

دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية و تفعيل الإبداع داخل المنظمات

أ. نسيم حمودة

أ.د علي دبي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

جامعة محمد بوضياف -المسيلة-

Hamouda_nasimm@yahoo.fr

alidebbi@yahoo.fr

الملخص:

إن التحديات التي تواجه منظمات اليوم فرضت عليها الاستثمار في أفضل الموارد التي تملكها، و ذلك لضمان البقاء و الاستمرار في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، و تعتبر المعرفة أكثر الموارد قيمة و أكثرها ديمومة باعتبارها موردا يصعب اكتسابه و تقليده، فلم تحقق المنظمات الرائدة في مجالها ما وصلت إليه اليوم إلا بما تملكه من معارف و خبرات، و لكي تضمن الاستمرار لابد عليها من الحفاظ على هذه المعارف في قواعد خاصة بذلك تدعى (الذاكرة التنظيمية)، إلا أن حفاظ المنظمة على معارفها لا يضمن لها المحافظة على مكانتها في السوق، فالمعارف تتقدم و لهذا كان لابد عليها من توليد معارف جديدة و هو ما يعرف بالإبداع التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، الإبداع التنظيمي.

Résumé :

Les défis auxquelles font face les organisations d'aujourd'hui imposé en investissant dans les meilleures ressources appartenant, et ce la pour assurer la survie et la continuité dans un environnement caractérisé par une concurrence intense, la connaissances considéré comme la sources la plus précieuse et la plus durable a cause de sa difficulté d'acquisition et de l'imiter. Les organisations leader dans son domaine n'a pas atteint ce qu'elles est aujourd'hui sauf en possession de la connaissance et de l'expérience, et pour assurer la continuité il faut maintenir ces connaissances dans des bases spéciales (mémoire organisationnelle), mais garder les connaissances de l'organisation ne garantit pas a maintenir sa position sur le marché, mais lorsque les connaissances deviennent obsolètes il faut créer de nouvelles connaissances, ca ce qu'on appelle l'innovation organisationnelle.

Mots clés : connaissance, gestion des connaissances, mémoire organisationnelle, innovation organisationnelle

مقدمة:

أدت التكنولوجيا دورًا بارزًا في التحول الاقتصادي والنمو الاجتماعي والتغيير الشامل لكل نواحي الحياة، كما اعتبرت العنصر الأكثر أهمية في الإنتاج والاستثمار، بل اعتبرت موردًا ثريًا لكثير من الدول وتكلفة عالية لدول أخرى، ولا تقتصر التكلفة على الأجهزة والمعدات فحسب، بل وعلى البرمجيات والنظم الجاهزة والصيانة والتدريب.

وفي عصرنا الحاضر ازدادت أهمية التكنولوجيا العالية جدًا لتحصل نقلة سريعة نحو عنصر آخر أكثر أهمية، وهو العنصر البشري ولتصبح معه التكنولوجيا وسيلة تساعد في إدارة معرفته. لقد أصبحت المعرفة المتمثلة بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات حاليًا من أكثر العناصر فاعلية وتأثيرًا في عصر اكتسب تسميته من سيادتها. وبالفعل تعد المعرفة حاليًا من أنفس الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في الإنتاج أو في تقديم خدماتها.

إذ تدرك المنظمات اليوم أن المعرفة أصبحت ضرورية لأعمالها، وهذا لا يعود فقط إلى أن منتجاتها وخدماتها وعملياتها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة، وإنما وهذا هو الأهم لأن المنافسة في السوق لا تدع الشركات حرة في الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمعرفة. وكما يقول (I.Nonaka) في دراسته التي اعتبرها البعض البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة : في الاقتصاد حيث أن المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فإن المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة هي المعرفة.¹

¹ Ikujiro Nonaka: **The Knowledge-Creating Company**, HBR, Vol(68), No.(6), Nov-Dec 1991,pp96-104.

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما ويجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، وهذا لا يتحقق إلا ببناء قواعد تخزين فيها مختلف معارف وخبرات المنظمة أو ما يعرف بـ "ذاكرة المنظمة" أو "الذاكرة التنظيمية".

إن بناء ذاكرة تنظيمية يساعد في تهيئة المناخ المناسب لتحقيق الإبداع داخل المنظمة من خلال تسهيل الوصول إلى المعارف الموجودة داخل المنظمة و تيسير عملية توليد المعارف أو ما يعرف بـ "الإبداع المعرفي".

انطلاقا مما سبق تتبلور لنا مشكلة الدراسة التي يمكن اختزالها في التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية و تفعيل الإبداع داخل المنظمة؟

المحور الأول: التحول نحو إدارة المعارف في المنظمات

لقد أدى تعاظم قدرات الحاسبات الآلية و تطور تقنية المعلومات واندماجها مع تقنية الاتصالات و تصاعد حركة البحث العلمي و التطوير التقني على كافة الأصعدة و في مختلف مجالات التخصص، إلى تضخم المصادر المعرفية و تيسر سبل التعرف عليها باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المتمثلة أساسا في شبكة الأنترنت و شبكات الأنترنت و غيرها من وسائل تقنية متطورة تتيح للإدارة الوصول إلى حصيلة الفكر الإنساني و مستجدات العلم بسرعة هائلة و تكلفة تكاد تكون منعدمة، و من ثم تزايد اهتمام الإدارة باستخدام المعلومات و توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة، و كذلك بتجميعها و خلق مستودعاتها الذاتية للمعرفة الناشئة عن تطبيق تلك المعلومات، و بذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز على أساسا على أن الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة، ثم توظيف تلك المعرفة و التعلم من نتائج استخدامها وفق منطق و منهجية موضوعية و هادفة أطلق عليها تعبير "إدارة المعرفة".

أولاً: طبيعة المعرفة

أ- مفهوم المعرفة:

إن المتتبع للأدبيات التي تناولت موضوع المعرفة يجد عدد غير محدود من التعاريف تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين و المؤلفين و تنوع تخصصاتهم، من أجل ذلك قدمت تعاريف كثيرة في محاولة الإحاطة نسبيا بمختلف خصائص مضمون المعرفة، يمكن ذكر بعضها كما يلي:

*تعريف " وييج " (Wiig) سنة 1993: "المعرفة هي جسم من المفاهيم و العمليات و الأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة و نستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، و إدارته"¹

*تعريف " نوناكا " (Nonaka) سنة 1994م: " المعرفة هي الاعتقاد الصحيح المبرر الذي يزيد من قدرة الفرد لأداء الأعمال الفعالة مثل استخدام المعلومات، التعلم و التجريب من تفسير المعلومات"²

*تعريف " ديل و آخرون " (Dell and others) سنة 1998: "المعرفة هي المعلومات أثناء العمل"³

*تعريف " دافنبورت، لونغ و بيرس " (Davenport, long and Beers) سنة 1998م: " المعرفة هي شكل من المعلومات ذات القيمة العالية الجاهزة للتطبيق في اتخاذ القرارات و إنجاز الأعمال"⁴

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة " مدخل نظري"، الأهلية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص:55

² Hsiu- Yueh (Sonya) Hsu, knowledge management and intellectual capital, Doctoral of Philosophy, Departement of management in the craduate school Southern Illin... University Carbondale.M.United states, 2006, p 26

³ Dell.C, Essaides.N, Ostro.N and Crayson.C, If only we know what we know, The transfer of Internal knowledge and best practice, New York, free press,1998

⁴ Davenport.T.H, de long.D.W and beers.M.C, Successful knowledge management projects, Sloan management review, volume39, Issue 2, winter1998,p 43-57

و يرى " بيتر دراكر" (Peter Drucker) أن صعوبة وضع مفهوم دقيق للمعرفة يرجع حسب قوله أن: " المعرفة مجسدة دائما في شخص، يحملها شخص، تدرس و تنقل من طرف شخص، تستخدم أو يساء استخدامها من طرف شخص.¹ و هنا نجد " دراكر" يركز على نوع واحد من المعرفة هي المعرفة الضمنية باعتبارها ذلك النوع من المعرفة المرتبطة ارتباط وثيقا بالفرد. من خلال ما سبق نلاحظ أنه قدمت عدة تعاريف لمصطلح المعرفة، بعضها يتشابه في محتواه و البعض الآخر مختلف تماما، إلا أن الشيء المتفق عليه هو غموض مصطلح المعرفة و صعوبة التحديد الدقيق لمفهومها، و من أجل تبسيط و توضيح مفهوم المعرفة ارتأينا تقديم التعريف التالي: " المعرفة هي كل شيء غير ملموس يزيد من كفاءة و فعالية الأعمال، سواء كانت هذه المعرفة متأصلة في عقول الأفراد بحيث لا يمكن نقلها و ترميزها (معرفة ضمنية) أو تكون هذه المعرفة في الوثائق و الأرشيف يمكن ترميزها و كتابتها و نقلها إلى الآخرين (معرفة صريحة)".

