

جدلية التطير في ذاكرة المنظمة بين مناهة النماذج الصناعية ومواقعية النموذج الهجين

الأستاذ المساعد الدكتور مؤيد الساعدي
هيئة التعليم التقني / المعهد التقني المسيب
Dr.moaiad99@yahoo.com

الأستاذ الدكتور سعد العنزي
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد
aienizis@yahoo.com

مستخلص

قد يمثل الحصول على المعرفة الجديدة نصف الحل لمشاكل المنظمات المعاصرة، إلا أن مشكلاتها لا تكمن فقط في اكتساب المعرفة بقدر ما يشكل موضوع المحافظة على هذه المعرفة من التسرب والضياح النصف الآخر. وهذا بدوره جعل المنظمات تبحث عن أساليب جديدة للتعامل مع البيانات والمعلومات، من حيث كيفية الحصول عليها وانتزاعها وتخزينها وصيانتها واسترجاعها استرجاعاً فاعلاً، تمهيداً لاستحضارها في الوقت المناسب وللمشكلة المناسبة وللأشخاص المناسبين، وهذا بحد ذاته يمكن المنظمة من الاستفادة من خبراتها ومعارفها السابقة وكل ما يحتويه ماضيها من معرفة مخزونة، كما يجنبها الرجوع لاجترار روتينياتها القديمة، وبالتالي يوجهها وجهة مؤسسية.

وقد أجريت دراسات وأبحاث كثيرة تجاهلت المكون الأساس في بناء ذاكرة المنظمة، إذ إن جلها الغالب ينطلق منطلقاً صناعياً في تجسيد ذاكرة المنظمة وذلك بوصفها مجموعة من التقنيات التي تستعمل لخصن البيانات والمعلومات تمهيداً لاستحضارها عند الحاجة، إلا أن هذه الورقة البحثية شخّصت أهمية المكون البشري في كونه أحد أهم مخازن ذاكرة المنظمة لما يتمثل فيها من معرفة ضمنية يصعب على التقنيات انتزاعها وتخزينها والتعامل معها، وهكذا توجهت إلى إدراك حقيقة الذاكرة من خلال النموذج الهجين الذي يجمع المكونات الضرورية لعمل ذاكرة المنظمة.

Abstract

Theory dialectical in Organizational memory between artifishalt model labyrinth and reality of hybrid model

Maybe the gaining of new knowledge represents half of the solution to the problems of the contemporary organizations but their problems contain not only in the acquisition of knowledge. It would rather the subject of keeping this knowledge from leakage and lost forms the other half of the problem, and this in turn made the firms seek new techniques to deal with the data and information, regarding the way of gaining them and taking them off and keeping, maintaining and feeding them back effectively in order to preparing them in the right way to the suitable problem and proper persons, and this in itself enables the firm to make use of its previous expertise and knowledge, and all past kept knowledge and this inturn prevent the firm from going back to old routines, and then forward it into institutional direction. There have been a lot of studies and research which were conducted, neglected the core element in constructing the firm memory.

Most of these studies has industrial point of view in embodying the firm memory as a set of techniques used in saving the data and information in order to prepare them when they needed, but this research diagnosed the importance of the human being element as one of the most important inventory of the firms memory because of its implicit knowledge which is difficult for the technigues taking it off, and saving them and dealing with it. Therefor it forwards to realiza the fact of the memory through hybrid model which collect the necessavy elements for operating the firms memor.

ان أولئك الذين لا يستطيعون تذكر الماضي سيرغمون على إعادته ثانية (George Santayana)

تمهيد:

يعد موضوع اكتساب المعرفة الجديدة الشغل الشاغل للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة، وقد أصبحت هذه المنظمات بامس الحاجة الى الاستغلال الامثل لمعرفتها، وما متيسر لديها من المعلومات وذلك بهدف خلق الميزة التنافسية المستدامة، الا ان وفرة البيانات وتراكمها بهذا الكم الهائل ادت الى حدوث ما يطلق عليه اليوم بظاهرة الإغراق او الطوفان المعلوماتي (Information Float)، وقد ادت هذه الوفرة الى ندرة في الانتباه التي قد يعاني منه متخذوا القرارات مستقبلاً بشكل كبير جداً، مما يجعل تراكمها بهذه الكيفية جزءاً من المشكلة وليس جزءاً من الحل.

ان الاستناد الى ماضي المنظمة يعني استنادها الى قاعدة معرفية غنية تترسب فيها ما ينتزع من معرفتها الجديدة سواء اكان ذلك معرفة ظاهرة او ضمنية، واذا كانت المعرفة الظاهرة ممكنة النقل والخزن والتقليد، وهي بدرجة من البساطة في التعامل معها، فقد يشكل التعامل مع المعرفة الضمنية مصاعب يصعب حصرها، لذا فان المفاهيم التي استند اليها كثير من الباحثين على الجانب الصناعي في بناء الذاكرة التنظيمية، تعد قاصرة على اعطاء الذاكرة التنظيمية حقها وما تستحق من الفهم الصحيح الذي لا يجردها من التعامل مع المعرفة الضمنية وذلك بادخال المكون البشري بوصفه اهم المكونات في بناء الذاكرة.

واذا كانت الدراسات السابقة في جلها الغالب ركزت على الجانب الصناعي فان الجدل الفكري ازاء هكذا موضوع ما زال قائماً لتتجذر معه ملامح التكوين المعرفي لها من دون التفريط بمكوناتها البنائي والهيكلية، وبشكل متسلسل ومتداخل بهدف الخروج بما يحقق الهدف، والحاجة القائمة لهذا الموضوع، فمنها من نظر الى المكونات من دون الفلسفة، ومنها من نظر العكس من ذلك، كما ان هناك من نظر لها من وجهة نظر سلوكية، في حين هناك من نظر من منظور صناعي، وبغرض الامام بفلسفة الذاكرة التنظيمية فكراً وفلسفة وتكويناً وتركيباً وبناءً، فسيجري طرح هذه الفلسفة على وفق اربعة محاور وهي:

المحور الأول: مرتكزات التطور التاريخية والفلسفية لنشأة الذاكرة التنظيمية واهميتها.

المحور الثاني: الجدل الفكري والفلسفي لمفهوم الذاكرة التنظيمية.

المحور الثالث: مداخل تكوين الذاكرة التنظيمية.

المحور الرابع: نماذج الذاكرة التنظيمية.

المحور الأول: من تكتيزات الطور التاريخي والفلسفي لنشأة الذاكرة التنظيمية وأهميتها

أولاً: من تكتيزات الطور التاريخي والفلسفي لنشأة الذاكرة التنظيمية

ان الحديث عن الذاكرة التنظيمية يستوجب ايضاحاً فكرياً مبسطاً عن مفهوم عملها عند الإنسان، إذ انها تنظيمياً اشتق اسمها من ذاكرته، كما هو شأن ذاكرة¹ الحاسوب، وهذا يأتي في إطار السعي المحموم للباحثين في التوصل الى تقنيات تقترب كثيراً من طبيعة عمل ومكونات العقل البشري، إذ راح البعض يطلق تسمية العقل على ذاكرة الحاسوب، وفي الحقيقة ان الحاسوب لا عقل له، وبالتالي لا ذاكرة لمن لا يعقل، والذاكرة هي وظيفة القدرة الأولية للتقديم الحسي، وبالتالي فهي القدرة التي يدرك بها الوقت الماضي حصراً، إذ ليس بمقدور الإنسان ان يتذكر المستقبل كونه يعبر عن احداث لم تقع في قبضة التاريخ ليدونها في سفره، وكل ما يستطيع استجلاء المستقبل به هو، التنبؤ والتوقع والحدس والتأمل وما شاكل ذلك. وهذه لا تعني التذكر البتة، وإذا كانت الذاكرة مرتبطة بالحس، فالمنظمة او الحاسوب لا احساس لها، وان ما أريد من هذا الإيضاح هو ان الذاكرة تقتزن بالحس، وان للحس وظائف استشعار تبعث إشارات الى القشرات الدماغية عبر الأعصاب الحسية، فهناك في الدماغ أكثر من قشرة، ولكل حاسة قشرة، وعلى سبيل المثال القشرة البصرية والسمعية.. الخ (كولمان، 2000: 36)، وهكذا فلا يتذكر إلا البشر كما في قوله تعالى (إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ) (الرعد/ 19).

والذاكرة مكون من مكونات عقل الإنسان، وواجباتها الحفظ وهو ضد النسيان، ثم التذكر وهو ضد السهو (الرازي، 1945: 21)، وقد وردت كلمة ذكر مرادفاتاً في القرآن الكريم (256) مرة، اقترنت (16) مرة منها بكلمة الأبواب، لتشير الى الدور الكبير للتذكر في هداية البشر، فالحفظ والتذكر انما اريد منهما ابعاد الإنسان عن النسيان والسهو، لان في السهو جحود لنعمة الله سبحانه وتعالى كما في قوله (وَاذْكُرُوا إِذْ جَعَلَكُمْ خُلُقَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأَكُمْ فِي الْأَرْضِ تَتَّخِذُونَ مِنْ سَهُولِهَا فُصُورًا وَتَجْعَلُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا فَازْكُرُوا لَاءَ اللَّهِ وَكَلَّا تَعْبُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ) (الأعراف/ 74) وقوله (فَاذْكُرُونِي أَنْذَرْتُكُمْ) (البقرة/ 152).

ولو اريد الوصول الى ربط محكم بين المعنى الدلالي لذاكرة الإنسان، والمعنى الذي يتصل بأهداف هذه الدراسة ومراميها التنظيمية، من وجهة نظر الحضارة العربية الإسلامية، فان ما جاء في (بحار الأنوار، ج1: 168) اشار إشارة قاطعة ثلاثاً للإنسان والمنظمة على حد سواء عندما افصح حديث الرسول محمد (ص) عن وظائف الذاكرة البشرية والتي لا تختلف بأي شكل من الأشكال عن مفهومها التنظيمي المعاصر اليوم إذ يقول (اربع يلزم كل ذي حجة وعقل من امتي، قيل يا رسول الله ما هن، قال، استماع العلم وحفظه ونشره عند اهله والعمل به)

ان هذا المكون العقلي الذي يقصد به الذاكرة، لا نحتاج اليه عند التفكير في حدث اتى، بقدر ما نحتاج الى التفكير، فالتفكير في شيء قائم في الزمن الحاضر لا يعد استذكراً بقدر ما يعد تفكيراً، لذلك فاتته عندما يجري الحديث عن الزمن الماضي نقول (سمعنا وتعلمنا وشاهدنا... الخ)، وهذه الأفعال تخرج الذاكرة من إطار التوقع والتنبؤ. لذا فان فلسفة الذاكرة تستند الى توقعات او تنبؤات حاضرة تكيفت بمرور الزمن، واصبحت على شكل تراكمات مدركة لأحداث اكسبها عامل الزمن بعداً تاريخياً، فتحوّلت الى مخزونات تشير الى افعال سابقة. وبذلك افاد (Green, 2000: 1) بان كل تصور او توقع للحاضر الذي نحن فيه يعد حاضراً، ولا يعد من مخزونات الذاكرة ما لم يقترن بزمان، وعلى هذا النحو فلا شيء يشبه الحاضر الا الحاضر نفسه،

(1) قد يكون استعمال كلمة ذاكرة في مجال الحاسوب هو (خطأ شائع) يجري تداوله، إذ ان الحاسوب لا يتذكر، ولعل (الفصيح الضائع) للمفردة هو مخازن او مستودعات او ملفات.

وان حدث ما يشبه الحاضر اطلقنا عليه ماضياً، وبذلك استخدمنا احداث الماضي قاعدة للمقارنة لأفعال الحاضر، فان تشابهت افعال الحاضر بافعال الماضي، شكلت استذكراً لأفعال حدثت ولا يحتاج الإنسان ان يفكر بها من جديد، (كيف حدثت؟ وكيف تفاعلت؟ وما هي فلسفتها؟)، بقدر ما انه يسترجعها بمجرد اشارة من الحواس، اذ ان كل شيء يقع تحت طائلة الحواس تعمل الذاكرة بشكل الى لاسترجاعه كما اشار (Green, 2000: 3)، وهذا ما يدعو الى عذ الذاكرة باتها شيء تابع لقدرة الذكاء بشكل عرضي فقط، بينما تكون تابعة بصورة مباشرة وجوهرية لقدرة الرئيسة للتخيل الحسي.

