة المستندة إلى الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية.
  - نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة، وتحقق الوصول إلى هيكل فعال من الموارد البشرية ذوي المعرفة.
  - نظم إدارة الأداء **Performance Management Systems** توفر للقائمين بالعمل المعلومات الأساسية عن الأهداف والنتائج المطلوبة، وتوفر لهم المساندة والدعم دون تقييدهم بتفاصيل إجرائية محددة يمكنهم ابتكار أفضل منها في واقع التنفيذ.
  - تعميق استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة **Self-Managed Teams** في أداء المهام والأعمال المختلفة، وإعمال نظم المتابعة وتقويم الأداء على أساس النتائج والإنجازات.

### المعايير الإدارية الجديدة بعد تطبيق الإدارة بالمعرفة

يؤدي اتباع الإدارة لمنهجية الإدارة بالمعرفة إلى تغيير جذري في المفاهيم والمعايير التي تعتمد عليها في مباشرة مسؤولياتها. ومن ذلك أن الإدارة تستبعد كثيراً من معايير نماذج الإدارة التقليدية - إدارة ما قبل عصر المعرفة - وتستبدل بها معايير تتوافق مع معطيات عصر أساسه العلم والتقنية والمعرفة المتجددة. وفيما نعد مقارنة بين معايير الإدارة بالمعرفة ومعايير نماذج الإدارة التقليدية:

| رقم | معايير عصر الإدارة بالمعرفة   | معايير عصر ما قبل المعرفة   |
|-----|---|---|
| 1   | المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات.  | الخبرة والرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرارات.  |
| 2   | البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات.  | التجربة والخطأ Trial and Error أساس تخطيط وإدارة العمليات.  |
| 3   | رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمة.  | الثروة الحقيقية هي الأموال وما تشتريه من أصول مادية.  |
| 4   | أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء وتنمية القدرات المعرفية [الأصول غير الملموسة Intangibles]. | أفضل الاستثمارات وأكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية [الأصول الملموسة Tangibles] للمنظمة. |
| 5   | المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد.   | المهارات والقدرات العملية أساس تقويم الأفراد.   |
| 6   | التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.  | التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور ونجاح المنظمة.  |
| 7   | المعرفة هي مصدر السلطة، وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية.  | الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة، وشاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة.                                  |
| 8   | مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمنظمات.  | الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.             |
| 9   | النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة.  | النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات والمهارات العملية.  |
| 10  | الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة.  | الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.   |
| 11  | الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمنظمات.         | تخفيض التكاليف وخفض أسعار بيع المنتجات هي أساس بناء القدرات التنافسية.                                  |

التعلم Learning أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني . ويشير علماء السلوك أن المقصود بالتعلم هو " اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتحارب وخبرات اجتماعية"<sup>11</sup>. كما يعرف عبد الحليم محمود وآخرون<sup>12</sup> التعلم بأنه " العملية التي بمقتضاها ينشأ أحد الأنشطة أو يتغير، من خلال الاستجابة لموقف مواجهة، بشرط ألا ترجع خصائص هذا التغير إلى عوامل فطرية، أو عوامل النضج، أو إلى حالات عارضة يتعرض لها الكائن الحي مثل التعب أو العقاقير أو المرض...".

وعلى هذا يمكن وصف عملية التعلم كم يلي:

- يتعرض الكائن الحي إلى موقف مواجهة [ أي يمر بتجربة ] لا ينجح فيها نمط السلوك المعتاد الذي يباشره هذا الكائن عادة.
- يدرك الكائن الحي أبعاد هذا الموقف الجديد ويتعرف على العوامل الفاعلة فيه ومدلولاتها من حيث تأثيرها على فرصه في الحصول على المنافع التي يبتغيها أو تجنب المضار التي لا يفضل حدوثها.
- يستشرف الكائن الحي ضرورة تعديل سلوكه ليتوافق مع معطيات الموقف الجديد [ إذا أراد تأكيد فرص حصوله على المنافع ]، أو الانتقال إلى نمط سلوكي جديد تماماً بحسب درجة التباعد بين السلوك القديم وبين متطلبات الموقف الجديد وضغوطه.
- يتخذ الكائن الحي قراره بأحد احتمالات:

1. التمسك بسلوكه القديم متحماً في ذلك نتائج التصادم مع عوامل الموقف الجديد والقوى الفاعلة فيه، ومدركاً حجم التهديد الذي قد يؤدي بمصالحه ويعرضه لمشكلات ومضار مختلفة.
2. تعديل سلوكه القديم بدرجات متفاوتة حسب مدى إدراكه لقيمة الفرص المتاحة في الموقف الجديد واحتمالات حصوله على المنافع الموعودة حال تغيير سلوكه، وكذا مدى إدراكه لجدية التهديدات في الموقف الجديد واحتمالات تحققها إن هو تمسك بسلوكه القديم.
3. الانتقال إلى سلوك جديد تماماً يأمل من خلاله التوافق مع متطلبات الموقف الجديد ويستجيب من خلاله لقوى التأثير الفاعلة فيه أملاً في تحقيق المنافع التي يربوها وتجنب المضار والمخاطر التي يخشاها.

في الحالة الأولى لا يحدث التعلم حيث استمسك الكائن بسلوكه القديم رغم تغير الظروف، وقد نرى هنا أن ما حدث هو نوع من التعلم السالب Negative Learning حين لا يستفيد الكائن من معلومات ومعطيات جديدة تشير عليه بضرورة تغيير سلوكه. أما في الحالتين الثانية والثالثة يكون التعلم قد حدث ولكن بدرجات مختلفة. يفهم من ذلك حقيقة مهمة هي .....

" أن التعلم في حقيقته هو استفادة الكائن من معلومات جديدة واستثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان التوافق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير".

<sup>11</sup> علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص 176.

<sup>12</sup> عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 251.

يغلب في أدبيات الإدارة المعاصرة رأي يرى أن المنظمة هي كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور عبر مراحل في دورة حياة Organization Life Cycle تشابه دورة حياة أي كائن حي، وتنتهي بالانهيار والاندثار كما يموت الإنسان. وبذلك فإن ما يصد على الإنسان في شأن تفسير سلوكه وعوامل تطوره، يصدق أيضاً على المنظمة. ومن هنا يجوز أن تصور 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 تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة.

ومن ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار اشتد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما " التعلم التنظيمي " و " المنظمة المتعلمة The Learning Organization "، ويتخذ منهما أداة لتفسير ما يطرأ على المنظمات من تطورات وكذا ما يهددها من مخاطر حال تتجمد وتنعزل عن التعامل والتوافق مع المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط وكذا في محيطها الذاتي. ويقصد بالتعلم التنظيمي ما يكاد يعادل المعنى الذي تعرفنا عليه بالنسبة للإنسان، أي أن يتغير السلوك [ الممارسة ] في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها. فالمنظمات شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعددة نتیجتها في النهاية أحد أمرين:

1. إما أن هناك فرصاً أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.
  2. أو أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المنظمة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.
- وفي كلتا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد [ أي تكون المنظمة قد تعلمت ]. وفي حالة ما فشلت المنظمة في إجراء هذه التعديلات أو التغييرات فإنها تواجه احتمالات التصادم بدرجات مختلفة مع القوى المؤثرة في الموقف الجديد وما ينجم عن ذلك من نتائج سلبية قد تنتهي بانهيار المنظمة وفنائها.