ب- خصائص المعرفة

إن التطبيق الفعال للمعرفة يتطلب الفهم العميق لطبيعتها و سماتها، فالمعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها و التعامل معها.

حيث أشار " هوسيل و بيل " (Housel and Bell) إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة هي:²

- 1- إن المعارف يمكن أن تولد: تمتلك بعض المؤسسات قدرات ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، و هذه القدرات الذهنية موجودة لدى الأفراد المبتكرون الذي تعول عليهم المؤسسة في عملية توليد المعرفة.
- 2- المعرفة يمكن أن تموت: و كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، حيث إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت، فبعض المعارف تموت بموت الشخص و البعض الآخر يموت بفعل التقادم، إذ تموت المعرفة بإحلال معارف جديدة محل القديمة، وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام و إنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة و من داخل المؤسسة إلى معرفة عامة و إلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء) لا تؤثر في السوق كعمليات تكلفة أو عائد.
- 3- المعرفة يمكن أن تمتلك: لقد أدت معدلات التعليم العالي إلى دفع المؤسسات إلى الإمساك بأغلب المعارف التي تؤدي إلى زيادة ثروتها، و هذا ما يبدو جليا من خلال ما تقوم به المؤسسات في تحويل أغلب المعارف التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- 4- المعرفة متجذرة في الأفراد: إن أغلب المعارف التي تمتلكها المؤسسات نجدها في عقول الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات و قدرات ذهنية و هي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة و منظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.
- 5- المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا و قد أشارت الدراسات المتخصصة في مجال المعرفة أن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها السابق ، حيث أصبح حاليا هناك ما يقرب 12 ألف موقع ويب جديد في الأسبوع يضاف على الأنترنت.
- 6- إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة الصريحة و الضمنية، هناك أنماط أخرى من أصناف المعرفة مثل معرفة المهارة و تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، و معرفة الأفراد و هي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، و العلاقات التي تستخدم في العمل.

ج- أنواع المعرفة

¹ Scott Paquette, Knowledge management systems and customer knowledge use in organizations, Doctoral of philosophy, Faculty of information studies, University of Toronto, Canada, 2008, p: 09

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص: 28 - 33.

إذ تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها و آلية المشاركة فيها و تبادلها و الغاية من تطبيقها و أهدافها، فضلا عن اختلاف آراء و وجهات نظر الباحثين.¹ فالمعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا، متجانسا و نمطيا، و هذه حقيقة، لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا و لا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل أن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها و هو الجزء القابل للتحديد و النقل و ربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في رؤوس أفرادها و علاقاتهم المتميزة التي يصعب نقلها إلى الآخرين.²

و قد أجمع معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما: المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) و المعرفة الصريحة (Explicit knowledge).

1- المعرفة الضمنية (Tacit knowledge):

يعتبر " ميشيل بولاني " (M.Polany) أول من ميز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة، حيث أشار إلى ذلك في مقولته المشهورة: " إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول".³

إلا أن هذا التحديد النوعي للمعرفة لم يحظى بالاهتمام في ذلك الوقت، و مع مجيء التسعينات و بالضبط في سنة 1994م، أعيد الاعتبار لهذا التحديد النوعي للمعرفة من طرف " نوناكا " (Nonaka) في كتابه المشهور " الشركات الخلاقة للمعرفة ".

و المعرفة الضمنية هي معرفة شخصية خاصة بسياق ما، صعبة التلفظ و النطق بلغة رسمية، و من الصعوبة جدا نقلها و تقاسمها مع الآخرين، و يشير كل من " نوناكا و تاكيوشي " (Nonaka and Takeuchi) في دراستهما إلى أن البعد المعرفي للمعرفة الضمنية يتألف من المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف و النماذج الذهنية، و هي جميعها متأصلة في الناس و يأخذوها على أنها أمر مسلم به، و لأنها كذلك، و بما أنه يصعب التعبير عنها بوضوح و سهولة شديدة، فإن هذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم حولنا، كما يشير إلى أن هناك بعد آخر للمعرفة الضمنية و هو البعد التقني الذي يشمل نوع المهارات و البراعات غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح " معرفة كيف " (know-how).⁴

2- المعرفة الصريحة (Explicit knowledge):

و تتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة و المخزنة بالأرشيف مثل الكتب و الأشرطة المضغوطة، و باستطاعة الجميع الوصول إليها و استخدامها و يمكن تقاسمها من خلال الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الكتيبات... إلخ. و من المهم التفرقة بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة و محددة يمكن نقلها و ترميزها و يتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية و تقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، و هي أيضا فردية يمتلكها المختصون و الخبراء و بالغالb يصعب إيصالها للآخرين و هي أيضا من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية.⁵

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

أ: تعريف إدارة المعرفة

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تبين أنه لا يوجد تعريف عام، شامل و متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، حيث يرى (Jashapara) أنه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن نجد تعريفات متنوعة تأتي من

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 22.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

³ Robert Reix, *Systèmes d'information et management des organisations*, 5^{eme} édition, édition d'organisation, paris, 2004, p :241.

⁴ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 64، 65.

⁵ ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات و المفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص: 39، 40.

وجهات نظر مختلفة، بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات و بعضها من وجهة نظر الموارد البشرية و تعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، و ذلك بسبب إدراك المنظمات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية.¹ يعرف (Wiig) إدارة المعرفة بأنها: " مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها و السلبية في مختلف أنواع العمليات، و إدارتها، و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، و تعزيز إدارة الموارد البشرية، و تحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها".² و من التعريفات التي نجدها ضمن وجهة النظر هذه تعريف (Herard) الذي ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها: " منهج متكامل و منظم لتحديد، تنظيم، و تقاسم جميع المعارف الشكلية في المؤسسة مثل: قواعد البيانات، الوثائق، الإجراءات، القواعد...بالإضافة إلى جميع المعارف غير الشكلية مثل: الخبرة و الدراية التي اكتسبها العاملون".³ يعرف (Barthés) إدارة المعرفة بأنها: " الإدارة التي تعمل على توفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب".⁴

من خلال هذا التعريف نجد أن الباحث ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة للمعلومات، هدفها الرئيسي هو اتخاذ القرار المناسب، في حين أن المعرفة ليست عبارة عن معلومات فقط بل هي أوسع من ذلك، و من التعاريف التي نجدها ضمن وجهة النظر هذه تعريف (Bergeron) الذي يرى بان إدارة المعرفة هي: " إستراتيجية تحقيق أمثلة عمل المنظمة، حيث يتم اختيار و ترشيح أو تنقية و تخزين و تجميع و نشر المعلومات الضرورية لعمل المنظمة عن طريق تحسين أداء الموظف و تنافسية المنظمة".⁵

ب- أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة و واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود و إعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير و التغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية و تزيد من عوائد المنظمة و رضا العاملين و ولائهم و تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما و حيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

و بناء على ما سبق يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:⁶

أ- أن جزءا متعاظما من الصناعات المنتجة للثروة هي صناعات معرفية، فالصناعات الإعلامية و تقنيات الحاسوب و الانترنت و الخدمات المهنية كلها صناعات استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد عدة أضعاف عن الصناعات الأخرى.

ب- أن أكثر من 70% من الأعمال هو في مجالات تتعلق بالمعلومات أو المعرفة، و حتى الصناعات التقليدية أصبح عدد عمالي المعرفة الذين يستعملون عقولهم فيها أكبر من عدد العاملين الذين يستعملون مهارتهم البدنية.

ج- أنه هنالك قيمة متزايدة للممتلكات غير الملموسة، فقيمة العديد من الشركات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة أكبر بعشر مرات من قيمة ممتلكاتها الدفترية، و الفرق يعود بالأساس إلى الممتلكات غير الملموسة كالاسم التجاري و براءات الاختراع و حقوق النشر و التأليف.

¹ Jashapara, Ashok, **Knowledge Management An Integrated Approach**, 2ed, Person, Prentice Hall, 2011, P : 11.