ان ارتباط الذاكرة بعقل الانسان تغني عن تتبع نشأتها، فهي نشأة ازلية طالما انها مكون من مكونات الوجود البشري، وإذا كانت ذاكرة الإنسان بهذا الشكل والتكوين، فماذا اريد من الذاكرة التنظيمية ان تكون؟، وان المنظمة هي كيان معنوي غير عاقل يعمل بالظمة ولا يدرك الوقت، وان كل الذي تحتفظ به المنظمة ما هو الا حقائق جامدة بصورة بيانات ومعلومات، ولعل الإحساس الذي يراود مديرو اليوم من خشية تسرب المورد البشري وإفراغ المنظمة من معرفتها ولا بد من انتزاع المعرفة من الأشخاص، هو ذات الإحساس الذي راود الخليفة الثاني عمر بن الخطاب (رض) عندما اشار على الخليفة الأول ابو بكر الصديق (رض) بضرورة توثيق القرآن الكريم، اذ ان المعارك اخذت تقضي على كثير من حفظة القرآن، والقران هو دستور المسلمين ومرشد سلوكهم وموجههم واليه يحتكمون، ولكي تحافظ مؤسسات الدولة الإسلامية على وجودها من خلال المحافظة على دستورها الروحي، وما نتج عنه من مبادئ وقواعدها وإجراءات فلا بد من توثيق لها، ففي التوثيق بيان للدوار وضمان لسير الأعمال والمعاملات وحفظ للحقوق ودوام للثقة بين الأشخاص كما ان فيه دوام الشكل المؤسسي لدولة الاسلام، وكما في قوله تعالى (إذا تذايتم يدين إلى أجل مسمى فاكتبوه وليكتب بينكم كاتب بالعدل) (البقرة/282)، وهكذا فان المنظمات باتت تحتفظ بسجلات ووثائق وخرائط وبرامج لتعود اليها عند الحاجة، كلما واجهتها مشكلة تستدعي استذكاري تجارب الماضي.

ان علماء المنظمة والسلوك التنظيمي، يتفاعلون من خلال مجهوداتهم البحثية والعلمية، وبالتشارك مع المعنيين في علوم المعلومات للوصول بالمنظمة الى حالة من العمل والتفكير اقرب ما تكون الى قدرة العقل البشري، وهي حالة معقدة وصعبة جداً، اذ مهما يبذل العلماء والباحثون من جهد في البحث، فان الوصول الى حالة من المساواة بين العقل التنظيمي (الموعود) بالعقل البشري هو حالة مستحيلة، ولكن قد تصل يوماً الى حالة من التشابه بينهما والذي يعتمد اولاً واخيراً على تداخلات البشر. وبذلك فان الذاكرة التنظيمية لا يمكن ان تكون بهذه القدرة من دون ان يكون للعقل البشري دوراً كبيراً في بنائها وتكوينها وتغذيتها وتحديثها، وهكذا على سبيل المثال ظلت الأنظمة الخبيرة تدور في فلك خبرتها من دون ان تصبح انظمة معرفة، والأنظمة الخبيرة ستبقى هكذا طالما اعتمدت على قواعد البيانات، والتي هي مجرد مخازن من البيانات والمعلومات الصماء التي تمثل حقائق جامدة لا حس فيها، وحتى لو افترضنا جدلاً ان المنظمة تتحسس تأثيرات البيئة، فان الحواس تدرك الماديات كونها ملموسة او محسوسة، ولكنها لا تدرك ما هو غير ملموس، فالحواس على سبيل المثال لا تدرك الذات الالهية، وانما هي استنتاجات عقلية استندت الى فهم ومعرفة وعلم وتعلم، وان ليس كل ما لاتدركه بيانات المنظمة ومعلوماتها لا وجود له.

ثانياً: أهمية الذاكرة التنظيمية

إن أية منظمة تمارس أعمالها إنما تنتج نموذجاً لذاكرتها التنظيمية، تسهم في بنائه نظمها وهياكلها وثقافتها وإجراءات عملها وقواعدها، وبذلك فذاكرة المنظمة تُسبِّك في قوالب قد يشار إليها بأوعية الذاكرة أو مخازنها، إذن فالذاكرة التنظيمية هي صنعة التعلم التنظيمي الذي يجري في المنظمة، وإن ما يؤول إليه هذا التعلم لا يمكن أن يكون ملموساً إلا بعد أن يتجسد في مخرجات المنظمة، فالمعرفة تنعكس في منتج المنظمة الذي يدعى اليوم منتج المعرفة، ولو حللنا كل مكون من مكونات الذاكرة التنظيمية على حده، لم يبق معنى لما نسميه بالذاكرة التنظيمية، ولأعطت هذه المكونات المنفردة معاني مختلفة، ولعل هذا يقود إلى الاستدلال بأن كثيراً من الذين يمارسون الأعمال التنظيمية يجهلون حصيلة هذا التآلف بين مكونات الذاكرة، كما يجهلون أهميتها لأنهم في الحقيقة يجهلون مخرجاتها، والكيفية التي ستمثل بها هذه المخرجات من خلال تداوئية عالية، فلا زالت العلوم المحاسبية على سبيل المثال حتى الآن تشير إلى الموجودات غير الملموسة في الموازنة بأنها موجودات وهمية، كون المحاسبة تهتم بكل ما هو محدود، إذ أن ما لا يمكن حده لا يمكن حسابه، وعلى هذا الأساس فإن هناك تفاعلاً عضوياً بين مكونات الذاكرة التنظيمية يجري بصورة تداوئية، يسهم كل مكون من مكوناتها بنسب مزج غير معروفة لاستعمال المعرفة الجديدة في اللحظة المناسبة للإسهام في اتخاذ القرار أو حل مشكلة ما.

ولعل (Huber, 1991: 88 - 115) قد أشار بشكل جازم لارتباط التعلم التنظيمي بالذاكرة التنظيمية، عندما جعل الذاكرة التنظيمية المكون الرابع لعملية التعلم التنظيمي لذا فإن أهمية الذاكرة التنظيمية تكمن في علاقة الشراكة الكاملة مع التعلم التنظيمي، فإذا ما نظرنا إلى وظائف الذاكرة التنظيمية لوجدنا أن نشر المعرفة هو أحد أهم وظائفها، ونشر المعرفة بحد ذاته يسهم في أحداث عملية التعلم التنظيمي، وعلى هذا الأساس فإن إشارة (Huber) إلى أن الذاكرة التنظيمية هي المكون الرابع لعملية التعلم التنظيمي، لا تعني نهاية عملية التعلم أو حصيلة نهائية لها، بقدر ما تشكل بداية لعملية تعلم جديد تتبناها الذاكرة التنظيمية، وهذا مستند إلى حقيقة أن جوهر عمل الذاكرة التنظيمية هو بقاء المعرفة التنظيمية الجديدة والمكتسبة، ضمن مكونات المنظمة المتمثلة في هياكلها وثقافتها وانظمتها وإجراءات عملها، إذ أكد ذلك (Buchel & Probst, 2000) عندما أشار إلى أن المعرفة تظل في الوجود حتى عندما يغادر الأشخاص المنظمة، وبالتالي فإن انتزاع المعرفة الضمنية للأشخاص والجماعات يشكل أساس بناء قاعدة المعرفة، إذ أن التعلم التنظيمي بالأساس يركز على تغيير قاعدة المعرفة التنظيمية حتى يتمكن من أحداث التعلم، وهذا يعني أن التعلم التنظيمي لوحده يمثل نصف حل المشكلة، أما نصفها الآخر فهو أن المنظمة تنسى ماضيها وهذه عوامل متصارعة أشار إليها (Bramanian, 1999: 2)، وإذا ما أردنا أن ننظر عصر تسوده اليوم سياسات الدوام القصير وجداول العمل والترشيق الإداري، وكما أشارت دراسة (Arnold, 1997: 34) فإن الوقت القانوني للعامل الأمريكي في إيه شركة هو خمس سنوات تقريباً، يتحول بعدها إلى شركة أخرى، بما يعني أن الموظفين والعاملين يدخلون سوق العمل ما بين (7 - 10) مرات خلال حياتهم، وهذا التحول أشار إليه الباحث أنه من بين أكبر التأثيرات المدمرة للإنتاجية والمنافسة، إذ أن ذلك (الحق القانوني) في الانتقال بين المنظمات والوقت القصير للعمل، قد ترجم إلى تقليص الذاكرة التنظيمية بما يقود إلى ظمور دورها وأهميتها، إذ أن خبرة ومعرفة العاملين على أساس قاعدة الخمس سنوات سيلغي هوية المنظمة، ولا يدع مجالاً للتفريق بين المنظمات العريقة ذات التاريخ الطويل والمنظمات الفتية، فضلاً عن أنه يحقق مشكلات تتمثل في صعوبة اندماج العاملين الجدد مع ثقافة المنظمة ونظمها وشبكات العلاقات الاجتماعية فيها، وهذا سيضعف عملية التعلم التنظيمي وليس الذاكرة وحدها، إذ أن المعرفة لا تنمو في الأجواء الرسمية بقدر ما تنمو بتشابه

العلاقات غير الرسمية والعلاق بين العاملين. وفي اطار هذه الشراكة ما بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية ، تتجسد اهميتها في نقاط يمكن اجمالها كما ياتي:

1. تعد الذاكرة التنظيمية الوعاء الذي يحتفظ ويحافظ على مكونات رأس المال الفكري، انتزاعاً وحفظاً ونشراً واسترجاعاً اذ اشار (Conkline, 2001: 2) الى المعرفة بانها في اساسها اصل رئيس في المنظمة وان الذاكرة التنظيمية توسع وتكبر هذا الاصل.
2. لم تعد اهمية الذاكرة التنظيمية تكمن في الحفظ والتراكم فحسب، بل ان لها وظيفة للمعرفة المشتركة، فالفرق له ذاكرة مشتركة وكذلك الحال للجماعة والمشروع، والمعرفة لها إدارة تعتمد الاتصال في استثمارها وتوسيعها ونشرها.
3. ان وجود ذاكرة تنظيمية غنية للمنظمة يجنبها ثمن تكرار تجاربها السابقة كما يوفر لها الجهود البحثية من خلال جعلها تستفيد من تجارب الماضي وخبراتها المخزونة ، كما يحررها من سيطرة قوة العمل التي غالباً ما تكون مصدر تهديد لمعرفة المنظمة .
4. عُدّت دراسة (Arnold, 1997: 2) ان وجود ذاكرة تنظيمية عميقة الجذور يحمي المنظمة من مخاطر الداخلين الجدد من العاملين الذين يجري استقطابهم وجذبهم للمنظمة ولاسيما في الاشهر الاولى، ففي حالة عدم وجود عمق معرفي في المنظمة ستلجأ المنظمة الى الاعتماد على الآفاق التي ياتي بها هؤلاء القادمون والتي قد لا تتوافق مع سياقات المنظمة، لاسيما وان هؤلاء الجدد سيبررون قدراتهم من خلال نجاح مبكر قد يعيد اخطاء الماضي، من دون ان يشعرون كونهم لا علم لهم بماض وتجارب هذه المنظمة، وبعبكس الإتجاه فان غنى ذاكرة المنظمة سيسهم في عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Social Normalization) وهذا له دور كبير في ربط القادمين الجدد بالمعرفة المتركمة وبشبكات العلاقات الاجتماعية وتقليل تأثيرات الاغتراب الوظيفي (Functional Alienation).
5. ان تراكم المعلومات يشكل قاعدة المعرفة في المنظمة بما يقود الى بناء ذاكرة تنظيمية كفوءة، تستوعب جميع المعرفة اللازمة لفهم متطلبات الزبون، وبذلك فالذاكرة التنظيمية لا تستوعب جميع المعلومات باستثناء تلك التي تخلق القيمة، وهي المعلومات المرتبطة بالاداء التشغيلي والتخطيط الإستراتيجي وهي بهذا تسهل ففز المعلومات اللازمة من فوق كل المعلومات لخدمة القضية تحت اليد وللأشخاص اللزمين.
6. تعمل عمل الرافعة التنظيمية في اسناد متخذي القرار منقذة الادارة من تراكم المعلومات التي لا مبرر لها والتي تقود الى الاغراق المعلوماتي راسمة بذلك هيكل تنظيمي جديد لمنظمة المعرفة يعتمد تدفق المعرفة ويحدد مناطق وجودها في المنظمة بدلاً من تدفق الاوامر.
7. المنظمات التي تمتلك ذاكرة تنظيمية تكون بمنأى عن تهديدات التطورات التقنية المتسارعة، اذ ان تراكم المعرفة ونشرها يسهم في احداث تعلم توليدي يكسب الأشخاص والمنظمة قدرات تكيفية عالية وسريعة.
8. خلق انسيابية في تصريف الاعمال التنظيمية لذا فان المنظمة ستكون امام ضرورة تكيف هيكلها بما يتلائم ومنع حالات التكرار والازدواج والتضارب الوظيفي، وهذا يعني ان سريان التعلم التنظيمي يشكل قوة ضاغطة على الهيكل وتعديله بما يتلائم مع متطلبات ثقافة المعرفة.
9. هناك علاقة طردية بين كلف القرارات والمشاريع والانشطة التنظيمية عامة وغنى المحتوى المعرفي للذاكرة التنظيمية، كونها تجنب المنظمات كلف اعادة التجارب السابقة التي مرت بها فضلاً عن ان دروس التاريخ لاية منظمة تمنحها رشداً عندما تؤخذ هذه الدروس بالعد.

