

دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (دراسة نظرية تحليلية)

د. ليث سعدالله حسين^(١)

المخلص

يهدف البحث إلى تحليل العلاقة بين مفهومين هما ، المورد البشرية التي تعدّ بمثابة رأس مال فكري والمنظمة المتعلمة ضمن إطار إدارة المعرفة . المنظمة المتعلمة يمكن أن تستخدم أساليب وطرق متنوعة لتحويل المعرفة الضمنية (المعرفة الفردية) إلى معرفة صريحة (معرفة منظمية) ، ومن ثمّ التوصل إلى استنتاجات مهمة عن دور هذا المورد في بناء المنظمة المتعلمة ، ذلك النوع من المنظمات التي تكون متكيفة ومستجيبة . إن دور المورد البشرية أصبح اليوم رأس مال فكري يجب الاهتمام ببنائه واستثماره وإدارته لأن هؤلاء الافراد يحملون المعرفة في عقولهم التي يجب على المنظمة اكتسابها أو تخزينها وتفعيلها ونشرها وتنفيذها . تضمنت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين هذه المفاهيم بإطار نظري للتوصل إلى دور هذه الموارد في بناء المنظمة المتعلمة.

Abstract

This research aims at analyzing the relationship between human resources that considered the intellectual capital and the learned organization in terms of knowledge management. The learned organization can use miscellaneous methods to transcend the tacit knowledge (individual) to explicit knowledge (Organization and Knowledge). Consequently, these resources will have the vital role in building that sort of organizations that were responded plainly to the transcendence, being the working individuals considered it as knowledge capital should be invested and installed. The necessity of intellectual basis nowadays has an essential importance in transcending, acquiring, storing, spreading that knowledge fact. This study characterized by a theoretical prospect and the relations with each other. That what the research reached on the role of these resources to build this learned organization.

(١) أستاذ مساعد، رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

المقدمة

حاولت العديد من المنظمات في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوباً إدارياً جديداً بشكل عام وإدارة المورد البشري بشكل خاص بهدف تحقيق نتائج أفضل أو أكثر تطوراً مقارنة بالأساليب التقليدية في إدارة المنظمة وبالتحديد منذ ظهور فلسفة الإدارة العلمية لتايلور Taylor ثم الفلسفات والنظريات التالية والتي شملت العلوم الإنسانية والسلوكية وعلم المنظمة مما انعكس ذلك على منظمات الأعمال لتطبيق الأساليب الجديدة في إدارتها لان العديد من المنظمات أدركت عدم تقدمها وتطورها أو إنها بقيت لفترة طويلة في جمود وعدم تغيير وتكيف وكذلك التحديات العديدة والتغيرات التي حدثت على مستوى العالم ومنها المنافسة والعولمة والتكنولوجيا والمعلوماتية التي واجهتها هذه المنظمات جعلتها تضع في حساباتها وضمن خططها الاستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق المزايا التنافسية من خلال التغيير والتكيف باعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم والتي يمكن أن تصبح أسرع بكثير من المنافسين أنفسهم كما فعلت شركة Dutchsell Royal GE وكذلك شركة GE عندما قفزت خطوات سريعة وتحولت إلى منظمة متعلمة Learning Organization إذ أن أساس هذه التغيرات هو المورد البشري الذي أصبح يعد اليوم رأس مال فكري Intellectual Capital يجب الاهتمام به فيما يتعلق ببنائه واستثماره وإدارته لان الأفراد العاملين الذين هم رأس مال فكري يحملون المعرفة في عقولهم وان المنظمة يجب ان تحول هذه المعرفة إلى تنفيذ أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة منظمية إذ أن هذه المعرفة يجب على المنظمة اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها لذلك فان المنظمة المتعلمة يجب أن تعتمد مبدأ أساس هو التعلم المستمر وللمدى الطويل وإن الأفراد العاملين يستخدمون التفكير المنظم ويكتسبون المهارات والميزات لكي تكون لهم مقدرة على حل المشكلات ذاتياً وان يتعلموا من خلال التجارب ومن الآخرين ، مما يعني أنهم يستطيعون لعب دور مهم في بناء هذه المنظمة لكي تصبح مستجيبة للتغيرات وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

لذا يمكن طرح السؤال التالي للمشكلة البحثية وفي إطارها النظري :

" هل للمورد البشري (رأس المال الفكري) في المنظمة دور مهم في بناء منظمة التعلم ؟ "

يهدف البحث الحالي إلى محاولة تحليل العلاقة بين المورد البشري الذي يعد رأس مال فكري والمنظمة المتعلمة ضمن إطار المعرفة ، لذا يمكن صياغة الأهداف البحثية الآتية:

- ١- التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة ومفهوم التعلم المنظمي وخصائص أو ممارسات المنظمة المتعلمة .
 - ٢- تحديد مفهوم المعرفة وأنواع المعرفة وأساليب تحويل المعرفة الفردية (الضمنية) الى معرفة منظمية (صريحة) .
 - ٣- توضيح العلاقة بين المعرفة والمنظمة المتعلمة .
 - ٤- التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وأهم عناصره .
 - ٥- تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة ضمن اطار مداخل ادارة المعرفة
 - ٦- تحديد دور المورد البشري (رأس المال الفكري) في بناء منظمات التعلم والتي يستجيب للبيئة التنافسية , والتوصل الى استنتاجات مهمة عن هذا الدور .
- يتضمن البحث ستة محاور رئيسة يبدأ المحور الأول فيه لعرض مفهوم المنظمة المتعلمة ومدى علاقتها بالمعرفة وأنواعها وأساليب تحويل المعرفة وأهم مداخل المعرفة وعلاقتها بالمنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري وأخيراً استنتاج عن دور الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة .

أولاً : المنظمة المتعلمة Learning Organization

إن فكرة هذا النوع من المنظمات الذي ظهر منذ فترة ترجع ما بين الخمسينات والستينات (Stalker, Bums, 1961) أول من وضع فكرة النماذج العضوية في التنظيم بالنسبة للمنشآت التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة إذ تساعد المرونة في التنظيم على التكيف مع الظروف وخاصة بالنسبة للمنظمات التي قررت التغيير في بنائها وأنشطتها التنظيمية مثال ذلك شركات عملاقة مثل جنرال موتورز ونيسان وشيل خلال التسعينات لكن منذ أواخر الثمانينات برزت فكرة المنظمة المتعلمة في أدبيات البحوث الإدارية التي أنجزها العديد من الباحثين أمثال Whell , Hayes , (988) Chark Wright في الولايات المتحدة و Pedler , Boydell , Burgoyne (1988) في U.K الذين طوروا فكرتهم والتي أصبح لها تأثير قوي خلال نظريات التعلم . وفي الحقيقة أن أول من أشار إلى المنظمات المتعلمة خاصة عندما اقترنت بمفهوم التفوق التنظيمي هو (1990) P . Senge فهو من أكثر الباحثين تأثيراً في تطوير فكرة المنظمة المتعلمة ، وفي دراسته أكد على أن هناك خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة أسماها بالنظم وهي (التفكير

المنظم، والسيطرة الشخصية، والنماذج الذهنية (الفكرية) ، والرؤية المشتركة ، والتعلم الفرقي) .