² Wiig, Karl M. **Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking/ How People and Organizations Create**, Represent and Use Knowledge, U.S.A., Schema press. 1993, P : 16.

³ Jacques Herard, **Manuel d'organisation appliquée**, édition Dunod, Paris, 2003, p :19.

⁴ Jean Paul Barthés, **Le management des connaissances**, Gérard Balantzián, Les systemes d'information, Art et Pratiques, Editions d'Organisation, Paris, 2002, p : 106.

⁵ Bergeron, Bryan, **Essentials of Knowledge**, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003, P : 39.

⁶ صباح أنور يعقوب، أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي " دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الشمالية في الموصل"، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العدد: 40، 2012، ص: 11

د- انه قامت شركة (CAP Ventures) الأمريكية بدراسة مسحية شملت 200 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية و قد خرجت الدراسة بنتيجة توقع النمو الكبير لسوق منتجات إدارة المعرفة إلى نحو خمسة بليون دولار بداية هذا القرن، فضلا عن أن نسبة 80% من الشركات عينة الدراسة كانت لها مبادرات لانتهاج هذه الإدارة أو أن لديها برامج قيد التطوير، و النسبة الباقية من هذه الشركات كانت تفكر بجديّة بتنفيذ برامج إدارة المعرفة.

هـ- أن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء شركات الأعمال و تحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارتها التعرف على ماهية المعرفة المستعملة في أعمالها و تطبيقاتها و من ثم كيفية العمل على رفع و تطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق أهدافها.

و- أنه تعد أداة تحفيز للشركات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة و لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لباء معرفة جيدة و الكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم.

المحور الثاني: اطار مفاهيمي حول الذاكرة التنظيمية

أ- الذاكرة التنظيمية: النشأة و المفهوم

يعتبر مفهوم الذاكرة التنظيمية من المفاهيم المعقدة و التي لم يتفق الباحثون في تحديد مضمونها، حيث يشير " غسان عيسى العمري" أن هذا الاختلاف ناتج عن اختلاف وجهات النظر، فمنهم من ركز على فكرة ان الذاكرة التنظيمية هي الدالة على المثابرة و الإدامة للمعرفة في المؤسسة، و أنها توجد في ستة أماكن رئيسية فيها هي: الموارد البشرية والثقافة التنظيمية و الهياكل التنظيمية و البيئة التنظيمية و التحول التنظيمي و الأرشيف الخارجي، و منهم من وسع وجهة النظر لتعريف الذاكرة التنظيمية على أنها تؤدي إلى التخزين و الاسترجاع و التوزيع اللا محدود للمعرفة التنظيمية، و هناك وجهة نظر ثالثة و هي أبسط و حاسوبية تعد الذاكرة التنظيمية بأنها آلية تمكن من التخزين المستمر و المعالجة للمعرفة التنظيمية.¹

و قد صنفت الدراسات حول الذاكرة التنظيمية إلى ثلاثة مجموعات:²

المجموعة الاولى هي دراسات نظرية قدمت وصف عام للذاكرة التنظيمية ، فالكتابات النظرية حول الذاكرة التنظيمية كانت نظرية على نطاق واسع جدا لا تعتمد على البيانات التجريبية، كمثال: دراسة (Stein and Zwass 1995) أشارت إلى ان المنظمة تستخدم وظائفها الذاكرة (Mnemonic Functions) لتحقيق أهدافها، حيث لم يقوم الباحثان بأي اختبارات مفصلة لكيفية إنجاز ذلك. و دراسة (Huber 1990) التي تشير إلى أن التعلم التنظيمي و دعم الذاكرة التنظيمية سيكون مفيدا للمنظمة، لكن هذه الدراسة لم توضح ما يشكل الذاكرة التنظيمية.

المجموعة الثانية من الدراسات المرتبطة بالذاكرة التنظيمية تناولت كيفية استخدام انظمة حاسوبية معينة لزيادة ذاكرة المنظمة، فالعديد من هذه الدراسات ركزت بدرجة كبيرة على نظم التكنولوجيا المصممة لتعويض أنظمة الذاكرة الورقية و البشرية، كمثال: دراسة (Ackerman 1993) حول نظام حديقة الجواب (Answer Garden System) ، حيث أشارت سلسلة من الدراسات النظرية (Ackerman and Malone 1990, Ackerman 1993) و دراسات ميدانية (Ackerman 1996) إلى أن نظام حديقة الجواب حاول توسيع الذاكرة التنظيمية من خلال توفير وسيلة من أجا زيادة قاعدة البيانات و المعلومات و اضافة مرفق مساعدة، كما طرح المستخدمون أسئلة حول عملهم أو مهام أخرى، في هذه الحالة يمكن للخبراء الذين أجابوا إضافة الأسئلة و إجاباتهم في قاعدة البيانات و المعلومات، و بالتالي زيادة الذاكرة التنظيمية بطريقة مفيدة لأعضاء المنظمة.

¹ غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الامنية و التدريب، المجلد 27، العدد52، ص ص:73-120

² Mark S , Ackerman Christine Halverson, Organizational Memory as Objects Process and Trajectories : An Examination of Organizational Memory in Use, Computer supported Cooperative Work (CSCW), volume 13, Issue2, April2004 , pp:155-189.

المجموعة الثالثة من دراسات الذاكرة التنظيمية تفحص استخدام الذاكرة التنظيمية من خلال الدراسات التجريبية المستندة إلى الميدان، وعلى الرغم من أن هذه الدراسات ستكون الأكثر فائدة بالنسبة لكل من نظم التصميم و فهم الفروق الدقيقة في الممارسة، هناك عدد قليل نسبيا من هذه الدراسات، و من بين هذه الدراسات نجد دراسة (Hughes and King 1992) التي تركز على مدى استخدام أوراق العمل في مكتب محاسبي، حيث وجدت أن أعضاء المنظمة يستخدمون الأوراق فقط في إنجاز العمل المطلوب منهم.

ب- مقاربات الذاكرة التنظيمية:

تعتبر الذاكرة التنظيمية من المفاهيم المعقدة و التي تناولها الباحثون من وجهات نظر مختلفة، و يمكن عرض أهم مقاربات الذاكرة التنظيمية في الجدول أدناه.

المقاربة	الباحثون	طبيعة الذاكرة	وسائل المحافظة على الذاكرة
مقاربة المحتوى (Approche) (Contenu)	- Cyert et March 1963. - Argyris et Schon 1978. - Nelson et Winter 1982. Cohen et Bacdayan 1994	دعامة مركزية بسيطة للمعرفة ثابتة، تعمل بشكل كبير من اجل التأثير على السلوك.	الأفراد، الإجراءات العملية، قواعد العمل، الروتين الجماعي.
مقاربة السيرورة (Approche) (Processus)	- Walsh et Ungson 1991. - Stein 1995. - Moorman et Miner 1998.	سيرورة الاكتساب، المحافظة و استرجاع المعارف، هو محرك لخلق المعرفة.	الأفراد، الثقافة، التحولات، الهيكل، البيئة، الأرشيف الخارجي.
مقاربة الارتباطية (Approche) (Connexionniste)	- Girod 1995. - Ackerman et Halverson 2000.	مجموع الكفاءات التي تولد علاقات داخل و بين الترتيبات التي تؤدي إلى سيرورة موازية لمعالجة المعلومات.	التفاعلات بين الدعائم الملموسة و غير الملموسة للذاكرة.
المقاربة الاجتماعية والمعرفية (Approche) (Sociocognitive)	- Walsh 1995, - Akgun et al 2003. - Feldman et Feldman 2006.	ممارسة و سيرورة، مركبة ثقافيا و تاريخيا شارك في تحديدها أفراد ذوي ميول اجتماعي و عاطفي.	الثقافة، التقاليد، السلطة (القوة)، العاطفة الشخصية.

Source : Afef Chouaieb , Ferid Zaddem et Assaad El Akremi, La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise, Revue internationale sur le travail et la société, volume 10, numéro 1, 2012, P29.

ج- مستويات و أنواع الذاكرة التنظيمية:

يميز (Gerod) بين ثلاث مستويات للذاكرة التنظيمية:¹

1- المستوى الفردي للذاكرة التنظيمية: الذاكرة الفردية (ذاكرة الأفراد) تتميز بين المعارف الموجودة في عقول الأفراد و المعارف المرئية المجسدة في شكل وثائق (الملفات الموجودة في المكتب، ووثائق متنوعة...).

¹ Marie-Hélène Abel, Apport des memoires organisationnelles dans un context d'apprentissage interface homme-machin (csH.c),Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Université de Technologie de Conpigne, 2007 ,P 19.