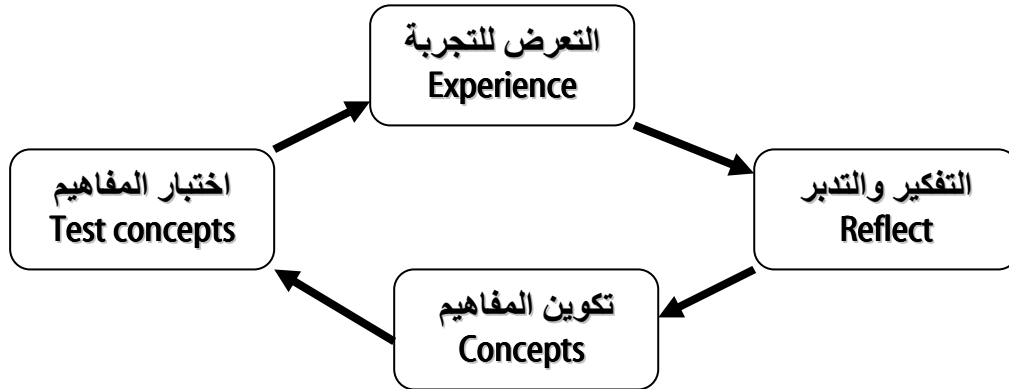
### كيف يحدث التعلم التنظيمي؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تقتضي أولاً تحديد من الذي يتعلم في المنظمة. إن المنظمات عبارة عن كائنات معنوية ليس لها وجود في ذاتها، ولكنها تتجسد من خلال ما تتضمنه من عناصر مادية وبشرية. فالمنظمة تضم مبان وتجهيزات ومعدات مختلفة، كما تضم بشراً متنوع الخبرات والمهارات، وكذلك تتدفق بين قطاعاتها وعبر مستوياتها المختلفة المعلومات وأنواع المعارف والخبرات المتداولة من خلال اتصالات البشر بعضهم ببعض داخل المنظمة وخارجها. ومن ثم فإن المنظمة ليست هي من يتعلم، كما أن عناصرها المادية غير قابلة للتعلم هي الأخرى لافتقادها القدرة على الإدراك والإحساس بالمتغيرات والاستجابة لها. ولكن البشر الذين يشغلون وظائف المنظمة والبشر الذين يتعاملون معها من خارجها هم الذين يتعلمون. وبالتالي فإن " المنظمة المتعلمة " هي تلك المنظمة التي يتاح للعاملين فيها والمتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف وأساليب عمل معدلة أو متغيرة وأنماط للتعامل والتفاعل في المنظمة ومعها تختلف عما اعتادوا عليه من قبل أن يتعرضوا لمواقف المواجهة بسبب كونهم أعضاء في المنظمة ومتعاملين معها.

يتعلم الفرد – طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي – من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها Senge<sup>13</sup> العلوم الخمسة The Five Disciplines ويركز على أهمية واحد منها يطلق عليه اسم "The Fifth Discipline"، تلك الآليات هي:

1. التعلم ببناء النماذج الفكرية Mental Models التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيراتها.
2. التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين Shared Vision .
3. التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه Personal Mastery .
4. التعلم من خلال العمل في فريق Team Learning .
5. التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي Systems Thinking الذي يربط العناصر المكوّنة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل. وهو المدخل الذي يطلق عليه The The Fifth Discipline حسب رؤية Senge للتعلم.

وتمر عملية التعلم الفردي بأي من الآليات السابقة – أو بها كلها – بما يطلق عليه " عجلة التعلم " The Wheel of learning والتي تتم على النحو التالي:



والمعنى المستفاد من فكرة " عجلة التعلم " أن التعلم عملية مستمرة تبدأ بتعرض الإنسان إلى مواقف الخبرة والتجربة [ أي مواقف مواجهة تختلف عن الموقف الذي تعود عليه ]، فيبدأ في التفكير وتدبر الموقف الجديد محاولاً الكشف عما به من عوامل وقوى مؤثرة مستنداً في ذلك على خبراته السابقة [ وخبرات الآخرين ] ودوافعه وأهدافه واتجاهاته، وبناء على ذلك يصل إلى تكوين استنتاجات محددة أو مفاهيم تفسر له الموقف الجديد وتبين له ما يجب عليه عمله إزاء ما يعتمل في هذا الموقف ومن متغيرات. 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.

<sup>13</sup> Peter M. Senge, The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization – New York: Currency Doubleday, 1990.

وفي المنظمات تكون مواقع العمل هي أكبر مكان يتعرض فيه الإنسان للتجارب والخبرات، ومن ثم فإن السمات الأساسية للتعلم فيها تكون على النحو التالي:

- تحدث النسبة الغالبة من التعلم الفردي للعاملين أثناء العمل On the job learning
- يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل، ومن ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعياً وتفاعلياً Social and active وليس انفرادياً سلبياً Individual and passive .
- يتعلم الناس القواعد والنظم والتعليمات الواضحة والمباشرة، كما يتعلمون – وهذا هو الأهم – المعاني والمفاهيم والأفكار غير المباشرة والتي يستخلصونها من تلك المعارف والخبرات الظاهرة.