وضمن هذا الإطار قصد الباحث Senge بأن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تحصل على نتائج بمستوى يرغب فيها الأفراد العاملون من خلال توسيع قدراتهم واعتماد أنماط جديدة وشاملة من التفكير يعبر عنها بالطموحات الجماعية ، إذ أن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معاً (Senge , 1990,3) , إذن المنظمات المتعلمة في حقيقة الأمر هي منظمات فعالة في التغيير التنظيمي .

وهناك مفهوم آخر اقترن بالمنظمات المتعلمة هو التعلم المنظمي Organizational Learning الذي يكون أساسه عمليات التعلم الفردي أو الجماعي في المنظمة والتي يمكن أن يكون بشكل مستقل وأن هذا المدخل هو مدخل حاسم وأكاديمي والذي يركز على طبيعة عمليات التعلم (Torrington et. al., 2002, 285) في حين يقترح (Easterby, Smith & Araujo,1999) في دراستهم عن المنظمات المتعلمة التي تركز على نماذج قياسية Normative models من أجل خلق تغيير مباشر لتحسين عمليات التعلم، إذ أن العديد من البحوث عن المنظمات المتعلمة جاءت نتائجها من قبل استشاريين ومنظمات التزمت بهذه المداخل .

الدراسة عن منظمات التعلم غالباً ما تركز على ميكانيكيات التعلم المنظمي وهذا يعدّ كأسلوب للتوصل إلى مفهوم أكثر تماسكاً وواقعياً للتعلم المنظمي . وهذا يرتبط بوجهتي النظر الوارد ذكرها ، إذ وصف (Popper & Lipshiz,1998) ميكانيكيات التعلم المنظمي كونه هيكلية وإجراءات مرتبة تسمح للمنظمات إلى التعلم وبعبارة أخرى فإن جمع المعلومات وتحليلها وتخزينها ونشرها واستخدامها بشكل منظم يكون له صلة بالمنظمات وأداء أعضاء المنظمات .

هذه الأفكار انعكست كذلك في النموذج المقترح للمنظمة المتعلمة التي جاء بها (1991) pedler et al. النموذج الذي وصفه آخرون باختصار . Easterby – Smith (999) & Aranjo . حاولا برهنة أن الأدبيات حول المنظمة المتعلمة رسمت وبثقل على مفاهيم التعلم المنظمي Organizational Learning من وجهات النظر الهادفة وهذه هي جزء من العمومية بالأدبيات كما اقترح (Argylis & Schon (1996) . عموماً هم متفقون

بان هنالك بحوث حاسمة واسعة من كلا وجهتي النظر ونشير هنا أن (Argyris & Schon, 1978) قدما وصفاً لمستويات أو حلقات مختلفة للتعلم المنظمي Organizational Learning وآخرون طوروا هذه الأفكار (Torrington et al. 2002, 287) وهذه المستويات أو الحلقات هي :

المستوى ١/ حلقة التعلم المنفردة : Single Loop Learning أي التعلم كيف نقدر أن نحسن وهذا التحسين الذي نلاحظه حالياً في التعلم في المستوى التشغيلي أو مستوى الحقائق والمعلومات .

المستوى ٢/ حلقة التعلم المزدوجة Double Loop Learning : وهو مستوى أكثر عمقاً من الأول الذي يتعلق "بماذا" أسئلة ترتبط بماذا نعمل نوعاً ما من عمل أشياء متشابهة أحسن ، أي يمكن عمل أشياء مختلفة ، هذا المستوى يوصف المعرفة المتطورة وفهم التوقعات حولها وينتج عنها تغييرات استراتيجية أو تجديدية .

المستوى ٣/ حلقة التعلم الثلاثية Triple Loop Learning : هذا المستوى من التعلم هو الأصعب من الكل للإنجاز والذي يركز على غرض أو مبادئ المنظمة والتحديات. وقد عرف (Docenso, 1993) المنظمة المتعلمة بأنها الطريقة التي تبني بها الشركات من خلال التجهيزات والتنظيم والمعرفة والروتين لفعاليتها وكذلك ثقافتها الداخلية وتبني وتطور الكفاءة المنظمة بتحسين استخدام مهارات قوى العمل . أما (Doxon, 1994) فقد عرف المنظمة المتعلمة بأنها تعتمد العمليات التعليمية على المستوى الفردي أو مستوى الجماعة أو النظام وذلك لتحقيق التحول المستمر للمنظمة باتجاه تحقيق رضا المساهمين في تلك المنظمة (Berdwell & Holden, 2001, 337) . ويشير (Krietner & Kinicki, 1995 , 576) إلى أن المنظمات المتعلمة هي تلك المنظمات التي تقوم وبشكل متحسب باكتساب المعرفة الجديدة وإيجادها ونقلها والتي تقوم بتفسير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية الثاقبة .

أما الكاتب (Pedler, et. al. 1997) يعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تسهل التعلم لكل أعضائها من خلال تحول ذاتها وبيئتها بشكل متعمد (Holden, 2001, 337) ويرى (Dessler, 1999, 141) أن المنظمة المتعلمة هي تلك

المنظمة التي تصبح ماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها، فضلاً عن تحويل السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة .

ونجد الكاتب (Decenzo, 2001, 226) الذي يعرف المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تضع قيمة عالية للتعليم المستمر مع قناعتها بان تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تنبثق عن ذلك التعلم .

كما أن (Neo, et. al., 2003, 256) يعرف المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يواصل فيها الأفراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

نستنتج من خلال استعراض هذه المفاهيم عن المنظمة المتعلمة وعلى الرغم من تعدد وجهات النظر للكتاب والباحثين إلا أنه يمكن القول أن المنظمة المتعلمة واستناداً إلى الدراسة التي قام بها Senge إنما هي الثقافة التنظيمية التي يحظى فيها التعلم والتطوير الفردي بالأهمية الأولى مع الاهتمام أيضاً بنظم التفكير التي سيتمكن الأفراد من معرفة كيف تضع المنظمات الخطط وكيف تعمل فعلاً في صيغة عمل فرقي وبشكل منفتح بغية إنجاز هذه الخطط . عليه يجب إذن تصحيح أسلوب التفكير الخاطئ بشكل فاعل واستمرار دعم أعضاء المنظمة بحيث تبدو رؤية المنظمة المستقبلية وفهمها وغايتها واضحة (Cullen, 1999) وضمن إطار هذا الاستنتاج نلاحظ أنه من الصعب الوصول إلى تعريف شامل للمنظمة المتعلمة بسبب وجهات النظر والآراء المتعددة للكتاب والباحثين والدراسات المنجزة حيث أن كل واحد منهم ينظر إلى المفهوم من زاوية معينة ، وهذا ما أكد عليه (Otalá, 1995) ، وكذلك ما أشار إليه Senge بقصور هذه التعاريف بإعطاء مفهوم واضح للمنظمة المتعلمة ويمكن تحديد خصائص المنظمة المتعلمة التي يعدّها البعض ممارسات مهمة لهذه المنظمة وبهذا الصدد نذكر ثلاثة من هؤلاء الباحثين وكما موضح في الجدول (١) .