المحور الثاني: الجدل العسكري والفلسفي لمفهوم الذاكرة التنظيمية

كانت عبارة (Adward Freignbaum) الشهيرة في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي عام (1980) (المعرفة قوة) (Knowledge is Power)، إشارة بولادة حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة (Knowledge Engineering) عام (1997). إذ ظهرت الحاجة للاهتمام بالمعرفة والحفاظ عليها انتزاعاً وخرناً ونشراً واسترجاعاً، بإشارة واضحة امتلت الحاجة لظهور مفهوم الذاكرة التنظيمية، ذلك المفهوم الحديث الذي مازالت تتجاذبه اجتهادات الباحثين بنوع من الغموض والإرباك كما أشار إلى ذلك (Schwartz, 1998), (Schwartz, Divitini & Brasethvik, 2000) على هذا الأساس، فإن الخروج بمفهوم متكامل عن الذاكرة التنظيمية يعد أمراً صعباً في الوقت الحاضر، إذ مازال موضوعاً بكراً ويتقبل الكثير من النقد والتحليل بما يجعله الآن مفهوماً متحرماً يصعب إدراكه بشكل تام منذ بواكيره، ولا سيما وأن الذاكرة التنظيمية لها ارتباط بالتعلم التنظيمي من جهة، والمعرفة التنظيمية من جهة أخرى. وتلك موضوعات متعلقة إلى الامام يصعب التنبؤ بما سيلزمها من تغييرات وتطورات. إن جل الدراسات والبحوث تطرقت إلى مفهوم الذاكرة التنظيمية انطلاقاً من وجهات نظر عكست مدى تأثير هذا المفهوم بالتطور التقني في بادي الأمر، لينتشر الفهم نحو اشراك القدرة البشرية وجوانبها الاجتماعية. حتى إذا ما جاء عصر المعرفة، اعتمدت المنظمات موجوداً إستراتيجياً آخر غير ملموس وهو المعرفة، وكما سيوضح الجدول (1) ذلك عبر التطور المفاهيمي للذاكرة التنظيمية وعلى وفق سياق زمني.

الجدول (1) التطور المفاهيمي لمفهوم الذاكرة التنظيمية على وفق تعريفات بعض الباحثين

المفهوم	المؤلف / السنة
إجراءات عمل قياسية أو نموذجية.	March & Simon, 1958
أحداث ماضية، وعود، افتراضات، سلوكيات.	March & Olsen, 1976
استخدام مجازي لتكوين أداة مساعدة لوصف الملوك في المنظمات (إذ أن المنظمات لا تتذكر المستقبل) .	Argyris & Schon, 1978
خرائط مسببة، أسلوب بناء، اتجاهات إستراتيجية .	Hall, 1984
تسليم بتقدم تكنولوجيا المعلومات وعلى سبيل المثال الحاسبات، إذ ساعدت على تخزين المعلومات ونظم الاسترجاع والنظم الخبيرة التي يمكن أن تقود إلى الذكاء التنظيمي .	Huber, 1990
استخدام تكنولوجيا المعلومات لأحزاب ذاكرة تنظيمية وموجودات تحليل الذكاء واتخاذ القرارات .	Ackerman & Malon, 1990
نموذج من المعلومات المخزونة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية .	Walsh & Ungson, 1991
تسهيلات للاحتفاظ بالمعلومات .	Walsh & Ungson, 1991
وسيلة بواسطتها تخزين المعرفة لاستخدامات المستقبل .	Huber, 1991
سجل للمنظمة مجسد بمجموعة من الوثائق والوسائل الصناعية .	Conklin, 1992
استخدام تكنولوجيا المعلومات لأحزاب ذاكرة تنظيمية وموجودات تحليل الذكاء واتخاذ القرارات .	Press, 1994
وسائل بواسطتهما يجري جلب المعرفة السابقة لالظهارها في نتائج الأنشطة الحاضرة .	Stein & Zwass, 1995
نظام وظيفته تزويد المعاني من خلال المعرفة المكتسبة من الماضي واستحضارها في الأنشطة الجارية، تظهر بشكل تزايد مستويات الفاعلية التنظيمية .	Stein & Swass, 1995
مفترح لذاكرة جماعية .	Stein & Swass, 1995
أنها أكثر من مجرد معلومات بسيطة في مجتمعات التطبيق تكون مجموعة من الخبرات والمهارات حول المشاريع، الإنتاج، القرارات والتي غالباً ما تكون مغمورة في عقول العاملين، أو مترسخة في ثقافة المنظمة بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل معرفة ظاهرة .	Schein, 1996
أدوات لتحسين عملية المعرفة، كونها موقع للخرن المتواصل للمعرفة في المنظمة، متصلة في نظم تصل بوصفها تقنيات لحماية وتوزيع وإعادة استخدام المعرفة التي حصلت عليها المنظمة.	Heijst, Vander & Kruizinga, 1997

المفهوم	المكتب / السنة
ليس مجرد تاريخ مسجل، إنها تشكل خبرة الشركة والمعلومات الخاصة بها متضمنة معلومات حول ثقافة الأشخاص والإدارة، والاتصالات واسلوب صنع القرارات، فضلا عن تفاصيل تخص حوادث العمل وما يترتب عنها من متطلبات باهظة.	Arnold , 1997
مجموعة من المخزون المعتمدة في خزن واسترجاع المعلومات والمعرفة التي حصلت عليها المنظمة.	Huder , Davenport & King , 1998
مجموعة مخزون تستخدمها المنظمة لخزن واسترجاع المعلومات والمعرفة التي حصلت عليها.	Burstein , Huber & Mandviwalla , Morrison & Olfman , 1998
مفهوم يشير غالبا إلى القدرة الإدارية على إدارة (معرفة - كيف) بوسائل وهياكل ما بعد المعرفة.	Abecker , Ansgar , Hinkelmann , Kuhn & Sintek , 1998
قابلية إدارية لإدارة (معرفة - كيف) بوساطة هياكل ما بعد المعرفة.	Teeni & Schwatz , 1999
نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلا.	Fisher , 1999
مجموعة من مخزون المعلومات التاريخية التي يمكن استحضارها في صنع واتخاذ القرارات الحاضرة إذ تزود هذه المخزون من قبل القواعد الشخصية والعلاقات التي تربط هذه القواعد.	Hackbarth & Grover , 1999
شدد على دور الأشخاص في تزويد الذاكرة بوصفهم المصدر الأساسي للمعرفة إذ أنهم ذوو قدرات معرفية ولا يمتلكون المعلومات حسب، بل يمتلكون قدرة التعامل والتكامل ووضع المعلومات التي يمتلكونها في السياق التنظيمي.	Hackbarth , 1999
معلومات مخزونة يمكن أن تؤثر في القرارات الجارية في الوقت الحاضر .	Kessler , Bierly & Gopalakrishnan , 2000
أطر من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة، وتشمل الهوية التي تعني الفهم المشترك لخصائص المنظمة وحدودها ورويتها وحقوق عملها وخرائطها السببية ومعتقدات مشتركة حول العلاقات بين الأفعال التنظيمية ونتائجها وروتيبتها المتكونة من نصوص مكتوبة ومتسلسلة في سياق تنظيمي.	WWW . Classe 25 & 26 : Agenda WWW . Cba . Nc . Edul Faculty
المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي.	Sevelinger , 2000
نظم معلومات تستخدم لتسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلا، كون الذاكرة التنظيمية تسمح للأشخاص في المجتمعات الاستفادة من الخبرة والاستبصار من الآخرين.	Fischer , Gstwald & Stahl , 2000
قدرة المنظمة في إعادة استخدام خبراتها.	Ackerman & Halverson , 2000
معلومات مخزونة عن ماضي المنظمة تستحضرها عند الحاجة لها في قدراتها الحالية .	Pino , Guerrero & Nilakanta , 2000
اليات لحماية وتوزيع وإعادة استخدام المعرفة التي حصلت عليها المنظمة .	Pino , Guerrere & Romero , 2001
قابلية إدارية لإدارة (معرفة - كيف) بوساطة هياكل مبادئ المعرفة ² .	Frank & Weinberger , 2001 Weinberger, Teeni & Frank , 2002
مجموعة من المخزون التي تحتفظ بالمعلومات والمعرفة التي حصلت عليها المنظمة .	Croasdel , Jennex , Yu , Christianson, Chakradeo & Makdum , 2003
التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والإغراض الأخرى .	Laudon & Laudon , 2003

(2) كل ما يسهل عملية نقل أو استثمار المعرفة أو انتزاعها من طرائق وصفية، أو تقانة معلومات أو نظم معلومات أو معايير تصميم أو إدارة حقوق.

وبعد توضيح ما تيسر للباحث من تعريفات وخصائص الذاكرة التنظيمية جاءت على أساس زمني، يمكن استجلاء الملاحظات الآتية:

1. ان أكثر المفاهيم ركزت على اطار العمل العام للذاكرة التنظيمية.
 2. ان اغلب المفاهيم غطت جانب تصميم نظم الذاكرة التنظيمية.
 3. ركز معظم المفاهيم التي جرى توضيحها تقريباً على الماضي والحاضر، من دون اشارة الى ما تسهم فيه الذاكرة التنظيمية ومن خلال أنشطة المنظمة البحثية في التهيؤ للمستقبل، بما يمكن ان يطلق عليه الذاكرة التنظيمية التوقعية (Expectational Organizational Memory OME)، والتي ينطوي تحت مفهومها المعرفة الجديدة التي هيئتها المنظمة لمواجهة المستقبل. مثال ذلك ما يمكن الحصول عليه من نتائج لبرامج المحاكات والتنبؤ واستشراف المستقبل والتأمل والتوقع والتفكير المستقبلي ورسم السيناريوهات والخيارات الإستراتيجية، وهذا ما يخرج الذاكرة من المفهوم الضيق وغير الفاعل للاسترجاع (Retrieval)، الى المفهوم الواسع للاسترجاع الفاعل.
 4. ان اغلب التعريفات تجاهلت دور المورد البشري في الذاكرة التنظيمية، ولاسيما تلك التعريفات التي ركزت على الاتجاه الصناعي، اذ كانت هذه التعريفات منطلقة من وجهة نظر احادية، ترى انه كلما كانت تقنية المعلومات موجودة في المنظمة بكثافة، كانت هناك قابلية اكبر ل تخزين المعلومات، وهذه بحد ذاتها حقيقة لا غبار عليها، ولكن المآخذ عليها هو ان الذاكرة التنظيمية لا وجود لها من دون تعلم تنظيمي، والذي هو في اساسه عملية منصبية على المورد البشري.
 5. ان اغلب التعريفات التي اوردتها الدراسة، نظرت الى الأداء الناتج من جراء الخزن والمحافظة والنشر والاسترجاع، من دون ان تعير اهمية الى الجودة والمحتوى. فالمعلومات والمعرفة التي تخزن في البنى الهيكلية والوثائق تفقد سياقها التنظيمي كونها اصبحت معرفة ظاهرة، لذا فالمغالة في امكانية خزن المعرفة هو اقتراب من تجريد المعرفة من قيمتها التنافسية.
- من خلال معطيات الجدول (20) يلاحظ ان الفقرتين (5 ، 9) والتي وصفت الذاكرة التنظيمية من خلالها على انها (وثائق او نماذج صناعية ومجموعة من المخازن للحفظ والاسترجاع)، قد احرزت التسلسل الأول وبنسبة مئوية بلغت (11.36 %)، تليها الفقرات (10 ، 13) التي اشارت الى الذاكرة التنظيمية على انها (مقدرة إدارية لإدارة (معرفة - كيف)، اصول فكرية او معرفية للمنظمة)، وقد احرزت التسلسل الثاني وبنسبة مئوية بلغت (6.8 %) فيما جاءت الفقرات (3 ، 12 ، 14 ، 16) بالتسلسل الثالث ونسبة مئوية بلغت (4.5 %)، اما الفقرات (1 ، 2 ، 4 ، 5 ، 7 ، 8 ، 11 ، 15) فقد جاءت في التسلسل الرابع والآخر وبنسبة مئوية بلغت (2.27 %).
- والملاحظ على هذه النتائج، انها جاءت منسجمة مع ما توصلت اليه الاستنتاجات المفاهيمية، التي اشارت الى افراط الباحثين بالجانب الصناعي في وصف الذاكرة التنظيمية، اذ احتلت اهمية الاصول الفكرية وقدرة المورد البشري الترتيب الثاني، فيما حققت المؤشرات التي تعتمد التوجه الصناعي التسلسل الأول، وهذا خلاف ما يسير عليه الباحثون اليوم، والمتمثل في محاولات التخلي عن المدخل الصناعي، والاتجاه نحو اشراك القدرات البشرية صانعة الحس غير المهيكل، والحدس والبدئية التي تضع المعلومات في سياقها التنظيمي، وعلى هذا الاساس، فان تعريف الباحث للذاكرة التنظيمية يشير الى انها (عملية معرفية واسعة تجري في اطار نظام عام متفاعل في ما بين اجزائه، مكونة من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، تعمل على انتزاع المعرفة الجديدة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها استرجاعاً فاعلاً، لا مجرداً من سياقها التنظيمي حين الحاجة اليها).

وهذا التعريف يستند الى مبررات فكرية وتطبيقية في الوقت الحاضر اخذت بالغد التطور الزمني والنضج المعرفي الذي شهده مفهوم الذاكرة التنظيمية، بعد غربة جميع ما امكن الحصول عليه من افكار بهذا الصدد نوجزها بالاتي.

1. تلمس الباحثان من الدراسات والتجارب التي اطلع عليها، ان الذاكرة التنظيمية هي عملية وليس نشاط او حزمة من المعلومات الموثقة ، وهذا ما دعمه راي (Conklin , 1992) (Colman, 1992)، بعدم كفاية التقنيات في تكوين ذاكرة المنظمة، فضلاً عن ان المعرفة الضمنية اذا ما جرى تخزينها في هذه التقنيات فانها ستفقد سياقها وتتحول الى معلومات (Bannon, 2003) , (Halverson, 2003)، وبذلك فلا فرق بينها وبين ذاكرة الحاسوب على سبيل المثال. وبالتالي فهي ليس مفهوماً متقدماً لارشفة المعلومات بوصف تقني جديد، وفي هذا الاستنتاج اجابة عن تساؤل الدراسة الفكري.