إذن يحدث التعلم التنظيمي إذا تعلم أعضاء المنظمة والمتعاملين معها. والمعنى أن المنظمة تتعلم أي تغير أنشطتها وأساليب استجاباتها للمتغيرات إذا تحققت الشروط التالية:

- أن يدرك العاملون في المنظمة و/ أو المتعاملين معها [ أو الفئات المؤثرة منهم ] حدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية فيها.
- أن يتبين هؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تطرح للمنظمة فرصاً وآفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية والنجاح، أو كانت سلبية تهددها بخسائر وأضرار.
- 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 الذي يمكن أن يحدث لهم ، وما يتطلبه إدراك الفرص واستثمارها أو تجنب المخاطر وتفادي آثارها من 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.

وقد عبر عن هذه الحقائق أحد الكتاب<sup>14</sup> حين حدد شروط حدوث التعلم الفردي ومن ثم بداية الحركة للتعلم التنظيمي:

“ In theory, then

If the individual wheels of learning always turn rapidly and smoothly,

If individual mental models are constantly shaped, challenged, and reshaped,

If the accumulated know-why and know-how of the organization is always shared efficiently and effectively,

If the social communities of practice always remain intact and strong,

THEN the organization learns and thrives – at least, according to learning organization theory

<sup>14</sup> Joseph Boyett & Jimmie Boyett, The Guru Guide, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998, P.94.

في تلك الحالة نشهد المنظمة وقد تحولت أنشطتها وتبدلت أساليب استجاباتها وتعاملاتها مع المناخ المحيط وعناصره المختلفة. ومن ثم تنضم المنظمة إلى قائمة " المنظمات المتعلمة". إن التعلم التنظيمي إذن هو في الأساس اكتساب أعضاء المنظمة والمتعاملين معها أنماطاً سلوكية مغايرة نتيجة للتغيرات التي تجد في المناخ الخارجي أو الداخلي للمنظمة، وتوفر البيئة الإدارية المساعدة على وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ. وبذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر للقيادة الإدارية في تيسير عملية التعلم التنظيمي.

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

## التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

ينشأ التعلم التنظيمي ويعم أرجاء المنظمة ومستوياتها بدرجات أكبر وأسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة. لقد رأينا أن 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. نستطيع القول أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهين 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 الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد على 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.

## مداخل تسريع التعلم التنظيمي

من واقع فهمنا لكيفية حدوث التعلم التنظيمي - باعتباره في الأساس تعلم فردي يتم تداوله وانتشاره داخل المنظمة - يمكن تصور المداخل التالية للإسراع بحدوث التعلم التنظيمي [ ومن ثم تهيئة المنظمة لتكون أقدر على التعامل مع المتغيرات والاستفادة مما بها من فرص أو تجنب ما يصاحبها أو ينشأ عنها من مخاطر]:

1. **تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصالات** في المنظمة، بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل.