الكاتب	خصائص / ممارسات المنظمة المتعلمة L. O.
Pedler, et. al. 1991	- الاستراتيجية وتشمل مدخل التعلم نحو الاستراتيجية ووضع سياسات المشاركة . - النظر نحو داخل المنظمة : محاسبة ورقابة معيارية - والتبادل الداخلي ومرونة المكافآت . - الهيكل : وتتضمن هياكل ذات قدرة - النظر نحو خارج المنظمة : عاملين حديين وملتزمين كمتخصصين بيئيين وتعلم متفاعل . - فرص التعلم وتشمل المناخ التعليمي والتطوير الذاتي للجميع .
Krietner & Kinick, 1995	- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها - تحويل ونقل تلك المعرفة إلى أجزاء المنظمة وأفرادها - التبادل المستمر والحر للأفكار والمعلومات بين أعضاء المنظمة . - تغيير السلوك المنظمي نتيجة هذه المعارف الجديدة . - قياس نتائج التغيير .
Pitts & Lei 1996	- تدوير ونقل مستمر للمديرين على الوظائف المختلفة - التدريب المستمر للعاملين - القرارات اللامركزية قدر الإمكان - التشجيع على مزج الخبرات المختلفة - قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها - الإنفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة .

المصدر : اعداد الباحث

ويمكن وضع ممارسات أو خصائص المنظمة المتعلمة في إطار يمثلها الشكل (٢)



الشكل (٢): ممارسات أو خصائص المنظمة المتعلمة

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً : المعرفة والمنظمة المتعلمة

انطلاقاً من مفهومي التعلم في المنظمات والتعلم بواسطة المنظمات كمفهومين مختلفين للمنظمة المتعلمة يمكن القول أن التعلم في الأحوال جميعها إنما يحصل داخل الرؤوس البشرية (كل فرد على انفراد) ولا بد من تحول التعلم الفردي إلى تعلم منظمي بمعنى آخر كيفية تحويل المعرفة التي في عقول الأفراد إلى معرفة في حيز التنفيذ ، وبهذا الصدد أشار (Harris, 2000) إلى بعض الأسئلة حول قوة التعلم المنظمي إذ أن الوحدات الاجتماعية يمكنها أن تتعلم من الخبرات والممارسات (Wana cott , 2000) ومادام التعلم هو تركيب عقلي (Construct) وليس نشاط Activity ليس من السهل ملاحظته وإدراكه وبالتالي قياسه إلا إذا كانت هناك دلائل تعبر عنه .

وبسبب التغيرات والتحديات التي واجهتها المنظمات عموماً والقوى المؤثرة عليها كتيار العولمة والدرجة العالية من التعقيد ودخول التكنولوجيا الجديدة في المعلومات والاتصالات وزيادة حدة المنافسة وتغير مطالبات الزبائن وتغيرات في الهياكل الاقتصادية – السياسية سعت تلك المنظمات من أجل البحث عن المعرفة (اكتسابها) وتخزينها (خاصة تلك التي في عقول العاملين) وإمكانية الاحتفاظ بها لإعادة استخدامها في المستقبل . وهذا انعكس على المنظمات بكل أشكالها وأحجامها وبالتالي أدركت ضرورة التكيف والاستجابة وبشكل سريع مقابل تلك التحديات والتغيرات بهدف المحافظة على استمرارياتها وبالتالي تطوير أدائها وتحسينه.

تأسيساً على ذلك أدركت المنظمات ضرورة اعتماد فلسفة متجددة في العمل الإداري وتحقيق أفضل للفاعلية التنظيمية من خلال ما عرف باسم إدارة المعرفة (Knowledge Management) لذا بدأ الاهتمام يتزايد من قبل الباحثين والمنظمات على حد سواء بفعل التدفق المستمر للمعلومات وتزايد قيمتها ومصادر الحصول عليها وبرزت مشكلة انفجار المعلومات مما حتم ذلك على ضرورة الاستفادة من المعرفة وبشكل فعال .

وانطلاقاً مما سبق شهدت السنوات الأخيرة إنجاز دراسات نظرية وتطبيقية ومناقشات مكثفة حول إدارة المعرفة إذ بذل علماء الإدارة والمفكرين جهداً بارزاً في هذا المجال فضلاً عن اهتمام دوريات متخصصة بهذا الحقل والمواقع العديدة على شبكة المعلومات الدولية.



واستخداماً هو تصنيف المعرفة إلى معرفة ضمنية (Tacit) ومعرفة صريحة : (Explicit) (Bourdren & Couillars, 1999) (Hansent, et. al., 1999) (Cail, 1999) (Nonaka & Taqkeuchi, 1995) (Polany, 1998) (Hoffman, 2001) (Duffy, 2000) (Herscal, 2000) (Daft, 2001) (Heising, 2001) (الكبيسي ، ٢٠٠٢)

فالمعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) هي المعرفة التي يمتلكها ويحتفظ بها الفرد ، وهي المعرفة التي تبقى في حيازة الفرد والتعرف بها لذلك تسمى أحياناً بالمعرفة الفردية وهي كامنة أو ضمنية بالنسبة للمنظمة لأنها لم تنشر أو تحرر أو تظهر لأنها مختفية ولا تظهر ، إلا وقت الحاجة إليها وهي معرفة تستند على الممارسة الشخصية وعلى الحدس والقواعد والأحكام وتتمثل بالخبرة والمهارة (معرفة - كيف Know-How) سواء المتخصصة أم المهنية (Daft, 2001) .

كما تشمل المعرفة الضمنية أيضاً العناصر المعرفية كالنماذج التعليمية مثل المخططات والنماذج والتوقعات والمعتقدات ووجهات النظر ويتم تبادلها وفق صيغة شخص إلى شخص بوسائل الحوار وتبادل القصص وهي تكتسب بالتعلم الأكاديمي .

أما المعرفة الصريحة (الظاهرة) (Explicit Knowledge) فهي معرفة معروفة لدى عاملي المنظمة من مديرين وتنفيذيين وتسمى بالمعرفة الجماعية أو المعرفة المنظمة (Organizational Knowledge) فهي تمثل جانب من المعرفة الظاهرة والمكتشوفة والقابلة للنشر والنقل والتشارك للجميع ومن قبل الجميع في أي وقت وبأسلوب سهل . المعرفة الصريحة هي معرفة رسمية نظامية يمكن ترميزها وتوثيقها وإيصالها إلى الآخرين من خلال وثائق أو على شكل تعليمات عامة أو من خلال تقانة المعلومات أو نظم المعلومات. هذا النوع من المعرفة هي معرفة عن كيفية حصول الشيء أي الخبرة والمهارة وهي تكتسب بالممارسة. المعرفة الصريحة يمكن اكتسابها واكتشافها من الوثائق وتشمل معرفة ماذا (Know-What) أو معرفة - حول (Know-about) ويمكن تبادلها وفق مدخل وثنائ - أشخاص بآليات التنفيذ عن المعرفة كالمطبوعات والمكتبات .