2. عند توليف ما جاء من تعريفات يمكن القول ان الذاكرة التنظيمية منتشرة على عامة مساحة المنظمة، متغلطة في نظمها وثقافتها واجراءاتها، تلك النظم والثقافات والاجراءات التي تتمتع بصفة التفاعل غير الرسمي في منظمات التعلم ، وبذلك فانها بحد ذاتها عملية مكملة لعملية التعلم التنظيمي وليس مجرد حلقة من حلقاته، فما تلبث دورة عملية التعلم التنظيمي ان تبدأ حتى تنطلق عملية الذاكرة التنظيمية وبشكل متداخل، وخلال كل مرحلة من مراحل التعلم من دون انتظار لتسلسل سياقي الي، وهذا ما اشار اليه الشكل (9) لـ (Turban & Aronson, 2001: 26).

3. تجاوز التعريف تفرد الموجودات الملموسة في تكوين الذاكرة التنظيمية ليشترك الموجودات غير الملموسة التي هي بالاساس جوهر القيمة التي تحملها معرفة المنظمة، وهذا ما يتفق معه (Olfman , (Stein & Zwass, 1995) , (Turban & Aronson, 2001: 14) , (Vander & Hunizing, 1997), (Schein , 1996) 2000 : 6 (Heijst ,

المحور الثالث: مداخل تكوين الذاكرة التنظيمية

شارت الدراسات التي تيسر الإطلاع عليها، الى وجود مدخلين اساسيين في تكوين الذاكرة التنظيمية، وصفهما (Conklin, 1992) بما يأتي.

أ: المداخل المنهج صناعياً (Artifact – Oriented Approach)

وهذا المدخل شدد على اعتماد تكنولوجيا المعلومات والنماذج الصناعية في خزن المعرفة، التي تحصل عليها المنظمة، والمحافظة عليها واسترجاعها واعادة استخدامها. وهو مدخل نشأ مع بداية التفكير بضرورة وجود ما تعتمد المنظمة للمحافظة على معرفتها، فاتصب الاهتمام على البيانات والوثائق والنماذج الصناعية. وقد استثنى هذا المدخل اسهام الأشخاص في تكوين الذاكرة، وقد دعم هذا المدخل (Podler, Burgoyne & Boydell, 1991; Chander, 1992: 86).

ب: المداخل المنهج نحو العملية (Process Oriented Approach)

وصف انصار هذا المدخل ومنهم (Conklin, 1992), (Dixon, 1994), (Walsh & Ungson, 1991: 57 – 91) ان التكنولوجيا ليست كافية في تشكيل ذاكرة المنظمة وان عليها التحول لانتزاع المعرفة الجديدة الى النموذج المتجه نحو العملية، الذي ينتزع المعرفة مع سياقها التنظيمي من خلال تطبيقات اجتماعية تدعم الانشطة المعرفية عالية التعقيد، وقد اشار هذا المدخل الى فشل النماذج الصناعية في المحافظة على السياق التنظيمي الناتج من المشاركة الحالية بين اطراف العملية المعرفية في المنظمة.

ومن خلال توضيح ما تبناه رواد هذين المدخلين، فان ما ينبغي الانتباه اليه، هو ان رواد المدخل الأول قد نظروا للذاكرة التنظيمية نظرة احادية، ركزت على جانب واهملت جوانب اخرى وعلى سبيل المثال المورد البشري، او قللت من اوزانها. في حين شدد رواد المدخل الثاني عليها، الا انهم في هذا اختلفوا في تحديد اسهامات هذا العنصر ونطاق عمله، فمنهم من اشار الى الاشخاص ضمن نطاق البيئة التنظيمية مثل (Buehel & Probst, 2000; Chandler, 1992: 86) ومنهم من اشار الى دور الاشخاص داخل المنظمة وخارجها مثل: (Walsh & Ungson, 1991; Dixon, 1994: 57 – 91). ويعتقد الباحثان هنا، ان فلسفة تكوين الذاكرة التنظيمية ينبغي لها ان تستخلص من خلال ثلاث رؤى توضح كما يأتي.

(أولاً): الرؤية المسندة الى النماذج الصناعية

لخصت هذه الرؤية دور تكنولوجيا المعلومات في تكوين الذاكرة التنظيمية من دون عَدَ لدور الأشخاص في تشكيل مكوناتها، وانطلق اتباع هذه الرؤية من تبني التفكير بالتعلم التنظيمي، بقدر ما ينبغي التفكير بالطرائق التي يتعلم بها الأشخاص داخل المنظمة. لذا فان جهودهم انصببت على تطوير مدى واسع من التقنيات والادوات التي تحفز التعلم، مستنديين في ذلك الى ان الانظمة والاجراءات والثقافات باقية في المنظمة حتى عندما يغادرها الأشخاص.

(ثانياً): الرؤية المسبقة للمشكلة إلى القدرات الداخلية للمنظمة

أفاد اتباع هذه الرؤية، بأن مكونات الذاكرة التنظيمية تتمثل في ثقافة المنظمة وهياكلها والقواعد وإجراءات العمل والعمليات التحويلة وبيئة النشاط. وقد انطلق رواد هذه الرؤية ومنهم (Chandler, 1992: 86) إلى فكرة أن كل شيء يبدأ وينتهي من داخل المنظمة، مشبهاً إياها بأنها منظومة خزن تمثل معرفتها أو ذاكرتها من خلال المكونات الموصوفة، من دون أن يمت ذلك بصلة لبيئة المنظمة الخارجية (عامة أو خاصة)، كما أنها لم تعط دوراً مميزاً للمكونات غير الملموسة، وعلى سبيل المثال المكون المعرفي أو الفكري في تكوين مكونات الذاكرة، بقدر ما أكدت على الدور الملموس، فقد أشار (Buehel & Probst, 2000) إلى أن سلوكيات الأشخاص وتصرفاتهم يمكن نقلها وخزنها في منظومات المعرفة التنظيمية الجماعية بشكل معرفة ثابتة تمتلكها المنظمة، من دون أن يكثرث بالصعوبات الاجتماعية والسياقية في ذلك، مبرراً رايه بأن خزن تلك المعرفة في الإمكانيات التنظيمية الداخلية، يسمح للمنظمة أن تكون أكثر من مجموع أجزائها. وهذا ما يشار إليه بالتداوبية⁽³⁾ (Synergism) في زيادة المعرفة، وهو بالتأكيد أمر لا يلقى قبول الباحثين والكتاب أمثال (Alavi & Leidner, 2002: 12) الذين أكدوا أن هناك معرفة في رؤوس الأشخاص وعلاقاتهم المميزة وتداوب فرق العمل، لا يمكن نقلها أو التدريب عليها ويقصدون بها المعرفة الضمنية، لهذا فإن هذه الرؤية قد جسدت دور رأس المال الهيكل (Structural Capital) في بناء الذاكرة التنظيمية بشكل كبير.

(ثالثاً): الرؤية ذات الأفق الاستراتيجي

جمعت هذه الرؤية بين المكونات الداخلية والمكونات الخارجية، وقد نظر روادها الأوائل مثل (Walsh & Ungson, 1991: 57: 91) إلى مكونات الذاكرة على أنها تتجسد بـ (الأشخاص والثقافة التنظيمية والتحويلات التنظيمية والتراكيب التنظيمية والبيئة التنظيمية والإرشيف الخارجي). وقد وصف (Dixon, 1994)، أن الإرشيف الخارجي يتكون من (المنافسين والسجلات الحكومية والتقارير المالية والأعضاء السابقين)، وقد أخفقت هذه الرؤية في عرض دور عوامل خارجية كثيرة، يعول اليوم عليها كثيراً في تنشيط بيئة التنافس ومنها الزبون، العامل الأكثر أهمية من بين العوامل الخارجية التي تهتم المنظمة، والشكل (1) يبين تقسيم (Dixon) لمكونات الذاكرة التنظيمية.

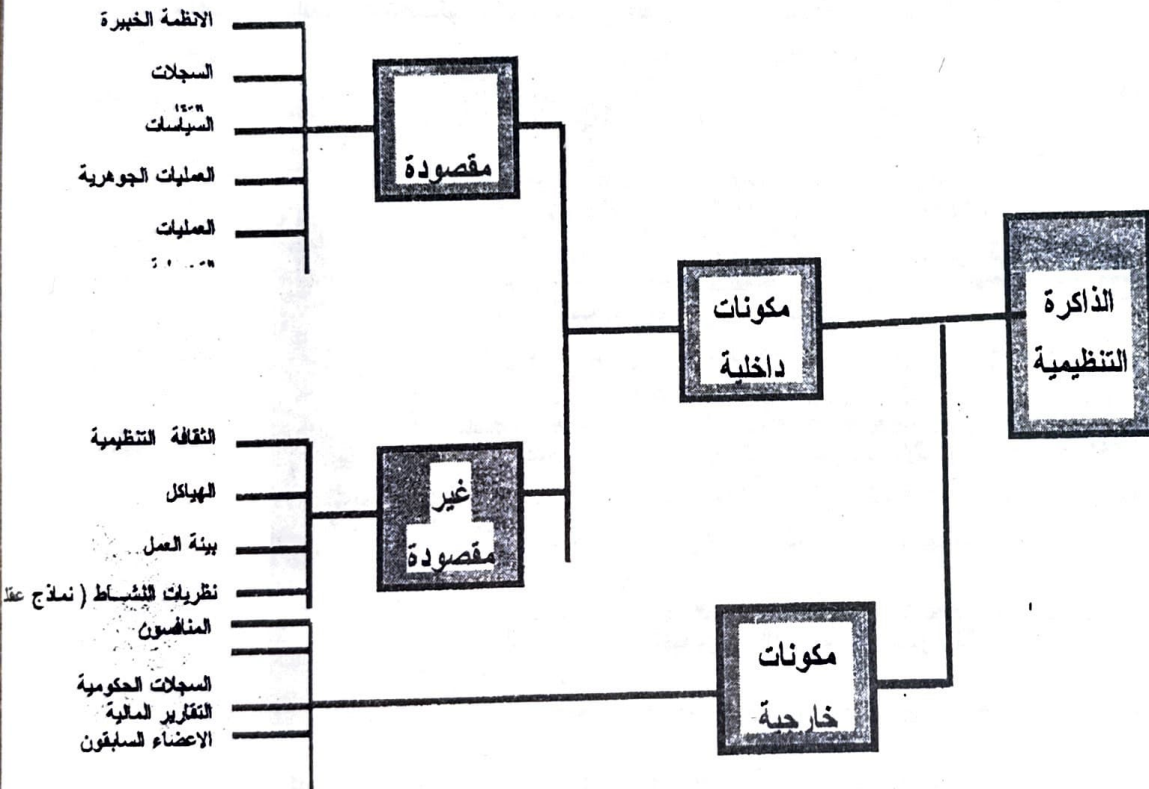
ومما تجدر الإشارة إليه، أن الرؤى الثلاث المذكورة آنفاً، لم تكن متباينة تماماً في وصف الذاكرة التنظيمية، بقدر ما يكمل بعضها البعض وعلى وفق تطور زمني، إذ أن موضوع الذاكرة التنظيمية لازال موضوعاً حديثاً لم تستكمل حلقاته بشكل جلي. واستناداً إلى ما جرى توضيحه وما أفادت به بعض التجارب العالمية، فإنه يمكن تحديد فلسفة تكوين الذاكرة التنظيمية⁽⁴⁾، من خلال

⁽³⁾ مفهوم متداول في علم الأدوية يعني التعاون أو التشاد أو التنازر، ومعكوسه (Antigensm) وتعني التضاد أو التباعد.

⁽⁴⁾ هناك نوع من الخلط بين مكونات الذاكرة التنظيمية ومخازنها لابد من التنويه إليه، وهذا الخلط ناشئ عن كون الذاكرة التنظيمية هي عملية واسعة تجري ضمن نظام متفاعل تشكل مكوناتها مخازن للذاكرة بنفس الوقت، فعلى سبيل المثال أن أغلب الدراسات أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم مكونات الذاكرة التنظيمية، إلا أنها تشكل أحد أهم مخازن الذاكرة التنظيمية بنفس الوقت، ولا يشكل ذلك الخلط أهمية كبيرة بقدر أهمية الفصل بين مكونات الذاكرة، والأدوات التي تعتمد هذه المكونات في نقل المعرفة، وقد أشارت إليها دراسة (Bent, Paaue & Williams, 1999: 377)، والتي يوضحها الجدول (2).

موقف نقدي للنظرات الثلاث، التي مارست احادية مفاهيمية في عرض الذاكرة التنظيمية للوصول الى التشكيل الذي يجمع وجهات النظر من دون تقاطع فكري. يستند في هذه النظرة النقدية الى ان الشرق والغرب قد اختلفا فكرياً في نظرتيهما للمعرفة والخبرة، بشكل جسد ادراكاً فلسفياً نشأ مع حضارتي المعسكرين الشرقي والغربي ومنذ تاريخ سحيق يكاد يلزم تفاصيل حياة الأشخاص الذين ينضوون تحت تأثير هاتين الحضارتين. فقد اشار في هذا الصدد (باسكال واثوس، 1986: 12) في كتابهما الموسوم (فن الإدارة اليابانية) الى ان الشركات الامريكية تميزت بتبني الاسس الصلبة (Hard S's) والمتضمنة، الهيكل (Structure) والإستراتيجية (Strategy) والانظمة (Systems)، في حين امتازت الشركات اليابانية بالاسس الناعمة (Soft S's) والتي تتضمن، اهداف المروسيين (Subordinat Goals) والأسلوب (Style) والملاك (Staff) والمهارات (Skills).