2. **تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي** وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المنظمة . ولا ينحصر هذا الأسلوب في تكوين فرق العمل بالمعنى الحرفي - أي ضرورة وجود مجموعة من البشر يعملون معاً ويتفاعلون وجهاً لوجه - ، بل يشمل أيضاً كل صور التشابك والترابط **Networking** حتى من بعد **Distant** بين العاملين، أي خلق روابط تدعوهم إلى الاتصال والتواصل حتى باستخدام وسائل الاتصالات الحديثة مثل البريد الإلكتروني وغيرها. المهم أن يأخذ كل منهم الآخرين في الاعتبار ويتبادل معهم الخبرات والتجارب ويكونون معاً مفاهيم ورؤى مشتركة حتى ولو كانوا متباعدين مكانياً.
3. **تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه**، وذلك من خلال حلقات البحث، ورش العمل، جلسات العصف الذهني **Brain Storming** وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لحفز العاملين على التفكير والتدبر، ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.
4. **الانفتاح واتباع منهجية شفافية الإدارة **Open-Book Management****، وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة وأهدافها ونظمها ونتائج العمل فيها من أرباح وخسائر ومستويات التكلفة وغيرها من الموضوعات التي اعتادت الإدارة أن تعتبرها من الأسرار التي لا يجوز الإفصاح عنها للعاملين دون مستويات تنظيمية معينة.
5. **تنمية فرص وإمكانيات استخدام منهجية التفكير المنظومي **The Systems Thinking****، وتشجيع العاملين على التفكير في قضايا العمل ومشكلاته من خلال فكرة النظام **System** والبحث عن عناصره و الكشف عما بينها من علاقات وتأثيرات متبادلة.
6. **خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلم **Learning Oriented Organization Culture****، يسودها اقتناع بأهمية التساؤل وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والحفز على الجدلية الإيجابية، وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات ذات الصلة العامة التي تمس كيان المنظمة كلها وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد. وتلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة وتشجيعها والحفز على الانخراط فيها، وذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل والعمليات، ونظم تقويم الأداء. وفي هذا المجال يحدد **Edgar Schein** مواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلم على النحو التالي:<sup>15</sup>
  - ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
  - ثقافة تركز على الناس أكثر مما تركز على النظم.
  - ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
  - ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلم.
  - ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
  - ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة وشفافية الحوار.
  - ثقافة ترسخ مفاهيم وفرص عمل الفريق **Teamwork**.
  - ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول والاتصال والتواصل مع القادة بسهولة ودون تعقيدات **Approachable Leaders**.

<sup>15</sup>gar Schein, " Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning." MIT Organizational Learning Network Working Paper 10.004 D May 19,1994D: p.7.

## التعلم التنظيمي وإدارة التميز

يثير 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. وقد رأينا نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر قدراتهم الفكرية.

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

- استثمار طاقات البشر و إزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أداءهم والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة [Know-why [knowledge] أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية Know-how أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق. ولذلك فإن كثيراً من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي [Knowledge] دون جانب المهارات التطبيقية Skills .

- 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 رضائهم 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.

- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.

- 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.

والآن دعونا نقرأ ما جاء في نماذج التميز حول التعلم التنظيمي:  
تتضمن معايير التميز كما جاءت في نموذج Baldrige عنصر التعلم التنظيمي والفردى كأحد القيم المحورية Core Value في أحداث التميز، وكان تعريف النموذج على النحو التالي: 16

### Organizational and Personal Learning

Achieving the highest levels of business performance requires a well-executed approach to organizational and personal learning. Organizational learning includes both **continuous improvement** of existing approaches and **adaptation to change**, leading to new goals and/or approaches. Learning needs to be embedded in the way your organization operates. This means that learning

1. is a regular part of daily work;
2. is practiced at personal, work unit, and organizational levels;
3. results in solving problems at their source ("root cause");
4. is focused on sharing knowledge throughout your organization; and
5. is driven by opportunities to effect significant change and to do better

**Sources for learning** include employees' ideas, research and development (R&D), customers' input, best practice sharing, and benchmarking. Organizational learning can result in

1. enhancing value to customers through new and improved products and services;
2. developing new business opportunities;
3. reducing errors, defects, waste, and related costs;
4. improving responsiveness and cycle time performance;
5. increasing productivity and effectiveness in the use of all resources throughout your organization; and
6. enhancing your organization's performance in fulfilling its public responsibilities and service as a good citizen.

**Employees' success** depends increasingly on having opportunities for personal learning and practicing new skills. Organizations invest in employees' personal learning through **education, training**, and other opportunities for **continuing growth**. Such opportunities might include **job rotation** and **increased pay for demonstrated knowledge and skills**. On-the-job training offers a cost-effective way to train and to better link training to your organizational needs and priorities. Education and training programs may benefit from advanced technologies such as computer- and Internet-based learning and satellite broadcasts.

### Personal learning can result in

1. more satisfied and versatile employees who stay with the organization,
2. organizational cross-functional learning, and
3. an improved environment for innovation.