والمهم هنا وفيما يتعلق بالمنظمة يجب أن تجد الأساليب أو الطرق المناسبة لنقل هذين النوعين من المعرفة عبر المنظمة أي كيفية تحويل المعرفة الضمنية (الفردية) إلى معرفة صريحة (منظمة) كما في منظمات التعلم (Learning Organization) وفي هذا الصدد يشير (Daft , 2001) إلى أن ٨٠٪ تقريباً من المعرفة في المنظمة هي معرفة ضمنية

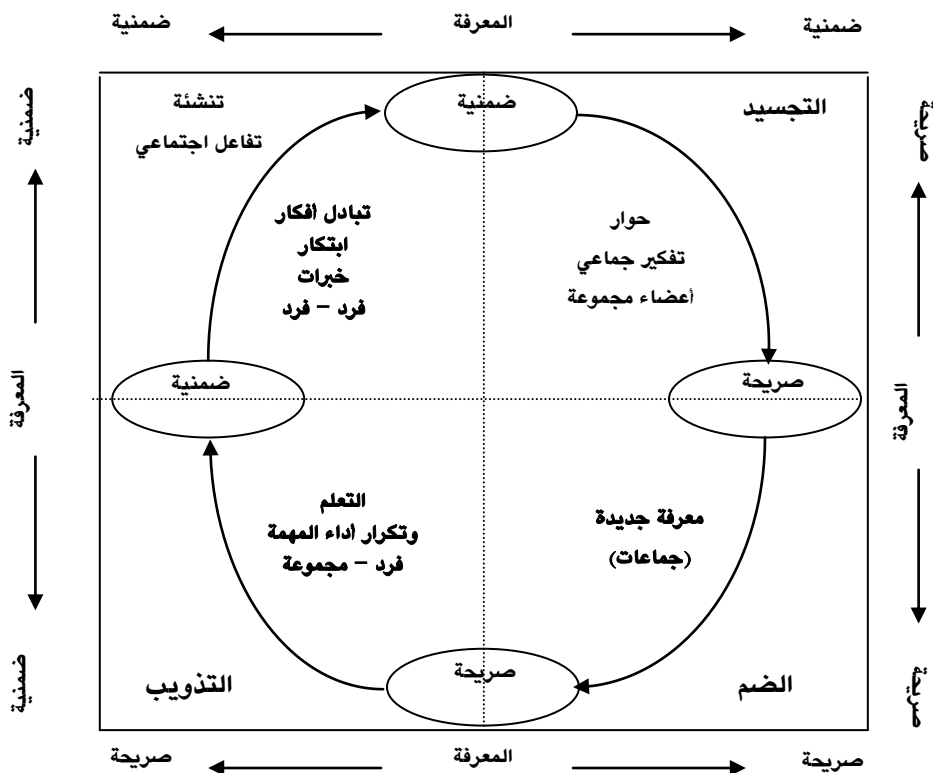
(أي المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد العاملين) والذين يطلق عليهم راس المال الفكري . ويمكن الإشارة إلى أن اكتساب أو توليد المعرفة ونقلها وتخزينها ونشرها هي من عمليات إدارة المعرفة ، لذلك فإن تحويل المعرفة الضمنية (الفردية) إلى معرفة صريحة (منظمية) أو جماعية يمكن أن تتم ضمن إطار عمليات إدارة المعرفة كما أكد على ذلك كلا (Nonaka & Takeuchi, 1995, 59) اللذين طورا أنموذجاً أطلقا عليه دورة إبداع المعرفة والذي يرمز له اختصاراً (SECI) ، إبداع المعرفة التي تتكون نتيجة التفاعل والتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة . دورة اتباع المعرفة (SECI) تتكون من أربع عمليات فرعية هي :

١- Socialization: التنشئة أو التفاعل الاجتماعي ، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أيضاً عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض .

٢- Externalization: التجسيد أو الاتجاه نحو الخارج وتشمل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام لغة الاتصال كالحوار والتفكير الجماعي.

٣- Combination: الضم أو التجميعية وتتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أيضاً . بمعنى تحويل المعرفة الصريحة خلال التصنيف والدمج إلى معرفة صريحة جديدة كما في اكتساب معرفة من المدرسة أو الكلية .

٤- Internationalization : الاتجاه نحو الداخل أو التذويب أي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية بمعنى خلق معرفة ضمنية جديدة من معرفة صريحة عن طريق التعلم أو تكرار أداء المهمة وعن طريق استخدام إرشادات وأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويّاً قدر الإمكان ، الشكل (٤) يوضح دورة إبداع المعرفة .



شكل (٤) دورة إبداع المعرفة (SECI)

المصدر: اعداد الباحث بالاستفادة من افكار Nonaka , Takeuchil
وقد أشار (Quinn , et al , 1996 , 76-80) إلى إمكانية اعتماد أربعة مبادئ
لابتكار المعرفة (الكبيسي، 2002) وهي :

١. تعزيز مقدرة الأفراد على حل المشكلات
٢. التغلب على معارضة الأفراد ذوي الخبرات والمهارات للمشاركة بالمعلومات
٣. التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية
٤. تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

رابعاً : أساليب تحويل المعرفة

بالرجوع إلى مصادر وأنواع المعرفة نلاحظ أن الطريقة المألوفة في إدارة المعرفة هي ان المعرفة التي تتكون من المعلومات عندما يتم تفسيرها من قبل الفرد وتنظيم استنتاجات ضمن نظم تفكيره والمعلومات بدورها تنتج من معالجة البيانات إما في ذهن الفرد أو إلكترونياً باستخدام التقنيات وتضم المعلومات وكما تم توضيح ذلك في محور المعرفة والمنظمة المتعلمة إذن عملية اكتساب المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد وهو الذي حصل عليها أو ابتدعها وتصل إلى أعلى درجة من المعرفة التي تكمن في عقول الأفراد (Coffee, 2000, 104). أما اكتساب المعرفة الجديدة التي تتم من خلال أقسام البحث والتطوير مثلاً والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي ، فالأفراد يشتركون في معرفتهم الداخلية (الضمنية) من خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض وأفراد آخرون يكتسبون معرفة مشتركة بمعنى اخلق معرفة جديدة ويتشارك هؤلاء مع آخرين في المعرفة التي اكتسبوها .