الشكل (1) مكونات الذاكرة التنظيمية على وفق تقسيم (Dixon, 1994)



Source: Olof P. S., (2000): Managing Knowledge in Professional Service Organizations, Sweden, Chalmers University of Technology .

لقد سرى اثر هذه الفلسفة اليوم على مجال ادارة المعرفة، اذ ترى الشركات الغربية ان جانب الأهمية في المعرفة يتجسد في جانبها الظاهر (Explicit)، في حين ترى الشركات الشرقية، ان جانب الأهمية يتجسد في الجانب الضمني (Implicit)، وكما اشار الى ذلك (Crover & Davendorf, 2001: 5 - 12). وهكذا فان مكونات الذاكرة التنظيمية شاتها شأن مفهومها، نشأت وسط حالة من الأحادية المفاهيمية التي ركزت على جانب من دون غيره. فقد اشار (Hatami, Galliers & Huang, 2000: 1)، الى ان المعرفة الظاهرة هي معرفة ناتجة من خلال عملية جمع البيانات، ويمكن ان تجمع من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وتخزن لكي تسترجع في المستقبل، وهكذا كان الاهتمام منصبا في بادئ الامر على مخطط تكنولوجيا المعلومات لادارة المعرفة، الذي طوره كل من (Walsham, 2001)، (Haldin & Herrgard, 2000). وعلى اساس هذا المخطط، فان المفاهيم اهتمت بالمعرفة الظاهرة، اذ انها معرفة يمكن ان توثق بسهولة من خلال تكنولوجيا المعلومات، ووضعت لها هيكلًا يمثل مكونات الذاكرة التنظيمية، من دون ان تأخذ بالغد دور المعرفة الضمنية الموجودة في عقول البشر، وكما في الشكل (2)، (3).

الجدول (2) مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها

مكونات الذاكرة	عناصر الذاكرة
الثقافة	الاراء، الايديولوجيات، المبادئ، القيم، الرموز، العادات، الخرافات، القصص البطولية، الطقوس الدينية، المكاتب، محيطات العمل، توقعات الزبائن.
التركيب	قنوات الاتصال، الطرائق، التقنيات، المهمة، مجموعات القيادة، المشروع، المجموعات مزدوجة الوظيفة، قوى المهمة، مجموعات المنافسة، المشاركة، الاجتماعات، صيغة الانتاج، صيغة المهمة، المسؤوليات، القيادة.
الانظمة	انظمة قياس نظم المعلومات، مؤشرات الانجاز، انظمة الاختيار، التعلم، انظمة المعلومات والتدريب، تقنيات التدخل، استقرار الدعاوى، انظمة التقويم والدفع، النظام المالي، نظام الموازنة، نظام الرقابة، بيانات، صور، الصيغ، توقعات العمل، الوثائق، التقارير.
الاجراءات	اجراءات التشغيل القياسية، القواعد، مصادر التحريات، اجراءات العمل، عملية ابتكار المنتج.

Source: Bent J. V; Paanwe J & Williams R, (1999). Organizational Learning: An exploration of Organizational Memory And It's Role in Organizational Change Processes. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No. 5, PP. 377 - 404.

على الرغم من ان الشكل (2) قد وضع الأشخاص في عمود مميز، إلا انه لم يشر الى ما يتجسد في الأشخاص من معرفة ضمنية، بل اكد على الأدوار والثقافة والأوضاع والشبكات الاجتماعية.

ويمكن ملاحظة أن ما يتمخض عن دور الأشخاص في تأدية الأدوار أو في ثقافة المنظمة والأوضاع التنظيمية والشبكات الاجتماعية، هي بأكملها مخرجات يمكن توثيقها في مخازن الذاكرة عبر المكونات المادية الإلكترونية، والتي تكون خالية من الحس، ولا تكون فيما بعد معلومات أو معرفة مرغوبة لأعطاء قيمة سياقية. وكذلك الحال في الشكل (13)، فإنه لا يختلف كثيراً عن الشكل (12)، في عرضه لمكونات الذاكرة التنظيمية، فهو أيضاً يجسد الجانب الملموس من ذاكرة المنظمة، وهو هيكل يمثل استعمال تكنولوجيا المعلومات في تكوين مكوناتها، حتى في جانب المعرفة ومحتوياتها من ثقافة تنظيمية، أو شبكات اجتماعية، فإنه يهتم بالجانب الملموس المادي، الذي تنطوي عليه ثقافة المنظمة أو الشبكات الاجتماعية، والقابل للخرن ضمن المستودعات التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات.

وبعدما أصبحت المعرفة عبارة عن قدرة تنظيمية رئيسة في المنظمات، فلا بد لها من بناء ذاكرتها بشكل يستند إلى تجاربها المعرفية السابقة، لتستند عليها في اتخاذ قرارات اليوم، والتي باتت تطرح تساؤلات كثيرة من أهمها، كيف تسيطر المنظمة على المعرفة؟ وكيف تشترك فيها وتحافظ عليها؟ وكيف تسترجعها وتعيد استعمالها؟ وإذا كان النموذج السابق استطاع أن يخزن المعرفة الظاهرة، فهل يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تخزن المعرفة الضمنية؟ وهي تساؤلات تحاول أن ترقي بالوضع التنظيمي من مستوى الكفاءة إلى مستوى الفاعلية إن لم يكن النجاح التنظيمي.

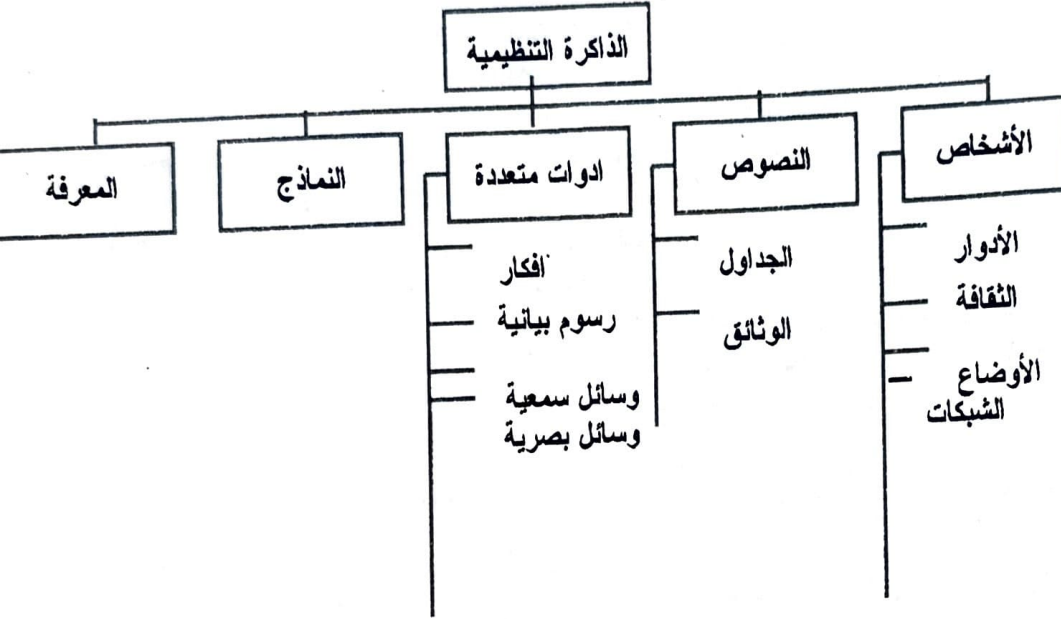
لقد لجأت المنظمة وهي تحاول تخزين معرفتها الضمنية إلى الاعتماد على الحلول التكنولوجية في محاولة للسيطرة على معرفتها الضمنية وتحويلها، وبذلك احتلت نظم معلومات الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Information Systems) أو ما يشار إليها بـ (OMIS) مكانة كبيرة، وهي بطبيعة الحال تمثل الجانب الملموس من الذاكرة التنظيمية التي يقتصر دورها كما أشار (Hakbarth, 1999) على تحويل وتخزين الخبرة في قواعد البيانات، وبناء ذاكرة تنظيمية للشركة تحفز العمليات والمنتجات والخدمات من خلال شبكات عمل رقمية تسهل عملها بين المستخدمين. لذا فإن هذه الوسائل تعرضت كذلك إلى النقد، إذ إن مدخل نظم معلومات الذاكرة التنظيمية، يفتقر إلى المنطق التفسيري للفهم الموضوعي للمعرفة الضمنية، ووضعها في سياق العمل الاجتماعي (Marshall & Bardy, 2001).

ولعل سبب قصور الجانب الصناعي، يعود إلى كون عملية الاتصال هي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد، إذ يمكن أن تشترك المعرفة الضمنية في الواقع الحقيقي بشكل فعلي وفاعل، على عكس الجانب العملي لنظم المعلومات الذي تختفي فيه هذه المعرفة، كونها تفقد سياقها التنظيمي (Walshman, 2001) من دون أن تستطيع أن تخلق تفسيراً وفهماً متبادلاً. وهذا يعني أن الذاكرة التنظيمية عندما تعتمد في مخازنها على تكنولوجيا المعلومات، فإنها تترك التفكير النقدي الذي يستند إلى التشارك السياقي المتفاعل، وأنها سوف تبنى المفهوم التكنولوجي في بناء الذاكرة، وهو مفهوم تسهل معه السيطرة على الموجودات الملموسة من حيث السرعة والكفاءة، ولكنها تبتعد عن أن تكون ديناميات لانتزاع المعرفة الضمنية.

ولا يعرف فيما لو كان بالإمكان انتزاع المعرفة الضمنية في تكنولوجيا المعلومات، كم ستكون هذه المعرفة مفيدة عندما يجري تحويلها؟ أو بعبارة أخرى هل تستطيع الذاكرة التنظيمية المكونة من تكنولوجيا المعلومات أن تسيطر على القيمة الضمنية للمعرفة وتنتشرها وتديمها؟ وما هي النتائج الاجتماعية والفنية المتحققة في ذلك؟ (Hatami, Galliers & Huang, 2002: 2).

إن الواقع العملي يشير إلى أن نظم معلومات الذاكرة التنظيمية، المكونة من تكنولوجيا المعلومات تعد جزءاً من إستراتيجية إدارة المعرفة، وإن هذا الوجود يؤثر تحدي في مدى قدرتها على انتزاع المعرفة والسيطرة عليها، ولكن المنظمة ملزمة عند بناء ذاكرتها، أن تحدد أين تضع معرفتها قبل البدء بالمحاولة لتطوير ذاكرتها، أو أية معرفة يجب أن توضع في الذاكرة؟، إذ إن ليس كل معرفة أو خبرة هي ذات قيمة ملزمة للمنظمة أن تحتفظ بها أو تعيد استخدامها، ولكي تعرف ما هي المعرفة اللازمة، فإن المهمة الأولى لبناء الذاكرة هي تحديد المعرفة التي تتعلق بمجال عمل المنظمة بصورة إستراتيجية، إذ إن هذا بدوره سيميز المنظمة عن منافسيها، وبعد تحديد المصدر الذي ستتوزع منه المعرفة، والغرض منها، ومعرفة من سيستخدمها فإن ذلك سيتطلب مستلزمات بشرية وتكنولوجية وثقافية مختلفة، تشكل باجمالها مكونات الذاكرة التنظيمية، وهكذا يجري التحول من النموذج الصناعي إلى النموذج المنتج نحو العملية، ليتجاوز بناء الذاكرة حالة الاعتماد المطلق على تكنولوجيا المعلومات، ضمن إطار المنظمة داخلياً ليتحول وكما وصفته دراسة (Dixon, 1994)، إلى نموذج هجين من مقدرات بشرية وتكنولوجية داخلية وخارجية وكما أشير إليه في الشكل (11).

الشكل (2) مكونات الذاكرة التنظيمية



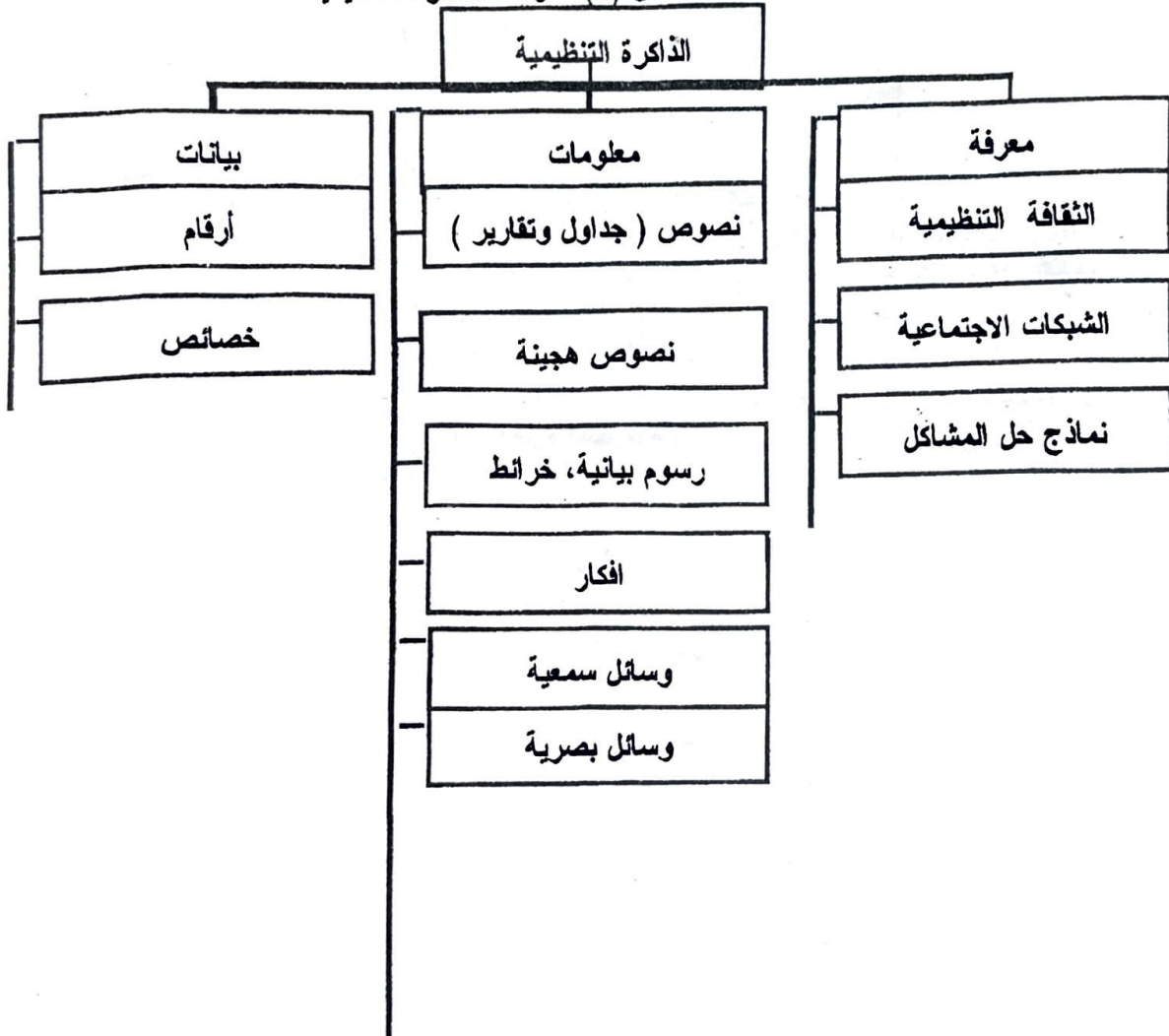
Source: Watson T. Jr., (2000), www. IRM Co.

ومع ذلك فإن هذا النموذج لازل يعاني من نقص واضح في بناءه، عندما اعتمد على بعض القدرات البشرية في استذكار ماضي المنظمة، مهملًا العنصر الأهم في توليد المعرفة الجديدة، والذي يشكل قيمة مضافة للقاعدة المعرفية للمنظمة ويراد منه الزبون. إذ إن نموذج (Dixon) أشار إلى المنافسين والأعضاء السابقين في المنظمة، وهؤلاء ليس لديهم إلا معلومات تاريخية عن ماضي المنظمة، والذاكرة التنظيمية بوصفها موجوداً فكرياً ذا نزعة مستقبلية تستهدف انتزاع المزيد من المعرفة الجديدة. لذا فلا بد من الإشارة إلى أن دور الزبون في ترصين القاعدة المعرفية للمنظمة. ولا بد ونحن في هذا الصدد من إشارة إلى دراسة (Thomke & Hippel, 2002: 74) والتي هي بعنوان (الزبائن بوصفهم مبدعين) (Customers As Innovators)، إلى موضوع يعد اليوم غاية في الأهمية، عندما منحت شركات عديدة الزبائن دور البحث والتطوير وتوليد الأفكار، التي كانت من صلب مهام المنظمة لوقت قريب، وذلك من خلال ابتكار طرائق حديثة لتكوين القيمة للمنظمة، فقد سلكت شركات العديد من الدول الغربية واليابانية أسلوب توفير صندوق الأدوات (Tools kit)، وهي تقنية تسمح للزبون بالتلاعب والتحكم بمكونات المنتج، من خلال جهاز الحاسوب في المنزل، وأشعار المصنِّع بالتصميم المطلوب، فيقوم المصنِّع بإنتاج المنتج خلال دقائق. وقد نجحت هذه التقنية بشكل فاق الوصف في شركة (Bush Boake Allen) وشركة (Nestle) إذ إن الشركة الثنائية أخذت تنتج منتجاتها بنكهات متنوعة محققة تطلعات الزبائن من دون الحاجة إلى المحاولة والخطأ في تحديد النكهات التي يرغبها الزبائن.

ان توجة الأسواق نحو شعار (سوق الزبون الواحد) (Market Of One)، قد تجعل كلفة فهم احتياجات الزبائن والاستجابة لها خارجة عن السيطرة، ناهيك عن مدى الدقة التي قد لا تتحقق في تلبية هذه الاحتياجات كما لو قام الزبون بتحديد ما بنفسه، ان هذه الشركات جعلت الزبون احد اطراف العملية التعليمية في المنظمة، من خلال اشراكه في توليد المعرفة التي سيجري تخزينها في ذاكرة المنظمة، وهي طريقة زودت المصنعين بالمعرفة التي كانوا لا يعرفونها، فضلاً عن ان مقترحات الزبائن تشكل احد معايير قياس نمو رأس المال الفكري كما اكد ذلك (Stewart, 1997: 222).

وهكذا يمكن بعد هذه الفلسفة النقدية لمحاولات تشكيل الذاكرة التنظيمية، الخروج بمخطط مقترح يجمع العناصر المسهمة في تكوين الذاكرة التنظيمية، استناداً لتطور الفهم النظري، وما اسفرت عنه تجارب المنظمات الكبرى في استخدام ذكائنها التنظيمية، في اعادة استخدام المعرفة لمعالجة قراراتها الحالية بالاستفادة من تجاربها الماضية. وكما يوضحها الشكل (3).

الشكل (3) مكونات الذاكرة التنظيمية



*المبررات الفكرية والفلسفية لبناء المخطط المعين

استهدف بناء هذا المخطط وكما يبينه الشكل (4) تجاوز نقاط الضعف، التي وصفت خلال الفلسفة الانتقادية لمحاولات وضع مكونات الذاكرة التنظيمية مراعيًا، ما يأتي:

1. ان هذا المخطط جاء ليخرج مكونات الذاكرة التنظيمية من الرؤية الداخلية المنغلقة على المكونات المتفاعلة داخل المنظمة، الى المكونات المتفاعلة مع اطراف خارجية التي يعتقد انها ستسهم في تكوينها، وهذا يمنحها بعداً إستراتيجياً كونها موجوداً فكرياً ومعرفياً وتقنياً، يسهم بفاعلية في استحضار المعرفة اللازمة لصنع قرارات إستراتيجية، اذ ان المنظمة المتعلمة تتسم بكونها متجهة اساساً لان تخلق ميزتها التنافسية من خلال قوة المعرفة، سواء أكانت تلك المعرفة متولدة من داخلها ام مكتسبة من خارجها⁽⁵⁾، ولا يمكن ان يجري ذلك إلا بعلاقات متميزة من اطراف بيئة التنافس، فالتعلم يسير بسرعة اكبر، وباليات افضل، وبحزمة معرفية اوسع من المنافسين كما اشار الى ذلك (نجم، 1995: 271)، اذ لا شك في ان دالة ذلك سيكون الطلب الأوسع والأكبر على المعرفة

2. ان هذا المخطط استهدف اشراك المورد البشري في تكوين الذاكرة التنظيمية، وبذلك فهو اخرجها من كونها مجموعة من المخازن التي تستند الى تكنولوجيا المعلومات لخرن المعرفة واسترجاعها، الى كونها موجودات فكرية ومعرفية ومادية متفاعلة.

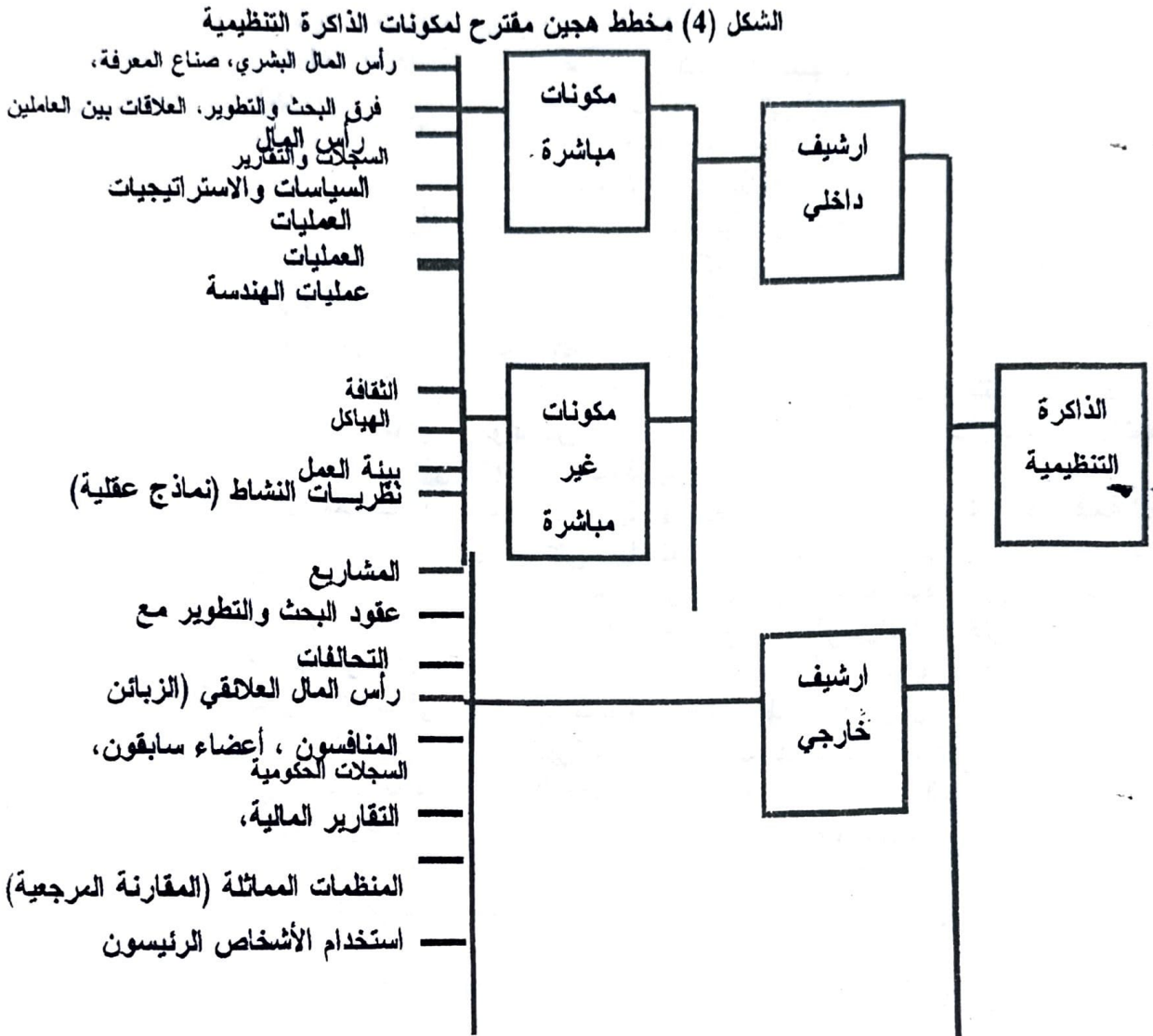
3. توزيع مكونات رأس المال الفكري بشكل واضح على ابعاد المخطط، اذ انه اعطى قيمة لبعض مكونات رأس المال الهيكلي على سبيل المثال، والتي لم يجر ادخالها ضمن مكونات النماذج السابقة، فهناك موجودات فكرية تشكل جزءاً مهماً في المنظمة، تؤدي دوراً في حفز الثقافة التنظيمية والاسترشاد بها عند الحاجة، كما هو الحال في براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية، والتي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها. وان رأس المال الفكري يتجسد في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة، وهو يمثل معرفة صريحة غالباً ما يجري خزنها في الانظمة الخبيرة ونظم المعلومات، كونها ظاهرة وهي معرفة مخزونة تبقى في المنظمة بعدما يغادر الأشخاص المنظمة، كما يتجسد رأس المال الفكري في أنشطة المنظمة، وطرائق تفكيرها، وهو ما يمثل المعرفة الضمنية والذي تسعى الذاكرة التنظيمية الى انتزاعه في مخازنها، ولا يمنع من ذلك إلا عدم الرغبة من ان يدمج الأشخاص معرفتهم بالقاعدة المعرفية للمنظمة، او تسربهم منها، او قصور ادوات ما وراء المعرفة في الارتباط بالمعرفة الضمنية.

4. حدد هذا المخطط السعة التركيبية للمنظمة بشكل اكثر دقة، وهي كما وصفها (Mabey et al, 2000: 307) تتكون من ثلاثة عناصر هي:

- أ - القاعدة المعرفية: والتي تشير الى كيف تكسب المنظمة وتعزز المعرفة الفريدة التي تنتزعها.
- ب - كفاءتها المحددة لها: وهي الآليات التي توظفها لجمع ونشر المعرفة والمهارات المميزة والقدرات المختلفة.
- ج - اجراءات العمل في استخدام المهارات والمعرفة التي تمتلكها بطريقة فعالة وتنافسية، وتتضمن القوانين الرسمية والاجراءات والتقنيات والاستراتيجيات والتراكيب الأقل رسمية وغير الرسمية للمعتقدات واطر العمل والمخططات والثقافة.

(5) غدت الشركات اليابانية المجهزين جزءاً من نظام الانتاج الآلي (Just in Time).

5. ان المخطط مثل نظام هجين ، ففي الوقت الذي يتضمن فيه، امكانيات تقنية للتعامل مع مختلف المعلومات حفظاً واسترجاعاً من خلال تضمينه لرأس المال الهيكلي، والذي ينطوي على



النظم الخبيرة وتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، والتي تستطيع ان تسيطر على خزن المعرفة الظاهرة، مثل السيطرة على الخزين، ونظم الموازنات، والنظم الادارية، فان المخطط يمتلك قدرة مشابهة على انتزاع المعرفة الضمنية، كونها تتضمن المقدرات البشرية والتي تتمتع بقدرة عالية من الاستبصار (Navigation) والاستفسار (Queries) وتعقب السيرة الذاتية (Personelized Path Ways)، وكما اشار (Balasubramanian, 1994) الى ذلك بوصفها تقنيات لانتزاع الذاكرة .

لقد أثبتت النظم الهجينة فائدة عالية في تكوين الذاكرة التنظيمية، لأنها تتعامل مع محتويات كبيرة ومعقدة وغنية، وبإمكانها أن تجتاز هياكل من العلاقات الرسمية، كما تمتاز به من مقدرة بشرية فكرية ومعرفية ومقدرات تقنية.

المحور الرابع: نماذج الذاكرة التنظيمية

أشارت دراسة (Wexler, 2002: 393 - 414) إلى أن هناك أربعة نماذج للذاكرة التنظيمية، وسائد هذا التصنيف عدد من الكتاب مثال (Hackbart & Grayer, 1999: 21 - 11) (Croasdel, 2000: 8 - 30). وتتضمن هذه النماذج على وفق ما اتفق عليه الباحثون المذكورون، ما يأتي:

أ. نموذج صندوق الخزن (The Storage Bin Model)

يتضمن هذا النموذج من الذاكرة على المحتويات القابلة للاسترجاع، وهذا النموذج يعد بمثابة الصندوق أو الحاوية التي توضع فيها المعلومات، على وفق تركيب يسهل العودة إليه ثانية واستخدامها فيما بعد، ويمكن دور هذا النموذج في تيسير الاستدكار الابتدائي (Primary Menemonic)، إذ أنه موقع مصمم للذاكرة الجماعية (Collective Memory) بهدف تقليل الوقت اللازم لاسترجاع المعلومات المطلوبة والخبرة وتلبية الحاجة للخبرة المفقودة (و/ أو) المعلومات المدمرة والتي تكون غير قابلة للاسترجاع بشكل طبيعي (Casey, 1987; Argaua, 1989).

وان هذا النموذج يعالج الأسئلة أو الاستفسارات بصوره دينامية من خلال منظور رأس المال الهيكلي، إذ أن الذاكرة الجماعية على وفق مفهوم صندوق الخزن لم تعد من أنواع رأس المال الفكري المترسبة في ادمغة العاملين أو في عضلاتهم بل أنها باقية في إجراءات العمل المتكررة والأمور التوجيهية الواضحة.

لقد أشار (Wexler, 2003: 393 - 414) أن هذا النموذج يؤكد على الخزن أكثر من الاسترجاع مستخدماً الخبرات أكثر من الاندماج والمشاركة لأعضاء المجتمع، وهو نموذج مكلف، وان الاستثمار فيه غير مجد كونه لا يستثمر المعلومات بطريقة فاعلة، وهو إتجاه غير مرغوب على وفق الفهم الحديث للذاكرة التنظيمية كونه لا يزيد قيمة المعلومات المخزونة فيه، وبذلك فهو نموذج يلائم عصر المعلومات أكثر من عصر المعرفة، وهذا النموذج له سلبيات تكمن بالإشارة إليها بما يأتي:

(أولاً). أن المعلومات المخزونة في هذا النموذج غالباً ما تعاني من مشاكل التلف الخرنى، مما يصعب استرجاعها ولاسيما التأثيرات الكوارثية وعلى سبيل المثال الزلزال والفيضانات، والتي تحدث خسائر فادحة في مكوناتها.

(ثانياً). أن المعلومات في هذا النموذج سرعان ما تنهار، عندما تهمل المعلومات والخبرات المخزونة لعدم تلاؤمها مع السياق التنظيمي، ولاسيما في إطار بيئة التغيرات المتسارعة، إلا أنه مجدي عندما تكون المعلومات التي يحتويها من النوع الذي يمثل الأشياء المتكررة، وبعبارة فهو يحمل المنظمة كلف صيانة المعلومات التي لا تجدي نفعاً، إذ أن ليس كل ما يحفظ فيه يلائم تحديات المستقبل.

(ثالثاً). أن الاستثمار في هذا النموذج قد يزعزع الثقة لعدم جدواه عندما تواجه المنظمة ازماً محتملة.

(رابعاً). أنه يعد نموذجاً غير دقيق عندما يغذى بمعلومات غير دقيقة أو ناقصة.

ب. النموذج السردى (The Narrative Model)

يسمى بالنموذج القصصى أحياناً، وهو لا يختص بآين تحفظ المعلومات والخبرة؟، بقدر ما يهتم بكيفية تحريك هذه المعلومات والخبرة بقصد الاسترجاع والاستخدام من جديد لما تحتويه الذاكرة التنظيمية.

وقد اشار (Wexler, 2003: 393 - 414) الى طبيعة هذا النموذج بانها تؤكد على تداول المعلومات والخبرة، وتفسيرها بشكل متحرك لتبتعد عن صورة البيانات الجامدة، وتكون حركة المعلومات هنا عاملاً على تحفيز الثقافة التنظيمية، اذ يبرز هنا دور المورد البشري في تحريك مكونات رأس المال البشري الثلاث، وكما يأتي:

(أولاً). استمالة الشخص وإقحامه في استعمال، او المشاركة في الذاكرة التنظيمية، وهذا يأتي بتناقل المعلومات والخبرة في سياق انتزاع المعرفة الضمنية من منتجها الى مخازنها، التي لم تخصص هنا للخرن، بل للاسترجاع واعادة الاستخدام.

(ثانياً). دعم السياسات والقواعد ونماذج التقارير الاخبارية ونماذج اتخاذ القرارات، التي تشجع على الاسترجاع وتفسير وتكييف المعلومات والخبرات في الذاكرة التنظيمية في السياق الجاري للعملية التنظيمية.

(ثالثاً). دعم العلاقات التنظيمية الفاعلة سواء بين العاملين داخل المنظمة او المستفيدين خارجها، بما يعزز العلاقات البينية.

ان هذا النموذج يركز على استعمال الثقافة التنظيمية وسطاً ناقلاً للمعرفة والخبرة، في سياق اجتماعي يحفز ويشرك الأشخاص في الخزن والاسترجاع. وان فلسفة هذا النموذج تجعل من الضروري ان يطرح تساؤلاً في غاية الأهمية مفاده، كيف لسياقات المنظمة ان تتشابه بين اولئك الذين بدأوا في بناء الذاكرة التنظيمية، والذين لم يعد لهم وجود اليوم، وبين اولئك الذين جاؤوا حالياً كموارد بشرية جديدة؟

ولعل الأجابة عن هذا التساؤل تكمن في تجربة شركة فورد (Ford Motors Co.) اذ ذكر (Weick, 1979) انه توصل عند تدقيق سجلات هذه الشركة الى موت كل الذين عملوا بها عام (1950) ولم يبقوا في الشركة، ولكن لا زالت سياقاتها متصلة في نفوس العاملين الجدد. وقد علق (Wexler, 2003: 402) على ذلك من ان المعلومات والخبرات في الذاكرة السردية لم تخزن بشكل تراكم زمني بقدر ما تشكل سلسلة من المعلومات التفسيرية المتواصلة والمرتبطة، من الذين يضعون المعلومات والخبرات، والذين يحافظون عليها، والذين يسترجعونها ويضعونها قيد الاستعمال، فليس هناك اسبقيات للمعلومات والخبرات الأولية المخزونة، كما هو الحال في صندوق الخزن. وهكذا اشار المتخصصون الاجتماعيون امثال (Gergen, 2001), (Sherman, 1999), (Pennebaker et al., 1997) الى ان الذاكرة الجماعية، هي ذاكرة متألفة من معلومات قيمة، تأخذ معناها وصلتها فقط عندما توضع في سياق. ان هذا النموذج السردى يجعل المديرين أقل سيطرة على سياقات عملية الذاكرة التنظيمية، وهذا يعني ان ليس كل شيء يمكن تناقله عبر الأطر الاجتماعية والثقافية، اذ ان هناك ثمة سيطرة للمديرين، ولكن في هذا النموذج تنخفض هذه السيطرة.

ج. النموذج الإبداعي (The Innovative Model)

ان هذا النموذج يتقدم على مزايا النموذجين السابقين كما انه يتجاوز عيوبهما، فهو لا يرتب البيانات في صندوق خزني ولا يضع البيانات في السياق، بل انه يعتمد استعمال المعلومات والخبرات المخزونة في الذاكرة التنظيمية، لتوقع المشاكل واحضار الحلول الإبداعية من خلال اشبه ما يشار اليه بالمصرف (Bank)، اذ تستودع فيه الحلول المتوقعة. ويعتمد هذا النموذج على الابداع والتعلم الجديد لإستراتيجية تنظيمية، تقود الى تنقيح الاجراءات وقواعد العمل القديمة وبعض الطقوس والشعائر الثقافية، من خلال تبني معلومات وخبرات متناقضة قد تقود الى الغاء قيم سابقة او حتى هجر تقنيات سابقة.

وفي هذا الصدد اشار (Christensen, 1997), (Kaplan, 2001: 16 - 21), (Veryzer, 1998: 304) الى ان هذا النموذج يقدم تغييراً. فالتغيير يستلزم تنقيح الذاكرة التنظيمية، سعة ومحتوى استناداً الى مبدأ عدم توافق الابداع مع الرسمية، ولذلك فان المنظمات التي تريد المحافظة على رسمية عالية فانها تحافظ على نموذج صندوق الخزن او النموذج السردى، ففي حالة تصاعد الشك، فان صندوق الخزن يسعى لتقليله من خلال التأكيد على الدقة والترتيب الذي تتسق فيه المعلومات، وفي حالة تراجع الشك، فان النموذج السردى يستعمل المعلومات والخبرة في سياق اجتماعي، لتوليد ثقافة عاملة وحية قادرة على التعامل مع الغموض والتغيير.

ان النموذج الإبداعي في هذه الحالة، يسعى الى التعامل مع الشك عن طريق افكار وخبرات جديدة، تطور عن طريق فتح حدودها والتركيز على التعلم عن طريق الاستثمار في التحالفات الإستراتيجية والمنظمات التي تسعى الى مداخل جديدة والتي تعمل على تعزيز فلسفة (من يعلم ماذا؟) و (كيف تعمل ماذا؟) في مجموعة متغيرة تواجه مشاكل متغيرة لتخصيص ذاكرة خاصة، تثبت اي من المعلومات والخبرة، في اي جزء ولاي مجموعة من العاملين (Wexler, 2003: 403). ولقد اشار (Wenger & Snyder, 2000: 139) الى ان هذا النموذج ينشأ في جماعات غير رسمية مستنداً الى الذاكرة التفاعلية (Transactive Memory) كونها ذاكرة آنية تعود في نهاية اليوم الى مخزونات الذاكرة التنظيمية، في سياق العمليات غير الرسمية للجماعات التي تشترك في العواطف والمعايير، وهي مجتمعات واقعية، وصفها الباحثان باتها مجموعة من الأشخاص ارتبطوا مع بعضهم البعض بشكل غير رسمي عن طريق خبرة مشتركة او شعور مشترك او مشروع، وقد ساند هذا كل من (Brown & Duguid, 1991), (Liedtka, 1999), (Ward, 2000: 393 - 414) والذين وصفوا بدورهم هذا النموذج بانه لا يتلائم مع الهيكل الالي الاجرائي للثقافة التنظيمية.

د. نموذج المورد السياسي (Political Resource Model)

ان هذا النموذج يعتمد في فلسفته، على من سربح او يخسر القوة عند استعمال الذاكرة التنظيمية؟، وهو كما اشار (Wexler, 2003: 406)، يتألف من عناصر يعتمد بعضها على البعض عند تمرير المعلومات بطريقة انتقائية وغير متساوية، وهو نموذج ينمو مع الشبكات التي تكثر فيها الالتفاتات غير المنظمة، وفائدة هذا النموذج لا تذهب الى قاعدة المنظمة المعرفية، كما هو شان النماذج الثلاثة السابقة، بل ان الفائدة تذهب لمن يسيطرون على الذاكرة التنظيمية.