---

<sup>16</sup> Baldrige National Quality Program 2002, Criteria for Performance Excellence, in [www.baldrige.org](http://www.baldrige.org).

Thus, learning is directed not only toward better products and services but also toward being more responsive, adaptive, and efficient —giving your organization marketplace sustainability and performance advantages.

من جانب آخر، نرى نموذج التميز الأوروبي يتناول التعلم التنظيمي باعتباره أحد القيم الرئيسية الثمانية التي تؤدي إلى إدارة التميز:

## Continuous Learning, Innovation and Improvement

### The Concept

Organizational performance is maximized when it is based on the management and sharing of knowledge within a culture of continuous learning, innovation and improvement.

### Significant Benefits

1. Organizational agility
2. Cost reduction
3. Opportunity identification
4. Performance optimization
5. Prevention based improvement activities within the daily work of everyone

إن نماذج التميز جميعها تجمع على اعتبار التعلم التنظيمي والمبني على تعلم الأفراد هو من العناصر المحورية والقيم الرئيسية المرتبطة بتحقيق تميز الأداء ووصول المنظمة إلى مستوى التميز المشهود له بجوائز التميز المعروفة.

### مصادر المعرفة عن التعلم التنظيمي

كما أوضحنا سابقاً فإن ظاهرة التعلم التنظيمي أصبحت من أكثر الموضوعات رواجاً في حقل الإدارة المعاصرة، ودليلنا نستمد من عدد مواقع الإنترنت التي تطرح هذا الموضوع وتعامل فيه. ولعل القائمة الجزئية التالية تؤكد ما سبق، فقد كشف البحث بواسطة أداة البحث [www.google.com](http://www.google.com) أن هناك 2,020,000 موقع بها معلومات عن التعلم التنظيمي، وفيما يلي العشرين الأولى منها فقط:

### Learning Organizations and Knowledge Management

... Learning Organization (inc. ... If your goal is to convert your company into a "learning organization" with effective "knowledge management", we can help. ... [members.aol.com/iqduru/knowledge.htm](http://members.aol.com/iqduru/knowledge.htm) - 100k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [The Learning Organization](#)

Myths and Realities The **Learning Organization** Sandra Kerka 1995 ... The LO: Is Anybody

Out There? In theory, the **learning organization** concept is appealing....  
[ericacve.org/docs/mr00004 htm](#) - 18k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [The Organizational Learning Center at MIT](#)

You are attempting to view a web page of the Organizational **Learning** Center (OLC) at the MIT Sloan School of Management. The Organizational...

[learning.mit.edu/](#) - 4k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [Organization Transitions, Inc. - Organizational Learning, ...](#)

... **Organization** Transitions will customize a set of interventions centered around

Building Organizational**Learning** Capability, **Organization** Redesign, Culture ...

Description: **Organization** development and change consulting with specialization in organizational **learning**and...

Category: [Business > Management > Organizational Change](#)  
[www.orgtransitions.com/](#) - 5k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [The Sophia Institute: A Learning Organization](#)

... The Sophia Institute: A **Learning Organization**" has no affiliation with. SOPHIA INSTITUTE PRESS. ."Copyright © 1998 The Sophia Institute...

Description: Consulting and training solutions for operations, marketing and sales based on a systems development model.

Category: [Business > Management > Organizational Change](#)  
[www.sophia institute.com/](#) - 7k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [GDSS: Working Papers](#)

... INDEX OF ABSTRACTS. Transforming an Existing **Organization** into a **Learning Organization**.

by Douglas Guthrie, PhD. © 1996 Group Decision Support Systems, Inc. ...

Description: by Douglas Guthrie, PhD. In an economy of large national and global organizations and virtual enterprises...

Category:

[Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations](#)  
[www.gdss.com/wp/transform.htm](#) - 101k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [A Learning Organization](#)

... A **Learning Organization**. By. Ron Bleed. Vice Chancellor, Information Technologies.

Maricopa Community Colleges. ... b. Why build a **learning organization**? ...  
[www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learn.htm](#) - 5k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [USDLA | Home](#)

MEMBERS ONLY >>, home | privacy statement | comments | more information.