إن اختلاف إمكانيات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة وكذلك فان كفاءة اكتساب المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال (Mertins, et. al., 2000, 48) وهناك أساليب متعددة لتحويل المعرفة : الفردية (الضمنية) إلى معرفة منظمية (صريحة) من خلال تنظيم وتشجيع الاتصالات واللقاءات الجماعية بين الأفراد حاملي المعرفة وكذلك من خلال تبادل وتشارك المعرفة بين الأفراد فضلاً عن إمكانية جمع وتحضير كل ما هو متاح من المعرفة سواء كانت فردية داخلية أم خارجية ، ومن ثم تشفيرها وتوثيقها في قواعد أو بنوك للمعلومات التي يمكن أن تكون شاملة ومتراصة شبكياً ، مما يتيح ذلك إلى استرجاع تلك المعرفة والوصول إليها من قبل الجميع بسهولة وفي أي وقت أي أن المنظمة إذا قامت بتحويل أنواع المعرفة جميعها التي تمتلكها إلى معرفة منظمية ففي هذه الحالة ستكون متاحة للعاملين جميعهم وبذلك تسمح لهم بتأدية مهامهم ووظائفهم وتحقيق أهدافهم بفاعلية اكبر .

وهنا لا بد من التأكيد على أن المعرفة المنظمية تتواجد لدى الفرد كما لدى الجماعات الفرعية والمنظمة وان المعرفة المنظمية تتكون من خلال أنماط متفردة من التفاعلات بين الأفراد داخل المنظمة.

خامساً : مداخل إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري

تنعكس آراء ووجهات نظر متعددة عن المعرفة وطبيعتها من خلال مداخل معينة يمكن من خلالها فهم إدارة المعرفة وهنا يمكن التمييز بين أربعة مداخل أساسية هي المدخل الاقتصادي والمدخل الاجتماعي ومدخل تكنولوجيا المعلومات والمدخل الإداري ، وانطلاقاً من هدف دراستنا هذه التي يتم فيها تحليل علاقات المنظمة المتعلمة ورأس المال الفكري ودوره في هذه المنظمة سنركز على المدخلين الأول والثاني :

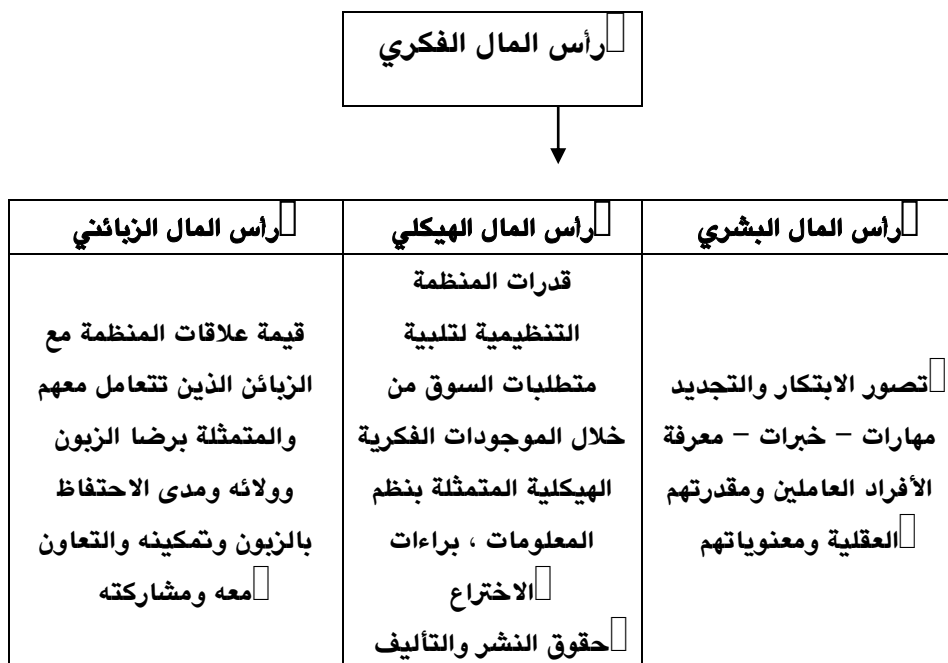
المدخل الاقتصادي لإدارة المعرفة

الذي ينطلق من كون المعرفة مورداً من موارد المنظمة يجب الاستفادة منه لأن المعرفة هنا هي القدرة على الفعل بمعنى آخر يركز على كيف نعرف (Know-How) أي على الجوانب التطبيقية وبهذا المعنى فإن إدارة المعرفة هنا ستكون مرادفاً لرأس المال الفكري (IC) الذي يعني التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة وهذا ما يؤكد العالم بيتر دراكر (P. Drucker) الذي أشار إلى أننا ندخل مجتمع المعرفة الذي لم يعد فيه الفرد مورداً بل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس المال المتكون من الأصول غير الملموسة التي تشمل مهارات الأفراد العاملين والمعلومات وحقوق الملكية والابتكار (Drucker, 1995).

ويشير كتاب آخرون أن إدارة المعرفة تقترب كثيراً من مفهوم رأس المال الفكري إذ نجد صعوبة في تحديد فواصل بينهما (Roos, et. al., 1997) (Guthrie, 2000) يمثل رأس المال الفكري (IC) رأس المال الحقيقي للمنظمات إذ اتسع نطاقه ليشمل الإمكانات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة وهو لا يشمل كل الأفراد العاملين في المنظمة بل يشمل قيم معرفة ومهارات العاملين بالنسبة لتكوين ثروات المنظمة ، وهذا يعني أن تميز المنظمات يأتي من التمييز في المعرفة التي يمتلكها الأفراد ، فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات (Drucker, 1995) وبالتالي فإن الأداء المتفوق هو الذي تنفرد به منظمة ما دون سواها ، لذلك فإن رأس المال الفكري تعدّه منظمات اليوم أقوى سلاحاً تنافسياً يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية في المنظمات إذ تسعى إدارة هذه المنظمات في القرن الواحد والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، وإن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية .

إن الذي يجعل المنظمة أكثر استجابة لبيئة منافسة دائمة التغيير هي تلك التي تقدر على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة في الوقت الذي تدعم فيه الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة .

قدم كل من (Crowe, 1978, 7-8)(Bukowitz, 1997, 7-8)(Stewart, 1975, 1978) نموذجاً مفصلاً لرأس المال الفكري يتضمن ثلاثة مكونات كما هي موضحة في الشكل (٥) .



Source: Stewart, 1999, 75.

الشكل (٥) : نموذج رأس المال الفكري

عرف (Stewart, 1999, 57) رأس المال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة . فالفكرة الموجودة داخل ذهن الفرد العامل على تحسين الإنتاج مثلاً لتصبح ذات فائدة أو قيمة إذا بقيت داخل ذهن العامل ولم تخرج إلى خير التطبيق . لذلك

تعدّ المعرفة والمعلومات في المنظمة كقيمة وقوة أكبر من الموارد الأخرى المادية والمالية لأنها تمتلك رأس المال الفكري . فمثلاً شركة TOYOTA وشركة MICROSOFT لم تصبحا شركات عملاقة لكونها أغنى من شركة IBM وشركة GM ، بل لكونهما شركات تمتلك رأس مال فكري . لذلك يتطلب من المنظمة بناء رأس مالها الفكري لكونه مصدراً للابتكار والأفكار المدرة للربح فضلاً عن بناء قاعدة فكرية متميزة من خلال توسيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد والتكامل في العلاقات (Stewart, 1997, 2) (Miller, 1998, 93-95) كما يتطلب من المنظمة استثمار رأس المال الفكري بشكل فاعل وإدارته.