- 2- المستوى الجماعي غير المركزي للذاكرة التنظيمية: هذه الذاكرات الجماعية هي نتائج للتفاعلات بين الذاكرات الفردية و ظهور الحاجة للتبادل و الاتصال بين اثنين أو أكثر من الأفراد، بحيث يمكن أن تؤدي إلى تفسير مشترك (موحد) يسمح باتخاذ قرارات.
- 3- المستوى المركزي: فعندما تشمل الذاكرة الجماعية جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، تصبح منسقة و مركزية، و هذا ما يؤدي إلى وجود قاعدة بيانات (بنك بيانات) أو وثيقة استشارة تستخدم من قبل الجميع.
- أنظمة الذاكرة التنظيمية المتخصصة للمؤسسات هي ما يطلق عليها " ذاكرة المؤسسات " (Mémoire d'entreprise)، و لقد قدمت عدة تصنيفات لذاكرة المؤسسات، فالعديد من الأدبيات فرقت بين انواع الذاكرة التنظيمية على أساس سيرورة استخدام المعلومات في المهام العادية للمؤسسة، ويمكن عرض أهم أنواع الذاكرة التنظيمية كالآتي:¹
- 1- الذاكرة المهنية (Mémoire de métier): التي تضم كل المراجع، الوثائق، الوسائل و المناهج الخاصة بميدان مهنة معينة.
- 2- ذاكرة الشركة (Mémoire Société): و هي رتبطة بشكل كبير بالمؤسسة، نشاطاتها، منتوجاتها، و شركائها أو متعاملها (الموردين، الزبائن...).
- 3- الذاكرة الفردية (Mémoire Individuelle): وتشمل العناصر المرتبطة بشخصيا بالفرد كالمسار الوظيفي، كفاءاته، معرفته العملية، نشاطاته...
- 4- ذاكرة المشروع (Mémoire Projet): و هي تشمل كل المعلومات المرتبطة بمشروع معين، كتعريفه، نشاطاته، تاريخه، و نتائجه.

و تجذر الإشارة إلى ان (Li) و زملاءه عام 1995 حددوا مكونات الذاكرة التنظيمية وفقا الآتي:²

- 1- الذاكرة التنظيمية التقنية (T-OM): فهي تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة. وتضمنت متغيرات، نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الانتاج، نظام رقابة معلومات الانتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة (Internet) التجهيزات والمعدات، الاسلوب التقني المستخدم، اعادة الهندسة، وادارة الجودة الشاملة... الخ. هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، وكلفة الانتاج. ويمكن ل(T.OM) فان تجعل الشركة قائدة في مجال صناعتها. وعلى العاملين فيما لديهم من(T.OM) لتحسين الانتاجية. اذ التقنية تتطور بشكل مستمر، وعلى الشركة ان تبذل و تهتم بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وان تتعلم منها. ولكن من جانب آخر، على المنظمة ان تحافظ على سرية (T.OM) كي لا تذهب إلى المنافسين.
- 2- الذاكرة التنظيمية الإدارية (MG-OM): وهي تميل للمعرفة التنظيمية الادارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن ان توصف على انها طريقة الادارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة ادارة المعرفة، ترتيب المصنع، ادارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، ادارة التجهيزات والمعدات، ادارة الانتاج، ادارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، و ادارة الازمة. وان (MG-OM) قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين يتعلموا روح ومحتوى (MG-OM) ولكن يجب ان تكون معروفة للعاملين، كي يكونوا جاهزين لطلب الادارة وان يدركوا هدف الشركة فهي اطر العمل و استراتيجياته وسياساته و برامج و قواعده.

¹ Jérémy Bascans, Max chevalier, Patrice Gennero Chantal, Soule-Dupuy, Mémoire organisationnelle adaptive en vue d'une classification automatique pour la capitalisation d'informatios, Open Archive Toulouse Archive Ouverte (OATAO) , INformatique des organisations et système d'information et de Decision (INFORSID2015), may2015, p :4.

² عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الخامس و الستون، 2007، ص:158.

3- الذاكرة التنظيمية الثقافية (C-OM): و تعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور الشركة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي و الأعراف و التقاليد، اقتراحات العاملين، وقد عرفت على انها تجسيد لذاكرة المنظمة و تاريخها و حاضرها. و من كونها متشكلة في تاريخ المنظمة، وأنها تتأثر بالثقافة الخارجية، و أن من الصعوبة تغيير الثقافة المتشكلة إضافة إلى أن (C-OM) تتأثر بتصرف و أفعال الفرد، وكونها توجه تصرفاتهم، و أنها مجموعة رموزهم و تمكنهم من التصرف، كما يجب ان تفهم و تمارس من قبل جميع العاملين، وأخير فإن (C-OM) تساهم في تطوير الذاكرات التنظيمية الاخرى.

4- الذاكرة التنظيمية التسويقية (MR-OM): و هي تشمل كل ما له علاقة بالجهاز، و الوسطاء و الزبائن و المبيعات، و الشراء. و تتضمن كذلك إدارة علاقات الزبون (CRM) و استراتيجية التسويق، و التعاون الخارجي، ومبادئ اختيار المجهزين والوسطاء، قنوات التوزيع، و المزيج التسويقي... إلخ، لذا فالمعرفة عن السوق يجب ان تكون محمية حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون، وان على الشركة ان تهتم ب(MR-OM) لان لها تأثيرات على العمليات الاعتيادية فيها، كما ان على الشركة ان تحصل على المعلومات عن السوق، و التنبؤ بالطلب على منتجاتها و خدماتها وهي بدورها ستوجه تطور(T-OM).

المحور الثالث: الإبداع في المنظمات

تلعب الإدارة دور هاماً و كبيراً في تقدم أي مجتمع مما يدعو إلى الاعتقاد بأن الدول المتقدمة لم تحقق ما حققت من تقدم و رقي إلا نتيجة لإبداع الأفراد و المنظمات لديها على حد سواء، فالتقدم الكبير التي تشهده في شتى المجالات لا يمكن أن ينجز بهذه الصورة إلا عن طريق الأفكار الجديدة الإبداعية، و لكي يستمر هذا التقدم فلا بد من استمرار الإبداع و التجديد و التطوير و التغيير نحو الأفضل.

أ- مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعرف "دراكر" (Drucker) الإبداع بأنه: " تغيير نتائج الموارد و الإمكانيات، من حيث زيادة هذه النتائج من خلال عملية منظمة و تحليل هادف للفرص المتاحة"¹

يشير "دراكر" من خلال هذا التعريف أن الإبداع مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلح تقني، و يعتبر الإبداع بأنه تغيير و تعظيم حصيلة و نتاج الموارد و الإمكانيات، فالإبداع المنظم يتكون من البحث و التحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية و اجتماعية، و النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي و اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، يجعلنا نتجاوز الفهم الخاطئ الذي يجعل الإبداع مقصوراً على العلوم الطبية و التكنولوجية، فالمدير الذي يتوصل إلى أسلوب جديد أو يطور الأسلوب المستخدم في العملية الإنتاجية و يثريه بمجالات و فرص لا متناهية في ابتداء الاستراتيجيات و النظم و الأساليب و العلاقات الوظيفية، يساهم بذلك في تخفيض نفقات التشغيل، و هو بذلك قد توصل إلى درجة من الإبداع.

أما "أندرسون و كينج" (Anderson and King) فقد عرفا الإبداع على أنه: "قدرة عقلية فردية أو جماعية، و هي عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته."²

استعرض الباحثان من خلال هذا التعريف الإبداع على أنه إحدى القدرات التي يتميز بها الفرد سواء كانت وراثية أو مكتسبة، أو يكون الإبداع قدرة تتميز بها جماعة ما دون غيرها، كما أشارا إلى أن الإبداع عبارة عن عملية (Process) له مراحل متعددة و أن هذه القدرة الإبداعية لها عناصر أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن الإبداع و هي: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته.

¹ الخطيب، أحمد و معاينة عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006، ص: 09

² Anderson, N and King, N, *Innovation in organizations* Inc.L Cooper and J.T.Robertson (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 5, Chichester, John Wiley and Sons, PP : 7-8

ب- مستويات الإبداع في المنظمة

يحدد المتخصصين و الباحثين في العلوم الإدارية ثلاث مستويات من الإبداع، و ذلك كما يلي: الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)، الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي) و الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي).

1- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي)

بشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره و قدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه، و لقد أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من نصفين أو قسمين، القسم الأيمن و هو مركز الوظائف الخلاقية في حين أن القسم الأيسر و الجانب الرشيد و مركز المنطق و التفاصيل و التخطيط، و يقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقاً للتفكير المنطقي العقلاني و التفكير الحدسي الإلهامي معاً، أي أنه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ.¹

2- الإبداع على مستوى الجماعة (الإبداع الجماعي)

يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني فرض أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات و محاولة إعادة بناء و صياغة الأفكار و المقترحات الأصلية مع مرور الوقت.²

و لقد أشار (Smith) إلى أن الإبداع الجماعي يتأثر كما و نوعاً بالعوامل الآتية:³

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطرها أفرادها مجموعة قيم، و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- المشاركة الآمنة (Safety Participative): إن البيئة و المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم (بدون اتهام مضاد) تعززان الإبداع الناجح.

- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز و التفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل و العمل على تحديثها بشكل مستمر.

- دعم و مؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة و الدعم لعملية التغيير، و يمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

3- الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي)

و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها و عملها، و غالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً و مثالياً للمنظمات الأخرى، و حتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي في المنظمة، و قد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة و حرية النقاش و الاهتمام بأرائهم و إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، و تشجيع التنافس بين العاملين و تقديم الدعم المادي و المعنوي للمبدعين تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي.⁴

ج- القدرات الإبداعية

الأفراد المبدعين تتوفر لديهم قدرات إبداعية متعددة تمكنهم من الإنتاج الإبداعي، فالقدرات الإبداعية الأساسية كما حددها علماء النفس مثل " جليفرور " و " تورانس " تتلخص في القدرات الإبداعية الآتية: المرونة، الأصالة و الحساسية للمشكلات.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر، عمان، 2009، ص: 16.

² بلال خلف سكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

³ نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، بغداد، 2012، ص: 49.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

أولاً: الطلاقة

فالأشخاص المبدعين تتوفر لديهم القدرة على إنتاج عدد وفير من الأفكار الجيدة ذات القيمة في وحدة زمنية معينة، فالشخص المبدع أكثر إنتاجاً مثل هذه الأفكار من الشخص العادي، و تتضمن الطلاقة أربعة أنواع:¹

1- الطلاقة اللفظية (Verbal): و هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من الكلمات التي تتوافر شروط معينة في وحدة زمنية معينة.

2- طلاقة التداعي (Associative): و هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الأولية ذات الخصائص المعينة.

3- الطلاقة الفكرية (Ideational): و هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.

4- الطلاقة التعبيرية (Expressional): هي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة أو صياغتها في عبارات مفيدة، و يصفها " جيلفورد" على أنها: "قدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة".

ثانياً: المرونة

يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع و قدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف،² فالمرونة هي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة و التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي و النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، و هي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، و عدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.³

ثالثاً: الأصالة

و هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة والأفكار غير الشائعة و التي هي في نفس الوقت مقبولة و مناسبة للهدف، أو هي نفور المرء من الآخرين، و الأصالة تعني الجدة و الطرافة و الندرة و عدم الشيع.⁴

رابعاً: الحساسية للمشكلات

و يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها، و كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل لها.⁵

و هناك من الباحثين من يضيف عدد من القدرات الأخرى إلى ما سبق، و من تلك القدرات ما يلي: القدرة على التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف، الشجاعة أو الثقة بالنفس، التأليف، إعادة التنظيم، الاحتفاظ بالاتجاه (مواصلته)...

المحور الرابع: بناء الذاكرة التنظيمية و تفعيل الإبداع داخل المنظمات

تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية العديد من التحديات التي تكون كمعرقلة لعملية البناء، كما أن اختيار أسلوب بناء الذاكرة التنظيمية يعتمد على نوع المنظمة، حجمها، احتياجاتها، ثقافتها التنظيمية و الجهات الفاعلة المعنية بالذاكرة.

أ- التحديات التي تواجه بناء الذاكرة التنظيمية:

يمكن اجمال التحديات التي تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية في ثلاث مجالات مهمة:⁶

¹ ابراهيم محمد المغازي، كيف تكون مبدعاً، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر، 2002، ص: 16.

² جروان فتحي عبد الرحمن، الموهبة و التفوق و الإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، 1998، ص: 97.

³ السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2002، ص: 118.

⁴ ابراهيم محمد المغازي، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

⁵ الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص: 16.

⁶ غسان عيسى عمري، مرجع سبق ذكره، ص: 109-110.

1- تحديات تعود إلى إدارة المعرفة: وتشمل تأكيد منظور العملية و الذي بموجبه يتم تحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية و تحدي حفظ السياق التنظيمي مع الوثيقة و تحدي التزويد بالمعرفة ذات الصلة و أخير تحدي السياق الاجتماعي.

2- تحديات تعود إلى عمال المعرفة و تتمثل في الآتي:

- هنالك تفاوت موجود بين من تنصب جهودهم على إدامة المعرفة في الذاكرة التنظيمية و بين المستخدمين الذين ينتفعون بتطبيقاتها.
- هناك صعوبات تتعلق بالتقاط المعرفة: إذ كيف يمكن التقاط الحد الأدنى من المعلومات و المعارف المفيدة من الكم الهائل من المتوفر منها، وخاصة مع عالم الانترنت و الشبكات.

- عرقلة عملية الامن الوظيفي و الاجتماعي و المتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي و تبعاته.
- إن تبني برمجيات متقدمة يجب أن يشارك فيها الذين سينتفعون بتطبيقاتها ليتأكد من تلبية النظام لحاجاتهم لا أن تعتمد برمجيات جاهزة ذات قوالب محددة.

- عوائق تتعلق بصعوبة الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة لإدامة الذاكرة التنظيمية.

- عوائق تنظيمية و إدارية تتعلق بتشجيع المؤسسة على العمل الفردي أحيانا أكثر من تشجيعها على العمل الجماعي و فرق العمل.
3- تحديات ممارسات تطوير النظام: و يمكن فهم هذا التحدي من خلال الفجوة بين البحث و التطبيق وتظهر عادة في المجالات المختلفة و التي يشع مجالها هنا لصعوبتين تكنولوجيتين ساهمت في جسر الفجوة و هما:

- غالبا ما يتم تطوير النظام من خلال السياق الذي استخدم من أجله و مع الموظفين المعنيين، لكن التحدي يكمن في صلاحيته لسياقات أخرى و مع موظفين آخرين.

- إن تقدم نظام جديد للمؤسسة يجب أن لا يدعم عملياتها الاعتيادية بل ينبغي أن يكون متكاملا و قويا و منسجما مع عملياتها الطبيعية، مثال ذلك النظام الجديد المحوسب لمضاهاة البصمة في إدارة المختبرات و الأدلة الجرمية و الذي حل مكان النظام اليدوي القديم يجب أن يكون قابلا للتطوير وفق مستجدات التكنولوجيا الجديدة و أن يبنى تراكميا عليها.

ب- خطوات بناء الذاكرة التنظيمية:

منذ بداية التسعينات اتخذت عدة أساليب لبناء الذاكرة التنظيمية، فبعضها غير محوسب (منشور في ورقة عمل، كتاب، معرض للصور الفوتوغرافية ، فيلم وشريط كاسيت) و البعض الآخر تتحقق في شكل برامج، فاختيار الحل التقني يعتمد على نوع المنظمة، حجمها، و احتياجاتها، و الثقافة التنظيمية و بيئة عمل الجهات الفاعلة في المنظمة. هذا و تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات (TIC) دور مهما في توفير البنية التحتية و الأدوات اللازمة لتحسيد هذه الذاكرة في مجموعة متنوعة من الأشكال التي سيتم تحليلها فيما يلي:¹

1- الذاكرة الوثائقية (Mémoire Documentaire): الذاكرة الوثائقية تتجسد في نظام توثيق باستغلال الوثائق الحالية للمنظمة، فمقاربات الذاكرة التنظيمية توجد في الأدبيات المتعلقة بنظم معاينة الوثائق التقنية أو باستغلال تقنيات هندسة الوثائق (الفهرسة ، التحليل) و النص التشعبي.

إن بناء الذاكرة التنظيمية تتضمن الخطوات التالية:

- اختيار المقتنيات التي ستدمج في الذاكرة (لتحديد المستندات التي ستكون جزء من الذاكرة).
- المسح الضوئي للمستندات التي تتكون من تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية (باستخدام أنظمة التعرف الضوئي على الحروف أو المساحات الضوئية).