ان فلسفة هذا النموذج ترى ان صفحات الماضي متعددة شاتها شأن المستقبل، فعندما نتنبأ بالمستقبل ونضع عدد من السيناريوهات، فان للماض كذلك قراءات متعددة، وان الماضي صنع ويمكن ان يصنع من جديد (Terdiman, 1993), (Norkunas, 1993). لذا تعد الذاكرة التنظيمية على اساس هذا النموذج شكل مؤقت تترقب سلسلة من المتنفذين، فالمدير التنفيذي عندما يستبدل بأخر فان هذا المدير الجديد له تفسيراته المختلفة للماضي، التي قد تقود المنظمة لإجهاات جديدة معتمدة على تفسير المعلومات والخبرات في الذاكرة، ولاسيما اذا كان هذا المدير ضمن تحالف مهيم في الانظمة البشرية المتواصلة، اذ انهم كما اشار (Wexler, 2002: 308) لا ينقحون الماضي ليناسب برامجهم، ولكن ايضاً يترجم الماضي ليعمل ويبرر ويشير الى معقولية برامجهم، وهذه لعبة سياسية كما يُعتقد تستعملها التكتلات السياسية ذات الرؤى المختلفة والتي تبعد المنظمة من ان تكتسب السمعة المؤسسية.

وعلى ضوء هذه الفلسفة فان (Zellzer, 1995: 214), (Neisser, 1982: 132) قد اشارا الى ان تعدد الأزمنة المستقبلية يقابلة هنا تعدد ازمئة الماضي، وبذلك فان اعادة الشخصيات والاحداث الماضية بعد موضوعاً مبرراً لمواجهة تعدد التنبؤات لصور المستقبل، وهكذا نرجع للماض بتفسير جديد لتغذية القضايا الحاضرة. وقد دعم هذا الراي كل من (Langer, 1991), (Kammen, 1995: 329)، وهكذا تلاحظ سيطرة المتنفذين على الذاكرة كونهم يفهمون انها مورد تعطي السلطة لهم طالما انهم يسيطرون على محتواها وتفسيرها واستخدامها، وبهذا فهم يرون تاريخ المنظمة ليس مكتوباً بالحبر، لذا يمكن محوه ليُجعل من الاحداث ملامة لاحداث الحاضر او ما مخطط للمستقبل، وفلسفة هذا النموذج كما يبدو انها تكمن في فهم السلطة بانها ليس القابلية عل جعل الآخرين يفعلون ما يؤمرون، بل تبرير الفعل من خلال استخدام انتقالي.

ان هذا النموذج كلفته عالية كما اشار (Wexler, 2002: 409) ولاسيما اذا شهدت المنظمة قيادات متعاقبة إذ توصف المنظمة بانها تتبع (الموضة) السائدة، وهذا ما يجعل من الصعوبة بمكان ادخال عناصر جديدة الى المنظمة، طالما ان الانقلاب المفاجئ حاصل في كل وقت تتبدل فيه القيادة، وان مفاهيم الخبرة والمعلومات والكفاءة، هي مفاهيم متبدلة وغير مستقرة في الذاكرة التنظيمية، وهذا ما يزيد قلق العاملين، ولعل من الجدير بالاشارة الى ان هذه النموذج ملام للمنظمات التي تعاني من الركود او تضم شبكات تحت الهيمنة.

المصادر العربية

- 1 . كولمان، دانيال، (2000): ذكاء المشاعر . ترجمة، د هشام حناوي، الجيزة: هلا للنشر والتوزيع.
- 2 . بحار الأنوار، ج: 1، 168، المجلسي، ثقة الإسلام، (1983)، بحار الأنوار . ط / 4 ؛ بيروت: مؤسسة الوفاء.
- 3 . ريتشارد ب. باسكال و أ. اثوس (1986) "فن الإدارة اليابانية" ترجمة محمد حسن يس، معهد الإدارة العامة. الرياض.
- 4 . نجم عبود نجم (2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. ط، 1، عمان، الأوراق للطباعة والنشر.
- 5 . الرازي، محمد ابن أبي بكر (1983) مختار الصحاح، دار الرسالة، الكويت.

المصادر الأجنبية

1. Ackerman M. S & Halverston C., (1998): Considering Organization's Memory. www.ics.uci.edu/CORPS/ACKERMAN.html.
2. Ackerman M. S & Halverston C., (1999): Augment Organizational Memory: A Field Study of Answer Garden.
3. Ackerman M. S & Halverston C., (1994): Definitional and Contextual Issues In Organizational and Group Memories. www.eecs.umich.edu/ackerman/phb/94609/hiss94.pdf.
4. Ackerman M. S & Halverston C., (1998): Considering Organization's Memory. www.ics.uci.edu/CORPS/ACKERMAN.html.
5. Alavi M & Leidner D. L., (2002): Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefit. In Stuart Barnes (EN): KM Systems, Australia Thomas Learning.
6. Arnold J., (1997): Managing Careers Into the 21st Century . London : Paul Chapman.
7. Balasubramanion V, Maureen S. B & Elain K. B., (1994): The Learning Organization: Alders Community of Knowledge Workers. UK, Pack - wood.
8. Bent J. V.; Paanwe J & Williams R, (1999). Organizational Learning: An exploration of Organizational Memory And It's Role in Organizational Change Processes.
9. Brown J. S & Duguid P., (1991) Organizational Learning and Communities of Practice: Toward A unified View of Working Learning and Innovation - Initiate of Management Sciences (INFONMS). Great Britain.
10. Buehel B & Probst., (2000): From Organizational Learning to Knowledge Management . San Francisco , Jossey - Bass .
11. Buehel B & Probst ., (2000) : From Organizational Learning to Knowledge Management . San Francisco , Jossey - Bass .
12. Christensen C . , (1997) : Innovators Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail . Harvard Business School Press Boston , MA .

13. Conklin J., (2001) " Designing Organizational Memory : Preserving Intellectual Assets In A knowledge Economy" .www.Cognexus.Org .
14. Croasdell D . , (2001) : Its Role in Organizational Memory and Learning Information Systems , Management , Vol. 18 No. 1 , PP. 8 – 11.
15. Croasdell D . T , Jennex M , Yu Z , & Christianson T . , (2003) : A Meta – Analysis of Methodologies For Reserch In Knowledge Management , Organizational Learning and Organizational Memory , Five Years At Hiss ,www.hiss.hawaii-edu / Hiss 36 / Hicss papers / Ameta – Analysis . , Yu , Christianson, Chakradeo & Makdum , 2003 .
16. Dixon N . M . , (1994) : The Organizational Learning Cycle : How We Can Learn Collectively . New York , McGraw – Hill .
17. Fischer G , Lemke A . C , McCall R & Morch A . , (1996) : Making Argumentation Serve Design . In Moran T & Carol J . , (eds) Design Rationale : Concepts Techniques and Use Lawrence Erlbaum and Associates . NJ , Mahwah .
18. Fischer G , Ostwald J & Stahl G . , (2000) : Conceptual Framework and Computational Support For Organizational Memory and Organizational Learning , www.cis Drexel.edu / faculty / gerry / publications .
19. Frank R & Bernanke B . , (2001) : Macroeconomics . Boston , McGraw Hill , Irwin .
20. Gergen K . , (2001) : Managing Strategic Relationships : The Key To Business Success . New York , Free Press .
21. Green F . , (1999) Training the Workers . Ln P. Gregg , & J . Wadsworth (eds) the State of Working . Manchester : Britain , Manchester University Press .
22. Hall L & Torrington . , (1998) : Human Resource Management . 4 / e : London , Prentice Hall Europe .
23. Hackbart & Grover , V (1999) : The Knowledge Repository : Organizational Memory Information Systems , 16(3) P . 21 - 30 , Boston .
24. Hatami A , Galliers R .D & Huang J . , (2002) : Exploring The Impacts of Knowledge (Re) Use and Organizational Memory on The Effectiveness of Strategic Decisions : A Longitudinal Case Study , Proceedings of The 36th Hawaii International Conference On System Sciences (HICSS'03) .
25. Halverson C . , (2003) : Organizational Memory As Process Not Object , Halverson@cogsci.ucsd.edu .
26. Heijst P , Vander J & Hunizing R . , (1997) : Strategic Learning & Knowledge Sharing . 2/e : New York , Free Press .
27. Huber G . P . , (1991) : Organization Learning : The Contributing Processes and The Literatures , Organization Science , 2 , PP. 88 - 115

28. Kaplan S . , (2001) : Discontinuous Innovation and the Growth Paradox , Strategy & Leadership Vol. 27 No. 2 , PP. 16 – 21 .
29. Langer L . , (1991) : Holocaust Testimonies : The Ruins of Memory . Yale , CT , University Press New Haven , .
30. Mabey C , Saluman G & Story J . , (2000) : Human Resource Management : A Strategic Introduction . 2 / e , Great Britain , Blackwell Publishing , Ltd .
31. March J . G . & Olsen J . P . , (1976) : Ambiguity and Choice in Organizations , University storage Bergern .
32. March , J . C . & Simon , H . A . , (1958) : Organization . New York , John Wiley & Sons , Inc .
33. Marshall N & Bardy T . , (2001) : Knowledge Management and the Politics of Knowledge : Illustration From Complex Products and Systems European Journal of Information Systems , 10 (2) P. 99 – 112 . Basingstok
34. Neisser U . , (1982) : John Deans Memory : a Case Study in Nasser U (Ed) Memory Observed : Remembering in Natural Contexts Freeman and Company . San Francisco , CA .
35. Norkunas M . , (1993) : The Politics of Public Memory . State University of New York Albany .
36. Olof P . S . , (2000) : Managing Knowledge in Professional Service Organizations , Sweden , Chalmers University of Technology .
37. Olfman L . , (2000) : Organizational Memory Systems : Are They Real , www.
38. Pennebaker L . Paez D and Rime B . , (1997) : Collective Memory of Political Events : Social Psychological Perspectives . NJ , Lawrence Erlbaum Mahwah .
39. Schein E . H . , (1996) : Three Cultures of Management : The Key To Organizational Learning . Sloan , Management Review . Fall , PP. 9 – 20 .
40. Schwartz D . G . , (1998) : Shared Semantics and the Use of Organizational Memories Fore – Mail Communications , Journal of Internet Research Vol. 8 No. 5 , PP. 434 – 441 .
41. Schwartz D . G , Divitini M & Brasethvik T . , (2000) : On Knowledge Management In The Internet Age , [www.idea-group.com / downloads/excerpts/Schwartz . pdf](http://www.idea-group.com/downloads/excerpts/Schwartz.pdf) .
42. Schein E . H . , (1996) : Three Cultures of Management : The Key To Organizational Learning . Sloan , Management Review . Fall , PP. 9 – 20 .
43. Stein E . W & V Zwass . , (1995) : Actualizing Organizational Memory With Information Systems , Information Systems Research , 6 .
44. Stewart T . A . , (1997) : Intellectual Capital : the new Wealth of Organization , Business Quarterly : 1 – 3 .

45. Stern E & Sommerlad E . , (1999) : Workplace Learning Culture and Performance . London : Institute of Personnel and Development Press
46. Sherman D . , (1999) The Construction of Memory . in Interior France University of Chicago , Free Press , IL .
47. Te'eni D & Weinberger H . , (2003) : Systems Development of Organizational Memory : Literature Survey , Teeni@mail.biu.ac.il , hadasw@hait.ac.il
48. Tenkasi R . V & Boland R . J . , (1993) : Locating Meaning Making In Organizational Learning : The Narrative Basis Of Cognition , In Research In Organization Change and Development , Vol . 7 , Edited By R.W.W.W.A. Passmore , JAI Press , Greenwich .
49. Teubner G . , (1989) : How the Law Thinks : Towards A Constructive Epistemology of Law . Law and Society Review , 23 , PP . 727 - 757 .
50. Terdiman R . , (1993) : Present Past : Modernity and the Memory Crisis Cornell . New York , University Press Ithaca .
51. Turban E & Aronson j . A . , (2001) : Decision Support Systems and Intellectual Systems . 6/e , New Jersey , Prentice Hall , Upper Saddle River
52. Veryzer B . , (1998) : Discontinuous Innovation and the New Product Development Process , Journal of Product Innovation Management , Vol . 15 No . 4 PP . 304 - 21 .
53. Walsh J . P & Ungson G . R . , (1991) : Organizational Memory , Academy of Management Journal , Vol . 16 , No . 1 , PP . 57 - 91 .
54. Ward A . , (2000) : Getting Strategic Value From Constellation of Communities , Strategy & Leadership , Vol . 28 No . 2 PP . 4 - 9 .
55. Wenger E . C . & Snyder W . M . , (2000) : Communities of Practice : the Organizational Frontier . Harvard Business Review , January - February , 139 - 45 .
56. Weick K . E . , (1995) : Sense making in Organizations . California . Sage Beverly Hills .
57. Weinberger H , Te'eni .D & Frank A . J . , (2003) : Ontologies of Organizational Memory As A Basis For Evaluation , [www.hait.ac.il / departments / telem / staff / hadasw.htm](http://www.hait.ac.il/departments/telem/staff/hadasw.htm) .
58. Wexler M . N . , (2002) : Organizational Memory & Intellectual Capital , Journal of Intellectual Capital , Vol . 3 , No . 4 , PP . 393 - 414 .