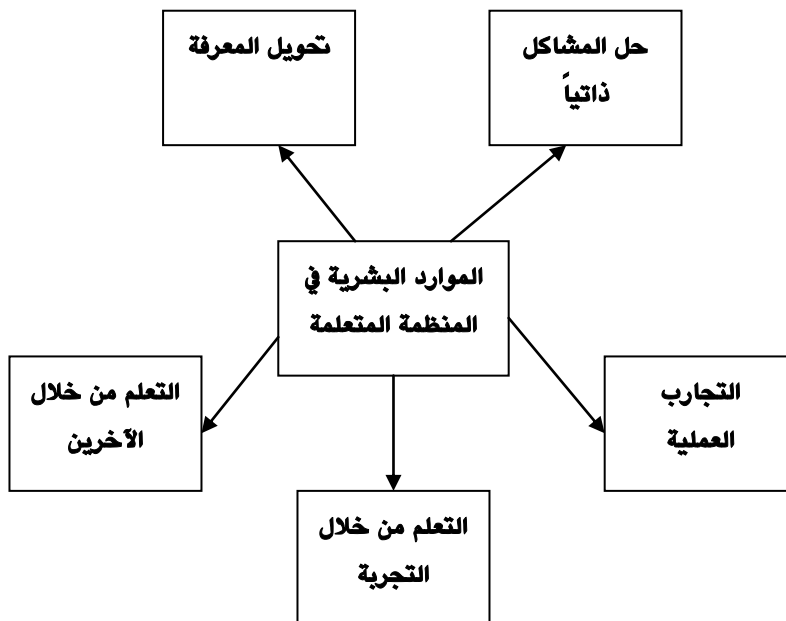
أما المدخل الاجتماعي لإدارة المعرفة الذي ينطلق من المعرفة كحالة مستمرة لأنها تعبر عن المعرفة عن شيء (Know-about) بمعنى آخر هي عبارة عن عملية التعلم في إطار اجتماعي للمنظمة لذلك فإن منظور إدارة المعرفة هنا هو عملية تدفق المعرفة على أساس الارتباط بينهما وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة أي البناء الاجتماعي للمعرفة لكي يتم تجسيدها من خلال برامج بغية توضيحها ثم نشرها بين الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة من خلال عمليات التبادل الاجتماعي .

من هذا المنطلق تركزت جهود الشركات لكي تصبح المنظمة كمنظمة متعلمة (Learning Organization) على أساس تحقيق هدف أساس للتعلم المنظمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية وضمن هذا الإطار تحاول المنظمات سعيًا إلى تكوين وتخزين والتشارك بالمعرفة ونشرها في أرجاء المنظمة بمعنى آخر فإن جهود المديرين ينصب على خلق نظام في بيئته للبحث عن المعرفة الجديدة (Daft , 2000) والتي تأتي من مصادر متعددة إحداها مصدر هام هو رأس المال الفكري (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كما سبق ذكره) ويتضح من خلال هذا التحليل ان هنالك علاقة وثيقة بين منظمة التعلم وإدارة المعرفة (Ganesh, 2001, 68)

سادساً : دور المورد البشري في المنظمة المتعلمة

شركات عالمية مثل شركة جنرال إلكتريك (GE) نجحت في بناء نفسها وتحولت إلى منظمة متعلمة مقارنة بشركة GM التي بقيت سنوات متناسية ما يحصل من حولها من تقدم تكنولوجي - ومنافسة الشركات لها لذلك فقد أدركت مؤخراً الأخطار التي وقعت فيها عندما لاحظت فقدان جزء من حصتها السوقية (Dessler, 1999, 141) .

اقترح (Dessler) ضرورة متابعة خمسة أنواع من الأنشطة التي تلعب فيها الموارد البشرية دوراً مهماً في كل نشاط من هذه الأنشطة بهدف بناء المنظمة المتعلمة وهذه الأنشطة موضحة في شكل (٦).



المصدر : اعداد الباحث بالاستفادة من افكار Dessler

الشكل (٦) : المورد البشري في المنظمة المتعلمة

يتضح من الشكل أعلاه أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال امتلاك المديرين بيانات لكي تعالج وتتحول إلى معلومات باستخدام الأدوات الإحصائية البسيطة للتوصل إلى الاستنتاجات والاستدلال ولتعزيز ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب وتطوير الأفراد العاملين خاصة التدريب على حل المشاكل ذاتياً ، فمثلاً نجد في شركة Xerox يتلقى العاملون فيها مهارات تدريب لاستخدام التقنيات مثل (المقابلات والمسح الميداني لإنتاج الأفكار وجمع المعلومات) . كذلك استخدام تقنيات للوصول إلى إجماع وتحليل البيانات وعرضها في مخططات إحصائية بسيطة فضلاً عن وضع خطة للإجراءات المزمع اتخاذها لحل المشكلات .

المنظمة المتعلمة تعتمد بشكل أساسي على الخبرات العملية والتجارب التي تعني البحث وبشكل علمي ونظامي عن المعارف الجديدة فمثلاً شركة استيل ماركر استمرت بإجراء تجارب عملية مع اختيار طرق جديدة لتحسين التكنولوجيا وزيادة الإنتاجية مع تخفيض الكلفة إن المورد البشري يلعب دوراً مهماً لتطوير التوجيهات المبنية على التجارب العملية .

شركة GE أرسلت مدراء فنيين (صناعيين) إلى اليابان لدراسة ابتكارات المصنع من أجل بناء مهارات لأداء الخبرات والتجارب العملية وتقييمها من خلال برامج تدريبية . إن نجاح المنظمة المتعلمة أو فشلها يعتمد على التنبؤ والتخمين المنتظم فمثلاً في شركة Xerox قامت بدراسة عمليات التطوير لإنتاجها وبالتالي إنجاز أعمال الشركة الجديدة، التدريب والتطوير يلعبان دوراً مهماً لتسهيل التعلم من خلال الخبرات السابقة ، فالتعلم على أفعال أو أعمال يمكن استخدامها لدراسة ونشر ماذا يعطي التنبؤ الدقة أم عدم الدقة وخريجو الكليات يمكن مساعدتهم من خلال الاطلاع على دراسة الحالات التي تمنحهم فرصاً تخلق وجهات نظر جديدة تؤدي إلى زيادة تعلم الأفراد من خلال التجربة العملية .