¹ Verincianu Marinela, Une approche basée sur la mémoire organisationnelle pour les systems informationnels, Academie d'études economique de Bucarest, Roumanie, PP: 1557-1559.

- القيام بتجانس شكل الوثائق وفقا لطبيعتها (حسب ما تقتضيه الحالة)، حيث يمكن اعتماد صيغ (أكسل، ورد، لوتس) أو صيغ مهيكلية (SCML, XML) أو تنسيقات على الويب (HTML).
- الامكانيات الانمائية للحصول على وثائق جديدة (لدمج الوثائق التي تصف دراسة الخبراء).
- فهرسة الوثائق (لتسهيل البحث عن المعلومات) الذي يتألف من استخدام أنواع مختلفة من الفهارس: فهرس كامل، فهرس مرتبط بمجال معارف مخزنة، فهرس مرتبط بنشاطات المنظمة أو قاموس مرادفات متخصصة.
- اختيار طريقة تنظيم الذاكرة الوثائقية (الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون منظمة و مهيكلية لكي تكون متاحة للمستخدمين).
- استعمال نظام تسيير الكتروني للوثائق للسماح بإعداد الوثائق و البحوث الوثائقية، اضافة أو سحب لوثائق من المستند، هذا النوع من الأنظمة يغطي عموما دورة حياة كاملة بعض وثائق المنظمة.
- اتاحة الوثائق على الشبكة الداخلية للمنظمة "أنترانت" (باستخدام محرك بحث مع مرافق معالجة لغوية).
- تطوير الذاكرة بمس نمط جمع الوثائق الجديدة التي ستدمج في قاعدة البيانات الوثائقية، عملية الجمع يجب أن تكون بسيطة أو سلبية من وجهة نظر المنظمة،مركزة في مصلحة أو مجزئة أمام أعضاء المنظمة.
- 2- الذاكرة القائمة على الحالة (Mémoire à base de cas): التفكير القائم على الحالة هو نموذج إيجاد حلول للمشاكل التي نسعى إلى بناء حل لمشكلة حالية من خلال اعادة استخدام حل تم تخزينه لمشكلة مشابهة للمشكلة الحالية، فكل منظمة لديها مجموعة من التجارب السابقة (النجاح أو الفشل) التي يمكن أن تكون ممثلة و محفوظة في قاعدة الحالة (Base de cas) (كل تجربة يمكن وصفها في حالة واحدة)، إذ أن كل تجربة جديدة يمكن تخزينها في قاعدة الحالة و جعلها متاحة على الفور لمشاكل في المستقبل، هذا النوع من الانظمة لديه القدرة على إقامة علاقة بين الماضي و الحاضر من منظور تسمين التجربة، بشكل عام كل حالة تتضمن على الأقل قسمين: وصف لمشكلة معينة، و حل مستخدم لمعالجة هذه الحالة، هذا النوع من الأنظمة يعطي القدرة لرأسمة تجارب المنظمة.
- فالتفكير القائم على الحالة هو مناسب جيد للتطبيقات ذات الخصائص التالية:
 - الحالات التي تكون رسمية ويتم ادراجها في قاعدة الحالات هي الحالات المتكررة و الحلول القابلة لإعادة الاستخدام.
 - الميدان المشكل بشكل سيء (وثائق قليلة، خبير غير متوفر)، و نموذج الميدان الذي لا يمكن تطويره.
 - الخبرات المتاحة في قاعدة البيانات أو الوثائق او عند خبير بشري.
 - التحليل المفصل للميدان ليس بالضرورة الحصول على حلول مرصية أو حلول أمثلية.
- 3- المجاميع " العمل الجماعي" (Collecticiels): مصطلح (Collecticiels) هو ترجمة للكلمة الانجليزية (Groupware) ،فالعمل التعاوني القائم على الحاسوب (Computer Supported Cooperative Work CSCW) يشمل الانظمة التفاعلية متعددة المستخدمين التي تسمح لعدة مستخدمين العمل معا. فالملاح الرئيسية ل (Collecticiels) التي يمكن أن تعزز بناء الذاكرة التنظيمية هي: تفاعل الفرد، الاقتران (Le couplage) تأثير عمل مستخدم ما على عرض الآخرين، افعل -تراجع (Faire-Défaire) ، إيجاد الاختلافات بين الاصدارات المستقلة لشيء ما، الجمع بين الاصدارات المستقلة لشيء واحد، التحكم في الوصول (إدارة حقوق المؤلفين، و الترخيصات)، إدارة سير العمليات و الإجراءات العملية (Workflow)، تسيير الجلسة: تسيير الوافدين و مخارج مختلف الجهات الفاعلة في جلسة العمل التعاوني.
- و قد قام (Nigay) بتجميع المجاميع (Collecticiels) في أربعة أصناف التي هي:
 - تطبيقات مخصصة كوساطة للتواصل بين انسان و انسان (Computer-Mediated Communication) التي تستهدف البريد الإلكتروني، منتديات النقاش، نظم مؤتمرات الفيديو، فضاءات الميديا.
 - تطبيقات التحرير التي تشمل برامج تحرير النصوص و ألواح الكتابة المشتركة.

- تطبيقات خاصة بالتنسيق التي تجمع بين نظم سير العمل و نظم دعم القرار و التقويمات المشتركة.
- تطبيقات الألعاب عبر الانترنت.

4- ذاكرة قاعدة المعرفة (Mémoire base de connaissances): هندسة المعرفة تتيح بناء الذاكرة التنظيمية مرتكزة على عمليتي اكتساب و نمذجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء في المنظمة، فبدلاً من أن تهدف إلى اصلاح تلقائي لمهمة (مكون محدد خاص بالأنظمة الخبيرة التي لديها القدرة التلقائية على التفكير و الاستنتاج)، فالذاكرة التنظيمية تساعد المستخدم بتوفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة و لكن تترك له مسؤولية التفسير و التقييم السياقي لهذه المعلومات.

الذاكرة التنظيمية قد تتضمن قاعدة للمعارف الرسمية مقدمة في شكل لتمثيل المعارف كالشبكات الدلالية و الرسوم البيانية المفاهيمية، فمستوى التفصيل المستهدف من طرف نمذجة المعارف هو متغير حسب كل حالة و يتعلق ب:

- دليل للكفاءات الذي يسمح ببناء خرائط كفاءات المنظمة لتحديد أنواع الأنشطة و السياق الذي تم فيه استشارة الخبراء، الكفاءات الفردية و موقع هذه الكفاءات.

- قاعدة لأفضل هذه الممارسات التي تمثلها قاعدة معرفية حول أفضل الممارسات لبعض مهن و وظائف المؤسسة.
- كتاب المعارف: و هو يتألف من وثيقة تتضمن المواصفات النصية و الرسوم البيانية لنماذج المعرفة التي تم الحصول عليها بعد نمذجة معرفة بعض الخبراء من المنظمة، فكتاب المعارف يمكن تنظيمه في شكل وثائق متعددة مع وصلات إلى مصادر أخرى للمعلومات.

5- الذاكرة الهجينة (Mémoire Hybride): في إطار تجسيد الذاكرة التنظيمية في شكل وثائق يمكن أن نربط إلى هذه الوثائق معرفة رسمية على أساسها يمكن طلب الوثائق أو الأطراف المناسبة، و يتمثل في الويب الدلالي (Web Semantique) و الذي هو عبارة عن مجموعة من التقنيات (التكنولوجيات) التي تسمح بالوصول إلى محتوى موارد الشبكة العالمية من خلال النظام التعريفي الرسمي، بما في ذلك استخدام البروتوكولات و اللغات المعيارية للويب: بروتوكولات HTTP و URI.

فالمعرفة الرسمية قد تمثل جزء من مستند الوثيقة أو قد تتكون من دلالات المعلومات الوصفية حول الوثيقة التي تحتوي على أي معلومات اضافية.

ج- عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بالذاكرة التنظيمية:

اختلف الباحثون والمختصون في مجال إدارة المعرفة في تحديد عدد عمليات إدارة المعرفة و ترتيبها، إلا أنه هناك شبه اتفاق حول بعض العمليات التي تعتبر رئيسية حسب أغلب الباحثين و هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة و تطبيق المعرفة.

1- تشخيص المعرفة: تستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف و آليات البحث و الوصول، و هناك عدة طرق لتمثيل المعرفة و هي:¹

- تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة (Knowledge Engineers) باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء ، أو من الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.

- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية (Semantic Nets): تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث أن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات و الأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، و تعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.

- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية (Formal Semantics) و تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، حيث أن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص: 64،65.

إن عملية تشخيص المعرفة هي أول مرحلة يتم فيها تمثيل المعرفة في قواعد خاصة بها، كما يتم تمثيلها بالشبكات الدلالية أو بأسلوب الدلالة الرسمية، فوجود و حجم و نوعية قواعد المعرفة تتوقف على مدى نجاعة عملية التشخيص، و لهذا لا بد من اعطاء الاهمية اللازمة لتشخيص المعرفة عند بناء الذاكرة التنظيمية.

2- اكتساب المعرفة (Knowledge Aquisition):

في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، و يقصد باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول على المعرفة؛¹ و قد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات و الممارسات و حضور المؤتمرات و الندوات و النقاش و الحوار و الاتصال بين جماعات العمل و المدير الأقدم و الزبائن و العاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية و التي يتم من خلالها نقل المعرفة و تحويلها من ضمنية إلى صريحة و العكس و ينتج عن ذلك إبداع المعرفة، و قد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها و يساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية و ما تقدمه من تسهيلات مثل مؤتمرات الفيديو و الشبكة العالمية (الانترنت) و غيرها، كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية و تحليلها، و من الأبحاث الصناعية و الأبحاث الأكاديمية و من الخبراء و المختصين في مجال الصناعة، و كذلك الاندماج و الاستحواذ و من المستشارين و من استقطاب العاملين الجدد.²

وتتجلى أهمية عملية اكتساب المعرفة بصورة واضحة عندما يتم الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية ، حيث ان تلك المعارف الخارجية تعمل على زيادة حجم قواعد المعرفة داخل المنظمة، كما قد تعمل تلك المعارف الجديدة على الإحلال مكان المعارف القديمة، و هذا ما يؤدي إلى اعطاء قيمة مضافة للمنظمة.

3- توليد المعرفة (Knowledge Generation):

نشير في البداية إلى أن عملية توليد المعرفة يقصد بها تلك العمليات التي تعني إبداع المعرفة أو ابتكار المعرفة أو خلق المعرفة، و هي تعني قدرة أي مؤسسة على إيجاد الأفكار النافعة و الجديدة و الحلول الابتكارية، و من خلال إعادة و تصنيف و دمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية و من خلال الأساليب و الطرق المختلفة للتفاعل، فإن المؤسسة يمكنها خلق معاني و حقائق جديدة.³ و طرح كل من " نوناكا " و " تاكيوشي " (Nonaka and Takeuchi) نظرتهم الخاصة بتوليد المعرفة ، فقد أوضحا أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية. و بالتالي فقد ركزت هذه النظرية على مستويات كينونات توليد المعرفة: مستوى الفرد، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة و مستوى ما بين المنظمات (Inter_Organization)⁴

و من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI)، فاستنادا إلى التصنيف الذي قدمه " نوناكا " و " تاكيوشي " للمعرفة في المنظمة و التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة فقد طوروا نموذجا أطلق عليه دورة إبداع المعرفة (SECI) اختصار لأربع كلمات تشير إلى عمليات فرعية أربع في دورة إبداع المعرفة هي: (Socialisation)، (Externalisation)، (Combination)، (Internalisation) .

حسب " نوناكا " و " تاكيوشي " يمكن اعتبار أربع طرق لخلق و نقل المعرفة هي:⁵

¹ حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة) الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006، ص: 316.

² عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص: 41.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص: 68.

⁴ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص: 82.

⁵ Jean Brilman, *Les meilleures Pratiques de management au cœur de la performance*, troisième édition, édition d'Organisation, paris, 2001, pp : 388-389.

1- التشارك (Socialisation): ففي هذا النمط يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعيا بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل و العلاقات مع الزبائن و الموردین، "التشارك" يخلق المعرفة المقسمة (Partagé).

2- التوضيحية (Explicitation): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، و تتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال و الرسوم، "التوضيحية" تخلق المعرفة التصورية (Conceptuel).

3- الترابطية (Association): و هي من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، و تمثل العملية التي من خلالها تجمع و تدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية و وسائل الاتصال و الإعلام، فهي إذن تجمع المعارف الصريحة لتعطي أشكالا جديدة من المعرفة، "الترابطية" تخلق المعرفة النظامية (Systemique).

4- الاستبطان (Interiorisation): و هي العملية التي يتم فيها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة أو مهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها و تعميقها في تصرفات و ذاكرة الفاعلين و المؤسسة ككل و تصبح جزء من ثقافة المؤسسة، "الاستبطان" يخلق المعرفة العملية (Operationnel).

و يلاحظ أن عملية توليد المعرفة تبدأ بمرحلة التشارك ثم تتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة آنفا؛ و يعتبر النمطان الثاني و الرابع (التوضيحية و الاستبطان) أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفردي، و لأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية و معتقدات، بالإضافة إلى معرفة الكيف، فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به، أي ما هو موجود و ما يجب أن يكون؛ و بالطبع فإنه إذا تم إدراك هذه الحقيقة فإنه يتم إعادة ابتكار النفس، و المنظمة، و العالم.¹

عملية توليد المعرفة هي العملية التي تعمل على تثمين الذاكرة التنظيمية و تفعيل الإبداع داخل المنظمة، فالعمليات الأربعة التي حددها كل "نونাকা و تاكيوشي" تعمل على اضافة معارف جديدة و تحويل المعارف الموجودة في المنظمة من نوع إلى اخر (صريحة إلى ضمنية أو العكس) وهذا ما ينعكس على قيمة و أهمية الذاكرة التنظيمية وخاصة إذا تم تخزين كل المعارف التي تم توليدها في قواعد المعرفة. و من ناحية أخرى عملية توليد المعرفة هي تعتبر عملية ابداع معرفي و ابداع تنظيمي إذا ما تم تطبيق و تجسيد تلك المعارف في شكل استراتيجيات جديدة، اجراءات جديدة، برامج جديدة، عمليات جديدة أو في شكل منتجات وخدمات جديدة تقدمها المنظمة.

4- خزن المعرفة (The Storage of Knowledge):

قد تبدل المؤسسة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو بتعثر الوصول إليها، و من هنا فإن تخزين المعرفة يشكل عنصرا هاما من عناصر إدارة المعرفة، و يشار إلى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية (Organization memory) و التي يعرفها "ستين" و "زواس" (Stein and Zwass) بأنها " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"²، فعملية خزن هي أهم عملية من عمليات إدارة المعرفة مرتبطة ببناء الذاكرة التنظيمية، فبدون عملية خزن للمعرفة لا وجود للذاكرة التنظيمية.

و يشير (Robert Reix) أن تخزين المعارف يكون في ثلاثة أجزاء رئيسية من الذاكرة التنظيمية:³

- الأفراد: يحتفظ الأفراد بجزء من الذاكرة التنظيمية من خلال ملاحظاتهم و من خلال تجاربهم في المؤسسة، فالمعلومة المحتفظ بها في ذاكرة كل فرد قد تتعلق بالأفعال أو (الأحداث و نتائج القرارات) أو وترجم أكثر دقة في شكل اعتقادات أو تمثيلات خاصة (مخططات مرجعية، خرائط معرفية... إلخ).

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 85.

² حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص: 317-318.

³ Robert Reix, *Systemes d'information et management des organisations*, editions d'organisations, Paris, 2004, p p : 246-248.

- الهيكل: تحت هذا المصطلح توجد عدة عناصر مهمة هي :

* تحديد الأدوار.

* الإجراءات: فالإجراءات العملية (ما يجب عمله في ظرف معين) هي مظهر رئيسي لذاكرة المؤسسة، إذ تحدد قواعد تنفيذ العمل، طريقة جمع و معالجة المعلومات، احترام أهداف المؤسسة... إلخ، بطريقة أكثر دقة حسب المؤسسة (مثلا في المؤسسات البيروقراطية، إجراءات التوظيف مكتوبة بطريقة مفصلة).

* الأرشيف الجماعي: أغلب المؤسسات الرسمية تنص في إجراءاتها ضرورة وجود أرشيف نظامي لتسجيل نشاطاتها في شكل تقارير أو محاضر.

- الثقافة: مصطلح الثقافة يمكن تعريفه كطريقة تعلم الإدراك، التفكير، الإحساس بالمشاكل، هذه الثقافة تترجم في الحوار، و تكون على شكل رموز أو أسطورات... إلخ.

5- نقل المعرفة (Knowledge Transfer):

تعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة " المناسبة " إلى الشخص " المناسب " في الوقت " المناسب " و ضمن الشكل " المناسب " و بالتكلفة " المناسبة " ¹.

فالمعرفة في حاجة إلى ترتيبات تنظيمية و ثقافة تنظيمية مساندة لنقلها و تقاسمها في أرجاء المنظمة، و هي ليست مسألة سهلة، حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، فالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة و السلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن الأسلوب الإداري القائم على الأمر و الإشراف يحد من فرص تشكيل الجماعات و الوحدات الاجتماعية و تفاعلها مع بعضها البعض و هي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. كما أن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة و تقاسمها و التشارك فيها، فإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفا لن يسمح بتدفقها بشكل فعال؛ و على العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمي أساسه الثقة و التعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع و أكثر فعالية، يساعد في ذلك استخدام وسائط تكنولوجية متطورة. ²

إن عملية نقل المعرفة تعتمد بدرجة كبيرة على توافر المعارف اللازمة و على سهولة الوصول إليها، إن نجاعة عملية النقل تتوقف على مدى وجود قواعد للمعرفة (ذاكرة تنظيمية) متاحة لجميع المستخدمين في المنظمة خاصة إذا ما تعلق الأمر بالمعارف الصريحة الرسمية التي تم تمثيلها في شكل وثائق، كما ان تسهيل عملية نقل المعارف الضمنية يزيد من درجة الاتصال بين أعضاء المنظمة ، هذا الأخير ينعكس إيجابا في تهيئة مناخ الإبداع.

6- تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة، و لذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، و مع ذلك تعاني بعض المؤسسات من " فجوة بين المعرفة و العمل "، و هذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط و المناقشة و التلخيص، بدلا من القيام بالأعمال و التطبيق، و في ظل ثقافة المؤسسة السلبية هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، و يهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة. ³

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

² حسن العلواني، مرجع سبق ذكره، ص: 318.

³ ألا سكو "اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا"، منهجية إدارة المعرفة "مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول ألا سكو الأعضاء" الأمم المتحدة"، نيويورك، 2004 ص: 13.

إن تطبيق المعرفة على أرض الواقع هو من يحدد أهمية تلك المعارف بالنسبة للمنظمة، و مدى حاجة المنظمة لتخزينها و تطويرها، كما تستطيع المنظمة ان تصنف تلك المعارف من حيث كونها معرفة جوهرية أو معرفة متقدمة أو معرفة ابتكارية تحدد أداء المنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة لها.

خاتمة:

إن إدارة معارف المنظمة و الحفاظ عليها أصبح ضرورة وليس خيار متاحا أمامها فحدة المنافسة التي تشهدها الأسواق الحالية و سرعة تقادم المنتجات التي أصبحت سمة هذه الأسواق، ألزمت منظمات اليوم ببناء ذاكرة تنظيمية فعالة تحافظ على معارفها و خبراتها و على هويتها، إذ تتجسد ذاكرة المنظمة في أربعة عناصر رئيسية هي: الذاكرة الوثائقية التي هي عبارة عن نظام توثيق لمختلف المعارف الصريحة للمنظمة الممثلة في الوثائق المتداولة فيها، الذاكرة القائمة على الحالة التي هي نموذج إيجاد حلول لمشاكل المنظمة من خلال إعادة استخدام حل تم تخزينه لمشكلة مشابهة للمشكلة الحالية، العمل الجماعي (الجامعي) و هو طريقة عمل تربط الأفراد داخل المنظمة بحواسب و تطبيقات خاصة، وأخير ذاكرة قاعدة المعرفة التي هي قاعدة يتم فيها نمذجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء في المنظمات.

هذا وتلعب عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوليد، الخزن، النقل و التطبيق) دور مهما في بناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة، إذ أن هذه العمليات بمثابة الروح التي تحرك الذاكرة التنظيمية من حيث تحديثها أو فعاليتها، ولا تظهر هذه الأهمية بصورة بارزة إلا عند زيادة أداء المنظمة أو زيادة درجة الإبداع فيها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات و المفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
- 2- ابراهيم محمد المغازي، كيف تكون مبدعا، مكتبة الإيمان، المنصورة، مصر، 2002
- 3- السرور ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2002
- 4- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2003
- 5- جروان فتحي عبد الرحمن، الموهبة و التفوق و الإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، 1998
- 6- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة) الإبداعية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الشارقة، 2006،
- 7- خطيب أحمد و معاينة عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، دار جدار للكتاب العالمي، عمان، 2006
- 8- روشكا ألكسندرو، الإبداع العام و الخاص، ترجمة أبو فخر، غسان عبد الحي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأداب، الكويت، 1989
- 9- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006
- 10- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005
- 11- عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006
- 12- عيسوي عبد الرحمن، سيكولوجية الإبداع "دراسة في تنمية السمات الإبداعية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1988
- 13- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر، عمان، 2009

14- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة "المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات"، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008

15- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة "مدخل نظري"، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005

ب-المجلات :

16- ألا سكوا "اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا"، منهجية إدارة المعرفة "مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول ألا سكوا

الأعضاء "الأمم المتحدة"، نيويورك، 2004

17- صباح أنور يعقوب، أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي " دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت

الشمالية في الموصل"، مجلة بحوث مستقبلية، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، العدد: 40، 2012

18- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية

العامة-، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد الخامس و الستون، 2007،

19- غسان عيسى العمري، دور تكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الامنية و

التدريب، المجلد 27، العدد52

20- نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية،

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، بغداد، 2012

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

A- Ouvrages :

21- Jashapara, Ashok, Knowledge Management An Integrated Approach, 2ed, Person, Prentice Hall, 2011

22- Jacques Herard, Manuel d'organisation appliquée, édition Dunod, Paris, 2003

23- Jean Paul Barthés, Le management des connaissances, Gérard Balantzian, Les systemes d'information, Art et Pratiques, Editions d'Organisation, Paris, 2002

24- Bergeron, Bryan, Essentials of Knowledge, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003

25- Jean Brilman, Les meilleures Pratiques de management au cœur de la performance, troisieme édition, edition d'Organisation, paris, 2001

26- Robert Reix, Systèmes d'information et management des organisations, 5^{eme} édition, édition d'organisation, paris, 2004

B- Theses et articles:

27- Ikujiro Nonaka: The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol(68), No.(6), Nov-Dec 1991

28- Hsiu- Yueh (Sonya) Hsu, knowledge management and intellectual capital, Doctoral of Philosophy, Departement of management in the craduate school Southern Illin.... University Carbondale.M.United states, 2006

- 29- Dell.C, Essaides.N, Ostro.N and Crayson.C, If only we know what we know, The transfer of Internal knowledge and best practice, New York, free press,1998
- 30- Davenport.T.H, de long.D.W and beers.M.C, Successful knowledge management projects, Sloan management review, volume39, Issue 2, winter1998
- 31- Scott Paquette, Knowledge management systems and customer knowledge use in organizations, Doctoral of philosophy, Faculty of information studies, University of Zoronto,Canada, 2008
- 32- Wiig, Karl M. Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking/ How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge, U.S.A., Schema press. 1993
- 33- Mark S, Ackerman Christine Halverson, Organizational Memory as Objects Process and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use, Computer supported Cooperative Work (CSCW), volume 13,Issue2, April2004
- 34- Afef Chouaieb, Ferid Zaddem et Assaad El Akremi, La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise, Revue internationale sur le travail et la société, volume 10, numéro 1, 2012
- 35- Marie-Hélène Abel, Apport des memoires organisationnelles dans un context d'apprentissage interface homme-machine (csH.c),Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches, Université de Technologie de Conpiagne, 2007 .
- 36- Jérémy Bascans, Max chevalier, Patrice Gennero Chantal, Soule-Dupuy, Mémoire organisationnelle adaptive en vue d'une classification automatique pour la capitalisation d'informatios, Open Archive Toulouse Archive Ouverte (OATAO), INFormatique des organisations et système d'information et de Decision (INFORSID2015), may2015,
- 37- Anderson,N and King, N, Innovation in organizations Inc.L Cooper and J.T.Robertson (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol 5, Chichester, John Wily and Sons,
- 38- Verincianu Marinela, Une approche basée sur la mémoire organisationnelle pour les systems informationnels, Academie d'études economique de Bucarest, Roumanie,