May issue of USDLA Journal online! go there >>. Visit the ...

Description: A non-profit association formed to promote the development and

application of distance **learning** for...

Category: [Reference > Education > Distance Learning > Associations](#)  
[www.usdla.org/](#) - 14k - 14 Jun 2002 - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[ED420897 1998-04-00 Creating a Learning Organization. ERIC Digest ...](#)

... Creating a **Learning Organization**. ERIC Digest, Number 121. ... Or will the **learning organization**, five years from now, be just another entry on the jargon list? ...

[www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed420897.html](#) - 20k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [Learning Organization](#)

**Learning Organization** Assembled by Carter McNamara, MBA, PhD | Applies to nonprofits

and for-profits unless noted First-timers | Library materials | Library ...

[www.mapnp.org/library/org\\_perf/org\\_lrng.htm](#) - 9k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [Stanford Learning Organization Web \(SLOW\)](#)

The Stanford **Learning Organization** Web (SLOW) is an informal network of Stanford

researchers, staff, and students along with colleagues and friends from the ...

[www.stanford.edu/group/SLOW/](#) - 3k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [Learning-Org Dialog on Learning Organizations](#)

... Info about **Learning-Org** Mailing List and Archive Read people's responses to: Why a **Learning Organization**? ... What is a "**Learning Organization**"? ...

Description: A "**Learning Organization**" is one in which people at all levels, individually and collectively,...

Category:

[Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations](#)  
[world.std.com/~lo/](#) - 3k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

#### [Why a Learning Organization?](#)

Why a **Learning Organization**? ... Why do you want your own **organization** to be

more of a **learning organization**? This is a collage of the responses. ...

[world.std.com/~lo/WhyLO.html](#) - 30k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[ [More results from world.std.com](#) ]

### [Emerald Journals, The Learning Organization](#)

... THE **LEARNING ORGANIZATION** - AN INTERNATIONAL JOURNAL

ISSN: 0969-6474, "This highly

respected journal aims to provide debates, developments and new approaches ...

[www.mcb.co.uk/tlo.htm](#) - 17k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

[www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm](#)

[Similar pages](#)

[www.emeraldinsight.com/cgi-bin/EMRtoc.cgi?level=2&jn=119](http://www.emeraldinsight.com/cgi-bin/EMRtoc.cgi?level=2&jn=119)

[Similar pages](#)

[ [More results from www.emeraldinsight.com](#) ]

### [City of Grande Prairie, Alberta, Canada - Index of Learning ...](#)

Index of Links to **Learning Organization** Websites. Some ideas for getting started

in **learning** about **Learning Organizations**. ... **Learning Organization** Websites. ...

Description: Resources for "**Learning Organizations**," a term coined by Peter Senge in "The Fifth..."

Category:

[Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations](#)  
[www.city.grande-prairie.ab.ca/ccy\\_lo.htm](http://www.city.grande-prairie.ab.ca/ccy_lo.htm) - 101k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [Family Learning Organization - homeschool testing, advice and ...](#)

... Family **Learning Organization** Welcome to our site! We are eager to offer you encouragement, advice, and standardized achievement ...

Description: Family **Learning Organization** offers homeschooling advice, support and standardized achievement testing...

Category:

[Reference > Education > ... > Regional > North America > United States > Washington](#)  
[www.familylearning.org/](http://www.familylearning.org/) - 9k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [GPS, Inc. Learning Organization Resources](#)

**Learning Organization** Resources on the Web and on the Net. **Learning Organization** List The mailing list on **learning**organizations. ...

[www.gpsi.com/lo.html](http://www.gpsi.com/lo.html) - 6k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

### [The Learning Organization](#)

THE **LEARNING ORGANIZATION**. The term **learning organization** is the label now being

used for an integration of a set of ideas that have emerged from organizational ...

Description: This resource provides a quick, well-written one-page overview of the **Learning Organization** and the...

Category:

[Reference > Knowledge Management > Information Assets > Learning Organizations](#)  
[websites.quincy.edu/~chasemi/learn.htm](http://websites.quincy.edu/~chasemi/learn.htm) - 11k - [Cached](#) - [Similar pages](#)

خلاصة