المنظمة المتعلمة تتعلم أيضاً من خلال التأثير من الآخرين بقوة البصيرة وامتداد النظر نحو الخارج (البيئة) يحتمل أن يكسب وجهات نظر جديدة ، فالتدريب والتطوير يلعب دوراً واضحاً في الحصول على بعض الخبراء الذين يتدربون على فهم عمليات الشركة وحتى المدراء يجب أن يتدربوا على المقارنة المرجعية من خلال الممارسات الفنية الأفضل لكي تعتمد وتنفذ . المنظمة المتعلمة تعتمد على تحويل المعرفة من خلال نشرها بسرعة وبفاعلية في كل أجزاء المنظمة ، التدريب والتطوير يسهم هنا في التشجيع والعناية كما يفعل الخبراء تماماً .

وبتفاعل هذه الممارسات للمنظمة المتعلمة ، نجد ان بناءها يتم من خلال تفاعل العاملين مع المديرين لكي تصبح المنظمات منظمات متمكنة يعتمد العاملون فيها على الخط الأول لعملهم ، أعضاء الفريق سيدركون فرص جديدة وإمكاناتهم تحديد وتشخيص المشاكل ورد فعل سريع للتحليل والتنفيذ لذلك وجب على المنظمات أن تستمر وتتطور (Dessler, 1999, 300)

نستنتج وضمن ماتم ذكره آنفاً أن دور وممارسات وخصائص المورد البشري (رأس المال الفكري) في بناء منظمات التعلم المستجيبة لبيئة تنافسية دائمة التغيير والتي يمكنها دعم

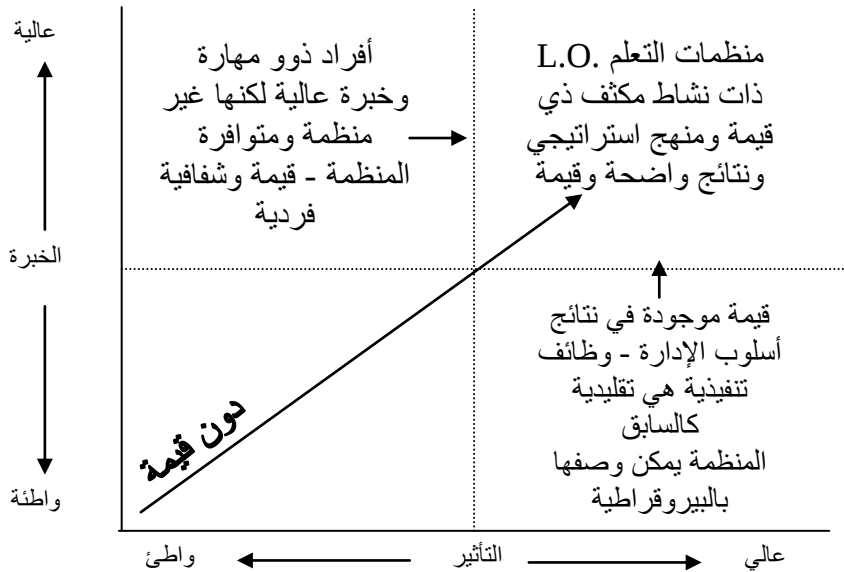
الاستخدام العلمي للمعلومات والمعرفة , إذ يتمثل هذا الدور بما يأتي
(Pellinger, 2003) (Bailey & Boadanowicz, 030 1) :

١. تشجيع الأفراد لبناء حياة جديدة في التعلم (تدريب مستمر وشامل على المهارات الأساسية وحتى مهارات استخدام تقنيات صنع القرارات .
٢. في بعض الشركات اعتمدت برنامجاً طويل الأمد لتعليم الكبار على مهارات أساسية (لغة رياضيات ، حاسوب ، ثقافة ، أدبية...) مثل شركة Honey Mell الكندية - البرنامج يستمر حتى يصل التعلم بمستوى جامعة لتعلم مهارات إدارية وتخصصية تحت شعار اكتساب مهارات من أجل النجاح فضلاً عن تعليمهم على مهارات خاصة بالعمل مثل مبادئ ، الإنتاج في الوقت المحدد (Just-In-Time) وفاعلية فرق العمل- مهارات الاتصالات بين الأفراد ، إعادة حل مشكلات ومهارات تفاعلية (علاقات) بين قوى العمل.
٣. أفراد منظمة التعلم يساهمون طيلة حياتهم برأس المال الفكري .
٤. يساهمون في بناء وإدامة الميزة التنافسية المستدامة .
٥. ضرورة نمو رأس المال الفكري لكل فرد في اتجاهين : تعميق رأس المال وتوسيع رأس المال أي تحسين أداء العاملين المتعلق بمهارات معينة وزيادة قدرة العاملين على اكتساب مدى متنوع من المهارات
٦. المعرفة تنعكس في الأداء الوظيفي وهذا بدوره ينعكس في التعلم المستمر ، إذن التأكيد على الآراء يصبح من ضرورات تحديد مواقف الأفراد تجاه التدريب والإشراف .
٧. التحول من التدريب إلى إسناد الأداء (كيف يمكن مساعدة الفرد ليؤدي عمله)
٨. الأفراد في منظمة التعلم هم باقون للتعلم طويل الأمد للبحث عن مقومات الاستخدام والمهارات وخاصة المهارات المهنية
٩. دخول هؤلاء الأفراد إلى العمل على أساس اختيارهم كونهم راس مال بشري ذي قيمة لأرباب العمل فهم استثمار .
١٠. العمال الآخرون الذين يعملون بوقت جزئي والذين لا يعدون مستثمرين وليس لديهم قيمة عند أرباب العمل يجب على المنظمة الاحتفاظ بهم واستخدامهم في حالة تغيير الظروف كحالة حدوث تراجع في النمو في المنظمة .
١١. الأفراد في منظمات التعلم هم دائماً "أفراد تحت الطلب" ، بسبب ما يملكون من مهارات تقانية ومعرفة وخبرة ، فهم ذو قيمة بالنسبة للمنظمات .
١٢. العاملون الأكثر طلباً هم العاملون الجدد الملقبون بذوي الياقات الذهبية لأنهم عاملون مبدعون ذوو خبرة حاسوبية ومهارات متحولة لديهم حرية ومرونة وانتقاداتهم في العمل

١٣. عدم بقاء الأفراد في منظمة التعلم طويلاً في المنصب الوظيفي بل هم مستعدون لشغل المهن والوظائف المتخصصة . ويهتمون بتنمية مهاراتهم المهنية وتطويرها أكثر من بحثهم عن تطوير وتقديم المنظمة التي يعملون فيها .
١٤. يعدون رأس المال البشري ملكاً لهم (رأس المال الشخصي) وليس أصلاً ملكاً للمنظمة
١٥. هؤلاء الأفراد يفيدون وظائفهم باستمرار (كثيري التحول والتحرك قادرين على جلب معارفهم معهم في عدد من الشركات وهي في الحقيقة الجديدة أمام المنظمات والصناعات وإدارة المعرفة ، لذلك فهم سيزيدون من عمق وتوسيع رأس المال البشري.
١٦. مجتمع منظمة التعلم هو مجتمع متنوع يتكون من عاملين وموظفي المعرفة .
١٧. اعتماد منهج التعلم في منظمات التعلم يجب أن يعمل بأسلوب يحقق تجانس ومواءمة بين الاحتياجات الفردية والاحتياجات المنظمة من خلال اعتماد أسس علمية سليمة .
١٨. عندما يتم تطوير مهارات الأفراد وخبراتهم يجب وضعها موضع التنفيذ دون انتظار.
١٩. ضرورة تقديم الدعم المهني والتخصصي للعاملين المطلوبين .
٢٠. ضرورة تطبيق الفرص المعروضة وتنفيذها على العاملين في بعض المهن الهندسية، المعمارية وأعمال البناء مثلاً .
٢١. في منظمات التعلم يتم التركيز على المهارات والمعارف الفردية والجماعية مما يزيد من التدخل والمشاركة في قيادة المنظمة وتطوير المبادرات مما يزيد من درجة الولاء والالتزام والدافعية للعاملين ويجعل الأفراد متمكنين ومؤهلين وهذا سيعزز العديد من المواقف والسلوكيات الإيجابية ومنها سمعة الشركة .
٢٢. ضرورة رفع مستوى توقعات الأفراد لجذب أفضل الكفاءات والمهارات .
٢٣. المسؤولية تكون مشتركة ولأجل طويل من خلال خلق بيئة وثقافة بيئية مطلوبة وضمان فهم شامل للمواقف والسلوكيات القياسية المطلوبة مع الأداء .
٢٤. الأفراد في منظمات التعلم هم المسؤولون على تطوير أنفسهم ، فهم يفعلون أفضل ما يملكون خارج قيود المنظمة التي يعملون فيها .
٢٥. ضرورة وضع منهج استراتيجي لتطوير الفرد لأن يمتلك مهارات عالية لكنها غير منظمة.
٢٦. تحليل حاجات الفرد والجماعة وإعطاء ذلك الأولوية مع تسجيل وتوثيق تلك الأحداث ومتابعة الإجراءات العملية اللازمة ومراجعتها وتقييمها من حيث التنفيذ .

الخلاصة

نجد في منظمات التعلم التي تحاول زيادة رأس المال الفكري للأفراد العاملين فيها الذين يتصفون بكثرة قفزهم من منظمة إلى أخرى وهذا يشكل تحدٍ أساس لمنظمات التعلم ، لذلك فإن هذه المنظمات اعتمدت مبدأ مهم في عملها بالنسبة للأفراد الذين يدخلون هذه المنظمات أن يتعلموا ثم يستمرون بالتعلم والبقاء والمشاركة بما يعرفه العاملون إذ ليس من السهل على المنظمة أن تدع هؤلاء العاملين بالمغادرة . إذ أن مجتمع منظمة التعلم هو مجتمع متغير وليس مستقراً والمنظمة يجب أن تتعلم وتنمو وتتكيف لكي تكون أكثر استجابة لأن العمل في هذه المنظمات يتسم بالعمل المتقطع وليس المستمر بالنسبة للأفراد إذن هي منظمات تبتعد عن الاستخدام الظرفي الطارئ . لذلك لابد من وجود نوع من الموازنة بين خبرات العاملين والتأثير على طبيعة التعلم والتدريب كما موضح في الشكل (٧) . (Pelling, 2002)



الشكل (٧) : الموازنة بين الخبرات والتأثير (للتعلم)

قائمة المراجع:

1. Bums, T, & Stalker, G. M. (1961). **The management of Innovation**, London, Tavistock pub.
2. Senge, P. (1990). **The fifth Discipline, the art and practice of the Learning organization**, New York, Doubleday.
3. Easter, by-Smith, & Araujo, I. (1990), "**Organizational Learning current debates and opportunities**", in M. Easterby-Smith.
4. Torrington, D., L. Hall, S., Taylor, (2002), **Human Resource Management, Pearson Education limited**, prentice Hall.
5. Popper, M. & Lipshitz, R. (1998), "Organizational learning mechanisms; A cultural and structural approach to organizational learning", **Journal of Applied Behavioral science**, Vol. 34, PP. 161-78.
6. Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). **The learning company**, Maidenhead: McGraw-Hill.
7. Argyris and Schon (1996), **Organization learning II: Theory, Method and Practice**, Reading, MA: Addison-wesley.
8. Berdwell, L., & Holden, L., (2001), **Human Resource management. Acontem ponany Approach**, 3rd. ed., Lan Bed well and len Holden.
9. Dodgson, M., (1993), Organizational learning, A review of Literatures, **Organization Studies**, 14/3 : 375-394.

10. Kreitner, R., & Kinicki, A., (1995), **Organizational Behavior**, Chicago, Irwin.
11. Dessler, G., **Human Resource Management**, Prentice-Hall, New Jersey.
12. Holden, (2001), **Human Resource management**.
13. Decenzo, (2001), **Human Resource management**, John Wiley & Sons, Inc.
14. Neo, et. al., (2003), **Human Resource management**, McGraw-Hill Co., Inc.
15. Cullen, J. (1999), Socially Constructed Learning, A contemporary the concept of the learning Organization, **The Learning Organization**, 6, No. 1, 45-52.
16. Ojala, M. (1995), The learning Organization: Theory into practice **Industry & Higher Education**, 9, No. 3: PP. 157-164.
17. R., A., Pitts, D., Lei, (1996) **Strategic Management, Building and Sustaining competitive Advantage**, west pub. Company, U.S.A.
18. Alter, S., (1999), Information Systems, 3rd. ed., Addison-Wesley Educational Publisher Inc.
19. Drucker, P., (1995), The information executive truly need, **Harvard Business Review**, Jan-Feb. PP. 55-61.
20. Boisot, M., (1997), **Information organizations: the manager, as anthropologist**, London: Fontana / Collins, PP. 37-41.

21. Nonaka, I. & Takeuchi, (1995). **The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**, New York, Oxford university press, PP. 21-23.
22. Daft, R. L., (2001), **Organization theory and Design**, 7th ed., South western college pub, U.S.A.
23. Stewart, T. A., (1999), “**Intellectual capital: The new wealth of organizations**” New York, Doubleday currency.
24. Mertins, K. & Hesig, P. Vorbeck, J. (2001), **Knowledge Management: Best Practice in Europe**” Springer-Verlag Berlin Heidelberg, New York.
25. Guthrie, J., (2000), “Intellectual capital review: measurement, reporting and management, **Journal of Intellectual capital**, vol. 1, No. 1, P. 7.
26. Roos, R., et.al., (1997), Measuring your company’s intellectual capital; **Long Range Planning**, vol. 30, No. 3, PP. 413-414.
27. Pelling, R., (2002), **The Learning Organization**, capstone publishing.
28. Bogdanowicz, M. S., Bailey, E. K. (2001), **The learning organization: A Diverse community of knowledge workers**, CASAL-ACEEA-National conference.

٢٩. الكبيسي، صلاح الدين ، (٢٠٠٢) ، إدارة المعرفة واثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد .