



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieure et de la recherché scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية

دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه الإقتصاد التطبيقي  
وإدارة المنظمات تخصص : اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف

إشراف الأستاذ

أ.د. الطيب داودي

إعداد الطالب

بن عامر داهينين

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الحميد غوفي
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الطيب داودي
مناقشا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الرزاق فوزي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رايح خـوني
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر "أ"	د. إلياس الشاهد
مناقشا	جامعة ام البواقي	أستاذ محاضر "أ"	د. السعيد بركة

الموسم الجامعي 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الحمد :

إلى والدي..

عطفاً وحناناً..

إلى والدي..

براً و إحساناً..

إلى أساتذتي..

شكراً وتقديراً و عرفاناً..

إلى إخوتي وأصدقائي..

محبّة وامتناناً..

وإلى بيتي الصّغير:

زوجتي الغالية ..دكتورة بن ساهل وسيلة... التي وقفت الى جانبي طوال عملي وكانت  
مصدراً للتشجيع والتعزيز ورفع روعي المعنوية كلما ازدادت الصعوبات في طريقي.

والى قرة عيني... ووردة حياتي... ابنتي سيرين...

## شكر و تقدير

أخرج الترمذي في سننه في كتاب البر والصلة، باب ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك، حديث رقم: 1954، بسنده إلى أبي هريرة، قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

« من لا يشكر الناس لا يشكر الله ».

انتقالاً لهذا التوجيه النبوي الكريم أتقدم بحالص الشكر والتقدير والعرفان إلى ساحة الأستاذ الدكتور داودي الطيب على تفضله بقبول الإشراف على هذه الأطروحة، وعلى ما لمست في روح الإخلاص، وعاطفة الأبوة الصادقة، وعلى كل ما قدمه من توجيه، وإرشاد لأجل أكمال هذا العمل.

فلا يسعني إلا أن أسأل الله سبحانه وتعالى أن يجعله ذخراً للإسلام والمسلمين، وأن يجزيه عني وعن طلاب العلم خير الجزاء. كما أتقدم بالشكر والتقدير والثناء تواضعا إلى الأساتذة الفضلاء، أعضاء لجنة المناقشة على خدمتهم للعلم وتفانيهم في ذلك. وإلى كل من أبدى لي نصحا أو قدم لي مساعدة من قريب أو من بعيد.

وأخيرا فإن كنت أحسنت فيما جمعت، وأصبت في الذي صنعت ووضعت، فذلك من عظيم منن الله تعالى وجزيل فضله، وعظيم نعمه علي وجيل طوله. وإن أنا أسأت فيما فعلت وأخطأت إذا وضعت، فما أجدر الإنسان بالإساة والعيوب، إذا لم يعصمه ويحفظه علام الغيوب:

وما أبرمئ نفسي أتتني بشر أسهو وأخطئ مالم يحكمني قدر

ولا ترى عذراً أولى بذي زللٍ من أن يقول مقر: أتتني بشر



---

## ملخص الدراسة

---

تواجه المنظمات الحالية عدة تحديات جوهرية، نجد في مقدمتها الرغبة في البقاء والاستمرار خاصة مع الاضطرابات التي تشهدها البيئة والنتيجة عن شدة التغيرات الاقتصادية وحتمية الإبداع والتميز في ظل ما يسعى بالاقتصاد المبني على المعرفة. فعدم السعي نحو الاحتفاظ بكفاءاتها ومعرفتها الأساسية يجعل كل منظمة غير قادرة على مواجهة هذا التحدي وتصبح مهددة بالخروج من الأسواق العالمية. وكما تفرض طبيعة المعرفة وأهميتها كمورد إستراتيجي تحدى من نوع آخر ذو بعد استراتيجي، إذ تتميز عن غيرها من موارد المؤسسة في كونها لا تخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة، وتعتبر المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام؛ هذه الأهمية أدت إلى ازدياد وعي العديد من المؤسسات بأن هذه المعارف التي يمتلكها الموظفون تعتبر رأس مال لامادي يجب الاهتمام بإدارته تماما كما يدار رأس المال المالي والمادي. فامتلاك المعرفة والعمل على مشاركتها وتقاسمها داخل المؤسسة يعد من العوامل الأساسية للنجاح. إلا أن التغيرات التي عرفتها المؤسسات وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، لاسيما تلك المتعلقة بالإحالة واسعة النطاق للتقاعد أو موجات تسريح العمال، جعلتها تفقد كما هائلا من معرفتها المتراكمة وبالتالي فقدان التدريجي للذاكرة التنظيمية، مما انعكس سلباً على أدائها وقراراتها وحل مشكلاتها. وكثيرا ما يستشهد بحالة وكالة (NASA)، والتي صرحت بأنها لن تكون قادرة على إعادة إرسال من جديد رواد إلى القمر نظرا لفشلها في معرفة كيفية المحافظة على الخبرة والمهارات المتراكمة لديها من خلال برنامج دام ما يقارب العشرين سنة، بسبب فقدان أهم عاملها، فهي تعتبر مثالا نموذجيا لـ"ذاكرة مفقودة"، أي بمعنى آخر لإدارة معرفة فاشلة. وتطرح بذلك إشكالية إدارة هذه الذاكرة.

وبناء عليه هدفت دراستنا إلى معرفة كيف تتمكن إدارة المعرفة من بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية. من خلال إسقاط تصورنا هذا على الواقع وفق دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات جزائرية (سوناطراك، صيدال، كوندور)، إذ تبرز الدراسة أهم المعايير التي يمكن استخدامها كأداة لتقييم ومقارنة أفضل الممارسات لإدارة المعرفة، كما يمكن للدراسة أن تساعد المؤسسات والباحثين على تعزيز فهمهم لإدارة المعرفة من خلال تقديم صورة واقعية حول أفضل الممارسات في هذا المجال ومعرفة المحاولات والمعوقات والتحديات التي تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية وكيفية تطويرها، وتحقيقا لهذه الغاية، قمنا بتشخيص واقع ممارسة إدارة المعرفة ومدى تبنيتها في المؤسسات محل الدراسة من خلال استخدام أداة لتقييم ممارسة إدارة المعرفة وفق نموذج (CAF) والمقسمة إلى أربعة مجموعات أساسية ضرورية في تطبيق إدارة المعرفة تتضمن الاستراتيجية ومدى توافقها مع أهداف مشروع إدارة المعرفة إضافة إلى سياسات إدارة الموارد البشرية المنتهجة وكذا العمليات المطبقة إلى جانب الإدارة العليا والمتمثلة في القيادة ومدى استعدادها لتبني مشروع إدارة المعرفة. إذ احتوت هذه الاداة على ثلاثين معيار لقياس ممارسات إدارة المعرفة ليطم فيما بعد إجراء مجموعة مقابلات شبه موجهة مع إطارات المؤسسات. هدفها الوقوف على أهم الآليات وتقنيات عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف امتلاك مشاركة وتطبيق) معتمدين في ذلك على نموذج المقدم من طرف الباحثان (Sabherwal & Bacerra-Fernandez) ومدى مساهمتها في تطوير الذاكرة التنظيمية من خلال عملياتها الجوهرية (بناء تحديث توزيع واسترجاع) متبعين في ذلك على نموذج الباحثين (Walsh & Ungson). وقد تم التحقق بشكل منتظم من كافة الافتراضات المقترحة توصلنا من خلالها إلى أن للوصول إلى بناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها تحتاج المنظمة إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسة إضافة إلى زرع ثقافة تقاسم المعرفة ووجود هيكل تنظيمي مرن يتماشى وأهدافها حتى تتمكن المنظمة من تعظيم الاستفادة منها من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وهيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في انظمه المنظمة وهيكلها، والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن المحافظة على الذاكرة الحية للمنظمة واستمراريتها، وتحسين عملية الوصول للمعرفة مما يعزز عملية مشاركة وتبادل المعرفة والتي تؤدي إلى إعادة توزيع ونشر الذاكرة في جميع مستويات المنظمة. وكما أن آليات وتقنيات اكتشاف المعرفة التي تقدمها حلول إدارة المعرفة تعمل على تحديث وتحسين الذاكرة التنظيمية وكذا استخدام المعرفة من خلال جملة نظم إدارة المعرفة الداعمة يساهم في استرجاع الذاكرة وتطبيقها. هذا ما يجنب المنظمة الحوادث المكلفة ويجعلها تتفادى إعادة حل المشكلات وضمان الاستعمال المتجدد للتجربة المستفادة من الأفراد وفرق العمل والحفاظ على الهياكل والأجهزة الحساسة التي تتعدى فترة حياتها فترة حياة العاملين عليها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، نظم إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، ذاكرة الوثائق، الذاكرة الديناميكية، الذاكرة الساكنة.

## RESUME

Les organisations se trouvent aujourd'hui confrontées à des défis importants, parmi lesquels la volonté d'assurer leur survie et pérennité en constituent le plus important, face aux turbulences que connaît l'environnement liées aux changements économiques rapides et l'exigence inévitable d'innover et d'atteindre l'excellence au sein de la nouvelle économie fondée sur la connaissance. L'organisation qui ne réussit pas à conserver ses compétences et connaissances principales ne sera pas en mesure de relever ce défi et risque de perdre sa part de marché. La nature de la connaissance et son importance en tant qu'une ressource stratégique impose également un autre défi stratégique. De telle ressource se distingue des autres ressources de l'organisation, en n'étant pas soumise à la loi des rendements décroissants et ne souffre pas du problème de la pénurie, elle est une ressource ample, qui se construit par accumulation et accroît par utilisation, face à cette importance, un bon nombre d'organisations ont pris conscience que les connaissances possédées par leurs employés constituent un capital immatériel que l'organisation doit gérer de la même manière que le capital financier et matériel. De plus, le fait de posséder des connaissances et permettre leur participation et partage au sein de l'organisation est devenu l'un des facteurs clés de succès. Cependant, les changements qu'ont connus les organisations au niveau de la gestion de leurs ressources humaines, en particulier celles liées au départ volontaire des salariés, la mise à la retraite ou les vagues de licenciement massif, ont causé la perte d'une énorme quantité de leurs connaissances accumulées et, par conséquent, la perte progressive de leur mémoire organisationnelle, ce qui affectera négativement leur performance et leur manière de prise de décision et de résolution des problèmes. On fait souvent référence au cas du centre du (NASA), qui affirme qu'elle serait dans l'incapacité d'envoyer à nouveau des hommes sur la Lune faute d'avoir su pérenniser ce savoir-faire, et conserver son expérience et compétences accumulées dans le cadre de son programme qui a duré près de vingt ans, et en fin de compte, il a perdu la plupart de ses employés qualifiés. Il est souvent cité comme un exemple de "mémoire défaillante", autrement dit d'une mauvaise gestion de la connaissance de l'entreprise. Ce qui nous permet de poser ainsi le problème de la gestion de cette mémoire.

Notre objectif dans le cadre de ce travail est de découvrir comment la gestion de connaissance peut-elle construire et développer la mémoire organisationnelle. Nous avons choisi pour cette fin l'étude de cas d'un groupe d'entreprises algériennes (Sonatrach, Soidal, Condor), à partir duquel nous avons exploré les applications opérationnelles de la gestion de connaissances et tirer les enseignements, ce qui permet d'évaluer et de comparer ces applications avec d'autres applications dans les différentes entreprises. L'étude met en évidence les critères les plus importants qui peuvent être utilisés comme un outil pour évaluer et comparer les meilleures pratiques de gestion des connaissances. Cet étude pourrait aider les organisations et les chercheurs à améliorer leur compréhension de la gestion des connaissances en offrant une image réaliste sur les meilleures pratiques dans ce domaine et de découvrir les tentatives, les contraintes et les défis du processus de construction et de développement de la mémoire organisationnelle. À cette fin, nous avons mené un diagnostic de l'état des pratiques de la gestion des connaissances sur le terrain et mesuré le niveau de son adoption dans les trois entreprises étudiées, à travers l'utilisation d'un outil d'évaluation spécialisé dans le domaine de la gestion des connaissances en conformité avec le modèle (CAF) divisé en quatre groupes de base, chaque groupe reflète une dimension particulière de l'application de la gestion stratégique des connaissances et sa cohérence avec les objectifs du projet de gestion de connaissance, ainsi que les politiques de gestion des ressources humaines et des processus opérationnels. A cela s'ajoute l'évaluation de la direction générale et les responsables du projet. En parallèle, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les cadres de ces entreprises afin de déterminer les importants outils et techniques du processus de gestion des connaissances (découverte, possession, participation et application) en se référant au modèle de (Sabherwal & Bacerra-Fernandez), et la mesure de leur contribution au développement de la mémoire organisationnelle grâce à ses opérations de base (construction, renouvellement, distribution et récupération) selon le modèle de (Walsh & Ungson). Nous avons pu vérifier toutes les hypothèses proposées et nous avons conclu que pour construire et pérenniser la mémoire organisationnelle, l'entreprise a besoin de fonder l'infrastructure à base de technologie d'information nécessaire et de développer une culture de partage de connaissance et d'adopter une structure organisationnelle souple qui s'aligne efficacement avec les objectifs. Cela permet à l'organisation de maximiser les avantages issus de ceux-ci, notamment grâce à un système de documentation efficace de l'expérience et de l'expertise de l'organisation et le transfert des connaissances tacites en connaissances explicites, afin de conserver au possible les connaissances des individus dans les systèmes et la structure de l'organisation, et maintenir les membres clés afin d'assurer une mémoire organisationnelle vive et garantir sa pérennité. Cela permet également à l'organisation d'améliorer les possibilités d'accès à la connaissance afin de promouvoir le processus de partage et de l'échange des connaissances, ce qui permet la redistribution et le partage de la mémoire à travers l'organisation. Les différents outils et techniques de découverte de la connaissance permettent de ce fait, de moderniser et de mettre à jour la mémoire organisationnelle, et l'utilisation des connaissances par le biais des systèmes de gestion de connaissance permet de son tour la récupération et l'application de la mémoire. Cela offre à l'organisation l'opportunité d'éviter les accidents coûteux et la résolution fréquente des problèmes et lui assure une utilisation renouvelée de l'expérience acquise auprès des travailleurs et des équipes de travail et de maintenir les structures les dispositifs sensibles dont la durée de vie dépasse celle des travailleurs.

**Mots clés :** connaissances, gestion des connaissances, les processus de gestion des connaissances, et des systèmes de gestion des connaissances, de la mémoire organisationnelle, les documents de la mémoire, la mémoire dynamique, mémoire statique.

## **Abstract**

Today, organizations are faced with major challenges, one of the most important of which is the desire to ensure their survival and sustainability, in the face of the environmental turbulence associated with rapid economic change and the inevitable demand for Innovation and excellence within the new knowledge-based economy. An organization that fails to retain its core skills and knowledge will not be able to meet this challenge and may lose its market share. The nature of knowledge and its importance as a strategic resource also imposes another strategic challenge. Such a resource is distinguished from the other resources of the organization by being not subject to the law of diminishing returns and does not suffer from the problem of shortage, it is an ample resource, built up by accumulation and increased by use. In view of this importance, many organizations have realized that the knowledge owned by their employees is an intangible capital that the organization must manage in the same way as financial and material capital. Moreover, having knowledge and enabling their participation and sharing within the organization has become one of the key factors for success. However, the changes experienced by organizations in the management of their human resources, particularly those related to the voluntary departure of employees, retirement or waves of mass layoffs, have caused the loss of their huge accumulated knowledge and, consequently, a progressive loss of their organizational memory, which will negatively affect their performance and their way of decision making and problem solving. Reference is often made to the case of the NASA Center, which states that it will be unable to send men back to the Moon because it has not been able to sustain this know-how and retain its experience and skills accumulated as part of its 20-year program, and ultimately lost most of its skilled employees. It is often cited as an example of "failing memory", in other words a mismanagement of the knowledge of the company. Which pose the problem of memory management.

Our goal in this work is to discover how knowledge management can build and develop organizational memory. To this end, we have chosen the case study of a group of Algerian companies (Sonatrach, Saidal, Condor), from which we explored the operational applications of knowledge management and draw lessons, evaluate and compare these applications with other applications in different companies. The study highlights the most important criteria that can be used as a tool to assess and compare best practices in knowledge management. This study could help organizations and researchers to improve their understanding of knowledge management by providing a realistic picture of best practices in this area and to discover the attempts, constraints and challenges of the process of building and developing organization memory. To this end, we conducted a diagnosis of the state of knowledge management practices in the field and measured the level of its adoption in the three companies studied through the use of a specialized assessment tool in the domain of knowledge management in accordance with the model (CAF) divided into four core groups, each group reflects a particular dimension of the application of strategic knowledge management and its consistency with the objectives of knowledge management project, as well as human resource management and business process policies. This is complemented by an evaluation of the top management and those responsible for the project. In parallel, we conducted semi-structured interviews with executives of these companies to determine the important tools and techniques of the knowledge management process (discovery, ownership, participation and application) by referring to (Sabherwal & Bacerra-Fernandez) model, and the measure of their contribution to the development of organization memory representing by its basic operations (construction, renewal, distribution and recovery) according to (Walsh & Ungson) model. We were able to verify all the hypotheses proposed and we concluded that to build and sustain organizational memory, the company needs to build the infrastructure based on the necessary information technology and to develop a culture of knowledge sharing and adopt a flexible organizational structure that aligns effectively with the objectives. This allows the organization to maximize its benefits, through including an efficient system of documentation of the organization's experience and expertise and the transfer of tacit knowledge into explicit knowledge, and the knowledge of individuals to the systems and structure of the organization, and to maintain key members to ensure a strong organizational memory and guarantee its sustainability. This also allows the organization to improve opportunities for access to knowledge in order to promote the process of sharing and exchange of knowledge, allowing for the redistribution and sharing of memory through the organization. The different tools and techniques of knowledge discovery thus make it possible to modernize and update the organizational memory, and the use of knowledge through knowledge management systems in turn allows the recovery and reapplication of memory. This provides the organization with the opportunity to avoid costly accidents and the frequency of problems resolution and ensures a renewed use of the experience gained among workers and work teams and to maintain structures and sensitive devices which are longer than workers.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge management processes, knowledge management systems, organizational memory, memory documents, dynamic memory, static memory.

---

## قائمة الفهارس

---

الصفحة	المحتويات
	ملخص الدراسة
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
[أ- ل]	المقدمة
[79-1]	الفصل الاول: مبادئ إدارة المعرفة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المعرفة في المؤسسة
3	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
6	الفرع الأول: التمييز بين المعرفة، المعلومات والبيانات
12	الفرع الثاني: النظرة الفلسفية للمعرفة
15	المطلب الثاني: من المقاربة القائمة على الموارد إلى المقاربة القائمة على المعرفة
16	الفرع الأول: المقاربة القائمة على الموارد
17	الفرع الثاني: المقاربة القائمة على المعرفة
19	المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة
19	الفرع الأول: المعرفة الإجرائية والمعلنة
20	الفرع الثاني: المعرفة الضمنية أو الصريحة
22	الفرع الثالث: المعرفة العامة والمعرفة الخاصة
24	الفرع الرابع: المعرفة والخبرة
26	المطلب الرابع: خصائص المعرفة
26	الفرع الأول: الوضوح
27	الفرع الثاني: الشخصية
27	الفرع الثالث: الطبيعة المضمرة
27	الفرع الرابع: التعزيز الذاتي
27	الفرع الخامس: التغيير والزوال
28	المطلب الخامس: مواقع المعرفة ومصادرها
28	الفرع الأول: المعرفة لدى الموظفين

28	الفرع الثاني: المعرفة المنتجة داخل المنظمة
29	الفرع الثالث: المعرفة في الكيانات التنظيمية
30	الفرع الرابع: مصادر المعرفة وأنواع رأس المال الفكري
31	المبحث الثاني: تطور إدارة المعرفة
31	المطلب الأول: جذور إدارة المعرفة
31	الفرع الأول: التيار الاقتصادي
32	الفرع الثاني: تيار الذكاء الاصطناعي وهندسة المعرفة
32	الفرع الثالث: التيار المعلوماتي
32	الفرع الرابع: التيار التكنولوجي
33	المطلب الثاني: مقاربات إدارة المعرفة
33	الفرع الأول: مقارنة رأس المال الفكري
35	الفرع الثاني: مقارنة خلق المعرفة الجديدة
36	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
36	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
37	المطلب الثاني: مفاهيم ذات الصلة بإدارة المعرفة
37	الفرع الأول: ذكاء الأعمال
39	الفرع الثاني: هندسة المعرفة
40	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة والقوى الدافعة لها
40	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة
41	الفرع الثاني: القوى الدافعة لإدارة المعرفة
45	المبحث الرابع: أسس إدارة المعرفة
45	المطلب الأول: البنية التحتية لإدارة المعرفة
45	الفرع الأول: ثقافة المنظمة
47	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي
47	الفرع الثالث: المعرفة العامة المشتركة
48	الفرع الرابع: البيئة المادية
49	المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
49	الفرع الأول: المحتوى
49	الفرع الثاني: التكنولوجيا

50	الفرع الثالث: العمليات
50	الفرع الرابع: الأفراد
54	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
54	الفرع الأول: تحديد الفجوة المعرفية
55	الفرع الثاني: اختيار الإستراتيجية
55	الفرع الثالث: تنفيذ الإستراتيجية
56	المطلب الرابع: إدارة المعرفة حسب نموذج Nonaka
58	الفرع الأول: التفاعل الاجتماعي
58	الفرع الثاني: الإظهار أو التجسيد
59	الفرع الثالث: التجميع أو الدمج
59	الفرع الرابع: التذويب أو التضمين الداخلي
60	المبحث الخامس: حلول إدارة المعرفة وعملية تقييمها
60	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
61	الفرع الأول: اكتشاف المعرفة
63	الفرع الثاني: امتلاك المعرفة
64	الفرع الثالث: مشاركة المعرفة
66	الفرع الرابع: تطبيق المعرفة
68	المطلب الثاني: القيادة وتقييم إدارة المعرفة
68	الفرع الأول: قيادة إدارة المعرفة
69	الفرع الثاني: أهمية تقييم إدارة المعرفة
70	الفرع الثالث: أنماط تقييم إدارة المعرفة
79	خلاصة الفصل
[146-85]	الفصل الثاني: الأطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية
85	المبحث الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية
86	المطلب الأول: جدلية تواجد الذاكرة التنظيمية في المنظمة
86	الفرع الأول: وجهة النظر المفاهيمية
87	الفرع الثاني: من وجهة النظر العملية
87	المطلب الثاني: تعريف الذاكرة التنظيمية



92	الفرع الأول: التشبيه المنظمة كألة والذاكرة التنظيمية الموافقة لها
93	الفرع الثاني: تشبيه المنظمة كنظام سياسي والذاكرة التنظيمية الموافقة لها
94	الفرع الثالث: تشبيه المنظمة كثقافة والذاكرة التنظيمية الموافقة لها
96	المطلب الثالث: أنواع الذاكرة التنظيمية
96	الفرع الأول: الذاكرة الإجرائية/التصريحية
98	الفرع الثاني: الذاكرة الجماعية/الفردية
101	المطلب الرابع: تصنيفات الذاكرة التنظيمية
101	الفرع الأول: الذاكرة التنظيمية التقنية
103	الفرع الثاني: الذاكرة التنظيمية الإدارية
105	الفرع الثالث: الذاكرة التنظيمية الثقافية
106	الفرع الرابع: الذاكرة التنظيمية التسويقية
108	المبحث الثاني: نماذج الذاكرة التنظيمية دورها وسائط تخزينها
108	المطلب الأول: دور الذاكرة التنظيمية
107	الفرع الأول: دور معلوماتي
107	الفرع الثاني: وظيفة رقابية
107	الفرع الثالث: دور سياسي
108	الفرع الرابع: دور التفسير وتوجيه النشاط
109	المطلب الثاني: الأشكال المادية ووسائط تخزين الذاكرة التنظيمية
109	الفرع الأول: ذاكرة الوثائق
111	الفرع الثاني: الذاكرة المبنية على الحالات
111	المطلب الثالث: نماذج الذاكرة التنظيمية وعملياتها
112	الفرع الأول: نموذج (Walsh & Ungson)
115	الفرع الثاني: نموذج Watson
116	الفرع الثالث: نموذج (Stein & Zwass)
117	الفرع الرابع: نموذج (Dixon)
118	الفرع الخامس: عمليات الذاكرة التنظيمية
120	المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتطوير الذاكرة التنظيمية
122	المطلب الأول: عملية امتلاك المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية
124	الفرع الأول: طريقة إدارة نظام المعرفة MKSM

126	الفرع الثاني: طريقة KADS
127	الفرع الثالث: طريقة KALAM
129	الفرع الرابع: طريقة عودة الخبرة (REX)
132	المطلب الثاني: عملية اكتشاف المعرفة وتحديث الذاكرة التنظيمية
132	الفرع الأول: التعلم التنظيمي
137	الفرع الثاني: طريقة المقارنة المرجعية أو المعيارية
139	المطلب الثالث: عملية مشاركة المعرفة وتوزيع الذاكرة التنظيمية
139	الفرع الأول: تبادل أفضل الممارسات داخل المؤسسة
139	الفرع الثاني: جماعات النقاش المعتمدة على الويب
140	المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة واسترجاع الذاكرة التنظيمية
141	الفرع الأول: النظم الخبيرة المستندة على القواعد المعرفة
141	الفرع الثاني: نظم التفكير المعتمدة على الحالة
142	الفرع الثالث: نظم دعم القرار
143	المطلب الخامس: إدارة المعرفة ومقاربات الذاكرة التنظيمية
143	الفرع الأول: مقارنة المحتوى
144	الفرع الثاني: مقارنة السيورة
145	المطلب السادس: النموذج المقترح
146	خلاصة الفصل
[176-147]	الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات
147	المبحث الأول: إستراتيجية البحث
147	المطلب الأول: التوجه الإستمولوجي لدراسة
148	المطلب الثاني: مجال البحث والمنهج المتبع
148	الفرع الأول: مجال البحث
149	الفرع الثاني: منهج الدراسة و النمط الاستدلالي
151	المطلب الثالث: مقارنة البحث المعتمدة
151	الفرع الأول: تعريف البحث المندمج/المختلط
152	الفرع الثاني: استراتيجيات وتصاميم البحث المندمج/المختلط
158	المطلب الرابع: تقنية البحث المعتمدة

160	المطلب الخامس: صحة المنهجية
160	الفرع الأول: الظاهرة موضع البحث، هل فهمها يستدعي دراستها ضمن سياقها الطبيعي؟
161	الفرع الثاني: هل هذه الإشكالية تعتبر من بين التحديات الحديثة والمعاصرة؟
161	الفرع الثالث: هل يمكن الإمام الجيد بكافة جوانب الظاهرة من دون الحاجة للتأثير في أفراد الدراسة أو التحكم في الأحداث المسببة لها؟
162	الفرع الرابع: هل يحتوي الإطار النظري المرتبط بالإشكالية قيد الدراسة على عناصر غير مفسرة؟
163	المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات
163	المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة
163	الفرع الأول: وحدة المعاينة
164	الفرع الثاني: معايير اختيار العينة
165	الفرع الثالث: اختيار المشاركين في البحث
166	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
166	الفرع الأول: المقابلة شبه الموجهة
170	الفرع الثاني: استمارة نموذج (CAF)
174	المبحث الثالث: معالجة وتحليل البيانات
174	المطلب الأول: طرق تحليل البيانات
175	المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات
176	خلاصة الفصل
[245-178]	الفصل الرابع: مناقشة النتائج وتحليلها
179	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسات محل الدراسة وتحليل النتائج
179	المطلب الأول: تقديم المؤسسات
179	الفرع الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك
180	الفرع الثاني: تقديم مؤسسة صيدال
181	الفرع الثالث: تقديم مجمع كوندور
182	المطلب الثاني: اختيار الأقسام محل الدراسة
182	الفرع الأول: قسم الهندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك
183	الفرع الثاني: مركز البحث والتطوير
184	الفرع الثالث: قسم خدمات ما بعد البيع
185	المطلب الثالث: عرض النتائج أداة (CAF)

185	الفرع الأول: عرض نتائج الأداة (CAF) جدوليا
187	الفرع الثاني: عرض النتائج بيانيا
195	المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية
195	المطلب الأول: واقع المعرفة ومشكل فقدان الذاكرة التنظيمية
195	الفرع الأول: المغادرة الإرادية للعاملين في مؤسسة سوناطراك
196	الفرع الثاني: الإحالة على التقاعد
201	الفرع الثالث: الكم الهائل للمعلومات
201	الفرع الرابع: عائد استثمار راس المال الفكري
203	المطلب الثاني: تقييم إدارة المعرفة
203	الفرع الأول: الإدارة العليا (القيادة)
207	الفرع الثاني: الإستراتيجية والتخطيط
216	الفرع الثالث: ادارة الموارد البشرية
221	الفرع الرابع: الشركاء و الموارد
223	المطلب الثالث: إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية
223	الفرع الأول: عملية إمتلاك المعرفة ومساهمتها في بناء الذاكرة التنظيمية
227	الفرع الثاني: عملية اكتشاف المعرفة ومساهمتها في تحديث الذاكرة التنظيمية
231	الفرع الثاني: عملية مشاركة المعرفة ومساهمتها في توزيع الذاكرة التنظيمية
236	الفرع الرابع: مساهمة عملية تطبيق المعرفة في استرجاع الذاكرة التنظيمية
239	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
239	المطلب الأول: تحليل مصداقية الفرضية الأولى
241	المطلب الثاني: تحليل مصداقية الفرضية الثانية
244	المطلب الثالث: تحليل مصداقية الفرضية الثالثة
244	المطلب الرابع: تحليل مصداقية الفرضية الرابعة
249	الخاتمة
258	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	العقل البشري كمصدر للمعرفة	(1-1)
5	العناصر المكونة للمعرفة	(2-1)
9	سلمية المعرفة	(3-1)
10	البيانات والمعلومات والمعرفة (حسب القيمة)	(4-1)
11	البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأحداث	(5-1)
12	آلية تشكيل المعرفة	(6-1)
14	التصورات المختلفة للمعرفة	(7-1)
21	مستويات المعرفة	(8-1)
48	مراحل نضوج إدارة المعرفة المؤسسية	(9-1)
49	العناصر الأساسية لإدارة المعرفة	(10-1)
58	نموذج (SECI) لتوليد المعرفة	(11-1)
61	عمليات إدارة المعرفة	(12-1)
112	نموذج (Walsh & Ungson) صناديق التخزين للذاكرة التنظيمية	(1-2)
113	نموذج (Watson) للذاكرة التنظيمية	(2-2)
114	نموذج (Stein & Zwass) لنظم المعلومات الذاكرة التنظيمية	(3-2)
115	نموذج (Dixon) للذاكرة التنظيمية	(4-2)
116	عمليات الذاكرة التنظيمية	(5-2)
122	عملية رسملة المعرفة	(6-2)
131	مصادر تحديث وتشكيل الذاكرة التنظيمية	(7-2)
134	رسم تخطيطي لمختلف أسباب الخطأ البشري	(8-2)
143	نموذج الدراسة	(9-2)
153	التصميم التثليث المتزامن	(1-3)
153	التصميم التفسيري المتتابع	(2-3)
154	التصميم الاستكشافي المتتابع	(3-3)
155	طرق البحث العملي الكمية والكيفية	(4-3)
155	الحاجة لتفسير نتائج أولية	(5-3)
156	الحاجة لتحسين مخرجات دراسة	(6-3)
157	الحاجة لفهم أكثر للعلاقة المدروسة	(7-3)
171	أداة التقييم الذاتي لممارسة إدارة المعرفة (CAF)	(8-3)
173	سلم تنقيط لاداة (CAF)	(9-3)
189	تقييم العامل الأول المتعلق بالإدارة العليا القيادة	(1-4)
190	تقييم العامل الثاني المتعلق بالإستراتيجية والتخطيط	(2-4)
191	تقييم العامل الثالث المتعلق بإدارة الموارد البشرية	(3-4)
193	تقييم العامل الرابع المتعلق بالشركاء والموارد	(4-4)
194	تقييم إدارة عمليات المعرفة	(5-4)

195	مدى وجود مشروع ادارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة	(6-4)
198	الهرم العمري لمؤسسة سوناطراك	(7-4)
199	تطور عدد المتقاعدين	(8-4)
202	ميزانية التدريب من 2012 إلى 2014	(9-4)
203	معايير تقييم الإدارة العليا (القيادة)	(10-4)
207	معايير تقييم الإستراتيجية والتخطيط	(11-4)
209	الكفاءات الاستراتيجية لقسم الهندسة وتطوير البترول	(12-4)
210	خريطة المهام لقسم الهندسة وتطوير البترول	(13-4)
211	معايير الحرجة	(14-4)
211	رادار نشاط نمذجة المخازن	(15-4)
214	استراتيجية سوناطراك	(16-4)
216	معايير تقييم الموارد البشرية	(17-4)
219	توزع التدريب حسب النوع	(18-4)
220	نسبة المتدربين حسب الانشطة	(19-4)
221	معايير تقييم الشركاء والموارد	(20-4)
246	الدور الأساسي لعمليات إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية	(21-4)

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أمثلة لمختلف أنواع المعرفة	21
(2-1)	مقارنة بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال	38
(3-1)	الفروقات في دور عمال المعرفة ما بين أمس واليوم	51
(4-1)	اجراءات توضيحية للجوانب الرئيسية لحلول ادارة المعرفة	73
(5-1)	معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على الموظفين	75
(6-1)	معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على العمليات التنظيمية	76
(7-1)	معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على المنتجات	77
(8-1)	معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على أداء المنظمة	78
(1-2)	ملخص للطبيعة التشغيلية والعملية لتعريف الذاكرة التنظيمية ومدى عمقه حسب التشبيه المجازي "المنظمة كآلة"	90
(2-2)	ملخص للطبيعة التشغيلية والعملية لتعريف الذاكرة التنظيمية ومدى عمقه حسب التشبيه المجازي "المنظمة كنظام سياسي"	91
(3-2)	الطبيعة التشغيلية والعملية لتعريف الذاكرة التنظيمية ومدى عمقه حسب نماذج التشبيه المجازي الثلاث للمنظمة	93
(4-2)	أساليب تخزين المعرفة	110
(1-3)	مؤسسات محل الدراسة ومعايير اختيارها	159
(2-3)	معايير إختيار المستجوبين	164
(3-3)	النموذج العام لمراحل تحليل مضمون	175
(1-4)	نتائج التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF)	186

198	تقدير عدد العمال المغادرين بالتقاعد بين سنتي 2015-2025 لمؤسسة سوناطراك	(2-4)
202	التكلفة المالية لعملية التدريب من سنة 2012 إلى 2014	(3-4)
206	فريق ادارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك	(4-4)
208	التدريب المنجز حسب المجال خلال سنة 2013.	(5-4)
218	توزع التدريب حسب النوع	(6-4)
219	مجالات التدريب في مؤسسة سوناطراك حسب الإحتياجات.	(7-4)

---

## المقدمة العامة

---



تعد المساعي العلمية لمركز (NASA) التي توجت بإنزال أول أمريكي فوق سطح القمر في 20 من شهر جويلية من عام 1969، ضمن ما يسمى ببرنامج أبوللو، واحدة من أهم الإنجازات التي شهدتها البشرية. غير أن لحظة إعلان الرئيس الأمريكي جون كينيدي في عام 1961 ان الولايات المتحدة ستقوم بإنزال أول رجل فوق سطح القمر وإعادةه سالما إلى الأرض قبل نهاية ذلك العقد، لم تكن لدى مركز (NASA) معظم المعارف العلمية والتقنية اللازمة للقيام بهذه المهمة الاستثنائية، إذ كان لا بد لها من العمل على تطوير العلوم الضرورية والمعرفة التقنية لتحقيقها. فقد أصبح للكثير من هذه التطورات التقنية حضورا دائما في حياتنا اليومية بدأ من الأدوات اللاسلكية، الحواسيب، وصولا إلى الهواتف النقالة. رغم ان هذه الرحلة الفضائية حملت على متنها حاسوبا بإمكانيات أقل من الحاسبات المحمولة التي نملكها في وقتنا الراهن؛ إلا انها استطاعت إدارة كميات هائلة من المعرفة لإنجاز هذه المهمة، سواء تعلق بالمعارف الخاصة بالسفر للفضاء، أو بمجال الصواريخ، وديناميكا الهواء، ونظم التحكم، والاتصالات، وعلم الأحياء، وغيرها من التخصصات، وقد بدى أن تلك المساعي قد حققت نجاحا استثنائيا من منظور إنتاج المعرفة.

إلا ان المتتبع لتطورات هذا الحدث الهام يكتشف بأن محاولات المحافظة على المعرفة الناتجة عن كل تلك الجهود لم تلق النجاح المتوقع، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن مركز (NASA) الذي نجح بفضل مجهوداته المعرفية الضخمة في مهمة الوصول للقمر آنذاك قد فقد كل تلك المعارف بالفعل. هذا ما أكدته (Sylvia Fries)، الذي يعد من اكبر مؤرخي (NASA) بين الفترة 1963 إلى 1990، من خلال تصريح له: «جاء الاحتفال بالذكرى العشرين لهبوط أول أمريكي على سطح القمر ليمنحنا الكثير من الانطباعات التي كان بعضها حلوا وبعضها مرا. فكان الاحتفال بالحدث التاريخي نفسه هو الجانب الحلو... في حين أن الجانب المر تمثل في تبخر تجارب جيلا من الرجال والنساء الذين ارتبطت حياتهم إلى حد كبير بهذه الانطلاقة التاريخية للأمة من سطح الأرض... إذ رحل كلهم عن البرنامج الذين كانوا قد بنوه خلال العشرين عاما الماضية».

فالمنظمة خسرت كماً من معرفتها المتراكمة بسبب وفاة معظم مهندسيها الذين شاركوا في الرحلة الفضائية. لذلك، أصبحت عملية المحافظة على المعرفة من خلال توثيقها ضرورة ملحة عن طريق نقل وتخزين المعارف والخبرات واستثمارها من خلال التشارك فيما لخلق وتوليد معرفة جديدة. ويعدّ التوثيق عمليّة أساسية للمنظمة؛ كونها تتطلب جهودا كبيرة وتحتاج الكثير من الموارد من أجل امتلاك المعرفة والمهارات والخبرات، هذا فضلا عن كونها تمثل ضمانا للمنظمة من خطر فقدان معرفتها المتراكمة والحساسة والتي تعود لأسباب متنوّعة كدوران العاملين واستقالاتهم ووفاتهم، مما ينتج عنه فقدان التدريجي لذاكرتها التنظيمية وينعكس بالتالي سلباً على أداؤها. الأمر الذي دفع الباحثين ومسيري المنظمات على السواء إلى الاهتمام بموضوع الذاكرة التنظيمية، باعتبارها توفر للمنظمة ضمانا للحفاظ على المعرفة والوصول السهل والميسر لما تم تخزينه من معرفة اساسية مخزنة في مستودعاتها والعمل على استرجاعها واستخدامها وقت الحاجة اليها. ومن هنا، أصبحت الذاكرة التنظيمية أحد الأصول غير الملموسة الهامة التي تساهم في بناء المعرفة وتدفع نحو إحداث التّكامل بين كافة أشكال المعرفة التنظيمية.

رغم هذه الأهمية البارزة والملموسة للذاكرة التنظيمية، لا يزال الخروج بمفهوم متكامل لها يعدّ أمراً تكتنفه بعض الصّعوبات، وي طرح تجسيدها في المنظمة إشكالية كبيرة في كلا من الجانب النظري والعملي، باعتبارها موضوعاً حديثاً لا يزال عرضة للنقد والتّحليل، ونظراً لارتباطها الوثيق بموضوعات أخرى قريبة كالمعرفة التّنظيمية وإدارة المعرفة.

- فمن وجهة النظر النظرية، يصور مفهوم الذاكرة التنظيمية المنظمة ككائن بشري لديه القدرة على تذكر الأحداث والتجارب وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها. لكن نظراً لصعوبة فهم كيفية عمل ذاكرة الفرد ومحاكاة تفاصيلها لتجسيدها في المنظمة يجعل وجهة النظر هذه مضللة وغير قابلة للتطبيق.
- ومن وجهة النظر الميدانية، فالذاكرة التنظيمية تعتبر أداة للاحتفاظ بتاريخ وتجارب المنظمة والاستفادة منها في المستقبل وهذا ما لم يأخذه مركز (NASA) بعين الاعتبار. بالتالي فهي جزء لا يتجزأ من المنظمة. غير أن هذا التصور يعتبر في حد ذاته مناقض لأغلب الممارسات الإدارية الواقعية، خاصة ضمن المنظمات البيروقراطية، التي لديها حوافز قوية بعدم الاحتفاظ بسجلات أنشطتها وتجاربها، وتشجيع بالتالي ما يسمى بـ"النسيان التنظيمي". فتصبح الذاكرة التنظيمية هنا مجمدة ولا قيمة لها في المنظمة.

وبقيت فكرة الذاكرة التنظيمية تواجه تحديات نظرية وميدانية، سواء من ناحية تعريفها أو تجسيدها في المنظمة. إلا أنه يوجد اتفاق شامل بين الباحثين على طريقة عمل الذاكرة التّنظيمية والتي تقوم بشكل رئيسي على ثلاث عمليات هي: الحصول على المعلومات وتخزينها واسترجاعها. لذلك، فمن الضروري الحرص على تعظيم إفادة الذاكرة التنظيمية وتطويرها من خلال ما تقدمه إدارة المعرفة من حلول لاكتشاف المعرفة، امتلاكها، مشاركتها وتطبيقها من خلال مختلف الآليات والتقنيات الداعمة لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة.

غير أنه عند محاولة تبني مشروع إدارة المعرفة، غالباً ما نجد صراع ناشئ بين مقاربتين أساسيتين: مقارنة تركز على شخصنة المعرفة وأخرى تهتم بترميز المعرفة. تعتمد إستراتيجية إضفاء طابع الشخصية على الجانب الاجتماعي الذي ينعكس في خبرة العاملين، المعتقدات وطرق التفكير وتمثيل وعرض المواقف الاجتماعية المعاشة وطرق المشاركة والتفاعل فيها. هذا النوع من المعرفة يمكن تحويله وإدارته عن طريق اختيار وتنظيم حالات معينة لأفراد معينين.

ومن ناحية أخرى، تعتمد إستراتيجية الترميز على السلوكيات والسمات الأكثر ثباتاً مع محاولة استغلال تكنولوجيا المعلومات لتحويل هذه المعرفة التنظيمية من الأفراد إلى قواعد بيانات. فالمعرفة المخزنة توفر للمنظمة نماذج التفكير والعمل التي تطور العاملين الأقل مهارة نسبياً في الإنتاجية إلى أعلى مستوى من المهارة.

ومن الواضح أن كلا من إستراتيجية الترميز والشخصنة توافق بطريقة ما فكرة أن المعرفة التنظيمية يمكن أن تخزن وتسترجع أو يعاد إنشائها في ظل ما يسمى بعملية التذكر التي تعتبر الذاكرة التنظيمية المسؤولة المباشرة عنها. هذه الذاكرة غالباً ما ينظر إليها كمجرد أداة بسيطة لتخزين البيانات، في ظل ما يسمى بالذاكرة الساكنة؛ غير أنها في حقيقة

الأمر تعتبر إضافة إلى ذلك أداة للحفاظ على المعرفة ولإنشاء رصيد ثري من المعرفة والمهارات واستثماره في تدعيم الميزة التنافسيّة والعمل على تخفيض تكاليف التّعاملات المختلفة والتقليل من الوقوع في الأخطاء وتسهيل عمليّة صنع القرارات في المنظّمة، مجسدة بذلك الجانب الديناميكي لها.

وبناء عليه، نحاول في هذا العمل عرض بعض التناقضات والاختلافات المحيطة بالذاكرة التنظيمية بغية معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في استرجاع الخبرة التنظيمية والحفاظ عليها للاستخدام الحالي والمستقبلي.

#### ■ إشكالية الدراسة وعناصرها

من بين أهم التحديات التي تواجهها المنظمات الحالية والتي تقود إلى ثلاث مخاطر هي:

**التحدي الأول:** يتمثل في استمرارية وبقاء المؤسسة؛ فعدم الاحتفاظ بجميع كفاءاتها ومعرفتها الأساسية سيمهد ديمومتها وبقائها داخل الأسواق التنافسية. وهو ما يعرض المنظمة لخطر.

أما التحدي الثاني ذو بعد استراتيجي، فنظراً لطبيعة المعرفة وأهميتها كمورد إستراتيجي يتميز عن الموارد الأخرى في المؤسسة ذلك لأنه لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنه لا يعاني من مشكلة الندرة، وأنه المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، فامتلاك للمعرفة والعمل على مشاركتها وتقاسمها داخل المؤسسة (إدارة المعرفة) يعد من العوامل الرئيسة للنجاح.

**والتحدي الثالث** فهو ذو بعد عملي، ويتعلق بإدارة الأفراد الذين يحملون هذه المعرفة، فإن المؤسسة لربما تخسر الكم الهائل من معرفتها المتراكمة لأسباب متنوعة منها دوران العاملين فيها أو استقالاتهم أو وفاتهم مما ينعكس سلباً على أدائها وقراراتها وحل مشكلاتها. مما يؤدي الى خطر فقدان المعرفة الذي ينتج عنه فقدان التدريجي للذاكرة التنظيمية.

ومن جانب آخر، إن زيادة وعي العديد من المؤسسات بأن هذه المعارف التي يمتلكها الموظفون تعتبر رأس مال لامادي يجب الاهتمام بإدارته تماماً كما يدار رأس المال المالي والمادي. وقد لعبت التطورات التي عرفتها المؤسسات وخاصة في مجال قوى العمل، لاسيما تلك المتعلقة بالإحالة واسعة النطاق للتقاعد أو موجات تسريح العمال، دوراً مفعلاً لهذا الوعي. وكثيراً ما يستشهد بحالة وكالة (NASA)، التي صرحت بأنها لن تكون قادرة على إعادة إرسال من جديد رواد إلى القمر نظراً لفشلها في معرفة كيفية المحافظة على الخبرة ومهارات المتراكمة لديها من خلال برنامج دام ما يقارب العشرين سنة، فهي تعتبر مثالا نموذجيا لـ"ذاكرة مفقودة"، أي بمعنى آخر لإدارة معرفة فاشلة. وتطرح بذلك إشكالية إدارة هذه الذاكرة .

لذلك، فالوصول إلى بناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاج إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسة، وإلى معرفة معمقة في عمليات إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة، كما أنه يتطلب بالضرورة معرفة المحاولات والمعوقات والتحديات التي تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية وكيفية تطويرها، وهو ما ستصدي له هذه الدراسة بالتحليل والتوضيح والتفسير من خلال منهجيتها العلمية والمباحث التي ستشكل محتوياتها لمعالجة الإشكالية المصاغة في السؤال الجوهرى التالي:

كيف يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة ؟

ويمكن التعبير عن المشكلة من خلال التساؤلات الآتية التي تشكل عناصرها:

1. ما علاقة إدارة المعرفة بالذاكرة التنظيمية ؟
2. ما هي تقنيات وآليات إدارة المعرفة المساندة لعملية بناء الذاكرة التنظيمية؟
3. ما هو المقصود بالذاكرة التنظيمية ومحتوياتها، وما هي الأسباب التي تدعو إلى التفكير بها، وما هي جدواها؟
4. هل تمت محاولات ناجحة لبناء الذاكرة التنظيمية ؟ وما هي العقبات والتحديات التي تواجه هذا البناء؟
5. ماهي المداخل التي تم تطويرها لبناء الذاكرة التنظيمية ؟

#### ■ فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات السابقة عن مشكلة الدراسة وعناصرها تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات الآتية:

تساهم إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية

وتتفرع من خلال هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية كالتالي:

1. تساهم عملية امتلاك المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية
2. تساهم عملية اكتشاف المعرفة في تحديث الذاكرة التنظيمية
3. تساهم عملية مشاركة المعرفة في توزيع الذاكرة التنظيمية
4. تساهم عملية تطبيق المعرفة في استرجاع الذاكرة التنظيمية

## ■ أهداف الدراسة

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة فإن الدراسة تسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية : الهدف الرئيسي هو إجراء دراسة استكشافية ودراسة الحالة لبيان دور إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الذاكرة التنظيمية، وينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التحقق في كيفية الاحتفاظ بالمعرفة للعاملين في حالة فقدانها بسبب ترك العمل او الاستقالة، والاستراتيجيات التي تعتمد بقاء هذه المعرفة ونقلها تنظيميا للعاملين الجدد؛
2. تقديم نظرة عن تطبيق ادارة المعرفة وابرار اهميتها.
3. البحث في الأدبيات الحالية بهدف فهم الدور المهم لإدارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية؛
4. وصف كيفية بناء وتصميم الذاكرة التنظيمية؛
5. وصف كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات؛
6. التعرف إلى دواعي بناء الذاكرة التنظيمية.

## ■ أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من حداثة موضوع الذاكرة التنظيمية الذي تناوله ومن اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في المجالات والحقول المختلفة (بما فيها الدراسات في علوم التسيير) بموضوع الذاكرة التنظيمية . هذا فضلا عن كون الذاكرة التَّنظيميَّة توثق خبرات المنظمة ومعارفها بأشكالها المختلفة ليكون هذا المخزون المعرفي مرجعا رئيسا للإدارة، يبعدها عن التعامل مع الكم الكثير من المعلومات دون تنظيم، وكما تظهر أهميتها من خلال النظر إلى النقاط التالية:

1. تقدم الدراسة مزيد من الفهم والتوضيح لموضوع الذاكرة التَّنظيميَّة وأبعادها المختلفة: الأمر الذي ربما يُضيف إسهاما جديدا للدراسات الأكاديميَّة الَّتِي تهتمُّ بالتَّقدم المعرفي في حقل الإدارة بشكل عام وفي مجال الذاكرة التَّنظيميَّة بشكل خاص؛
2. الدور المهم والضروري لامتلاك المؤسسات في الحاضر والمستقبل لنظم إدارة المعرفة كضرورة تنافسية تساعد في بناء الذكرة التنظيمية التي تدعم الميزة التنافسية؛
3. دور الذاكرة التنظيمية في إدارة الموارد الذكية التي تمتلكها المؤسسات وتجنب الغباء التنظيمي، وتجنب النسيان التنظيمي؛

## ■ منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، للتعرف على الية مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية؛ وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لهذه إشكالية، من خلال مدخلي المعرفة والذاكرة التنظيمية. إتبعنا في ذلك التوجه الإستمولوجي التفسيري بغرض فهم وتفسير حقيقة مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، حيث قمنا بتحليل إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية من خلال أهم المقاربات المفسرة لهما. ومقارنة ماتوصلنا إليه في الجانب النظري مع الواقع العملي من خلال جمع المعطيات ومحاولة تحليلها للوصول إلى نتائج تؤكد أهمية كلا من مفهومي إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية. معتمدين في ذلك المسار الاستكشافي/الإستطلاعي وذلك من اجل فهم حقيقة الترابط الموجود بين كلا من المدخلين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية . إلى جانب أسلوب أستدلالات التجريبي (الاختبار) لمقارنة الجانب النظري مع الواقع، أي لوضع ما توصلنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والذاكرة.

ويهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة استخدمنا في بحثنا أسلوب الاستدلال التمثيلي (الابعاد والتمحور) الذي يجمع بين الاستنباط والاستقراء بالإضافة الى اختيار المقاربة البحثية (مزيج المندمج/المختلط) التي تجمع بين الجانب الكيفي والكمي، معتمدين في ذلك على تقنية المقابلة شبه موجهة و واستبيان نموذج (CAF) من أجل تحليلها لغرض الوصول إلى الإجابة على هذه الفرضيات.

## ■ الدراسات السابقة

دراسة (Rajiv Sabherwal & Irma Becerra-Fernandez,2003)

« دراسة تجريبية لتأثير عمليات إدارة المعرفة على المستوى الفردي-والجماعي والتنظيمي »

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف تؤثر عمليات إدارة المعرفة والتي حددها الباحث في أربع عمليات أساسية والمعروفة في نموذج نوناكا الرباعي: التجسيد، التدوير، التجميع ، التفاعل الإجتماعي، على فعالية الجوانب الفردية والجماعية وحتى التنظيمية، عن طريق دراسة لعينة مكونة من 159 فردا وبعض اللقاءات الفردية، نموذج الدراسة يقترح أن هناك تأثير التجسيد والتدوير على فعالية الجوانب الفردية (التعلم الفردي) في إدارة المعرفة؛ أما التجميع والتفاعل الاجتماعي فتؤثر على فعالية الجانب الاجتماعي والتنظيمي، تدعم نتائج الدراسة ما توجهت إليه النظريات الخاصة بالتعلم الفردي والجماعي والتنظيمي، كما أظهرت أن هناك تأثيرا للعمليات في نموذج نوناكا على الجوانب الثلاثة، أيضا دعت الدراسة إلى استخدام النموذج لتأثير عمليات إدارة المعرفة على المستويات الثلاثة، من خلال المزيد من الأبحاث التي تهدف إلى نمذجة للعلاقة المذكورة باستخدام التقنيات الإحصائية المعروفة.

وقد أفاد الباحث من هذه الدراسة بإعتماد عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج نوناكا الرباعي الواردة في الدراسة والتي تعتبر أحد متغيرات الدّراسة الحالية وتختلف الدراسة الحالية عن هذه دراسة، في دراسة متغيرات إدارة المعرفة بإبعاده عمليات إدارة المعرفة لنموذج نوناكا ومساهمتها في تطوير الذاكرة التنظيمية كما أنّ الدّراسة الحالية قد أجريت في بيئة أعمال مختلفة.

دراسة (Marwick ، 2001) بعنوان

### «تكنولوجيا إدارة المعرفة».

أوضحت الدراسة أن استخدام نموذج (Nonaka) في الأنواع الأربعة من المعرفة ركز على المعرفة الضمنية. وتبين بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت بدور قوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الصريحة مثل البحث والتصنيف، لكن هذه المساهمات لا زالت ضعيفة في مجال المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة، رغم وجود تطورات بارزة مثل استخدام قاعدة النص ومواقع الخبرة من خلال مقابلة العاملين وجهاً لوجه والتي تكمن فيها عمليات التشاركية بالمعرفة مثل المؤتمرات الفيديوية إلا أنه لا تزال فيها صعوبات لفهم الإيماءات والتفسيرات وغيرها.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التعامل مع المعرفة الانسانية وليس مع المعلومات المستخدمة في النظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة. وعليه، فإنه إذا حققت التكنولوجيا نجاحاً في الوصول إلى الوثائق الصحيحة لاستخدامها بالمهمة الصحيحة فإن الأمل يبقى معقوداً لإيصالها إلى العاملين في المواقع الوظيفية التي تطلبها وقت الحاجة، هذا وقد أجريت الدراسة في أمريكا.

دراسة (Wu, 2009) بعنوان:

### العلاقات الاجتماعية، إدارة المعرفة، والأداء التنظيمي: الذاكرة التنظيمية كوسيط

هدفت الدراسة إلى اختبار دور الثقة والاتصال بين الأفراد والتشارك في المعرفة وتنوع المعرفة وعلاقات الشبكات في تطوير الذاكرة التّظيميّة. وأجريت الدّراسة على (108) مؤسسة من المؤسسات ذات التكنولوجيا العالية في (Science Park) وأظهرت الدّراسة التأثير الإيجابي للذاكرة التّظيميّة على الأداء المالي والإبداع في المؤسسات المبحوثة وأنّ تطوير الذاكرة التّظيميّة يتأثر بالمتغيرات السّابقة باستثناء شبكة العلاقات. وافترضت الدراسة أنّ العلاقات الاجتماعيّة وإدارة المعرفة تؤثر على تطوير الذاكرة التّظيميّة وتؤثر على الأداء التنظيمي في الصّناعات ذات التكنولوجيا العالية المعقّدة والسّريعة التّغيير.

لقد أسهمت دراسة (Wu, 2009)، في إلقاء الضوء على العوامل التي تؤثر في تطوير الذاكرة التنظيمية وهدفت إلى اختبار تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء والميزة التنافسية للمنظمة وقياس تأثير الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط بينما سعت الدراسة الحالية إلى قياس الذاكرة التنظيمية كمتغير تابع.

دراسة كل من (Chang and Cho, 2008) بعنوان:

### «أثر الذاكرة التنظيمية على نجاح المنتج الجديد»

هدفت إلى دراسة تأثير الذاكرة التنظيمية على نجاح المنتج الجديد من خلال دراسة (169) مشروعاً في مؤسسات تصنيع كورية تعمل في مجال تطوير منتجات جديدة.

وأظهرت الدراسة أهمية التشارك في الذاكرة وأهمية استخدام معلومات خارجية لأن المنظمة ليس لديها كل الذاكرة التي تحتاجها لتطوير المنتج وأن على المنظمات أن تستوعب المعلومات الخارجية عن التكنولوجيا والزبائن والموردين وأن وجود التحالفات بين المنظمات في مجال البحث والتطوير تعزز هذا الجانب وأكدت الدراسة أن الإجراءات الرسمية مفيدة للمنظمة وتؤكد على أهمية النشاطات مثل تطبيق شهادات الأيزو وبالتالي تعزز نجاح المنتج الجديد بينما لا يوجد أي تأثير للذاكرة التنظيمية وأن هذه العلاقة المعقدة تتأثر بخصائص المشروع كالإبداع.

وركزت الدراسة على تبني المنظمات مداخل مختلفة في إدارة المشاريع وإدارة هياكل المعرفة إلى جانب تمكين أعضاء الفريق من الوصول إلى المعرفة التنظيمية المخزنة وعلى دور التشارك في الذاكرة كعامل نجاح مهم وليس فقط مجرد تخزين المعرفة في ذاكرة المنظمة إضافة إلى أهمية المسح المستمر للمعلومات الخارجية.

إن دراسة (Chang and Cho, 2008) تقدم إسهاماً ذا قيمة في مجال استخدام الذاكرة التنظيمية في تطوير المنتج الجديد من خلال الإختبار والتطبيق العلمي لنموذج الدراسة.

وقد أفاد الباحث من دراسة (Chang and Cho, 2008) في مجال أهمية المعلومات الخارجية والتشارك في الذاكرة التنظيمية حيث تمت دراستها ضمن متغيرات الدراسة الحالية إلى جانب اختبار متغيرات أخرى تتعلق بمحتوى وشكل الذاكرة التنظيمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز وتنميتها في بيئة الأعمال الجزائرية.



دراسة (Siegel,2006) بعنوان:

«أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ستوديباكر»

إعتمدت هذه الدراسة على نتائج الدّراسة التي قام بها (Li et al., 2004) في 164 مؤسسة صناعية صينية والتي هدفت إلى بحث الذاكرة الموجهة نحو الإدارة والثقافة والتكنولوجيا والسوق ودراسة تأثير كل منها على الأداء الإداري والثقافي والتقني والتسويقي والتي أظهرت ارتباطاً بين الذاكرة التّنظيميّة القويّة والأداء التنظيمي الايجابي.

واعتمد (Siegel, 2006) على منهج دراسة الحالة لمؤسسة (Studebaker Corporation)، وكانت نتائج دراسته قد أشارت إلى ضرورة التّحقّق عند ربط الذاكرة التّنظيميّة بأداء المنظمة وأنّ الإفادة من الذاكرة التّنظيميّة في مجال أداء المنظمة هي محدودة إلى حدّ ما وإلى أن دراسة (Li et al., 2004) قد أغفلت الدور الكبير للمديرين والأفراد في تفسير الذاكرة التّنظيميّة.

كما بيّنت الدّراسة أنّ الذاكرة التّنظيميّة تزوّد المنظمة بإطار عام لفهم ثقافة المنظمة. ولقد تبنت دراسة (Siegel, 2006) منهج دراسة الحالة لتحليل تأثير الذاكرة التّنظيميّة على الأداء اعتماداً على متغيرات دراسة نوعيّة سابقة.

وقد أفاد الباحث من دراسة (Siegel, 2006) في موضوع التوجّه في الذاكرة، إلى جانب إختبار متغيرات المحتوى وشكل وتشكيل الذاكرة التّنظيميّة وفحص دور إدارة المعرفة في تعزيز وتطوير الذاكرة التنظيمية. واستخدمت الدراسة الحالية منهج البحث المندمج خلافاً لدراسة (Siegel, 2006) التي انتهجت منهج البحث النوعي فقط.

دراسة (Moorman and Miner,1997) بعنوان:

«The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity»

لقد هدفت دراسة (Moorman and Miner, 1997) إلى اختبار تأثير الذاكرة التّنظيميّة على الأداء والإبداع في المنتج الجديد من خلال الدّراسة التطبيقية. وقد أفاد الباحث من دراستهما في مجال متغيرات الذاكرة التّنظيميّة المتعلقة بمستوى وانتشار الذاكرة التّنظيميّة والتي هدف الباحث إلى اختبارهما ضمن متغيرات الدّراسة الحالية إلى جانب المتغيرات التي تتعلق بمحتوى وشكل وتشكيل وتوجّه الذاكرة التّنظيميّة واختبار دور إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية.

حيث توصل كل من Moorman and Miner في دراستهما إلى أنّ الذاكرة التّنظيميّة تؤثر على العمليات الأساسية الخاصة بتطوير منتج جديد بتأثيرها على تفسير المعلومات والأداء الخاص بالمنتج الجديد. وقد تم جمع البيانات من 92 مشروعاً خاصة بتطوير منتجات جديدة.

وأظهرت دراستهما أنّ زيادة مستوى الذاكرة التنظيمية يعزّز الأداء المالي على المدى القصير للمنتجات الجديدة بينما الانتشار الواسع للذاكرة التنظيمية يزيد من الأداء والإبداع في المنتجات الجديدة.

وأشارت الدراسة إلى أنّ تطوير وبقاء الذاكرة التنظيمية يستدعي الاهتمام ليس فقط بمستويات الذاكرة بل أيضا بأهمية انتشار الذاكرة التنظيمية. وأنّ فشل المنظمة في فهم تأثير الذاكرة التنظيمية في تطوير منتج جديد يعني الفشل في تحقيق التعلم التنظيمي.

دراسة (Stein and Zwass, 1995) بعنوان:

### "Actualizing Organizational Memory with Information Systems"

هدفت الدراسة إلى اختبار دور أنظمة المعلومات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في الذاكرة التنظيمية ومن خلال بناء نموذج لأنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية وأنشطتها المتعلقة بجمع وتخزين واسترجاع المعلومات لدعم فاعلية المنظمة. واعتمدت الدراسة في تحديد معايير فاعلية المنظمة على نموذج "الذي قدّمه كل من *Quinn and Rohrbaugh* في عام 1983، واعتمد هذا النموذج في تحديد معايير الفاعلية على نموذج *Parsons* الذي قدّم أربع وظائف للنظام وهي: تحقيق التكامل والتكيف وتحقيق الأهداف والإدامة. لقد حـاولت دراسة (Stein and Zwass) بناء نموذج لأنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية وربطه بفاعلية المنظمة.

وأفاد الباحث من دراسة (Stein and Zwass, 1995) إلا أنّ الدراسة الحالية قد اختلفت في استخدام منهج البحث المندمج في اختبار مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية.

دراسة (Girod, 1996) بعنوان:

### «Pour une defintion operationnelleion et une modelisation de la mémoire organisationnelle»

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء تعريف عملي للذاكرة التنظيمية. خلافاً للأعمال الباحثين السابقين أمثال كل من (Levitt et March, 1988; Stein, 1989; Walsh et Ungson, 1991; Koenig, 1995)، والذين قدموا تعريفاً شاملاً، باعتبارهم ان الذاكرة التنظيمية بصفة عامة على انها مجموع المعارف المخزنة في ذاكرة الافراد والوثائق والمحفوظات وقواعد البيانات الحاسوب، والثقافة، وهيكل ...

وقد استفاد الباحث من دراسته بالوقوف على اهم التعاريف المقدمة واعتماده عليها في الوصول الى تعريف عملي لمفهوم الذاكرة التنظيمية.

دراسة (Djilali Benmahamed & Ermine) بعنوان:

### *Techniques de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers*

هدفت هذه الدراسة الى استخدام تقنيات إدارة وهندسة المعرفة لوضع نهج استراتيجي لنقل المعرفة المهنية . عمل على تصميم نماذج لتقاسم المعرفة والتعلم التي تم تحديدها بشكل جيد في مجال المهن البترولية حيث اجريت هذه الدراسة بمؤسسة سوناطراك والتي كانت كدراسة تجريبية على قسم PED (هندسة وتطوير البترول) اذ قام الباحث بتحديد الكفاءات الإستراتيجية من خلال نموذج "البطاقة الإستراتيجية" (carte de la stratégie)، المستوحاة من أعمال (Kaplan & Norton)، والتي هدف من خلالها وضع تمثيل نموذجي يضمن قراءة معرفية جيدة عن طريق عرض هرمي لرأسمال المعرفي للمؤسسة. وقد استفاد الباحث من هذا العمل في اختيار ميدان العمل الذي يتلائم واهداف الدراسة وذلك لتبني مؤسسة سوناطراك لمشروع ادارة المعرفة.

وقد حاول الباحث الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال ما يلي:

- التعرف على بعض المراجع والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية، بحيث أمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، مما سهل بناء الإطار النظري للدراسة؛
- معرفة النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وكذا الجوانب التي ربما لم تتناولها بالبحث؛
- اختيار الوسائل الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات وتحديد الوسائل الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة.

كما يتضح من استعراض الدّراسات السّابقة أنّ موضوع الدّراسة يُعدّ من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدّارسين في العديد من الدول. و يمكن إبراز ما تضيفه الدراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة في النقاط التّالية:

1. تختلف الدّراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في أنّها تركز على دراسة مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التّنظيميّة؛
2. أجريت غالبيّة الدراسات في بيئة غربيّة غير عربيّة في حين أجريت الدراسة الحاليّة في بيئة الأعمال الجزائريّة؛
3. تفحص الدّراسة الحاليّة الذاكرة التّنظيميّة في المؤسسات جزائريّة وذلك لأن هذه المؤسسات بدأت بتطبيق أنظمة جودة تتضمن معايير توثيق المعارف والخبرات وبعض ممارسات بناء الذاكرة التّنظيميّة الأمر الذي يجعل قياس متغيرات الدّراسة في هذه المؤسسات ممكنا. أما مجتمع غالبيّة الدراسات السابقة فقد كانت من مؤسسات البناء والمؤسسات التي تهتمّ بتطوير المنتجات الجديدة والمؤسسات ذات التّكنولوجيا العاليّة؛

4. تتسم الدراسة الحالية بأنها تعتمد الأسلوب الميداني في جمع البيانات وتحليلها من خلال الاستمارة والمقابلة التي صمّمها الباحث لأغراض الدراسة.

#### ■ هيكل الدراسة

الهدف العام من هذا البحث هو تقييم إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في بناء وتنمية الذاكرة التنظيمية ولغرض الفهم المعتمق، ينقسم هذا العمل إلى أربعة فصول منفصلة.

يقدم الفصل الأول تعريفات عامة حول مفهومي المعرفة وإدارة المعرفة، كما يسلط الضوء على بعض الأسس المفاهيمية المرتبطة بهما، كما يحدد أيضا، المكونات الأساسية لإدارة المعرفة بما في ذلك البناء الأساسي والعمليات والنظم والأدوات والتقنيات. ويوضح الأنماط الأربعة لعمليات إدارة المعرفة وهي: تطبيق المعرفة، امتلاك المعرفة، وتبادل المعرفة، واكتشاف المعرفة.

نحاول من خلال الفصل الثاني تحت عنوان الاطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية باحتواء المفهوم من كافة جوانبها والتطرق لكافة الإشكاليات النظرية والعملية المطروحة ضمن الأدبيات المتخصصة في ذلك، والتي من أهمها: أولا مشكل التجسيد أو الكينونة<sup>1</sup>: أي مدى إمكانية اعتبار المنظمة كمجموعة ذكريات تاريخية غير قابلة للحفظ أم ككائن له ذاكرة مجسدة قائمة بحد ذاتها؛ ثانيا، مشكل التموقع: أي إذا ما كانت الذاكرة متواجدة في عقول أعضاء التنظيم فقط أم في كامل عناصر نظام المنظمة؛ ثالثا، مشكل كيفية التعامل معها: أي اعتبارها كشيء ساكن يمكن نمذجته في شكل مخزون أو كعملية ديناميكية ذات طابع اجتماعي؛ رابعا، مشكل الأثر الذي تعكسه: أي هل للذاكرة التنظيمية دور وظيفي فعال في تحسين الأداء أم تعتبر سببا للاختلال في وظيفة المنظمة؛ خامسا، مشكل علاقتها بإدارة المعرفة: أي فيما تكمن العلاقة بين مجالات البحث المتخصصة في الذاكرة التنظيمية وكذا في إدارة المعرفة.

ويستعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة والافتراضات الفلسفية الأساسية، إضافة إلى طرق البحث التطبيقية التي اعتمدت عليها. وكذا الأدوات التي تم اعتماده في جمع البيانات

والفصل الرابع تحت عنوان النتائج والتوصيات الذي يستعرض دراسة الحالة متعددة ويقدم نظرة تفصيلية لكيفية ممارسة إدارة المعرفة داخل مجموعة من المؤسسات الوطنية كدراسة حالة، واليات وعمليات بناء الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بهذه الممارسات. إضافة الى تقديم النتائج التي تم الوصول إليها إلى جانب التحقق من صحة الافتراضات المقترحة للخروج في الأخير بجملته توصيات وأفاق الدراسة المستقبلية.

<sup>1</sup> anthropomorphism

---

## الفصل الأول: مبادئ ادارة المعرفة

---

## تمهيد

اكتسبت المعرفة في وقتنا الحاضر أهمية بالغة وذلك لقدرتها على تحقيق النجاح داخل المؤسسات ومساهمتها في التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة. إذ تزداد هذه الأهمية كلما توجهت المؤسسة نحو الاستثمار في المعرفة الضمنية المتواجدة في أذهان وعقول الأفراد، والتي تتجسد في حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوجد بشكها الصريح على شكل معلومات ذات معنى عن السوق والعميل والاتصالات والتقنية. إذ تعتبر أصل غير ملموس، و التي تلعب دورا حاسما في زيادة كفاءة الأعمال، تسريع وتيرة الابتكار وتحديد الوقت المناسب للدخول إلى السوق، تحسين عملية اتخاذ القرار، وخاصة في بناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد.

لذلك، أصبحت قيمة المنظمات تقاس بمدى استثمارها في أصولها المعرفية المتمثلة في رأس مالها الفكري، وهذا ما يفسر اتساع الفجوة بين قيمة المؤسسة المالية كما تجسدها موجوداتها المادية وبياناتها المحاسبية وقيمتها السوقية. وأفضل مثال على ذلك، المنظمات كثيفة المعرفة، كشركة (Microsoft)، التي تتضاعف قيمتها السوقية من ثلاث إلى ثماني مرات عن قيمتها المالية. وبسبب المعرفة، وجدت المنظمات نفسها أمام تحديات جديدة.

ولمواجهة هذه التحديات، توجهت المنظمات نحو تطبيق وممارسة إدارة المعرفة التي تعتبر أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة المساعدة على تحقيق التحول المطلوب. حيث تركز على تنظيم وتوفير المعرفة المهمة، متى وأينما لزم الأمر. فبني بذلك تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي داخل المنظمات.

واستنادا لأهمية المعرفة وإدارة المعرفة، نحاول في هذا الفصل الأول، عرض المفاهيم الأساسية للمعرفة وإدارة المعرفة، وكما نتناول أهم الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة، من خلال الطرق المختلفة لإدارة هذه المعرفة والتي تتضمن مكونين أساسيين هما: عمليات إدارة المعرفة ونظمها، والتي تعتمد على أسس ثلاثة هي: الآليات، التقنيات، والبنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، المعرفة العامة)، وكما يناقش الفصل الحالي أسس إدارة المعرفة الثلاثة، والوقوف على القوى الدافعة لها، كما سنعرض القضايا التنظيمية المتعلقة بإدارة المعرفة، وسنتناول على وجه التحديد، نظم إدارة المعرفة ودورها في المنظمة.

## المبحث الأول: المعرفة في المؤسسة

نحاول من خلال هذا المبحث تقديم ماهية المعرفة بقدر من التفصيل، وتوضيح الفرق بين كل من المعرفة، المعلومات والبيانات. كما نقدم بعض وجهات النظر الفلسفية البديلة للمعرفة، ذاتية كانت أم موضوعية، بالإضافة إلى تناول طرق تصنيف المعرفة وتحديد بعض السمات المستخدمة في تصنيف الأنواع المختلفة للمعرفة. كما نتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم رأس المال الفكري (*intellectual capital*) بأبعاده المختلفة. وفي الأخير، يعرض هذا المبحث مختلف الأوعية والمواقع تواجدا لمعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة

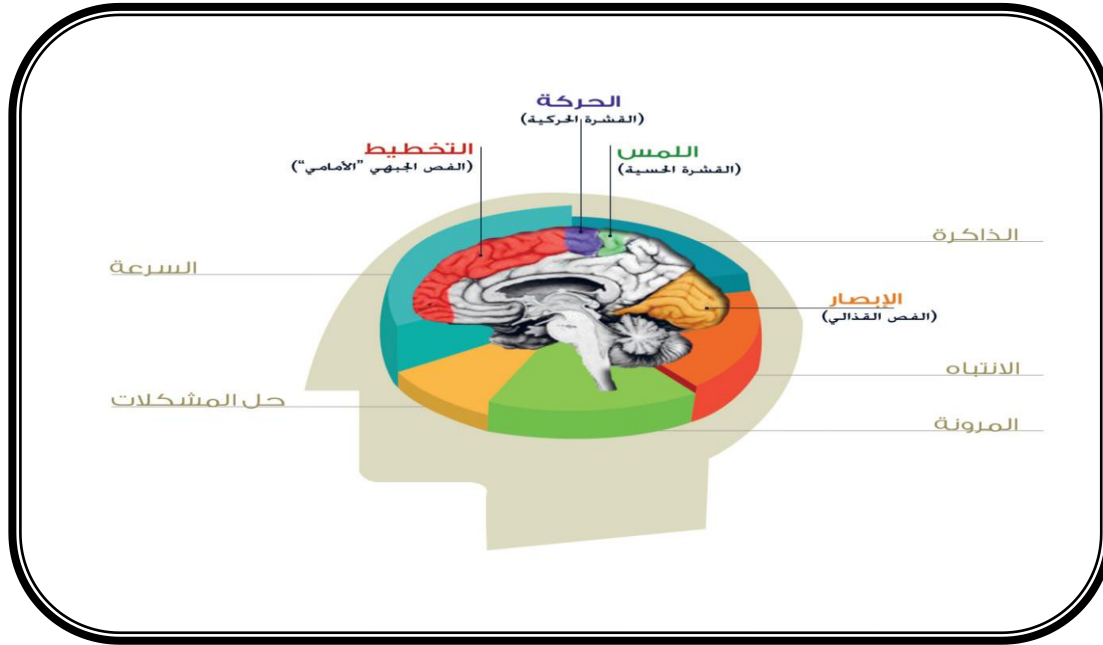
إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عندما نشير إلى المعرفة هو ذلك المخزون الهائل من المعلومات التي يملكها العقل البشري. وهو معيار المعرفة واصلها وسببها، حيث يعالج عقلنا بيانات ومعلومات كثيرة جدا لتكوين المعاني، وذلك من خلال بناء علاقات بين المعلومات والبيانات تجعل للتجارب التي نعيشها معنى. ثم يستخدم عقلنا هذا المعنى في دعم عملية التخطيط وتحديد كيفية الاستجابة للحقائق التي يتم إدراكها، وهذا هو في جوهره ما يشكل ويكون المعرفة.<sup>1</sup>

ومن منظور فردي، فإن المعرفة البشرية لا تخزن في جزء واحد من الدماغ بل في أجزاء متعددة منه، حيث يتم الوصول إلى المعرفة من خلال تفاعل وتعاون أجزاء عديدة في الدماغ، تبني معا شبكة عقلية ديناميكية كما هو موضح في الشكل (1-1).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Wittrock, M.C. (1992). *Generative Learning Processes of the Brain*, Educational Psychologist, 27 (4), p531-541.

<sup>2</sup> Supp, G. & al., (2007), *Directed Cortical Information Flow During Human Object Recognition: Analyzing Induced EEG Gamma band Responses in Brain's Source Space*, PLoS One, p2.

## الشكل (1-1): العقل البشري كمصدر للمعرفة



المصدر: علي محمد الخوري (2015)، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص25.

وإذا ما ربطنا ذلك بالسياق المؤسسي، فإن إدارة المعرفة تصبح نتاج شبكة مماثلة مبنية بصورة تشاركية. وتنتج المعرفة عن فهم العلاقات القائمة بين العمليات التي يلزم القيام بها بشكل دائم، حيث يتم فحص تلك العلاقات وتغييرها حسب الحاجة. وتعني المعرفة أيضا أن تتضمن عمليات التعلم عناصر التوقع والتعامل مع التغذية العكسية (*Feedback*)، وإنشاء المعرفة من خلال تلك التغذية وكيفية اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وقد تضمنت الأدبيات المتوفرة حاليا حول المعرفة العديد من وجهات النظر التي تم تعريف المعرفة من خلالها، حيث يعرفها *Ayer* بأنها «معتقد صحيح له ما يبرره». ويعرف *O'Dell & Grayson* أن المعرفة هي «مزيج سلس من الخبرات والقيم والمعلومات المتسقة (*Contextual Information*) والرؤية المتيقنة (*Expert Insight*) التي تقدم إطار عمل لتقييم وتحصيل خبرات ومعلومات جديدة».<sup>2</sup>

وقد أشار هؤلاء الباحثون إلى أن «المعرفة تنشأ في عقل العارف وتطبق فيه». أما «في المؤسسات فتصبح المعرفة غالبا صريحة ليس فقط في المستندات أو الأرشيف، بل أيضا في العمليات والممارسات والقيم المؤسسية».

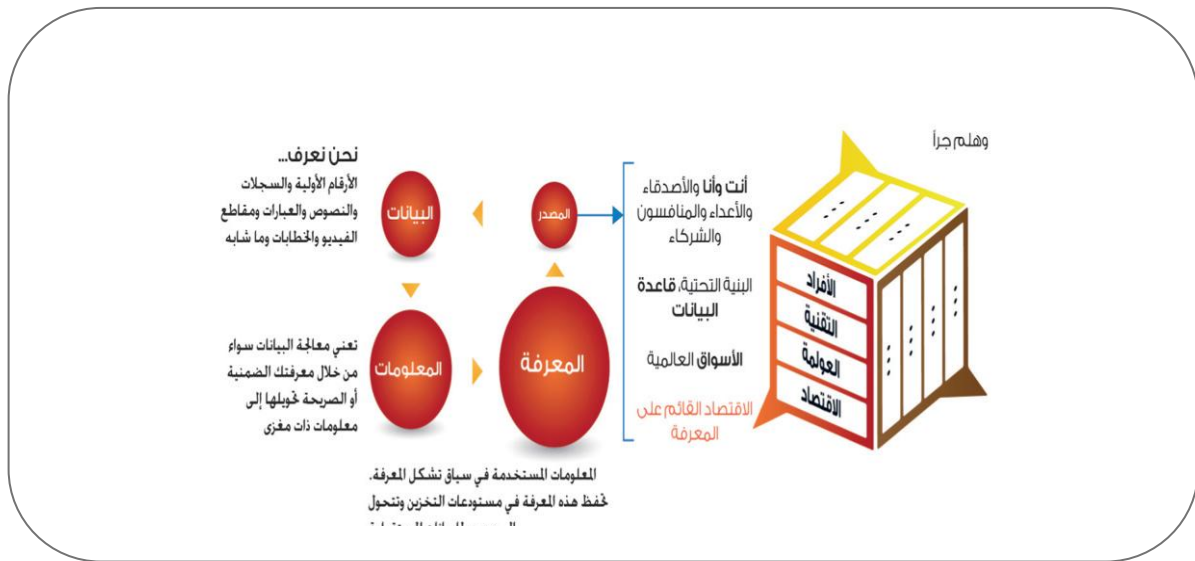
<sup>1</sup> Jones, P.M. (2001), *Collaborative Knowledge Management, Social Networks, and Organizational Learning*, Proceedings of HCI International 2001: Ninth International Conference on Human- Computer Interaction, p1-4.

<sup>2</sup> Ibid.



نحن نكتسب المعرفة من تفاعلاتنا وقرائتنا وتجاربنا التي نعيشها. فعندما نعالج ما ندركه ونعطيه معنا ما فإنه يتحول إلى معلومات. وعندما نضع المعلومات في سياق ما تصبح معرفة. ثم تتحول هذه المعرفة إلى مخزون للبيانات الأساسية التي يمكن في المستقبل استخدامها وتكوين معلومات ومعارف جديدة (الذاكرة التنظيمية). لذلك ينظر إلى المعرفة على أنها عملية دورية، وكما هو موضح في الشكل (2-1).<sup>1</sup>

الشكل (2-1): العناصر المكونة للمعرفة



المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص 27.

وتأسيساً على ما سبق، فضمن التوجهات الإدارية، هناك من يربط بين "البيانات"، "المعلومات" و"المعرفة". وعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين هذه المصطلحات، فإن هناك من يعتبرهم شيئاً واحداً، والتفرقة بينها تعد خطوة أساسية، فإذا اعتبرنا أن المعرفة هي البيانات أو هي المعلومات، فلا داعي للانتظار أي إضافة من إدارة المعرفة، والمدخل الشائع لفهم المعرفة هو تمييزها أولاً عن المفاهيم المرتبطة بها.

<sup>1</sup> علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص 26.

## الفرع الأول: التمييز بين المعرفة، المعلومات والبيانات

تختلف المعرفة اختلافاً تاماً عن البيانات والمعلومات، فعلى الرغم من أن هذه المصطلحات الثلاثة قد تستخدم بصورة تبادلية، إلا أنها تختلف تمام الاختلاف من حيث طبيعة كل منهما. وسوف نحدد في هذا الجزء ونوضح هذه المفاهيم ونميز بينهم. من أجل الوصول إلى تعريف واضح للمعرفة.

## أولاً: البيانات

وتتضمن الحقائق، الملاحظات أو المفاهيم (والتي قد تكون صحيحة أو غير صحيحة). وتمثل البيانات، بحد ذاتها، أرقاماً قد تأتي بلا سياق أو بلا معنى أو هدف<sup>1</sup>، أو رموزاً غير مفسرة، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها.<sup>2</sup>

## ثانياً: المعلومات

هي مجموعة جزئية (*Subset*) من البيانات، ولا تضم سوى البيانات التي لها سياق، أو ارتباط أو غرض. وحسب <sup>3</sup>*Davenport*، تنطوي المعلومات عادة على معالجة أولية للبيانات للحصول على دلالة تكون أكثر تعبيراً من الاتجاهات أو الأنماط التي تشمل عليها هذه البيانات. وحسب <sup>4</sup>*Wiig*، فهي حقائق منظمة لوصف حالة أو ظرف معين. وهي ناتج معالجة البيانات، تحليلاً وتركيباً، لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعادلات وغيرها، من خلال تطبيق العمليات الحسابية والطرق الإحصائية والرياضية والمنطقية، أو من خلال إقامة النماذج.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I. (2010), *Knowledge Management: Systems and Process*, M.E., Sharp, New York, p17.

<sup>2</sup> صلاح الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص26.

<sup>3</sup> Davenport, T. (1997), *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*, Oxford University Press, New York, p21.

<sup>4</sup> Wiig, K.M. (1995), *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*, Schema Press, Arlington, TX.p

<sup>5</sup> محمد خضري (2004)، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص8.

## ثالثاً: المعرفة

فإذا أردنا إعطاء تعريفاً أكثر شمولية "للمعرفة"، فيمكننا الاسترشاد بطريقة تعبير *Perrin* عنها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- أ. المعرفة هي عبارة عن مفهوم غير محدد أو دقيق تماماً؛
- ب. المعرفة تعني القدرة على الفهم وعلى العلم بشيء ما؛
- ج. المعرفة هي الحكم على شيء حسب مستوى معرفتنا به.

ويضيف *Perrin*، بأن هذه التعريفات تبين أن المعرفة تتضمن ثلاث خصائص أساسية وضرورية لإنشائها وهي:

- القدرات (الحكم، الفهم)؛

- المهارة (استخدام هذه القدرات)؛

- الكفاءة (إعطاء أحكام).

فهذا التصنيف يمثل المقاربة الأولية لمصطلح المعرفة. إلى جانب ذلك اقترح *Sanchez, Heene & Thomas* تصنيفاً آخر للمعرفة داخل المنظمة، وبشكل أكثر تحديداً كالتالي:<sup>2</sup>

- القدرات: هي نماذج وتخطيط إجراءات العمل لاستخدام الأصول من أجل خلق أو إنتاج أو عرض المنتجات في السوق، وهي الحالة التي يكون فيها الفرد متمكناً من النجاح في انجاز مهمة معينة، كالقدرة على التحليل والتركيب والمقارنة والتوليف. كما أن القدرة لا تظهر إلا من خلال تطبيقها على محتوى.
- المهارة: وتعتبر عن القدرة على التعامل مع وضعية محددة، وهي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ. وهي تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوفر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف أو غرض معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن.
- الموارد: هي الأصول الملموسة وغير الملموسة المتوفرة والمتاحة والتي تحشدتها المنظمة للكشف عن أو اقتناص فرصة متاحة في السوق.

<sup>1</sup> Perrin, A. (2004), *La valorisation des pratiques de management des connaissances : outils de mesure et mesure des outils*, Université de Nice Sophia Antipolis, France, p140.

<sup>2</sup> Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the NEC Strategic Management*, Elsevier, Oxford, p12.

• الكفاءات: تمثل مهارة منظمة في الاستغلال الجيد لأصولها لبلوغ أهدافها، كما تشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة داخل إطار حقله المهني. كما تتضمن أيضاً تنظيم العمل وتخطيطه وكذا الابتكار والقدرة على التكيف مع النشاطات غير العادية. كما أن الكفاءة تتضمن المزايا الفردية الضرورية للتعامل مع الزملاء والإدارة.

غير أن التعريف الذي لقي إجماع العديد من الباحثين، هو ذلك الذي يعرف المعرفة على أنها «مجموعة من المعتقدات لدى فرد حول وجود علاقة سببية بين الظواهر؛ وقد نجد مجموعة من الأفراد داخل المنظمة يتقاسمون نفس المعتقدات حول نفس العلاقة السببية»<sup>1</sup>.

وبناء على ما سبق، يبدو الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة واضحاً، فالبيانات تشير إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام أو الرموز ليس لها معنى حقيقي بشكلها الخام ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها، في حين تعني المعلومات تلك البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر في من يتلقاها، وتعتبر البيانات والمعلومات أساس المعرفة والمادة الأساسية المكونة لها، أما المعرفة فتتألف من مجموعة من المعلومات مضاف إليها المعنى الدلالي، ويمكن تعريفها بأنها هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المتراكمة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية. وبالتالي فإن «المعرفة أكثر من مجرد تراكم بعض المعلومات، إنها تكمن فيما يفهمه الأفراد من تلك المعلومات، ويرتبط الفهم بالاعتقادات، الخبرات، الكفاءات، التعلم، وترجمة كل ذلك إلى فعل أو اتخاذ قرار معين»<sup>2</sup>.

وعليه، هناك ثلاثة طرق للتمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات، فالبعض ينظر إلى المعرفة باعتبارها حلقة ضمن سلسلة متكاملة ومتراصة، تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة، وفق هذا التسلسل، التفرقة تمت على أساس سلمي أو هرمي. يمكن التمييز بينها أيضاً من وجهة نظر القيمة أو حسب وجهة النظر الآلية لتشكيل المعرفة. نحاول تلخيصهم في النقاط التالية:

<sup>1</sup> Perrin, A., *op. cit.*, p141.

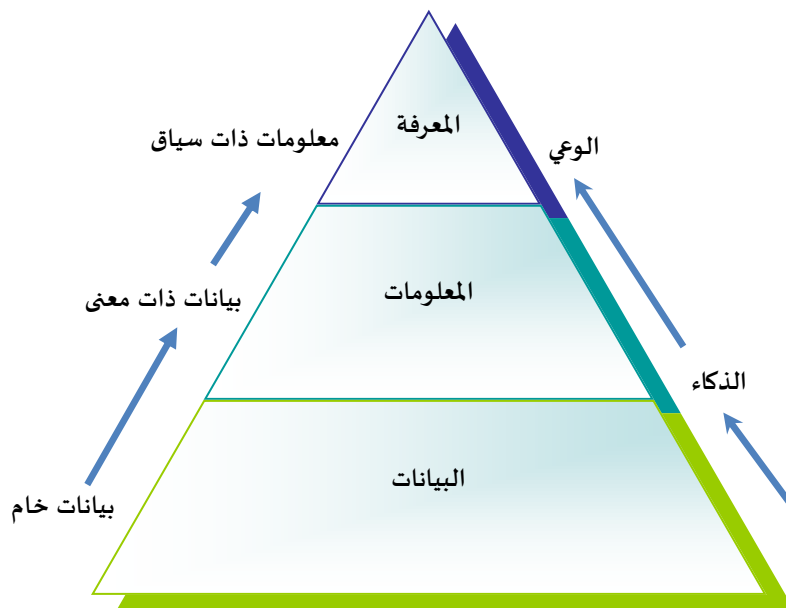
<sup>2</sup> Curley, K.F., & Kivowitz, B. (2001), *The Manager's Guide to Knowledge Management*, HRD PRESS, Canada, USA, p28.

## 1. الرؤية الأولى: وجهة النظر السلمية

تقع المعرفة وفقا وجهة النظر هذه في أعلى مستويات التسلسل الهرمي التي تأتي فيه المعلومات في المستوى المتوسط والبيانات في المستوى الأدنى. ووفقا لهذه الرؤية، فإن المعرفة تشير إلى المعلومات التي تتيح إمكانية التصرف واتخاذ القرارات أو هي المعلومات التي لها اتجاه محدد، وعلى هذا الأساس، فإن المعرفة تتشابه بشكل جوهري مع المعلومات والبيانات، رغم أنها هي الأكثر ثراء وعمقا، وبالتالي الأكثر قيمة.

وبناء على هذه الرؤية، فإن البيانات تشير إلى حقائق مجردة خالية من السياق، مثل رقم الهاتف، أما المعلومات فهي بيانات داخل سياق، مثل دليل الهاتف، وبالنسبة للمعرفة فهي معلومات تسهل القيام بعمل ما، وعلى سبيل المثال الأفراد الذين لهم خبرة في مجال معين داخل منظمة ما، وكمثال على ذلك، إدراك أن رقم الهاتف يخص عميلا جيدا يجب الاتصال به مرة في الأسبوع لأخذ طلباته. ولتوضيح ذلك نقدم الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل (3-1): سلمية المعرفة



Source : Filos, E., (2006). *Smart Organizations in the Digital Age*, Idea Group Publishing, United States of America, P 17.

على الرغم من أن هذه الرؤية المبسطة عن المعرفة قد تبدو دقيقة، إلا أنها حسب وجهة نظرنا لا تقدم تفسيراً كافياً لخواص المعرفة، ولذا فإننا نستعين برؤية أكثر شمولية.

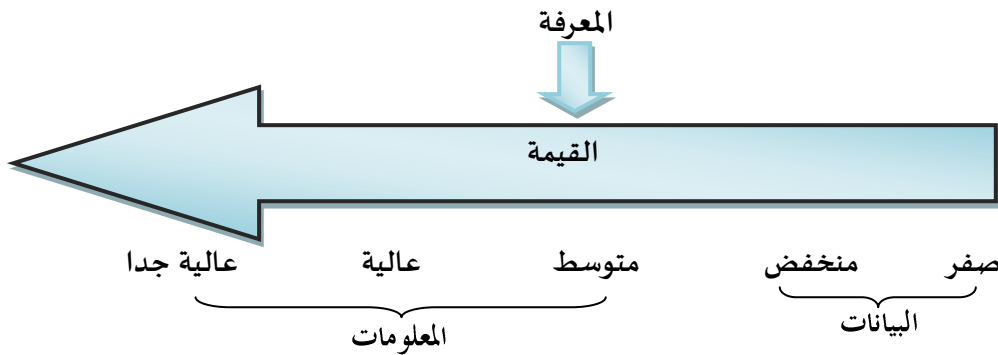
<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p18.

## 2. الرؤية الثانية: من وجهة نظر القيمة والأحداث

حسب هذه الرؤية تختلف المعرفة في جوهرها عن المعلومات، فبدلاً من النظر إلى المعرفة بأنها مجموعة حقائق أكثر ثراءً وتفصيلاً من المعلومات، فإننا نعرف المعرفة في مجال معين على أنها: "الاعتقادات المبررة حول العلاقات التي تربط المفاهيم المتعلقة بذلك المجال". وهذا التعريف له ما يؤيده في أدبيات إدارة المعرفة (مثل أعمال <sup>1</sup>Nonaka). لذلك، فإن المعرفة تساهم في إنتاج معلومات مستخلصة من البيانات أو في إنتاج معلومات أكثر قيمة من أخرى أقل قيمة. ووفق هذا المعنى، فإن المعلومات من شأنها تيسير عمل ما، مثل اتخاذ قرار بشأن الدخول في صفقة من عدمه. وبناءً على المعلومات الجديدة المستحدثة للقيمة المتوقعة للنتيجة، وكذلك العلاقة مع المفاهيم الأخرى، مثل توقع مسير ما إذا كان بإمكانه الفوز في الصفقة أم لا، فإن هذه المعرفة تتيح لهذا المسير الفرصة في معرفة ما إذا كان بإمكانه قبول أو رفض الصفقة. وهذه السمة من العلاقة بين البيانات والمعلومات يوضحها الشكل (4-1)، حيث يوضح العلاقة بين البيانات (التي قيمتها صفر أو أقل في اتخاذ القرار)، والمعلومات (التي لها قيمة أكبر من البيانات)، رغم اختلاف قيمة كل منهما.<sup>2</sup>

ويرى *Godbout* من جهة أخرى أن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين: الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجله وأيضاً السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أوسع وأعلى قيمة من البيانات، والمعرفة أوسع وأعلى قيمة من المعلومات، باعتبار أن الهدف والسياق في كل مرة يتعلق بمستوى أكبر وأهمية وهدف أكبر.<sup>3</sup>

الشكل (4-1): البيانات والمعلومات والمعرفة (حسب وجهة نظر القيمة)



Source: Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I, *op. cit.*, p18.

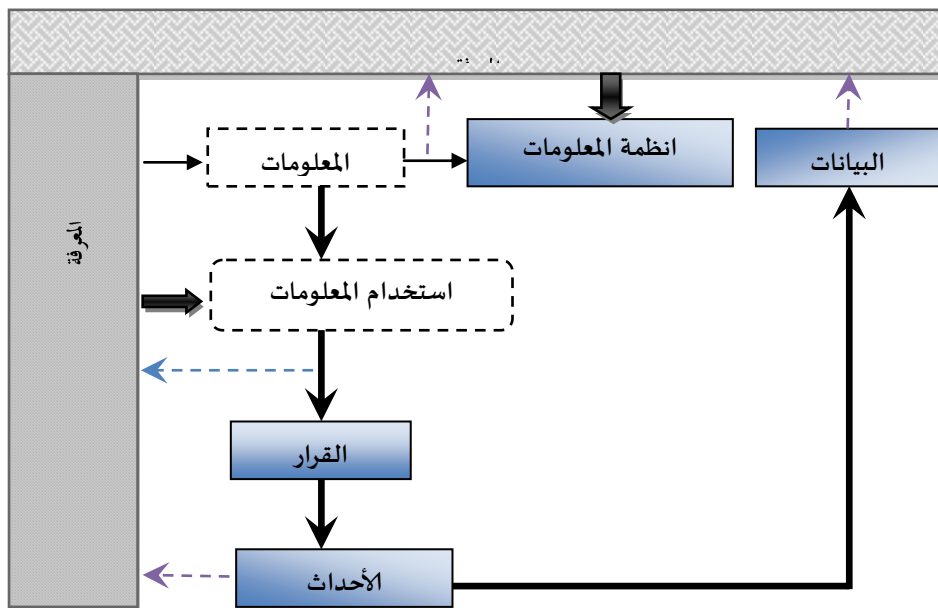
<sup>1</sup> Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*, Vol.5, N°1, p14.

<sup>2</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p19.

<sup>3</sup> Godbout, A.J. (1999), *Filtering Knowledge - Changing Information into Knowledge Assets*, *Journal of Systemic Knowledge Management*, January, p43.

ويوضح الشكل (4-1) ارتباط البيانات والمعلومات والمعرفة بنظم المعلومات والقرارات والأحداث. وكما سبق الإشارة إليه، فإن المعرفة تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات يمكن حفظها في دليل أو في نظام معلوماتي حاسوبي يتلقى البيانات باعتبارها مدخلات لينتج معلومات في صورة مخرجات. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرار يتطلب أيضا معرفة، وتؤدي القرارات، بالإضافة إلى عوامل أخرى متفرقة، إلى أحداث تتسبب في إنتاج المزيد من البيانات، كما انه قد تتسبب الأحداث واستخدام المعلومات ونظامها في إدخال تعديلات على المعرفة ذاتها.<sup>1</sup>

الشكل (5-1): البيانات والمعلومات والمعرفة المرتبطة بالأحداث



Source :Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p19.

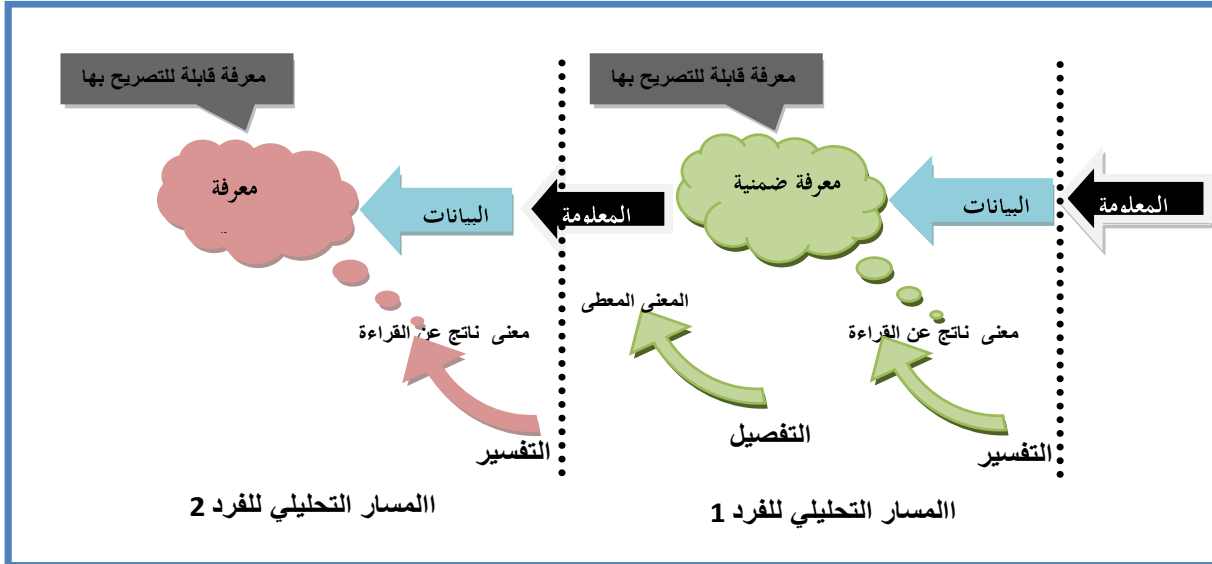
### 3. الرؤية الثالثة: من وجهة نظر آلية تشكيل المعرفة

تستند آلية تشكيل المعرفة على نظرية *Shigehisa Tsuchiya*. فمن خلال وجهة نظره، فإن المصطلحات (البيانات، المعلومات والمعرفة) تستعمل في كثير من الأحيان بشيء من الغموض، وأنه يوجد فرق واضح بين هذه المصطلحات، والبيان الموضح في الشكل (6-1) يعطي تفسير دقيق لوجهة نظر الباحث، فالمعرفة الضمنية والتي تتواجد في عقول الأفراد ناتجة عن البيانات التي نعطي لها معنى- من خلال آلية التفسير- والتي تنتج معلومة نقوم بنشرها. وبعبارة أخرى، فالمعرفة لا تنتج إلا من خلال التقاء موضوع معين مع المعطيات، ويركز الباحث على أن الحوار والنقاش هو أساس تشكيل المعرفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p18.

<sup>2</sup> Grundstein, M. (2003), *De la capitalisation des connaissances au management des connaissance dans l'entreprise: Les fondamentaux du knowledge*, Université Paris Dauphine, p7.

الشكل (6-1): آلية تشكيل المعرفة



Source: Grundstien, M., op. cit., p8.

وبإعادة صياغة أفكار الباحث نقول أن المعرفة يمكن التعبير عنها بلغة ومعنى عام. ثم أن هذه المعرفة والتي هي معلومات بالنسبة لغيرهم من الأفراد، تصبح معرفة لدى فرد آخر فقط عندما تفهم من قبل النموذج التفسيري للعقل والذي يعطي لها معنى (معنى مقروء)، وكل معلومة لا تخضع لنموذج التفسيري لا يمكن إدراكها في غالب الحالات.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: النظرة الفلسفية للمعرفة

يمكن النظر إلى المعرفة من منظور ذاتي أو موضوعي، حيث تركز النظرة الذاتية على تمثيل المعرفة من خلال استخدام وجهتي نظر وهما: (1) الحالة ذهنية أو (2) الممارسة؛ أما حسب النظرة الموضوعية، تمثل المعرفة وفق ثلاث وجهات نظر: باعتبارها هدفاً، أو سبيلاً للمعلومات أو باعتبارها قدرة. وتتضح تلك التصورات المعرفية في الشكل (7-1).

#### أولاً: النظرة الشخصية للمعرفة

وفقاً للنظرة الشخصية، فإن الحقيقة تتبلور من الناحية الاجتماعية عبر التفاعلات مع الأفراد.<sup>2</sup> وتعتبر المعرفة إنجازاً مستمراً يؤثر ويتأثر بالممارسات الاجتماعية.<sup>3</sup> وبالتالي، فإن المعرفة لا يمكن أن تكمن في مكان واحد، لأنها لا تستقل

<sup>1</sup> Grundstien, M., op. cit., p8.

<sup>2</sup> Schultze, U. (1999), *Investigating the Contradictions in Knowledge Management. In Information Systems: Current Issues and Future Changes*, ed. T.J. Larsen, L. Levine, & J.I. De Gross, p155.

<sup>3</sup> Boland, R.J. & Tenkasi, R.V. (1995), *Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing*, *Organization Science*, 6(4), p350.



عن الممارسات الاجتماعية والتجارب البشرية. بالتالي فحسب هذه النظرة الشخصية، فإنه يمكن النظر إلى المعرفة من منظورين، سواء كحالة ذهنية أو كممارسة.<sup>1</sup>

### 1. المعرفة كحالة ذهنية

هذا المنظور يرى المعرفة بأنها حالة ذهنية للفرد، ولذا فإنه ينظر للمعرفة التنظيمية في السياق الحالي على أنها معتقدات الأفراد داخل منظمة ما. وعلاوة على ذلك، فطالما أن التجارب والخلفيات تتباين باختلاف الأفراد، فكذلك معتقداتهم ومعارفهم قد تختلف من شخص لآخر.

وعليه فالتركيز هنا يدور حول تمكين الأفراد من تعزيز مجالات المعرفة الشخصية (الذاتية) لديهم، بحيث يمكن استخدامها في تحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأكمل.<sup>2</sup>

### 2. المعرفة كممارسة

تعتبر المعرفة ذاتية وفق هذا المنظور غير أنها مملوكة لمجموعة، ومن ثم لا يمكن تجزئتها إلى عناصر يملكها أفراد. لذا، وحسب هذا المنظور، فإن المعرفة "لا يملكها عامل واحد، ولا توجد في وعاء مملوك لفرد واحد".<sup>3</sup>

ذلك فضلا عن أن المعرفة لا تستقر في ذهن شخص بعينه ولكنها تكمن في الممارسة. وتتكون المعرفة من معتقدات وهو ما يتوافق مع تعريفنا السابق، غير أن المعتقدات ذاتها هي نشاط جماعي وليس فردي، ومن ثم، فهي تنعكس بشكل أفضل في الأنشطة التنظيمية وليست في عقول الأفراد المنتمين للمنظمة. وإذا ما نظرنا للمعرفة من هذا المنطق فسنجدها "غير محددة بطبيعتها ودائمة التطور".<sup>4</sup>

### ثانيا: النظرة الموضوعية للمعرفة

تأتي النظرة الموضوعية مختلفة تماما للمنظور السابق (الذاتي)، ووفقا لهذه النظرة، فإن الحقيقة تأتي مستقلة عن التصورات البشرية، ويمكن ترتيبها وفقا للتصنيفات والمفاهيم المنطقية.<sup>5</sup> وبالتالي، يمكن وضع المعرفة في صورة شيء، أو قوة يمكن اكتشافها، أو تحسينها من خلال العوامل البشرية. ومن هذا المنطق فإن النظرة الموضوعية تتناول المعرفة من ثلاث جوانب محتملة.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p22.

<sup>2</sup> Alavi, M. & Leidner, D. (2001), *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, MIS Quarterly, 25(1), p107.

<sup>3</sup> Schultze, U., *op. cit.*, p10.

<sup>4</sup> Tsoukas, H. (1996), *The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach*, Strategic Management Journal, p22.

<sup>5</sup> Schultze, U., *op. cit.*, p11.

### 1. المعرفة باعتبارها كمجموعة أشياء

يرى هذا المنظور أن المعرفة شيء يمكن حفظه ونقله والتعامل معه. وتماشيا مع تعريف المعرفة على أنها مجموعة من المعتقدات المبررة، فإن هذه الأشياء المعرفية (أي المعتقدات) قد توجد في مواضع مختلفة. فضلا عن ذلك، فمن الممكن أن تكون متعددة الأنواع، وهو ما سيتم مناقشته لاحقا.<sup>1</sup>

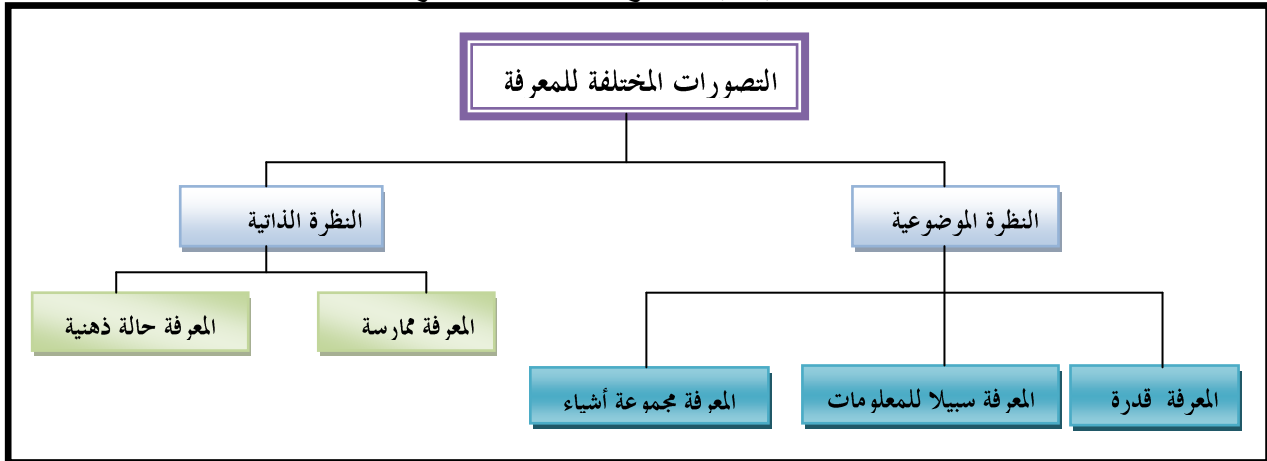
### 2. المعرفة باعتبارها شرطا للوصول إلى المعلومات

يعتبر هذا المنظور أن المعرفة شرطا للوصول للمعلومة. وبالتالي تعتبر المعرفة في هذا السياق أداة تتيح الوصول إلى المعلومات، ومن ثم الاستفادة منها. ويوسع هذا المنظور بالتالي وجهة النظر الأولى للمعرفة باعتبارها مجموعة أشياء، ويؤكد على إمكانية الاستفادة منها.<sup>2</sup>

### 3. المعرفة باعتبارها قدرة

يتسق هذا المنظور مع المنظورين الأخيرين للمعرفة باعتبارها مجموعة أشياء أو باعتبارها شرطا للوصول إلى المعلومات، ومع ذلك، فهو مختلف من حيث تركيز المعرفة على طريقة استخدامها في التأثير على الحدث، ويؤكد هذا المنظور على المعرفة باعتبارها قوة إستراتيجية يمكن استخدامها في البحث عن الميزة التنافسية، الشكل التالي يوضح مختلف التصورات.<sup>3</sup>

الشكل (7-1): التصورات المختلفة للمعرفة



Source : Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., op. cit., p23.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., op. cit., p22.

<sup>2</sup> Alavi, M. & Leidner, D., op. cit., p107.

<sup>3</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., op. cit., p23.

وبناء على ما سبق، تختلف وجهات النظر الخمسة السابقة في تركيزها على رؤيتها للمعرفة، وإن اتفقت جميعها في اعتبار المعرفة مجموعة من المعتقدات الخاصة بالعلاقات، فالمنظور الأول الذي يرى أن المعرفة حالة ذهنية، يركز على المعتقدات داخل عقول البشر، في حين يركز المنظور الثاني، وهو المعرفة باعتبارها ممارسة، على تأثير المعتقدات على الأفعال أو الممارسات. وفي كلتا الحالتين، تعتبر المعتقدات والمعرفة التي تشمل عليها أموراً شخصية (ذاتية)، وعلى العكس من ذلك، فإن وجهات النظر الثلاثة الأخيرة (المعرفة باعتبارها مجموعة أشياء، والمعرفة باعتبارها سبيلاً للمعلومات، والمعرفة باعتبارها قوة) ترى المعرفة أمراً موضوعياً، حيث تركز على المعتقدات باعتبارها أشياء يمكن حفظها وإدارتها، وأيضاً باعتبارها شرطاً للوصول إلى المعلومات، وقدرة تؤثر في الفعل .

ولا شك أننا ندرك أهمية وجهات النظر الخمسة على حد السواء، ونرى أنها تقدم لنا مناهج مختلفة لدراسة وفهم المعرفة، ومع ذلك فإننا نتبنى في دراستنا هذه موقفاً يميل للموضوعية أكثر منه من الشخصية، ويرجع ذلك إلى أن النظرة الموضوعية تيسر التوصل إلى توصيات عملية بشأن كيفية إدارة المنظمات للمعرفة.

وستتناول فيما يلي الصور المختلفة للمعرفة، والتي تتفق بوضوح مع المنظور الموضوعي لها. ومع ذلك، يمكن القول بأن بعض أنواع المعرفة على الأقل- التي سيتم مناقشتها لاحقاً (مثل المعرفة الضمنية)- لا تتوافق مع النظرة الشخصية أيضاً.

#### المطلب الثاني: من المقاربة القائمة على الموارد إلى المقاربة القائمة على المعرفة

منذ بداية الثمانينات، سعت الإدارة الحديثة إلى البحث عن حلول مختلفة عن تلك المقترحة من قبل المقاربات الإستراتيجية التقليدية المرتكزة على تحليل البيئة، والتي بين من خلالها بورتير (*Porter*) بأن إستراتيجية المنظمة تقوم على مفاهيم المنتج والسوق في استجابتها لمتطلبات البيئة الخارجية. فظهرت نظرية الموارد مؤكدة بأن مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة أي من بيئتها الداخلية، وبشكل خاص من مواردها التي قسمها *Wernerfelt* إلى موارد مادية وغير مادية.<sup>1</sup>

حينها أدرك أغلب الباحثين أهمية الموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة في تفكيرها الاستراتيجي وتنميتها، وبرز ما يسمى بمقاربة الموارد (*RBV*)، ثم تلتها المقاربة المبنية على المعرفة (*KBV*). نقوم فيما يلي، بعرض المقاربتين ومختلف نقاط الاختلاف بينهما.

<sup>1</sup> Wernerfelt, B. (1984), *A Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol.5, p171-180.

## الفرع الأول: المقاربة القائمة على الموارد

حسب <sup>1</sup>Arrègle، تركز المقاربة القائمة على الموارد (RBV) على أهمية الموارد النادرة التي تمتلكها المنظمة في تفكيرها الاستراتيجي وتطورها. وتنطلق فكرة هذه المقاربة من الملاحظة التجريبية بأن أداء المنظمات في نفس الصناعة يختلف من منظمة لأخرى، ولا توجد أبحاث كافية لتفسير هذه الاختلافات. وعلى هذا الأساس ظهرت المقاربة القائمة على الموارد، وحاولت تفسير هذا الاختلاف بالإشارة إلى عدم تجانس المنظمات من حيث الموارد التي يستخدمونها. ويقصد بالموارد هنا الأصول الخاصة (أي ذات الخصوصية العالية *Actifs spécifiques*) بالمنظمة، وكذا الأصول الإستراتيجية التي يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة. ويبين <sup>2</sup>Barney، بأن موارد المنظمة هي «الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات، المعارف... التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تصميم وتنفيذ إستراتيجياتها...».

وقد ظهرت المقاربة القائمة على الموارد خلال الثمانينات 1980 كما ذكرنا سابقاً، واستلهمت أفكارها من أعمال *Penrose*، التي لاحظت بأن الاقتصاديين قد أدركوا أهمية المعرفة في النظام الاقتصادي لكن من دون التركيز على دراسة موضوعها بعمق: "لطالما أدرك الاقتصاديون، بطبيعة الحال، الدور المهيمن الذي تلعبه زيادة المعرفة في العمليات الاقتصادية لكنهم في الغالب اعتبروا موضوع المعرفة بمجمله غامض ويصعب التعامل معه". فحسبها، يرتبط الأداء بمزج وتجميع الموارد أكثر من ارتباطه بهيكلها أو حجمها، وهذا يعني عدم وجود أي علاقة سببية مباشرة بين حجم الموارد والأداء. يمكننا تأكيد ذلك من خلال مقولتها: "ما يهم، من منظور القيمة، هو كيفية استخدام ومزج الشيء وليس الكمية المتاحة منه". فالمؤسسات التي لديها المعرفة المتفوقة أو القادرة على التنسيق بين أو مزج مواردها بطريقة مختلفة ومبتكرة، تمتلك قيمة إستراتيجية عالية، وتحقق بالتالي الميزة التنافسية.

إضافة لذلك، تعتبر هذه الباحثة، بأن المنظمة ليست كمجموعة من الأنشطة، وإنما كمجموعة من الموارد ( *Amit & Schoemaker, 1993 ; Grant, 1991 ; Wernerfelt, 1984*) التي تقوم المنظمة بجمعها وتعبئتها بمهارة عالية لتحقيق التطور: «فنمو المنظمة يعتبر في الأصل عملية تطويرية قائمة على أساس زيادة تراكمية للمعرفة الجماعية المرتبطة بأهداف المؤسسة». ولذلك، تعتبر المعرفة من قبل أنصار المقاربة القائمة على المعرفة المورد الأكثر إستراتيجية بالنسبة للمنظمة.

<sup>1</sup> Arrègle, J.L. (1995), *Le savoir et l'approche « resource based » : une ressource et une compétence*, Revue Française de Gestion, p87.

<sup>2</sup> Barney, J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol.17, N°1, p111.

## الفرع الثاني: المقاربة القائمة على المعرفة

وكاستمرار لأفكار المقاربة القائمة على الموارد (KBV)، ساهمت المقاربة القائمة على المعرفة في تغيير النظرة التقليدية للمعرفة، وأيضاً تغيير الكثير من وجهات النظر خاصة فيما يتعلق بنظرية المنظمة.

فهناك العديد من النظريات التي حاولت الإجابة على التساؤل الهام: لماذا تتواجد المنظمات؟، أهمها أعمال *Knight*<sup>1</sup> الذي بين بأن وجود المنظمة يرتبط بهدف التوزيع الأمثل للخطر بين الأفراد. هذا ما شجع فيما بعد على ظهور مقاربة تكاليف المعاملات التي ترى أن المنظمة جاءت لتقليل تكاليف التعاقدات مقارنة بالأسواق (Williamson, 1937 ; Coase, 1975) وتعززت هذه النظريات فيما بعد بنظريات أخرى أهمها النظرية التطورية للمنظمة (Nelson & Winter, 1982). فحسب *Grover & Davenport*<sup>2</sup> فإن النقاش حول نظرية المنظمة ينطلق حالياً من أمرين أساسيين:

الأول: يعتمد على اقتصاديات تكاليف المعاملات (*transaction cost economics*) الذي يظهر أن المؤسسة وجدت بديلاً للسوق لتقليل تكاليف المعاملات والسلوكيات الانتهازية.

الثاني: يعتمد على الموارد، التي تؤكد أن الأداء الفعال على المدى الطويل مرتبط بامتلاك المنظمة لموارد نادرة، قيمة، مميزة، والمقصود هنا هو أن المعرفة مورد أساسي، يخلق مزايا فريدة للتحكم في النشاطات الاقتصادية من خلال منطقتي يختلف كثيراً عن السوق.

أما المقاربة المبنية على المعارف فتري بأن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على اقتصاديات العقود التي تحددها (حقوق الملكية، الحوافز) ولكن على مخزون غير متجانس ومتدفق من المعارف. «ف» المنظمة وجدت لدمج المعرفة والبحث في آليات الدمج التي تنشئ قدرات الاستجابة المرنة في الأسواق ذات التنافسية الفائقة، ومن هنا تعتبر المنظمة كمركز لمعالجة ودمج المعارف<sup>3</sup>، أو مجموعة من الموارد التي يتركز جوهرها الأساسي على المعرفة. هذه الأخيرة تعتبر مورد «غير قابل للإهلاك»، مما يعني، أنه من الممكن استخدامه من دون أن ينفذ. وبامتلاكها من قبل المنظمة، تعتبر المعرفة كيان ديناميكي يمكنها أن تتغير وتزداد في قيمتها عند دمج معلومات جديدة إليها، هذا ما يثبت من الناحية النظرية اعتبارها مورداً استراتيجياً، مثلها مثل الكفاءات ورأس المال المادي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Michael Taylor & Paivi Oinas, *Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions*, Oxford University Press, New York, USA, 2006, P 16.

<sup>2</sup> Grover, V., & Davenport, T. (2001), *General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda*, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), p19.

<sup>3</sup> Gottschalk, P. (2005), *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea Group Publishing, p57.

<sup>4</sup> Ben Hamadi, O. (2012), *Management des connaissances et mémoire organisationnelle : Entre perdre connaissance et retrouver la mémoire- le cas d'Hydro-Québec*, Université du Québec, Canada, p58.

غير أن اعتبار المعرفة كمورد استراتيجي لا يعتبر السبب الوحيد الذي دفع المنظمات للمزيد من الاستثمار فيها، بل توجد أسباب أخرى أهمها ما ساد في فترة الثمانيات من ممارسات إدارية نتج عنها بعض الآثار السلبية، من بين هذه الممارسات انتهاج المنظمات لإستراتيجية تقليص الحجم من خلال تسريح العاملين رغبة في تخفيض التكاليف والتركيز على قلب النشاط. تسبب ذلك في فقدان المنظمة لمعارف وخبرات مهمة متراكمة لدى العاملين على مدار سنوات. هذا ما دفع المنظمات للبحث عن أساليب لامتلاك المعرفة التي توجد لدى العاملين وتخزينها والاحتفاظ بها، لإعادة استخدامها في المستقبل وهو ما يعرف بإدارة المعرفة.<sup>1</sup>

وبالنسبة *Nonaka & Takeuchi*، يعتبر خلق المعرفة جوهر الإستراتيجية ذاتها، وبالتالي لا تعتبر المنظمات فقط كنظم اجتماعية معقدة، وإنما كنظم تعلم<sup>2</sup> أو أيضا كمحفظة للمعارف والكفاءات بدلا من كونها محفظة أنشطة. وهذا يعتبر في حد ذاته انطلاقة هامة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة. وبالتالي ازداد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي أكثر قيمة من المعلومات وظهرت الحاجة إلى إدارتها. وكان ظهور إدارة المعرفة استجابة للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال؛ مما دفع المنظمة الحديثة إلى أن تطرح على نفسها أسئلة متعددة أهمها: أين تقع المنظمة من كل هذه التطورات؟ ماذا تملك المنظمة من معرفة؟ من الذي يملك هذه المعرفة؟ ما المعرفة التي لا تمتلكها المنظمة؟ ماذا ينبغي أن تمتلك المنظمة من معرفة؟

هذا ما يؤكد الباحثون ( *Drucker, 1993 ; Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996, 1998; Sveiby,* ) (1994) بأنه ينبغي على المديرين التركيز على إنتاج المعرفة واقتنائها والتعرف على تحركاتها وعوائقها، ومن ثم تطبيقها. وحسب *Foray & Cowan*<sup>3</sup>، تصبح المعرفة بترميزها ماثلة للمنتج. لذلك، فقد تطورت إدارة المعرفة لمعالجة هذه القضايا:

- المعرفة تعتبر موردا غير قابل للاهتلاك، ويجب التركيز على طرق تثمينه.
- يجب على المنظمة تحديد المعرفة، ترميزها، تبادلها وتصنيفها.

<sup>1</sup> العلوانى حسن (2001)، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، حول "القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص309.

<sup>2</sup> Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, p58.

<sup>3</sup> Cowan, R., David, P.A., & Foray, D. (2000), *The explicit economics of knowledge codification and tacitness*, *Industrial and Corporate Change*, 9(2), p232.

## المطلب الثالث: تصنيفات المعرفة

لقد عرف مفهوم المعرفة عدة تصنيفات، حيث صنفت على سبيل المثال، إلى فردية وجماعية، كما صنفت أيضا إلى معلنة وإجرائية. وسوف نتناول في هذا الجزء بعض التصنيفات المهمة للمعرفة، غير أنه من الأهمية أن نقف على طبيعة هذه الأنواع المختلفة للمعرفة نظرا لاختلاف أسلوب إدارتها، وهو ما سيتم مناقشته في المباحث اللاحقة.

## الفرع الأول: المعرفة الإجرائية والمعلنة

أولى الفروق التي نتناولها بالدراسة، هي الفرق بين المعرفة المعلنة (كالحقائق) والمعرفة الإجرائية (كيفية سياقة سيارة). وتركز المعرفة المعلنة (أو المعرفة الثابتة كما يطلق عليها أحيانا) على المعتقدات الخاصة بالعلاقات بين المتغيرات. فعلى سبيل المثال، بالرغم من تساوي كل الأمور الأخرى، إلا أن سعر المنتج من شأنه أن يتسبب في خفض مبيعاته نسبيا، ومن ثم يمكن أن تترجم المعرفة المعلنة في صورة مقترحات أو علاقات متوقعة.

وعلى العكس من ذلك فالمعرفة الإجرائية تركز على المعتقدات المرتبطة بمجموعة خطوات أو إجراءات تعطي نتائج مطلوبة (أو غير مطلوبة). ومن أمثلة ذلك مجموعة المعتقدات المبررة بشأن الإجراء الواجب إتباعه من طرف منظمة حكومية حول اتخاذ قرار بشأن الشخص الذي يقدم له عمل في مجال معين (مثل تطوير أحد النظم المعلوماتية).<sup>1</sup>

ويمكن تمييز المعرفة المعلنة على أنها « دراية »، في حين يمكن اعتبار المعرفة الإجرائية « مهارة ». ولاستيعاب الفرق بين هذين النوعين من المعرفة بصورة أشمل، سنأخذ مثلا لشركة افتراضية لتصنيع السيارات، حيث تعتبرها «مجموعة المعتقدات المبررة»، هي تأثير نوعية كل مكون من مكونات السيارة على المنتج النهائي، كمثال للمعرفة المعلنة في هذا السياق، تأثير الجودة على كل خاصية من الخصائص كالموثوقية، استهلاك الوقود، تراجع الأداء بمرور الوقت، ونمط اقتناء طراز معين. ومن أمثلة المعرفة الإجرائية مجموعة المعتقدات الخاصة بتجميع طراز معين من السيارات. وقد يشتمل ذلك على أمور منها الخطوات المتبعة في عملية تجميع المحرك، والمهام التي يمكن القيام بها بالتوازي مع تلك العملية، والزمن الذي تستغرقه كل خطوة، والوقت المطلوب لإنجاز الخطوات المتتالية، وغير ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kogut, B., & Zander, U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, *Organization Science*, 3(3), p383.

<sup>2</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p24.

## الفرع الثاني: المعرفة الضمنية أو الصريحة

هناك تصنيف آخر مهم للمعرفة، نسبة لأعمال <sup>1</sup>Polanyi و Nonaka، حيث ينظر إليها على أنها إما ضمنية أو صريحة.<sup>2</sup>

## أولاً: المعرفة الصريحة

تنعكس هذه المعرفة الضمنية (*Explicit Knowledge*) عادة في صورة كلمات وأرقام، ويمكن مشاركتها بشكل رسمي ومنتظم في صورة كتب وأدلة، رسومات، شرائط سمعية ومرئية، برامج حاسوبية، وبراءات اختراع. وفي المنظمة يمكن تجسيدها في كل الأهداف والسياسات، والإجراءات، والتعليمات، والمعايير والنتائج المكتوبة. وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد في مختلف المستويات في التنظيم خاصة من خلال قنوات الاتصال الرسمية ويطلق على هذه المعرفة (*Know -What*)، وتكوّن هذه المعرفة الذاكرة التنظيمية (*Organizational Memory*)، وعلى سبيل المثال، تعتبر المبادئ الأساسية لتحليل سوق الأسهم الموجود في كتاب أو دليل، معرفة صريحة قد تشبه البيانات أو المعلومات من حيث الشكل، إلا أنه ينبغي مراعاة الفرق بين كل منهما، وهو ما سبق تناوله في السابق (أنظر الصفحة رقم 17)، وعلى الرغم من أن مبادئ تحليل سوق لها تفسيراتها، إلا أنها معتقدات مبررة عن العلاقات (أي معرفة)، وليست مجرد حقائق بسيطة وملاحظات (أي بيانات).<sup>3</sup>

## ثانياً: المعرفة الضمنية

وعلى العكس من المعرفة الصريحة (*Tacit Knowledge*)، فإن المعرفة الضمنية تشمل القيم والاتجاهات والادراكات، والتي تتكون من الخبرات والتجارب الذاتية، الحدس والفهم العميق؛ وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها ومشاركتها ورسمتها؛ نظراً لأنها تتواجد في عقول الأشخاص. فهي أكثر ميلاً للاعتماد على الجانب الشخصي وعلى تجارب الفرد، ويطلق عليها معرفة الكيف (*know-how*)، فعلى سبيل المثال، تعد سنوات الملاحظة العديدة لصناعة معينة كقيلة بأن تتكون لدى محلل سوق الأسهم معرفة تساعده في التوصل إلى توصيات للمستثمرين في سوق الأسهم حول اتجاهات السوق على المدى القريب والبعيد لأسهم المؤسسات داخل تلك الصناعة.

وتأسيساً على ما سبق، يوضح الشكل (1-8) هذين النوعين من المعرفة في طبقتين: طبقة على مستوى الفردي والأخرى على مستوى المؤسسة، حيث يمكن في أفضل الأحوال جمع جزء من المعرفة الضمنية ووضعها في نسق ورقي أو مستندات إلكترونية.

<sup>1</sup> Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY.

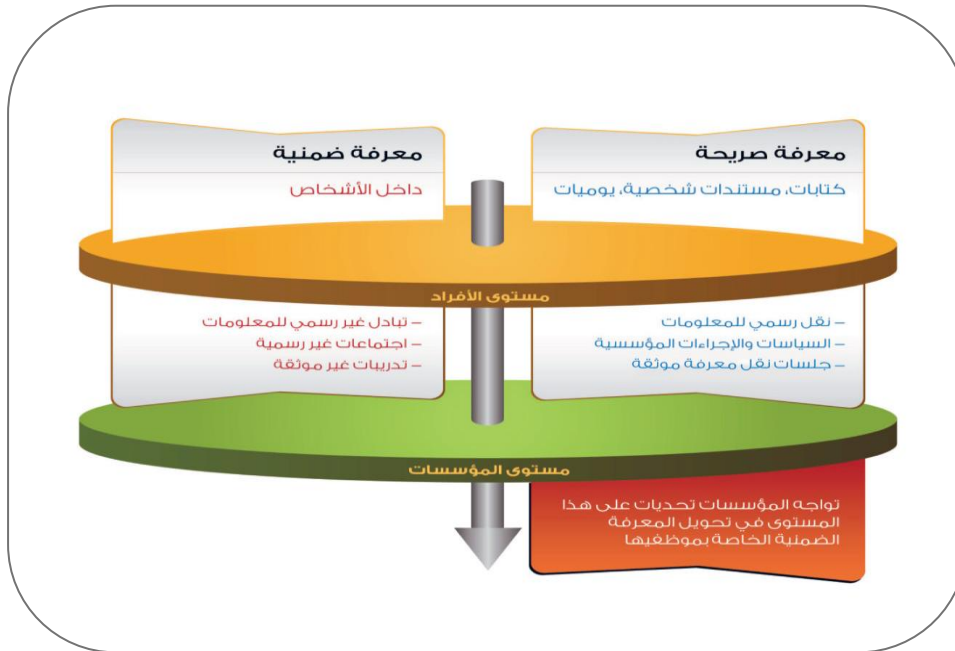
<sup>2</sup> Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science Review*, Vol. 5, No. 1, February, p16.

<sup>3</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op.cit.*, p25.



وفي المقابل، فإن أغلب المعرفة الضمنية للمؤسسات تكمن في العمليات أو الأعمال غير المنظمة وغير الموثقة. وهذا يعني أن الإجراءات التي يتم إتباعها دون أن تكون موثقة هي ما يشكل المعرفة الضمنية للمؤسسة. ومن ثم فإن تنظيم المعرفة الضمنية والانتقال بها لتصبح معرفة صريحة هو ما يشكل إدارة المعرفة، حيث يمثل العنصر الرئيسي هنا في كيفية جمع المعرفة الضمنية وتحويلها لجعلها معرفة صريحة كما يحدث عندما يقوم شخص لديه قدر كبير من المعرفة الضمنية حول موضوع معين بتأليف كتاب أو دليل ويصيغ تلك المعرفة. وتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، كما يحدث، على سبيل المثال، عندما يقوم شخص بقراءة كتاب ويتحصل منه على ما يفيد، ليحول بذلك المعرفة الصريحة التي يحويها الكتاب إلى معرفة ضمنية تتشكل داخل عقله<sup>1</sup>. وسوف تتم مناقشة هذين الاحتمالين لانتقال المعرفة بالتفصيل في المبحث الذي يتناول الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة.

الشكل (8-1): مستويات المعرفة



المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص 29.

<sup>1</sup> علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص 29.

## الفرع الثالث: المعرفة العامة والمعرفة الخاصة

يركز التصنيف الثالث للمعرفة على ما إذا كان الحصول على المعرفة يتم على نطاق واسع أو محدود.<sup>1</sup>

أولاً: المعرفة العامة (*General knowledge*): يحصل عليها عدد كبير من الأفراد ويمكن نقلها بسهولة عبر أولئك الأفراد.

ثانياً: المعرفة الخاصة (*Specific knowledge*): أو المعرفة التخصصية (*Idiosyncratic knowledge*) لا تتوفر إلى لعدد محدود من الأفراد، كما أنها مكلفة في نقلها.

ويمكن تقسيم المعرفة الخاصة إلى ثلاث أنواع:

## أولاً: المعرفة التقنية الخاصة

تعتبر المعرفة التقنية الخاصة (*Technology-Specific knowledge*) معرفة متعمقة في مجال معين، وتشمل المعرفة بالأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها في حل المشكلات المتعلقة بهذا المجال، وغالباً ما يتم اكتساب جزء من هذه المعارف عن طريق التدريب الرسمي ثم يزيد ويكتمل بالتجربة في المجال نفسه. ومن أمثلة ذلك المعرفة بمكونات الحاسوب لدى مهندس الإعلام الآلي. ففي الإدارة الهندسية بمركز (*NASA*)، تعتبر معرفة أساليب إدارة المشروعات، مثل خريطة (*Pert Chart*) تحليل المسار الحرج، معرفة تقنية لأنها تتعلق بإدارة المشروعات العامة دون أن تكون خاصة بمركز (*NASA*).

## ثانياً: المعرفة السياقية الخاصة

تشير إلى معرفة بملازمات الزمان والمكان التي تم إجراء العمل فيه. وتتعلق المعرفة السياقية بالمنظمة وبالوحدة الفرعية التي يتم فيها أداء المهام. فعلى سبيل المثال، تعد المعرفة التفصيلية بخصوصيات مجموعة تصميم معينة والتي تتوافر لدى مهندس التصميم. ولا يمكن اكتساب المعرفة السياقية من خلال التدريب الرسمي وإنما ينبغي الحصول عليها من داخل السياق المعين (كعضوية في نفس مجموعة التصميم). ونجد في إطار الإدارة الهندسية بمركز (*NASA*)، أن معرفة آليات المستخدمة في التقنية التي طورتها (*NASA*) كبراءة الاختراع والترخيص للاستخدام العام تعد معرفة سياقية لأنها تعتمد بشكل أساسي على سياق مركز (*NASA*) مع أقل تأثير للتخصص التقني على وجه التحديد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1996), *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, In Knowledge Management & Organizational Design*, ed. P.S. Myers, Newton, MA, Butterworth-Heinemann, p11.

<sup>2</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p25.

ثالثا: المعرفة التقنية السياقية الخاصة

المعرفة التقنية السياقية الخاصة ( *Context-and-Technology Specific knowledge* ) هي معرفة تتعلق بالسياق وبالنواحي التقنية معا، وتشمل المعرفة السياقية والتقنية كلا من المعرفة العلمية الثرية وتفهم سياق محدد. فكيفية إتخاذ قرار بشأن الأسهم المراد شراؤها داخل صناعة معينة، على سبيل المثال، تعتبر معرفة سياقية وتقنية أيضا، فهي تمزج بين فهم الديناميكيات تلك الصناعة والأدوات المستخدمة في تحليل أداء السوق. أيضا وكما في الإدارة الهندسية بمركز (NASA)، فإن المعرفة بكيفية تخطيط وتطوير النظم الأرضية ونظم دعم الطيران في مركز (NASA) ومبادئ الهندسة.<sup>1</sup>

لا تعد التصنيفات السابقة للمعرفة مستقلة عن بعضها، وبعبارة أخرى، فإن المعرفة الإجرائية إما أن تكون ضمنية أو صريحة وإما عامة أو خاصة، ومن خلال دمج التصنيفات الثلاثة السابقة مع أخذ بعين الاعتبار المعرفة الخاصة التقنية والسياقية فسيكون لدينا عندئذ 12 (2×2×3) نوعا من المعرفة كما هو مبين في الجدول (1-1).

الجدول (1-1): أمثلة لمختلف أنواع المعرفة

تقنية	سياقية	عامة	
دليل يصف العوامل الواجب مراعاتها في تصميم حاسوب بهدف الالتزام بمواصفات الأداء	وثيقة خاصة بالمنظمة تحدد الظروف التي بموجبها يتعين على مدير الفريق الاستشاري التفكير في استبدال عضو في الفريق ممن لديه مشكلات مع المشروع.	كتاب يصف العوامل الواجب مراعاتها عند اتخاذ قرار بشأن شراء أسهم إحدى المنظمات. وقد يشمل ذلك نسبة السعر إلى المكاسب، وحصص الأرباح.	صريحة معلنة
معرفة احد الفنيين بالأعراض التي يجب البحث عنها لمحاولة إصلاح جهاز تلفاز معطل	معرفة مدير الموارد البشرية بالعوامل الواجب مراعاتها في تحفيز موظف في منظمة معينة.	معرفة العوامل الرئيسية الواجب مراعاتها عند اتخاذ قرار بشأن شراء أسهم منظمة	ضمنية معلنة
كتب يشرح كيفية تغيير وضع نظام التشغيل على جهاز الحاسوب بهدف تغييرات الأداء المرجوة	وثيقة خاصة بالمنظمة تحدد ترتيب الأفعال التي يجب على مدير الفريق الاستشاري القيام به عند طلبه من الإدارة العليا لاستبدال أحد أعضاء الفريق الذي يعاني مشكلات مع المشروع.	كتاب يتناول خطوات تحديد ما كيفية شراء أسهم منظمة .	صريحة إجرائية
معرفة أحد الفنيين بترتيب الخطوات التي يتم عن طريقها إصلاح جهاز تلفاز معطل	معرفة مدير الموارد البشرية بالخطوات المتبعة في تحفيز أحد الموظفين في المنظمة.	معرفة أساسية بالخطوات المتبعة في تحديد ما إذا كان سيتم شراء أسهم منظمة ما	ضمنية إجرائية

Source : Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p25.

<sup>1</sup> Hayek, F.A. (1945), *The Use of Knowledge in Society*, *American Economic Review*, XXXV(4), p<sup>519</sup>.

## الفرع الرابع: المعرفة والخبرة

يمكن تعريف الخبرة بأنها معرفة من نوعية أعلى، فهي تتعلق بدرجة المعرفة، وبمعنى آخر من تتوفر لديهم الخبرة تكون لديهم القدرة على أداء مهمة أفضل ممن يفتقرون إليها. ومن ثم فهي معرفة واسعة بشيء محدد يتم اكتسابها من خلال التعليم، التدريب، القراءة، والتجربة العلمية، وتشمل المجالات التالية:<sup>1</sup>

- النظريات والحقائق المتعلقة بموضوع معين؛
- الإجراءات الخاصة بالمجال العام للمشكلة؛
- الإجراءات أو القواعد التجريبية لما يمكن عمله في موقف معين.

أما كلمة «خبير» فتستخدم لوصف من يمتلك مهارات أو معارف مختلفة، فقد يكون لدى شخص خبرة مهمة بغض النظر عن مدى تعقد ذلك المجال. فسائق الحافلات، على سبيل المثال، يعتبرون خبراء بقدر ما يعتبر جراحو المخ خبراء في مجال تخصصهم. فكلاهما متميز في أداء مهام تخصصه. لذلك لا بد من تصنيف مفهوم الخبرة حسب المجالات المختلفة، فمستويات المهارة لدى الخبراء في مختلف المجالات مسألة لا ينبغي مقارنتها نظرا لاختلاف تخصصاتهم، فجميع الخبراء يحتاجون تقريبا إلى نفس المهارات الإدراكية. ومن ثم يكمن الفرق في عمق خبرتهم مقارنة بأقرانهم المتخصصين في المجال نفسه، حيث يملك سائق الحافلة المحترف (الماهر)، على سبيل المثال، قدرات أعلى تمام من السائق المبتدئ، كما أن جراح المخ الخبير يمتلك مهارات أكبر من الجراح المتدرب. وقد أكدت الأبحاث التجريبية بشأن الخبرة، حيث أن المرء في حاجة إلى وقت: "كي يصبح خبيرا"، لدرجة أن معظم الموهوبين يحتاجون إلى عشر سنوات على الأقل من التدريب المكثف قبل أن يفوزوا بالمسابقات الدولية.<sup>2</sup>

## أولا: الخبرة التشاركية

من المعتاد في الكثير من المجالات تفضيل الخبراء ممن لديهم فهم دقيق للنظريات الأساسية داخل ذلك المجال. ولكن هل يعد ذلك أمرا ضروريا؟ ماذا عن تقني إصلاح التلفزيون الذي يعتبر خبيرا ولكنه لا يفهم طرق التشغيل الداخلية المعقدة للترانزيستور أو إطار الصورة؟ فهو بإمكانه ربط الملاحظات التي يرصدها على أداء الجهاز بأسباب معينة بناء على ما لديه من خبرة، وقد يمتلك هذا الشخص فهما تشاركيا (*Associational understandings*) بمستوى خبير في تلك

<sup>1</sup> خبابة عبد الله، جباري عبد الوهاب (2010)، النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، ص3، متاح على الموقع: [iefpedia.com](http://iefpedia.com)

<sup>2</sup> Ericsson, K.A., Prietula, M.J., & Cokely, E.T. (2007), *The Making of an Expert*, Harvard Business Review, p114.

الأجهزة وقد يكون قادرا على إصلاح أي مشكلة تواجهه تقريبا، ومع ذلك فإنه إذا واجهته مشكلة جديدة لم يعهدها من قبل، فقد لا يعرف كيفية معالجتها لأنه لا يفهم تفاصيل التشغيل الداخلية للجهاز.<sup>1</sup>

### ثانيا: خبرة المهارات الحركية

هي خبرة بدنية أكثر منها إدراكية، لذلك، فليس من السهل محاكاة هذا النوع من الخبرة ووضعها في النظم المستندة إلى المعرفة، حيث يقوم البشر بتحسين تلك المهارات عن طريق الأداء المتكرر والتدريب. وبينما يمتلك البعض قدرات أكبر من غيرهم في هذه المهارات، إلا أن التعليم الحقيقي والخبرة ينتجان عن التدريب الموجه والمستمر. ومن أمثلة ذلك، مهارات ركوب الدراجة، والتزلج على الجليد، فعندما تلاحظ الخبراء وهم يقومون بتلك الأنشطة ستبدو لك ردود أفعالهم تلقائية وعفوية، وهذه التصرفات ناجمة عن الممارسة المستمرة والمتواصلة والمدرية.

### ثالثا: الخبرة النظرية (العميقة)

إن إيجاد حل لمشكلة تقنية، يتطلب في الغالب تجاوز الفهم السطحي لمجال الخبرة، إذ يتعين استخدام المهوبة الإبداعية، والتي تعتمد على معرفتنا النظرية في المجال المستهدف. ويسمح هذا النوع من المعرفة للخبراء بحل المشكلات التي تعترضهم، وبالتالي لا يمكن حلها عن طريق الخبرة التشاركية.

وتكتسب هذه المعرفة النظرية العميقة من خلال التدريب المنتظم وحل المشكلات عمليا. فالمهندسون والعلماء الذين قضوا العديد من السنوات في التدريب بانتظام يمتلكون هذا النوع من المعرفة. والمثال التالي يوضح المعرفة النظرية العميقة (*Deep theoretical knowledge*).

بالإضافة إلى أنواع المعرفة السابقة، فإن هناك بعض التصنيفات الأخرى التي ينبغي الإشارة إليها، حيث تتعامل إحدى هذه التصنيفات مع المعرفة على أنها معرفة بسيطة (*Simple knowledge*)، أو معقدة (*Complex knowledge*) فبينما تركز المعرفة البسيطة على مجال واحد أساسي، تعتمد المعرفة المعقدة على مجالات مختلفة ومتعددة من الخبرة.<sup>2</sup>

وهناك تصنيف آخر يتعلق بدور المعرفة داخل المنظمات، حيث يقسم المعرفة إلى:

- أ. معرفة مساندة (*Support knowledge*): وهي التي ترتبط بالبنية التحتية للمنظمة وتسهل العمليات اليومية؛
- ب. معرفة تكتيكية (*Tactical knowledge*): وهي التي تتعلق بوضع المنظمة على المدى القصير بالنسبة لأسواقها، ومنافسها، ومورديها؛

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p30.

<sup>2</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p31.

ت. المعرفة الإستراتيجية (*Strategic knowledge*): وهي التي تتعلق بوضع المنظمة على المدى البعيد بالنسبة لرؤية المنظمة وإستراتيجية تحقيق تلك الرؤية.

#### المطلب الرابع: خصائص المعرفة

لقد حددت الأبحاث العديد من الخصائص التي تميز المعرفة، نحاول في هذا العنصر عرض أهمها والمتمثلة في: الوضوح، الشخصية، الطبيعة المضمرة، التعزيز الذاتي والتغير والزوال<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: الوضوح

وتعني صفة الوضوح مدى القابلية لتمثيل المعرفة بصورة ملموسة وواضحة بما يمكن المنظمة من حفظها ونقلها إلى الآخرين. فالوضوح يشير إذا إلى التصنيف البسيط للمعرفة بكونها صريحة أو ضمنية، والمعرفة الصريحة هي التي تتصف بالوضوح. ويمكن تمثيل العلاقة بين المعرفة الصريحة والضمنية بقطعة مستقيمة، يرتكز في طرفي القطعة كل من المعرفة الصريحة والضمنية، ويبين امتداد الخط بينهما مدى تسلسل درجة الوضوح. حيث كلما اقتربنا من الصريحة زادت درجة وضوح المعرفة وصراحتها والعكس صحيح، أي كلما اقتربنا من الضمنية انخفضت درجة وضوح المعرفة، ويرى *Zander & Kogout* بأن صفة الوضوح لا تتجسد فقط من خلال تصنيف المعرفة على أنها صريحة أو ضمنية، بل تظهر بشكل أوضح عند الأخذ بعين الاعتبار لصفة قابلية ترميز المعرفة وقابلية تعليمها، بحيث<sup>2</sup>:

- قابلية الترميز: وتعكس مدى القدرة على جعل المعرفة واضحة، حتى وإن تعذر نقلها إلى شخص آخر.
- قابلية التعليم: وتعكس مدى إمكانية تعليم المعرفة لأفراد آخرين، من خلال التدريب، والتلمذة المهنية، وما إلى ذلك... فكلما زادت قابلية التعليم كلما دل ذلك على وضوح المعرفة.

كما يمكن ربط خاصية الوضوح بتصنيف المعرفة على أساس درجة تعقيدها، إلى معرفة بسيطة ومعرفة معقدة. فكلما كانت المعرفة بسيطة كلما زاد وضوحها والعكس، كلما زاد تعقيد المعرفة كلما قلت درجة وضوحها وصعبت إدارتها.

<sup>1</sup> Kluge, J., & al. (2001), *Knowledge Unplugged : The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management*, Palgrave Macmillan, UK., p63.

<sup>2</sup> Zander, U., & Kogut, B. (1995), *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*. *Organization Science*, p76.

## الفرع الثاني: الشخصية

يرتبط تفسير المعرفة بخلفية الفرد والسياق الذي تستخدم فيه هذه المعرفة، فاستخراج المحتوى المعرفي من مكونات معلوماتية معينة يرتبط أولاً بالفرد ذاته وثانياً بالسياق الموضوعية فيه تلك المعلومات؛ بل أكثر من ذلك فإن المعرفة المستخرجة من "فهم" شخص معين لتلك المعلومات السابقة قد يولد محتوى معرفياً آخر إذا تم وضعها في سياق آخر، أو تعريضها لفهم فرد آخر ولذلك فإن المعرفة تتميز بالشخصية.

## الفرع الثالث: الطبيعة المضمرة

تعتبر المعرفة في غالبيتها ضمنية، وليس من السهل استخراجها من عقل مالكها حتى وإن أبدوا استعدادهم لذلك. فالمخزون المعرفي المتراكم في عقل الفرد يبقى مخزن لدى صاحبه فترة زمنية قد تكون طويلة، وينتج عن هذا التراكم مزيجاً معرفياً معقداً من الصعب اكتشافه أو محاكاته أو إيجاد بديل له لدى الآخرين. إن فهم هذه الخاصية للمعرفة غاية في الأهمية لنجاح برامج إدارة المعرفة ولتحديد الأساليب الملائمة لاستخراج الممكن من هذه المعرفة المضمرة.

## الفرع الرابع: التعزيز الذاتي

المعرفة لا تفقد قيمتها عندما تتم مشاركتها مع الآخرين بل تنمو وتتوسع أكثر. فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره سيبقى معرفته لديه، في حين أنه يضيف إليه معرفة غيره، وأكثر من ذلك فمشاركة المعرفة بين الأفراد تضيف قيمة للمعرفة السابقة لكل منهما، ويختلف الحال بالنسبة للمنظمة فتسرب معرفتها للخارج قد يفقدها قيمتها.

## الفرع الخامس: التغيير والزوال

إن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير والزوال مع مرور الوقت خاصة في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة. والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الحديثة واختراع تقنيات جديدة يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية مستدامة.

## المطلب الخامس: مواقع المعرفة ومصادرها

تتواجد المعرفة في عدة مواقع أو مستودعات مختلفة وتشمل الموظفين (سواء كانوا أفراداً أم جماعات)، أو إنتاجاً صناعياً (مثل الممارسات، والتقنيات، والمستودعات...)، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية (كالوحدات التنظيمية والمنظمات والشبكات) داخل المنظمات.<sup>1</sup>

## الفرع الأول: المعرفة لدى الموظفين

يتم حفظ قدر كبير من المعرفة لدى الموظفين، حيث يمكن حفظها على مستوى الفرد أو داخل مجموعة من الأفراد كفرق العمل. ويعتبر الفرد العامل في أي مجال مصدراً للمعرفة، إلا أن هذه الصفة لا تتوفر بالضرورة لدى كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، بل تشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتجسد في مبادرات قيمة وإبداعاً في العمل.

بالإضافة إلى ذلك، فهناك قدر كبير من المعرفة داخل المجموعات نظر للعلاقات التي تنشأ بين أفراد المجموعة، فعندما يعمل ثلاثة موظفين معاً لمدة طويلة، فإن ذلك كافٍ للتعرف على نقاط القوة والضعف المتواجدة لديهم، وفهم طريقة تفكير كل منهم وإدراك السمات التي يتعين مشاركتها وتلك التي تعد من المسلمات. وبالتالي فالمجموعة تكون معتقدات حول ما يفيد وما لا يفيد. وهذه المعرفة تأتي في منزلة أعلى من المعرفة الكامنة لدى كل عضو من أعضاء المنظمة، وبعبارة أخرى، فإن المعرفة الجماعية تنتج بطريقة تفاعلية وتعاونية تفوق حصيلة جمع المعرفة الفردية (*Synergies*). كفرق عمل الذين يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم من خلال الاستثمار في تفاعلهم معاً وتعاونهم.

## الفرع الثاني: المعرفة المنتجة داخل المنظمة

مثلاً يتم حفظ كمية كبيرة من المعلومات المنتجة داخل المنظمة، يتم أيضاً تخزين المعرفة في الممارسات أو الروتين التنظيمي أو في أنماط التفاعل المتتالية. وفي هذه الحالة، يتم وضع المعرفة في صورة إجراءات، قواعد وقيم يتم تطويرها بمرور الوقت من خلال التجربة وعبر توجيه السلوك المستقبلي. كما تقوم المنظمة بحفظ كميات ضخمة من المعرفة في التقنيات والنظم، كنظم المعلومات المستندة على الحاسوب التي بإمكانها حفظ المعرفة الخاصة بالعلاقات. فعلى سبيل المثال يحتوي نظام تخطيط الطلبات على قدر كبير من المعلومات حول العلاقة بين أنماط الطلبات، والفترة بين تقديم الطلب واستلامه والكميات التي يعاد طلبها.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p32.



وتمثل أوعية المعرفة (*Knowledge repositories*) طريقة ثالثة لحفظ المعرفة المنتجة داخل المنظمة، وقد تأتي أوعية المعرفة في صورة ورقية كالكتب، والأبحاث وغيرها من المستندات، أو قد تأتي في صورة إلكترونية. ومن أمثلة الأوعية الورقية مجموعة الملاحظات التي تضعها إحدى الاستشارات لنفسها بشأن الأشياء التي قد يركز عليها العميل أكثر من غيرها عند فحص المقترحات المقدمة من الشركة الاستشارية ومنافسها. ومن ناحية أخرى، فإن موقع الويب الذي يحتوي على إجابات على الأسئلة الشائعة (*FAQs*) حول المنتج يعد بمثابة مستودع معرفي إلكتروني.

### الفرع الثالث: المعرفة في الكيانات التنظيمية

يتم حفظ المعرفة داخل الكيانات التنظيمية، يمكن النظر للكيانات من مستويات ثلاث هي: الوحدات التنظيمية (أجزاء المنظمة)، المنظمة ككل والعلاقات بين مكونات المنظمة (مثل العلاقة بين المنظمة وزبائنها). تحفظ المعرفة جزئياً داخل الوحدة التنظيمية، كالإدارة أو المكتب حيث تحفظ على شكل علاقات بين الموظفين العاملين في الوحدات. وبعبارة أخرى، تمثل الوحدة التنظيمية تجمعا رسميا لأفراد يجتمعون ليس بسبب المصالح المشتركة وإنما بسبب التركيب المؤسسي. ومع مرور الوقت، وبسبب مغادرة الموظفين الذ واستبدالهم بآخرين، يرث شاغلوا المناصب بعض وليس كل المعرفة، التي طورها السابقون، وربما تم اكتساب تلك المعرفة من خلال النظم والممارسات والعلاقات داخل الوحدة. وعلاوة على ذلك، فإن المعرفة السياقية تكون أكثر ارتباطا بالوحدة التنظيمية المعنية. كما تقوم المنظمة، سواء كانت وحدة تجارية أو شركة، بحفظ نمط محدد من المعرفة، وتحديد المعرفة السياقية الخاصة. فعادات المنظمة وقيمها وممارساتها، وكذا ثقافتها تشمل جميعها على معرفة غير مخزنة داخل عقول أي من موظفيها. لذلك لا تعتمد على طريقة استجابة المنظمة للأحداث، وعلى المعرفة المحفوظة لدى الموظفين ووحدات المنظمة فحسب؛ بل تعتمد أيضا على إجمالي المعرفة التنظيمية التي تطورت بمرور الوقت عبر التجارب التي مرت بها المنظمة سواء الإيجابية أو السلبية.

وأخير يتم حفظ المعرفة كذلك من خلال العلاقات التي تنشأ بين المنظمة والأطراف الفاعلة. وخاصة إذا كانت المنظمات تقيم علاقات قوية مع العملاء والموردين، فهي تعتمد على المعرفة الكامنة في تلك العلاقات. وغالبا ما يمتلك العملاء الذين يستهلكون منتجات المنظمة، وكذلك الموردين الذين يزودون المنظمة بالمواد الأولية لتصنيع منتجاتها، معرفة كبيرة بنقاط القوة والضعف في هذه المنتجات. وبالتالي، فإن المنظمات غالبا ما تتعلم من تجارب عملائها مع المنتجات وتعرف طرق تحسين منتجاتها وكيفية تطويرها من خلالهم، كما أنها قد تتعلم كذلك كيفية إخراج منتج جديد قادر على جذب عملاء جدد.

## الفرع الرابع: مصادر المعرفة وأنواع رأس المال الفكري

يشير رأس المال الفكري (*Intellectual capital*) في منظمة ما إلى المحصلة النهائية لمجموع مواردها المعرفية، والتي قد تكون داخل أو خارج المنظمة. وقد تم تقسيم رأس المال الفكري إلى أنواع مختلفة من حيث المواضيع التي تستقر فيها المعرفة، أهمها:<sup>1</sup>

1. رأس المال البشري: أي المعرفة، المهارات والإمكانات التي يمتلكها الموظفون كأفراد.
2. رأس المال التنظيمي: التجربة المحفوظة والكامنة في قواعد المعرفة، كتيبات التشغيل، الثقافة، النظم والهيكل والعمليات.
3. رأس المال الاجتماعي: المعرفة الكامنة في العلاقات والتفاعلات بين الموظفين.

ترتبط هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال الفكري ارتباطاً مباشراً بالمصادر السابق ذكرها: حيث يرتبط رأس المال البشري بالمعرفة لدى الموظفين، ويرتبط رأس المال الاجتماعي بالمعرفة المنتجة داخل المنظمة، ويرتبط رأس المال التنظيمي بالمعرفة الموجودة في الهياكل التنظيمية.

وبناءً عليه، عرضنا في هذا المبحث، دراسة تفصيلية لطبيعة المعرفة، حيث تم التفريق بين المعرفة والبيانات والمعلومات، والتأكيد على أهمية النظر للمعرفة على أنها مختلفة جوهرياً عن البيانات والمعلومات، بدلاً من اعتبارها جزءاً من سلسلة هرمية، كما أوردنا تعريفاً للمعرفة في مجال ما على أنها "المعتقدات المبررة عن العلاقات بين المفاهيم ذات الصلة بذلك المجال". بالإضافة إلى ذلك تناولنا المنظور الذاتي والموضوعي للمعرفة، بما في ذلك وجهات النظر التي تعتبر المعرفة حالة ذهنية، وممارسة، ومجموعة من الأشياء، وكشرط للوصول إلى معلومات، وقدرة بحيث من يمتلكها يحصل على ميزة تنافسية. وقد ميزنا بين المعرفة الإجرائية والمعلنة، وبين المعرفة الضمنية والصريحة، وكذا بين المعرفة العامة والخاصة، كما تم وصف أهم طرق تصنيف المعرفة. وبناءً على تصنيفات المعرفة المختلفة، تناولنا خصائص المعرفة ومنها ضمنية المعرفة وخصوصيتها. وغيرها. كما تناولنا في هذا المبحث مصادر ومواقع المعرفة المحتملة التي تتوافر فيها المعرفة ومنها الموظفين والنتاج الصناعي، والهياكل التنظيمية وربط هذه المواضيع بمختلف أنواع رأس المال الفكري.

<sup>1</sup> Subramaniam, M., & youndt, M. A, (2005). *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, p451.

## المبحث الثاني: تطور إدارة المعرفة

قد لا تكون ممارسة إدارة المعرفة في أصلها حديثة، لأن عملية اكتساب المعرفة ونقلها كانت مداولة عبر العصور. وما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كعملية أساسية وإستراتيجية في إدارة الأعمال، إذ تعتبر مصدراً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وفي إطار تقصي الجذور التاريخية لإدارة المعرفة، يرجع البعض أصول ظهور إدارة المعرفة إلى السنوات الأولى لتطور الإدارة في حد ذاتها، رغم أن بروزها كظاهرة لم يتحقق إلا في العقود الخمسة الأخيرة. نحاول في هذا المبحث تقديم نظرة تاريخية عن تطور مفهوم إدارة المعرفة.

## المطلب الأول: جذور إدارة المعرفة

تأثر مفهوم إدارة المعرفة عبر الزمن بالعديد من التيارات الفكرية. وقد حدد ( ) ثلاثة تيارات كان لها تأثير كبير على مفهوم إدارة المعرفة، والتي سيتم شرحها فيما يلي: التيار الاقتصادي، تيار الذكاء الاصطناعي وهندسة المعرفة و تيار تكنولوجيا المعلومات

## الفرع الأول: التيار الاقتصادي

أثر هذا التيار تأثيراً بالغاً في مفهوم إدارة المعرفة، والذي يركز على ثلاث مراحل: تغير التوجه الاستراتيجي للمنظمة، الرؤية الجديدة للمنظمة، التغييرات التنظيمية.

ففي المرحلة الأولى، ووفق «المقاربة القائمة على الموارد»، التي تأسست على يد <sup>1</sup>Penrose، والتي ساهمت في تغيير التوجه الاستراتيجي للمنظمة، تعد المعرفة مورداً استراتيجياً كسائر الموارد المادية التي يقوم عليها رأس مال المنظمة. وعليه فتحت الباحثة (Penrose) المجال لنظرية اقتصادية جديدة تضع المعرفة في جوهر عملية خلق الثروة.

وفي المرحلة الثانية، حدد <sup>2</sup>Nelson & Winter رؤية جديدة للمنظمة، من خلال إدماج مفهوم مستودعات المعرفة (الكفاءات) والروتينات التنظيمية. ويعرف المؤلفان مفهوم الكفاءات باعتبارها القدرة على التنسيق بين سلسلة من السلوكيات في سياق معين لتحقيق الأهداف. وبالإضافة إلى ذلك، اقترحا مفهوم الروتين التنظيمي كنمط سلوكي تنبؤي ومنتظم، ويعتبر كمستودع لمعارف المنظمة، فأفضل طريقة لتخزين المعرفة في المنظمة تكمن في هذه المستودعات المعرفية.

<sup>1</sup> Penrose, E.T, (1959), *The theory of the growth of the firm*, Editions Basic Blackwell, Oxford

<sup>2</sup> Nelson, R.R., & Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press/Harvard University Press, Cambridge/MA.

وفي المرحلة الثالثة، حدد بعض الباحثين (Drucker, 1993 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Pralahad & Hamel, 1995) التغييرات التنظيمية التي تدعم مسألة رسملة المعرفة في المنظمة، مركزين بذلك على أهمية إنشاء قنوات الاتصال عبر كل المستويات المختلفة وبين كل أطراف المنظمة الذين ينشؤون المعارف الجديدة.

#### الفرع الثاني: تيار الذكاء الاصطناعي وهندسة المعرفة

ظهر هذا التيار بعد تطور الذكاء الاصطناعي في مجال الكمبيوتر، حيث وفقا لـ<sup>1</sup> Ganascia، تحدد المعرفة كل من «سلوك، شكل ونطاق برامج الذكاء الاصطناعي». فإدخال المعرفة كمادة أولية في مجال الإعلام الآلي، أحدث الذكاء الاصطناعي ثورة حقيقية في الفكر؛ فقد نتج عن تعميم تقنيات حل المشكلات نمط جديد من البرمجيات تقوم على تمثيل معرفة مجال معين على شكل برامج رغبة في محاكاة الاستدلال البشري. وفعلا قد تحقق ذلك من خلال تجاوز البرمجة الإجرائية الكلاسيكية إلى بناء قواعد معرفة، أي الانتقال من التنفيذ الصارم لسلسلة من التعليمات إلى المنطق الضبابي.

#### الفرع الثالث: التيار المعلوماتي

يعتبر أنصار التيار المعلوماتي (*Information Approach*) أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وجهان لعملة واحدة. وينظرون إلى إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: التيار التكنولوجي

من رواد المدخل التكنولوجي (*Technology Approach*) يمكننا ذكر (Maier)، (Fenesty)، (Sabramani) و (Davenport) و (Hahn & Hahn)، ويهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، الأنظمة الخبيرة، نظم المعلومات الذكية وغيرها. إذ تلعب التكنولوجيا دور كبير في دعم مختلف عمليات إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تسمح بـ: 3

- تحسين عملية خلق المعرفة؛
- تتيح إمكانية كبيرة لتخزين المعرفة وفق أشكال مختلفة (صور، وثائق، صوت...):
- تسهيل عملية الوصول ونقل المعرفة؛

<sup>1</sup> Ganascia, J.G. (1996), *Les sciences cognitives*, Flammarion, Paris, p44.

<sup>2</sup> Erickson, W., & Kellogg, A., & Thomas, J.C. (2001), *The Knowledge Management Puzzle: Human and Social Factors In Knowledge Management*, I.B.M. System Journal, Vol. 40, Issue 4, p4.

<sup>3</sup> الرفاعي غالب ياسين (2004)، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، ص24.

■ تسمح بتصميم برامج تطبيقية للمعرفة فعالة وسريعة كالأنظمة الخبيرة.

### المطلب الثاني: مقاربات إدارة المعرفة

إن ملاحظة الممارسات الحديثة للمنظمات من حيث الاستراتيجيات التنافسية تبين بأن جميع الخيارات التي تم تنفيذها تتضمن بعدا لاماديا: إعادة هندسة وتشكيل المهام والعمليات، البحث عن آليات لتوليد معارف تنافسية، محاولة تحديد أدوات حفظ المعارف التي تم توليدها... وبصورة عامة محاولة إعادة تكوين مزايا تنافسية في السوق.<sup>1</sup>

وعليه فمن المهم التأكيد والإشارة من ناحية، إلى قيمة هذه الموارد اللامادية حسبما تنص عليه مقاربة «رأس المال الفكري»، ومن ناحية أخرى، إلى عملية توليد معارف جديدة وفق مقاربة «إنشاء المعرفة». وهذا ما سنتناوله في النقاط الموالية.

### الفرع الأول: مقاربة رأس المال الفكري

تحرص هذه المقاربة على أهمية قياس قيمة الموارد غير الملموسة (<sup>2</sup>Stewart; <sup>3</sup>Edvinson)، وتفترض أن نجاح المنظمات يرتبط بمدى استخدامها الأمثل لهذه الموارد في اقتناص أكبر قدر من الفرص ومواجهة التهديدات. لذلك، فتمثل الموارد غير الملموسة، بما فيها المعرفة، «نشاط غير مرئي»، يضمن مستقبل المنظمة.

وقد تباينت الآراء واختلفت الأبحاث في محاولة تقديم تعريف دقيق لرأس المال الفكري، وأفضلها تعريف *Stewart* الذي يعتبره "مورد فكري - المعرفة، المعلومات والملكية الفكرية والخبرة - تستخدمه المنظمة من أجل خلق القيمة".

وبالعودة إلى أصل المصطلح، فالمورد هو كل ما تمتلكه المنظمة ويمكنها الاستثمار فيه من أجل تحقيق أهدافها، ويمكن تقسيمها إلى فئتين:<sup>4</sup>

- الموارد المادية الملموسة التي غالبا ما تكون مقيدة في ميزانية المنظمة: نقود، المباني، الآلات...
- الموارد غير الملموسة التي تتعلق بالموارد البشرية والمعنوية، وتشمل الخبرة، والعمليات التي تم تنميتها داخل المنظمة، الإجراءات، الملكية الفكرية (براءات الاختراع، والعلامات التجارية)؛ والأصول غير الملموسة الأخرى المتعلقة بالسوق في صورة ولاء العملاء. فكلاهما تسمي ب "رأس المال الفكري" أو "الأصول غير المادية".

<sup>1</sup> Bayad, M., & Simen, S-F. (2003), *Le management des connaissances: état des lieux et perspectives*, Communication présentée à la XI<sup>e</sup> Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Les Côtes De Carthage, p5.

<sup>2</sup> Edvinsson, L., & Malone M., (1997), *Intellectual Capital*, Harper Business, New York, p87.

<sup>3</sup> Stewart, T.A. (1997), *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, p89.

<sup>4</sup> Bayad, M. & Simen, S-F., *op. cit.*, p6.

وقد ميز الباحثون بين الموارد من حيث قيمتها ودرجة تأثيرها على قرارات المنظمة ومكانتها التنافسية، فالموارد ذات القيمة والتأثير الكبير على مستقبل المنظمة سميت بالموارد الإستراتيجية ( *Barney, 1991; Grant, 1991; Wenerfelt, 1984* )، أو الموارد الأساسية، رغم عدم وجود اتفاق شامل على نوعها أو طبيعتها. ومع ذلك، أجمع الباحثون على ضرورة توفر ثلاثة خصائص أساسية في المورد حتى يصبح مورد إستراتيجي:

- يجب أن يقدم قيمة حقيقية للمنظمة؛
- يجب أن يكون فريداً من نوعه في المنظمة ويميزها عن غيرها، أو موجود فقط عند بعض المنافسين؛
- يجب أن يكون محدوداً أو غير قابل للاستبدال.

ويضيف *Grant*، بأنه من الضروري التمييز أيضاً بين مفهوم المورد والقدرة، فالقدرة هي قابلية مزج الموارد لتحقيق بعض المهام و تنفيذ الأنشطة، في حين أن الموارد هي المصادر الأساسية لكفاءات المنظمة، والكفاءات هي المصادر الأساسية للمزايا التنافسية للمنظمة<sup>1</sup>.

وبين *Bounfour*، بأن هناك أربعة مقاربات للموارد غير الملموسة في المنظمة<sup>2</sup>:

- بالنسبة للمقاربة الأولى، كل ما في المنظمة يعتبر لامادي أو يؤول ليصبح كذلك، فهي تتصور المنظمة ليس كعملية خطية تركز على إنتاج السلع المادية، وإنما كعملية تفاعلية منفتحة على المحيط الخارجي، تمنح مكانة خاصة للجوهر بدلاً من المادة، ولدينامكية الأنماط السلوكية والإجراءات والعلاقات التفاعلية.
- تركز المقاربة الثانية، على توضيح أهمية تطور أنشطة الخدمات داخل وخارج المؤسسات الصناعية. وقد اقترحت هذه المقاربة من قبل *Quinn* الذي دعا إلى إعادة النظر في الأدوات الإستراتيجية المستخدمة من طرف المنظمات.
- تأخذ المقاربة الثالثة الطابع التحليلي وتركز على تحديد تعريف للامادي، وتثير الإشكالية المتكررة الخاصة بقياس الاستثمار اللامادي.
- أما المقاربة الرابعة، فهي ذات طابع إستراتيجي، وتهتم بمدى مساهمة الموارد غير الملموسة في تطوير ميزة تنافسية. فهي تركز على الطبيعة المتعددة الأبعاد (العرضية *transversal*) للموارد غير الملموسة في المنظمة، وفقاً لأساليب اكتسابها وتراكمها.

<sup>1</sup> Grant, R.M. (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 33(3), p133.

<sup>2</sup> Bounfour, A. (1998), *Le management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Dunod, Paris, p23.

وكخلاصة لما تقدم، يمكننا أن نقول أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة نتج بلا شك عن أهمية مساهماتها في تطوير الميزة التنافسية.

### الفرع الثاني: مقارنة خلق المعرفة الجديدة

يبين *Nonaka* مدى أهمية خلق المعرفة وكيف يمكن أن تنشأ، تستخدم وتتقاسم بطريقة تمكن من زيادة قيمة المنظمة<sup>1</sup>. ويضيف *Nonaka*، بأن عمليات الابتكار تظهر في الحوار بين المعرفة الضمنية والصريحة، في إطار مقارنة خلق المعرفة في المنظمة. ويحدد *Nonaka* نموذج *SECI* وفق منظور عام موضحاً بأن الابتكار يعتبر آلية موجهة لجميع المنظمات التي تمتلك المعرفة بشكل فردي وجماعي. كما بين بأن حلقة المعرفة تساهم في تطوير وتحسين العلاقة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في إطار مسار التعلم<sup>2</sup>.

يتمثل الهدف الأساسي من المقاربات المختلفة لإدارة المعرفة في زيادة قيمة الأصول غير الملموسة للمنظمة. وعليه، فيمكن اعتبار إدارة المعرفة كعملية ضرورية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية، ومن هنا تأتي أهمية تحديد المبادئ الأساسية لنظام إدارة المعرفة في النقطة الموالية.

<sup>1</sup> Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000), *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of dynamic Knowledge Creation*, *Long Range Planning* 33, p12.

<sup>2</sup> Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*, 5(1), p21.

### المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

يتناول هذا المبحث بعض المفاهيم الهامة في إدارة المعرفة، تتعلق أساسا بإشكالية إدارة المعرفة كمورد غير مرئي، وأيضا بعض التعاريف والمداخل المفاهيمية، ثم مبررات وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في ظل بيئة الأعمال الحالية.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة مساهمات لتعريف إدارة المعرفة في الأدبيات الحالية. وعموما، تعرف إدارة أي مورد على أنها القيام بكل ما هو ضروري للحصول على أكبر قدر من ذلك المورد. على هذا الأساس، تعرف مؤسسة *Gartner* إدارة المعرفة "بأنها نظام يتضمن نهجا متكاملًا لتحديد وإدارة ومشاركة كافة الاحتياجات المعرفية لأية منظومة عمل، مثل قواعد البيانات والمستندات والسياسات والإجراءات، وأيضا الخبرات والتجارب الضمنية التي يمتلكها كل عامل في المؤسسة"<sup>1</sup>. كما تعرف أيضا إدارة المعرفة على أنها القيام بكل ما من شأنه الحصول على أكبر قدر ممكن من موارد المعرفة.<sup>2</sup>

نحاول بداية تحليل هذا التعريف البسيط بشيء من التفصيل من خلال تقديم بعض التفسيرات.

**أولاً:** من المهم التأكيد على أن هذا التعريف يمكن تطبيقه على المستوى الفردي والتنظيمي على حد سواء، إذ يمكن للمعرفة أن تكون مرتبطة بقرارات وأهداف وإستراتيجيات الفرد أو المنظمة، وقد تكون المنظمة عبارة عن قسم أو إدارة تابعة لها وما إلى ذلك. ومن ثم لا يقتصر مصطلح موارد المعرفة، على المعرفة التي يمتلكها الفرد أو المنظمة في الوقت الحالي، وإنما يشير أيضا إلى المعرفة التي من الممكن الحصول عليها من الموظفين أو من منظمات أخرى.

**ثانياً:** تعكس عبارة «الحصول على أكبر قدر ممكن» تأثيرات إدارة المعرفة على تحقيق هدف الفرد أو المنظمة. فهدف إدارة المعرفة هو العمل على زيادة درجة سهولة الحصول على المعرفة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. فضلا عن ذلك يصبح مبدأ التكلفة/المنفعة مفهوما ضمنيا في هذا الحالة، وبعبارة أخرى، فإن الهدف من ذلك تعزيز تأثير المعرفة بطريقة مجدية اقتصاديا بحيث تزيد فوائد إدارة المعرفة عن تكاليفها.

**ثالثاً:** وتشير عبارة «كل ما من شأنه» الواردة في التعريف السابق لإدارة المعرفة، إلى مجموعة من الأنشطة المحتملة التي تدخل ضمن إدارة المعرفة. وتهدف هذه الأنشطة بصفة عامة إلى:

(1) اكتشاف معرفة جديدة:

<sup>1</sup> Harris, K. (1998), *Gartner Group's Knowledge Management Glossary, Gartner Group Commentary, September 18th, p4.*

<sup>2</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p40.



- (2) امتلاك المعرفة الموجودة؛
- (3) مشاركة المعرفة مع الآخرين؛
- (4) تطبيق المعرفة.

وهذا ما يتوافق مع تعريف *Dalkir* والذي يعرف إدارة المعرفة على أنها « تشكل إدارة المعرفة إستراتيجية مهمة لتمكين القيادات من تطوير مجموعة من الممارسات التي تستهدف خلق وتجميع ومشاركة واستخدام المعرفة بهدف تحقيق التقدم المنشود»<sup>1</sup>.

وانطلاقاً من هذه التفسيرات فإنه يمكن صياغة تعريف مفصل لإدارة المعرفة؛ إذ تمثل "القيام بالأنشطة التي تدخل في اكتشاف المعرفة، وامتلاكها، ومشاركتها، واستخدامها بطريقة مجدية اقتصادياً لتعزيز تأثير المعرفة لتحقيق وحدة هدفها".

#### المطلب الثاني: مفاهيم ذات الصلة بإدارة المعرفة

##### الفرع الأول: ذكاء الأعمال

هناك تقنية أخرى ترتبط بإدارة المعرفة وهي الذكاء الأعمال (*Business Intelligence*)، والتي تستخدم أحيانا كبديل عن إدارة المعرفة. وعلى الرغم من وجود علاقة بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال، إلا أنهما منفصلان تماماً. حيث يهتم ذكاء الأعمال، مثله مثل إدارة المعرفة، بالمعرفة، إلا أنه يركز بشكل خاص على تزويد متخذي القرار بالمعرفة والمعلومات القيمة عبر العديد من مصادر البيانات والمعلومات الرسمية وغير الرسمية.<sup>2</sup>

وبخلاف إدارة المعرفة التي تنطلق من المعلومات والمعرفة باعتبارها مدخلات، ينطلق ذكاء الأعمال من المعلومات المعرفة باعتبارهما مخرجات. وتؤدي إدارة المعرفة بشكل مباشر إلى اكتشاف معرفة جديدة وتحويل المعرفة من صورة إلى أخرى (أي من ضمنية إلى صريحة أو العكس)، أو مشاركة المعرفة أو تطبيقها عند اتخاذ القرار. بينما تنتج عن ذكاء الأعمال معلومات ذات قيمة بشكل مباشر يتم تحويلها إلى معرفة صريحة يتم على أساسها اتخاذ أفضل القرارات، فينتج عنه هو أيضاً معرفة جديدة أو رؤى يتم الحصول عليها بإيجاد العلاقات التي لم تكن معروفة من قبل أو الأنماط الموجودة داخل البيانات والمعلومات. لذا فإن إدارة المعرفة غير معنية بالبيانات بشكل مباشر (باستثناء اكتشاف المعرفة من البيانات والمعلومات مثلاً من خلال استخدام أساليب التنقيب أو البحث في البيانات، والتي تمثل نقطة تداخل بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال). وعلى العكس، فإن البيانات تعتبر ضرورية للذكاء الأعمال، حيث يعتمد الذكاء غالباً على

<sup>1</sup> Dalkir, K. (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, p4.

<sup>2</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p40.

أنشطة مثل حفظ البيانات والبحث عنها، ومع ذلك، فإن نتائج (أو مخرجات) ذكاء الأعمال قد تكون مدخلات مفيدة لإدارة المعرفة وغالبا ما تكون كذلك بالفعل.

وتتضمن إدارة المعرفة امتلاك المعرفة (*knowledge Capture*) ومشاركتها (*Sharing*)، وتطبيقها (*Application*)، بالإضافة إلى اكتشافها (*Discovery*). أما ذكاء الأعمال، فيتعلق بالوصول إلى البيانات والمعلومات الحساسة وتحليلها لإكسابها معنى (تحويلها إلى معرفة) ثم عرضها بطريقة تمكن من اتخاذ القرار. وتقتصر العلاقة بين ذكاء الأعمال وإدارة المعرفة على إيجاد المعرفة (باكتشاف الأنماط استنادا إلى البيانات والمعلومات الموجودة). وفي هذا السياق، فإن ذكاء الأعمال يركز بشكل مباشر على اكتشاف المعرفة الصريحة، بينما تتعلق إدارة المعرفة باكتشاف كل من المعرفة الصريحة والضمنية معا، وبعبارة أخرى، يمكن أن تنتج المعرفة الصريحة بشكل مباشر من ذكاء الأعمال، بينما إدارة المعرفة تنتج كلا من المعرفة الصريحة والضمنية.

وأخيرا، تركز إدارة المعرفة على الجانب الاجتماعي وكذا التقني من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، إلا أنها تعتبر في كثير من الأحيان اجتماعية أكثر منها تقنية. أما ذكاء الأعمال، فيقوم بشكل أساسي على الجانب التقني بطبيعته، ولا يشمل على آليات اجتماعية تتعلق باكتشاف المعرفة، مثل الاجتماعات وجلسات العصف الذهني (*Brainstroming Retreats*).

ويلخص الجدول (2-1) الفروق السابقة بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال.

جدول (2-1): مقارنة بين إدارة المعرفة وذكاء الأعمال

إدارة المعرفة	ذكاء الأعمال	
الرئيسية: المعرفة (الصريحة والضمنية)	الرئيسية: البيانات	المكونات الفكرية
الثانوية: المعلومات، البيانات	الثانوية: المعلومات والمعرفة الصريحة	
امتلاك المعرفة، مشاركتها، تطبيقها واكتشافها.	الوصول إلى البيانات وتحليلها	العمليات
الآليات الاجتماعية، تكنولوجيا المعلومات	تكنولوجيا المعلومات بشكل أساسي	المكونات الأساسية

Source : Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p41.

## الفرع الثاني: هندسة المعرفة

غالبًا ما تستخدم إدارة المعرفة وهندسة المعرفة كترادفتين، وقد حظيا معا باهتمام كبير من قبل المفكرين والكتاب في المجال. ففي سنة 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار *Edward Freignebaum* إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (*Knowledge is Power*)، ومنذ ذلك الوقت ظهر مجال معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة (*Knowledge Engineering*) ومع ظهوره استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

فبالنسبة لهندسة المعرفة، يراد بكلمة الهندسة ذاتها التصميم أو البناء أو الاستنباط الذي يعبر عنه في الغالب بمهارات ورسوم ونظم دقيقة مقارنة بكلمة الإدارة التي تهتم باتجاهات الممارسة والتنفيذ والإشراف. ومن هذا المنطلق فإن عبارة هندسة المعرفة تشير إلى العمليات المتضمنة في بناء النظم الخبيرة ونصبها وصيانتها. يعكس المفهومين إدارة المعرفة وهندسة المعرفة مهارات المتخصصين، فمدير المعرفة يوطد اتجاه العملية المطلوب إنجازها بينما يطور مهندس المعرفة الوسيلة لإنجاز ذلك الاتجاه، وعليه فالأول مهتم باحتياجات المؤسسة من المعرفة، ومن احتياجات المؤسسة تبنى سياسات إدارة المعرفة بينما يعمل الثاني في مجالات مثل طرق تشفير المعرفة وتمثيلها وتصميم قواعد البيانات وصيانتها وإدارة تدفق العمل إلكترونيًا وإعداد برامج الأنظمة الخبيرة كما يبحث في التطورات ودراسة حاجة المؤسسة منها لإدارة معرفتها.

المفيد في الوصف الوظيفي للثنتين هو أن كل واحد منهما يمكن أن يكون المالك للبيانات والمعلومات المكونة للمعرفة إلا أن المدير هو الشخص الرئيسي للمعلومات أو المسؤول عن إدارة مصادر المعلومات في المؤسسة، بينما الثاني هو متخصص في الحاسوب له القدرة على تطوير قواعد المعرفة والنظم الذكية (النظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة) وروابط الاتصال وواجهات التخاطب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نعيمة حسن جبر زروقي (2005)، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج10، عدد2، سعودية، ص112.

## المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة والقوى الدافعة لها

## الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة عملية إستراتيجية بطبيعتها، حيث تساعد على بناء منظمة يقظة، قادرة على تحدي التغيرات والحفاظ على ميزتها التنافسية. وينتج عن إدارة المعرفة الإستراتيجية حلقات تعلم من شأنها أن تحول بشكل آلي قاعدة معرفة المنظمة وتزيد من قيمتها لدى المنظمة<sup>1</sup>. ويرى *Dalkir* أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في ثلاثة مستويات<sup>2</sup>:

## أولاً: على مستوى الأفراد

تساعد إدارة المعرفة الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المشتركة داخل المنظمة، وأيضاً زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## ثانياً: على مستوى جماعات الممارسة

تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.

## ثالثاً: على المستوى التنظيمي

تساعد إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، وأيضاً الحل السريع والفعال للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة. وكذلك تحين الأفكار وزيادة فرص الابتكار وأخيراً بناء ذاكرة تنظيمية. ويضيف الكبيسي أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية بالغة لأنها<sup>3</sup>:

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تعد أداة تحفز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

<sup>1</sup> لطيف عبد الرضا عطية (2008)، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة المدونية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد، جامعة القادسية، العراق، ص154.

<sup>2</sup> *Dalkir, K., op. cit., p14.*

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، صص 42-43.

## الفرع الثاني: القوى الدافعة لإدارة المعرفة

تعتمد المنظمات على متخذي القرار لاتخاذ قرارات "حيوية خاصة بالمهمة" بناء على المدخلات المتحصل عليها من مجالات متعددة. ويمتلك متخذ القرار الكفو فهما عميقا لمجالات محددة من شأنها التأثير على عملية اتخاذ القرار، ويأتي هذا الفهم مصحوبا بخبرة تسمح له بالعمل وفقا للمعلومات التي تتوافر له بشكل سريع وحاسم. وعادة ما تتفق سمات متخذ القرار الكفو مع سمات ذلك الشخص الذي يتمتع بخبرة طويلة وحكمة أكتسبها على مدار سنوات من الملاحظة والتجربة. وعلى الرغم من أن هذه السمات لا تختلف كثيرا عن الماضي، إلا أن الاتجاهات الأربعة التالية تزيد من المخاطر المحتملة في عملية صنع القرار:<sup>1</sup>

## اولا: زيادة تعقيد المجالات المعرفية

تعقيد مجالات المعرفة الأساسية هي مسألة أخذة في الازدياد. ونتيجة لذلك، فقد زاد أيضا حجم تعقيد المعرفة اللازمة لإنجاز مهمة محددة. وقد أسهم تعقيد العمليات الداخلية والخارجية، وزيادة المنافسة، وسرعة التقدم التقني في زيادة تعقيد تلك المجالات، إذ لم يعد تطوير منتج جديد، على سبيل المثال، يكفي بجلسات عصف ذهني يعقدها مصمموا المنتجات المبدعين في المنظمة، بل يحتاج بدلا من ذلك شراكة بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، والتي تمثل مختلف الوحدات الوظيفية الفرعية -ابتداء بوحدة الموارد المالية ومرورا بوحدة التسويق وانتهاء بوحدة الهندسة-. لذا نرى اهتمام كبير من جانب منظمات التوظيف المهني حول العالم بالبحث عن متقدمين جدد للوظائف، ليس فقط بمن يمتلكون مؤهلات تعليمية ومهنية متميزة، بل ممن تتوافر لديهم مهارات كبيرة في الاتصال والعمل الجامعي، حيث تمكنهم هذه المهارات من مشاركة معرفتهم مع الآخرين مما يحقق هدف المنظمة ويخفض من حالات التعقيد.

## ثانيا: تزايد وتيرة تقلب السوق

لقد تزايدت وتيرة التغير أو التقلب داخل كل مجال من مجالات السوق بشكل كبير خلال العقد الماضي، وقد تؤدي تأثيرات السوق والبيئة، إلى تغيرات مفاجئة داخل المنظمة، فإعلان مؤسسة عن عدم تحقيقها لأحد أهدافها المالية ربع السنوية، من شأنه أن يعصف برأس مال المؤسسة، أو ربما برأس المال الصناعة ككل. فقد شهدت الأسهم في بورصة (Wall Street) للأوراق المالية تقلبات ضخمة خلال السنوات القليلة الماضية، مما نتج عن ظاهرة المضاربة اليومية، التي استطاع من خلالها العديد من الأشخاص ممن تنقصهم الخبرة المالية من الاستفادة من التقلبات الحادة في سوق الأوراق المالية.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p5.

## ثالثا: سرعة الاستجابة

تشهد المدة المطلوبة لاتخاذ إجراء عملي في ظل التغيرات الدقيقة، التي تحدث داخل المجال الواحد، وكذلك بين المجالات المختلفة، تضاهولا ملحوظا، حيث أدى التقدم السريع في مجال التقنية إلى إحداث تغيرات مستمرة في مشهد اتخاذ القرار، مما يستلزم سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، خشية ضياع الفرصة.

فعلى سبيل المثال، كانت عملية المبيعات تستغرق في السابق وقتا طويلا للمعالجة، مما يتيح للأطراف المعنية "مجال للراحة" أثناء عملهم لصناعة القرار. واستجابة لطلب العميل، كان المندوب المبيعات كعادته يعود لمكتبه، ليناقش الفرصة مع مديره ويعد اقتراحه ليرسل بعد ذلك للعميل الذي قد يقبل العرض أو يرفضه، وكان الوقت المحدد للقيام بهذه العملية يتيح للأطراف المعنية مساحة للتفكير في أكثر الحلول كفاءة عند كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

فعمليات البيع التي تتم حاليا هي على العكس تماما مما كانت عليه بالأمس، وعلى سبيل المثال، تلك العملية التي تحتاج إليها العديد من أسواق المزايدة عبر الانترنت التي تشهد ازدهارا على شبكة المعلومات الدولية. ولنأخذ على سبيل المثال المأزق الذي قد يواجهه مدير أحد الفنادق الذي يشارك في مزاد دولي للغرف الفندقية عبر انترنت حيث يتساءل: "هل يجب أن احجز (غرفة قيمتها 200 دولار)، مقابل عرض قيمته 80 دولار ومن ثم اشغل الغرفة، أم أخاطر بعدم قبول العرض أملا في الحصول على عميل متجول يدفع 200 دولار؟". إن مواجهة قرار بشغل غرفة بسعر أقل مما يعلن عنه الفندق عادة مثالا لاتخاذ قرار مهم يجب على المدير الفندق اتخاذها في دقائق معدودة.

## رابعا: دوران العمل

تواجه المنظمات مشكل دوران العمل بصفة مستمرة سواء لأسباب إدارية (أي التي يقررها الموظف مثلا بسبب فرص الترقية الوظيفية)، أو أسباب قهرية (أي خارجة عن إرادة الموظف، كالمشكلات الصحية أو إنهاء مدة الخدمة من جانب صاحب العمل).

إن دوران العمل له أهمية بالغة خاصة في الظروف الاقتصادية الصعبة كتلك التي سادت بين عامين 2008 و2009 عندما قرر العديد من المنظمات الكبرى التخلص من عدد كبير من موظفيها. ويؤدي هذا التغير في الموظفين حتما إلى فقدان المنظمة لقدرة من المعرفة التي اكتسبها الأفراد المغادرون، فضلا عن ذلك، فإن هؤلاء الموظفين قد يحملون في بعض الحالات خبرة قد تكون قيمة بالنسبة للمنافسين. وطبقا لما أورده **Kenny** في قوله: "عندما يترك الموظفون العمل، يستلزم على المنظمة إعادة التدريب، والأمر الذي يؤدي إلى إجهاد موارد المنظمة وإعاقة النمو، فاستبدال عامل يعمل بدوام كامل في القطاع الخاص يكلف على اقل تقدير 25% من إجمالي ما يتقاضاه في السنة. بالإضافة لانخفاض المفاجئ لمستوى الإنتاج وبالتالي يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض معدلات الربحية لدى المنظمة».

وبناء على ما تقدم، فعندما يواجه المسيرون اليوم زيادة معدل التعقيد، تقلبات السوق، سرعة الاستجابة، ودوران العمل، فإنهم يشعرون بأنهم أقل كفاءة في اتخاذ القرارات الصعبة التي يواجهونها يوميا. وفي عملية اتخاذ القرار سألقة الذكر، فمن الواضح أن المعرفة من شأنها أن تساعد متخذ القرار بشكل كبير، وتشير التعقيدات التي سبق ذكرها على أن المعرفة اللازمة لا تتوفر بشكل كافي لمتخذ القرار في المنظمات الحديثة، وبالتالي فهو بحاجة إلى تزويده بالمعرفة المطلوبة لاتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

وربما لا نجد ما يوضح الحاجة إلى إدارة المعرفة، أكثر من اتجاه المنظمات العامة والخاصة إلى تقليص المؤسسي والذي ميز حقبة إعادة هندسة المنظمات في فترة التسعينات من القرن العشرين، حيث تعتبر من السمات المعروفة للمشهد الاقتصادي آنذاك. و الدافع السائد للتقليص في معظم المنظمات مفهومًا تمامًا، وهو سرعة خفض التكاليف بهدف المحافظة على مكانتها التنافسية، ويبقى تبيد موارد معرفة، واحدا من الآثار السلبية الواضحة لسياسة التقليص، وهو الأمر الذي نتج عنه منظمات شبه ميتة. ومن بين الأعراض التي أصابت تلك المنظمات، حسب ما أورده **Eisenberg**: انخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الانتماء، وضعف الجودة، وغياب العمل الجماعي، وانخفاض معدلات الإنتاجية وضياع القدرة الإبداعية.

والحقيقة الواضحة هو أن العديد من الموظفين الذين تم الاستغناء عنهم نتيجة لسياسة تقليص حجم العمالة، كانوا قد أدوا مهام أساسية واكتسبوا مهارات كثيرة وقيمة كبيرة على مر السنين. ولم يكن العديد من المنظمات على استعداد لتسريح هذا الكم من العمالة، بينما أخذ العدد القليل منهم خطوات لمنع فقدان المعرفة الذي يتبع عادة سياسة تقليص حجم العمالة. للحد من أثر تلك السياسة إلى أدنى مستوياتها، فإنه يجب على المنظمات أولاً تحديد المهارات ومصادر المعلومات التي ستكون ضرورية وبحاجة إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمهمة ( **Mission-critical objectives** )، ولذا يتعين وجود منهجيات فعالة ( **Effective Methodologies** ) لدى المنظمة تتضمن أدوات وأساليب لامتلاك المعرفة الضرورية، حتى يتسنى لها المحافظة على قوتها التنافسية.

وتعد إدارة المعرفة مسألة أساسية ومهمة للمنظمات التي تواجه سياسة التقليص باستمرار أو التي ترتفع فيها نسبة دوران العمل نظراً لطبيعة عملها، كما تعد إدارة المعرفة أساسية أيضاً بالنسبة لجميع المنظمات بصفة عامة نظراً لأن متخذ القرارات يقع تحت ضغوط لاتخاذ أفضل القرارات وأسرعها في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد سواء في مجال عملها أو على مستوى التقلبات السوقية، على الرغم من أن متخذ القرار، وفي واقع الأمر، قد يفتقر لخبرة التوقع عادة، وعلى الرغم كذلك من أن نتيجة تلك القارات قد يكون لها اثر الكبير على المنظمة. ولهذا نقول أن إدارة المعرفة مسألة مهمة لجميع المنظمات.

إضافة للدوافع سابقة، يضيف الباحث سعد غالب ياسين دوافع أخرى، ويربطها بالمتغيرات النوعية التالية:<sup>1</sup>

1. التطور النوعي في تكنولوجيا المعلومات، السرعة، ومنظومات الحاسوب، وهي خصائص جوهرية وقرت طاقات اندماجية هائلة لتكنولوجيا المعلومات مع أنماط أخرى من التكنولوجيا وتطبيقاتها في مختلف الأنشطة الإنسانية بالإضافة إلى ضمان قدرات المعالجة الحاسوبية بسرعة هائلة وتكلفة أقل؛
2. الترابطية واستمرار تزاوج الحوسبة والاتصالات والتي مهدت لظهور تكنولوجيا الشبكات. فلم يعد الحاسوب مجرد كينونة معالجة مستقلة فالحاسوب بمفرده ليس له قيمة إلا إذا أصبح جزءاً من عناقيد شبكية تضفي على محطات العمل الحاسوبية قيمة وطاقة من خلال الشبكة (*Internet, Intranet, Extranet*)؛
3. الاستخدام الواسع للمعلومات الرقمية والوسائط المتعددة التي نجحت في دمج المعلومات والمعارف، والتي مهدت لظهور تكنولوجيا الواقع الافتراضي والمعلومات متعددة الأبعاد والأشكال المجسمة وأنماط التعبير ثلاثية الأبعاد؛
4. العولمة وما رافقها من تحول نوعي في تدويل العالم من خلال ظهور السوق الكوني، المنتج الكوني، المنافسة الكونية، ورأس المال العالمي. ومع العولمة تزايد تأثير المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تستند على كثافة المعرفة والتكنولوجيا وتزايد حاجتها لتعلم أساليب وقواعد العمل في السوق العالمي الكبير وقيادة الأسواق المحلية على نفس المستوى من الأهمية. وتتجه هذه المؤسسات بقوة نحو تطوير إستراتيجيات هجومية تجمع ما بين التوجه العولمي والخصائص المحلية لتلبية الاحتياجات الخاصة للزبائن؛
5. ظهور نماذج الأعمال الجديدة المستندة على المعرفة وتكنولوجيا الشبكات والممتدة إلى مجال الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية وغيرها من الأنشطة التي غيرت كل شيء تقريباً في الإدارة، التنظيم وفي وسائل خلق الثروة وإنتاج القيمة وتوزيعها للزبائن والمستفيدين.
6. قوانين (*Moore*)، (*Metcalfe*)، (*Gilder*): إذ نص قانون (*Moore*) مؤسس ورئيس مؤسسة (*Intel*) أن من الممكن مضاعفة عدد دارات الموصلات (*Transistor circuits*) المطبوعة على رقائق الحاسوب (*Computer chip*) كل ثمانية عشر شهراً. ويعني القانون أيضاً أن الذاكرة وقوة المعالج سوف تتضاعف عشرات المرات كل خمس سنوات ومئات المرات كل عشر سنوات. في نفس السياق ظهر تأثير قانون (*Metcalfe*) مخترع تقنية (*Ethernet*) والذي قال أن قيمة الشبكة تتناسب مع مربع عدد المستخدمين لها. بمعنى أن قيمة الشبكة تزداد بنسبة مباشرة مع عدد الأجهزة الموجودة فيها. ويعرف هذا القانون بتأثير الشبكة (*Network effect*). وأخيراً قانون (*Gilder*) الذي يشير إلى أن عرض (*Bandwidth*) تردد الاتصال سيتضاعف ثلاثة مرات خلال الخمسة والعشرين سنة القادمة، مما ينعكس على التحسين النوعي لكفاءة وفعالية وسرية اتصالات البيانات عبر شبكات الحاسوب.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين (2004)، إدارة المعرفة وشبكات القيمة، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص 5.



## المبحث الرابع: أسس إدارة المعرفة

لقد اجتمع الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم إدارة المعرفة، في إعطاء صبغة عملية تسهل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، من خلال وضع العديد من النماذج واقتراح عدة إستراتيجيات. نحاول في هذا المبحث تقديم نظرة حول أسس إدارة المعرفة والتي تعتبر النواحي التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة سواء على المدى القصير أو البعيد، حيث تشمل على البيئية التحتية لإدارة المعرفة والتي تنطوي في سياقها على خمسة مكونات رئيسة منها الثقافة التنظيمية والمعرفة المشتركة إضافة إلى الهيكل التنظيمي، كما سيتم التطرق إلى أهم الإستراتيجيات المتبناة لإدارة المعرفة كإستراتيجية الشخصية والتميز إلى جانب عرض لنموذج نوناكا.

### المطلب الأول: البنية التحتية لإدارة المعرفة

تعتبر البنية التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذي تركز إليه إدارة المعرفة، حيث تحتوي على خمسة عناصر أساسية هي: ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، المعرفة العامة، البيئة المادية والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح موجز لها.

#### الفرع الأول: ثقافة المنظمة

تتمثل ثقافة المؤسسة في القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، وبذلك تعتبر أحد العوامل المساندة الأساسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة. وقد أشارت دراسة *Dyer & Mcdonough* التي أجريت على ممارسات إدارة المعرفة في الشركات الأمريكية إلى أن أهم أربعة تحديات في إدارة المعرفة هي تحديات غير تقنية في طبيعتها وتتضمن ترتيب أهميتها كما يلي:<sup>1</sup>

1. عدم توفر الوقت للعاملين لإدارة المعرفة؛
2. عدم تشجيع المنظمة الحالية على مشاركة المعرفة؛
3. فهم منقوص لإدارة المعرفة وفوائدها؛
4. عدم القدرة على قياس الفوائد المادية المتأتية من إدارة المعرفة.

وعلى الرغم من أن ثاني التحديات السابقة يشير ضمناً إلى ثقافة المنظمة، إلا أن التحديين الأول والثالث يعتمدان اعتماداً مباشراً على ثقافة المنظمة.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p42.

فثقافة المنظمة الداعمة لإدارة المعرفة تساعد على تحفيز العاملين على استيعاب فوائدها وتوفير الوقت اللازم لها. وفي الواقع، أن دفع العاملين للانخراط في مشاركة المعرفة يعتبر أصعب جزء في إدارة المعرفة. فالعاملون، على سبيل المثال، لا يرغبون عادة في المساهمة بمعارفهم في مستودعات حفظ المعرفة، كما يدل ذلك التعليق التالي من أحد المختصين بإدارة المعرفة: "إذا شاركت الآخرين معرفتي. فقد يستفيدون من ذلك. فهل سيفعلون نفس الشيء معي؟".<sup>1</sup> وغالبا ما يسود الاعتقاد بأنه من بين المنظمات التي تحاول تنفيذ إدارة المعرفة، هناك أقل من 10% منها فقط نجحت في جعلها جزءا من ثقافتها.

تكمن سمات ثقافة المنظمة الداعمة في فهم قيمة ممارسة إدارة المعرفة، ودعم الإدارة لها على جميع المستويات، من خلال رصد الحوافز المناسبة لمكافئة العاملين على مشاركة المعرفة، وتشجيع التفاعل بينهم لإنتاج المعرفة ومشاركتها. وعلى العكس من ذلك، فالثقافات التي تؤكد على الأداء الفردي واختزان المعلومات داخل الوحدات تدعم محدودية التفاعل بين العاملين، كما أن عدم مشاركة الإدارة العليا يؤدي إلى حظر مشاركة المعرفة ومن ثم احتجازها. ذلك فضلا عن أن العاملين غالبا ما يتحاشون استفسار الآخرين عن سؤال معين إذا كان لديهم الإجابة عنه، ويتجنبون بصفة خاصة طرح تساؤل ممكن أن تطلع عليه المنظمة بأسرهم خشية أن يظهر ذلك جهلهم.

وكشفت دراسة حالة التي أجريت على أحد مصنعي أغذية الأطفال، أن التنافس المتأصل في الهيكل التنظيمية قد تبط من ممارسات مشاركة المعرفة التي كان من الممكن أن تزيد العائدات بشكل ملحوظ. حيث كانت المؤسسة تتبع سياسة تقييم أداء عمالي المبيعات الأساسية مقارنة بأداء غيرهم من عمالي المبيعات غير الأساسيين. وقد اكتشفت مجموعة من عمالي المبيعات الأساسيين سوقا متخصصة في بيع أغذية الأطفال إلى كبار السن ممن يعدو غير قادرين على تناول الطعام الصلب، ولكنهم احتفظوا بمعرفتهم بقاعدة هؤلاء العملاء لأنفسهم ولم يسمحوا إلا بأرقام مبيعاتهم أن تنبأ بما اكتشفوه. ولأن ثقافة المنظمة غرست روح المنافسة بين موظفيها وقدمت الحوافز لهم بناء على منحه الأداء، فلم تفقد المنظمة فرصة زيادة عائداتها على مستوى المنظمة بأسرها فحسب، بل كذلك على مستوى المبيعات الإضافية في تلك السوق المتخصصة أيضا. كما عجزت عن زيادة العائدات على تطوير المنتج الذي كان من الممكن أن يلي احتياجات السوق المتخصصة بشكل أفضل.

وفي دراسة حالة أخرى، وضع المدير التنفيذي لأحد المنظمات الاستشارية المتخصصة في مجال شبكة المعلومات (*Web*)، عدة إجراءات لتعزيز استخدام نظام المعرفة في المنظمة. وبدأ علانية في التعرف على الموظفين الذين برزوا كمساهمين في المعرفة بدرجة قوية، كما استفاد من نظام إدارة المعرفة كجزء من الوصف الوظيفي لوظيفة الفرد، كما بدأ في دفع مكافآت للموظفين مقابل استخدام النظام. وتم تخصيص نقاط محددة بكل مهمة على ذلك النظام، فإذا وضع أحد المستشارين سيرته الذاتية على النظام، فإنه يحصل بذلك على نقطة، وإذا أنشأ سجلا لمشروع، فإنه يحصل على خمس نقاط. وكان مدير معرفة الشركة بمثابة الحكم الذي يقرر إذا كانت المدخلات تستحق نقاطا أم لا. وكان إجمالي النقاط يحتسب كل ثلاثة شهور، وكانت الدرجة التي يحصل عليها الموظف تمثل 10% من الحافز ربع السنوي لكل استشاري. وقبل إدخال أنماط

<sup>1</sup> Standing, C. & Benson, S, (2000), *Knowledge Management in a Competitive Environment: In Decision Support Through Knowledge Management*, Department of Computing Systems Sciences, University of Stockholm and Royal Institute of Technology, p336.

القياس هذه في جانفي من سنة 1999، كانت نسبة موظفي المنظمة الذين تم تقييم معدل استخدامهم لنظام إدارة المعرفة بدرجة "جيد" أو أعلى من ذلك لم تزد عن الثلث، إلا أن معدل الاستخدام بلغ الضعف تقريبا بعد مرور شهرين.

يعد تقديم الحوافز المناسبة أحد الأساليب المعتمدة في بناء ثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة، إذ أن بعض المنظمات مثل مؤسستي (Shell oil Company and Giant Eagle) تقدران العاملين الذين يشاركون معارفهم بشكل رسمي وذلك عبر الإشادة بإنجازاتهم في مجلة المنظمة، أو البريد الإلكتروني أو أثناء الاجتماعات. وتستخدم مؤسسة (Halliburton Company) برنامج «اللاعب الأنفع»، لتقدير الفرد الذي قدم أفضل فكرة خلال الشهر، أما مؤسسة الاستشارات (Brain Company) فتقدم لموظفيها جائزتين سنويتين، إحداهما لأفضل موظف قام بتحقيق أهداف إدارة المعرفة والابتكار. وغالبا ما تقوم المنظمة بإدراج مشاركة المعرفة في التقييمات الوظيفية الرسمية للموظفين، وبعض المنظمات تربط ترقيات الموظفين وحوافزهم بمشاركتهم المعرفية، بينما يستخدمها البعض الآخر كأحد العوامل المعتمدة في عملية التقييم الشاملة.

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي

تعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المؤسسة حيث توجد له العديد من الأبعاد وهي:<sup>1</sup>

1. هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين والعلاقات فيما بينهم ولذلك تحدد الخرائط التنظيمية مواقع الإدارات المتخصصة وتبين الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات فيما بينها والتي يتم تحديثها وتطويرها باستمرار.
2. من الممكن أن تدعم الهياكل التنظيمية داخل المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة وذلك من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة والتي تتمثل في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.
3. تستطيع الهياكل التنظيمية تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تدعم بصورة مباشرة إدارة المعرفة مثل نماذج الهياكل التنظيمية لمراكز البحث والتطوير والتدريب والاستشارات وللإدارات المتخصصة.

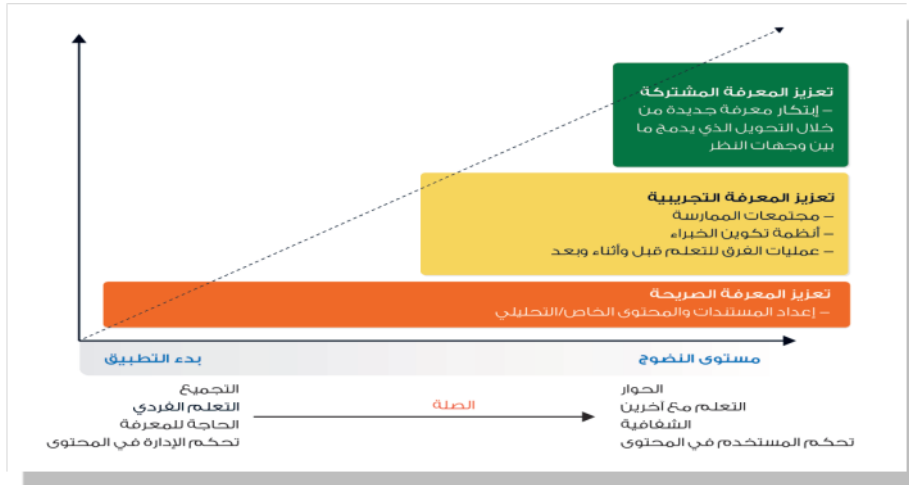
### الفرع الثالث: المعرفة العامة المشتركة

تمثل المعرفة العامة أحد المكونات الضرورية للبنية التحتية التي تساند إدارة المعرفة وتمثل الخبرات التراكمية في المؤسسة والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها ونضوجها كما هو موضح في الشكل (1-9). بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصالات والشبكات وعمليات التنسيق ومن أمثلتها اللغة المشتركة ورموز العمل والشيفرة والمعايير المحددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p43.

<sup>2</sup> على محمد الخوري، مرجع سابق، ص 37.

شكل (1-9): مراحل نضوج إدارة المعرفة المؤسسية



المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص 37.

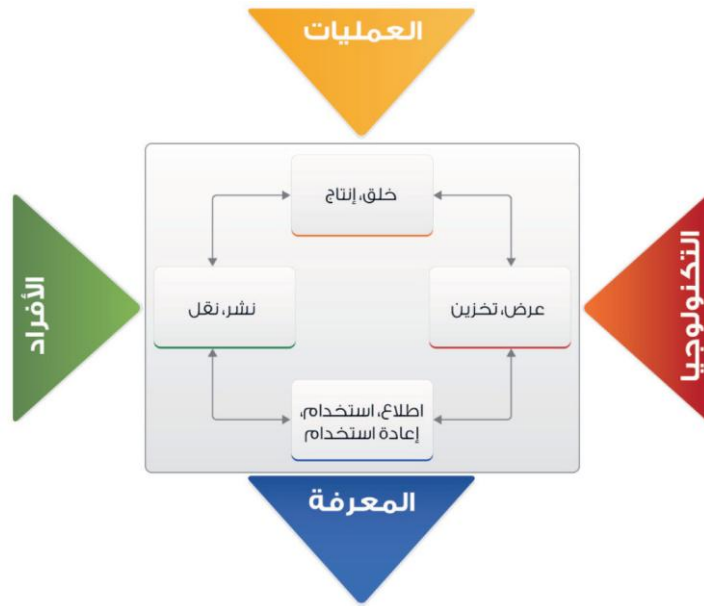
#### الفرع الرابع: البيئة المادية

تتمثل البيئة المادية في توفر المؤسسة على المباني المجهزة بالقاعات والمساحات الخاصة والمرافق التي تسهل مشاركة المعرفة غير الرسمية مثل النوادي والمقاهي والمطاعم وغرف الاستراحة.

#### المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من أربعة عناصر أساسية كما هو موضح في الشكل (1-10):

شكل (10-1): العناصر الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص36.

### الفرع الأول: المحتوى

ويشمل البيانات والمعلومات والمعرفة بأشكالها المختلفة من معرفة صريحة ومعرفة ضمنية متعلقة بالأعمال الاستثمارية للمؤسسة. ولا بد أن ينبثق المحتوى من أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

### الفرع الثاني: التكنولوجيا

وتشمل مجموعة من الأنظمة وبرامج الحاسوب المختلفة التي تساعد على تسهيل الحصول والوصول لمختلف أنواع المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة. كما تساهم في ربط أفراد المؤسسة الواحدة بعضهم ببعض من أجل المشاركة الفعالة والتي بدورها تؤدي إلى أفضل الممارسات. هذا بالإضافة إلى كون التكنولوجيا تعمل على أتمتة الأعمال الاستثمارية بالمؤسسة.

## الفرع الثالث: العمليات

وهي مجموعة من الإجراءات والأنشطة المختلفة المرتبطة والتي تعمل على تسهيل عملية الحصول على المعرفة.

## الفرع الرابع: الأفراد

وهم يمثلون العنصر الرئيس والهام في بناء إدارة المعرفة، إذ تقوم القوى البشرية ببناء المعرفة واستخدامها والمشاركة بها. وحسب *Krogh*، يساهم الأفراد في ما يلي:<sup>1</sup>

- المشاركة الأولية في المعرفة، الخبرات المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة؛
- تطبيق مفهوم المشاركة بالمعرفة واعتماده أساسا لإيجاد الخدمة والمنتج الجيد؛
- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.

وأفضل مصطلح وظيفي لتمثيل الأفراد وأهميتهم في إدارة المعرفة هو "عمال المعرفة"، الذين يستخدمون عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات وخدمات أو عمليات. وقد قام *Rogoski* بتعداد خصائصهم، ووصفهم بأنهم يمتلكون معرفة مميزة وقدرة كامنة على جمع المعلومات وتحليلها وصنع القرارات المفيدة، يثمنون العمل التعاوني والتعلم الجماعي. يتصفون أيضا بحميتهم للمغامرة وقدرتهم على مواجهة المخاطرة. وبين *Gordon* بأنه في عصر المعرفة أصبحت الأدمغة أكثر قيمة من العضلات. وفي هذا الصدد، يعرض *Khaw & Leong* الفروقات الأساسية في دور عمال المعرفة ما بين أمس واليوم:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سوزان صالح دروزة، (2008)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن. ص 57.

<sup>2</sup>نعيمة حسن جبر زروقي، مرجع سابق، ص 114.

جدول (3-1): الفروقات في دور عمال المعرفة ما بين الأمس واليوم

عمال المعرفة بالأمس	عمال المعرفة اليوم
ينتظرون كي يُعلموا.	يبحثون عن التعلم.
يفترضون أن التعلم يحصل في داخل قاعة الدراسة.	يدركون قوة التعلم من خبرة العمل.
يتركون مسؤولية سيرتهم المهنية إلى مديريهم.	يتحملون مسؤولية سيرتهم الذاتية.
ليسوا مساءلين عن التطوير.	مساءلون عن تطويرهم الذاتي.
يحملون وجهة نظر بأن التنافس في المدرسة.	ينظرون إلى التعليم بكونه مستمرًا مدى الحياة.
لا يوجد ربط بين التدريب والأداء والعمل.	يرون أن التعليم يؤثر على العمل.
يتكون التعليم للبدية والحدس.	يصنعون القرارات اعتمادًا على ما تعلموه.
ينتظرون من الآخرين تصور المستقبل.	لديهم تصور حول المستقبل.
لا إحساس جدي لديهم بالاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر.	لديهم الإحساس الجدي للاضطرار إلى إعادة الابتكار المستمر.
لا شعور لديهم للإبداع.	الشعور والتعاطف مع الإبداع لتكوين الثروة.
لا جهود ثابتة للربط الشبكي الجاد.	جهود شبكية جادة.
لا تنافس جدي.	ازدهار في التنافس الصحي الصحيح.

المصدر: نعيمة حسن جيرزوقي، مرجع سابق، ص 114.

يمكن بذلك تلخيص السمات العامة لعمال المعرفة في:<sup>1</sup>

- استخدامهم للتكنولوجيا في جمع المعلومات وتحليلها وتوضيح المعرفة؛
- امتلاكهم للمهارات التحليلية العالية؛
- قدرتهم على التكيف مع التغيير السريع وغير المتوقع؛
- مقارنة عملهم وقيامه مع أفضل الممارسات؛
- فهمهم لكيفية توافق عملهم وملاءمته مع عمل مؤسساتهم؛
- يطبقون الذكاء العاطفي (أنظر الفصل الثاني- تعريف الذكاء-) في موقع العمل.

ومن جهة أخرى، بين *Brown* أهم المعايير التي يحدد على أساسها عمال المعرفة وهي:<sup>2</sup>

1 – التخصص المهني على سبيل المثال المحامون والأطباء والمبرمجون ومصممون نظم المعلومات والمكتبيون واختصاصيو المعلومات والمدرسون.

2 – المهنيين: فهم أفراد يمكنهم تحليل المعلومات وتركيبها وتقييمها واستخدام تلك المعلومات في حل المشاكل ذات المحتويات المتنوعة. حيث ينطبق الشطر الأول من الخصائص على عمل اختصاصي المعلومات بينما نادرًا ما يشارك في عملية حل المشاكل بقدر ما يوفر المعلومات للآخرين لغرض حل المشاكل وهذا يكمل النقص الأول في صفات اختصاصي المعلومات ليكونوا عمال معرفة.

إضافة إلى عمال المعرفة، يتوقف نجاح إدارة المعرفة أيضا على توفر مدير المعرفة. حيث يرى *Denning* بأن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها مديرو المعرفة، بغض النظر عن توجهاتهم التخصصية ومساهماتهم العملية في إدارة المعرفة، وهذه المهارات تشمل:

1. الاتصالات، بحيث يمتلك مدير المعرفة:

- القدرة على التعاون مع جميع وحدات أو أقسام المؤسسة التي يعمل على إدارة معرفتها؛
- القدرة على توضيح المفاهيم المعقدة التي تتعلق بالمعرفة والمستفيدين منها؛
- القدرة على التواصل مع مختلف مستويات وأجناس المستفيدين.

<sup>1</sup> نعيمة حسن جبر زروقي، مرجع سابق، ص114.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص114.



2. التوجه نحو المستفيد، بما في ذلك:

- فهم احتياجات المستفيدين واهتماماتهم؛
- الاستجابة بسرعة وفاعلية لتلك الاحتياجات؛
- تسويق الخدمات ومنتجات المعرفة كلما كان ذلك ممكناً لتحقيق أكبر قدر من الاستفادة.

3. الاندفاع نحو النتائج، من خلال: الموازنة بين التحليل والفعل، والالتزام بأهداف المؤسسة.

4. الاعتماد على فرق العمل الذين يمكنهم:

- التعاون مع الآخرين؛
- الرغبة في البحث عن المساعدة كلما كانت هنالك حاجة لها؛
- كسب مساندة الآخرين ودعمهم والتزامهم.

5. التعلم والتشارك بالمعرفة، بحيث يكون:

- منفتحاً للأفكار الجديدة؛
- مشاركاً بما يمتلك من المعرفة؛
- مطبقاً للمعرفة في العمل اليومي وليس امتلاكها فحسب.

ومن أهم خصائص مدير المعرفة:

1. أن يكون إعداد مدير المعرفة إعداداً متميزاً يجمع ما بين التعامل مع المعلومات وكيفية استخدامها والمشاركة بها وبين نظم وتكنولوجيا المعلومات والشبكات والإدارة.

2. أن يمتلك خبرة مسبقة لوظيفة مدير المعرفة في مجال المعلومات أو إدارة المشاريع البحثية والمعلوماتية ونظم المعلومات وهندستها بالإضافة إلى المهارات التالية:

- المعرفة بمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ونظريتها؛
- الخبرة الفنية في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- الخبرة التنظيمية المتعلقة بمجتمع المؤسسة التي يخدمها وثقافتها؛
- نقاط قوة ذاتية تتعلق بالإبداع والتفكير الإبداعي والرغبة في التعلم والتحفيز الذاتي؛

- القدرة على التواصل واكتساب مهارات الاتصالات؛
- الخبرة في مجال البحث عن المعلومات تقليديًا وإلكترونيًا من خلال مهارات استراتيجيات البحث المتقدمة؛
- الخبرة في تقديم الاستشارات

### المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يهدف هذا المطلب لتوضيح كيفية وضع إستراتيجية دقيقة لدمج المعرفة المؤسسية مع الأدوات المستخدمة لإدارة المعرفة.

### الفرع الأول: تحديد الفجوة المعرفية

اقترح *Zack* مصطلح تحليل الفجوة المعرفية، ويقصد به الفرق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما تستطيع أن تعرفه وكذلك ما ينبغي أن تعرفه. ويرى *Wiig* أن هناك أنواع عديدة من الفجوة المعرفية وأن بعضها يظهر من خلال حدوث فجوة بين المعرفة الموجودة وبين المعرفة المطلوبة للتعامل مع المواقف، كما قد يتطلب العمل توافر مهارة معينة لا يمتلكها صانع المعرفة؛ ومن أجل إدارة فجوة المعرفة تم تحديد الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد طبيعة الفجوة المعرفية؛
- تحديد أفضل خيارات إدارة الفجوة؛
- تنفيذ الخيارات فيما يتعلق بالتدريب، وإعادة تحديد واجبات الأفراد.

ويرى نجم عبود نجم أن تحليل الفجوة المعرفية يعمل على مستويين:<sup>2</sup>

### المستوى الأول: الفجوة الداخلية وتوجد في حالتين:

1. الحالة الأولى: الفجوة الداخلية بين الفعلي والإمكانية، وهذه تمثل الفرق بين ما تفعل الشركة فعلا وما تستطيع فعله وتتعلق بأبعاد نقاط القوة والضعف.
2. الحالة الثانية: الفجوة الداخلية بين الإمكانية والهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تفعله وهي تتعلق بالوعي (*What it must do*) ، وبين ما يجب عليها أن تفعله (*What firm can do*). فهي تعمل بإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي (2005)، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 71.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، ص 166-167.

المستوى الثاني: الفجوة الخارجية وتوجد في حالتين أيضا:

1. الفجوة الخارجية بين الفعلي والإمكانية: وهي الفجوة بين ما تعمل عليه المؤسسة الآن وما تستطيع عمله حيال البيئة، وهي تتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.
2. الفجوة الخارجية بين الإمكانية والهدف: وتتمثل في الفجوة بين ما تستطيع فعله المنظمة وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات، وهذه الفجوة هي فجوة معرفة أيضا.

الفرع الثاني: اختيار الإستراتيجية

من خلال النموذج الذي يميز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ورد في دراسة "المؤسسات الخلاقة للمعرفة" عام 1991، أن المنظمات انتهجت إستراتيجيتين متميزتين على أساس هذين النوعين من المعرفة: إستراتيجية الترميز والشخصنة.

#### • إستراتيجية الترميز (Codification Strategy)

والتي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة نمطية، رسمية، قابلة للوصف، التحديد، القياس، النقل والتقسام ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة نمطية يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع الأفراد من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة.

#### • إستراتيجية الشخصنة (Personalization Strategy)

وهي تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز، وغير الرسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف، النقل، التعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وهذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية.

الفرع الثالث: تنفيذ الإستراتيجية

إن تطبيق الإستراتيجية الكلية للمنظمة بشكل عام بما فيها الإستراتيجية المعرفية يشكل في الحقيقة تحديا أكثر صعوبة وتعقيد، وذلك لأن فشل إدارة المعرفة في تطبيق نمط الإستراتيجية المعرفية المعتمد يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل. وبذلك فإن التطبيق الجيد للإستراتيجية يتطلب عدة مستلزمات، فمثلا عندما نختار تطبيق إستراتيجية المعرفة الترميزية في المنظمة، فإن الأمر يتطلب ذلك إتباع عدة خطوات أساسية تتمثل أساسا في تحديد طبيعة تغير الإستراتيجية، أي حجم ومدى التغير المطلوب انجازه في التنظيم، إذ يعتمد أساسا على نظم المعلومات التقنية المتطورة، وأيضا تغيير في ثقافة

المنظمة وجعلها تنسجم مع الإستراتيجية المعتمدة، أيضا فإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب وجود أدوار جديدة في المنظمة كأنظمة المعلومات الإستراتيجية و إدارة البحث والتطوير وغيرها.

إذا فالأمر لا يقتصر على توافق الإستراتيجية المعرفية مع البيئة الخارجية لكن ينبغي أن تتلاءم مع عوامل متعددة تستجيب لتنفيذ الإستراتيجية وطرقها مثل:<sup>1</sup>

أ. النظم والعمليات: التي تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.

ب. الموارد البشرية: فمستوى المهارات والخبرات والقدرات المعرفية والمؤهلات التي يمتلكها الأفراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانات المنظمة الأخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.

ت. البيئة: فتنفيذ الإستراتيجية المعرفية بصورة ناجحة، يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح.

#### المطلب الرابع: إدارة المعرفة حسب نموذج NONAKA

قد تم تناول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات وتيارات فكرية التي أسهمت في بناءه، ولعل أبرز دراسة تحول فيها الموضوع من الحيز الأكاديمي إلى النطاق العلمي التطبيقي المنتشر ضمن الممارسة الإدارية ترجع إلى نوناكا الذي يعد من أكبر المفكرين في إشكالية المعرفة في المنظمة، إلى جانب تاكوتشي، وقد ألفا معا كتاب المؤسسات الخلاقة للمعرفة. وقد ولت أطروحاتهما أهمية كبيرة للجانب الإنساني على حساب الجانب التكنولوجي، الذي اهتم به مفكرون آخرون، ووضع نموذج تفسيري قوي، أوضح من خلاله أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة، هذا الباحث الذي بدأ نشر دراساته منذ منتصف الثمانينات المتعلقة بتطوير المنتجات من طرف كبرى المؤسسات اليابانية، استطاع أن يضع القواعد الأساسية لنموذج تفسيري لإدارة المعرفة، أهم خصائصه:<sup>2</sup>

- المعرفة في المؤسسة موزعة بين الأفراد وأغلبها موجود على شكل ضمني.
- إن عمليات النشر تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة والنتيجة عن إعادة تشكيل المعرفة المنبثقة عن تفاعلات الأفراد.

<sup>1</sup> عجلان ، حسن، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص116.

<sup>2</sup> نذير عليان وعبد الرحمان بن عنتر (2004)، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، ص232.

- إن المحيط الاجتماعي للعمل المشترك في المؤسسة هو شرط افتراضي أساسي لشرح وفهم مصفوفة إدارة وتبادل المعرفة.
- بأن إنتاج وتبادل المعرفة يتم عن طريق عملية تطوير المنتجات أو أي عملية إبداع.

وقد اقترح *Nonaka* أربعة نماذج لتحويل وتبادل المعارف كما هو مبين في الشكل (11-1). يقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة. إذا تحولات المعرفة الصريحة والضمنية وتفاعلات الأفراد والجماعات مع هذه الأنماط المعرفية هي التي تشكل الحركة الحلزونية المستمرة للمعرفة والتي تتم في ثلاث مستويات أساسية هي مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسة كما هو واضح في الشكل (11-1)<sup>1</sup>.

ومنه يمثل هذا النموذج إطاراً جديداً لفهم حركة توليد المعرفة في المنظمات وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- ☑ توجد المعرفة في شكلين ضمنية وصريحة؛
- ☑ التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية؛
- ☑ وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، البيئة التنظيمية)
- ☑ أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة.

كما يبين هذا النموذج أنماط تكوين المعرفة نتيجة التفاعل والتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة وتتحدد في أربعة أشكال وهي كالتالي:<sup>3</sup>

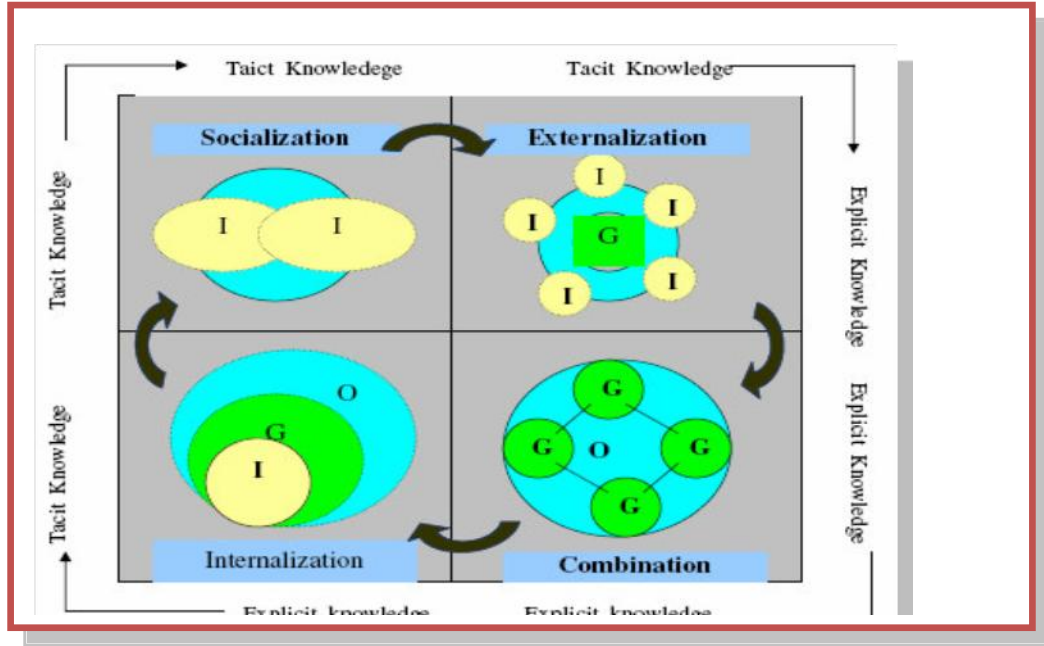
- من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية نسي ذلك التفاعل الاجتماعي؛
- من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة نسي ذلك الإظهار أو التجسيد؛
- من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة ونسي ذلك التجميع أو الدمج؛
- من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية ونسي ذلك التدويب أو التضمين الداخلي.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 87.

الشكل (11-1): نموذج (SEC) لتوليد المعرفة



Source: Nonaka, I., & Konno, N. (1998), *The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, California Management Review, Spring, p43.

نلاحظ أن هناك أربع تحولات للمعرفة الصريحة والضمنية التي تقود إلى إنشاء معرفة، وهي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: التفاعل الاجتماعي

يعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أي إنشاء معرفة ضمنية جديدة من خلال التفاعل بين الأفراد العاملين أو بين العاملين والزبائن أو الموردين أو المستفيدين من منتجات وخدمات المؤسسة، ويتم تبادل هذه المعرفة الضمنية بين الأفراد بصورة شخصية من خلال أنشطة مشتركة وفي التواجد سوية داخل المؤسسة، أو العمل المشترك ضمن تجارب العمل وممارسة المهام أو فرق عمل فيتم تبادل المعلومات والخبرات والمعارف.

#### الفرع الثاني: الإظهار أو التجسيد

يعني تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة صريحة مكتوبة أو بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين أي هي التعبير عن المعرفة الضمنية وبعد العصف الذهني (*Brainstorming*) من أهم الوسائل، وهو يقوم على تكوين بيئة لابتكار الأفكار المبدعة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 97.

## الفرع الثالث: التجميع أو الدمج

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر تعقيدا ويتم ذلك بإدراك وفهم واستيعاب المعرفة الصريحة والمرمزة ومن خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد يتم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المؤسسة.

## الفرع الرابع: التدوير أو التضمين الداخلي

وتعني تحول المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية عن طريق اكتساب المعرفة الصريحة و الظاهرة بالممارسة واستنباط الحقائق والأفكار، وتضاف هذه المعرفة إلى المخزون المعرفي للأفراد، وإن هذه العملية غير نمطية وتختلف من شخص إلى آخر كل حسب معتقداته وقدرة استيعابه وفهمه للمعرفة.

### المبحث الخامس: حلول إدارة المعرفة وعملية تقييمها

يعرض المبحث الحالي توضيحا للعمليات المستخدمة في إدارة المعرفة، والتي تضم عمليات تطبيق المعرفة، وامتلاكها ومشاركتها بالإضافة إلى عمليات اكتشافها. ومن خلال هذه العمليات الخاصة بإدارة المعرفة نحاول تناول العمليات الفرعية السبع التي تسهل أداءها، بالاعتماد في ذلك على نموذج نوناكا واهم آليات التي ذكرها. وسعيا وراء فهم أفضل للإدارة الشاملة لإدارة المعرفة في أي منظمة فقد تناولنا في هذه المبحث كذلك قيادة ادارة المعرفة وأساليب تحديد قيمة إدارة المعرفة في منظمة ما.

#### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

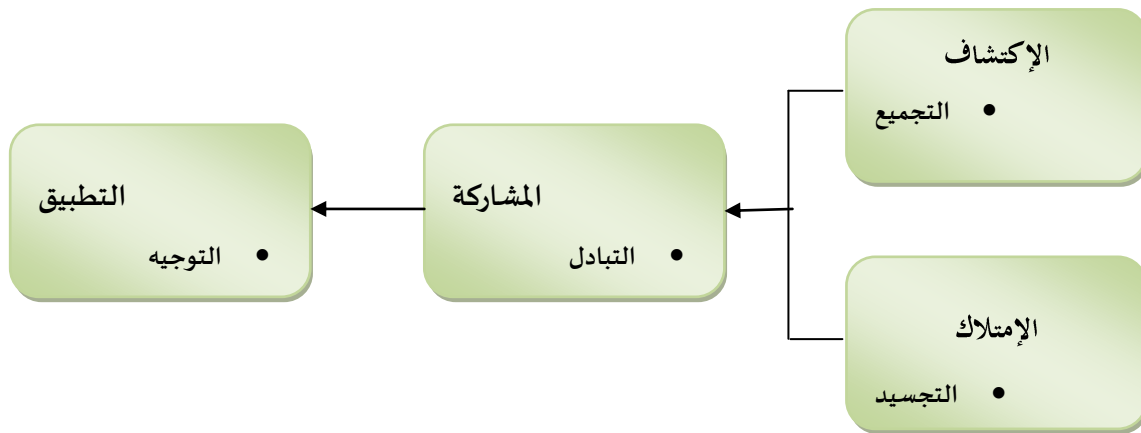
عرفنا فيما سبق أن إدارة المعرفة بأنها أداء الأنشطة ذات الصلة باكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها، وذلك بهدف تعزيز تأثير المعرفة على تحقيق هدف المنظمة بطريقة فعالة وغير مكلفة، ولهذا تعتمد إدارة المعرفة على أربعة أنواع رئيسية من العمليات، وكما هو موضح بالشكل (12-1)، فإنها تتضمن العمليات التي يتم من خلالها اكتشاف المعرفة وامتلاكها، وتشمل أيضا العمليات التي تم من خلالها مشاركة وتطبيق هذه المعرفة.

تستند العمليات الأربع لإدارة المعرفة إلى مجموعة من سبع عمليات فرعية، كما هو موضح في الشكل (12-1)، حيث تدعم واحدة من تلك العمليات الفرعية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة كلا من عمليتي إدارة المعرفة وهما (الاكتشاف و المشاركة). ومن بين العمليات الفرعية السبع لإدارة المعرفة تستند أربع عمليات منها على ما ذهب إليه *Nonaka*، والذي قام من خلال التركيز على الوسائل التي يمكن من خلالها تحويل المعرفة عبر التفاعل الاجتماعي بين المعرفة الضمنية والصريحة، وبتحديد أربع وسائل لإدارة المعرفة وهي التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة والتجسيد والتدوين والتجميع، أما العمليات الفرعية الثلاث أخرى لإدارة المعرفة وهي التبادل والتوجيه والروتين فهي ترتكز بشكل كبير على رأي *Grant* و *Goshal*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p61.



الشكل (12-1): عمليات إدارة المعرفة



Source : Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p61.

### الفرع الأول: اكتشاف المعرفة

يمكن تعريف اكتشاف المعرفة (*Knowledge Discovery*) بأنها تطوير لمعرفة جديدة سواء ضمنية أو صريحة وذلك من خلال البيانات والمعلومات، أو من خلال دمج مكونات معرفية سابقة. ويستند اكتشاف المعرفة الصريحة الجديدة بصورة أساسية ومباشرة إلى التجميع (*Combination*)، في حين تعتمد اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة بصورة أساسية ومباشرة على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة. ويتم في كلتا الحالتين اكتشاف معرفة جديدة عن طريق دمج معرفة من اثنين أو أكثر من المجالات المختلفة مع معرفة صريحة مستمدة من مجالين تم التوفيق بينهما عبر التجميع، وكذلك بالنسبة لمعرفة ضمنية المتأتية من مجالين تم دمجهما من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة. وفيما يلي توضيح لعمليتي التجميع والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### أولاً: التجميع والدمج

يتم اكتشاف المعرفة الصريحة الجديدة من خلال التجميع (*Combination*)، وهي العملية الفرعية التي يتم من خلالها تركيب أجزاء متعددة من المعرفة الصريحة من البيانات أو المعلومات أو كليهما، لإنشاء المزيد من المجموعات المعقدة الجديدة من المعرفة الصريحة.<sup>2</sup> ويتم إنشاء المعرفة الصريحة الجديدة، على النحو تدريجي أو جزئي، من خلال التواصل والتكامل وتنظيم تدفقات متعددة من المعرفة الصريحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p57.

<sup>2</sup> Nonaka I. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, p20.

<sup>3</sup> Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998), *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*, *Academy of Management Review*, 23(2), p252.

في حين يعاد تحديد وتصنيف ووضع إطار المعرفة الصريحة والبيانات والمعلومات المتوافرة لإنتاج معرفة صريحة جديدة. على سبيل المثال، عند عرض مقترح جديد على أحد العملاء. يمكن تجميع بيانات والمعلومات والمعرفة الصريحة التي يحتويها اقتراحات سابقة في الاقتراح الجديد. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يمكن استخدام تقنيات البحث في البيانات للكشف عن علاقات جديدة بين البيانات الصريحة التي يمكن تتبعها لإيجاد نماذج تنبؤية أو تصنيفية من شأنها امتلاك معرفة جديدة.<sup>1</sup>

### ثانياً: التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة

يعد التفاعل الاجتماعي (*Socialization*) داخل المنظمة بمثابة تجميع المعرفة الضمنية التي لدى الموظفين، وعادة ما يتم من خلال الأنشطة المشتركة بدلا من التعليمات المكتوبة أو الشفهية. فالمتدربون، على سبيل المثال، لديهم القدرة على مساعدة الوافدين الجدد في إدراك الكيفية التي يفكر بها الآخرون، وذلك عبر نقل الأفكار والصور إليهم. وقد بين *Davenport & Prusak*<sup>2</sup> كيف أن تبادل الحديث عند مبرد المياه كان له دور في مشاركة المعرفة بين المجموعات في منظمة *IBM*.<sup>3</sup>

وفي شركة *Xerox* مثلا، قام عالم الأنثروبولوجيا (*Julian Orr*) الذي كان يعمل في السابق بمركز أبحاث (*Palo Alto Research Centre PARC*) التابع لشركة (*Xerox*)، بإجراء دراسة حول ما يقوم به مندوبو خدمة العملاء المختصون بإصلاح ماكينات (*Xerox*). لاحظ (*Julian Orr*) أحد المندوبين أثناء قيامه بإصلاح ماكينة في غاية من الإزعاج، والتي تم تركيبها مؤخرا ولكنها لم تعمل بصورة صحيحة على الإطلاق، وفي كل مرة تخفق فيه الماكينة كانت تظهر رسالة مختلفة عن سابقتها، تشير إلى وجود خطأ بها، وكما أن إتباع الإرشادات المحددة للتعامل مع كل رسالة، كالرسائل التي تشير إلى ضرورة ضبط الماكينة أو استبدالها، فقد فشل أيضا في إصلاح المشكلة ككل، بالإضافة إلى ذلك فإن الرسائل عند دراستها مجتمعة لم يكن لها معنى.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: امتلاك المعرفة

سبق وان ناقشنا في المبحث الأول الخاص بطبيعة المعرفة، أن المعرفة قد تكمن داخل البشر (أفراد أو جماعة)، أو قد تنتج داخل المنظمة (كممارسات أو تقنيات أو مستودعات)، أو تتواجد بهيكل التنظيمية (كوححدات تنظيمية، التنظيمات، الشبكات التنظيمية البيئية).

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p57.

<sup>2</sup> Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998), *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>3</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p57.

<sup>4</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p57.

بالإضافة إلى ذلك، قد تكون المعرفة صريحة أو ضمنية، وقد تكمن في بعض الأحيان بداخل عقل الفرد دون أن يتعرف هذا الفرد عليها أو يشاركها مع الآخرين. وبالمثل، فقد تكمن المعرفة بشكل صريح داخل كتيب ما، إلا أنه ربما لا يدركها سوى القليل من الأفراد، ومن الضروري الحصول على المعرفة الضمنية واستخلاصها من عقول الأفراد أو من الكتيب فيما يخص المعرفة الصريحة، ومن ثم مشاركتها مع الآخرين. وهذا هو ما يركز عليه مصطلح إمتلاك المعرفة (*Knowledge Capture*). والذي يمكن تعريفه بأنه: "عملية استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية التي تكمن داخل الأشخاص، أو التي يعكسها المنتج الصناعي أو الهياكل التنظيمية، كما أن المعرفة التي يتم امتلاكها قد تكمن خارج حدود التنظيمية بما في ذلك الاستشاريين والمنافسين والعملاء والموردين، وأرباب العمل السابقين للموظفين الجدد بالمنظمة".<sup>1</sup>

وتستفيد عملية امتلاك المعرفة بصورة أساسية ومباشرة من عمليتين فرعيتين وهما التجسيد والتدوين. واستنادا إلى ما ورد في أعمال *Nonaka*، فإن التجسيد والتدوين يساعدان في امتلاك المعرفة الضمنية والصريحة على التوالي:<sup>2</sup>

#### أولا: التجسيد

بالنسبة للتجسيد (*Externalization*)، فيتعلق بتحويل المعرفة الضمنية إلى أشكال صريحة، كالكلمات والمصطلحات وشيء مرئي، أو الإستعانة بلغة المجازية (كالاستعارات والتشبيهات)، والقصص.

كما تساعد في ترجمة المعرفة الضمنية للأفراد إلى أشكال صريحة يسهل على بقية الأفراد استيعابها، إلا أن هذه العملية ليست بالعملية السهلة لأن المعرفة الضمنية يصعب التعبير عنها في الغالب. وقد أقترح *Nonaka* بأن التجسيد (*Externalization*) يمكن تحقيقه باستخدام الاستعارة بمعنى فهم وتجريب شيء ما بألفاظ غير تلك الموضوعية له. ويمكن ضرب مثال للتجسيد بفريق استشاري يقوم بكتابة وثيقة أو مستند لوصف الدروس التي تعلمها من خلال انخراطه في المنظمات التي عمل بها، وكذلك مع العملاء الذين تعامل معهم من بين المسئولين التنفيذيين بالإضافة إلى الأساليب التي نجحت في مثل هذه المهمة. كل هذا من شأنه يؤدي إلى امتلاك المعرفة التي أكتسبها أعضاء الفريق الاستشاري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *ibid*, p59.

<sup>2</sup> Nonaka, I., & Takeuchi, N. (2001), *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, New York, USA, p16-17.

<sup>3</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p59.

## ثانياً: التدويب

بمثابة تحويل للمعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية، كما انها تمثل المفهوم التقليدي للتعلم، ويمكن ان تتجسد المعرفة الصريحة في عمل او في ممارسة ما بحيث ان الفرد يسعى لاكتساب المعرفة قد يعاني ما عاناه الآخرون. ويمكن ايضا ان يكتسب الافراد المعرفة الضمنية في المواقف الافتراضية، سواء بطريقة مباشرة عبر قراءة كتيبات او قصص الآخرين او بصورة مباشرة من خلال المحاكاة او التجارب.<sup>1</sup>

ومن امثلة التدويب ان يقرأ احد استشاري البرمجيات المعينين حديثا كتابا عن تطوير البرمجيات الابداعية وان يتعلم منه، حيث تساعده القراءة وكذا المنظمة التي يعمل بها في امتلاك المعرفة الموحدة في صفحات هذا الكتاب.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: مشاركة المعرفة

هي تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة والضمنية إلى آخرين. يذكر *Zmud* أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية اكتشاف المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة ما لم يتم نقل هذه المعرفة إلى الآخرين، وتمكنهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل. ويتعين في هذا الصدد تقديم إيضاحات ثلاثة مهمة مرتبة على النحو التالي:

**أولاً،** أن مشاركة المعرفة (*Knowledge Sharing*) تعني النقل الفعال، بحيث يمكن مستقبل المعرفة أن يفهمها بدرجة تمكنه من العمل في ضوءها؛

**ثانياً،** إن ما يتم مشاركته هي المعرفة وليست التوصيات المبنية على المعرفة، فالحالة الأولى تنطوي على اكتساب المستقبل للمعرفة المشتركة وللقدررة على القيام بالمهام على ضوءها، في حين تنطوي الثانية (الأولى) وهي التوجيه، والذي سنقوم بمناقشته في عملية تطبيق المعرفة) على استخدام وتطبيق المعرفة دون تجسيدها؛

**ثالثاً،** أن مشاركة المعرفة عملية قد تتم بين الأشخاص وكذلك بين المجموعات والإدارات والتنظيمات.

فإن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيق لأهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة.

<sup>1</sup> Nonaka, I., & takeuchi, N. (2001), *op. cit.*, p17

<sup>2</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p60.

وتعتبر الخطوة الأولى في عملية المشاركة هي نقل المعرفة، هذه الأخيرة تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة<sup>1</sup>. إن تواجد المعرفة بمكان غير ما طلبت له، فسيكون من الحتمي مشاركتها أو استخدامها بدون جدوى (سيتم مناقشة هذا الأمر في عملية تطبيق المعرفة). ومن الواضح أن مشاركة المعرفة تعد عملية مهمة لإبداع وأداء المنظمة، وينعكس ذلك في كونها أسلوباً من أساليب العمل الثلاثة التي تولى المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك (*Jack Welch*) كمسؤولية شخصية (بينما كانت المسئوليات الأخرى عبارة عن تخصيص الموارد وتطوير الموظفين)<sup>2</sup>.

أيضاً فإذا كان نقل المعرفة شرطاً لمشاركتها، فإن تراكم المعرفة عملية تسبق نقلها، حيث أن دورة تكوين المعرفة تتطلب وجود تراكم معرفي حقيقي يوفر الإدارة احتياجاتها ويعمل على تحقيق التوازن بين الوحدات والتشكيلات التنظيمية من خلال تقليل الفجوة المعرفية<sup>3</sup>.

ويتم استخدام عمليات التبادل والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة اعتماداً على مستوى المشاركة المعرفة الصريحة والضمنية، حيث تقوم التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة بتسيير مشاركة المعرفة الضمنية سواء في حالات التي يتم فيها إنتاج هذا النوع من المعارف. فلا يوجد فرق جوهري بين استخدام عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة لاكتشاف المعرفة أو لمشاركتها، على الرغم من أن الطريقة التي قد يتم استخدامها لتلك العملية بها قد تكون مختلفة. فعندما تستخدم، على سبيل المثال، لمشاركة المعرفة، فإن اللقاءات المباشرة (والتي تعد آلية لتسهيل التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة) قد تنطوي على انعقاد جلسة تعتمد أسلوب السؤال والجواب بين المرسل المعرفة ومستقبلها، في حين إذا استخدمنا عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة في إيجاد المعرفة، فقد يأتي اللقاء المباشر في صورة جدال أو نقاش مشترك يستهدف حل المشكلات.

وعلى العكس من التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة، يركز مفهوم التبادل (*Exchange*) على مشاركة المعرفة الصريحة، ويستخدم في إيصال المعرفة أو نقلها بين الأفراد والمجموعات والمنظمات<sup>4</sup>. فإذا نظرنا إلى طبيعة الأساسية لهذا المفهوم، سنجد أن عملية تبادل المعرفة الصريحة لا تختلف عن العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات. ومن أمثلة التبادل كتيب تصميم منتج ينقله موظف ما إلى موظف آخر، ليقوم هذا الأخير بعد ذلك باستخدام المعرفة الصريحة التي يحتويها هذا الكتيب، كما أن تبادل مستند ما يمكن أيضاً أن يستخدم في نقل المعلومات.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 97

<sup>2</sup> Stewart, T.A. (2000), *The House that Knowledge Built*, Fortune, p2.

<sup>3</sup> غالب سعد ياسين، مرجع سابق، ص 10.

<sup>4</sup> Grant, I., *op. cit.*, p117.

## الفرع الرابع: تطبيق المعرفة

تساهم المعرفة بصورة مباشرة وأساسية في أداء المنظمة عند استخدامها في اتخاذ القرارات وأداء المهام. وبالطبع، تعتمد عملية تطبيق المعرفة (*Knowledge Application*) على المتاح منها، و"نعني بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها".<sup>1</sup>

كما أن المعرفة ذاتها تعتمد على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها، وكلما قمنا بعمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها على أحسن صورة، ازدادت احتمالية توافر المعرفة المطلوبة من التطبيق الفعال في اتخاذ القرارات وأداء المهام. ليس بالضرورة أن يكون الطرف المستهدف من المعرفة مستوعبا لها عند تطبيقها، وإنما المطلوب هو استخدام المعرفة، بطريقة ما، في توجيه القرارات والإجراءات، ولهذا، فإن استخدام المعرفة يركز على عمليتين اثنتين (الروتين والتوجيه) واللتين لا تنطويان على النقل أو التبادل الفعلي للمعرفة بين الأفراد المعنيين بل يقتصران على نقل التوصيات التي يمكن تطبيقها في سياق محدد.<sup>2</sup>

أما مصطلح التوجيه (*Direction*) فيشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الشخص الذي يمتلك المعرفة بتوجيه سلوك شخص آخر دون أن ينقل إليه المعرفة التي تتضمن ذلك التوجيه. ومن ثم فالتوجيه يتمثل في نقل المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات، وبذلك فقد أطلق على هذه العملية «استبدال المعرفة». وهو ما يحافظ على مميزات التخصص ويتجنب المضاعف المتأصلة في نقل المعرفة الضمنية.<sup>3</sup>

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق.<sup>4</sup>

## أولا: التوجيه

فالتوجيه هو تلك العملية التي تتمثل في قيام احد عمال الإنتاج بالاتصال بخبير ليسأله عن كيفية حل مشكلة معينة بالماكينه، ليشرع بعد ذلك في حل المشكلة بناء على التعليمات التي قدمها له الخبير. إلا أن العامل يقوم في هذه الحالة بحل المشكلة دون أن يكتسب المعرفة، ولهذا فإن صادفته مشكلة مشابهة في المستقبل فلن يكون قادرا على

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر (2009)، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 36.

<sup>2</sup> Grant, I., *op. cit.*, p118.

<sup>3</sup> Conner, K.R., & Prahalad, C.K. (1996), *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. Organization Science*, p480.

<sup>4</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك، ص 13.

تحديدها، وسيكون بذلك غير قادر على حلها بنفسه دون الاستعانة بالخبير. وبالمثل، فإن الطالب الذي يطلب من زميله في الفصل أن يلقيه إجابة سؤال ما أثناء الامتحان يحصل بذلك على توجيه (والذي بالطبع يمكن أن يكون خاطئاً)، في حين لا تحدث مشاركة فعالة للمعرفة بين الطرفين، وهو ما يعني أنه في المرة القادمة التي يواجه فيها هذا الطالب ذلك السؤال مطروحاً بصيغة مختلفة إلى حد ما، ربما لن يكون قادراً على أن يتبين الإجابة الصحيحة. ونلاحظ هنا الفرق بين التوجيه والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة أو التبادل، حيث تنقل المعرفة بالفعل إلى الشخص الآخر إما بصورتها الضمنية وهو ما يعرف ب (التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة) أو صورتها الصريحة وهو ما يعرف ب(التبادل).<sup>1</sup>

### ثانياً: الروتين

وتتمثل الإجراءات الروتينية (*Routines*) على استخدام المعرفة الضمنية في الإجراءات والقواعد والمعايير التي تواجه السلوك المستقبلي، كما أنها تنتهج أسلوباً اقتصادياً حيث تعتمد على التواصل بدرجة أكبر من التوجيهات نظراً لكونها مدمجة في الإجراءات والتقنيات، ومع ذلك فإنها تتطلب وقتاً لكي تتطور اعتماداً على « التكرار المتواصل ».<sup>2</sup>

ويمكن صياغة هذه الإجراءات الروتينية بطريقة آلية من خلال استخدام تقنيات المعلومات، كما هو الأمر في النظم التي تمد وكلاء الخدمة العملاء والمهندسين الميدانيين والاستشاريين والمستخدمين النهائيين بإجابات محددة وآلية من خلال القاعدة المعرفية.<sup>3</sup>

وبالمثل فإن نظام تسير مخزون يستخدم قدراً كبيراً من المعرفة في تحديد العلاقة بين العرض والطلب، إلا أنه لا يتم نقل المعرفة أو التوجيهات من خلال الأشخاص، كما أنه يتم ترميز نظم المنظمات بإجراءات روتينية تصف أساليب العمل داخل قطاعات الصناعة.

وعليه، فالمعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. حيث أن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p61.

<sup>2</sup> Grant, I., *op. cit.*, p113.

<sup>3</sup> Sabherwal, R., & Sabherwal, S. (2007), *How Do Knowledge Management Announcements Affect Firm Value? A Study of Firms Pursuing Different Business Strategies*, IEEE Transactions on Engineering Management, p4 12.

## المطلب الثاني: القيادة وتقييم إدارة المعرفة

يناقش هذا المطلب القيادة الشاملة لإدارة المعرفة في منظمة ما، يلي ذلك مناقشة دواعي اجراء التقييم لإدارة المعرفة ثم يعرض بعد ذلك الأساليب البديلة لتقييم إدارة المعرفة في المنظمة وذلك لتقييم الجوانب العديدة المتصلة بإدارة المعرفة ولإجراء تقييم شامل لفعالية إدارة المعرفة.

## الفرع الأول: قيادة إدارة المعرفة

يمارس كل من المدير التنفيذي والمجلس التنفيذي تأثيرا مباشرا على كيفية تحديد رؤية المنظمة لإدارة المعرفة، وينبغي على الإدارة العليا إذ أرادت لإدارة المعرفة أن تمارس على نطاق المنظمة أن تتبنى مشروع إدارة المعرفة وتشدد على أهميتها. كما ينبغي على المدير التنفيذي أن يكون معنيا بجهود مشاركة المعرفة كي يحذو الآخرين في المنظمة حذوه. كما انه إذ لم تتغلغل إدارة المعرفة في جميع مستويات داخل المنظمة بداية من المستويات العليا فمن غير المرجح أن ينجح مشروع إدارة المعرفة ويكون له فعالية. وخلص القول أن المدير التنفيذي يلعب دورا أساسيا في نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة حيث يقوم أولا ببلورة النظرية الكبرى الحاكمة لرؤية المنظمة تجاه إدارة المعرفة ويقوم ثانيا بدمج هذه الرؤية في الأهداف المنظمة كما يقوم أخيرا بتحديد مبادرات إدارة المعرفة التي تدعم تلك إستراتيجية.<sup>1</sup>

وتقوم المنظمات التي تدرك أهمية ادراة المعرفة باعتبارها وظيفة تفوق أهميتها أهمية إدارة المعلومات أو تنمية الموارد البشرية بتعين مدير تنفيذي لشئون المعرفة وتلقي على هذا الفرد مسؤولية إدارة الأصول الفكرية وعمليات إدارة المعرفة ونظمها وتقنياتها بالمنظمة. ويعد تعيين مدير تنفيذي لشؤون المعرفة أحد أساليب تنظيم وتوجيه وتنسيق مشروع إدارة المعرفة. وتتمثل أهم عوامل نجاح المديرين التنفيذيين لشؤون المعرفة في تحقيق هدفهم المتمثل في إدارة المعرفة داخل المنظمات فيما يلي:<sup>2</sup>

- وجود رعاية رفيعة المستوى تمتد لأبعد من دعم المدير التنفيذي؛
- اعضاء طابع مؤسسي على الحوافز مشاركة المعرفة؛
- تدليل العوائق المعرفية في المنظمة والتي تعيق التدفق السلس للمعرفة؛
- ترسيخ المعرفة في ممارسات والعمليات؛
- تخصيص فترة استرخاء تنظيمي للتفكير؛
- انشاء مشاريع مرجعية توضح قيمة ادارة المعرفة؛
- توثيق نجاحات واضحة لأدائهم الخاص.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p57.

<sup>2</sup> Earl, M. and Scott, I. 1999. What is a chief knowledge officer? Sloan Management Review, p37.



## الفرع الثاني: أهمية تقييم إدارة المعرفة

يتعين في أي من جوانب أداء المهام التنظيمية أو الفردية الوقوف على الجهود المبذولة ومدى قدرتها على تمكين المنظمة أو الفرد من تحقيق الأهداف الأساسية من عدمه. وبدون هذا التقييم سيكون من المستحيل تحديد ما اذا كان هناك احتياج لتلك الجهود أو لقيام بتلك التحسينات ام لا . ويهدف تقييم إدارة المعرفة بشكل محدد الى تقييم الحاجة إلى حلول التي تقدمها إدارة المعرفة وهي المعرفة التي يمكن لهذه الحلول ان تساهم في اكتشافها أو امتلاكها أو مشاركتها أو تطبيقها وكذلك الوقوف على مدى تأثيرها على الأداء الفردي أو التنظيمي. ويمكن لتقييم إدارة المعرفة أن تساهم في بناء القيمة القاعدية لتنفيذ الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة تلك، بما في ذلك البنية التحتية والتقنيات المتاحة التي يمكن ان تدعم تلك الجهود. وعموما فان تقييم إدارة المعرفة هو جانب أساسي من تطبيق إدارة المعرفة فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بشكل جيد. إذ هناك عدة أسباب تقود لإجراء تقييم إدارة المعرفة نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تحديد المساهمات الجارية أنيا عن طريق إدارة المعرفة. إذ يساهم تقييم إدارة المعرفة في الإجابة على السؤال التالي: هل تعمل إدارة المعرفة على تحسين قدرة الفرد أو المنظمة على أداء مختلف المهام ومن ثم تحسين الكفاءة والفعالية أو الابتكار أو كليهما؟
2. فهم نوعية الجهود المبذولة في إدارة المعرفة إلى جانب الرأس مال الفكري الذي ينتج عنها. ولذا فتقييم إدارة المعرفة يساهم في الإجابة على الأسئلة التالية: هل تستخدم الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة بشكل كاف لتلبية احتياجات الفرد أو المنظمة؟ هل تؤدي هذه الجهود الى إنتاج رأس المال الفكري الضروري لأداء المهام الفردية والتنظيمية؟
3. يساعد تقييم إدارة المعرفة على معرفة ما إذا كانت تكاليف الجهود إدارة المعرفة تؤدي إلى نتائج تبرر تلك التكاليف، وبالإضافة الى ذلك تقييم إدارة المعرفة يساعد أيضا في الإجابة على السؤال التالي: هل تتجاوز الفوائد المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن إدارة المعرفة أم تساوي التكاليف المختلفة التي تتكبدها عملية التقييم؟
4. يساهم تقييم ادارة المعرفة في التعرف على الثغرات التي يتعين التعامل معها والتي تظهر في الجهود التي يبذلها الافراد او المنظمة لإدارة المعرفة، كما يساهم في الاجابة على السؤال المطروح حول تحديد نوعية الحلول التي تقدمها ادارة المعرفة التي قد تكون ذات قيمة ويفتقر اليها الفرد والمنظمة في الوقت الحالي، وكذلك تحديد المعرفة التي ربما تكون هامة للمنظمة ولا تحظى بدعم كاف من طرف جهود ادارة المعرفة؛
5. واخيرا من شأن تقييم إدارة المعرفة ان يساهم في خلق حالة من العمل لكبار المديرين التنفيذيين في المنظمة لإستثمار بصورة اكبر في جهود ادارة المعرفة من خلال الميزا التي تم توفيرها من قبل الحلول التي تقدمها ادارة المعرفة بالمنظمة(النقطة رقم 1 اعلاه) والفجوات الموجودة في جهود ادارة المعرفة(النقطة رقم 4 اعلاه) ، فانه يمكن وضع حالة عمل لتطوير حلول تعالج هذه الفجوات.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p58.

وبناء عليه، تتضح أهمية تقييم إدارة المعرفة استناداً إلى عدة أسباب (كما هو موضح اعلاه) . ليتم بعد ذلك لمناقشة مختلف أنواع التقييمات لإدارة المعرفة بشكل مفصلاً.

### الفرع الثالث: أنماط تقييم إدارة المعرفة

يمكن تصنيف تقييمات إدارة المعرفة وفق عدة أساليب مختلفة، والتي تتصل بالجوانب التالية: (1) متى يمكن تقييم إدارة المعرفة (التوقيت)؟ (2) كيف يتم تقييم إدارة المعرفة (الطريقة)؟ (3) ماهي الجوانب التي يتم تقييمها في إدارة المعرفة (العناصر).<sup>1</sup>

#### أولاً: توقيت تقييم إدارة المعرفة

يمكن إجراء تقييم إدارة المعرفة في أوقات ومناسبات مختلفة، فهناك ثلاثة احتمالات تجدر الإشارة إليها وهي: أولاً؛ يمكن إجراء تقييم دوري لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة بأسرها أو على مستوى وحدة من وحداتها الفرعية، ويمكن الهدف من مثل هذا التقييم قياس جودة الشاملة للحلول التي تقدمها إدارة المعرفة وأيضاً قياس الجودة الشاملة لرأس المال الفكري وأثار ذلك على المنظمة. ومن شأن هذا التقييم أن يساهم في تحديد جوانب إدارة المعرفة التي تحتاج لتحسين. ويمكن إجراء مثل هذا التقييم، على سبيل المثال، بواسطة استطلاع لرأي الموظفين والاستفسار عن درجة اتفاقهم مع العبارات الموضوعية فيه.

كما يمكن تقييم إدارة المعرفة في بداية مشروع إدارة المعرفة بهدف إيجاد حالة من العمل لذلك المشروع. ويمكن الهدف من هذا التقييم في تحديد الفجوة في إدارة المعرفة الحالية بالمنظمة وتحديد الفوائد المحتملة لمشروع إدارة المعرفة المقترح فالمؤسسة التي تركز على سبيل المثال على المنتجات الجديدة وزيادة حصتها السوقية بحيث يمثل البحث والتطوير احد بنود التكاليف الكبيرة، قد تنطوي خطة عملها على العبارة التالية التي تصف قيمة المشروع المقترح لإدارة المعرفة:

سيكون الهدف من مشروع ادارة المعرفة تقليص مدة الدورة في مشاريع الجديدة بنسبة 20% بالإضافة إلى ذلك سيحدد المشروع سبل توفير النفقات والوقت اللازم للعلماء أثناء عملهم في الوحدة بنسبة 25%.

إذ يوضح المثال السابق نتيجة تقييم ادارة المعرفة الذي اجري في بداية المشروع، فهو يشير الى وجود مشكلات في ادارة المعرفة تتعلق بالبحث والتطوير والذين يعدان عنصرين حاسمين بالمنظمة، كما يشير الى معالجة هذه المشكلات من خلال المشروع المقترح سيكون مفيداً للغاية.

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p 60.

ويمكن إجراء تقييم إدارة المعرفة عقب الانتهاء من المشروع ويهدف مثل هذا التقييم الى تحديد آثار مشروع إدارة المعرفة وقد يركز التقييم على المنظمة كاملة أو على وحدة فرعية منها. وقد يكون من الضروري تتبع أداء إدارة المعرفة وذلك لتقييم الآثار المترتبة عن مشروع إدارة المعرفة وفيما يلي بعض الجوانب التي يمكن تقديرها في مثل هذا التقييم الذي اجري في مرحلة ما بعد المشروع:

1. بعض مؤشرات العائد المالي؛
2. مشاركة المعرفة في جميع أنحاء المنظمة بقدر اكبر؛
3. زيادة توفر المعرفة في المجال الذي تم تطبيق المشروع به؛
4. زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة.

#### ثانياً: طبيعة تقييم ادارة المعرفة

يتم كذلك تمييز تقييمات ادارة المعرفة استنادا الى الطريقة المتبعة في تقييم ادارة المعرفة فهناك طريقتان مميزتان ومهمتان لإجراء تقييمات ادارة المعرفة وهما التقييم النوعي والتقييم الكمي. تستهدف التقييمات النوعية لإدارة المعرفة ما إذ كانت جهود إدارة المعرفة تتمخض عن نتائج ايجابية أم لا إذ تشمل على إجراء مقابلات رسمية موجهة او شبه موجهة مع مجموعة من الموظفين تم اختيارهم بدقة إذ تساعد على الكشف عن قصص تتعلق بمدى نجاح جهود إدارة المعرفة وعلاوة على ذلك يمكن اجراء مثل هذه التقييمات النوعية على فترات بشكل دوري كبداية المشروع أو عقب الانتهاء منه على النحو الذي سبق مناقشته من قبل.

وتقوم التقييمات الكمية لإدارة المعرفة على الجانب الاخر بتقديم نقاط محددة تشير الى مستوى اداء وحدة فرعية او فرد بالمنظمة فيما يخص ممارسات إدارة المعرفة. وقد تعتمد هذه التقييمات على دراسة استقصائية وقد تكون مستندة على الناحية المالية، كالعائد على الاستثمار او معدل توفير في تكاليف مشاريع إدارة المعرفة معدلات أو نسب مئوية لمستويات الإبقاء على الموظفين (أي النسبة المئوية للموظفين الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة والذين تم الإبقاء عليهم خلال العام السابق) أو نفقات التدريب بالنسبة للرواتب(أي إجمالي الإنفاق على التدريب كنسبة مئوية من الرواتب السنوية التي تدفعها المنظمة).

#### ثالثاً: جوانب المختلفة لتقييم إدارة المعرفة

يركز الأسلوب الثالث على الجانب الذي يخضع للتقييم. وبما أن إدارة المعرفة من شأنها أن تؤثر سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة في عدة مستويات تشمل: الأفراد، العمليات، المنتجات، وأداء الشامل للمنظمة ككل. وتأتي هذه الآثار إما من خلال حلول إدارة المعرفة مباشرة او من معرفة التي تم إنتاجها ومشاركتها من خلال هذه الحلول، ولذلك فان تقييم إدارة المعرفة من شأنه التركيز على: ( ) حلول إدارة المعرفة، ( ) المعرفة التي تم إنتاجها أو

مشاركتها من خلال حلول إدارة المعرفة، أثار الحلول إدارة المعرفة وأثار المعرفة على الأداء بما في ذلك الأفراد أو الموظفين والعمليات والمنتجات واداء الشامل المنظمة.

#### أ. تقييم حلول إدارة المعرفة

ينطوي تقييم حلول ادارة المعرفة على التقييم مدى الاستفادة من عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها ومدى اعتمادها على التقنيات ونظم ادارة المعرفة الداعمة لها ويقدم الجدول ( ) بعض الاجراءات التوضيحية للجوانب الاربعة لحلول ادارة المعرفة (الاكتشاف الامتلاك المشاركة والتطبيق).

جدول(1-4): اجراءات توضيحية للجوانب الرئيسية لحلول ادارة المعرفة

الاجراءات التوضيحية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدى نقل المعرفة من المشرفين نحو المتدربين المبتدئين .</li> </ul>	إكتشاف المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تدوير الموظفين، عدد الموظفين الذين انتقل والى مجالات مختلفة كل عام</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد براءات الاختراع المنشورة لكل موظف</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>متوسط عدد الزيارات السنوية لكل وثيقة في قاعدة الوثائق</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الاشتراكات في المجالات لكل موظف</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدى استخدام التعلم عن طريق العمل</li> </ul>	إمتلاك المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة المعلومات المستخدمة التي يمكن الاطلاع عليها على صفحات الويب (الشبكة الداخلية وشبكة الانترنت)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة المعلومات التنظيمية الموجودة في قاعدة البيانات</li> </ul>	مشاركة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم قواعد بيانات النقاش</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>العدد السنوي للوثائق التي تم مشاركتها والمنشورة لكل موظف</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل تكرار طلب النصيحة لكل موظف</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>تغطية دليل المؤسسة، نسبة الموظفين الذين تم ادراج خبراتهم في دليل المؤسسة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>العدد السنوي لاقتراحات التحسين التي تمت لكل موظف</li> </ul>	تطبيق المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>مستوى استخدام نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد زيارات مواقع ادارة المعرفة على شبكة الانترنت</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مستوى استخدام البرمجيات التطبيقية للمجموعة ومستودعات المعلومات وافضل الممارسات والدروس المستفادة</li> </ul>	

Source: Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., op. cit., p107.

## ب. تقييم المعرفة

يتطلب تقييم المعرفة مايلي:

- تحديد مختلف مجالات المعرفة ذات الصلة بالمنظمة او بوحدة فرعية معينة؛
- تقييم مدى توفر المعرفة في كل مجال من هذه المجالات.

ويمكن اجراء اولى هاتين الخطوتين وهي تحديد مختلف مجالات المعرفة ذات الصلة بالمنظمة والتي قد تتم من خلال المقابلات مع المديرين أو موظفين آخرين في هذه المنظمة أو الوحدة الفرعية، وقد يكون من المفيد في هذه الخطوة القيام اولاً بالتعرف على العوامل الأساسية لنجاح المنظمة او الوحدة الفرعية حيث تم تعريف هذه العوامل « بانها العدد المحدود من المجالات التي تضمن نتائجها نجاح اداء المنظمة اذا كانت هذه النتائج مرضية ».

ولذلك ينبغي على المنظمات ان توليها اهتماما خاصا، وذلك سعيا للوصول لأداء جيد الى ابعد حد في المجالات القليلة التي تمثلها بدلا من السعي لتنفيذ عدد اكبر من المهام بدرجة اداء مقبولة، كما على مسؤولين التنفيذيين العمل على تحديد ما بين ستة الى ثمانية عوامل اساسية للنجاح ثم العمل بعد ذلك على تحديد المعرفة اللازمة للنجاح كل عامل من تلك العوامل من شأنه ان يؤدي الى الحصول على اهم مجالات المعرفة.

وما ان يتم تحديد مجالات المعرفة ذات الصلة، حتى يتعين تقييم مدى المعرفة المتاحة في كل مجال ونوعيتها. وغالبا ما تكون هذه المسألة شديدة التعقيد. نظرا لان مثل هذه المعرفة قد توجد في عقول الموظفين وفي قواعد البيانات ومستندات المؤسسة وايضا في عمليات التنظيمية... كما يمكن اجراء مثل هذا القياس للمعرفة المتاحة من خلال استبيانات أو إجراء مقابلات مع موظفي المنظمة.

## ث. تقييم التأثيرات

كما سبق وناقشنا في الفقرات السابقة بان حلول ادارة المعرفة بالإضافة الى مساعدتها على اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها قد تؤثر على الافراد والمنتجات والعمليات وعلى الأداء الكلي للمنظمة، ولذلك فان تقييم ادارة المعرفة لا يتعلق فقط على تقييم حلول ادارة المعرفة وكذا المعرفة ذاتها، ولكن يشمل كذلك على تقييم تأثيراتها، إذ يقدم هذا القسم شرحا لكيفية تقييم هذه التأثيرات.

### 1. تقييم تأثير المعرفة على الموظفين

يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على موظفي المنظمة عبر تسهيل عملية تعلم بعضهم من بعض ومن الخبرات السابقة للموظفين السابقين بالإضافة إلى مصادر الخارجية. كما يمكن لها إتاحة الفرصة للموظفين لاكتساب مزيد من المرونة من خلال تعزيز وعيهم واكتساب أفكار جديدة التي تهيئهم لاستجابة إلى التغيرات ويجعلهم كذلك أكثر استعداداً لتقبل التغيير. وكما يمكن لهذه التأثيرات أيضاً، أن تشعر الموظفين بالرضا الوظيفي لاكتساب المعرفة وتعزيز مهارات وتحسين قيمتهم السوقية. و عليه، يمكن لإدارة المعرفة أن تعزز التعلم والقدرة على التكيف والرضا الوظيفي. والجدول (التالي يعرض بعض المعايير التوضيحية لقياس الأثار المترتبة على كل بعد من هذه الإبعاد الثلاثة).

جدول(5-1): معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على الموظفين

المقاييس التوضيحية	البعد
متوسط الوقت الذي يقضيه الموظف سنويا في التدريب	تعلم الموظفين
متوسط عدد المؤتمرات والندوات التي يحضرها كل موظف سنويا	
متوسط الوقت الذي يقضيه كل موظف سنويا في تدريب آخرين داخل المنظمة	
متوسط التقييم السنوي لمستوى تعلم الموظفين خلال العام	
نسبة الموظفين الذين سبق لهم العمل في منقعة اخرى(بخلاف منطقة عملهم الحالية) لاكثر من سنة	قدرة الموظفين على التأقلم
متوسط عدد المناطق التي عمل فيها كل موظف من قبل	
نسبة الموظفين الذين يعبرون عن درجة رضا عالية عن المنظمة وعن وظائفهم	الرضا الوظيفي
النسبة المئوية للموظفين المهمين الذين تم ابقائهم خلال السنة الماضية	
النسبة المئوية لفرص العمل التي تتطلب درجة علمية عالية وتم تشغيلها خلال سنة الماضية	

Source: Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., op. cit., p108.

## 2. تقييم تأثير المعرفة على العمليات

يمكن لإدارة المعرفة ان تحسن من مستوى العمليات التنظيمية مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة ... ويمكن إجراء هذه التحسينات بالتوازي مع مراعاة ثلاث أبعاد رئيسية هي: الفعالية والكفاءة ودرجة ابتكار العمليات، ففي مؤسسة ( ) استطاع نظام إدارة المعرفة الخاص بموزعي أجهزة الحاسوب تعزيز مستوى الكفاءة من خلال خفض عدد المكالمات الخاصة بمصلحة خدمات ما بعد البيع بشكل كبير. والجدول التالي يعرض بعض المعايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة والمعرفة التنظيمية وفق كل بعد من هذه الأبعاد.

جدول(1-6): معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على العمليات التنظيمية

المقاييس التوضيحية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انخفاض نسبة التكاليف الإنتاج مقارنة بالمبيعات السنوية</li> </ul>	الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خفض مدة الطلب</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اتخاذ قرارات اسراع</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ توصيل المنتج بشكل اسرع للسوق</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ خدمة عملاء مكثفة</li> </ul>	الفعالية
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قلة المفاجات بسبب احداث خارجية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النسبة المنوية للعملاء الذين يقدمون شكاوي حول المنتجات/الخدمات</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ النسبة المنوية لجميع المنتجات/الخدمات الحالية التي تم طرحها في العام السابق</li> </ul>	الابتكار
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدد براءات الاختراع لكل موظف</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدد الافكار الجديدة</li> </ul>	

Source: Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p109.



## 3. تقييم تأثير المعرفة على المنتجات

كما يمكن ان تؤثر ادارة المعرفة على منتجات المنظمة من خلال مساعدتهم في تقديم منتجات ذات قيمة مضافة او منتجات تستند بطبيعتها على المعرفة. فالمنتجات ذات القيمة المضافة هي تلك المنتجات الجيدة او للمحسنة التي توفر قيمة اضافية كبيرة مقارنة بالمنتجات السابقة. اما المنتجات المستندة بطبيعتها على المعرفة فهي تلك المنتجات التي توفرها قطاعات الاستشارات وتطوير البرمجيات. على سبيل المثال. والجدول التالي يعرض بعض المعايير توضيحية المحتملة لما قد تحدثه إدارة المعرفة من تأثيرات على هذين البعدين.

جدول(7-1): معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على المنتجات

المقاييس التوضيحية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة معدلات طرح منتجات الجديدة</li> </ul>	المنتجات ذات قيمة مضافة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة معدلات تطوير المنتجات</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ متوسط هامش الربح مقارنة بالسعر عبر تشكيلة من المنتجات التي تقدمها المنظمات</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ زيادة محتوى المعلومات في المنتجات</li> </ul>	المنتجات المستندة الى المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نسبة العملاء الذين يحصلون على معرفة متصلة بالمنتجات التي تضعها المنظمة على شبكة الانترنت</li> </ul>	

Source: Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op. cit.*, p109.

#### 4. تقييم تأثير المعرفة على أداء المنظمة

قد تؤثر إدارة المعرفة على أداء الشامل للمنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، فالتأثيرات المباشرة تختص بالإيرادات أو التكاليف أو كليهما، ويمكن ربطها بشكل صريح برؤية المنظمة أو استراتيجياتها، وبناء على ذلك فإننا نلاحظ هذا التأثير المباشر في زيادة المبيعات وانخفاض التكاليف وزيادة الربحية أو العائد على الاستثمار. وقد تمكنت مؤسسة ( ) على سبيل المثال من جني ارباح عن طريق تراخيص براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية. ومع ذلك فمن الصعب ان نرجع زيادة الإيرادات وتوفير التكاليف إلى إدارة المعرفة لوحدها. وبالنسبة للأثار غير مباشرة على أداء المنظمة فهي تأتي نتيجة لأنشطة لا ترتبط برؤية المنظمة او إستراتيجيتها وكذلك إيراداتها وعليه لا يمكن ربطها بالمعاملات. إذ تشمل اقتصاديات الحجم والميزة التنافسية المستدامة ويعرض الجدول التالي بعض الأمثلة على المقاييس المحتملة لما قد تحدثه إدارة المعرفة من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على أداء المنظمة الشامل.

#### جدول(8-1): معايير توضيحية لقياس لتأثيرات إدارة المعرفة على أداء المنظمة

المقاييس التوضيحية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ العائد: زيادة العائد الاجمالي لكل موظف مقارنة بالسنة السابقة.</li> <li>■ التكاليف: زيادة التكاليف السنوية الاجمالية للموظف مقارنة بالسنة السابقة</li> <li>■ العائد على الاستثمار (ROI): زيادة العائد على الاستثمار مقارنة بالسنة الماضية</li> </ul>	تأثيرات مباشرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اقتصاديات الحجم: متوسط التغير في التكلفة الاجمالية لكل وحدة مباعه مقارنة بالعام السابق (على مستوى جميع المنتجات التي تعرضها المؤسسة)</li> <li>■ الميزة التنافسية: متوسط عدد السنوات التي قام بها العملاء بشراء منتجات/ خدمات المنظمة.</li> </ul>	تأثيرات غير مباشرة

Source: Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., op. cit., p111.

## خلاصة الفصل

ومما سبق عرضه في هذا الفصل من نقاش حول معرفة في المؤسسة وأهميتها وأهم تصنيفاتها ومقارباتها الى جانب الجانب المفهومي لإدارة المعرفة وأهم المقاربات الشارحة والممهدة لظهور هذا التوجه الإداري الجديد وما حمله من حلول إدارة المعرفة، والتي تشير إلى وجود عدة طرق لإدارة المعرفة. كما أوضحنا أن حلول إدارة المعرفة تضمن عمليات إدارة المعرفة ونظمها، حيث تعتمد هذه النظم على أسس متمثلة في الآليات والتقنيات إلى جانب البنية التحتية لإدارة المعرفة. لذا يتعين على المنظمات:

أولاً:

أن تستخدم مزيج من الأنماط الأربعة لعمليات ونظم إدارة المعرفة، فعلى الرغم من أن العمليات المختلفة لإدارة المعرفة قد تكون الأنسب في ضوء إستراتيجية العمل الخاصة بالمنظمة، إلا أن التركيز بشكل حصري على نمط واحد من عمليات إدارة المعرفة (والنمط المماثل من نظم إدارة المعرفة) لن يكون مناسباً لأنها تخدم أهداف تكميلية. لذا، فإنه من المهم ملاحظة ما يلي:

1. أن تطبيق المعرفة يعني تمكين الكفاءة، إلا أن الإفراط في التركيز على تطبيق المعرفة قد يضعف من عملية امتلاكها، وهو الأمر الذي عادة ما يستفيد منه أولئك الذين ينظرون إلى المشكلة نفسها برؤى مختلفة، مما ينتج عنه قدر محدود من الكفاءة فضلاً عن انخفاض مستوى الإبداع.
2. أن امتلاك المعرفة يتيح لها إمكانية التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، أو من صريحة إلى ضمنية، وبذلك تسهل مشاركة المعرفة، إلا أن ذلك قد يؤدي ضعف التنبيه إلى عملية امتلاك المعرفة. فضلاً عن ذلك، فقد يؤدي امتلاك المعرفة إلى فقدان البعض منها أثناء عملية التحويل، فلا يمكن تحويل ونقل كل ما كان من معرفة ضمنية إلى صورتها الصريحة أثناء عملية التجسيد، كما لا يمكن نقل كل من المعرفة الصريحة إلى صورتها ضمنية خلال عملية التذويب.
3. أن مشاركة المعرفة يعني تمكين الكفاءة عبر تقليل الفائض، غير أن الإفراط في مشاركة المعرفة قد يؤدي إلى تسريحها من المنظمة وإتاحتها لمنافسها، وبالتالي تقل فائدتها للمنظمة المعنية.
4. إن اكتشاف المعرفة يعني الإبداع، غير أن الإفراط في التركيز على اكتشاف المعرفة قد يؤدي إلى مستوى الكفاءة. لذا، فقد لا يكون من المناسب امتلاك معرفة جديدة، كما أنه قد لا يكون مناسب إعادة استخدام المعرفة الموجودة.

وثانياً،

قد تستفيد كل عملية من عمليات إدارة المعرفة من عمليتين فرعيتين مختلفتين، وتعتبر هذه العمليات متممة لبعضها البعض، إذ يتعين استخدامها وفق لمقتضيات الحال، فقد تجري مشاركة المعرفة، على سبيل المثال، من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة أو من خلال التبادل، فإذا كانت المعرفة التي يتم مشاركتها ذات طبيعة ضمنية، فسيكون التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة مناسباً، في حين أنه إذا كانت ذات طبيعة صريحة، ففي هذه الحالة سيكون التبادل هو الأنسب. أما إذا إحتاج الموظفون إلى مشاركة المعرفة الضمنية والصريحة، فيمكن حينها الدمج بين العمليتين (التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة والتبادل).

وأخيراً،

يتعين النظر إلى العمليات ونظم إدارة المعرفة في ضوء ارتباط كل منه بالأخرى، حتى تستطيع المنظمة أن تطور حقيبة تضم عمليات ونظم إدارة المعرفة، بحيث تصبح بمرور الوقت مكملية لبعضها البعض، وهو ما يتطلب وضع إستراتيجية طويلة المدى لإدارة المعرفة، بالإضافة إلى فهم أوجه التعاون بين الأسس المشتركة بين عمليات ونظم إدارة المعرفة (كالأليات والتقنيات التي تدعم هذه النظم والعمليات).

---

## الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية

---

## تمهيد

رغم الأهمية التي تحتلها الذاكرة التنظيمية ضمن أدبيات الإدارة ومجالات تطبيقها، إلا أن الإطار المفاهيمي العام المرتبط بها ما يزال في وغير متطور؛ فأبسط تشخيص لمختلف الأدبيات الحالية يكشف لنا الاختلاف الظاهر والتناقض في الفهم العميق للمفهوم، إلى درجة النفي التام لوجود الذاكرة في المنظمة. هذا ما يستوجب الوقوف على هذا التناقض، ومحاولة الفصل فيه من أجل اقتراح تعريف موحد ومقبول للذاكرة التنظيمية وفهم دورها الأساسي في المنظمة.

فأغلب الأبحاث في هذا المجال تميل نحو التركيز على تحديد مفهوم الذاكرة التنظيمية، أو عرض محتواها وأنواعها، أو تحديد موقعها ومكان تواجدها أو وصف العمليات المرتبطة بها من استقطاب، تخزين، استرجاع وحفظ الذاكرة في المنظمة. ونحاول من خلال هذا الفصل احتواء هذا المفهوم من كافة جوانبه والتطرق لكافة المشاكل المتعلقة به والتي من أهمها:

- مشكل التجسيد أو الكينونة (*anthropomorphism*): أي مدى إمكانية اعتبار المنظمة كمجموعة ذكريات تاريخية غير قابلة للحفظ أم ككائن له ذاكرة مجسدة قائمة بحد ذاتها؛
- مشكل التوقع: أي إذا ما كانت الذاكرة متواجدة في عقول أعضاء التنظيم فقط أم في كامل عناصر نظام المنظمة؛
- مشكل كيفية التعامل معها: أي اعتبارها كشيء ساكن يمكن نمذجته في شكل مخزون أو كعملية ديناميكية ذات طابع اجتماعي؛
- مشكل الأثر الذي تعكسه: أي هل للذاكرة التنظيمية دور وظيفي فعال في تحسين الأداء أم تعتبر سببا للاختلال في وظيفة المنظمة؛
- مشكل علاقتها بإدارة المعرفة: أي فيما تكمن العلاقة بين مجالات البحث المتخصصة في الذاكرة التنظيمية وكذا إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية

لقد عرف مجال الذاكرة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في عدة تخصصات، أهمها نظرية المنظمة، علم النفس، علم الاجتماع، نظرية الاتصال ونظم المعلومات. وقد بين الباحث *Stein*، في دراسة استكشافية مفصلة حول الذاكرة التنظيمية، بأن هناك ثلاث دواعي أساسية للتركيز على هذا المفهوم ودراسته بعمق:<sup>1</sup>

- أولا. تعتبر الذاكرة التشبيه المناسب الذي يعكس جليا حياة المنظمة وديناميكيته؛
- ثانيا. تعتبر الذاكرة التنظيمية مجالا منبثقا من عدة نظريات للتسيير؛
- ثالثا. تعتبر الذاكرة التنظيمية أساسا مهما للممارسات التسييرية.

ومن جهة أخرى يقر الباحث *Jean Yves Prax* بأن مسألة الذاكرة التنظيمية مسألة أساسية وحيوية، حيث تمكن من:<sup>2</sup>

- ☞ تجنب الحوادث المكلفة و تجنب إعادة حل المشكلات (عطب في محرك)؛
- ☞ السماح بالاستعمال المتجدد للتجربة المستقاة من طرف أفراد مجموعة خلال مشروع ما (مثل بناء خط القطار السريع، أو برنامج فضائي)؛
- ☞ الحفاظ على هياكل وأجهزة حساسة تتعدى فترة حياتها فترة حياة العاملين عليها (مثل مجال المفاعلات النووية).

ورغم هذه الأهمية، إلا أن أغلب الباحثين وحتى المؤسسات مازالوا لحد الآن يشككون في قيمة الذاكرة التنظيمية وخاصة في إمكانية تواجدها أساسا في المنظمة.

<sup>1</sup> Stein, E.W. (1995), *Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management*, *International Journal of Information Management*, 15, p32.

<sup>2</sup> حمال صبرينة (2011)، تقنيات الاتصال والتعلم التنظيمي، ماجستير في الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص81.

## المطلب الأول: جدلية تواجد الذاكرة التنظيمية في المنظمة

يتساءل بعض الباحثين عن مدى إمكانية الحديث عن التواجد الفعلي للذاكرة التنظيمية في المنظمة أم لا. فأغلبهم يعتبر أن المنظمة، خلافا للكائن البشري، لا يمكنها امتلاك ذاكرة أساسا.

على هذا الأساس، بين *Ungson & Walsh* بأن أول مشكل تطرحه فكرة الذاكرة التنظيمية هو مشكل الكينونة أو التجسيد (*anthropomorphism*). لأن إسناد صفات الكائن البشري للمنظمة واعتبارها تمتلك هي أيضا ذاكرة تنظيمية مستقلة قد يكون إضافة علمية مفيدة، لكن في نفس الوقت قد يزيد ذلك أكثر في تعقيد الإشكالية نظرا لصعوبة المقاربة بينهما. إذ تكمن الصعوبة بشكل عام في كون تشبيه المنظمة بالكائن البشري يطرح في نفس الوقت مشكل مفاهيمي وعملي.<sup>1</sup>

## الفرع الأول: وجهة النظر المفاهيمية

تعرف الذاكرة بأنها عملية تخزين الأحداث الماضية واسترجاعها، وهي مرتبطة بشكل أساسي بالإنسان. وهناك اعتقاد سائد بأن الحصول على المعرفة والخبرات وتخزينها واسترجاعها من مستودعات الذاكرة تؤثر على السلوك اللاحق للأفراد. ومثلما يربط هذا التعريف معنى الذاكرة بالبشر، يرى بعض الباحثين بأن المنظمة أيضا تمتلك ذاكرة وقدرة على التذكر، وبالتالي فهي تعتبر كيانات عقلية قادرة على التفكير.<sup>2</sup>

إلا أن اعتبار المنظمة كفرد يمتلك القدرة على تخزين الأحداث والخبرات يقودنا إلى التعمق والتفصيل في آليات التذكر لدى الكائن البشري، والتي مازال لحد الآن يشوبها غموض كبير نظرا لصعوبة تحديد مسارات التذكر الدقيقة لدى الإنسان والتي قد تكون في الغالب غير واضحة، منسية أو مفقودة تماما.<sup>3</sup>

بالتالي يمكن أن يوجد لدى للمنظمة نوع من الذاكرة، لكن ليست بالضرورة شبيهة بذاكرة الإنسان. بهذا الصدد، حاولا كل من *Walsh & Ungson*، تجسيدها من الجانب التقني من خلال ربط فكرة الذاكرة التنظيمية بنظرية معالجة المعلومات، والتي تصور المنظمة على أنها مجموعة أنظمة تعالج البيانات والمعلومات وتخزينها للاسترجاع المستقبلي.

<sup>1</sup> Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991), *Organizational Memory*, *Academy of management Review*, 16, p58.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Jasimuddin, S-M., Connell, N.A.D., & Klein, J-H. (2009), *Understanding Organizational Memory*, IGI Global, UK, p266 .



## الفرع الثاني: من وجهة النظر العملية

يرتبط مشكل كينونة الذاكرة التنظيمية ووجودها بتطبيقات إدارة المعرفة، التي تعتبرها بعض المنظمات في جانبها العملي معارضة (أو معرقله) للممارسات الإدارية. حيث يبين الباحث *Jackall* بأن المسيرين في أغلب المنظمات البيروقراطية لا يحتفظون بتفاصيل أنشطتهم، ويساهمون بالتالي في تشجيع ممارسات فقدان الذاكرة (*Amnesia*). ويؤكد *Argyris & Schon* بأن المنظمة لا يمكنها حفظ المعرفة التي تراكمها في الماضي<sup>1</sup>، فالذاكرة التنظيمية ليست إلا "تعبير مجازي... والمنظمات بمعناها الدقيق لا تتذكر"<sup>2</sup>.

بينما يفترض آخرون العكس، حيث بين *Weick* بأن الذاكرة التنظيمية موجودة حقيقة وتعتبر مكون أساسي لهوية المنظمة، وعلى هذه الأخيرة قبول ذكرياتها وحفظها والتعايش معها.<sup>3</sup>

## المطلب الثاني: تعريف الذاكرة التنظيمية

على ضوء مراجعة الأدبيات المختلفة ذات العلاقة بالذاكرة التنظيمية، لوحظ إشارة الكثير من الباحثين إلى صعوبة الاتفاق حول وجود تعريف موحد لمفهوم الذاكرة التنظيمية.

وهذا ما أكده الباحثين البغدادي والعبادي إذ بينا بأن "مفهوم الذاكرة التنظيمية هو مفهوم حديث وما تزال تتجاذبه اجتهادات الكتاب بنوع من الغموض والإرباك... وعلى هذا الأساس فإنّ الخروج بمفهوم متكامل عن الذاكرة التنظيمية يعد أمراً تكتنفه الصعوبة في الوقت الحاضر. إذ ما يزال هذا الموضوع موضوعاً حديثاً ويتقبّل الكثير من النقد والتحليل، بما يجعله مفهوماً متحركاً؛ وذلك لارتباط الذاكرة التنظيمية بموضوعات أخرى كالمعرفة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وعلم النفس والاجتماع"<sup>4</sup>.

وقد عبر عن ذلك *Halverson & Ackerman*، عندما بينا بأنه بعد ما يقرب 10 سنوات من البحث، مازال مصطلح الذاكرة التنظيمية يشوبه درجة كبيرة من اللبس والتناقض. وقد حان الوقت لإعادة النظر فيه وإبراز مجمل المهام الحيوية التي تلعبها الذاكرة في الحفاظ على الخبرة التنظيمية واسترجاعها، والتي لطالما تجاهلها الباحثون بتركيزهم

<sup>1</sup> *Jasimuddin, S-M., & al., op. cit., p267.*

<sup>2</sup> *Walsh, J.P., & Ungson, G.R., op. cit., p58.*

<sup>3</sup> *Jasimuddin, S-M., & al., op. cit., p267.*

<sup>4</sup> البغدادي عادل، هادي حسين والعبادي هاشم فوزي (2010)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة،

دار الوراق، عمان، ص ص 187-188.

على بعض أشكال الذاكرة فقط<sup>1</sup>. وتوجد العديد من الدعوات من قبل المهتمين بالموضوع إلى المزيد من الدراسات التطبيقية في الذاكرة التنظيمية<sup>2</sup>.

كما يؤكد الباحث *Spender* في دراسة *Barbara*: "أن هناك التباساً في الأدبيات بشأن مفهوم الذاكرة التنظيمية، وأن مصدر هذا الالتباس ذو شقين:

- الأول ينبع من مشكل تناول المفاهيم ذات العلاقة كالتعلم التنظيمي والمعرفة والذاكرة التنظيمية بشكل مجرد ومستقل، واحداً تلو الآخر من دون الأخذ بعين الاعتبار لمجالات التكامل والترابط فيما بينها؛
- والثاني يتعلق بالنظر لمفهوم الذاكرة التنظيمية من زاوية محدودة على أنها تساوي مجموع الذاكرة الجماعية لجميع الأفراد في المنظمة"<sup>3</sup>.

بينما يشير آخرون مثل *Stein* أنه "في كثير من الأحيان يتم تعريف الذاكرة التنظيمية من حيث محتويات الذاكرة التنظيمية والعمليات المرتبطة بها"<sup>4</sup>.

ويضيف *Walsh & Ungson* بأن محاولة إيجاد تعريف دقيق للذاكرة التنظيمية عرفت نفس الصعوبة التي شهدتها مفهوم النظام عندما تم اشتقاقه من الكائنات الحية ودمجه في الظواهر التنظيمية، بالتالي فهي ليست مشكلة جديدة؛ حتى النظريات التي نظرت إلى المنظمة على أنها منظمة تعلم وأن لها مرحلة ولادة، نضج ومرحلة اضمحلال قد تم انتقادها أيضاً لنفس الأسباب، وان امتداد أو نقل هذه المفاهيم إلى مستوى المنظمة محفوف بالمخاطر<sup>5</sup>.

وعموماً، ارتبط الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بأعمال *Walch & Ungson*، إذ اعتبرها مجالاً من مجالات إدارة المعرفة، لكونها تتضمن عمليات تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية الماضية من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي. ومن هذا المنطلق، اكتسبت الذاكرة التنظيمية أهمية بالغة وتعددت آثارها النظرية والعملية على المنظمة. حيث بين *Argote, Beckman & Epple*، بأن الاستخدام الفعال للذاكرة التنظيمية يمكن من حماية

<sup>1</sup>Ackerman, M.S., & Halverson, C. (1998), *Considering an Organization's Memory*, *Proceedings of Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, Washington, pp39-48.

<sup>2</sup>Ackerman, M., & Halverson, C. (2004), *Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use*, *Proceedings of Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, pp2-3.

<sup>3</sup>Barbara, H.A. (2004), *Organizational Memory: An Important Concept within the Praxis of Organizational and Adult Learning*, *The Midwest Academy of Management*, p5.

<sup>4</sup>Stein, E.W., & Zwass, V. (1995), *Actualizing Organizational Memory with Information Systems*, *Information Systems Research*, 6, 2, p4.

<sup>5</sup>حمود علي الفاعوري إلهام (2012)، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص19.

المنظمة من عدة آثار سلبية ناجمة عن فقدان الموظفين ذوي الخبرة. في حين يؤكد *Stein* بأن الاهتمام بالذاكرة التنظيمية يمكن أن يسهل حل المشاكل المرتبطة بالاحتفاظ بالمعرفة واستعمالها داخل المنظمات.<sup>1</sup>

وقد استشهد *Walsh & Ungson* في وصفهما لمعنى الذاكرة التنظيمية بفكرة *Karl Weick* لعام 1979 والتي مفادها: "إذا أرادت المنظمة أن تتعلم كل شيء فعلها تطوير الذاكرة التنظيمية وعدم النظر إليها على أنها قيد أو عقبة". وبين الباحثان على أساسها بأن الذاكرة التنظيمية تشير إلى "معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة والتي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية"<sup>2</sup>. ويرون أن الذاكرة التنظيمية لا تقتصر فقط على الذاكرة البشرية، بل تشمل ستة عناصر وهي: الأفراد، الثقافة، التحولات التنظيمية (إجراءات العمل)، الهياكل، البيئة التنظيمية والمحفوزات الخارجية (الأرشيف). كما يبرز الباحثان أيضا أولويات يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند محاولة تجسيد الذاكرة التنظيمية وهي:<sup>3</sup>

– فهم هياكل أو أماكن التخزين للذاكرة التنظيمية:

– فهم العمليات التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة وتخزينها واسترجاعها من مخازن الذاكرة.

لذا فإن أهم ما يميز تعريف *Walsh & Ungson* للذاكرة التنظيمية هو استعمال المفهوم للإشارة إلى أنظمة التخزين وأرشفة الوثائق والاسترجاع والتي زادت حاجة المنظمة لها مع تفاقم مشكلة التدفق الهائل للبيانات والمعلومات، إضافة إلى تقدم عمر أغلب العمالة النشطة أو زيادة خطر فقدانها، مما زاد من صعوبة الاحتفاظ بالمهارات الضرورية لسير المنظمة. بالتالي فالذاكرة التنظيمية تضمن للمنظمة إمكانية احتفاظها بمعرفة الأفراد وخبراتهم حتى بعد تركهم لمنظمتهم<sup>4</sup>، من خلال توفير الطريقة التي يمكن من خلالها استحضار هذه المعرفة من الماضي والتأثير بها على الأنشطة الحالية<sup>5</sup>. فهي بهذا المعنى تلعب دور قاعدة المعلومات والمعرفة التي، حسب *Bannon & Kuutti*، تمكن المنظمة من "استخدام المعرفة والمحافظة عليها بكافة أشكالها"<sup>6</sup>.

وتتفق وجهة نظر *Walsh & Ungson* إلى حد كبير مع التعريف الذي قدمه *Day* للذاكرة والذي ورد في دراسة *Moorman & Miner* بأنها "مستودع، أو خزين للبصيرة، والحكمة الجماعية في المنظمة، التي يتم تضمينها في السياسات والإجراءات والروتين والقواعد التي يمكن استرجاعها عند الحاجة"<sup>7</sup>. وعلى هذا الأساس، فإن المعلومات المدونة في السجلات

<sup>1</sup> *Jasimuddin, S-M., & al., op. cit., p266.*

<sup>2</sup> *Walsh, J.P., & Ungson, G.R., op. cit., p61.*

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> *Barbara, H.A., op. cit., pp5-6.*

<sup>5</sup> *Stein, E.W., & Zwass, V., op. cit., p89.*

<sup>6</sup> *Bannon, L.J., & Kuutti, K. (1996), Shifting Perspectives on Organizational Memory: From Storage to Active Remembering, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, pp156-157.*

<sup>7</sup> *Moorman, C., & Miner, A.S. (1997), The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, Journal of Marketing Research, 34(1), p93.*

المخزنة، الفواتير، النسخ من الرسائل، وقواعد البيانات المخزنة في أجهزة الكمبيوتر، والخطط الإستراتيجية الحديثة، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والعلامات التجارية، والأسم والشهرة، وأنماط التصميم المسجلة، والأسرار التجارية والعمليات... فضلا عن ما هو موجود في عقول جميع أفراد المنظمة (من معرفة وخبرات ومهام، وكذا المصنوعات والأدوات المطلوبة لتحديد مكان و/أو تفسير المعلومات المتاحة...)، كلها تمثل جزءا من الذاكرة التنظيمية.<sup>1</sup>

وتضيف *Ben hamadi*، بأنه عادة ما يتم تعريف الذاكرة التنظيمية على أنها جميع المعارف المخزنة في ذاكرة الأفراد، المستندات، السجلات، بنوك وقواعد البيانات المخزنة في الحاسوب، الثقافة وهيكل المنظمة.<sup>2</sup>

ومع زيادة الوعي لدى العديد من المنظمات بأن المعرفة المكتسبة لدى أفرادها تشكل رأس مالها اللامادي والذي يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية، زاد الاهتمام أكثر بالذاكرة التنظيمية وبضرورة إيجاد تعريف دقيق لها يتعدى مجرد كونها مخزن للمعلومات والمعرفة. فبالنسبة لـ *Kim*، حسب ما ورد عنه في دراسة *Bannon & Kuutti*، الذاكرة التنظيمية بالمفهوم الواسع تشمل كل شيء تحتويه المنظمة ويمكن استرجاعه بطريقة أو بأخرى.<sup>3</sup> ويضيف *Barthes*، بأن مفهوم الذاكرة التنظيمية يشمل بمعناها العام كل المعارف والمهارات المتجمعة لدى أعضاء المنظمة والتي تمكنهم من تحقيق أهدافها.

وقد حدد *Polanyi* منذ 1967 وكذا *Dieng* بأن الذاكرة التنظيمية تتعدى فكرة كونها مخزن للمعرفة، فهي مجموعة من المعارف الصريحة (التي تنقل عن طريق اللغة، والتي يمكن امتلاكها وإيصالها عن طريق الكتابة أو عرضها بواسطة الوثائق وكذا تخزينها في قواعد البيانات...)، والضمنية (المعرفة التي نملكها ولا ندركها، والتي يصعب تحديدها وإضفاء الطابع الرسمي عليها، أو التواصل بها عن طريق اللغة). فهي بشكل أوضح تمثل معرفة المنظمة وبصورة دائمة، ويمكن حسب *Pomian* تطويرها "عن طريق حفظ كل السلوكيات، المواقف، المعرفة وكل أنواعها، وإعادة استخدامها، حتى وإن كانت متناقضة".<sup>4</sup>

ويضيف *El Bortef* بأن أفضل طريقة لتحديد معنى الذاكرة التنظيمية تكون بالتمييز بين أنواع المعرفة المتواجدة داخل هيكلها: الكفاءات (معرفة كيفية التصرف كيفية تحمل مسؤولية، وكيفية اتخاذ القرار)؛ المعارف النظرية (المفاهيم، المخططات، المعرفة المتخصصة، المعرفة الإجرائية، المعرفة الاجتماعية، المعرفة التنظيمية، المعرفة المتعلقة بالمنتجات المادية)؛ والمعارف العملية (كيفية العمل)؛ المعرفة الإجرائية (التي تسمح بعد التدريب بتطبيق أساليب

<sup>1</sup> حمود علي الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 22.

<sup>2</sup> *Ben Hamadi, O., op. cit., p83.*

<sup>3</sup> *Bannon, L.J., & Kuutti, K. op. cit., p158.*

<sup>4</sup> *Ben Hamadi, O., op. cit., p82.*

معينة أثناء العمل، الإجراءات المعروفة)؛ المعرفة التجريبية (تشمل الدروس المستفادة من التجربة العملية)، وأخيرا المعرفة الإجرائية الجماعية.<sup>1</sup>

وكما هو ملاحظ، تختلف وجهات النظر في تقديم تعريف دقيق لمفهوم الذاكرة التنظيمية. ويكمن هذا الاختلاف بين الباحثين حسب *Fourati & El Louadi* في صعوبة تحديد محتوى الذاكرة التنظيمية: فهي حسب *Ungson* عبارة عن معلومات، وحسب *Stein* عبارة عن معرفة، وحسب *Wijnhoven* فهي نماذج، أما بالنسبة لـ *Nonaka & Takeuchi* فهي مجموع كفاءات.<sup>2</sup> وتمثل الذاكرة التنظيمية بالنسبة لـ *Argyris & Schon* مجموعة من الإجراءات المعيارية التشغيلية؛ وبالنسبة لـ *Weick*، هي مجموعة من الخرائط المعرفية الجماعية؛ ووفقا لـ *Van Heijst & al.*، فهي تمثيل صريح ومستمر للمعارف والمعلومات في المنظمة؛ أما بالنسبة لـ *Muller* فالذاكرة التنظيمية هي مجموعة من البيانات المتجمعة والموارد المعرفية المنظمة.<sup>3</sup>

ويبدو جليا مما سبق، بأن إيجاد تعريف واحد وثابت للذاكرة التنظيمية يعتبر أمرا صعبا نظر لكونها مفهوم نسبي مرتبط بطبيعة ونوع المنظمة وأفرادها. هذا ما جعلنا نحسم هذا التعارض والاختلاف بما قدمته *Girod* من خلال دمجها لكل الأعمال البحثية النظرية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية وتنظيمها حول ثلاثة تشبيهات مجازية أساسية للمنظمة: تشبيه المنظمة بوصفها كآلة، تشبيه المنظمة كنظام سياسي وتشبيه المنظمة كثقافة.<sup>4</sup> على حسب التشبيه المجازي المتبنى، يمكننا اقتراح تعريف للذاكرة التنظيمية.<sup>5</sup>

#### الفرع الأول: التشبيه المنظمة كآلة والذاكرة التنظيمية الموافقة لها

حسب *Girod*، يعتبر تشبيه الآلة بان المنظمة كمجموعة من الأجزاء أو القطع التي تقوم بأداء مهام محددة من أجل هدف مشترك. وفقا لـ *Cyert & March* يعتبر هذا التمثيل تصور بيروقراطي للمنظمة يقوم على تخصيص المهام وعلى إضفاء الطابع الرسمي وتحديد الأولويات من أجل تحقيق هدف وحيد وهو الفعالية، سواء في فرض الأوامر أو في

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, p60.

<sup>3</sup> Ben Hamadi, O., *op. cit.*, p82.

<sup>4</sup> توجد تشبيهات مجازية أخرى، لكن التشبيهات الثلاثة المختارة هنا تعتبر الأهم في تقديم أفضل توليفة لمختلف مقاربات الذاكرة في الأدبيات. وعلاوة على ذلك، يوجد أيضا تشبيه المنظمة كدماغ (مخ) الذي يقدم أيضا تصور مهم وقد استخدم على نطاق واسع في احد الأعمال البحثية (*Girod, 1995, Mémoire et Organisation*).

<sup>5</sup> Girod, M.S. (1996), *Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle*, Vème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), p3.

مدونة التعليمات وتحديد المهام. يتم تخزينها على دعائم أو وسائط مادية، أي في البنية التنظيمية، في تقسيم المهام وفي نظام الأدوار التي تتجسد في الهيكل التنظيمي وفي الكتيبات والمدونات.<sup>1</sup>

ووفقا لـ *Simon*، تعتبر المنظمة كنظام أدوار مترابطة فيما بينها، تحدد هذه الأدوار للفرد وجهة النظر التي يمكنه من خلالها العثور على المعلومات المناسبة ومعرفة ما الذي عليه فعله. ويمكن بالتالي اعتبار البنية ونظام الأدوار كأساس للتخزين (*Koenig*). ومع هذا الترميز في الإجراءات والتقسيم في المهام، يتم التخزين في الذاكرة التنظيمية.<sup>2</sup>

ويشير *Girin* في هذا الصدد بأن المعرفة التنظيمية، تتجسد في الماديات: «فالأشياء والإجراءات المادية هي الحاملة للمعرفة، لخطط العمل، لطريقة التصرف والتفكير المحددة سلفا للأفراد». هذا الطابع الإجرائي القائم على أساس دعائم التخزين الملموسة التي تحتوي في نهاية المطاف جميع المهام وخطوط الاتصال والقرارات الرسمية لكل فرد.<sup>3</sup>

ويبين الجدول (1-2) ملخص لأفكار *Girod*، فيما يتعلق بالذاكرة التنظيمية حسب وجهة نظر هذا التشبيه المجازي الذي يعتبرها مجموعة من المعارف الرسمية (الإجراءات، القواعد...)، التي يتم تخزينها في وسائط ودعائم ملموسة على شكل أدلة إجرائية، وثائق، بنوك المعلومات...<sup>4</sup>

الجدول (1-2): ملخص للطبيعة التشغيلية والعملية لتعريف الذاكرة التنظيمية حسب التشبيه المجازي "المنظمة كآلة"

الطبيعة العملية للتعريف	مدى عمق المعنى في التعريف	
الذاكرة التنظيمية هي ظاهرة شفافة (من السهل ملاحظتها)	الذاكرة التنظيمية ليست إلا "هيكل عظمي"	التشبيه المجازي "المنظمة كآلة"
محتوى الذاكرة التنظيمية وكذا آليات عملها من السهل الوصول إليها وملاحظتها.	الذاكرة التنظيمية تهمل الجوانب الضمنية وغير الرسمية	

Source: Girod, M.S., *op. cit.*, p8.

<sup>1</sup>Cyert, R.M., & March J.G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod, Paris, p35.

<sup>2</sup>Koenig, G. (1994), *L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux*, *Revue française de gestion*, janvier-février, p78.

<sup>3</sup>Girin, J. (1995), *Les agencements organisationnels, les savoirs en action*, (Sous la dir.de F. Charue-Duboc), p244.

<sup>4</sup>Girod, M.S., *op. cit.*, p8.

### الفرع الثاني: تشبيه المنظمة كنظام سياسي والذاكرة التنظيمية الموافقة لها

يحاول هذا التشبيه المجازي إعادة النظر في التصور المحدود للذاكرة الذي يتصف به التشبيه المجازي السابق (المنظمة كآلة)، ويعتبر المنظمة كنظام سياسي يأخذ بعين الاعتبار مختلف المصالح، الصراعات وعلاقات السلطة في المنظمة. فهو بذلك يحاول "حل الغموض الذي يشوب الحياة التنظيمية حول النزاعات والتوترات الكامنة خلف الممارسات والأنشطة المعلنة"<sup>1</sup>.

هذا التصور يمكن من رؤية المنظمة من زاوية التعددية، أي من حيث كونها عبارة عن مجموعة من الجهات الفاعلة الذين يمارسون لعبة السلطة والصراعات حول المصالح. هذا يمكننا من اعتبار الذاكرة التنظيمية كمجموعة أفراد ذوي مصالح خاصة يمتلكون نقاط سلطة ويؤثرون بشكل أساسي وغير مباشر على طريقة عمل الذاكرة بدلا من التأثير على مجموعة المعارف والمعلومات المنظمة والمخزنة على الوسائط والدعائم الملموسة. وإضافة لذلك، يوجد وفقا لـ(Stein)، عدة أطراف أساسيين في المنظمة يمثلون المفاتيح التي تساعد على استرجاع المعلومات والسيطرة على اتخاذ القرار. هذه المفاتيح يسميها Sainsaulieu بـ"الأفراد الأساسيين" «Key people»<sup>2</sup>.

وتبين Girod في الأخير بأن الذاكرة التنظيمية تركز على ذكارات الأفراد الأساسيين وعلى كيفية قيام هؤلاء الأفراد بوضع ذكاراتهم في خدمة المنظمة. وبالتالي الذاكرة تقوم على دعائم ووسائط لامادية: الذكارات الفردية<sup>3</sup>.

يبين الجدول (2-2)، كيف تلخص Girod أفكارها بشأن الذاكرة التنظيمية كنظام سياسي نسبة لهذا التشبيه المجازي. فهو يركز على دور الذكارات الفردية في الذاكرة التنظيمية.

الجدول (2-2): الذاكرة التنظيمية حسب التشبيه المجازي "المنظمة كنظام سياسي"

الطبيعة العملية للتعريف	مدى عمق المعنى في التعريف	التشبيه المجازي "المنظمة كنظام سياسي"
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ من الصعب ملاحظة الذاكرة التنظيمية. يجب حل الغموض الذي يشوب طريقة عمل المنظمة.</li> <li>■ يعتبر الحضور القوي للباحثين، وتأسيس العقود وعلاقات الثقة مع الأفراد الأساسيين ضروري للغاية.</li> </ul>	تعريف الذاكرة التنظيمية يبرز دور الذكارات الفردية في الذاكرة التنظيمية	

Source: Girod, M.S., *op. cit.*, p12.

<sup>1</sup> Girod, M.S., *op. cit.*, p8.

<sup>2</sup> Ben Hamadi, O., *op. cit.*, p85.

<sup>3</sup> Girod, M.S., *op. cit.*, p12.



## الفرع الثالث: تشبيه المنظمة كثقافة والذاكرة التنظيمية الموافقة لها

حسب *Morgan*، هذا التشبيه المجازي يكشف الواقع الاجتماعي للمنظمة الذي يتطور من خلال القيم والمعاني المشتركة التي تفسر الممارسات، المعلومات، الوثائق وقواعد المنظمة. وهو ما يعني بأن اعتبار المنظمة كثقافة ليس سوى النظر إليها على أنها مجموعة من أنماط المعتقدات والمعاني الرمزية والمشاركة.<sup>1</sup>

ووفقا لـ *Girod*، فالذاكرة التنظيمية هي إذا «مجموعة من العناصر التي تحمل على مر الزمن وبين الوحدات التنظيمية، القدرة على التفسير المشتركة أو التفسير المشترك». تقوم الذاكرة التنظيمية على وسائط ودعائم معرفية جماعية عرضها الباحثين بصور مختلفة: هذه الهياكل المعرفية تم ابرازها من قبل مختلف الباحثين في التسيير من خلال مفاهيم مختلفة مثل الخرائط المعرفية الجماعية ( *Axelrod, 1976; Bougon, Fahey & Narayanan, 1989; Binkhorst & Weick, 1977* ) هياكل المعتقدات المتبادلة ( *Lyles & Schwenck, 1992* )، الهياكل المرجعية ( *Dunn & Ginsberg, 1988; Schwenck, 1986* )، الافتراضات المشتركة ( *Bartunek, 1984* ) والنظريات الضمنية ( *Brief et Downey, 1983* ). الذاكرة التنظيمية تعتبر بهذا السياق جميع العناصر التي تحمل على مر الزمن، وبين وحدات المنظمة القدرة على التفسير المشتركة. لذا يمكننا القول أن الذاكرة التنظيمية في إطار تشبيه المنظمة كثقافة تقوم على أنماط وخطط التفسير المشتركة. وتعتبرها *Girod* كأنماط وخطط التفسير الجماعية التي تقوم على وسائط ودعائم مثل اللغة، الطقوس العادات، والقصص... وتشمل حتى تاريخ المنظمة ذاتها. وتضيف هذه الباحثة بأن تشبيه المنظمة كثقافة يبرز معنى عميق وغني لأنه يلفت الانتباه للدور الأساسي للتفسير:<sup>2</sup>

«يقوم التشبيه المجازي للمنظمة بوصفها كثقافة بكشف الجوانب السرية العميقة للذاكرة التنظيمية ولطريقة عملها. بالتالي، فالتعريف المقدم للذاكرة التنظيمية وفق تصور الثقافة يبرز معنى قوي ومتطور من الناحية النظرية، ويلفت الانتباه إلى دورها الأساسي والمركزي متمثل في التفسير».<sup>3</sup>

وكخلاصة، يبين الجدول (2-3) الطبيعة التشغيلية والعملية لنماذج التشبيه المجازي الثلاث للمنظمة. يمكن القول بأن نموذج المنظمة كآلة أو كنظام سياسي يتصفان بالسهولة النسبية في التطبيق، لكنهما رغم ذلك لا يقدمان إلا صورة جزئية عن الذاكرة التنظيمية. غير أن تشبيه المنظمة كثقافة يقدم تعريف معمق وذو معنى قوي للذاكرة التنظيمية رغم صعوبة تطبيقه.

<sup>1</sup> Ben Hamadi, O., op. cit., p86.

<sup>2</sup> Girod, M.S., op. cit., p13.

<sup>3</sup> Idem., p16.



الجدول(2-3): الطبيعة التشغيلية والعملية لتعريف الذاكرة التنظيمية حسب نماذج التشبيه المجازي الثالث للمنظمة

الطبيعة العملية للتعريف	مدى عمق المعنى في التعريف	
الذاكرة التنظيمية هي ظاهرة شفافة من السهل ملاحظتها	الذاكرة التنظيمية ليست إلا "هيكل عظمي"	"المنظمة كآلة"
من الصعب ملاحظة الذاكرة التنظيمية. يجب حل الغموض الذي يشوب طريقة عمل المنظمة.	تعريف الذاكرة التنظيمية يبرز دور الذاكرات الفردية في الذاكرة التنظيمية.	"المنظمة كنظام سياسي"
من الصعب وضع الذاكرة محل التطبيق وفهم إجراءات عملها، يشوبها غموض كبير.	تعريف أعمق وغني بالمعاني، نظرا لقدرته على تفسير الجوانب المتعددة لطريقة عمل الذاكرة التنظيمية من خلال التركيز على دور التفسير. هذا التعريف يبرز الروابط بين مختلف عناصر الذاكرة التنظيمية.	"المنظمة كثقافة"

Source: Girod, M.S., *op. cit.*, p12

### المطلب الثالث: أنواع الذاكرة التنظيمية

انطلاقا من أعمال *Stein Walsh & Ungson*، تعددت وجهات النظر حول تقديم تصنيف دقيق وواضح للذاكرة تنظيمية، وقد اقترح *Ashcraft* تصنيف للذاكرة التنظيمية مجزئا إياها إلى ثلاثة عناصر هي:<sup>1</sup>

- الذاكرة المرئية: المعرفة المتعلقة بالأحداث كما تمت من قبل الأفراد؛
- الذاكرة الدلالية: المعرفة التقنية؛
- الذاكرة الإجرائية: مهارات مكتسبة.

بينما اعتبرت *Girod* الذاكرة التنظيمية كمجموعة من المهارات المرتبطة بالمعتقدات وبالمعرفة التصريحية منها وكذا الإجرائية، وقسمت بالتالي الذاكرة إلى ثلاثة أنواع:<sup>2</sup>

- الذاكرة التصريحية: وهي عبارة عن ذاكرة تحتوي على المعرفة الصريحة المتراكمة في ذاكرة الإنسان والمتعلقة بالحقائق والأشياء والأحداث؛
- الذاكرة الإجرائية: وهي ضمنية وتحتوي على معرفة كيف تتم الأمور أو كيف يمكن لبعض المهام القيام بها؛

<sup>1</sup> O'Donovan B., & al., (2010), *The Influence of Organisational Memory Mismatches and Coping Strategies on ERP Outcomes*, *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, Vol.13, Issue 2, p167.

<sup>2</sup> Girod, M.S., *op. cit.*, p11.

- ذاكرة الحكمة: تحتوي على المعرفة الناجمة عن التجربة الشخصية لأفراد.

في ما يلي، سوف نناقش الانماط المختلفة للذاكرة التنظيمية ومختلف نماذج إدارة المعرفة المتعلقة بها.

### الفرع الأول: الذاكرة الإجرائية/التصريحية

#### أولاً: الذاكرة الإجرائية

تشير الذاكرة الإجرائية إلى الذاكرة التي تتعلق بالعمليات والتي تحدد المهارات المطلوبة لأداء المهام وبالمقابل فإن الذاكرة التصريحية تعني الذاكرة التي تتعلق بالمفاهيم والأحداث والحقائق.<sup>1</sup>

فقد بدأت المنظمات بشكل متزايد بتوثيق الأنشطة المتعلقة بتطوير منتجاتها وجعلها أفضل الممارسات الواجب إتباعها إذ ترتبط الذاكرة الإجرائية بالكيفية التي يتم فيها إنجاز الأشياء أو الأعمال، أو الأشياء التي بإمكان الفرد أن يعملها. ويمكن وصفها أحيانا بالذاكرة المحرك (*Motor Memory*)، وتظهر طبيعتها الروتينية كأحد أشكال السلوك المكتسب والذي تم تعلمه. وبالتالي فإن لذاكرة الإجرائية مضامين مهمة إذ إنها تأخذ شكل المهارات التي تطبق في مجال معين. فعلى سبيل المثال، وفي مجال تطوير منتجات جديدة، تتضمن الذاكرة الإجرائية إجراءات تبين كيفية التعاون مع الفريق والمهارات المرتبطة بتحليل السوق وغيرها.<sup>2</sup>

والمضمون الثاني للذاكرة الإجرائية أنها تلقائية أو آلية (*Automatic*) إذ تكون متاحة لمستخدمها بدون وجود المعرفة الجوهرية الأساسية (*Substantive Knowledge*). إذ يلاحظ على سبيل المثال، إتقان الباعة البارزين مهارات حساب الأسعار، وبشكل سريع دون معرفتهم بالإجابة عن السؤال إذا سئلوا مباشرة عن العمليات الحسابية.<sup>3</sup>

ولا تخلو الذاكرة الإجرائية أيضا من بعض المعوقات إذ إن الذاكرة الإجرائية تعتمد على المعرفة الضمنية (*Soft*)، التي ترتبط بالأفراد والتي غالبا ما تكون الأكثر عرضة إلى الخطر عندما يغادر الأفراد -الذين يملكون هذه المعرفة- المنظمة. كما ويمكن أن تحدّ الذاكرة الإجرائية من الإبداع في المنظمة؛ من خلال تعزيز بيئة يميل فيها أعضاء المنظمة إلى إتباع الإجراءات الروتينية بطريقة ميكانيكية، رغم إشارة باحثين آخرين إلى أهمية الذاكرة الإجرائية في تسهيل العمل من خلال إيجاد المعيارية والنمطية في عمليات التشغيل. وإزاء ذلك فقد اقترح بعض الباحثين فكرة الجمع بين كل من الذاكرة الإجرائية والتصريحية في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Moorman, C., & Miner, A.S., *op. cit.*, p93.

<sup>2</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص44.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص45.

<sup>4</sup> Barbara, H.A., *op. cit.*, pp9-10.

## ثانياً: الذاكرة التصريحية

وهي عكس الذاكرة الإجرائية، إذ تحتوي على معرفة عامة وغير مرتبطة باستخدام محدد وفي ذلك مضامين مهمة تؤخذ بالاعتبار؛ إذ إن عملية الاستدكار الواعي والمقصود للذاكرة التصريحية تمكن المستخدمين من استخدام المبادئ العامة في تحليل المشكلات الجديدة ومعرفة الأسباب والمسببات وإيجاد التشابه مع الأحداث الماضية، واختيار الحلول المناسبة للمشكلة<sup>1</sup>. كما يمكن استخدام الذاكرة التصريحية في مجموعة متنوعة من التطبيقات. فعلى سبيل المثال، تستخدم المهارات المتعلقة بإعداد النماذج في تطوير المنتجات، أما المعرفة العامة بديناميكية السوق فتستخدم في الكثير من العمليات في المنظمة مثل إنجاز الطلبات وتوزيع الخدمات واستراتيجيات التطوير<sup>2</sup>.

ويمكن أن تشمل الذاكرة التصريحية تفاصيل حول استخدام آلات، التي تم تعلمها في المعاهد و المكتسبة لدى الأفراد عند التوظيف. هذا النوع من المعرفة يمكن أن تتواجد في ذاكرة الإنسان أو في الارشيف، كما يعتبران الذاكرة المتكونة من المعرفة التصريحية ليست بالضرورة تقتصر على الفرد بحد ذاته، وأنه يمكن ان تتكون من التفاعل المشترك بين فردين أو جماعة، وفي هذه الحالة، يمكن ان تسمى بالذاكرة التصريحية الجماعية ويمكن ان تتسم بالرسمية وتخزن في قواعد المعطيات وتصبح ذاكرة تصريحية مركزية او غير رسمية في صورة معرفة ضمنية مشكلة ذاكرة تصريحية جماعية لامركزية<sup>3</sup>.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الذاكرة التصريحية تواجه الكثير من العوائق والسلبيات؛ ويرجع ذلك إلى حقيقة أنها تشمل على أكثر أنواع المعرفة زوالاً، فقد وصفت بالمعرفة القصيرة العمر وبالمعرفة العابرة. كما أن الذاكرة التصريحية وبسبب طبيعتها العامة فهي تطيل عمليات البحث والاسترجاع حول موضوع معين، وهو الأمر الذي يتطلب إجراء مسح لمكامن هائلة من المعلومات في المنظمة<sup>4</sup>.

## الفرع الثاني: الذاكرة الجماعية/الفردية

وتعود النقاشات حول الطبيعة الاجتماعية للذاكرة إلى أبحاث علم النفس من قبل *Bartlett* وكذا *Casey* و *Olson* والتي أظهرت التأثير الاجتماعي على ذاكرة الأفراد والجماعة التنظيمية وأوضحت أهمية الخرائط (*Schemas*) في عملية التذكر وفي إدراك المعلومات. هذه الخرائط، والتي تعرف أيضاً بهياكل المعرفة، تساعد في تنظيم المعلومات وإبراز المعاني على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

<sup>1</sup> Tsai, C-Y., Lin, J.L., & Chen, C-H. (2006), *Core Competence and Core. Rigidity: Organizational Memory Perspective*, 5th Asia Academy of Management Conference, p26.

<sup>2</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> Girod, M.S., *op. cit.*, p12.

<sup>4</sup> حمود علي الفاعوري، مرجع سابق، ص 44.

وقد تم اعتبار نموذج صناديق التخزين كتصور مبسط يحاول تمثيل الذاكرة التنظيمية من خلال مجموعة من أساليب استقطاب واسترجاع المعرفة، مثل الأفراد والوثائق... التي تقوم بجمع وتخزين المعرفة وتوفير مسارات الوصول إلى الخبرة التنظيمية<sup>1</sup>. إلا أنه لا يمكن أن يكون تصور شامل. حيث عارض *Nissley & Casey* مقارنة صناديق التخزين، مبينا بأن الذاكرة الجماعية هي مجموعة تفسيرات مشتركة ذات بناء اجتماعي لماضي وتاريخ المنظمة، وتم اعتماد هذه المقاربة العديد من الباحثين فيما بعد (*Conklin & Star, 1991; Randall, O'Brien, Rounefield, 2001; Nissley & Casey, 2002; Ackermann & Hughes, 1996; Casey, 1997; Randall et al., 2001; Halveson, 1998*)<sup>2</sup>.

وقد أكد *Randall & al.* على ضرورة الاعتراف بالسياق الاجتماعي للذاكرة التنظيمية، والذي لا يتجسد فقط في عملية استقطاب وتبادل المعرفة، ولكن أيضا في كيفية جعل هذه المعرفة مفيدة للأفراد في إطار عملهم. وبالمثل، يرى *Conklin & Star* الذاكرة التنظيمية كعامل يسهل عملية التعلم التنظيمي، إذ تمثل مجمل محتويات الذاكرة التنظيمية أكثر من مجموع ذكريات أعضاء التنظيم، لذلك فهي تعتبر ظاهرة اجتماعية<sup>3</sup>.

فالمنظمات «أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد وتتطلب تفاعل الأفراد وتعاونهم وبناء علاقات اجتماعية فيما بينهم»<sup>4</sup> وبالتالي تصبح المنظمات مركز للذاكرة الجماعية... وأن على المديرين أن يدركوا المكون الأساسي لذاكرة منظماتهم: الأفراد وعلاقتهم والتي تمثل الجانب الإنساني في الذاكرة التنظيمية. فالذاكرة التنظيمية موجودة في عقول أفراد المنظمة وفي العلاقات التي يطورها الأفراد بشكل مستمر ومتكرر<sup>5</sup>.

ويتطلب الأمر من المنظمات الاعتراف بمعرفة أفرادها كونها ثروة مهمة وأصل من أصولها الإستراتيجية التي تمتلكها والتي تساهم في تعزيز قدراتها على الاستجابة للمتطلبات والتغيرات في السوق وحاجات الزبائن. وإزاء ذلك كله تحتاج المنظمة إلى إدارة المعرفة المخزنة لدى أفرادها والعمل على إدامتها من خلال التقييم المستمر لما يملكه أفراد المنظمة من معرفة صريحة وضمنية، وحتى تتحقق الغاية من ذلك، لا بد وأن تتبنى المنظمة الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتعلم الأفراد

<sup>1</sup> Olivera, F. (2000), *Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access*, *Journal of Management Studies*, 37(6), p815.

<sup>2</sup> Nissley, N., & Casey, A. (2001), *The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory*, *British Journal of Management*, 13, p6.

<sup>3</sup> Jasimuddin, S-M., & al., *op. cit.*, p266.

<sup>4</sup> Endlich, N.A. (2001), *An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning*, *Unpublished doctoral dissertation*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, p29.

<sup>5</sup> حمود الفاعوري إليهام، مرجع سابق، ص46.

وتثقيفهم، وتبني التكنولوجيا والوسائل المختلفة التي تدعم ذلك؛ فتكامل معرفة الأفراد وتعليم يُعدّ الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة ودعم تطورها.<sup>1</sup>

ولمّا كان تواجد الذاكرة في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد فإنه ينجم عنها ما يعرف بإعادة تدوير المعلومات (*Recycling Information*) التي طورها الآخرون عبر لقاءاتهم ومناقشاتهم خلال فترات الاستراحة وفي الممرات وفترات الغداء، ويمكن أن تعد هذه اللقاءات بمثابة "قصص تروى"، إذ يناقش الأفراد المشروعات التي ينفذونها والمشكلات التي تواجههم والحلول التي اتخذوها. فهذه اللقاءات والأحاديث في جوهرها هي حدث اجتماعي يحمل المعلومات الغنية والمعاني الكثيرة التي يستخدمها الفرد في حل المشكلات التي تواجهه وتفاذي إيجاد الحلول التي كانت موجودة في السابق؛ ذلك أن التفاعل بين الأفراد من أكثر الطرق فعالية لاكتساب ونقل أنواع المعرفة الضمنية والتي يمكن أن تكون المعرفة الأساسية والجوهرية لاكتساب الميزة التنافسية للمنظمة. وأنّ تقاسم المعرفة الضمنية على أساس الحوار والتفاعل الاجتماعي هي أكثر الطرق العلمية لخلق المعرفة التي يمكن تطبيقها في مكان العمل. ويجدر بالذّكر أن الواقع يكشف أن الأفراد يرجعون إلى الزملاء الذين يثقون بهم وبقدراتهم وإمكاناتهم - بدلا من الرجوع إلى قواعد البيانات والسجلات والأدلة - بمعدل خمس مرات للحصول على المعلومة والنصيحة مقارنة بالمصادر الأخرى. إن فهم وإدراك الجوانب المرتبطة بالتفاعل الاجتماعي في المنظمة له مضامين مهمة تؤخذ بالاعتبار في بناء الذاكرة التنظيمية كالاتهام بوجود فترة زمنية كافية تدعم التفاعل الاجتماعي، وبناء الثقة لدى أفراد المنظمة وتطوير العلاقات من خلال العمل ضمن فريق أو المشروعات المشتركة، والتي تعطي فرصة إدراك الأفراد ووعيهم بما يملكه الآخرون من إمكانيات وقدرات ومعرفة؛ ولكن المشكلة تكمن في أن المنظمة تهتم ببناء رؤية مشتركة ولكن تغفل الاهتمام بالتعريف بالمهارات والخبرات والمعرفة التي يملكها كل فرد في المنظمة.<sup>2</sup>

ويضيف *Randall & al.* في هذا السياق بأنه: "يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية كمجموعة من الأنشطة الاجتماعية المنتظمة التي يقوم بها الأفراد في المنظمة؛ ويعتبر التذكر أساس إنجاز هذه الأنشطة. وبعبارة أخرى، فتشبيه الذاكرة التنظيمية بالصناديق الموضح سابقا لم يتمكن من التعبير عن هذا الجانب الاجتماعي، إذ أخفق في التمييز بين أنواع التذكر الاجتماعي الذي قد ينشأ في الحياة التنظيمية، ولا يقدم إلا بعض الأمثلة عن كيفية التذكر، ما يجب تذكره، ماذا تتذكر والتي هي محل اهتمامنا.<sup>3</sup>

وفي نفس السياق، يؤكد *Wexler* بأنّ فكرة الذاكرة التنظيمية ظهرت في أعمال *Durkheim*، والتي بنيت على مفهوم الذاكرة الجماعية (*Collective Memory*)، وهي العملية التي يتم من خلالها تذكر جوهر الحدث من قبل أفراد التنظيم الذين مارسوا وعاشوا الحدث، وتعد ضرورة لإعادة بناء الماضي وإعادة تكييف الصور والأحداث الماضية لتناسب

<sup>1</sup> Wolpers, M., & Grohmann, G. (2005), *PROLEARN: Technology Enhanced Learning and Knowledge Distribution for the Corporate World*, *International Journal of Knowledge and Learning*, 1, p44 .

<sup>2</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> Jasimuddin, S-M., & al., *op. cit.*, p267.

المعتقدات والجوانب الروحية في الوقت الحاضر. وهنا ركز *Durkheim* على أهمية إحياء الماضي عبر الأجيال عن طريق إحياء الأحداث التي تؤكد وتدعم المعتقدات التي يحملها المجتمع.<sup>1</sup>

وفي الأخير، يعتبر هذا التصور المعرفة المخزنة في الذاكرة شيئاً ضمنياً ومعنوياً مناسباً يصعب مسكه أو إبقاءه على ما هو عليه، وتعتبر بالتالي سيرورة بناء المعرفة وإنشاء الذاكرة المرتبطة بها عملية نابعة عن ظواهر اجتماعية وثقافية بحتة قبل أن تكون مادية أو تكنولوجية. و بصياغة أخرى أن الذاكرة تتولد عن الترابطات الحاصلة بين الفاعل، الموضوع والسياق وهو ما يسوقنا إلى صعوبة أو استحالة تصور الذاكرة بمعزل عن الشبكة الاجتماعية التي أدت إلى انبثاقها، هذا التصور النسقي جعل الذاكرة التنظيمية مدمجة في النية الاجتماعية، تتأثر بالثقافة والممارسات التنظيمية.

#### المطلب الرابع: تصنيفات الذاكرة التنظيمية

لا تشمل ذاكرة المنظمة فقط الذاكرة التنظيمية التي تنتج عن رسملة مهارات العاملين ومعرفةهم كما يعتقد الغالبية، وإنما تشمل الذاكرة الإدارية المرتبطة بالهيكل التنظيمية الماضية والحاضرة (موارد بشرية، الإدارة،...)، وكذا ذاكرة المشروع الخاصة برسملة دروس المشاريع تجارياً.<sup>2</sup>

وقد ميز *Tourtier*<sup>3</sup> بين:

- ذاكرة المهنة (*mémoire métier*) التي تشمل الوثائق، المستندات، الأدوات والطرق المستخدمة في مهمة معينة؛
- ذاكرة المؤسسة (*mémoire société*) المرتبطة بالمنظمة، بأنشطتها، بمنتجاتها، بالأطراف الفاعلية (مثل الزبائن، الموردين، المتعاقدين باطنياً...);
- الذاكرة الفردية (*mémoire individuelle*) التي تشمل المهارات، الكفاءات، أنشطة الأفراد في المنظمة؛
- ذاكرة المشروع (*mémoire de projet*) التي تشمل التعريف بالمشروع، أنشطته، تاريخه وكذا نتائجه.

ويميز *Barthès, Dieng & Kassel* بين الذاكرة الداخلية التي تشمل المعارف والمعلومات الداخلية للمنظمة، وكذا الذاكرة الخارجية، الخاصة بالمعلومات والمعرفة ذات قيمة والتي تستقطب من المحيط الخارجي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Pomian J. (1996), *Mémoire d'entreprise: techniques et outils de la gestion du savoir*, Sapienza, p22.

<sup>3</sup> Tourtier P.A. (1995), *Analyse préliminaire des métiers et de leurs interactions, Rapport intermédiaire, projet GENIE, INRIA-Dassault-Aviation*,

<sup>4</sup> Barthès, J.P., Dieng, R., & Kassel, G. (1999), *Mémoire d'Entreprise*, Le bulletin de l'AFIA, n°36, disponible dans le site : [https://www.irit.fr/GRACO/article.php3?id\\_article=51](https://www.irit.fr/GRACO/article.php3?id_article=51) (date de consultation 25/04/2015).

## الفرع الأول: الذاكرة التنظيمية التقنية

فهي تعني سلسلة من الذاكرة المبنية على المعرفة المهنية المتضمنة للمعرفة التقنية. والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة، ونظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، باستخدام تقنية شبكة المعلومات (*Internet*)، التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة. هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، وكلفة الإنتاج. ويمكن للذاكرة التقنية أن تجعل المنظمة قائدة في مجال صناعته، من خلال ما يمتلكه العاملين من معرفة تقنية، والتي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية. إذ تتطور التقنية بشكل مستمر، وعلى المنظمة أن تبذل وتبذل بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وان تتعلم منها. ولكن من جانب آخر، على المنظمة المحافظة على سرية المعرفة التقنية التي تمتلكها، وتتفادى خطر تسربها إلى المنافسين.<sup>1</sup>

كما تمثل الأنظمة التقنية المختلفة، معرفة المنظمة التي تم تجميعها عبر فترات طويلة، وتعد من موجودات التي تمتلكها المنظمة، والتي تمثل حصيلة التعلم الجماعي من خلال التنسيق بين مهارات الإنتاج المتنوعة وإيجاد التكامل بين التقنيات المختلفة في المنظمة.<sup>2</sup>

وتعرف التكنولوجيا بأنها "الأدوات والتقنيات والأنشطة التي تستخدم لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات. ويرتبط بالتكنولوجيا معرفة ومهارات مهنية متخصصة؛ والتي تختلف في مستوياتها اعتماداً على نوع التكنولوجيا ودرجة تعقيدها".<sup>3</sup> كما تؤثر التكنولوجيا وتغييراتها المختلفة في إعادة تصميم التنظيم إذ تولد الأنواع المختلفة من التكنولوجيا أنواعاً متعددة من العلاقات الاعتمادية داخل المنظمة.<sup>4</sup> وتعتبر البرمجيات أحد أشكال التكنولوجيا التي تحظى بالاستخدام الواسع في المنظمات. وخلال فترة الثمانينات والتسعينات تم تطوير حزمة متكاملة من البرمجيات والتي تعمل على ربط التطبيقات المختلفة لمشروع بقاعدة بيانات، حيث تمر المعاملة الواحدة أو الأمر الواحد على الموقع الخاص بالتطبيق بأكمله، ويتم التحديث آلياً للسجلات المالية الخاصة بالمخزون دون الحاجة إلى إدخال بيانات إضافية لتغذية الأنظمة المختلفة، الخاصة بالتخطيط ودعم القرار.<sup>5</sup>

أما بالنسبة لأنظمة التقنية المختلفة التي تستخدم في تخطيط موارد المشروع فهي لا تعتبر مجرد مجال وظيفي واسع يدعم العديد من العمليات المختلفة فقط بل تعد جزءاً من الذاكرة التنظيمية، وتشكل نظام معلومات يتضمن محتويات

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي (2007)، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ص 158.

<sup>2</sup> Leonard-Barton, D. (1992), *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development*, *Strategic Management Journal*, 13, p114.

<sup>3</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> جواد شوقي ناجي (2000)، إدارة الأعمال: منظور كمي، دار الحامد، عمان، ص 265.

<sup>5</sup> Markus, M.L., & Tanis, C. (2000), *The Enterprise Systems Experience from Adoption to Success*, p175. Available at <http://pro.unibz.it/staff/ascime/documents/ERP%20paper.pdf>



الذاكرة التي تحتوي على المعلومات التي تتعلق بالموارد المالية والمعرفة التكنولوجية التي تهتم بالتخطيط اللوجستي لموارد المنظمة والنماذج الخاصة بالمشروع كالنماذج التي توفر أفضل الممارسات ونماذج جدولة المخزون وغيرها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الذاكرة التنظيمية الإدارية

وهي تشير إلى المعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على أعمال المنظمة وتشغيلها، ويمكن أن توصف على أنها أسلوب الإدارة في المنظمة وهيكل المنظمة.

#### أولاً: أسلوب الإدارة في المنظمة

من الأمثلة على مجالات المعرفة التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية الإدارية: أسلوب إدارة المعرفة، إدارة الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الإنتاج، إدارة الوثائق والمستندات وإدارة الأزمات وغيرها من مجالات المعرفة. وأن الذاكرة الإدارية قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين كشف جوهر ومحتوى هذه الذاكرة، ولكن يجب أن تكون معروفة للعاملين، لإدراك هدف المنظمة فهي تمثل جملة اطر العمل، واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده.<sup>2</sup>

ومن المؤشرات العديدة الدالة على الاهتمام بالذاكرة الإدارية وما تتضمنه من مجالات معرفة مختلفة، هو التركيز على تحليل تاريخ الأعمال (*Business history*)، والذي يتضمن الدراسة المنظمة للمنظمات الفرديّة من خلال تحليل ذاكرتها التّنظيميّة والممارسات الإداريّة فيها. ويؤكد المهتمون بتاريخ الأعمال أن التاريخ يعد أكثر المخازن كفاءة ونقلًا للذاكرة التنظيمية. فالتاريخ الجيد للمنظمة يدل على جودة أعمال المنظمة، يصبح بالتالي كل مدير مؤرخ.<sup>3</sup>

وقد أكد *Stein* على أن موضوع الذاكرة التنظيمية وثيق الصلة بممارسات الإدارة؛ إذ تعتبر إدارة الذاكرة التنظيمية النشاط اليومي في معظم المنظمات. فالذاكرة التنظيمية هي «الوسيلة التي من خلالها تنقل المعرفة من الماضي إلى الأنشطة الحالية للمنظمة في مجالات اتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتصميم والضبط والاتصال والتخطيط والتحفيز وغيرها».<sup>4</sup> كما أن استعمال مفهوم الذاكرة في إدارة المعرفة يشير ضمناً إلى أن معرفة المنظمة ضرورية لعمل المنظمة؛ من

<sup>1</sup> Stijn, E.V., & Wensly, A. (2001), *Organizational Memory and the Completeness of Process Modeling in ERP Systems. Some Concerns, Methods and Directions for Future Research*, *Business Process Management Journal*, p183.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 158.

<sup>3</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 54.

<sup>4</sup> Stein, E.W., *op. cit.*, pp2-5.



خلال الاعتماد على وجود معرفة صريحة عن الموارد الضرورية والعمليات في المنظمة. وبالتالي تتحدد جودة ذاكرة المنظمة من خلال كفاية الذاكرة في تسهيل تقسيم العمل ودعم عملية التنسيق.<sup>1</sup>

ويعد مخزون الذاكرة التنظيمية من الركائز التي تعول عليها المنظمات في مجال الإدارة الإستراتيجية؛ إذ إن قدرة المنظمة على تحليل المعلومات يمكنها من تجنب المفاجآت من خلال غلق فجوتين مهمتين قد تتعرض إليها المنظمة وهما:<sup>2</sup>

- فجوة الاستجابة: وهي الفجوة التي تستطيع المنظمة بإمكاناتها وقدراتها وبحجم المعلومات المتوفرة لديها تضيقها وغلقها. والتي تعكس التفاوت والتباين بين تنفيذ الإستراتيجية القائمة وبين الحاجة إلى إيجاد إستراتيجية جديدة، تتناسب وتستجيب للتغير الممكن في البيئة المفاجئة.
- الفجوة الحاسمة: وهي فجوة الفصل والحسم والبت، والتي تقود الأمور خارج نطاق دائرة أعمال المنظمة، وتنتج عن فشل الإدارة في استخدام المعلومات المتوفرة لصنع القرار المناسب وفق الإستراتيجية القائمة.

#### ثانيا: الهيكل التنظيمي

وتشتمل ذاكرة المنظمة على المعرفة المخزنة في شكل هيكل تنظيمي، والتي توضح العلاقات المرتبطة بالمهام والسلطات، كما تحدد طريقة عمل الأفراد. ويتأثر عموما الهيكل التنظيمي بالتغير البيئي؛ إذ يختلف الهيكل التنظيمي الذي تختاره المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة عن الهيكل التنظيمي الذي تختاره المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة ويصنف الهيكل التنظيمي عادة إلى ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:<sup>3</sup>

- الرسمية: تشير إلى المعيارية في وظائف المنظمة، ومدى وجود القواعد والإجراءات الواضحة والصريحة التي تحكم عمل المنظمة.
- المركزية: وترتبط بتركز سلطة اتخاذ القرار في مستويات الإدارة العليا.
- التكامل: ويشير إلى مدى الترابط بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

<sup>1</sup> Weinberger, H., Te'eni, D., & Frank, A.J. (2003), *Ontologies of Organizational Memory as Basis for Evaluation*. In *Proceedings of 11th European Conference on Information Systems (ECIS)*, pp1-2.

<sup>2</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> Chen, C.J., & Huang, J.W. (2007), *How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management: The Social Interaction Perspective*, *International Journal of Information Management*, 27, pp105-107.

## الفرع الثالث: الذاكرة التنظيمية الثقافية

تعرف على أنها ثروة ذهنية تراكمت مع تطور المنظمة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة. كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي، الأعراف، التقاليد واقتراحات العاملين.<sup>1</sup>

وقد عرفها *Schein*، بأنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها. ومن كونها متشكلة في تاريخ المنظمة. فهي تتأثر بالثقافة الخارجية، ومن الصعب تغييرها. إضافة إلى أن الذاكرة التنظيمية الثقافية تتأثر بتصرفات وأفعال الفرد، وتعتبر في نفس الوقت موجهة لتصرفاته. لذلك، يجب أن تفهم، وتمارس من قبل جميع العاملين.

وتساهم هذه الذاكرة في تطوير الذاكرات التنظيمية الأخرى، كونها المرتكز الأساسي لها.<sup>2</sup> وقد اعتبر *Walsh & Ungson* الثقافة التنظيمية أحد مكونات النموذج الذي قدمه حول مخازن الذاكرة التنظيمية.<sup>3</sup> وترتبط الثقافة التنظيمية بإدارة الذاكرة التنظيمية بطريقتين:<sup>4</sup>

- الطريقة الأولى: إذ تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لنقل المعاني في مكان العمل على مر الزمن. فهي بمثابة « الوعاء » الذي نصب فيه أفكار وتجارب الماضي؛ الأمر الذي يجعل من الثقافة التنظيمية «الذاكرة الحية» في المنظمة والتي تشكل إطارا عاما لفهم طريقة العمل في المنظمة.
- الطريقة الثانية: فتكون عن طريق تأثير الثقافة التنظيمية على طريقة المشاركة بالمعرفة، وفي كيفية الحفاظ عليها. فلا يمكن تقاسم المعرفة في المنظمة دون وجود ثقافة تنظيمية صديقة للمعرفة ( *friendly knowledge* ) *(culture)*. والتي تتسم بالالتزام لدى أفراد المنظمة، واعتبار المعرفة أحد الأصول الهامة في المنظمة التي يجب التشارك فيها، والمرونة التي تسمح للأفراد بالسؤال، وتجريب الأساليب والعمليات الجديدة.

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 158 .

<sup>2</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> Walsh, J.P., & Ungson, G.R., *op. cit.*, pp63-65.

<sup>4</sup> Stoyko, P. (2009), *Organizational Culture and the Management of Organizational Memory*, Information Science Reference, New York, USA, pp2-4.

## الفرع الرابع: الذاكرة التنظيمية التسويقية

وهي تشمل كل ما له علاقة بالأطراف الخارجية بما فيها الزبائن والوسطاء، والموزعين... وتهدف إلى توجيه الإدارة نحو بناء علاقات جيدة مع الزبائن، صياغة إستراتيجية مناسبة للتسويق، وبناء أسس التعاون مع المنظمات الأخرى، ومبادئ الوصول إلى الزبائن واختيار الوسطاء، قنوات التوزيع، والمزيج التسويقي<sup>1</sup>... وغيرها من مجالات المعرفة والتي تتطلب الحماية من المنافسين والعمل على تحديثها باستمرار استجابة لمتغيرات السوق والتوقعات الخاصة بالعرض والطلب.<sup>2</sup>

وتعد المعرفة التي توثقها المنظمة، والتي تتعلق بتحليل الصناعة والمنافسة، من الركائز الأساسية التي تستند إليها قرارات المنظمة. ويمكن للمنظمة فحص وتحديد إمكاناتها في الصناعة باستخدام عدة تقنيات للتحليل منها، تحليل القوة والضعف والفرص والمخاطر (*SWOT*)، وتحليل التكلفة المرتبطة بالأنشطة منذ البداية وحتى النهاية؛ إذ تعد مزايا التكلفة من الجدارات التي تملكها المنظمة. كما يمكن تحليل المكانة الإستراتيجية للمنظمة من خلال المقارنة مع المنظمات المنافسة والإفادة من المعرفة المتأتمية من عملية التقييم في تحديد المكانة الإستراتيجية للمنظمة (*Benchmarking*)، وفي تحديد الاستراتيجيات، والمجالات التي تتطلب التغيير.<sup>3</sup>

ومن جهة أخرى تمثل إدارة علاقات الزبائن (*CRM*)، إسهاما حديثا لفهم الزبائن من منظور معرفي، والتي تعتمد على أدوات تكنولوجيا المعلومات، لغايات جمع البيانات عن الزبائن وتحليلها؛ بهدف الوصول إلى فهم واضح للزبون، بحيث تكون التفاعلات المستقبلية معه ذات طابع شخصي؛ وكما تمكن المنظمة من الحصول على بيانات الزبون في الوقت المناسب من خلال نظم المعلومات، والعمل على تجزئة الزبائن على أساس الخصائص الديموغرافية، وتحديد الزبائن القيمين، الذين سيلقون اهتماما خاصا من المنظمة مع الاستمرار في محاولة كسب حتى الزبائن ذوي التعاملات المحدودة وتحفيزهم.<sup>4</sup>

ويلتقي هذا المفهوم مع مفهوم إدارة معرفة الزبون (*CKM*) والتي تعرف على أنها « مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة لتغيير موقف زبائنها من استلام المنتجات أو الخدمة إلى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات أو الخدمات»؛ بالتالي يركز هذا المفهوم على كيفية جعل الزبون شريك حيث يمكن للمنظمة الاستفادة من أفكاره ومعارفه للوصول إلى منتجات تتوافق وتطلعاته (حسب *Reinartz*).

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، مرجع سابق، ص 159.

<sup>2</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 58.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 58.

<sup>4</sup> صادق درمان سليمان (2008)، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجهات التسويقية للمنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهوك، العراق، ص 3.

ولقد بدأت اغلب المنظمات تطور هذا النوع من معرفة الزبون، بإيجاد ملفات خاصة تتضمن معلومات عن كل زبون، نظرا لأهميته في تهيئة المعلومات الخاصة بالزبون وإمكانية الاستفادة منها في فهم طلبات الزبائن وتطوير علاقات المنظمة بهم. وهناك طرائق كثيرة للحصول على هذه المعرفة منها ما يسمى (*work bench*) التي يتم فيها استخدام (75) نظاما مختلفا، وتوضع لكل زبون صورة متكاملة عنه ويتم تحديث هذه الانظمة بشكل مستمر يزود بها ذوي العلاقات من المعنيين في إدارات وأقسام المنظمة ومن الطرق الأخرى التي ظهرت في المنظمات ما يسمى بمصانع استشارات الزبائن ويكون مقرها في المنظمة وكذلك هناك طريقة تشكيل فرق عمل الزبائن تهتم بالقضايا الأساسية للزبون. وتقترب من كل الحركات السياسية والاقتصادية والعلمية لفهم قضايا وتصميم نموذج الخدمة، وبما يتلائم مع متطلبات الزبون، ويمكن ان تضم هذه الفرق مجموعة من الزبائن. وقد حدد *Murillo & Anrabi* أنواع المعرفة عن الزبون والتي تشمل كل من معرفة عن فرص السوق، وعن حاجات المنتج وخصائصه.<sup>1</sup>

وبناء على ما تقدم، فأن هذه المكونات الأربعة للذاكرة التنظيمية تلعب دورا هاما في المنظمة، إذ من خلالها يمكن لمتخذي القرارات والمسيرين أن يستخدموا المعرفة لتوجيه الأنشطة الحالية. وتتجسد هذه المعرفة حول تحسينات الأداء التنظيمي في المنظمات وبشكل رئيسي في الذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية التقنية. والذاكرة التنظيمية التسويقية، أما الذاكرة التنظيمية الثقافية فهي موضوع قابل للتغير ويصاحب التغير في خبرة المنظمة.

<sup>1</sup> علي حسون الطائي (2008)، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر)، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 17، العراق، ص150.

## المبحث الثاني: نماذج الذاكرة التنظيمية دورها وسائط تخزينها

## المطلب الأول: دور الذاكرة التنظيمية

تهدف الذاكرة التنظيمية إلى تسهيل سير العمل، وإيجاد تفسيرات لسلوك المنظمة السابق، إلى جانب فهم أفضل التوجهات العامة والقيم الحالية، والتعامل بشكل أفضل مع المشاكل الجديدة والمتكررة، لاتخاذ أحسن القرارات والقيام بأفضل تخطيط إستراتيجي. ورغم ذلك، لا تزال أهم الأدوار التي تؤديها الذاكرة التنظيمية في تسيير المنظمات محدودة وغير واضحة،<sup>1</sup> لذا نجد في أوساط الباحثين (خاصة *Paper & Johnson*) حجج متناقضة بعضها مؤيدة وأخرى مناقضة لضرورة جعل المعرفة المكتسبة في الماضي متاحة ومخزنة في مستودعات المعرفة.

وقد قام *Walsh, Ungson & Stein* بتأييد بقوة لهذه الفكرة لما للذاكرة التنظيمية من دور وظيفي فعلي وحساس، لخصه (*Ungson & Walsh*) في ثلاثة ادوار وظيفية تنظيمية هامة:<sup>2</sup>

## الفرع الأول: دور معلوماتي

دور معلوماتي (لتبرير وتوثيق صنع القرار)، إذ إنّ محتوى المعلومات المخزنة في وسائل التخزين المختلفة للذاكرة التنظيمية تُساهم في رفع كفاءة وفعالية صنع القرارات؛

## الفرع الثاني: وظيفة رقابية

إذ يبرز دور الذاكرة في إعادة النظر بتكاليف الصّفات المرتبطة بتنفيذ القرارات الجديدة . حيث تحتوي مخازن الذاكرة على الكثير من المعلومات المتعلقة (بكيف وبماذا) والتي تُشكّل السلوك المطلوب بشكلٍ كفؤ دون تحمّل تكاليف مرتفعة، على سبيل المثال رقابة على تنفيذ القرار والأنشطة الناجمة عنه؛

## الفرع الثالث: دور سياسي

تشكل السيطرة على المعلومات مصدر السلطة والنفوذ، فالضبط والسيطرة على المعلومات يخلق مصدراً للقوة والذي من خلاله يُمارس الفرد أو المجموعة التأثير على تصرفات الآخرين . وأنّ فلترة أو تصفية معلومات معينة من الذاكرة لدعم أعمال معينة أو قرارات يُساعد في الحفاظ على القوة وتعزيزها .

<sup>1</sup> Maurel, D., & Bergeron, P. (2009), *Quel rôle pour les archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle ?*, Archives, Vol. 40, N° 2, p27.

<sup>2</sup> Jasimuddin, S-M., & al., *op. cit.*, p269.

ولهذه الأدوار عدة منافع للمنظمة إذ تمكنها من زيادة التعلم التنظيمي (كما بينها *Te'eni & Weinberger*)، وأن ما يؤول إليه ذلك التّعلم لا يمكن أن يكون ملموساً إلا بعد أن يتجسّد في مخرجات المنظمة. وإزاء ذلك حرصت العديد من المنظمات على تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال للتجارب والخبرات ممّا جعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التنظيمية في ضوء تجاربها المختلفة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحية لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة وتحسين عملية الوصول إلى معرفة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

#### الفرع الرابع: دور التفسير وتوجيه النشاط

وحسب *Yates*، تعمل الذاكرة التنظيمية على تحسين عملية التنسيق والتطوير السريع للمنتجات، ووفقاً لـ *Moorman & Miner* فهي تساهم في تسهيل عملية تقاسم المعرفة، من خلال رسم خارطة المعرفة وتحديد مركزها في المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. وتصبح هذه التوجّهات بالتالي جزءاً أساسياً من سياسات المنظمة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية وفي دعم كفاءة أعمالها وفعاليتها. ويضيف *Stein*، بأن الذاكرة التنظيمية تفيد المنظمة بعدة طرق، إذ تمكنها من تعزيز هويتها ومنح الموظفين الجدد فرصة التعلم من خلال التعرف على خبرات الموظفين السابقين المخزنة لدى المؤسسة. وللذاكرة التنظيمية كذلك نتائج وأثار مهمة على أداء المنظمة؛ حيث إنّها تدعم الميزة التنافسية وتعمل على تخفيض تكاليف التعاملات المختلفة وتقليل الوقوع في الأخطاء وتُسهّل عملية صنع القرار. وتركز أبحاث أخرى (مثل أعمال *Miner & al.*) على أنّ للذاكرة التنظيمية دورين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- أولاً. دور التفسير (*Interpretative Role*): إذ تقوم الذاكرة بالتفسير من خلال الطريقة التي يتم بها تصنيف وتخزين المعلومات والخبرة.
- ثانياً. دور توجيه النشاط: ويتحقّق من خلال التأثير على سلوك الأفراد والجماعات. فمثلاً قد تتضمن الذاكرة قواعد وأسساً محدّدة لمراحل تطوير المنتج والتي توجّه نشاطات أعضاء الفريق في العمل. ويعدّ الدور الخاص بتوجيه النشاط واحداً من أهم خصائص الذاكرة التنظيمية التي ظهرت في الأبحاث الكلاسيكية.

وفي الأخير يمكن طرح وجهة نظر مخالفة لما تقدم من أدور إيجابية للذاكرة التنظيمية، فهناك بعض الباحثين (أمثال *Walsh & Ungson, Stein & Zwass*) بينوا بأن الذاكرة التنظيمية قد تكون سبباً لعدة إختلالات وظيفية. حسب وجهة نظرهم، فقد ترغب المنظمات للتخلص من ممارسات الماضي وتعمل على تطوير ممارسات جديدة، بدلاً من التقيّد بما خزنته من الماضي والاستمرار في الاستثمار فيه، وهذا يندرج في إطار ما يسمى بـ«النسيان التنظيمي». ويوضح

<sup>1</sup> حمود الفاعوري إلهام، مرجع سابق، ص 27.

*Argote* أهمية هذه السياسات المغيرة للماضي ويؤكد بذلك فكرة *Stein* الذي يرى بأن الذاكرة التنظيمية ليست بالضرورة شيئاً مهماً للأفراد أو للمنظمات، إذ قد تصبح أكبر عائق يهدد بقاء وسلامة التنظيم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الأشكال المادية ووسائط تخزين الذاكرة التنظيمية

بين *Dieng & al.* بأنه منذ مطلع التسعينات، تم اعتماد العديد من التقنيات التي تساهم في بناء وتصميم الذاكرة التنظيمية، فمنها الحاسوبي والمجسد في شكل برامجي، ومنها غير الحاسوبي، والذي يظهر في شكل منشور وثائقي، كتاب، معرضاً للصور، فيلم، شريط صوتي... وعن الجانب التقني للذاكرة التنظيمية، فقد أكد *Stein* على أنه «حتى يتم تعويض فقدان المعرفة في المنظمة عملياً من الضروري توجيه المزيد من مواردها لدعم الحاسوب والإجراءات المتعلقة بإدارة الملفات فيها وأنظمة التوثيق والحفظ واستخدام الأنظمة الخبيرة التي تستخلص المعرفة من عقول الأفراد والمهددة بالفقدان بسبب موتهم أو تركهم للمنظمة. ففوة هذه النظم مستمدة من المعرفة التي تختزنها».<sup>2</sup>

وبناء عليه، لجأت المنظمات في تخزين معرفتها الضمنية إلى الاعتماد على الحلول التكنولوجية في محاولة لتملك المعرفة خاصة الضمنية منها وتحويلها، وعلى هذا الأساس، احتلت نظم معلومات الذاكرة التنظيمية (*Organizational Memory Information Systems*)، أو ما يشار إليها ب (*OMIS*) مكانة كبيرة مجسدة الجانب الملموس من الذاكرة التنظيمية.<sup>3</sup>

ويمكن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الذاكرة التنظيمية (*OMIS*) على أنها «أنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية» ويعرفها *Abdul Rahman & Hamidi* بأنها النظام الذي يدرك أجزاء من المعرفة التنظيمية بمساعدة تقنيات الاتصال والمعلومات والذي يدعم المهام والوظائف والإجراءات، التي تتعلق باستخدام قاعدة المعرفة التنظيمية.<sup>4</sup>

وبناء عليه، عملت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تهيئة البنية التحتية والأدوات اللازمة لتجسيد هذه الذاكرة، في مجموعة متنوعة من الأشكال، والتي سيتم مناقشتها في هذا الجزء .

### الفرع الأول: ذاكرة الوثائق

تتجسد ذاكرة الوثائق، حسب *Bahloul, Dieng & al.* في نظام الوثائق الذي يعتمد على الاستغلال الفعال لجميع الملفات الموجودة داخل المنظمة من خلال الاستناد على تقنيات نمذجة الوثائق (التشفير، الفهرسة والتحليل) والنص التشعبي (*hypertexte*)... ووفق الباحثين، فالذاكرة الوثائقية تتضمن الخطوات التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Jasimuddin, S-M., & al., op. cit., p270.*

<sup>2</sup> *Stein, E.W., op. cit., pp 9-11.*

<sup>3</sup> البغدادي عادل، هادي حسين والعبادي هاشم فوزي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> *Abdul Rahman & Hamidi, op.cit., pp3-4.*

- اختيار الوثائق التي سيتم إدراجها في الذاكرة (لتحديد الوثائق التي يجب إن تكون جزءا من الذاكرة):
- التشفير الرقمي للوثائق و يتمثل في تحويل الوثائق من حالتها الورقية إلى وثائق إلكترونية (باستخدام نظم من النوع (OCR) أو الماسح الضوئي (scanners)؛
- مراعاة تجانس شكل الوثائق حسب طبيعتها (حسب الحالة، يمكن اعتماد في ذلك الأنظمة المكتبية التقليدية (Lotus ,Excel, Word)، أو حسب شكلها التركيبي (SGML, XML)، أو حسب شكلها في الويب (HTML)؛
- إمكانية إعداد وثائق جديدة؛
- فهرسة الوثائق (لتسهيل البحث عن المعلومات)، باستخدام أنواع مختلفة من الفهارس: فهرس كامل، الفهرس الخاص بمجال المعرفة التي تم رسملتها (capitalisées)، فهرس متعلق بأنشطة المنظمة؛
- اختيار تنظيم للذاكرة وثائقية، حيث يجب تنظيم الذاكرة الوثائقية في شكل يسهل الوصول لها من طرف المستخدمين)؛
- استخدام نظام إلكتروني لإدارة الوثائق من اجل تحضير الوثائق، استرجاع، إضافة أو حذف وثيقة. هذا النظام يشمل بوجه عام، دورة حياة الوثائق في المنظمة؛
- توفير الوثائق في الشبكة الداخلية (انترنت) داخل المنظمة باستخدام محرك البحث، مع سهولة معالجتها لغويا؛
- تطوير الذاكرة عن طريق جمع وثائق جديدة وإدراجها في قاعدة وثائقية، سواء كان هذا التجميع إيجابيا أو سلبيا من وجهة نظر المنظمة، مركزي في الخدمة أو موزع بين أفراد المنظمة.

وبناء عليه، يمكن القول أن ذاكرة الوثائق تضم ثلاثة أشكال أساسية:<sup>2</sup>

1. الوثائق الورقية (المستندات) (Paper documents): وتُعدّ مصادر واسعة للمنظمة والتي تستقرّ في المخازن والمستودعات المركزية مثل مكتبة المؤسسة. ومن الأمثلة على الوثائق الورقية التقارير والإجراءات والمعايير التّقنيّة.
2. وثائق الحاسوب (Computer documents): وتشمل كافة المعلومات المعتمدة على الكمبيوتر والتي تتمّ المحافظة عليها على مستوى العمل الجماعي. وقد تكون متاحة ويمكن تنزيلها في أماكن العمل الفرعية أو المتعدّدة أو يتمّ تخزينها في قواعد البيانات المركزية أو في أنظمة الملفات.
3. الذاكرة الذاتية (Self-memory): وتتضمّن كافة الوثائق الورقية والحاسوبية التي يحتفظ بها الفرد وتشمل الملفات ودفاتر الملاحظات وأرشيفات أخرى والتي ليست لها قاعدة أو صيغة رسمية. وتحدّد الذاكرة الذاتية بما يعتبره الشخص مهماً بالنسبة له وكما تعكس خبرته في المنظمة.

<sup>1</sup> Vrîncianu M. (2008), *Une approche basée sur la mémoire organisationnelle pour les systèmes informationnels*, Vol. 4, p15.

<sup>2</sup> Jennex et al, *Op.Cit*, p 2



## الفرع الثاني: الذاكرة المبنية على الحالات

حسب الباحث *Oumar*، يتمثل التفكير على أساس حالات في الإدراك المبني على أساس حالات عملية وقعت في الماضي، والتي يمكن من خلالها استرجاع الحالات القريبة والمماثلة للمشكلة الحالية (موضوع القرار). فلكل منظمة مجموعة من التجارب السابقة (قصص النجاح أو الفشل)، والتي قامت بتخزينها في قاعدة الحالات (فكل تجربة يعبر عنها بحالة)، من أجل الاستفادة من حلول الماضي واستغلال نتائجها في الحالات المماثلة، كما يمكن تكرارها في بعض الأحيان مع بعض التعديل أو التطوير في ظل الظروف والتغيرات الجديدة. هذا يعني أن نظم التفكير والإدراك على أساس الحالات التي وقعت في الماضي تعتمد بصفة جوهرية على قدرات تخزين مشكلات الماضي التي تم حفظها كحالات مستقلة، ومن خلال تقنية المطابقة والمماثلة بين الحالات المخزنة والمشكلة الحالية، يتم إقامة علاقة بين الماضي والحاضر من منظور تنمية خبرة المنظمة.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: نماذج الذاكرة التنظيمية وعملياتها

يطرح مكان تواجد الذاكرة التنظيمية جدلاً كبيراً بين الباحثين، إذ يبين *El Sawy et al.* بأن المعرفة التنظيمية تستقطب من الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي فهي متواجدة داخل عقول المورد البشري (حسب النظرة التقليدية). ويربط باحثون آخرون مثل *Galbraith* تواجدها بتواجد المنظمة في حد ذاتها.<sup>2</sup>

يمكن أن تتواجد ذاكرة المنظمة ضمن تاريخها والذي يعبر عن كل الأحداث والذكرات التي تعيشها المنظمة وتسجلها، والتي قد يحتوي مضمونها على قدرات هائلة من المعرفة، يمكن تخزينها بأساليب مختلفة وفق جدول (2-4).

<sup>1</sup> Ben Hamadi O., *op. cit.*, p98.

<sup>2</sup> Jasimuddin. S-M., & al., *op. cit.*, p266.

جدول(4-2): أساليب تخزين المعرفة

(Nelson & Winter, 1982)	السلوكات الروتينية الرسمية وغير الرسمية والإجراءات والنصوص
(Stein, 1995)	الإجراءات الروتينية المعيارية
(Leonard-Barton, 1992)	الأنظمة التقنية الإدارية والقدرات
(El Sawy et al., 1986)	الأفراد
(Cook & Yanov, 1992)	الثقافة
(Olivera & Argote, 1999)	المنتجات
(Campbell-Kelly, 1996)	تقنيات التصنيع في المنظمة
(Stein & Zwass, 1995)	نظم المعلومات الحاسوبية

Source: Jasimuddin. S-M., & al., *op. cit.*, p266.

#### الفرع الاول: نموذج (WALSH & UNGSON)

اذ يشير *Walsh & Ungson* إلى أن الذاكرة تتواجد في العديد من المواقع التنظيمية المختلفة، ويمكن تصنيفها إلى ستة صناديق تخزين تدعم عمليات استقطاب واسترجاع المعرفة، وذلك حسب الشكل (2-1). إذ تنقسم هذه الصناديق إلى: الأفراد، الثقافة، التحولات التنظيمية، الهياكل، البيئة التنظيمية والمحفوظات الخارجية (الأرشيف).<sup>1</sup>

#### أولاً: صناديق التخزين الداخلية

##### أ. الأفراد (*Individuals*)

إذ يحتفظ أفراد المنظمة بمعلومات مستندة إلى ما يمتلكونه من تجارب وخبرات وملاحظات مباشرة والتي يحتفظون بها في مخازن ذاكرتهم الخاصة (الذاكرة المساعدة الخاصة بهم، الملفات)، هذه الذاكرة التي تحتوي معتقداتهم والخرائط السببية والافتراضات والقيم؛ وعلاوة على ذلك فإن الأفراد والمنظمات على حد سواء يحتفظ كل منهم بسجلات وملفات باعتبارها أدوات مساعدة للذاكرة.

<sup>1</sup> Walsh, J.P., & Ungson, G.R., *op. cit.*, p60-66.

## ب. الثقافة (Culture)

تجسد الثقافة الخبرات السابقة والتي تكون مفيدة في التعامل مع المستقبل. لذا فالثقافة هي إحدى وسائل الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية. والمعلومات الثقافية المتعلمة يتم تخزينها في اللغة ذات أطر وقواسم مشتركة وعلى شكل رموز وقصص ومراسيم. وبالتالي فإن الثقافة هي مجموع ما يلتقطه الفرد أو تلتقطه المنظمة مما يدور حول كل منهما ويتناقلونها فيما بينهما، وتشمل القصص، النماذج العقلية...

## ج. التحولات

تعني التحولات (*Transformations*) العمليات التنظيمية المختلفة، أي الإجراءات والقواعد والنظم التي تعالج وتحول المدخلات إلى مخرجات، حيث تتضمن عمليات التحولات في المنظمة لكثير من المعلومات والتي تعد المنطق الذي يحكم ويوجه عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات سواء البسيطة منها التي تعتمد على طرق معروفة أو المعقدة التي تعتمد على الحدس والخبرة. وتشمل الإجراءات والقواعد والأنظمة الرسمية المختلفة.

## د. الهياكل

يجب النظر إلى الهيكل التنظيمي في ضوء آثاره المترتبة على السلوك الفردي والأدوار وارتباطها بالبيئة. ويمكن النظر إلى الأفراد وأدوارهم (كمخازن) لتخزين المعلومات التنظيمية؛ ذلك أن سلوك الأفراد يحتكم إلى القواعد العامة الموضوعة من قبل المنظمة والتي تمثل السلوك الذي تطلبه المنظمة. وكل ذلك يجب أن يقع في إطار التركيبة الرسمية لهيكل المنظمة ويتلائم معها.

## هـ. البيئة

تحتفظ الجوانب المادية وبيئة (*Ecology*) مكان العمل (الهيكل المادي لمكان العمل) بقدر كبير من المعلومات بشأن ما يجري داخل المنظمة وأعضائها؛ فالجوانب المادية وبيئة مكان العمل تعكس تدرج المكانة في المنظمة وتساعد في تشكيل وتعزيز شكل السلوك في المنظمة وأن الخبرات الذاتية لأفراد تتأثر بتصميم مكان العمل وتركيبته.

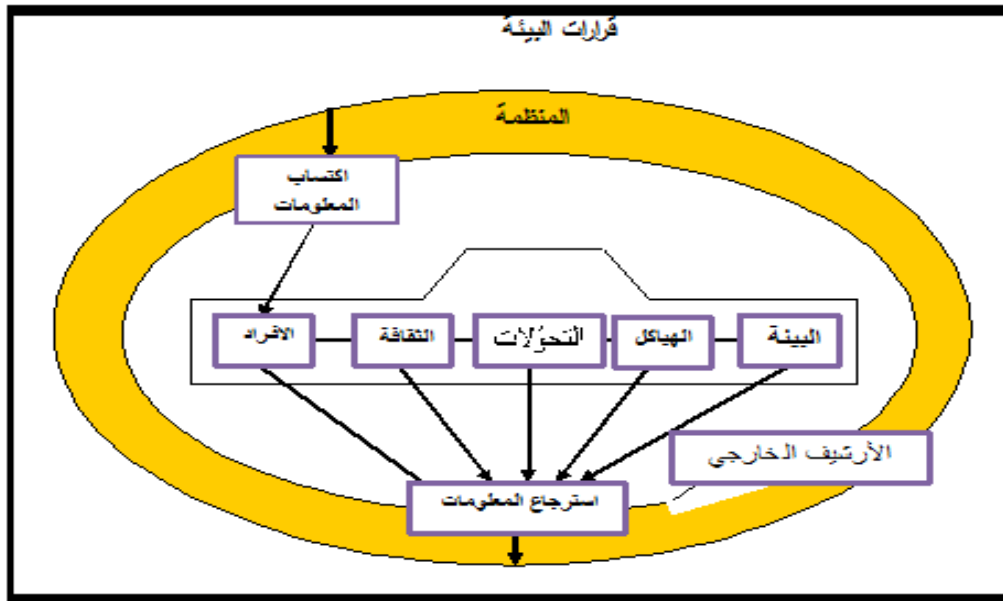
## ثانياً: صناديق التخزين الخارجية

## ● المحفوظات الخارجية (الأرشيف):

التي غالباً ما تكون على شكل معلومات وثائقية، ويجدر بالذكر أن المنظمة ليست وحدها المكان الوحيد لتخزين المعلومات عن الأحداث الماضية بل توجد جهات أخرى تعمل في بيئة المنظمة وتهتم بتسجيل أنشطتها وأدائها مثل المنافسين

والحكومة والجهات التنظيمية الحكومية واللجان ومنظمات الخدمات المالية وأجهزة الإعلام المختلفة ومؤرخي الأعمال الذين يهتمون بتوثيق ماضي المنظمة.

الشكل (1-2): نموذج (Walsh & Ungson) صناديق التخزين للذاكرة التنظيمية

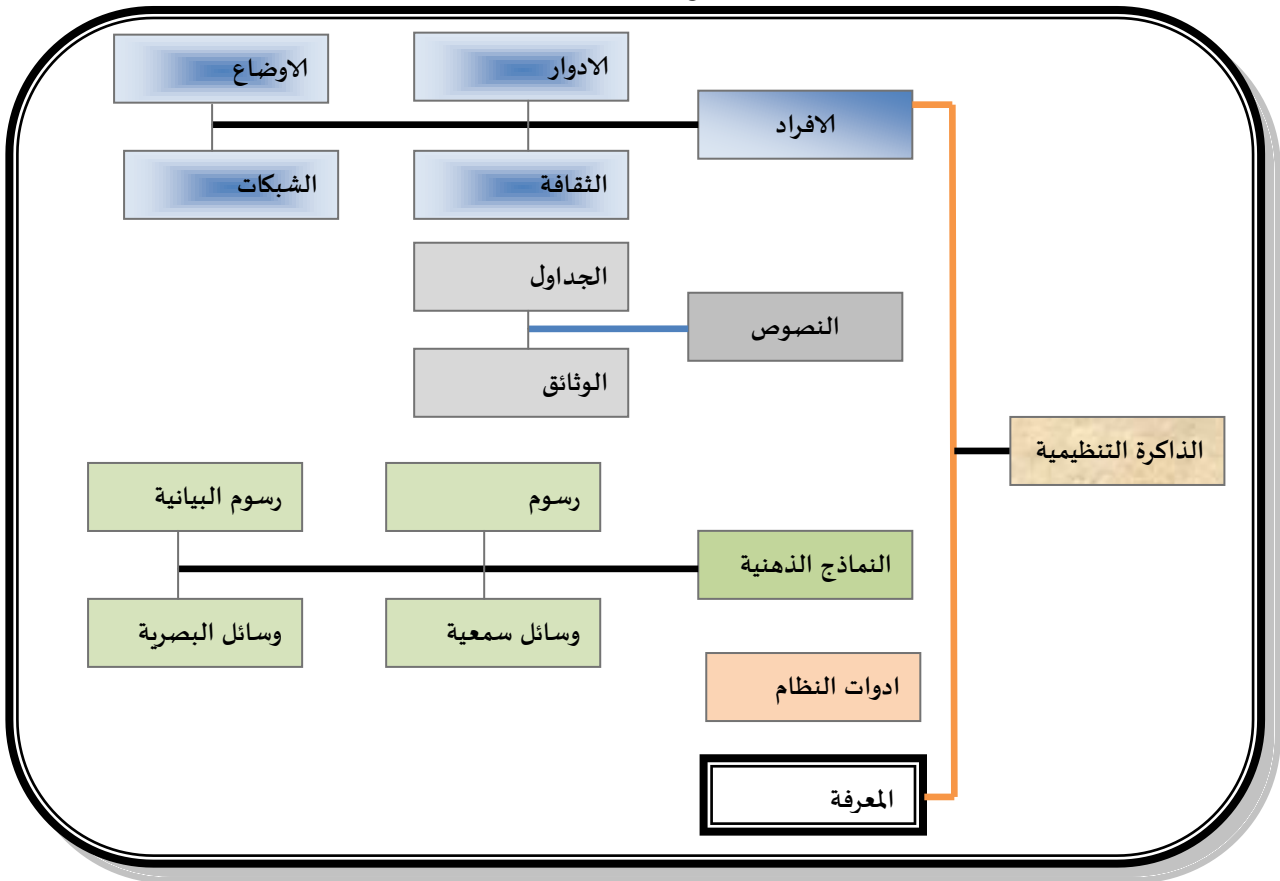


Source: Walsh, J.P., & Ungson, G.R., *op. cit.*, p66

### الفرع الثاني: نموذج WATSON

لقد عرّف *Watson* الذاكرة التنظيمية بأنها كيانات تقنية (*Technological Entity*) وأن المهتمات المطلوبة في الذاكرة التنظيمية مشابهة لتلك التي تُوظف في إدارة البيانات. وقد ركّز *Watson* على سؤالين إثنين: كيف وأين تُخزن البيانات؟ وكيف يُمكن الوصول إلى البيانات؟. ويوضّح الشكل (مكوّنات التّمودج)<sup>1</sup>.

شكل (2-2): نموذج (*Watson*) للذاكرة التنظيمية



Source: Luis A. Guerrero, Jose Pino , 2001, *op. Cit.* p3.

وافترض *Watson* أنّ المنظّمة تحتاج تخزين المعلومات لغايات صنع القرار والتعامل مع عمليات التشغيل اليومية وأنّ الذاكرة التنظيمية يُمكن تغذيتها بمعلومات خارجيّة.

<sup>1</sup> Luis A. Guerrero, Jose Pino , 2001, *Understanding Organizational Memory. Proceedings of XXI International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC 2001, IEEE CS Press, Punta Arenas, November, 2001, Chile, p3.*

الفرع الثالث: نموذج ( STEIN & ZWASS )

اقترح كل من الباحثين Stein & Zwass (نقلا عن Scott) نموذجاً لنظم معلومات الذاكرة التنظيمية (OMIS) Information System Organizational Memory يتكوّن من طبقتين؛ تشتمل الطبقة الأولى على مجموعة من النظم الفرعية والتي تدعم الوظائف الأربع لتحقيق الفاعلية؛ تركز الطبقة الثانية على نموذج معالجة معلومات الذاكرة التنظيمية والذي يتضمّن مجموعة من وظائف الذاكرة التي تتعلق بالحصول على المعلومات والاحتفاظ بها والبحث عنها وأخيراً استرجاعها المعلومات والتي ستدعم الطبقة الأولى. وقد أُشير إلى أنّ كافة تطبيقات نظم معلومات الذاكرة التنظيمية تتطلب الوظائف في الطبقة الثانية، والشكل (1) يعكس ذلك.<sup>1</sup>

شكل (2-3): نموذج (Stein & Zwass) لنظم المعلومات الذاكرة التنظيمية



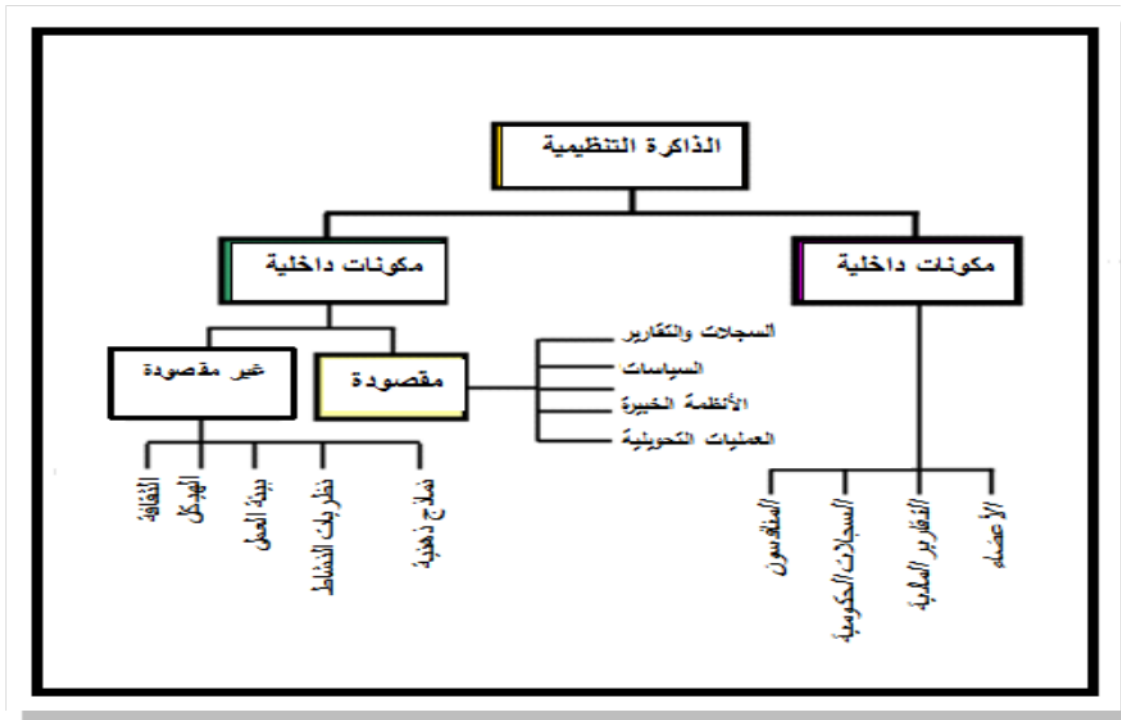
Source: Scott, J. E., op. Cit., p24.

<sup>1</sup> Scott, J. E., (1996). *The Impact of Organizational Memory Information Systems: The Case of Product Information Management Systems*, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Science, Graduate School of Management University of California, p24.

الفرع الرابع: نموذج (DIXON)

يُقسَم *Dixon* الذاكرة التنظيمية إلى ذاكرة داخلية وذاكرة خارجية وتُقسم الذاكرة الداخلية بدورها إلى ذاكرة مستهدفة أو مقصودة وتتضمن: الأنظمة الخبيرة، قواعد البيانات، السجلات التقارير، الدروس المتعلمة إضافة إلى السياسات والمنتجات والعمليات التحويلية. أما الذاكرة الداخلية غير المقصودة فتتمثل في ثقافة المنظمة بما فيها الأساطير، القصص، اللغة والرموز إضافة إلى أدوار المهام والرقابة (المهاكل ونظريات النشاط). في حين توفر الذاكرة الخارجية المعرفة الموجودة في أرشيف خارجي. ومع أنها ليست جزءاً من الذاكرة التنظيمية بحد ذاتها إلا أنها تحتفظ بالمعلومات حول ماضي المنظمة والتي يمكن استرجاعها واستخدامها عند الحاجة. و الشكل التالي يوضح نموذج (Dixon).

شكل(2-4): نموذج (Dixon) للذاكرة التنظيمية

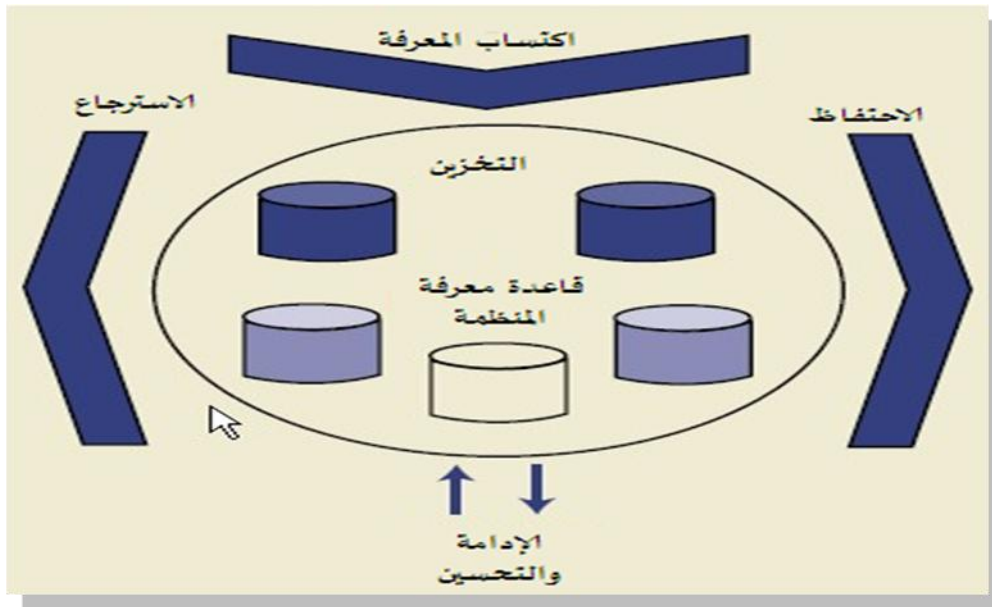


نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص-ص 266-267.

### الفرع الخامس: عمليات الذاكرة التنظيمية

تشمل الذاكرة التنظيمية المعارف العامة للمنظمة والتي توفر الأسس العملية للذاكرة، وتمثل عمليات الذاكرة التنظيمية في اكتساب المعرفة، الاحتفاظ بها وإدامتها، واسترجاعها.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح العمليات المختلفة للذاكرة التنظيمية.

الشكل (2-5): عمليات الذاكرة التنظيمية



Source: Stein, E. W., *op. cit.*, p24.

#### أولاً: عملية اكتساب المعرفة

يتم الحصول على المعرفة التنظيمية من خلال توظيف عاملين جدد أو التعلم بكافة أشكاله الفردي أو الجماعي. فهي عملية ناتجة عن مدى وعي المنظمة واطلاعها بكل ما يجري داخلها أو خارجها. ويتحقق اكتساب المعرفة من خلال الهياكل والخرائط المعرفية التي تعتبر احد المكونات الأساسية المساعدة على إدامة وحفظ المعرفة داخل الذاكرة التنظيمية.

#### ثانياً: عملية تخزين المعرفة

ويشمل كافة آليات ترميز المعلومات من خلال هياكل حفظ المعرفة، على شكل مخططات، نصوص مكتوبة، إجراءات والنظم والتي تتكيف مع الأنواع المختلفة من المعرفة المراد تخزينها.

<sup>1</sup> Stein, E. W., *op. cit.*, p24.



## ثالثا: عملية إدامة المعرفة

تهدف عملية إدامة المعرفة إلى المحافظة على الذاكرة التنظيمية باستمرار من خلال إتاحة الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها سواء داخل المنظمة أو مع منظمات أخرى. كما تحرص هذه العملية على تكييف وتحديث محتوى الذاكرة بما يتناسب وتغيرات البيئة ونسيان المعرفة غير المُجدية ودمج المعرفة الحديثة مع المعرفة الحالية.

## رابعا: عملية الاسترجاع المعرفة

تعتمد هذه عملية على تحديد مواقع المعرفة في المنظمة، ثم استرجاعها لدعم عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية المختلفة، عن طريق التواصل اللفظي وتفاعل الأفراد. وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على المرحلتين السابقتين لعملية الذاكرة التنظيمية. وتتأثر عملية استرجاع المعرفة، حسب *Girod*، بالنسيان الإرادي أو غير الإرادي. تتعرض المنظمات إلى النسيان غير الإرادي لعدة عوامل أساسية منها: دوران الموظفين، حجب المعلومات وصعوبة تصفية والتحكم في الكم الهائل من المعلومات. ويرتبط النسيان الإرادي بأخطاء المنظمة التي تحاول هذه الأخيرة تفادي تكرارها أو العودة إليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Girod, M.S., op. cit., p20.*

## المبحث الثالث: إدارة المعرفة وتطوير الذاكرة التنظيمية

يطرح موضوع العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة جدلاً ونقاشاً واسعاً بين الباحثين. فإدارة المعرفة تعني إدارة المعرفة التنظيمية من أجل تعزيز الميزة التنافسية ومن خلال تتبع منهجية متكاملة لتحديد، استقطاب، حفظ واسترجاع المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة. وقد عرف *Prusak & Davenport*، إدارة المعرفة على أنها عملية استقطاب، حفظ وتوزيع المعرفة التنظيمية<sup>1</sup>، بما أن أهم جوانب إدارة المعرفة هو حفظ واسترجاع المعرفة التنظيمية وأن الذاكرة التنظيمية هي الآلية التي يتم من خلالها تطبيق المعرفة الماضية واستخدامها في الحاضر والمستقبل، فيبدو أمراً مشروعاً اعتبار الذاكرة التنظيمية كمكون لإدارة المعرفة. لذلك، فحسبهما، المصطلحين ليسا بمترادفين: فإدارة المعرفة، التي تتناول مسألة إدارة المعرفة التنظيمية، تعتبر مجالاً أوسع بكثير من الذاكرة التنظيمية، ولا يمثل تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية إلا جزءاً، وأهم جزء، من عملية إدارة المعرفة ككل.<sup>2</sup>

فمجال البحث الخاص بالذاكرة التنظيمية والخاص بإدارة المعرفة عرفاً حسب *Schwartz & al.* مسارات تطور متسارعة ومتقاربة<sup>3</sup>. ومعظم الباحثين، (خاصة *Kuhn & Abecker*)، ركزوا على اعتبار الذاكرة التنظيمية كمكون أساسي لإدارة المعرفة، وحثهم في ذلك في أن الذاكرة التنظيمية، باعتبارها تهتم بالحفاظ على المعرفة من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي، يجب أن تتكامل مع إدارة المعرفة وتندمج فيها<sup>4</sup>. وبالمثل، يعتبر *Randall & al.* أن الذاكرة التنظيمية هي مفهوم شقيق لإدارة المعرفة، وعملياً يستخدمان كمترادفان<sup>5</sup>. ويقر *Spek & Hoog* بالعلاقة الوطيدة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة عندما بينا بأن المشكلة الأساسية لإدارة المعرفة هو الاستخدام غير الكافي للمعرفة المخزنة في ذاكرات المؤسسة المنتشرة.<sup>6</sup>

لكن حسب وجهة نظر مختلفة، بين بعض الباحثين أن الذاكرة التنظيمية ليست هي نفسها إدارة المعرفة، وينبغي عدم الخلط بينهما. وقد ألفت *Morris & Marsh* الانتباه حول البعد الزمني، وبينوا أن إدارة المعرفة هي الحاضر، في حين الذاكرة التنظيمية هي الماضي. أي اعتبراً أن إدارة المعرفة مرتبطة بإدارة المعرفة التي هي قيد الاستخدام

<sup>1</sup> Jasimuddin, S-M., & al., *op. cit.*, p267.

<sup>2</sup> Davenport, T.H., Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, p22.

<sup>3</sup> Schwartz, D.G., Divitini, M., & Brasethvik, T. (2000), *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*, Idea Group Publishing, PA, Hershey, p56.

<sup>4</sup> Kuhn, O., & Abecker, A. (1998), *Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice*, In U.M. Borghoff & R. Pareschi, (Eds.), *Prospects and challenges*. Springer, Berlin, p186.

<sup>5</sup> Randall, D., O'Brien, J., Rounefield, M., & Hughes, J.A. (1996), *Organizational Memory and CSCW: Supporting the Mavis Phenomenon*, *Proceedings of 6th Australian Conference on Computer-Human Interaction*, p6.

<sup>6</sup> Hoog, R.D., & Spek, R.V.D. (1997), *Knowledge Management: Hope or Hype?*, *Expert Systems with Applications*, 13(1), p15.

الحالي، في حين أن الذاكرة التنظيمية تهتم بتخزين المعرفة الماضية لاستخدامها في المستقبل<sup>1</sup>. فهل تعتبر الذاكرة التنظيمية مجال بحث مختلف ومستقل كلياً عن إدارة المعرفة؟ أم هل يحتويان على نقاط جوهرية مشتركة؟ لحد الآن، هذا التساؤل ليس محسوماً من قبل الباحثين، فالأدبيات الحديثة في مجال إدارة المعرفة تعتبر أحياناً الذاكرة التنظيمية كجزء من إدارة المعرفة، وأحياناً أخرى تعتبرهما، سواء صدفة أو عن قصد، كمصطلحان مترادفان من دون التفرقة بينهما. فلا يوجد سوى بعض المحاولات القليلة التي تميز الذاكرة التنظيمية عن إدارة المعرفة وسعت للتركيز على أوجه الاختلاف والتشابه النظامي فيما بينهما.

وبالنسبة لبحثنا، نتبنى التوجه الأخير، حيث تختلف الذاكرة التنظيمية عن إدارة المعرفة وعلى أساس هذا الاختلاف نحاول إثبات مدى مساهمة إدارة المعرفة في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية بما يساعد المنظمة في استثمار أفضل الفرص لتحسين آلية التذكر لديها واستغلالها في دعم القرارات الحالية والمستقبلية. فمجرد اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة لا يضمن على الإطلاق استخدامها في المستقبل، إذ قد يصعب إعادة استرجاعها أو فقدانها ونسيانها. وفي نفس الوقت، ما تتعلمه المنظمة اليوم يؤثر بشكل حتمي في ما ستتعلمه مستقبلاً من خلال توجيه العمل أو التأثير على عملية فهم الأحداث وتفسيرها. فلا يجب أن تنتظر المنظمة مغادرة كل عاملها الأساسيين حتى تعلم بأنها قد تم خسارة وفقدان معارفها؛ كما قد يكون ضعف الذاكرات الفردية سبباً في ذلك. لأجل ذلك، وللقضاء على مشكل زوال المهارات وفقدان المعارف، يمكن للمنظمة أن تشجع ثقافة تقاسم ومشاركة المعرفة بين الأفراد واستخدام نظم واليات اكتساب وتخزين المعرفة وتقنيات إدارتها لضمان النقل الطبيعي للمعرفة قبل أن تطرأ عليها أي تغيرات جذرية. فهي تمثل الحلول والأسس التي تقدمها إدارة المعرفة لضمان اكتساب وحفظ واسترجاع المعرفة (عمليات الذاكرة التنظيمية) بشكل فعال والحيلولة دون فقدانها. وقد وضع <sup>2</sup>Stein و <sup>3</sup>Walch & Ungson بأن وجود عملية التذكر التنظيمي تتكون من أربعة مراحل أساسية والتي تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة: عملية الاكتساب، التخزين، الإدامة واسترجاع المعرفة.

ولفهم الذاكرة التنظيمية بشكل معمق نحاول التعرف على أهم النماذج والأدوات التي تم تطويرها لتصميم وبناء هذه الذاكرة التنظيمية، وفق دليل منهجي يستند إلى المراحل التالية:

1. بناء الذاكرة التنظيمية؛
2. تحديث الذاكرة التنظيمية؛
3. نشر وتوزيع الذاكرة التنظيمية؛
4. استرجاع الذاكرة التنظيمية.

<sup>1</sup> Marsh, C.H., & Morris, E.C. (2001), *Corporate Memory and Technical Communicators: A Relationship with a New Urgency*, IEEE on Communication Dimensions Proceedings, IEEE International, p10.

<sup>2</sup> Stein, E.W., *op. cit.*, p27.

<sup>3</sup> Walsh, J.P., & Ungson, G.R., *op. cit.*, p62.

## المطلب الأول: عملية امتلاك المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية

نظرا لأهميتها، زاد توجه المنظمات نحو بناء ذاكرة تنظيمية من خلال التركيز على وضع آليات ترميز للمعلومات والمعرفة وتأسيس هياكل خاصة لحفظها في شكل مخططات، نصوص مكتوبة، إجراءات ونظم قادرة على التكيف مع الأنواع المختلفة من المعرفة المراد تخزينها. ومنها شركات الطيران التي عملت منذ سنوات على حفظ ذاكرة المشروع من خلال حفظ التقارير الرسمية ووثائق التصاميم والنقاشات والمذكرات ومحاضر الاجتماعات. ومن جانب آخر حرصت على حفظ ذاكرة فريق المشروع ممثلة في الأفكار والقرارات والاتصالات والبريد الإلكتروني من خلال تسجيلات الفيديو والاجتماعات المرئية سعياً منها بأن تتعلم من دروسها السابقة وتجاربها في تطوير الذاكرة التنظيمية. وبعض المنظمات الأخرى حاولت استخدام أدوات وبرمجيات المجموعات لإدامة الذاكرة التنظيمية.

على هذا الأساس، أصبحت التقنيات الحديثة كوسيلة للحصول على المعلومات خارج قاعدة بيانات التنظيم وتعمل الشبكات الداخلية للتنظيمات كأماكن لتخزين المشاكل الظرفية التي تم حلها (*mémoire épisodique*). حيث يقوم فاعلو التنظيم بتغذية جماعات النقاش المتخصصة على الانترنت في كل مرة يوجد فيها الحل المناسب، مما يساعد على تكوين ذاكرة تنظيمية تشبه الذاكرة الإنسانية المختصة. ويمكن اعتبار بعض هذه التكنولوجيات بتكنولوجيات ذكراية (*technologies mémorielles*)<sup>1</sup>، لأنها تعمل على تخزين المعلومات وكذا التأويلات والعلاقات بين هذه المعلومات وحتى المعرفة. وإذا اعتبرنا التطور الذي عرفته هذه التكنولوجيات في علاقتها مع الذاكرة نجد أنها مرت ب 3 أجيال:

1. الأنظمة الخبيرة (*Les systèmes Experts*)
2. أنظمة الذاكرة التنظيمية (*Les systèmes Mémoire organisationnelle OMS*)
3. أنظمة إدارة المعرفة (*Les systèmes de KM*)

وهو ما يدفعنا إلى اعتبار أن الربط بين أنظمة إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية يمكن من التعامل مع المظهرين الأساسيين للمعرفة التنظيمية، من خلال تسهيل عملية الحصول عليها سواء داخليا أو خارجيا وكذا مع إشكالية تخزينها أو دمجها في العلاقات والتفاعلات الحاصلة على المستويين الفردي والجماعي. أي أنه أصبح من السهل على الفرد الحصول على المعلومة والمعرفة سواء كانت مخزنة أو متحركة، داخل التنظيم أو خارجه.

وتعد الذاكرة التنظيمية، على هذا الأساس، واحدة من أهم المفاهيم التي ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة المعرفة فهي تمثل تصورا تسعى المنظمة إلى تطبيقه على أرض الواقع وكذا وسيلة تدفعها إلى الوصول إلى تحقيق بقية الأهداف. وعلى

<sup>1</sup> Ellaouadi, M., & Fourati, A.A., (2002), *Hétérogénéité de la mémoire, structure et techniques de l'information organisationnelles, Un cadre de recherche intégrateur étendu*, Institut supérieur de gestion de Tunis, Université de Sfax, p6.

اعتبار أن دراستنا اعتمدت كلها على إدارة المعرفة كوسيلة للتعامل مع المعرفة التنظيمية، فإن الذاكرة التنظيمية تأخذ قيمة محورية كونها تشكل دعامة أساسية للمعرفة التنظيمية وتشكيلها أو بنائها من خلال طرق رسملة المعرفة. هذه الأخيرة تعتبر مرحلة أساسية من مراحل إدارة المعرفة والمتجسدة في عملية امتلاك المعرفة.

وحسب *Jean Yves Prax*، فإن عملية الرسملة (*La capitalisation*) تمثل الانتقال من الذاكرة الجماعية إلى الذاكرة التنظيمية، والتي تعرف بأنها رأس المال المعرفي المتاح بصفة مستقلة عن الفاعلين الذين أوجدوه، أي أنها الموجودات الخاصة بالمنظمة التي ستبقى وإن رحل فاعلوها، وفي غياب لعملية رسملة واضحة تضيع وتفقد المعرفة الجماعية، وتبقى عبارة عن مجموعة من التجارب المعزولة.<sup>1</sup>

ومن خلال أعمال *Polanyi*<sup>2</sup> و *Dieng & al.*<sup>3</sup> تعتبر الذاكرة التنظيمية مجموعة من المعارف الصريحة (التي تنقل عن طريق اللغة، والتي يمكن امتلاكها وإيصالها عن طريق الكتابة أو العرض بواسطة الوثائق وقواعد البيانات...)، والمعارف الضمنية (المعرفة التي نملكها ولا ندركها، يصعب تحديدها، وإضفاء الطابع الرسمي عليها، أو التواصل بها عن طريق اللغة)؛ كما يمكن اعتبارها بأنها تمثيل لمعرفة المنظمة وبصورة دائمة ويمكن أن تشمل على سبيل المثال، معرفة حول المنتجات وعمليات الإنتاج والعملاء واستراتيجيات المبيعات والنتائج المالية والخطط الإستراتيجية والأهداف... فيتم بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية حسب *Pomian*، من أجل «الحفاظ على كل من السلوكيات، المواقف، المعرفة وكل أنواعها، لإعادة استخدامها في وقت لاحق أو في أقرب وقت ممكن، وحتى التناقضات بكل تنوعها».<sup>4</sup>

وتهدف عملية رسملة المعرفة إلى الكشف عن المعرفة عن طريق تعريفها وتحديد موقعها في المؤسسة، وهي تتطلب إدارة الموارد المعرفية، من أجل تثمينها و سهولة الوصول إليها، مشاركتها، استخدامها ودمجها.<sup>5</sup> ويمكن تمثيل عملية رسملة المعرفة بالشكل الموالي:

<sup>1</sup> Prax, J.Y. (2003), *Le guide du knowledge management*, Dunod, France, p53.

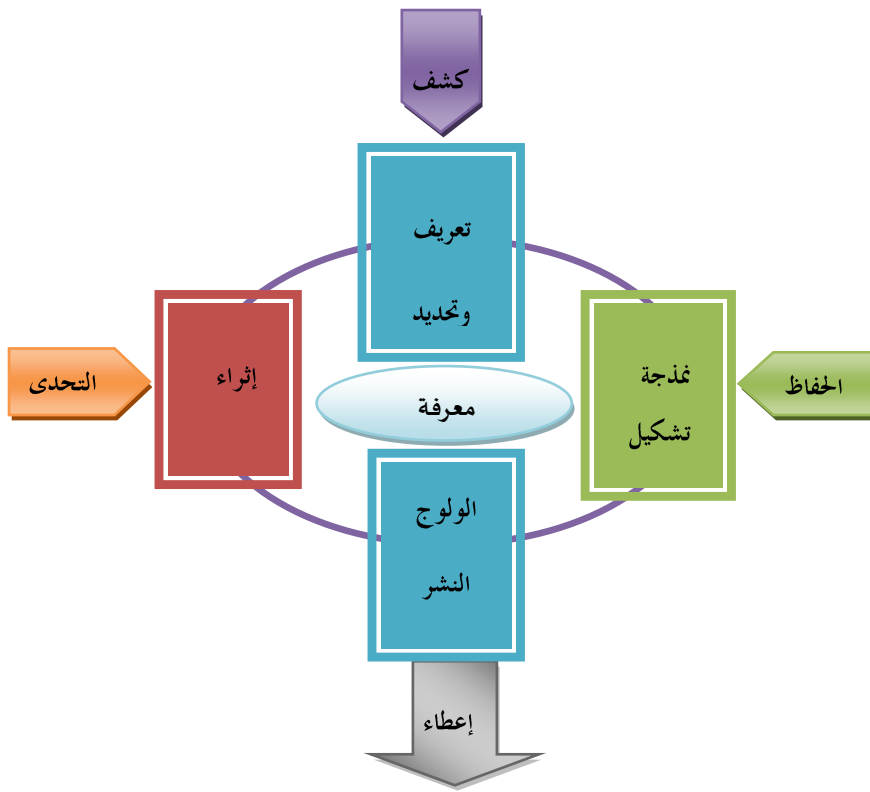
<sup>2</sup> Polanyi, M., *op. cit.*

<sup>3</sup> Dieng, K.R., & al. (2001), *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: Une approche pluridisciplinaire du knowledge management*, 2e éd, Dunod, Paris, p44.

<sup>4</sup> Pomian J., *op. cit.*, p46.

<sup>5</sup> Stewart, T.A. (1991), *How Intellectual Capital Is Becoming Americans Most Valuable Asset*, Fortune, p11.

الشكل (2-6): عملية رسملة المعرفة



Source: Barthése J.P.A., *Capitalisation des connaissances et intelligence artificielle*, [www.hds.fr/IIIA-pub/IIIA-art97-gpb](http://www.hds.fr/IIIA-pub/IIIA-art97-gpb)

وضمن سياق رسملة نظام المعرفة ونمذجته في المؤسسة توجد العديد من الطرق المختلفة سنذكر أهمها.

#### الفرع الأول: طريقة إدارة نظام المعرفة MKSM

لقد تم تطوير طريقة <sup>1</sup> *Method for Knowledge System Management (MKSM)* من قبل لجنة الطاقة الذرية (CEA) بفرنسا، على يد *ERMINE J.L* وفريقه سنة 1996، وتعتبر منهجية للتحليل تسمح ولو جزئياً بالسيطرة على التعقيد في مشاريع إدارة المعرفة، قبل التوصل إلى مشروع عمل شامل. استعملت في ثلاثة ميادين أساسية: التجارب النووية، النيترونات السريعة، تخصيص اليورانيوم بأشعة الليزر، وهي عبارة عن نموذج (عملية/معلومة/قرار). تتم عملية النمذجة في إطارها على أساس فهم دور الخبير ونشاطه في المؤسسة، وإدراك المعلومات التي ينتجها والتي يستهلكها، ومن ثم القرار المناسب الذي يتخذه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Cortes Robles, G. (2006), *Management de l'innovation technologique et des connaissances: Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas, Application en génie des procédés et systèmes industriels*, Thèse de doctorat de l'Institut National Polytechnique de Toulouse, p66.

<sup>2</sup> Ermine, J.L., Chaillot, M., Bigeon, P., Charreton, B., & Malavielle, D. (1996), *MKSM Méthode pour la gestion des connaissances, Ingénierie des systèmes d'information, AFCET-Hermès, Vol 04, N° 04, p549.*

بموجب هذه الطريقة، يعتبر نظام المعرفة للمؤسسة نظام معقد يدمج نظم أخرى بداخله مثل نظام إدارة الوثائق، نظام المعلومات، نظام إدارة الجودة... والتي غايتها الملاحظة والتحكم في نظام المعرفة في مجمله وبتعقيده. فهي بالتالي تنظر إلى نظام المعرفة كنظام شامل يتكون من ثلاثة محاور متكاملة: محور تنظيمي، محور وظيفي ومحور تطوري.

- المحور التنظيمي: ينظر إلى النظام كمجموعة من العناصر المتفاعلة؛
- المحور الوظيفي: ينظر إلى النظام على أنه متدخل "يقوم بوظيفة معينة"؛
- المحور التطوري (الزمي): ينظر إلى النظام من جانب تطوره عبر الزمن في علاقته وارتباطه بمشروعه.

وهذه الطريقة مدعمة بثلاثة مفاهيم أساسية:

- ميدان النشاط الذي نحاول نمذجة معرفته ليس إلا جزءاً من كل كبير، يجب أولاً أن ينظر إليه في علاقته الوظيفية مع بيئته، من دون التركيز في بداية الأمر على بناء صورة ممثلة صحيحة وكاملة عن بنيته الداخلية.
- يجب الاهتمام بالبحث عن تصور لميدان النشاط، لا على تحليله.
- نظام المعلومات يجب أن ينظر إليه كوسيط ينظم التراسل بين نظام لاتخاذ القرار ونظام عملي تشغيلي.

عند تنفيذ طريقة (MKSM)، يجب مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>

- (1) إعداد مخطط يوجه إدارة المعرفة، بحيث يتم التركيز فيه على أن تكون المعرفة التي يتم نمذجتها أداة حقيقية للمساعدة على اتخاذ القرار في ميدان النشاط المعني.
- (2) إعداد مخطط لتحليل المخاطر، والذي يسمح بتأهيل تحديات الرسملة لكل ميدان للنشاط.
- (3) تحديد الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في الوصول للمصادر التي عليها الرجوع إليها من حيث التحليل، الرسملة، الحجم، التعقيد والطبيعة.
- (4) مدى حساسية المعرفة بالنسبة للمؤسسة: هل هي حاسمة، هل هي مفقودة، ما هي أهميتها بالنسبة للمؤسسة، ما هي الفائدة المستقبلية لها؟
- (5) الفائدة التي سيجنيها المستخدم من وراء هذه المعرفة.

وتنفذ طريقة (MKSM) عن طريق سلسلة من عمليات النمذجة الدقيقة وهي:<sup>2</sup>

- نموذج نظام المصادر المعرفية: في هذه المرحلة نعرف ونحدد النظام الذي نرغب العمل فيه، ونقوم بإنشاء خريطة للمعرفة، بتعريف الميادين الأساسية لنشاط المؤسسة وتدفعات المعرفة.

<sup>1</sup> Ermine, J.L. (2003), *La gestion des connaissances*, Hermès Science Publications, Lavoisier, France, p190.

<sup>2</sup> Prax, J.Y., *op. cit.*, p277.

- نموذج الميدان : في هذه المرحلة يتم وصف ميدان معين بمجموعة العمليات التي تجري فيه. من أجل هذا، تركز على نمذجة (مصدر المعرفة، الهدف منها، التدفق، الحقل المعرفي)، وتستكمل عملية الوصف ببطاقات تحليلية من قبل الخبراء (معايير، نماذج كاملة، أوامر، قواعد، إجراءات).
- نموذج النشاط: في هذه المرحلة يتم إجراء تحليل للنشاط الذي ينتج أو يستعمل المعرفة. وهي عبارة عن تحليل وظيفي نازل، يجزأ كل نشاط فيه حسب التسلسل الهرمي إلى مهام، موجه ببيانات متصلة بتدفقات.
- نموذج المهام: ينمذج المعرفة الديناميكية المتحركة، بمعنى تمثيل إستراتيجية حل المشكل أو عملية استخدام المعرفة الساكنة.
- إعداد نموذج المفاهيم: في هذه المرحلة نقوم بوصف معاني الكلمات لميدان النشاط، المفاهيم وخصوصيات ميدان المجال المعرفي أي نمذجة المعرفة الساكنة.

#### الفرع الثاني: طريقة KADS

تعتبر طريقة *Knowledge Acquisition and Structuring (KADS)* طريقة منهجية لتحليل ونمذجة المعرفة المتقاسمة، ظهرت سنة 1985 في الجامعة الحرة لأمستردام بهولندا في إطار البرنامج الاستراتيجي الأوروبي للبحث في مجال تكنولوجيا المعلومات (*ESPRIT*)<sup>1</sup> حيث كانت تسمى طريقة اكتساب المعرفة وتنظيم الوثائق، وعرفت تغيرات عميقة منذ 1990 ليصبح اسمها تحليل المعرفة وتصميم النظام. بالتالي فهي تهدف إلى "التمكين من نمذجة المعرفة المستخدمة من طرف الخبراء لحل المشاكل تبعا لآفاق مختلفة"<sup>2</sup>، وتستند على افتراض أن تقاسم المعرفة يقوم على أساس الاتصال وإعادة خلق المعرفة التي يمكن تقسيمها حسب ثلاث فئات:

- (1) معرفة "الميدان": تصف المعرفة ذات الصلة بالنظر إلى نطاق العمل، من مفاهيم نظرية وعلاقات.
- (2) معرفة "الاستدلال": تصف خطوات التفكير المتبعة في نطاق العمل المدروس.
- (3) معرفة "المهمة": تصف التحلل الهرمي لمهمة ما في مهمة فرعية، إلى غاية المهام الأولية الأدنى مستوى من الشجرة.
- (4) معرفة "المشكل": تصف الإستراتيجية المتبعة في حل مشكلة ما.

تستخدم طريقة *KADS* ستة نماذج لتحليل المعرفة: نموذج المؤسسة، المهمة، الوكيل، الاتصالات، المعرفة والتصميم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *European Strategic Program on Research in Information Technology.*

<sup>2</sup> *Pachulski, A. (2001), Le repérage des connaissances cruciales pour l'entreprise: Concepts, méthode et outils, Thèse de doctorat à l'Université Paris IX.*

<sup>3</sup> *Dieng, K.R., & al., op. cit., p49.*



- نموذج الخبرة: هو النموذج الأساسي الذي يحاول نمذجة العمليات التي يتبعها الخبير لحل المشكلة، حيث أن الخبير معني بإتباع قواعد إستراتيجية خاصة، ضمنية أو صريحة، التي يقترح جعلها رسمية، ويعتمد على عدة أنواع من المعرفة والمتمثلة في الفئات الأربعة من المعرفة التي قمنا بذكرها سابقا.
- نموذج المؤسسة: ويصف المؤسسة ككل وكذلك وظائفها، حيث يصف المؤسسة التي سوف يستعمل فيها النظام، كما يصف التعديلات المحتملة للهيكل التنظيمي. هذا النموذج يسمح بتحديد المناطق الواعدة في المؤسسة من اجل نظام قائم على المعرفة، ويحلل الأثر على النشاطات. كما يصف مختلف المهام المنفذة في البيئة التي نقترح وضع نظام قائم على المعرفة فيها، حيث توصف المهام باستقلالية عن الأشخاص الذين ينفذونها.
- نموذج العون (*Agent*): يصف ويحدد مختلف الأعوان من الأفراد أو الحواسيب المعنية بتأدية المهام. كما يصف مساهمات الأعوان الذين يقومون بتنفيذ المهام، ويحدد كل الأعوان المعنيين بالمشروع ومن هنا تحديد المستخدمين المستقبليين للنظام، سواء كان هؤلاء الأعوان أفرادا أو تطبيقات الحاسوب.
- نموذج الاتصال: فهو يصف الاتصال بين مختلف الأعوان "من أفراد أو آلات". كل مهمة تملك اتصال يتعلق بتنفيذها. فنموذج الاتصال يصف التفاعلات بين الأعوان ويمنح الآليات من اجل تحسين قدرة الاتصال للأعوان أثناء تنفيذ مهامهم.
- نموذج التصميم: ويتعلق بتصميم نظام ذو قاعدة معرفية موجه لتطبيق المعرفة المنمذجة. فهو الرابط بين النماذج المفاهيمية (المهام، الأعوان، الاتصال) وتطبيقاتها المحوسبة والوظائف المفصلة للنظام.

#### الفرع الثالث: طريقة KALAM

تتميز طريقة *KALAM Knowledge And Learning in Action Mapping* عن الطرق الأخرى (*KADS*، *MKSM*) في كون الأفراد يمثلون جوهر عملية النمذجة، بحيث يعتبر البعد التشاركي جوهر هذه الطريقة ويمكن للأفراد إعادة تكييفها بما يخدم احتياجاتهم بأنفسهم، ويعتبر ذلك الشيء المحوري لها. وقد تطورت هذه الطريقة على يد *Jean-Yves Parx* بمكتب للاستشارات (*POLIA Consulting*)، وتعتمد على خريطة المعرفة والكفاءات المهمة في تنفيذ مهام عملية حساسة بالنسبة للمؤسسة.<sup>1</sup>

تمر هذه الطريقة بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- (1) رسم مخطط منطقي للعمليات الحساسة والجوهرية: في هذه المرحلة يتم تحديد العمليات ذات الأهمية الخاصة بنشاط المؤسسة (جوهر المهنة)، وجمع الفاعلين المتدخلين في هذه العملية، ورسم مخطط منطقي للعمليات بشكل تشاركي تظهر فيه أدوار الأفراد في انجاز هذه العمليات.

<sup>1</sup> *Prax J.Y., op. cit., p280.*

<sup>2</sup> *Ibid.*

- (2) وصف تدفق المعلومات: في هذه المرحلة يتم وصف تدفق المعلومات المصاحبة للعمليات الجوهرية بالنسبة للمؤسسة. ومن أجل القيام بهذه المهمة، يجب تحديد أي معلومة تحتاجها هذه العمليات، وفي أي شكل تحتاجها، وفي أي وقت... ومن هنا يمكن تحديد نوعين من المعلومات:
- معلومات ساكنة "ثابتة": على شكل وثائق، على سبيل المثال بطاقات المنتجات أو بطاقات التطبيقات، بطاقات الأمن، بمعنى المعلومات غير المرتبطة بالمجريات الحالية ولكن ضرورية لتنفيذ العمليات؛
  - المعلومات الحالية في حالة المعالجة، حيث تبقى هذه المعلومات جارية على مدار العملية.
- (3) وصف من يقوم بماذا داخل المؤسسة: أثناء هذه المرحلة يتم تحديد من يفعل ماذا. ولا يتعلق الأمر بمخطط المرحلة التي تركز عليها طريقة الوظائف، لأن عناوين الأفراد غالبا لا تعطي أي استعلامات عن النشاطات، وإنما تحاول إيجاد الشخص المناسب الذي يقوم بمهمة معينة في مكان معين. وهنا يجب تحديد عنصرين أساسيين:
- الوظيفة المسندة على المهمة: هي الرابط بين الوظيفة والمهمة.
  - الشخص المسند على الوظيفة: هي الرابط بين الشخص والوظيفة.
- (4) مؤشر النقاط الحرجة ونقاط الضعف: هذه المرحلة تتعلق بتخصيص مؤشر لكل مهمة في إطار العملية ككل، وانطلاقا من مرحلة من يفعل ماذا يمكن أن نحسب ضعف المؤسسة أو القسم بالمقارنة مع الكفاءات الموجودة. فهناك عدة حالات تكون فيها المؤسسة ضعيفة بالنسبة لبعض الأفراد أي في تبعية لهم، لأن هؤلاء الأخيرين يعتبروا الوحيدين الذين يعرفون أين توجد بعض الوثائق المهمة، أو هم الوحيدين الذين يملكون هذه المعرفة.
- مثال عن الضعف العالي: إذا كانت هناك مهمة معينة في المؤسسة تستدعي خبرة وحيدة من الصعب جدا استبدالها، ولا يوجد في المؤسسة إلا شخص واحد عمره أكثر من 58 سنة... أو إذا قامت المؤسسة ببرمجة معينة أو ترتيب معين عن طريق مقال من الباطن وهو الوحيد الذي لديه المخطط والذي يستطيع القيام بالصيانة....
  - مثال عن الضعف الخفيف: كفاءة غير مهمة نسبيا والأفراد المكلفين بها يمكن تغييرهم، فالكفاءة المتحكم فيها بشكل كبير يمكن، إيجاد فرد آخر يقوم بها، أو استخراجها من المؤسسة.
- (5) تحديد المعرفة العامة والمتخصصة المتعلقة بانجاز المهمة: في هذه المرحلة تطرح المؤسسة سؤالين مهمين هما:
- السؤال الأول: ما هي الكفاءات العامة الضرورية للفرد حتى يكون كفؤا (مهنيا) في وظيفته؟ وهو الذي يحدد المعرفة العامة، حيث يتم استهداف الكفاءات الأساسية والخلفية العلمية عن المهنة، الشهادة العلمية، التكوين المتواصل (...والخبرة المكتسبة في ميدان النشاط، تمكنا من أداء وظيفة معينة.

- السؤال الثاني: ما هي المعرفة الضرورية للفرد من أجل أن يكون كفؤاً (عملياً) في مهمته؟ وهو الذي يحدد المعرفة المتخصصة المتعلقة بانجاز المهمة (المهارات الفنية والخبرة المتخصصة) انطلاقاً من إجراء تقاطع بين النقاط الحرجة/الضعف للمؤسسة والمعرفة العامة والمتخصصة المتوفرة فيها (أو السائرة في طريق الاختفاء). تستطيع المؤسسة تكوين قاعدة معرفية تسمح لها نسبياً باتخاذ قرار الاستثمارات الأساسية وعلى المدى البعيد في ما يلي:

- التكوين المهني، الإرشاد، الرسكلة؛
- سياسة التوظيف؛
- إدخال /تخريج بعض المهام و النشاطات؛
- النظر في بعض العمليات الكلية الأساسية: اندماج / دمج مؤسسات؛
- تعزيز شبكات الاتصال.
- توفير الدعائم التكنولوجية للمعرفة:

توفير قاعدة تقنية تكنولوجية تسمح بالعمل على الشبكة والوصول إلى مجموع المعلومات والمعرفة، وإدماج عمليات الرسملة (الفهرسة، التوثيق) في المهمة ذاتها بالتزامن معها. مثلما قمنا بالمقارنة بين مختلفة طرق رسملة المعرفة في المبحث السابق سنحاول هنا كذلك المقارنة بين مختلف طرق نمذجة نظام المعرفة التي تعرضنا لها، وهذا دائماً في محاولة منا لتسهيل الأمر على القارئ. عموماً يكمن الفرق الوحيد بينها في كون الطريقتين الأوليتين تم وضعهما من قبل أكاديميين، حيث تكمن نقاط قوة كل من *KADS*، *MKSM* في أهمية النماذج المقدمة، إلا أن نقاط ضعفهما تكمن في الصعوبة الكبيرة في تطبيقهما. أما طريقة *KALAM*، فهي أكثر بساطة في تصميمها، وهدفها عملي، وتصلح لدعم الديناميكية التشاركية.

#### الفرع الرابع: طريقة عودة الخبرة (REX)

تعتبر طريقة استرجاع الخبرة (REX)<sup>1</sup> من بين أكثر طرق رسملة المعرفة استعمالاً. حيث يكمن الهدف الأساسي لها في إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى استرجاع خبرة المؤسسة «*Retour d'Expérience*»، المخزنة والعمل على استغلالها. وتأسست هذه الطريقة عام 1987 في محافظة الطاقة الذرية (CEA)<sup>2</sup> بفرنسا، وصممت بهدف استرجاع

<sup>1</sup> Buscal, C. (2000), *Rex, MKSM, Kads: le choix de la méthode : Knowledge management: premier rouage*, Archimag, N°137, Paris, p24.

<sup>2</sup> محافظة الطاقة الذرية (CEA): هيئة عمومية فرنسية لها تسعة مراكز، تضم 15 ألف باحث ومتعاون، تعمل هذه المحافظة أساساً في ثلاث مجالات رئيسية وهي الطاقة النووية، تكنولوجيا المعلومات، الصحة والدفاع والأمن، وتعمل على إجراء البحوث الأساسية في هذه المجالات تقوم أساساً بتصميم صناعة وإنشاء وصيانة المفاعلات النووية لأهداف سلمية وعسكرية كما تعمل في مجال النانو تكنولوجيا خاصة في مجال الاتصالات، كما تعمل على استخدام التكنولوجيا النووية لأهداف صحية.

الخبرات المرسمة والنتيجة عن تصميم وتشغيل المفاعلات النووية، على مستوى دوره الحياة الصناعية، من اجل تفادي تكرار الأخطاء في التصميمات وإعادة استخدام وفهم الخيارات المتبعة مع الاحتفاظ بأسباب اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وقد تم تطبيقها في نشاطات مختلفة ذات طابع صناعي (صناعة نووية، طائرات، سفن، سيارات، صناعة كيميائية...) المبدأ الأساسي لهذه الطريقة هو بناء عناصر المعرفة مثل: عناصر الخبرة المستنبطة من نشاط معين، والعمل على استرجاعها حتى يتمكن المستخدم من استخدامها وإضافة قيمة لها، مع مراعاة تخزين عناصر المعرفة قبل إعادة استخدامها.<sup>2</sup>

وتشتمل هذه الطريقة في المرحلة الأولى على جمع عناصر المعرفة، والتي ليست فقط عناصر المعرفة الرسمية ولكن أيضا عناصر المعرفة الأخرى والتي تكون في شكل صور، فيديوهات، رسوم بيانية... ويتم وصف عناصر المعرفة ضمن نصوص مكتوبة على شكل لوحة تقنية قصيرة تسمى « بطاقة المعرفة »، ويستكمل هذا الوصف، بوصف مجال المعرفة بناء على وجهات النظر المختلفة لعدة خبراء.<sup>3</sup>

تتم مرحلة جمع الخبرات من خلال تحليل الوثائق والمقابلات مع المختصين والخبراء، ليتم بعد ذلك ترقيم هذه الخبرات، وحفظها، ثم إتاحتها لأفراد المنظمة، بعد ذلك يمكن للمستخدمين تقديم مساهماتهم في إثراء هذه الخبرات بمجرد إتقانهم لمفهوم عناصر المعرفة التي أتيحت لهم. يتم بعد ذلك جمع عناصر المعرفة في شكل ملفات مرتبة حسب الأهمية المتناقصة لها مقارنة بالطلب عليها، انطلاقا من هنا يمكن الرجوع إلى عناصر المعرفة عن طريق تصفح بطاقات الخبرة -الملفات أو الوثائق- المرتبطة بمراكز الأهمية بالنسبة لنشاط المؤسسة.<sup>4</sup>

فمهما يكن شكل المعرفة التي نريد رسمتها ومن ثم استرجاعها يتم وصفها والتعبير عنها في نص كتابي على شكل لوحة تقنية قصيرة أو « بطاقة » تحمل ما يلي:<sup>5</sup>

- جزء متعلق بالسياق (*Context*): يشير إلى المعرفة وفق سياق ميدان النشاط المعني؛
- جزء متعلق بالمضمون: يتم عرض المعرفة في شكل ملخص، مثل وصف عمل ما تمت متابعته وملاحظته، أو وصف مشكلة ما واجهتها المؤسسة، والحل الذي قامت باستخدامه للتخلص منها؛

<sup>1</sup> Bartheleme-Trapp, F., & Vincent, B. (2011), *Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale*, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, p9.

<sup>2</sup> Matta, N., Corby, O., & Ribière, M. (2006), *Méthodes de capitalisation de mémoire de projet*, HAL archive ouvert, p29.

<sup>3</sup> Prax J.Y., *op. cit.*, p240.

<sup>4</sup> Matta, N., Corby, O., & Ribière, M., *op. cit.*, p30.

<sup>5</sup> العقاب كمال (2009)، إدارة المعرفة في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص85.

■ جزء متعلق بالتحليل: يحمل وجهة نظر المؤلف من قام بتحرير النص الذي يحتوي على عناصر المعرفة، ممثلة في شكل اقتراح، تعليق، تفسير، توجيه.

لنحصل في الأخير على ملف خاص بميدان النشاط المعني، يتكون من مجموعة بطاقات معرفة كل بطاقة خاصة بخبير معين. الفائدة من هذا التنوع بالنسبة للمستخدم، تظهر عندما يقوم بتحرير طلب على مفهوم ما، فإنه يتلقى ملف يتكون من قائمة تعرض المفهوم المنظور إليه من طرف عدة مختصين، ومجموع وجهات النظر هذه هي التي تعطي خاصية بيداغوجية لعرض المفهوم. وتكون عناصر المعرفة حسب هذه الطريقة منظمة في شكل شبكة تشكل نموذج لمعرفة ميدان النشاط، هذا التنظيم يتكون من ثلاثة شبكات:

- شبكة الوصف: تحمل مختلف وجهات النظر التي تصف ميدان النشاط المعني، وتكون على شكل تمثيل تخطيطي جزئي، منظم لميدان معين؛
- شبكة لغوية: تعد اللغة من بين الصعوبات الكلاسيكية المعروفة في المؤسسة، من هذا الواقع، فالشبكة التي تتكون من متتالية من القوائم المكتوبة وبالخصوص من قبل عدة خبراء ومختصين نجدها تختلف في الشكل ومن حيث المصطلحات المستخدمة. ومن هنا نجد أنه من الضروري وضع شبكة لغوية للمفردات، تضع علاقات بين الكلمات والمجموعات الاسمية لميدان النشاط المعني بذلك.
- شبكة السياق: تتضمن مجموع وجهات النظر التي تصف سياق ميدان النشاط: من، متى، ماذا، أين، لمن، بماذا... وإضافة معايير كيفية (السرية، الأهمية، الخطورة)... ومعايير تقنية خاصة بالميدان (المهنة)، مراحل المشروع، الأدوات، فريق العمل... وبعدها تكون السيرورة من عمليات المؤسسة قد شكلت قاعدة معرفة تتاح إلى الأفراد لاستخدامها في أداء عملهم.

وبناء عليه، تساهم إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية من خلال رسملة المعرفة التي تتيح العديد من المعارف الصريحة للأفراد والعمل على تقاسمها داخل المنظمة: كالمعرفة التقنية الفردية أو الجماعية، أسرار العمل، المعرفة المتعلقة بتاريخ المنظمة، والسياقات الخاصة باتخاذ القرار... ووفقا للأهداف المنشودة في بناء الذاكرة المؤسسية، وتبعاً لطبيعة المعرفة التي تم رسملتها، يمكن التمييز بين الذاكرة التنظيمية الإدارية، الذاكرة التقنية، ذاكرة المهنة، الذاكرة الفردية وذاكرة المشروع. وحسب طبيعة مصادر الخبرة المتاحة وأهداف الذاكرة التنظيمية على مستوى المستخدمين، يمكن أن تأخذ الذاكرة شكل نظام وثائق، قاعدة المعرفة، قاعدة الحالات أو مزود المعرفة عبر الانترنت. مما يمكن طرح الفرضية التالية:

☞ تساهم عملية امتلاك المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية

## المطلب الثاني: عملية اكتشاف المعرفة وتحديث الذاكرة التنظيمية

يتم الحصول على المعرفة التنظيمية من خلال توظيف عاملين جدد أو التعلم بكافة أشكاله الفردي أو الجماعي. فهي عملية ناتجة عن مدى وعي المنظمة واطلاعها بكل ما يجري داخلها أو خارجها. ويتحقق اكتشاف المعرفة من خلال الهياكل والخرائط المعرفية التي تعتبر احد المكونات الأساسية المساعدة على إدامة وحفظ المعرفة داخل الذاكرة التنظيمية.

## الفرع الأول: التعلم التنظيمي

تتعدد المصادر التي يمكن أن تساهم في تشكيل وتحديث الذاكرة التنظيمية، إلا أن أغلب الباحثين، مثل *Ozorhon*، يؤكدون بأن المصدر الرئيس لتحديث الذاكرة التنظيمية يكمن في التعلم التنظيمي<sup>1</sup>. وقد عرف *Robey* التعلم التنظيمي بأنه « العلمية والأنشطة التي تمكن من الحصول على مخزون للذاكرة التنظيمية والذي يمكن اكتسابه والوصول إليه ومراجعته حتى يوجه لصالح نشاطات المنظمة»<sup>2</sup>.

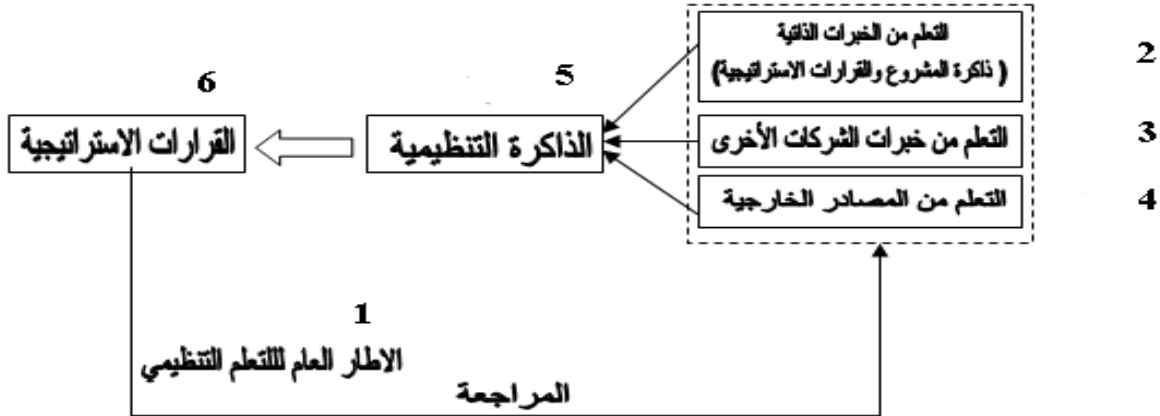
وقد اقترح *Ozorhon* نموذجاً يبين فيه أن الذاكرة التنظيمية يمكن تشكيلها وتحديثها من ثلاثة مصادر رئيسية موضحة في الشكل التالي. ومن ثم يمكن استخدام محتوى الذاكرة التنظيمية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنقيح ومراجعة الأفكار الجديدة ليُصبح بالتالي التعلم نشاطاً مستمراً. وفيما يلي توضيح لمصادر تشكيل الذاكرة التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Ozorhon , B., (2004). *Organizational memory in construction companies: a case- based reasoning model as an organizational learning tool*. MSc thesis, Graduate School of Natural and Applied Sciences, Middle East Technical University. Ankara.,p 28.

<sup>2</sup> Robey, D., Boudreau, M.C., & Rose, G.M. (2000), *Information Technology and Organizational Learning: a Review and Assessment of Research*, Accounting Management & Information Technology, 10 (1), p134.

<sup>3</sup> Ozorhon, B., *op. cit.*, p 28.

شكل (2-7): مصادر تحديث وتشكيل الذاكرة التنظيمية



source: Ozorhon, B., *op. cit.*, p 28.

أولاً: التعلم من التجارب والخبرات الخاصة بالمنظمة

يمكن اعتبار التعلم من الخبرات الخاصة بالمنظمة أكثر العلميات تكرارا في عملية التعلم التنظيمي، حيث تشكل المعرفة المختلفة التي يتم تجميعها من مشروعات المنظمة المختلفة التي تنفذها وقراراتها الإستراتيجية ركيزة أساسية في تشكيل الذاكرة التنظيمية. وقد أكد *Levitt & March*<sup>1</sup> على أهمية تعلم المنظمة من الخبرات الذاتية والتي تنعكس من خلال ما يعرف بالروتين، الذي يوجّه سلوك الأفراد في المنظمة.

والمفهوم العام للروتين، يشير إلى الذاكرة التنظيمية بمكوناتها المختلفة. ويتغير الروتين في المنظمة كاستجابة للخبرات المباشرة للمنظمة، من خلال أسلوبين رئيسيين: هما حالات التجربة والخطأ؛ ومن خلال عمليات البحث في تجارب المنظمة.

ويعتبر التعلم من الأخطاء ومن حالات الفشل التي تمر بها المنظمة، من المواقف التي تدعم تعلم المنظمة وأفرادها، وعندما تفشل المنظمة في التعلم من الفشل، فإنها تصبح عرضة إلى المفاجآت والأزمات التي ستؤثر على أعمالها.<sup>2</sup>

وعند الحديث عن تعلم المنظمة، فإنه لا يمكن تجاهل دور الأفراد في دعم عملية التعلم التنظيمي، من خلال خصائص الذاكرة الفردية<sup>3</sup>. إذ يحدث التعلم التنظيمي، عندما يتصرف أفراد المنظمة كوكلاء تعلم في منظماتهم<sup>4</sup>، من خلال

<sup>1</sup> Levitt, B., & March, J.G. (1988), *Organizational Learning*, *Annual Review of Sociology*, 14, p320.

<sup>2</sup> Seeger, M.W., & Ulmer, R.R. (2002), *A post-crisis discourse of renewal: The cases of Malden Mills and Cole Hardwoods*, *Journal of Applied Communication Research*, 30(2), p133.

<sup>3</sup> Levitt, B., & March, J.G., *op. cit.*, p326.

<sup>4</sup> Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T. (1997), *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4, p306

الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وعن طريق استكشاف الأخطاء وتصحيحها، وتخزين النتائج التي تتعلق باستكشافاتهم واستفساراتهم، ضمن الخرائط الذهنية الخاصة بهم، وفي خرائط المعرفة الخاصة بمنظمتهم.

ثانياً: التعلم من تجارب المنظمات الأخرى ومن المصادر الخارجية

لقد أكد *Walsh & Ungson* على أن العلاقات والاطراف الخارجية تساهم في تعلم المنظمة<sup>1</sup>، والتي وصفها نجم عبود نجم بالذاكرة الخارجية للمنظمة<sup>2</sup>. إذ تؤثر تجارب المنظمات المختلفة والمصادر الخارجية على المنظمة وأعمالها نتيجة للاختلاف في الأفراد والأساليب المتبعة في العمل والجوانب الثقافية والقيم والتصورات المشتركة وغيرها من المعطيات والتي تقدم الأفكار الجديدة ووجهات النظر المختلفة والتي تحرص المنظمة على تخزين الخبرات المستفادة منها ضمن قواعد بياناتها تجنباً لخسارتها<sup>3</sup>.

ثالثاً: التعلم من الأخطاء

ترجم هذه الطريقة المثل المعروف « الرضا بالوضع الحالي يؤدي إلى التأخر أكثر من ارتكاب الأخطاء »، حيث انه وفي بيئة ديناميكية تنافسية تزداد تعقيدا من يوم لآخر، على المؤسسة عدم الاكتفاء بواقعها ومستوى حصتها في السوق لخطر استيلاء المنافسين عليها. بالتالي فعلها المبادرة والبحث عن ميزات تنافسية جديدة، والتي قد تكون مكلفة جراء ارتكابها الأخطاء. فالأخطاء غالبا ما ينظر إليه من وجهة نظر ضيقة كرسوب، أو على اقل تقدير كأخطاء تخل بالعمليات.

وفي هذا الإطار يجب على المؤسسة أن تؤسس ورشة كبيرة لإعادة تأهيل الأخطاء لأنه إذا كان الخطأ شيء من الطبيعي حدوثه، فيجب تفادي إعادة الوقوع فيه لمرة أخرى، بالتالي فالخطأ يعتبر مصدر للتعلم. ويمكن للمنظمة أن تستغل الأخطاء التي وقعت فيها بعدة طرق<sup>4</sup>:

- يمكن للمؤسسة أن تتجاهل الأخطاء إلى غاية مثلا أن يقوم الزبون الذي لم يرضى بالمنتج بالتعبير عن سخطه. نجد هذه الحالة عند صغار الموردين الذين هم في عزلة عن زبائنهم، وليس لديهم القدرة على الوصول إلى البيانات العملية.
- يمكن للمؤسسة أن تقوم بإحصاء هذه الأخطاء. رغم أن هذه الطريقة قليلة الفائدة فيما يخص معالجة الخطأ في حد ذاته، إلا أنها تصلح لتقييم حالة المؤسسة فيما يخص تعرضها للأخطاء، وكذا ما إذا كانت تتطور أو تتدهور.
- يمكن للمؤسسة أن تحلل كل خطأ لتحديد أسبابه، وهذا ما يسمح بتحديد أفضل الممارسات التصحيحية للأعمال السابقة. هذه الطريقة ضرورية لمعالجة وضبط المشاكل لمجموعة من الحوادث السابقة، وضمن رضا الزبون. لكن هذه الطريقة تؤدي إلى خطر تقيد المؤسسة بمجموعة من الممارسات العلاجية والابتعاد عن التحسين الكلي للنظام.

<sup>1</sup> Walsh, J.P., & Ungson, G.R., *op. cit.*, p66.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص-ص 266-267.

<sup>3</sup> Ozorhon, B., Dikmen I., & Birgonul, M.T., *op. cit.*, pp33-34.

<sup>4</sup> Prax J.Y., *op. cit.*, p260.



- أخيرا يمكن للمؤسسة أن تستخلص «دروس» من الأخطاء التي تواجهها بحيث يمكن أن تحسن المنتجات المستقبلية، وهذا هو أساس التعلم من الأخطاء السابقة.

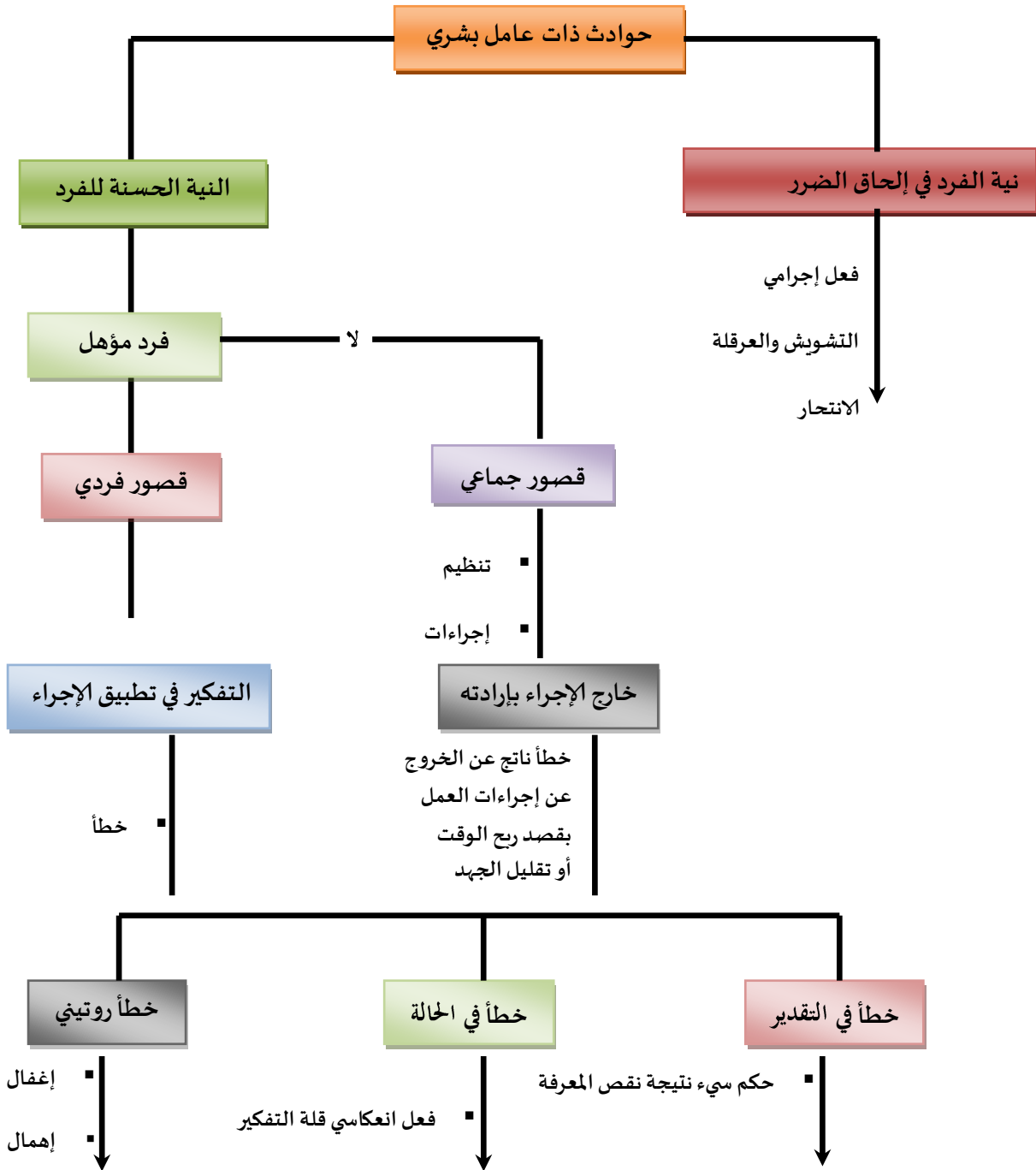
وفي إطار تحليل الأخطاء المتعلقة بالعامل البشري، يمكن للمؤسسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. كيف حدث الخطأ؟
2. ما هو الفرق بين الخطأ التنظيمي والخطأ الشخصي؟
3. هل الخطأ ناتج عن تهاون من الفرد أم من عدم توفر المهارة الفنية والخبرة؟
4. هل الخطأ ناتج من عدم توفر الخبرة اللازمة لدى المؤسسة أم من عدم تمكن الفرد من الوصول إلى الخبرة رغم توفرها؟، وتوضح لنا الشجرة في الشكل الموالي مختلف الحالات التي قد نواجهها.

من خلال الشكل الموالي يمكن أن نميز بين عدة أسباب متعلقة بالعامل البشري:

- النية: لا يمكن إلغاء النية السيئة للفرد الذي يقوم بالخطأ وهو يعتمد الإضرار بالمؤسسة.
- التأهيل: في الحالة التي يكون فيها الفرد غير مؤهلا لأداء مهمته، يمكن إذا أن ندين المؤسسة التي أعطته هذه المهمة، والتي لم تعطه مستوى كافي من التأهيل الممي.
- الإجراء: إذا كان الفرد مؤهلا وخرج عن الإجراء بإرادته.

الشكل (8-2): رسم تخطيطي لمختلف أسباب الخطأ البشري



Source : Prax J.Y., op. cit., p258.

## الفرع الثاني: طريقة المقارنة المرجعية أو المعيارية

تعني المقارنة المرجعية أو ما يسمى بـ *Benchmarking* في الأصل "المعلم"، وكانت مستعملة من طرف مهندسي (*benchmark*)<sup>1</sup>، تم تطبيقها في عالم المؤسسة وفق معنى «تشخيص النجاح» وهي عملية نظامية تقوم بها المؤسسة بهدف تحسين أداؤها. ويعرفها *Vermeulen* بأنها «أسلوب تحسين الأداء والممارسات من خلال قياس أداء مؤسستنا مقارنة بأداء وممارسات المؤسسات أكثر نجاحاً والتي تعمل في أو خارج مجال الصناعة الذي نعمل فيه»<sup>2</sup>.

كما يعرفها أيضا *Goetsch & Davis* بأنها «عملية مقارنة وقياس نشاطات المؤسسة أو عملياتها الداخلية مع المؤسسات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المؤسسة»<sup>3</sup>. وحسب *Krajewski & Ritzman* فهي تمثل «السعي للفهم الأفضل لكيفية انجاز المؤسسات الرائدة لأنشطتها... والمقارنة معها بغية تحسين الأداء الحالي للمؤسسة»<sup>4</sup>.

في هذه التعاريف، هناك تأكيد على فهم أساليب عمل المؤسسات الرائدة ومقارنة أداء المؤسسة بأداء هذه المؤسسات من أجل تحسنه وتطويره. وتصنف عموماً أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما:<sup>5</sup>

- (1) المقارنة المرجعية الداخلية: وتتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة. ويدخل ضمن هذا النوع عملية المقارنة المرجعية التي تتم في المؤسسة التي لها عدة فروع أو مصانع... فيتم مقارنة أداء أحد الفروع (أو وحدات تنظيمية فيه) مع فرع آخر أو أقسام محددة في ذلك الفرع أو المصنع.
- (2) المقارنة المرجعية الخارجية: وتتضمن إجراء المقارنة مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر، وتشمل:<sup>6</sup>

- المقارنة المرجعية التنافسية: وتقوم على أساس المقارنة المباشرة مع أفضل المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الأداء، لذلك تسمى أيضا (المقارنة المرجعية في الأداء) المنتجات، الخدمات، التكنولوجيا، الأفراد، الجودة، التسعير...

<sup>1</sup> الكلمة إنجليزية تعني مسح الأراضي من أجل تشخيص أفضل مسار للطريق.

<sup>2</sup> Vermeulen W. (2006), *The Extent of Benchmarking in the South African Financial Sector*, *Sajems*, Vol. 9, N°3, p315.

<sup>3</sup> Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (1997), *Introduction to Total Quality*, 2nd ed., Prentice Hall, New Jersey, p434.

<sup>4</sup> Krajewski, L.J., & Ritzman L.P. (1996), *Operations Management: Strategy and Analysis*, Fourth Edition, Addison-Werley, p141.

<sup>5</sup> [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_benchmarking.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_benchmarking.html)

<sup>6</sup> Pickering, I.M., & Chambers S. (1991), *Competitive Benchmarking: Progress and Future Development*, *Computer integrated manufacturing systems*, Vol. 4, N°2, p101.

■ المقارنة المرجعية الوظيفية: وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية، وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، الموارد البشرية...) أو عملية معينة (تدريب العاملين، أساليب التخزين...) بمثيلاتها في المؤسسات الأخرى. حيث تتم المقارنة مع مؤسسات تعمل في نفس المجال أو مجالات أخرى، مثال ذلك يتم مقارنة استقبال المرضى في إحدى المستشفيات الخاصة مع استقبال الزبائن في احد الفنادق المتميزة.

ويمكن إجمال المنافع التي تحققها المؤسسات من خلال تطبيق المقارنة المرجعية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها و أداء المؤسسات الرائدة؛
2. تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى المؤسسة والأفراد فيها على تبني التغيير؛
3. تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل؛
4. تساعد المؤسسة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
5. تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
6. تساعد المؤسسة على أن تكون أفضل مما هي عليه الآن؛
7. تؤثر إيجابياً على معنويات الأفراد وتجعلهم يشعرون بالفخر المستند إلى الانجاز المتميز؛
8. تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛
9. تؤدي إلى توفير المناخ الملائم لتحقيق تعاون وتكامل بين الأفراد في القسم الواحد وبين مختلف أقسام المؤسسة؛
10. تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة من خلال تهيئة الفهم الأفضل لأسلوب أداء العمل؛
11. تساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة مع المؤسسات الرائدة؛
12. تساهم بشكل فاعل في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المتسارع والمستمر.

ومن هنا نقول، أن المنظمة تقوم بالمقارنة المرجعية من أجل اكتشاف المعرفة التي أدت بالمنظمات الرائدة أو بالأقسام الرائدة في نفس المنظمة إلى الوصول للمكانة التي هي عليه، ومحاولة استخدامها للحاق بها. الى جانب اعتمادها على التعلم سواء داخل المنظمة او من خلال تجارب المنظمات الأخرى مما يساهم في تحديث معرفتها وتحسينها مما يقود الى تحديث الذاكرة التنظيمية. وعليه يمكن طرح الفرضية التالية:

☞ تساهم عملية اكتشاف المعرفة في تحديث الذاكرة التنظيمية

<sup>1</sup> Wootinun S.O. (2003), **Benchmarking**, Working Paper, pp3-4.

## المطلب الثالث: عملية مشاركة المعرفة وتوزيع الذاكرة التنظيمية

تهدف عملية مشاركة المعرفة إلى المحافظة على الذاكرة التنظيمية باستمرار من خلال إتاحة الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها سواء داخل المنظمة أو مع منظمات أخرى. كما تحرص هذه العملية على تكييف وتحديث محتوى الذاكرة بما يتناسب وتغيرات البيئة ونسيان المعرفة غير المُجدية ودمج المعرفة الحديثة مع المعرفة الحالية.

## الفرع الأول: تبادل أفضل الممارسات داخل المؤسسة

تبادل أفضل الممارسات هو جوهر المعرفة العملية أو التطبيقية، ولا يمكن حصره في توزيع بسيط للمعلومات بل هي طريقة تتطلب عملية أكثر رسمية، تتم عبر خمسة مراحل:

- تحديد أفضل الممارسة: يولي عناية خاصة برصد مجموع أفضل الممارسات داخل المؤسسة والمحافظة على أصلها، أي نسبها إلى صاحبها؛
- التعديل: يسمح بجعلها تتداول في فريق معين من الخبراء الذين سيقومون ربما بتحسينها وتطويرها (مفهوم، مقياس، وثيقة، رابط)؛
- المصادقة: هو تبني هذه الممارسة من طرف المؤسسة؛
- التوزيع: توجيه الممارسة إلى كل الأفراد الذين يعتبرون كمستفيدين محتملين؛
- الإدارة: تسمح بإيجاد التقنيات اللازمة والمناسبة لتطبيق هذه الممارسات في المؤسسة.

## الفرع الثاني: جماعات النقاش المعتمدة على الويب

أحدثت شبكة الانترنت والشبكة العنكبوتية العالمية *www* ثورة في عامل الاتصالات مكنت من مشاركة المعرفة بين الجهات المختلفة التي ترتبط بها نظراً لكونها تربط بين مخازن عملاقة للمعلومات وبين متلقي الخدمات الذين يبحثون عن المعلومات وذلك عن طريق المتصفحات ومحركات البحث المختلفة باستخدام لغات برمجة *HTML* و *Java*.

وبناء عليه، يمكن القول ان عملية اكتشاف المعرفة من خلال الاليات وتقنيات نظم إدارة المعرفة والمتمثلة في تبادل افضل الممارسات و جماعات النقاش المعتمدة على الويب اذ يعد هذا الوسط اداة لتسهيل تبادل المعلومات والبيانات وكما تتسم بالانتشار وامكانية الربط بين منصات الحاسوبية مختلفة من خلال واجهة المستخدم المشتركة مما يساعد على تنظيم وتوزيع الذاكرة التنظيمية حتى يمكن الوصول اليها حتى بعد ان تكون المصادر الاصلية للمعرفة غير متاحة داخل المنظمة. مما يمكن طرح الفرضية التالية:

تساهم عملية مشاركة المعرفة في توزيع الذاكرة التنظيمية

## المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة واسترجاع الذاكرة التنظيمية

وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على المراحل السابقة لعملية الذاكرة التنظيمية، وتتأثر، حسب *Girod*، بالنسيان الإرادي أو غير الإرادي. حيث تتعرض المنظمات إلى النسيان غير الإرادي لعدة عوامل أساسية منها: دوران الموظفين، حجب المعلومات وصعوبة تصفية والتحكم في الكم الهائل من المعلومات. ويرتبط النسيان الإرادي بأخطاء المنظمة التي تحاول هذه الأخيرة تفاذي تكرارها أو العودة إليها.<sup>1</sup>

تعتمد هذه العملية على تحديد مواقع المعرفة في المنظمة، ثم استرجاعها لدعم عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية المختلفة، من خلال استخدام أنظمة إدارة المعرفة التي تشمل: الأنظمة الإدارية وبشكل خاص أنظمة دعم القرار، وكذا الأنظمة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي (التفكير المستند على حالة، الأنظمة الخبيرة...). فحسب *Grunstein*، فالذاكرة التنظيمية تتيح "المعرفة الصحيحة أو المعلومات إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب على المستوى الصحيح لذلك الشخص لاتخاذ القرار الصحيح".<sup>2</sup>

هنالك العديد من تكنولوجيات إدارة المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة والتي تستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة من تكنولوجيا المعلومات وهي على النحو التالي:

## الذكاء الصناعي

يعد الذكاء الاصطناعي (*Intelligence Artificial*) وتطبيقاته المجال التي قاد نحو توظيف نظم إدارة المعرفة في المؤسسات كثيفة المعرفة وذلك لحل المشكلات التنظيمية المختلفة. ويعرف الذكاء الصناعي بأنه العلم الذي يزود الحواسيب بالقدرة على حل المشكلات المعقدة من خلال النماذج الخوارزمية. إذ أن الذكاء الاصطناعي يحاول محاكاة الذكاء الانساني عن طريق استخدام الحاسوب بهدف فهم العمليات الذهنية المعقدة التي يقوم بها العقل البشري أثناء ممارسه التفكير. ومن ثم ترمجة هذا التفكير الى ما يوازيه من عمليات حاسوبية تزيد من قدرة الحاسوب على حل المشكلات المعقدة. ولعل من أبرز تطبيقات الذكاء الصناعي مايلي:<sup>3</sup>

- معالجة اللغات الطبيعية: التي تحاول التحاور مع المستخدمين عن طريق الاستفسارات ويمكن استخدامها في عمليات الترجمة والتلخيص والبحث عن المراجع؛

1

<sup>2</sup> Grundstein, M. (1996), *La capitalisation des connaissances de l'entreprise, une problématique de management*, Actes des 5ème Rencontres du programme MCX, Complexité : la stratégie de la reliance, Aix-en-Provence, p2

<sup>3</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op.cit.*, p103.

- نظم رؤية الحاسوب هي التي تزوده بأجهزة الاستشعار الضوئي للتعرف على الاشخاص أو البصمات: الاصابع أو العين. مثل نظام مراقبة الدوام ونظام مراقبة الحريق وجهاز الكشف عن العملات المزيفة؛
- تعلم الالة: مثل التعلم الاستقرائي والتعلم المبني على الحالة ومناجم البيانات؛
- الانسان الالي: وهو جهاز أو آلة كهروميكانيكية تقوم بتلقي الاوامر من حاسوب تابع للقيام بأداء اعمال أو وظائف محددة؛
- اتمتة اكتساب المعرفة مثل الخرائط المفاهيمية والتنظيمية

#### الفرع الاول: النظم الخبيرة المستندة على القواعد المعرفة

هي نظم معلومات معتمدة على المعرفة تستخدم المعرفة المحددة في برامجيات لتقدم للمستخدم النهائي خبرة المستشار في عملية حل المشكلات المعقدة. ومما يجدر ذكره هنا أن النظم المعتمدة على المعرفة تقدم النصح كأساليب لحل المشكلات بدال من كونها تشكل إطار عمل لنظم إدارة المعرفة. هذا، وتختلف النظرة الى هذه النظم من وجهتي نظر الاولى لدى المستخدم النهائي الذي يعدها من جانبه بانها تتكون من ثلاثة مكونات هي : برامج الذكاء وواجهة المستخدم وبيانات محددة عن المشكلة.

أما وجهة النظر الثانية لدى مطور النظم الذي يعرف بمهندس المعرفة وتتكون النظم المعتمدة على المعرفة لديه من مكوني هما برنامج الذكاء الذي يتكون من قاعدة المعرفة المبنية على عبارات then-if ومحرك الواجهة. أما المكون الثاني فهو بيئة التطوير التي تتكون من ثلاثة مكونات هي أدوات اكتساب المعرفة وقواعد بيانات فحص الحالة وواجهة المطورين.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: نظم التفكير المعتمدة على الحالة

يتم بموجب هذه النظم استخدام المعرفة المصرح بها من خلال دراسة الحالات المخزنة تاريخيا والتي تدعى مكتبة الحالة من خلال ايجاد واسترجاع الحلول التي تمت في حالات مشابهة للمشكلة الحالية وبعد ذلك يتم إضافة الحل الجديد لمكتبة الحالة وهكذا. والذي يعد واحدا من اساليب الذكاء الاصطناعي الذي صمم لمحاكاة المعرفة البشرية في حل المشكلات وصنع القرار

ويعتمد نظم التفكير المستند على حالة على النموذج الذاكرة الدينامكية. والذي يهدف الى محاكاة اسلوب الذي ينتهجه الخبراء في حل المشكلات التي تعترضهم فعندما يواجه الاخير مشكلة جديدة فانه يبحث في ذكرياته عن مشكلات سابقة تشابه مع المشكلة الحالية، ويتكون نظام تطبيق المعرفة المستند الى الحالة من العمليات التالية:

<sup>1</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *op.cit.*, p230.

1. البحث داخل مكتبة الحالات لإيجاد الحلول المماثلة. وتتضمن هذه العملية استخدام محرك بحث يفحص الحالات الملائمة فقط؛
2. اختيار واسترجاع الحالة أكثر تشابها، حيث يتم حل المشكلة الجديدة عن طريق استرجاع الحالات المجربة سابقة وتتضمن ذلك امتلاك الوسائل المقارنة كل حالة تم دراستها مع المشكلة الحالية ثم تحديد مدى تشابه ثم تصنيفها تنازليا حسب درجة التشابه؛
3. تطبيق الحل الناتج والقيام بالتغذية عكسية بمجرد التوصل الى حل ليتم تصنيف الحل المستخدم مع هذه المشكلة سواء بنجاح الحل او اخفاقه؛
4. اضافة المشكلة الحالية التي تم حلها الى مكتبة الحالات.

### الفرع الثالث: نظم دعم القرار

هي نظم معلومات معتمدة على الحاسوب وتزود المديرين بالمعلومات أثناء عملية اتخاذ القرارات وتستخدم هذه النظم نماذج التحليل وقواعد بيانات لدعم القرارات شبه المهيكلية وغير المهيكلية.

وبناء على ما تقدم تساهم عملية تطبيق المعرفة سواء من خلال انظمة دعم القرار المستخدمة من طرف المسيرين او من خلال انظمة التفكير المستند على حالة والتي تعمل على استرجاع الذاكرة التنظيمية المتواجدة سواء في قاعدة المعطيات او في مكتبة الحالات وعليه نقول بان تطبيق المعرفة يؤدي الى استرجاع الذاكرة التنظيمية والتي تم تخزينها مسبقا.

مما يمكن طرح الفرضية التالية:

تساهم عملية تطبيق المعرفة في استرجاع الذاكرة التنظيمية



## المطلب الخامس: إدارة المعرفة ومقاربات الذاكرة التنظيمية

قدمنا في هذا الدراسة العديد من النماذج المختلفة التي توضح أهم ممارسات إدارة المعرفة، وتعتمد في غالبيتها على نفس المنطق، وكذا نفس الغرض الذي يتمحور حول عملية خلق وإنشاء المعرفة داخل المؤسسة، ولكن في عملنا هذا كان اهتمامنا منصبا حول التركيز على كيفية تطوير وتنمية الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة وذلك بالاعتماد على مقارنة ديناميكية على شكل « سيرورة »، تبرز مدى حركية الذاكرة التنظيمية.

هذه المقاربة ترى الذاكرة التنظيمية على أنها دعامة للمعارف وعملية تعتمد على أربعة مراحل: البناء، التحديث، التوزيع والإسترجاع. هذا التصور يأتي في إطار رؤية ديناميكية تسعى فيها الذاكرة إلى رسملة المعارف وإلى تحديثها. إذ تمثل مجموعة من المعارف التنظيمية المخزنة في ذاكرة الأفراد، الثقافة، عملية التحول، الهياكل، المحيط والأرشفيف الخارجي للتنظيم. ودورها الوظيفي كمحرك لخلق المعارف أو عامل للتعلم، *Agent d'Apprentissage*، يتم تطويرها وفق جملة الحلول التي تقدمها ممارسة إدارة المعرفة (عمليات ونظم إدارة المعرفة).

## الفرع الأول: مقارنة المحتوى

وفق هذا المنظور، تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها مجرد مخزون ساكن من المعارف غير المتجانسة. ومنه فدورها محدود فهي تسمح بتذكر المعارف التي تعتمد على العادات التنظيمية كدعامة مستقرة لسلوكات العاملين. وقد قسم الباحثون وفق هذه المقاربة المعرفة إلى ثلاثة أنواع رئيسية:<sup>1</sup>

- المعارف الصريحة: ويقصد بالمعارف الصريحة (*Savoirs ou Connaissance Déclarative*) كل المعارف التقنية، العلمية والإدارية والتي يمكن نقلها بسهولة وتداولها.<sup>2</sup>
- المهارات (المعرفة الإجرائية) (*Savoir-faire, Connaissance procédurale*): تتشكل هذه المعرفة نتيجة للخبرة والتجربة الشخصية لحاملها، فهي معرفة تابعة لحاملها ولا يمكن فصلها لا عنه ولا عن سياق استعمالها. كما أنها تمتاز بصعوبة نقلها فهي ضمنية تتأتى عن طريق الاعتماد على المحاكاة أو التجربة. ووسائل الحصول على هذه المعرفة هي العمل الجماعي أو أداء مهمة محددة.<sup>3</sup>
- المعرفة الكينونة (*Savoir être, Connaissance de jugement*): فهي تجمع جملة المعارف الإجرائية للفرد، كقدرته على تأويل السياق وإيجاد الحلول، أي أنه يعتمد على خبرة الفرد وكذا على حدسه. وهي المعارف السلوكية المكتسبة، هذه المعارف تتواجد في التنظيم في أشكال مختلفة وعلى وسائط متعددة.

<sup>1</sup> Thomassian, M.M. (2004), *Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle*, Presse Université de Nice Sophia Antipolis, p12.

<sup>2</sup> جمال صابرينة، مرجع سابق، ص 82.

<sup>3</sup> Reix, R. (1995), *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise*, Revue Française de gestion, N°105, p20.

و قد قدمنا هذه التقسيمات بناء على دراسة أجريت في مؤسسة بقطاع المحروقات، وسمحت بتوضيح الأماكن المختلفة لتخزين المعارف. وقد قسمت الذاكرة إلى تسعة أنظمة جزئية ناتجة عن تقاطع بعدين أساسيين: المكونات (*les composantes*)، والتي تتوافق مع أنواع المعارف السابقة الذكر، وكذا مستويات المعالجة (*niveau de traitement*)، وهي على التوالي: الفردي، الجماعي غير المركزي والجماعي المركزي.<sup>1</sup>

فقدمت بالتالي مقارنة "المحتوى" تعريف مادي ساكن و مبسط للذاكرة التنظيمية، لا يسمح بالتوسع في مساهمة مختلف عمليات إدارة المعرفة خلاف عملية التخزين.

### الفرع الثاني: مقارنة السيرورة

هذه المقارنة تعتبر الذاكرة التنظيمية على أنها دعامة للمعارف وعملية تعتمد على أربعة مراحل: البناء، التحديث، التوزيع والإسترجاع. هذا التصور يأتي في إطار رؤية ديناميكية تسعى فيها الذاكرة إلى رسملة المعارف وتحديثها، ثم توزيعها واسترجاعها لاستخدامها في اتخاذ القرارات الجيدة. إلى جانب كونها مجموعة من المعارف التنظيمية المخزنة في ذاكرة الأفراد، الثقافة، سيرورة التحول، الهياكل، المحيط والأرشيف الخارجي للتنظيم.<sup>2</sup>

هذا التعريف الموسع للذاكرة التنظيمية يؤدي بنا إلى إعادة النظر في دورها مع تحميلها وظيفة أخرى وهي اعتبارها محرك لخلق المعارف أو عامل للتعلم (*Agent d'Apprentissage*).

فبعد أن كانت الذاكرة التنظيمية تعتبر كمجرد مخزون معرفي، يمكن أن يستغل فقط عند الحاجة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يؤثر في السلوك، أصبحت اليوم تعتبر دعامة للمعرفة وعملية على حد سواء، قادرة على دعم عملية التذكر داخل المنظمة.<sup>3</sup> كما يؤكد *Thomassian* بان الذاكرة ليست فقط مخزون من المعرفة، ولكن أيضا مجموعة من الأسس العملية التي تنهي القدرة على استرجاع المعارف الملائمة في الوقت المناسب وبشكل فعال.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Thomassian, M.M., *op. cit.*, p16.

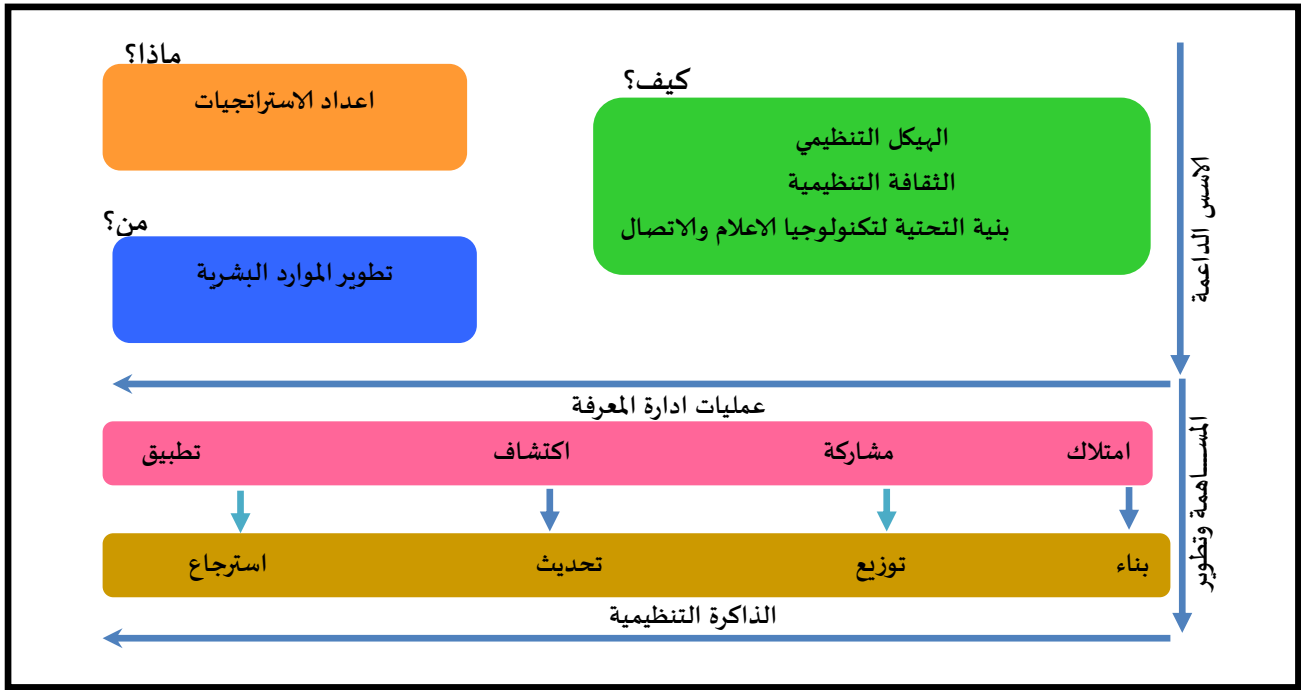
<sup>2</sup> Walsh, J.R., & Ungson, G.R. (1991), *Organizational Memory*, *Academy of Management Review*, Vol.16, N°1, p60.

<sup>3</sup> جمال صابرينة، مرجع سابق، ص83.

<sup>4</sup> Thomassian, M.M., *op. cit.*, p17.

المطلب السادس: النموذج المقترح

شكل (2-9): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

في إطار هذا النموذج، تم الاعتماد على المراحل التي قدمها كل من *Stein* و *Walsh & Ungson* والمتعلقة بعملية الذاكرة التنظيمية وإعادة استخدامها. ونعتقد بأن هذه المراحل الأربعة تسمح بفهم الذاكرة التنظيمية، حيث أن كل البحوث التي أجريت مؤخرا على الذاكرة التنظيمية، تبين أنها دعامة للمعرفة وعملية على حد سواء، كما اثبت أنها تلعب دورا معتبرا في التذكرداخل المنظمة.

نحاول من خلال النموذج المقدم فهم هذه الظاهرة من كافة جوانبها: من مرحلة اكتشاف المعرفة إلى غاية وضعها حيز التطبيق في العمل. واهم الحلول التي قدمتها إدارة المعرفة تساهم اتوماتيكيا في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية.

وبالاعتماد على الأدبيات المتخصصة في إدارة المعرفة، تم اعتماد أهم الحلول إدارة المعرفة التي قمنا بتقديمها مسبقا والتي تشمل اكتشاف المعرفة وامتلاكها وإضافة إلى مشاركة وتطبيق المعرفة. فهذا النموذج يمثل نقطة البداية لبحثنا الميداني ولسار جمع البيانات لإجابة على أهم الافتراضات والتأكد من صحتها. نحاول إضافة إلى ذلك، التطرق لمكانة إدارة المعرفة في إطار مقاربات الذاكرة التنظيمية التي تتلخص في مقاربتين أساسيتين تقوم كل واحدة بالتعامل مع المفهوم بطريقة معينة ووفق أسس خاصة: مقارنة الذاكرة الساكنة والمتحركة.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل، حاولنا التركيز على عدد من الاختلافات والتناقضات التي يعرفها مجال الفكر الخاص بالذاكرة التنظيمية، وكان هدفنا هو الوقوف على أهم هذه الاختلافات والتي نعتبرها سببا أساسيا ساهم في تطوير الذاكرة التنظيمية نظريا وعمليا.

ويعرف التصور الحالي للذاكرة التنظيمية على أنها الطريق التي يمكن للمنظمات من خلالها أن تتعلم وتحفظ المعرفة الماضية في صورة مصنوعات يدوية، فكرية أو هيكلية. على هذا النحو، يمكن أن ينظر إليها كعنصر هام من إدارة المعرفة، إذ تتناول إدارة المعرفة بشكل كلي المعرفة التنظيمية في حين تركز الذاكرة التنظيمية على آلية التخزين للمعرفة الماضية أو الحالية من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي.

وقد تم طرح مقاربات متباينة حول الذاكرة التنظيمية منها الساكنة (صناديق تخزين المعرفة) ومنها الدينامكية (عمليات تنشأ بالتفاعل الاجتماعي)، من أجل الوصول إلى نموذج يمثل بشكل مناسب الذاكرة التنظيمية. وبالرغم من كون أغلب الأبحاث تميل أكثر إلى المقاربة الساكنة والمادية، إلا أننا نتوقع أن نرى في المستقبل مساهمات جديدة تسعى للتكامل بين المقاربتين ووجهات النظر المختلفة. وقد يتطور اتجاهها نحو "ذاكرة تنظيمية ذات بنية ديناميكية اجتماعية وقابلة في نفس الوقت للتخزين في صناديق المنظمة". أي بناء نموذج من شأنه أن يجسد الجوانب الجوهرية للمقاربتين معا والتي تعتبر المؤسسات اليوم في أمس الحاجة إليه.

وبالموازاة مع ذلك، فقد تم نقد التوجه التكنولوجي للذاكرة التنظيمية والذي تبناه العديد من الباحثين من قبل، الذين يؤكدون بأنه من أجل وضع ممارسات إدارة المعرفة محل التنفيذ، وبالتالي إدارة الذاكرة التنظيمية، من الضروري فهم طبيعة العلاقة بين التكنولوجيا والخصائص التنظيمية، الأفراد على وجه الخصوص. لذلك، نتوقع في المستقبل رؤية المزيد من المقاربات الأكثر توازنا التي تمزج البعد البشري والتكنولوجي في تطوير مساهمات الذاكرة التنظيمية. على الرغم من ضرورة الاعتراف بقوة الحجج المبررة للدور غير الفعال للذاكرة التنظيمية والمسبب لاختلالات تنظيمية وظيفية، فإننا نرى في نفس الوقت بان تبني نموذج المنظمة الماركوفية - المنظمة بلا ذاكرة - تعتبر مجازفة كبيرة. بالتالي، على كل منظمة البدا في التفكير الجدي في الأهمية الوظيفية للذاكرة التنظيمية، والبحث عن سبل تحويلها من ذاكرة غير فعالة إلى ذاكرة ذات أثر وظيفي فعال (أو على الأقل تقليص إلى أقصى حد مساهمتها في حدوث الاختلالات الوظيفية)، بدلا من تجاهلها وعدم الاعتراف بدورها. فالدور الفعال للذاكرة التنظيمية يكمن في المساهمة التي يمكن أن تقدمها للتسيير الفعال لمستقبل المنظمة ولاتخاذ القرار التنظيمي، خاصة بعد التأكد من أن المعارف المتاحة في مستودعات الذاكرة التنظيمية تخدم فعلا هذا الهدف.

---

## الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات

---

## تمهيد

تعد منهجية البحث في مجال علوم التسيير من المسائل التي تطرقت لها العديد من الأدبيات، حيث تم الإعتماد في عملنا هذا على جملة باحثين وكتاب من مختلف التخصصات الذين وضعوا الأطر الإبستمولوجية والمنهجية لهذه العلوم، وكما ساهموا في تحديد المبادئ المنهجية لعمل البحث العلمي في ميدان العلوم التسيير. وفقا *Wacheux*، المنهجية هي الهيكل الذي يسمح القيام بعملية البحث: «منهجية الملائمة تتيح وصول، حفظ، وتحليل المواقف من خلال تمثيلها وملاحظتها»<sup>1</sup>. فالمنهجية هو تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل، ووسيلة تفكير وطريقة إجراء البحث وتحليل البيانات.

وبناء عليه، نتناول من خلال هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها التي اتبعتها الباحثة ونفذها لتحقيق الغاية المرجوة وفق دراسة ميدانية استكشافية بهدف تحليل مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية داخل مؤسسات في بيئة جزائرية. و بالإضافة إلى استراتيجية البحث المتبعة يقدم هذا الفصل طريقة المعاينة المتبعة وكيفية اختيارها، إضافة إلى أدوات جمع البيانات وطريقة تحليلها، كما يعرض أيضا هذا الفصل تحليلا لكيفية اختيار نموذج الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى المقاربة المتبعة في الدراسة الميدانية.

<sup>1</sup> Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Paris: Économica., P9.

## المبحث الأول: إستراتيجية البحث

استنادا للباحث *Drapeau*، تعتمد قيمة البحث العلمي بشكل كبير على قدرة الباحث في إثبات مصداقية ما توصل اليه من نتائج مستند في ذلك على معايير علمية مرتبطة بالموقف الإبستمولوجي المنتهج. اذ قد لا تكون هناك مجال للمقارنة في الغالب بين هذه المعايير من بحث إلى آخر، بالرغم من الاختلاف الأسس الإبستمولوجية أحيانا. ومن الصعب مقارنة المعايير المستخدمة من طرف الباحثين نظرا لاعتماده على معايير واسعة واختلافات كبيرة في المصطلحات المستخدمة.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: التوجه الإبستمولوجي لدراسة

يعد التفكير الإبستمولوجي جوهر كل عمل بحثي منجز، فهو ضروري من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها أيضا: الوصف، الفهم، الشرح، أو التوقع. فكل عمل بحث لا بد أن يرتكز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتنبؤ، التقرير، الفهم أو الشرح.<sup>2</sup>

وفي علوم التسيير هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية، النموذج الوصفي (*Le paradigme positiviste*)، النموذج التفسيري (*Le paradigme interprétativiste*)، النموذج البنائي (*Le paradigme constructiviste*). يرى الباحث *Thiétart* أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج إبستمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يشكل ثروة.<sup>3</sup>

وتأسيسا على ما تقدم وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، للتعرف على الية مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية؛ وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لهذه إشكالية، من خلال مدخلي المعرفة والذاكرة التنظيمية. إتبعنا في ذلك التوجه الإبستمولوجي التفسيري (*Le paradigme interprétativiste*) بغرض فهم وتفسير حقيقة مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، حيث قمنا بتحليل إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية من خلال أهم المقاربات المفسرة لهما. ومقارنة ما توصلنا إليه في الجانب النظري مع الواقع العملي من خلال جمع المعطيات ومحاولة تحليلها للوصول إلى نتائج تؤكد أهمية كلا من مفهومي إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

<sup>1</sup> Drapeau, M. (2004). *Les critères de scientificité en recherche qualitative. Pratiques Psychologiques*, 10(1), P80.

<sup>2</sup> Thiétart, R.A et Coll.( 2003) , *Méthodes de recherches en management*, 2<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, p11.

<sup>3</sup> Thiétart, R.A et Coll., *Op.Cit.*, p12.

## المطلب الثاني: مجال البحث والمنهج المتبع

نحاول في هذا القسم مناقشة وتبسيط الضوء على مجالات البحث من اجل تحديد مجال بحث الذي تم اعتماده والمنهج المتبع في هذه الدراسة.

## الفرع الاول: مجال البحث

حسب الباحث *Wacheux* يوجد أربعة أنواع للبحث العلمي منها: الأساسي، التطبيقي، التجريبي والمحاكاة:<sup>1</sup>

اولا: البحوث الأساسية؛ تتناول اليقين، التناقض أو نقص المعرفة في مجال معين، وهي بحوث تجرى من أجل الحصول على المعرفة بحد ذاتها وتسمى أحيانا البحوث النظرية وهي تشتق من المشاكل الفكرية والمبدئية إلا أن ذلك لا يمنع من تطبيق نتائجها فيما بعد على مشاكل قائمة بالفعل.

ثانيا: البحوث التطبيقية؛ هي بحوث ميدانية تكون أهدافها محددة بشكل أدق من البحوث الأساسية النظرية وتكون عادة موجهة لحل مشكلة من المشاكل العلمية أو لاكتشاف معارف جديدة يمكن تسخيرها والاستفادة منها في واقع فعلي موجود في مؤسسة أو منطقة لدى الأفراد... فهي مستوحاة من التعارض التقليدي بين الاستقرار والاستنباط.

ثالثا: البحوث التجريبية؛ تقوم هذه البحوث على منهج البحث العلمي القائم على الملاحظة وفرض الفروض والتجربة الدقيقة المضبوطة للتحقق من صحة هذه الفروض. وهي البحوث التي تجرى في المختبرات العملية المختلفة، ولعل أهم ما تتميز به البحوث التجريبية على غيرها من أنواع البحوث هو ضبط للمتغيرات والتحكم فيها عن قصد من جانب الباحث. يمكن تكرارها وتعطي دائما نفس النتائج.

رابعا: بحوث المحاكاة؛ الذي يعامل في كثير من الأحيان على أنه إسقاط للتكنولوجيا على الواقع في نموذج محاكاة مفترض.

فاستنادا للباحث *Gauthier* الذي يرى انه بغض النظر عن نوع البحث، سواء كان أساسيا أو تطبيقي، فالهدف منه هو العمل على التقليل من عدم اليقين: «الفهم الجيد لبيئتنا، والحد من المخاطر المتأتمية من استكشاف الحالات الجديدة وغير المؤكدة».<sup>2</sup> اذن فكيف نُحدد مجال بحثنا؟

<sup>1</sup> Wacheux, F. *OP.cit.* P 156.

<sup>2</sup> Gauthier, B. (2003). *La structure de la preuve. Dans Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données.* Ste-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec., P8.



ومن خلال الشرح المقدم من طرف الباحث *Cooper et Schindler*، بأنه من بين أهداف البحث في علم التسيير هو تكوين « منهج منتظم يسعى لتوفير المعلومات/المعرفة الضرورية للوقوف على مشكلة ما عمليا، هذه المشكلة هي في كثير من الأحيان القرار الواجب اتخاذها من قبل المسير».<sup>1</sup>

واستنادا إلى الباحثين أعلاه، يندرج بحثنا ضمن مجال البحوث الأساسية، فهذا النوع من الأبحاث يسمح لنا بالتعمق في الظاهرة المدروسة، والنظر إلى الإشكالية من منظور جديد عند صياغتنا لأسئلة وفرضيات البحث.

### الفرع الثاني: منهج الدراسة و النمط الاستدلالي

فبعد القيام بتحديد التوجه الاستمولوجي للدراسة ومجال الدراسة، ننتقل إلى تحديد المنهج المتبع أي التوجه نحو المرحلة العملية بمعنى الانتقال من سؤال البحث الذي يمتاز أكثر بالعمومية والتجريد إلى السلوكيات التي نسعى إلى ملاحظتها في الواقع. أي الانتقال من الجانب المجرد إلى الملموس للبحث. فهذه مرحلة حساسة لأنها تربط ما بين مرحلة التعريف بالإشكالية ومرحلة جمع وتحليل البيانات. وعليه إن مرحلة العملية تسعى إلى الإجابة عن السؤال "كيف أبحث؟". وبالتالي فهي توضح أكبر عمليتي البناء المعرفي وهما: الاستكشاف والتجريب (الاختبار).<sup>2</sup>

فالاستكشاف: هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة. وفي مجال التسيير، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير (بما فيه التأويل) والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين.<sup>3</sup>

أما الاختبار: فيتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير.<sup>4</sup>

والتوجه نحو الاستكشاف أو الاختبار لا يتم بطريقة عشوائية وإنما تخضع للتوجه الاستمولوجي الذي يتبناه الباحث. فإذا كانت عملية الاختبار تخضع حتما للبحث للتوجه الوضعي، فإن عملية الاستكشاف لا تخضع لنموذج ابستمولوجي ثابت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Cooper, D, R. et Schindler, P. S. (1998). *Business research methods*. (6<sup>eme</sup> éd.) New York : Irwin/McGraw-Hill, p14.

<sup>2</sup> Thiétart, R.A et Coll., *Op.Cit.*, p 13.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> idem

<sup>5</sup> Idem.

وبناء عليه، تم الاعتماد المنهج الاستكشافي/الإستطلاعي<sup>1</sup> وذلك من اجل فهم حقيقة الترابط الموجود بين كلا من المدخلين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية. كما نسعى من خلاله للتعمق في فهم مشكلة الدراسة من خلال الكشف عن المعاني بعمق، وطرح إشكالية مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية من منظور جديد وكذا صياغة أسئلة وفرضيات البحث وفق تصور مختلف. وعليه، فالهدف من البحث الاستكشافي هو تكوين رؤية كاملة وشاملة قدر الإمكان لمشكلة الدراسة، وذلك من اجل الحصول على معرفة أعمق . ووفقا ل (EVRARD) وآخرون، تستخدم الدراسة الاستكشافية من اجل:<sup>2</sup>

- الوصول الى أفضل صياغة لسؤال البحث، والقيام بعد ذلك باختبار دقيق؛
- صياغة الفرضيات من خلال التوضيح الدقيق للعلاقات فيما بين متغيرات الدراسة، وتعريف الباحث أكثر بمجال الدراسة؛
- إضافة قيمة لأدوات وتقنيات البحث العلمي كالاستبيان من خلال توضيح كيفية إيجاد مقاييس فعالة لمتغيرات الدراسة، متكيفة مع الحالة المدروسة.

ودائما حسب الباحث *EVRARD* وآخرون، فالبحوث الاستكشافية تتميز بأربع خصائص:

- صغر حجم العينة، الذي يوفر لنا الجهد والتكلفة الكبيرة التي تتطلبها عملية جمع البيانات؛
- التفاعل بين الباحث والظاهرة الملاحظة؛
- تعتمد على الباحث كأداة تحليلية؛
- وأخيرا جمع البيانات النوعية.

وإضافة إلى المنهج الاستكشافي تم كذلك اعتماد أسلوب أستدلال التجريبي<sup>3</sup> (الاختبار) لمقارنة الجانب النظري مع الواقع، أي لوضع ما توصلنا إليه في الجانب النظري من مفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وواقع تطبيقها داخل المؤسسات محل الدراسة.

وبما ان الثنائية استكشاف- اختبار تستوحي أهميتها من المنطق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقرار ، فان الاختبار يقوم على أسلوب الاستنباط. فالباحث في التسيير، فلا يستطيع التفكير لا بواسطة آلية الاستقرار ولا بواسطة آلية الاستنباط، ولكنه يفكر وفقا لآلية التمثيل أو ما يسمى بأسلوب الإبعاد (التمحور). فالباحث غالبا ما يحاول استكشاف أو فهم ظواهر معقدة محل ملاحظات عديدة،

<sup>1</sup> اكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين أساسيين، التفسير والفهم، فهو مناسب للباحث الذي يريد اقتراح نتائج نظرية جديدة وذلك من خلال خلق ترابط جديد بين المفاهيم، أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري عملي.

<sup>2</sup> Evrard. Y., & al, (2009), *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*, dunod, paris, p 23.

<sup>3</sup> وهو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري مع الواقع بهدف الاختبار.

ذات طابع مختلف و غامض في بداية الأمر. فيحاول في هذه الحالة تنظيم وهيكله نظام ملاحظاته لإبراز وتحديد المعنى. فهدف الباحث في علوم التسيير ليس التحقق من فرضيات معينة من أجل استنتاج قوانين عامة ذات قابلية كاملة للتطبيق، كما يدعو أسلوب الاستقراء، لأننا في العديد من الحالات لا يهمننا أساسا الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمننا إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول ظاهرة معينة. أي يكفينا اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن ابداع العقل لعلاقات من درجة ما من الدقة والعمق بينها، انطلاقا من خبرة الباحث السابقة، يساهم في تفسير الظاهرة. لكن التعرف على هذه العلاقات ليس معطى للإدراك سلفا، بل يتوقف على بلورة وإعادة نظر للباحث في كل بناء. ففي هذه الحالة نقول أن الباحث ينتهج أسلوب التمثيل أو الإبعاد *Eco* (1990) أو التمحو *Blaug* (1982).<sup>1</sup>

وبناء عليه تم انتهاج أسلوب استدلال الإبعاد (التمحو). لأنه نحاول استكشاف وفهم كيفية إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية والتي هي محل ملاحظات عديدة ذات طابع مختلف و غامض وكما لا نهدف التحقق من الفرضيات من أجل استنتاج قوانين عامة ذات قابلية كاملة للتطبيق، كما يدعو أسلوب الاستقراء، لأننا لا يهمننا الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمننا إيجاد تفسيرات قادرة على إزالة الغموض حول كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية.

#### المطلب الثالث: مقارنة البحث المعتمدة

إن اختيار الطريقة المتبعة في جمع البيانات تتوقف على مدى تحقيقها لأهداف الدراسة، فيمكن للباحث اعتماد المقاربة البحثية المناسبة لأهداف البحث والإجابة على إشكالية الدراسة سواء كانت نوعية او كمية ومزج بينهما (البحث المندمج/المختلط). اذ تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقارنة البحث المندمج والذي سنتطرق له بقدر من التفصيل من خلال تعريفه وتحديد اهم المبررات التي قادتنا الى استخدامه.

#### الفرع الاول: تعريف البحث المندمج /المختلط

يمكن تعريف البحث المندمج/المختلط (*Mixed Methods*) على أنه البحث الذي يقوم من خلاله الباحث بتنوع أساليب وأدوات جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية في دراسة واحدة والعمل على المزج بينهما في عملية التحليل وكذا المزج بين النتائج المتحصل عليها من اجل الحصول على تركيبة تقدم فهما أفضل لإشكالية البحث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وسيلة بن ساهل (2011)، التصور الابستمولوجي ومنهج البحث، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص6.

<sup>2</sup> Creswell, J. W, Plano Clark, V.L. (2006), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 1er éd. Sage Publications, Inc.p5.

إذ يرى البعض أن البحث المندمج هو أكثر من مجرد دمج ما بين البحث الكمي والنوعي، فهم يرونه كاستراتيجية جديدة تفتح المجال للبحث في الظواهر والتعرف عليها بطريقة لم تكن تتيحها وتوفرها الطريقتين السابقتين. فالبحث الكمي يتحدث بلغة الأرقام فقط وابتعد فيه الباحث عن الفهم المعمق والمفصل لمحتوى الظاهرة وتفصيلها (إذ يدعي الباحث فيها الحياد الكلي وعدم التأثير في الظاهرة)، بينما يهتم البحث النوعي بكيفية فهم الظاهرة بعمق واستيعابها من كافة جوانبها (وهنا يندمج الباحث في الظاهرة محل الدراسة ويؤثر ويتأثر بها).

الفرع الثاني: استراتيجيات وتصاميم البحث المندمج/المختلط

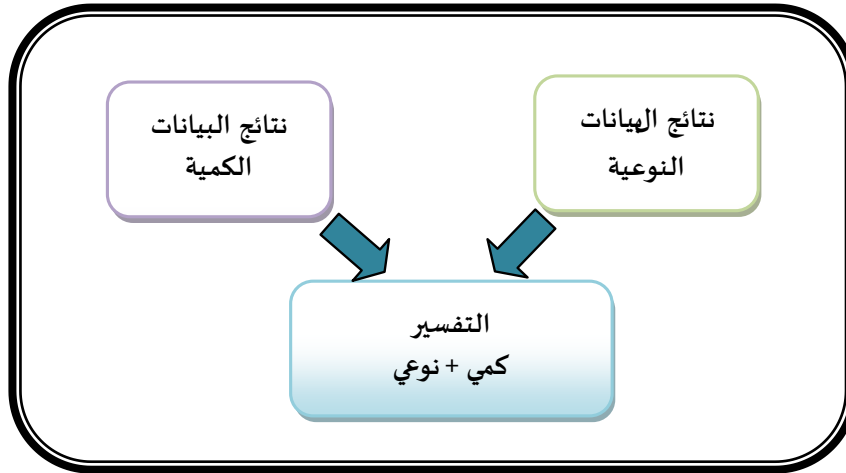
قدم الباحثين (Greene & al, 1989 ; Patton, 1990 ; Creswell & al., 2003) العديد من تصاميم والاستراتيجيات والتي يمكن تصنيفها وفق اربعة استراتيجيات:<sup>1</sup>

اولا: استراتيجية وتصميم التثليث (Triangulation)

مفهوم التثليث بالمعنى التقليدي للكلمة، هو الحصول على بيانات مختلفة (نوعية وكمية) لكنها متكاملة حول نفس الموضوع من أجل فهم أفضل للمشكلة البحث. إذ يهدف الباحث من ذلك للاستفادة من المزايا المختلفة لكل من الأساليب النوعية (لمزيد من التفاصيل، العمق) وكمية (حجم العينة، والاتجاهات، التعميم) والحد من الضعف في كل منهما والمكملة لبعضها البعض. إذ تبحث عن التقارب و التحقق من النتائج على نفس الظاهرة قيد الدراسة لتعزيز صحتها.

<sup>1</sup> Aldebert, B. & Rouzies, A. (2011), *L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration*, XXème Conférence de l'AIMS, IAE de l'Université de Nantes, France, P6.

شكل(1-3): تصميم التثليث المتزامن



Source: Aldebert, B. & Rouzies, op.cit , P6.

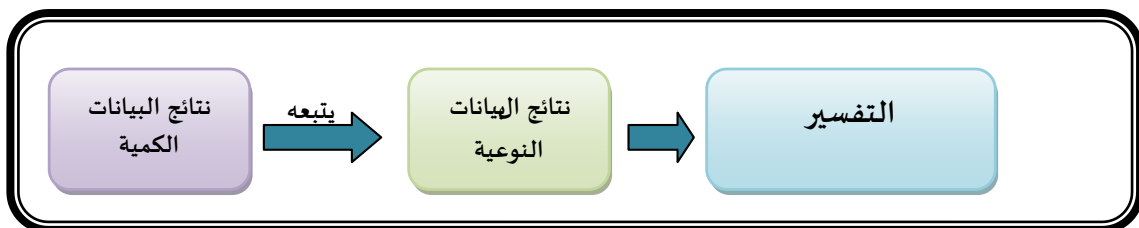
ثانيا: تصميم المتكامل

يسمح تصميم المتكامل للباحث أن تأخذ في الاعتبار مختلف مستويات التحليل لنفس الظاهرة. يمكن هذا التصميم من الإجابة على الأسئلة المختلفة التي تتضمن أنواعا مختلفة من البيانات من أجل الوصول إلى فهم أعمق وشامل للظاهرة.

ثالثا: التصميم التفسيري المتتابع (Explanatory Sequential Design)

تصميم التفسيري هو تصميم متتابع فهو نوع من البحث الذي يعتمد على جمع بيانات البحث الكمية وتحليلها في المرحلة الأولى . ومن أجل زيادة شرح ما تم العثور عليه في الجزء الأول يتبع بجمع البيانات النوعية/الكيفية وتحليلها في مرحلة ثانية. عادة ما تقدم البيانات النوعية شرح أعمق ومزيد من التفصيل للنتائج الكمية الأولى.

شكل(2-3): التصميم التفسيري المتتابع

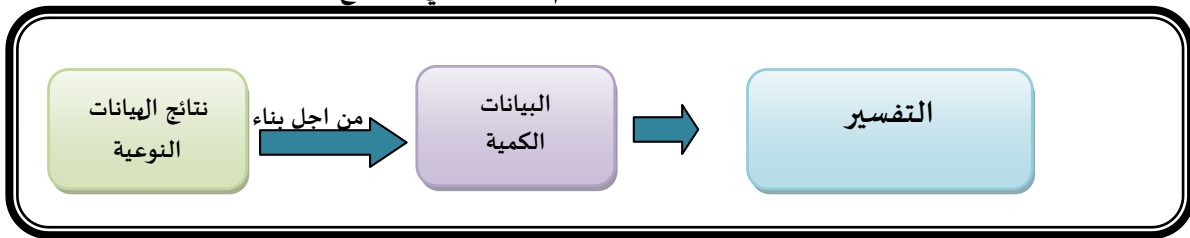


Source : Aldebert, B. & Rouzies, op.cit., P6.

رابعاً: التصميم الاستكشافي المتتابع (*Exploratory Sequential Design*)

التصميم الاستكشافي هو تصميم متسلسل يستخدم الأساليب النوعية لاستكشاف المواضيع المتعلقة بمشكلة الدراسة، ثم استخدام هذه الموضوعات لتطوير أداة أو استبيان من اجل توليد البيانات التي سيتم تحليلها كميًا. وتستخدم هذه الطريقة في حالة عدم توفر ادوات البحث أو ان المتغيرات غير معروفة ومحددة. اذ تعتمد هذه الاستراتيجية على جمع وتحليل البيانات النوعية أولاً ثم الانتقال الى عملية جمع وتحليل البيانات الكمية.

شكل (3-3): التصميم الاستكشافي المتتابع



Source : Aldebert, B. & Rouzies, *op.cit.*, P7.

وبناء على ما تقدم من تصنيفات لاستراتيجيات وتصاميم مقارنة البحث المندمج/المختلط تم اعتماد استراتيجية التصميم التفسيري المتتابع (*Explanatory Sequential Design*) وذلك لعدة اعتبارات ومبررات سيتم ذكرها في النقطة الموالية.

## الفرع الثاني: مبررات استخدام البحث المندمج/المختلط (استراتيجية تصميم التفسيري)

تم اعتماد مقارنة البحث المندمج متبعين في ذلك إستراتيجية التصميم التفسيري المتتابع (*Explanatory Sequential Design*). اذ تعتمد على جمع بيانات البحث الكمية وتحليلها في المرحلة الاولى من جمع البيانات يليها جمع البيانات النوعية/الكيفية وتحليلها في مرحلة ثانية. وذلك لعدة مبررات قادتنا لاستخدامه. إذ نحاول أن نستعرض أهمها في النقاط التالية.

## أولاً: نوع أو مصدر واحد من البيانات لا يكفي

تساعد المقاربة الكيفية أو النوعية في فهم الظاهرة بشكل معقّ حتى من خلال دراسة عدد بسيط من الأفراد أو وحدات البحث، لكن يصعب من خلالها الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. وفي المقابل، تحتاج المقاربة الكمية (*Quantitative*) لوصف الظاهرة لعدد كبير من الأفراد أو وحدات البحث حتى تتمكن من الوصول إلى نتائج وقواعد عامة، لكن من دون محاولة التعمق في الدراسة والتفصيل في كافة محدداتها وأبعادها.

## الشكل (3-4): طرق البحث العملي الكمية والكيفية



المصدر: من إعداد الباحث أستنادا لموقع: <http://educad.me/>

لذلك، يساعدنا المزج بين البحث النوعي أو الكيفي (*Qualitative*) والبحث الكمي (*Quantitative*) معا على فهم ظواهر البحث من وجهات نظر مختلفة.

## ثانيا: الحاجة لتفسير نتائج أولية/مبدئية

في كثير من الأحيان، قد تكون نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بإحدى الطرق (الكمية أو الكيفية) غير كافية لحل مشكلة البحث أو الوصول لفهم كافي لأبعادها ومحتواها. في هذه الحالة، غالبا ما يحتاج الباحث لبذل مجهود إضافي من خلال إضافة دراسة لاحقة (*Followup Study*) لإتمام فهم الظاهرة والتفسير الجيد للنتائج.

## الشكل (3-5): الحاجة لتفسير نتائج أولية



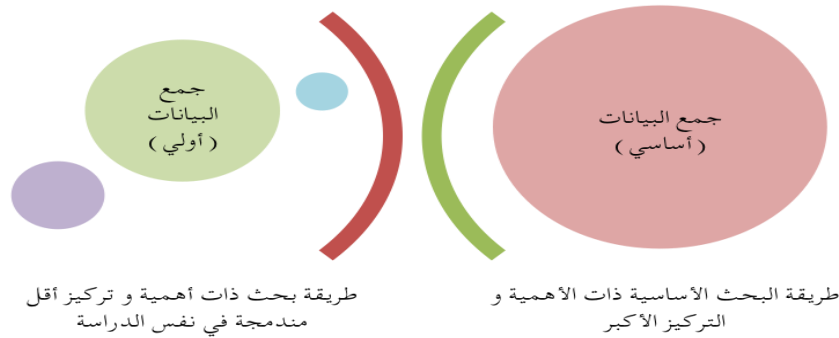
المصدر: من إعداد الباحث أستنادا لموقع: <http://educad.me/>

فمثلا، غالبا ما تحاول الدراسة الكمية (*Quantitative*) وصف الظواهر وتفسير العلاقات الموجودة ما بين العناصر أو العوامل المختلفة بشكل عام من خلال تطبيق الاختبارات الكمية والإحصائية، فإذا احتاجت نتائجها للمزيد من التوضيح والتفسير من أفراد أو وحدات البحث للوصول إلى فهم حقيقي ومعمق لما تعنيه نتائج الاختبارات الإحصائية بدقة أو أثرها، وبالتالي احتواء كافة جوانب الظاهرة، يمكن إضافة دراسة نوعية (*Qualitative*) موضحة ومكملة. فالبحث المندمج في هذه الحالة يساعدنا في الوصول لفهم أفضل وفق أكثر من منظور، خصوصا أن الحاجة تدعو لمثل هذا الفهم المتعمق والشامل خاصة في مجال علوم التسيير.

### ثالثا: الحاجة لتحسين مخرجات دراسة

إن استخدام طريقة بحث إضافية ثانوية في الدراسة للوصول لفهم أفضل حول بعض أجزاء الدراسة قبل تطبيق الدراسة الأساسية نفسها. فإذا قمنا بجمع البيانات بطريقة بحث نوعية أو كيفية (*Qualitative*) للتوصل لفهم أعمق عن أفراد العينة والتعرف على بعض المعلومات التي قد تساعد في صياغة الأسئلة أو للاستفادة القصوى من أفراد العينة وتقسيمهم حسب الطريقة الأمثل في الدراسة الأساسية اللاحقة، سواءاً كانت نوعية (*Qualitative*) أم كمية (*Quantitative*).

### الشكل (3-6): الحاجة لتحسين مخرجات دراسة



المصدر: من إعداد الباحث أستنادا لموقع: <http://educad.me/>

بالتالي، يمكن الإستفادة من طريقة بحث أساسية (بحث مندمج) كيفية وكمية في نفس الوقت، وذلك للحصول على معلومات أولية عند جمع البيانات من خلال طريقة البحث الأساسية.



رابعاً: الحاجة لفهم أكثر للعلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية

واعتمدنا طريقة البحث المندمج الذي يمزج ما بين مختلف الاستخدمات (النوعية والكمية) لما له من إيجابيات عديدة، وذلك لأن مشكلة البحث معقدة، ومن الصعب دراستها بطريقة بحث وحيدة (نوعية أو كمية)، بغية الاستفادة من الإيجابيات في كل طريقة وتجنب السلبيات وتوصل الى نتائج أفضل.

الشكل (3-7): الحاجة لفهم أكثر للعلاقة المدروسة



المصدر: من إعداد الباحث أستنادا لموقع: <http://educad.me/>

## المطلب الرابع: تقنية البحث المعتمدة

اعتمدت منهجية البحث العلمي في هذا البحث على تقنية « دراسة الحالة ». فوق الباحث *Feagin*، تعد دراسة الحالات إحدى أهم الأدوات التحليلية التي يتم الاستعانة بها عند الحاجة لإجراء تحقيق شامل ومتعمق في البحوث المرتبطة بالعلوم والمعارف، مثل علم النفس وعلم الاجتماع، والاقتصاد، والطب وعلوم التسيير.<sup>1</sup>

ويعود اختيارنا لهذه التقنية إلى مساهمتها في استكشاف النواحي الإجرائية والسلوكية الجديدة، أو تلك التي لا تحظى بفهم جيد.<sup>2</sup> وعلاوة على ذلك، يرى الباحثون أن هناك أنواعا من المعلومات يصعب، بل يستحيل في بعض الأحيان، التعامل معها بوسائل أخرى غير «المقاربات النوعية»، مثل الإستراتيجيات القائمة على دراسات الحالة.<sup>3</sup>

ويشرح *Yin* السياق الطبيعي لدراسة الحالة في تعريفه لها بأنها استفسار تجريبي (*Empirical Inquiry*)، «يبحث في ظاهرة معاصرة ضمن سياقها الطبيعي الواقعي، ويعالج وضعا تكون فيه الحدود الفاصلة بين الظاهرة والسياق غير واضحة بشكل تام».<sup>4</sup>

ويشـار إلى أن تقنية دراسة الحالة مفيدة خاصة في وصف وتحليل المشكلات القائمة على الممارسة (*Practice-based Problem*)، التي تكون خبرة الأطراف الفاعلة فيها مهمة، ويكون سياق الفعل مهما.<sup>5</sup>

وإضافة إلى ذلك، تسمح تقنية دراسة الحالة بـ «الوصف العميق» للظاهرة موضع الدراسة، وتساعد في الوصول إلى التفاصيل غير الواضحة التي يعود سبب عدم وضوحها إلى تعدد المتغيرات والتفسيرات، والتي لا تستطيع الأساليب البحثية الأخرى الكمية أو التجريبية رصدها بشكل صحيح. كما أن تقنية دراسة الحالة تعتبر أكثر تناسبا مع الدراسات التي تحاول فهم الطبيعة الإجرائية في المنظمات أو المشروعات التي يمتد أجلها لفترة زمنية طويلة.<sup>6</sup>

وكما ذكرنا، فإن الهدف من هذه الدراسة هو تكوين فهم أفضل لكيفية ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات ولكيفية مساهمتها في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية. وهو ما استلزم إجراء دراسة تفصيلية لسياق وعمليات التنفيذ والتغيرات الناجمة عنها، مما أدى بنا إلى تبني موقف تفسيري، يسعى لاستكشاف الحقائق عن طريق فهم الظواهر الموجودة في سياقات الحياة الفعلية.

<sup>1</sup> Feagin, J. R., & al., (1991). *A Case For Case Study*, University of North Carolina Press, London, p4.

<sup>2</sup> Hartley, J. F. (1994). *Case Studies in Organizational Research*, in: C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications, London, p 323.

<sup>3</sup> Chamard, J., (2000), *Implementation of Realism in Case Study Research Methodology*, International Council for Small Business, Annual Conference, Brisbane, p13.

<sup>4</sup> Yin, R. K., (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publication, p14.

<sup>5</sup> Lee, A. S. (1989). *A Scientific Methodology for MIS Case Studies*, *MIS Quarterly*, 13, (1), p 40.

<sup>6</sup> علي محمد الخوري، مرجع سابق، ص 20.

وقد وقع الاختيار في هذه الدراسة على دراسة حالة متعددة (*multiple-case study*) لما لديها من مزايا مقارنة مع دراسة حالة منفردة. اذ الأدلة التي يتم حصول عليها من هذه دراسة حالة متعددة غالبا ما تعتبر أكثر اقناعا، مما يجعل الدراسة شاملة ويزيد من قوتها. اذ ان دراسات الحالة المنفردة واجهت تساؤلات كثيرة حول إمكانية تعميمها بشكل علمي ، نجد أن هناك أسبابا منطقية عديدة لا تدعو لإجراء مثل هذه الدراسات. أنها قد تمثل حالات نادرة الحدوث او فريدة تستحق التوثيق والتحليل. و في ان الحالات التي تظهر لعيان لم تحظ فيما سبق بالبحث العلمي الكافي؛ وعليه شملت دراسة حالة متعددة كل من مجمع سوناطراك كواحدة من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. إلى جانب مجمع صيدال وكذا مجمع كوندور ، استنادا لعدة معايير والموضحة في الجدول التالي.

جدول(1-3): مؤسسات محل الدراسة ومعايير اختيارها

مؤسسة كوندور	مؤسسة صيدال	مؤسسة سوناطراك	معايير الاختيار
			بنية التحتية تكنولوجيا الإعلام والإتصال
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسبة العمال المغادرين مرتفعة (فقدان المعرفة)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	شهادة الجودة الشاملة

المصدر: إعداد الباحث

ومن اجل محاولة البحث عن ممارسات تساعد المؤسسات في تعزيز مفاهيمها حول آليات التطبيق الفعال لإدارة المعرفة وبناء وتطوير ذاكرتها التنظيمية. تم تصميم هذه الدراسة وفقا لنمط عرض دراسة حالة متعددة (*multiple-case study*) تفسيرية يتم تحليلها من خلال الوسائل النوعية و الكمية. اذ تم جمع البيانات من مصادر ثانوية وأساسية، تضمنت:

#### المصادر الأساسية:

- مقابلة شبه موجهة والتي سمحت بالاتصال والتواصل مع الأطراف المعنية في المؤسسات محل الدراسة، من أجل استكشاف واستطلاع ردودها؛
- الاستمارة: نموذج (CAF) لتقييم الذاتي لإدارة المعرفة.

المصادر الثانوية: بينما شملت البيانات الثانوية في المقام الأول:

- تحليل المطبوعات والوثائق الفنية للمؤسسات؛
- التقرير السنوية لمؤسسات محل الدراسة؛
- تدخلات المسؤولين في الجرائد والملتقيات،
- أعمال الخبير في مجال إدارة المعرفة *Jean-Louis Ermine*.
- مواقع الانترنت الرسمية خاصة بالمؤسسات محل الدراسة

المطلب الخامس: صحة المنهجية

في هذه المرحلة من البحث، من الضروري التأكد والتحقق من مدى التزامنا بالمسار المنهجي الصحيح. ومن أجل ضمان التوافق ما بين إشكالية البحث، المنهجية، وكذا أدوات الدراسة المتبعة، إقترح الباحث *Benbasat* (1987) أربعة أسئلة تستدعي إجابات تأكيدية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

الفرع الأول: الظاهرة موضع البحث، هل فهمها يستدعي دراستها ضمن سياقها الطبيعي؟

في الجانب النظري، تبين من خلال عمل العديد من الباحثين الذين عرفوا إدارة المعرفة بأنها عملية جماعية اجتماعية وتفاعلية تدخل ضمن سياق معين، ويتوقف تطبيقها ونجاحها على مجموعة الأفراد المندمجين في البيئة التنظيمية الخاصة بها، وكذا على مختلف الشبكات الاجتماعية التي ينشؤونها فيما بينهم. وبالمقابل، تقترح إدارة المعرفة على المنظمات الراغبة في الالتزام بتطبيقها بجدية إشراك مختلف الأطراف الفاعلة ذوي المصالح من داخل وخارج المنظمة.

وبناء عليه، اذ يبدو جليا سعينا إلى فهم السياق والتعرف على كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية (بناء، تحديث، توزيع والاسترجاع) من خلال الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة والمتمثلة في العمليات التالية: اكتشاف، امتلاك، مشاركة وتطبيق المعرفة وفق سيرورة ديناميكية في صلب الحياة اليومية للمنظمة. وعلى هذا الأساس، لا يمكن فهم هذه الظاهرة إلا إذا تم دراستها في سياقها الطبيعي، بمعنى السياق الذي تعمل فيه المنظمة بإدارة معرفتها وكيف يتم بناء وتطوير ذاكرتها التنظيمية.

<sup>1</sup> Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987), *The case research strategy in studies Of information systems*, *MIS Quarterly*, p372

## الفرع الثاني: هل هذه الإشكالية تعتبر من بين التحديات الحديثة والمعاصرة ؟

إن زيادة الوعي حول الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة في الوقت الحالي، وكذا ضرورة تطوير المنظمات لرصيداها المعرفي واستغلاله أحسن استغلال من خلال بناء وتطوير ذاكرتها التنظيمية نتج عن تطور الفكر الإداري في ظل تغير المحيط واشتداد المنافسة أكثر فأكثر، إلى جانب التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وبروز الجانب الاجتماعي والثقافي في المنظمة كمحددات أساسية لاكتساب ميزة تنافسية. كل هذه الأحداث تعكس التحديات المعاصرة التي يفرضها كلا من المتغيرين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية على المنظمة.

هذه التحديات ساهمت في التوجه الكبير لأغلب المنظمات نحو التبنى الجدي لإدارة المعرفة والاهتمام بالذاكرة التنظيمية، خاصة بعد ملاحظة الآثار الإيجابية لهذه الإدارة على مسار نشاط المنظمات والنتائج، مما أصبح ضرورة ملحة لاكتشاف وفهم الأحداث المصاحبة لها والمساهمة فيها.

## الفرع الثالث: هل يمكن الإلمام الجيد بكافة جوانب الظاهرة من دون الحاجة للتأثير في أفراد الدراسة أو التحكم في الأحداث المسببة لها؟

إن النجاح في اختيار وحدة التحليل الملائمة لمشروع البحث، يعتبر من أهم التحديات التي يواجهها الباحث، لما له من اثر كبير على طريقة جمع البيانات، وعلى مستوى تعميم النتائج المرغوب في تحقيقه.

في إطار هذا العمل تبيننا أسلوب المقابلة شبه الموجهة واستبيان نموذج (CAF) كأداة لجمع البيانات، وبالتالي اعتمدنا في فهم الظاهرة على محادثات مع أفراد الدراسة. لذلك استنادا لباحث Yin (1993) اذ يؤكد على انه من الضروري إعطاء الحرية للمقابل لتحديد تصوره وعرض أفكاره بدون قيود حتى نضمن إثراء عملية جمع وتحليل البيانات، وبالتالي الفهم الجيد لظاهرة<sup>1</sup>.

وأفضل طريقة لتحقيق ذلك، تكمن في جعل المتحدث هو المسير الأساسي للمقابلة، ويترك له فرصة التعبير عنها بأسلوبه وطريقته التي يختارها من اجل تطوير معرفتنا بالظاهرة المدروسة من دون الحاجة للتأثير فيه أو توجيه أفكاره.

<sup>1</sup> Yin, R. K., *op.cit.* P15.

الفرع الرابع: هل يحتوي الإطار النظري المرتبط بالإشكالية قيد الدراسة على عناصر غير مفسرة؟

كلا من متغيرتي الدراسة إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية تمتلك خلفية نظرية خاصة بها، ولكن يوجد القليل من الباحثين من عالج العلاقة بينهما في إطار نظري موحد. في بحثنا هذا نحاول عرض هذه المتغيرات واستكشاف العلاقة بينهما وإضافة قيمة معرفية للبحث.

وبناء عليه ومن خلال الإجابة وبشكل ايجابي على جملة الأسئلة التي اقترحها الباحث *Benbasat*، يمكننا القول ان هذه الإشكالية تفي بمعايير اعتماد دراسة حالة كمنهجية للبحث.

## المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات

في هذه المرحلة من البحث، من الضروري التأكد والتحقق من مدى اختيارنا لأنسب أدوات جمع البيانات، وعليه نحاول من خلال هذا المبحث عرض إجراءات اختيار العينة واهم أدوات جمع وتحليل البيانات المتبعة في هذه الدراسة.

## المطلب الأول: اختيار عينة الدراسة

ان إختيار عينة البحث هو موضوع مهم ولا بد منه خصوصا في حالة الأبحاث التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة أفراد المجتمع لكثرة العدد.

## الفرع الأول: وحدة المعاينة

العينة (*Sample*) في البحث العلمي هي جزء يتم اختياره من مجتمع البحث (*Population*) بحيث تمثل هذه العينة المجتمع وتحتوي على الصفات الأساسية للمجتمع. أما المعاينة فتعرف بأنها « عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج العينة». وتتنوع طرق اختيار العينة حسب خصائص المجتمع المدروس ومزايا وعيوب كل طريقة.<sup>1</sup>

وحسب الباحث *Pires* إن كلمة عينة تحمل معنى مزدوج: فالمعنى الدقيق أو العملي، يشير إلى كونها نتيجة عملية تهدف إلى تخصيص جزء من كُلي محدد بدقة. وبمعناها الواسع، تعني نتيجة أي عملية تهدف إلى تكوين مجموعة تجريبية للبحث.<sup>2</sup>

والطريقة الملائمة عموما لاختيار العينات في دراسة حالة هي الطريقة غير احتمالية، من خلال قيام الباحث باختيار المشتركين بنفسه والتحديد الذاتي لمعايير هذا الاختيار. وعليه فإننا لا يمكن تقدير هامش الخطأ مما يؤدي الى احتمالية الحصول على عينة متحيزة. ووفقا للباحث *Lamoureux* فإنه من المستحيل تحديد هامش الخطأ: « فمن المستحيل، اثناء تحليل البيانات، تقدير هامش خطأ النتائج التي سيتم الحصول عليها من العينة، وكنتيجة لذلك لا يمكن للباحث تقييم إلى أي درجة يمكن أن تكون النتائج المتحصل عليها قابلة للتعميم على المجتمع المستهدف. مما يواجه خطر اختيار عينة متحيزة».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أماني موسى محمد، (2007)، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، ص6.

<sup>2</sup> Pires, A., (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique*, Université d'Ottawa, Canada, p7.

<sup>3</sup> Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval, Québec: Éditions Études Vivantes. P 204.

- وكما يحدد الباحث *Lamoureux* خصائص الطريقة غير الاحتمالية اذ يراها عكس الطرق الاحتمالية:<sup>1</sup>
- فكل فرد من المجتمع لديه فرصة غير محددة لاختياره، وبالتالي من غير الممكن حساب احتمال اختياره؛
  - لا يهتم الحصول على قائمة بأسماء أفراد المجتمع؛
  - لا يتم اختيار أفراد البحث بشكل عشوائي وإنما تكون مقصودة؛
  - التركيز فقط على أفراد البحث الملائمين للبحث.

وتأسيسا على ما تقدم، نستطيع القول بأن طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية هي الطريقة المناسبة لتطبيق دراسة الحالة. اذ تمتاز بسهولة، غير انها تتطلب جهدا كبيرا من حيث الاختيار والتفسير، وكما لا يمكن تقدير هامش الخطأ فيها.

#### الفرع الثاني: معايير اختيار العينة

تبعاً لجملة التعاريف المذكورة أعلاه، تم في هذا البحث اختيار عينة غير احتمالية من خلال طريقة كرة الثلج، وتحديد أفراد الدراسة وفق المعايير المحددة ضمن النقاط التالية:

#### الجدول (2-3): معايير اختيار المستجوبين

عدد المستجوبين	الوظيفة	الخبرة	مجال الخبرة
من 7 إلى 8 حتى يتم الوصول إلى مرحلة الإشباع من البيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدير،</li> <li>▪ إطار،</li> <li>▪ رئيس قسم.</li> </ul>	من 5 سنوات فما فوق (ويفضل أن تكون في مجال التسيير)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الموارد البشرية،</li> <li>▪ الإدارة الإستراتيجية،</li> <li>▪ نظام المعلومات.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحث

واضافة الى معايير المحددة سابقا تم الاعتماد على بعض المعايير الذاتية: كوجود الدافع والرغبة الذاتية للمستجوبين للمساهمة في موضوع بحثنا وخاصة فيما يخص إدارة المعرفة، اذ يعتبر معيار ساهم في اختيار عينة البحث. ولتحديد المستجوبين، قدمنا رسالة توضيحية لهذا البحث والتي أرسلت عن طريق البريد الإلكتروني في البداية تتضمن عنوان وهدف الدراسة وأسباب اختيار المؤسسة للقيام بدراسة الحالة. تحقيقا لهذه الغاية، تم تحديد لائحة الأفراد المرجح أن تتوافق خصائصهم مع المعايير المذكورة والمطلوبة أعلاه. بعد ذلك، تم الاتصال بكل مستجوب عن طريق تطبيق طريقة «كرة الثلج»، بحيث نبدأ أولا باختيار المدير التنفيذي والمسير الذي يستوفي المواصفات الموضوعية

<sup>1</sup> Ibid.



للاختيار ضمن العينة، ثم تم الطلب من احدها توجيهنا إلى الأفراد الذين تتوفر فيهم المعايير المذكورة سابقا، واحتمالية موافقته على المشاركة في هذا البحث.

### الفرع الثالث: اختيار المشاركين في البحث

حسب الباحث *Laforest* ، فالفرد المشارك في البحث يجب ان يكون «شاهدا وملاحظا متميزا، ومن الأفراد الذين لديهم معرفة جيدة بالمشكلة سواء من خلال موقفه أو عمله أو مسؤولياته». وعموما، في البحوث الاستقرائية، تعتبر مهمة التحديد الدقيق لعدد المستجوبين من خلال المقابلات مهمة صعبة جدا. ومع ذلك، يمكن ان تستند عملية اختيار عدد المقابلات على ما يلي:<sup>1</sup>

- مصادر البيانات الكمية والنوعية التي تم استخدامها بالفعل: فإذا ما جاءت المقابلات تابعة لتحليل كمي مفصل، يصبح عدد ولو قليل من المقابلات مع المستجوبين الرئيسيين كافيا.
- تنوع وجهات النظر الممثلة في التشخيص: كلما زاد عدد المستجوبين أو زادت أهميتهم في البحث، كلما مكنت المقابلات الباحث من جمع أكبر قدر ممكن من التصورات حول مختلف جوانب الموضوع.
- الوقت والموارد المتاحة: الوقت المستغرق لتحضير، أداء وتسجيل وتحليل كل مقابلة لا يقل عن يومين، وعليه، فإنه يوصى بوضع خطة لعدد المقابلات للتمكن من قياس الوقت والموارد المتاحة.
- مرحلة التشعب من المعلومات: الوصول إلى مرحلة الإشباع من المعلومات يعتبر دليل على الوصول إلى المعلومات الأساسية المطلوبة وبالتالي الاحتواء التام للموضوع. بعد نقطة الإشباع هذه، تصبح أي مقابلات أو معلومات إضافية مكررة لما تم التصريح به من قبل المستجوبين. وهذا يعني أن المقابلات الزائدة لا تقدم أي عناصر أو توضيحات جديدة للموضوع.

واستنادا الى ما سبق، أشار الباحثان *miles & Huberman* إلى أن «الباحثين في مجال الأبحاث النوعية عادة ما يعملون على عينات صغيرة جدا من الأفراد ضمن سياقها وباجراء دراسة متعمقة وعلى العكس من الباحثين في مجال الكمي اذ يبحثون في العديد من الحالات، عينات الكبيرة، خارج سياقها ويهدفون الى التمثيل الاحصائي».<sup>2</sup>

وبناء عليه، فان العينة في إطار التحليل النوعي لا تحتاج إلى عدد كبير جدا لكي تكون ممثلة. ولهذا السبب وقع اختيارنا على بعض المؤسسات فقط، والتي تعد من اكبر المؤسسات التي تنشط في بيئة جزائرية؛ حيث تم استجواب بين

<sup>1</sup> Laforest, J. & al. (2009). *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales, Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés*. (Vol II). Institut national de santé publique du Québec, canada, pp 2-3.

<sup>2</sup> Miles, M. B, Hberman, A. M, (1994), *analyse des donnes qualitative, méthode en science humaine*, 2<sup>EME</sup> édition, de Boeck, Belgique, p58.

سبعة وثمانية موظفين بها وذلك حسب الإمكانيّة. من خلال إرسال رسالة عبر المصادر المختلفة المتاحة والذي تم الإشارة إليه سابقاً، ليتم الاتصال بالمستجوبين الذين أبدوا موافقتهم على المشاركة في هذا البحث عن طريق الهاتف لتحديد الموعد. فبعد إعلام المستجوبين المحتملين حول الغرض من البحث والتعهد بسرية البيانات المتحصل عليها، تم جدولة رزنامة اللقاءات مع الأخذ بعين الاعتبار التوقيت المتاح لهم. تم في الأخير، تحديد الساعة ويوم المقابلة لكل مستجوب وإمكانية ذلك، مما يتيح لهم أيضاً الحصول على معلومات شاملة حول إشكالية البحث وسير عملية المقابلة.

### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تعرض هذه النقطة أهم الأدوات التي تم اعتمادها في جمع بيانات الدراسة، إذ تم اعتماد استبيان نموذج (CAF) لتقييم ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة للوقوف على الواقع العملي والفعلي لتطبيق إدارة المعرفة داخل هذه المؤسسات، إضافة لاستخدام المقابلة شبه موجهة لتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية و التعمق في تفسيرها. والحصول على معلومات أكثر أو تبريرات قد توضح بعض الأجوبة. استخدام الاستبيانات مع المقابلة الشخصية يوفر لنا إمكانية الرجوع إلى عينة الدراسة من خلال المقابلة الشخصية للحصول على أجوبة أوضح أو مبررات أكثر قد توضح سبب قيام شخص ما باختيار إجابة معينة في الأسئلة الموجودة في الاستبيانات دون غيرها.

### الفرع الأول: المقابلة شبه الموجهة

حسب الباحث *Laforest* (2009) وآخرون تعتبر المقابلة شبه الموجهة طريقة لجمع المعلومات النوعية، تماماً كالملاحظة في عين المكان وكذا تحليل الوثائق. فهي تطبق غالباً على عينة صغيرة، ويمكن أن تستخدم في استكشاف حالة معينة أو في استكمال والتحقق من صحة المعلومات المجمعة من مصادر أخرى مستخدمة في التشخيص (عرض الحقائق والتحقق منها). وباعتبارها أداة تمكن من الوصول إلى تصورات وآراء المستجوبين، فالمقابلة شبه الموجهة تعتبر فرصة للكشف عن الخبايا والمشاكل الخفية، التي تشغل قطاع أو فئة معينة. إذ تعتبر المقابلة شبه الموجهة طريقة مرنة، غير انها تتطلب إجراءات إعداد واستعداد دقيق وصارم. فتحديد أهداف المقابلة، إعداد دليل المقابلة وتكييف نموذج الموافقة... تعتبر كلها خطوات أساسية وحساسة. وتشير النقاط التالية إلى بعض خطواتها الأساسية:<sup>1</sup>

- تكييف دليل المقابلة، تحديد الأسئلة الأكثر ملائمة للمتحدث أو تطوير أسئلة جديدة؛
- تطوير نموذج الموافقة التي تحدد قواعد المقابلة والالتزام بالسرية؛

<sup>1</sup> Laforest, J. & al., *Op.cit.*, p3.

- أول اتصال مع المستجوب: شرح الغرض من المقابلة ومشروع البحث، الحصول على الموافقة، أخذ الموعد والاتفاق على مكان إجراء المقابلة. من الأفضل اختيار مكان محايد، سري ومريح، خالي من الفوضى ومن مسببات الإزعاج والشروود الذهني، ويسهل للمستجوب الوصول إليه؛
- إرسال استمارة الموافقة ودليل المقابلة، إذا لزم الأمر؛
- إعداد التجهيزات المطلوبة لتسجيل المقابلة، إذا لزم الأمر؛
- الاتصال الثاني مع المستجوب: تأكيد موعد ومكان المقابلة.

وفي نفس السياق، بين *Albarello & Bajoit (2004)* بأن المقابلات شبه الموجهة تجرى على أساس دليل المقابلة الذي يتكون من مختلف المواضيع والأسئلة المعدة مسبقا نسبة للافتراضات المقترحة. ومع ذلك، ينصح الباحثين بتوخي الحذر فيما يتعلق بتدوين الملاحظات: «لا يجب أن يبني التحليل على أساس نقاط وأفكار مدونة تم أخذها بسطحية خلال اللقاء أو أسوأ من ذلك، مجرد سرد للذكريات المخزنة، فهذا الأسلوب لا يعكس أي شرعية أو مصداقية علمية. إذ يجب تسجيل كل المقابلات على الأشرطة السمعية ونسخها بالكامل لتحليلها لاحقا. لكن يستثنى من ذلك حالة رفض صريح من قبل المستجوب، رغم ندرتها في الجانب العملي»<sup>1</sup>.

وفي الختام، يمكننا القول بأننا فضلنا استخدام المقابلة الفردية شبه الموجهة للأسباب التالية: وذلك لأهميتها إذ تسمح لنا بالفهم والتعمق في الإشكالية المدروسة والحصول على معلومات دقيقة. و التي يبدو لنا من الصعب حصول عليها من خلال تقنيات الأخرى المعتمدة على التحليل الكمي كالاستبيان إذ يقوم فيه المستجوب، في معظم الأحيان، بالإجابة على أسئلة مغلقة فقط، من خلال وضع علامة على الاختيار المحدد. بينما تتيح المقابلة الفردية شبه الموجهة فرصة مناقشة المشترك بعمق، وحصول على إجابات مفصلة كما تأخذ بعين الاعتبار السياق الخاص الذي طرحت فيه الأسئلة. وبناء عليه تم تصميم دليل المقابلة خاص بموضوع دراستنا، إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية، والذي نستطيع من خلاله توجيه النقاش خلال المقابلات.

#### أولا: التجهيزات اللازمة

يجب أن تأخذ المقابلة شبه الموجهة بين 60 و90 دقيقة. وفي المتوسط تعتبر ساعة من الزمن مدة مقبولة تماما وتضمن أن لا يفقد السائل والمستجوب تركيزه<sup>2</sup> وينصح بشدة تسجيل المقابلة (تسجيل رقمي أو غيره)، حتى وإن كان من الممكن نسخ الأفكار والعبارات حرفيا وبشكل تام. التسجيل دائما مشروطا بالحصول على موافقة مسبقة من طرف

<sup>1</sup> Albarello, L., & Bajoit, G., (2004), *Apprendre a chercher, méthode en science humaines, de Boeck, Belgique, P71.*

<sup>2</sup> Laforest, J. & al. *Op.cit.*, p3.

المستجوب، فإذا رفض، يجب تدوين الملاحظات يدويا رغم صعوبتها. وحتى تجرى المقابلة في أفضل الظروف الممكنة، يجب علينا التحقق مسبقا من موثوقية أداة التسجيل من خلال نوعية الصوت المسجل.

#### ثانيا: دليل المقابلة شبه الموجهة

من أجل السير الحسن للمقابلة شبه الموجهة، يجب على الباحث إعداد دليل المقابلة. فحسب *Albarello & Bajoit (2004)*، يتضمن دليل المقابلة عادة العديد من الأسئلة والمحاو، يتم تناولها بالترتيب وبطرح مماثل حتى لا تتأثر نوعية الإجابات. تكون الأسئلة مصنفة على حسب المحاور المتطرق لها في الجزء النظري. كما ذكرنا من قبل، يستخدم دليل المقابلة في جميع المقابلات شبه الموجهة، من أجل ضمان نوع من التجانس في الإجابات والصرامة في هذا الأسلوب. ولأن المجتمع الذي اخترناه متجانس ويعتبر جزء من المنظمة نفسها، فنفس دليل المقابلة سيوجه لكافة المستجوبين بشكل متماثل. يحتوي هذا الدليل على مختلف الجوانب ذات الصلة بمتغيرات الدراسة المختلفة، من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات، وبالتالي استكمال بحثنا. ويسعى الجزء الأول للتعرف على المؤسسة ومجال نشاطاتها. يحتوي الجزء الثاني على الأسئلة الخاصة بإدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية. وأخيرا، في الجزء الثالث يطلب من المستجوبين ملء أو إضافة أية معلومات قد تم نسيانها خلال المقابلة.<sup>1</sup>

#### ثالثا: طريقة سير المقابلة شبه الموجهة

حسب *Gauthier (2003)*: تتضمن طريقة سير المقابلة شبه الموجهة ثلاث فترات: الافتتاح، المقابلة نفسها والختام.<sup>2</sup> لكننا فضلنا استخدام المصطلحات التالية للتعبير بشكل أفضل عن العملية: بداية المقابلة، إجراء المقابلة ونهايتها.

#### 1. بداية المقابلة

يطرح *Gauthier (2003)* الأسئلة التالية المتعلقة بكيفية فتح حوار المقابلة: «كيف نكسر الجليد، كيف نقيم علاقة ثقة مع المستجوب؟». والطريقة البسيطة لبدء المقابلة تتمثل في التعريف بالنفس ثم تحديد الأهداف المرجوة، المدة المتوقعة والمواضيع التي سيتم تناولها.

حسب *Lamoureux (1995)*، تتمثل القواعد العامة الواجب إتباعها قبل المقابلة فيما يلي: «يجب التعامل مع المستجوب بما يتناسب وشخصيته، وضمان سرية الحديث المدلى به، وبناء معه جو تسوده الثقة». ومن الضروري،

<sup>1</sup> *Albarello, L., & Bajoit, G., Op.Cit. P68.*

<sup>2</sup> *Gauthier, B. (2003). Recherche Sociale: De La Problématique À La Collecte Des Données (4e Éd.), Presses de l'Université du Québec. Canada, P 76.*

بالتالي، الحصول على موافقة المستجوب على تسجيله وتذكره بنية الحفاظ على سرية أقواله وعدم الكشف عن هويته.<sup>1</sup> ويوضح *Laforest* وآخرون (2009)، بأن هنا الوقت المناسب للتوقيع على استمارة الموافقة، إن وجدت.

## 2. إجراء المقابلة

يعتبر دليل المقابلة هنا ذو أهمية كبيرة. ويشير *Gauthier* (2003) بأنه يجب أن ينظر إلى هذا الدليل على أنه أداة لينة ومرنة، وأسلوب يساعد الباحث على التذكير وعلى ضمان بأن كل المواضيع المقررة قد تم التطرق لها ومناقشتها. كما أن الأسئلة المعدة تهدف أيضا إلى تغذية النقاش وإلى مساعدة المستجوب على تنظيم خطابه. فصيح الأسئلة واستخداماتهم المتنوعة تعتبر كأدوات تمكن الباحث من الوصول إلى تجربة وحقائق المستجوب.<sup>2</sup>

أثناء اللقاء، يجب أن تحدد مدة المقابلة إلى ساعة أو ساعة ونصف على الأكثر، هذه المدة تختلف حسب الحاجة وحسب المستجوب. ويفضل أن ينعقد اللقاء في مكتب المستجوب أو قاعة الاجتماعات في المؤسسة. كما فضلنا توفر بعض التفاصيل الهامة التي أبرزتها *Lamoureux* و *Wacheux* مثل:

- طريقة تقديم البحث (وضع المستجوبين في وضعية مفتوحة أو مغلقة)؛
- المكان (يجب أن يكون ملائما للكشف عن الأسرار)؛
- طول المدة (إذا كانت المدة طويلة جدا، يمكن أن تسبب تعب أو تثبيط المستجوب مما يؤثر على نوعية ردوده).
- وأخيرا، علينا أن نضمن أن المستجوبين غير معرضين لأي إزعاج أو فقدان التركيز من قبل الآخرين أو عن طريق المكالمات الهاتفية.

علينا إتباع نفس دليل المقابلة شبه الموجهة مع جميع مستجوبينا الذين أبدوا موافقتهم على كل شروط المقابلة بما فيها التسجيل من خلال جهاز الصوت، وحاولنا معهم ضمان حسن سير اللقاء.

وقد تبيننا ما صرح به *Lamoureux* عندما بين بأن القواعد العامة التي يجب إتباعها خلال المقابلة هي: «لم أقوم أبدا بإعطاء قرائن وإشارات من شأنها أن توحى بإجابة معينة؛ فغالبا ما أشجع في مقابلاتي المستجوب على قول المزيد وأقوم بالرجوع في وقت لاحق للسؤال الذي لم يستطع المجيب الإجابة عنه فورا أو يشعر بالانزعاج في الإجابة عنه».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> *Lamoureux, A. , Op.cit. P 170.*

<sup>2</sup> *Gauthier, B., Op.cit. P 76.*

<sup>3</sup> *Lamoureux, A. , Op.cit. P 170.*

## 3. نهاية المقابلة

بمجرد اقتراب المقابلة من نهايتها، يجب على الباحث تصور نهاية اللقاء. وبما أن المقابلة شبه الموجهة لا تخضع لأسئلة مغلقة، فيكون أحيانا من الصعب وضع نقطة النهاية.

وفقا لـ *Laforest* وآخرون (2009)، عندما يحكم الباحث بأن جميع المحاور قد تم تناولها ومناقشتها وبأن الوقت المحدد للمقابلة قد انتهى، يمكن أن يطلب من المستجوب إذا ما كان لديه أي شيء ليضيفه. يمكن مثلا أن يقترح الباحث في دليل المقابلة سؤالا للاختيار لإنهاء اللقاء. يقوم الباحث حينها بشكر المستجوب على مشاركته، ويشرح له بقية مراحل عملية البحث ويذكره بأن نتائج التشخيص سيتم إعلامه بها بنهاية هذه العملية. من المفيد بعد نهاية المقابلة، القيام بتلخيص أقوال وأفكار المستجوب وتسجيل أية انطباعات أو عناصر ملفتة للنظر. يمكن لهذه المعلومات أن تسهل نسخ وتحليل المقابلة. وبشكل موجز، من المهم خلق علاقة ثقة مع المستجوبين، وأيضا، أن يأخذ الباحث في الاعتبار جميع العناصر المذكورة سابقا، خاصة فيما يتعلق بطريقة سير المقابلة شبه الموجهة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: استمارة نموذج (CAF)

وبالإضافة إلى المقابلة شبه موجه تم اعتماد استمارة نموذج (CAF) لتقييم ممارسات إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة وتشخيص سريع لواقعها ومدى اعتماد هذه المؤسسات لمشروع إدارة المعرفة.

## اولا: أداة التقييم الذاتي لممارسة ادارة المعرفة (CAF): البنية والتحديات

تعتبر أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة<sup>2</sup> أداة مستوحاة من نموذج «CAF»، الموجه للمنظمات والإدارات العمومية التي قامت بتطوير مشروع إدارة المعرفة أو لم تشرع في ذلك بعد. تقوم هذه الأداة بتقديم تشخيص سريع لواقع إدارة المعرفة في لحظة معينة، هذا التشخيص قد يشمل المؤسسة بأكملها كما قد يركز فقط على جزء منها (مصلحة، قسم) كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة.<sup>3</sup>

أداة التقييم الذاتي (CAF) هي حصيلة الجهود الجماعية المبذولة من قبل وزارات الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي والمسؤولة عن الإدارة العامة. كما هي ثمرة عمل خبراء هدفهم عصرنه وتحديث الإدارة، وقد صمم للاستخدام في جميع المجالات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Laforest, J. & al. *Op.cit.*, p4.

<sup>2</sup> *Common Assessment Framework*

<sup>3</sup> [www.publicquality.be](http://www.publicquality.be)

<sup>4</sup> *L'outil d'auto-évaluation Gestion des connaissances*

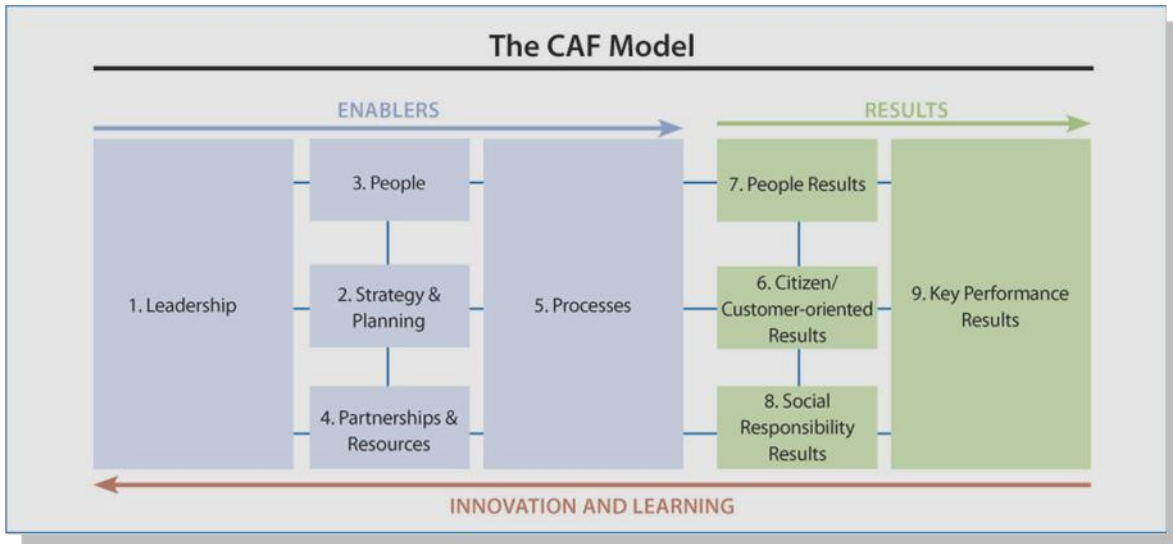
وبالرجوع إلى الوثائق والتقارير التي أعدتها وزارة الوظيفة العمومية يعتبر إطار التقييم الذاتي للوظيفة العمومية (CAF) أداة لإدارة الجودة الشاملة، مستوحى من برنامج تنافسي حكومي للتميز يتم من خلاله تقييم المؤسسات الحكومية وفقاً لادائها حسب معايير الاطار الأوروبي لإدارة الجودة (EFQM) ونموذج جامعة العلوم الإدارية (Speyer, Allemagne). هذه الأداة تقوم على فكرة أساسية مفادها أن نتائج الأداء المفتاحية التي ترتبط بنتائج العملاء، الموظفين والعمليات يمكن أن تؤدي إلى التميز من خلال قدرة الإدارة على تدعيم الإستراتيجية والتخطيط، الموارد البشرية، الشركاء والموارد وكذا العمليات.<sup>1</sup>

تعمل أداة (CAF) على تقييم المنظمة من زوايا مختلفة، معتمدة في ذلك على مقارنة شاملة لتحليل أداء المنظمة والوقوف على مدى تطبيق إدارة المعرفة. هذا ما جعل ما يقارب 1200 إدارة حكومية أوروبية تلجأ بين سنتي 2000 و2008 لهذه الأداة من أجل تحسين منظماتها.

#### 1. بنية أداة التقييم الذاتي (CAF)

يعتبر نموذج (CAF) أداة للتقييم الذاتي لإدارة المعرفة، فهو معد على شكل استبيان يهدف إلى مساعدة المنظمة على اكتشاف نقاط القوة والضعف لديها، وإعداد خطط التحسين. ولفهم هذه الأداة بشكل أفضل، نحاول توضيح بنية نموذج (CAF).

شكل(3-8): اداة التقييم الذاتي لممارسة إدارة المعرفة (CAF)



Source: [www.fonction-publique-public.lu/caf](http://www.fonction-publique-public.lu/caf)

<sup>1</sup> <https://www.publicquality.be/index.php/fr/caf-fr/description>

كما هو موضح في هذا الشكل، يستند نموذج (CAF) على عنصرين هما: (العوامل والنتائج)، والتي تنقسم إلى تسعة أقسام (9-1):

- العوامل: وتتضمن خمسة معايير مرتبة من 1 إلى 5، وتتعلق بالأدوات المستخدمة من طرف المنظمة (المدخلات) للوصول إلى الأهداف.

- النتائج: تتمثل في المعايير المرتبة من 6 إلى 9، وتتناول النتائج المتعلقة بالمؤسسة والأفراد ونتائج الأداء المفتاحية التي يتم تقديرها وفق معايير قائمة على رأي المستجوب ووجهة نظره. كل معيار ينقسم إلى معايير فرعية مدعمة بأمثلة توضيحية لمحتوى كل منها:

"لا يهتم نموذج (CAF) بالتقييم الدقيق والشامل لكل الجوانب العمل داخل المؤسسة فقط وإنما يحاول أيضا توضيح كيفية تأثير كل مكون على المكونات الأخرى"

وتأسيسا على ما تقدم نهدف من وراء تطبيق أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF) لتشخيص واقع إدارة المعرفة داخل المؤسسات محل الدراسة والتأكد من وجود وجود سياسة أو مشروع لإدارة المعرفة من عدمه انطلاقا من التطبيقات الثلاثين التي احتوتها هذه الأداة (القسم 1). وقد تم الاستغناء عن القسم الثاني من الأداة (المتضمن النتائج المرتبطة بالموظفين، النتائج المرتبطة بالعمليات، نتائج أداء المؤسسة) والاكتفاء بالقسم الأول لتحقيق أهداف الدراسة.

## 2. طريقة قياس أداة التقييم الذاتي (CAF)

سنحاول في البداية شرح نظام التنقيط الذي سيتم تطبيقه على مؤشرات الأداة. ووفقا لدليل استخدام (CAF)<sup>1</sup> يتم تقييم كل معيار من خلال تقديم نقطة معينة لكل معيار اساسي وفرعي بحيث يتم ذلك إجباريا، من اجل تحقيق أربعة أهداف:

1. قياس التقدم المحرز في ادارة المعرفة؛
2. تحديد التطبيقات الجيدة ذات أحسن تنقيط؛
3. تسهيل عملية المقارنة بين المصالح؛
4. توجيه المنظمة للقيام باجراءات التحسين.

وكما تم الاشارة اليه في الفقرات السابقة فأداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة<sup>2</sup> عبارة عن استبيان وفق نموذج (CAF). بحيث يتم تنقيط كل معيار داخله لتحديد مستوى ممارسة ادارة المعرفة داخل المنظمة، والتي تعد مؤشرا

<sup>1</sup> [www.fonction-publique-public.lu/caf](http://www.fonction-publique-public.lu/caf)

<sup>2</sup> [www.publicquality.be](http://www.publicquality.be)



ودليلا على وجودها من عدمه . وعليه، القسم الاول (العوامل) لأداة التقييم الذاتي يهدف إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة او في فرع من فروعها. ومن اجل تقييم المعايير الأساسية والفرعية لعوامل التنظيمية (الموارد البشري، القيادة، التخطيط والاستراتيجية، العمليات) تم اقتراح سلم التنقيط التالي:

شكل(3-9): سلم تنقيط لاداة (CAF)



Source: [www.fonction-publique-public.lu/caf](http://www.fonction-publique-public.lu/caf)

## المبحث الثالث: معالجة وتحليل البيانات

## المطلب الاول: طرق تحليل البيانات

لا تزال مسألة تحليل وتفسير البيانات الناتجة عن الاستقصاء النوعي محل نقاش. إذ تعتبر في الواقع، العملية الأكثر أهمية. فحسب الباحث *Tesch* وانطلاقاً من أعمال كل من *Bogdan et Taylor*، يعتبر تحليل البيانات عملية استقرائية بصورة أساسية تتضمن جهود واضحة لتحويل البيانات المتحصل عليها من أجل إخراجها وإبرازها في شكل معلومات يتم استخدامها بهدف الإجابة على أسئلة البحث، إسقاط الظاهرة المدروسة على الواقع العملي، بناء الافتراضات (الأفكار)، فضلاً عن شرح وتوضيح العلاقة بين الأثر والسبب لظاهرة ما. وباختصار، يمكننا تحليل البيانات من:<sup>1</sup>

- وضع تصوّر للأمور والأحداث؛
- الحصول على إجابات واضحة لأسئلة محددة؛
- التوصل إلى استنتاج يخصّ ظاهرة معينة؛
- البحث عن ظاهرة ما، ثم ربطها بالواقع ودراسة أبعادها، وآثارها، والطرق المثلى للتعامل معها.

وتشتمل عملية تحليل البيانات على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تتمثل في تنظيم البيانات وترتيبها لتسهيل تحليلها مثل: وضع الإجابات في جداول لعرضها وتحليلها، (والتي تقوم حسب *Tesch* على تجزئة البيانات وفصلها عن سياقها الأصلي)؛
- والمرحلة الثانية: تفسيرها من خلال تصنيفها في فئات أي إعادة سياقها.

ويضيف *Blais et Martineau*، بأنه على الباحث في مساره التحليلي تولى مهمة استخلاص المعنى الذي يعكس الواقع الحقيقي المعاش من قبل الفاعلين في الظاهرة. وهذا ما أكدته *Savoie-Zajc*، حيث بين بان قيمة البحث النوعي تستند إلى حد كبير على قدرة الباحث على إعطاء معنى للبيانات، وإكسابها قيمة مقارنة بشكلها الخام، وكذا تفسير المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة معينة. وأشهر تقسيم لعملية تحليل البيانات النوعية، هي تلك المقترحة وفق ثلاث مراحل: تلخيص، جمع وعرض هذه البيانات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Savoie-Zajc, L., (2000), *recherche qualitative*, vol.21, université de Québec a Hull, canada, p100.

<sup>2</sup>Blais, M., et Martineau, S. (2006). *L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*. *Recherches qualitatives*,26(2), P3.

وقد تم تبني المقاربة على أساس تحليل المضمون، يعتبر تحليل المضمون طريقة لتصنيف وترميز مختلف عناصر الظاهرة المدروسة، بما يسمح للمستخدم معرفة خصائصها الأساسية والمعنى. وهي مجموعة الخطوات المنهجية التي تسعى إلى اكتشاف المعاني الكامنة في المحتوى، والعلاقات الارتباطية لهذه المعاني من خلال البحث الكمي الموضوعي، والمنظم للسمات الظاهرة في هذا المحتوى، فيستهدف الوصف الدقيق و الموضوعي كما يقال عن موضوع معين في وقت معين.<sup>1</sup> وفي الأخير يبين الجدول التالي بشكل مختصر مختلف خصائص ومراحل تحليل المضمون.

### الجدول (3-3): النموذج العام لمراحل تحليل مضمون

المراحل و الخصائص
قراءة البيانات التي تم جمعها
تحديد الفئات لتصنيف البيانات التي تم جمعها
تصنيف البيانات حسب فئات
المعالجة الإحصائية والكمية للبيانات
التحليل والوصف العلمي للحالة المدروسة
استخلاص الاستنتاجات و تفسير النتائج و فق المؤشرات الكمية والإحصائية

المصدر: احسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 162.

### المطلب الثاني: ادوات تحليل البيانات

وبمجرد الحصول على كل البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات والمصادر ثانوية، ولضمان تحليل منهجي جيد لا بد من نقلها إلى دعامة واحدة التي تساعد على حفظها و التحكم فيها بسهولة.

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 162.

## خلاصة الفصل

هدف هذا الفصل إلى تقديم الخطوات المنهجية المتبعة في إطار هذا البحث. بحيث تم التطرق إلى التوجه الاستمولوجي المعتمد وكذا المنهج المتبع وأهم والمبررات التي قادت إلى اعتماده. إذ اعتمدنا في بحثنا هذا التوجه التفسيري ذو منهج استكشافي وذلك لطبيعة الإشكالية وأهداف المرجوة من هذه الدراسة وذلك بتطبيق الاستدلال التمثيلي (الابعاد والتمحور) الذي يجمع بين الاستنباط والاستقراء بالإضافة إلى اختيار المقاربة البحثية (مزيج المندمج/المختلط) التي تجمع بين الجانب الكيفي والكمي، كما تم التحقق من صحة المنهجية ومدى ملائمتها مع إشكالية الدراسة وأهدافها، ومن جهة أخرى تم عرض أهم الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات التي يمكن أن تقدم المزيد من الفهم لبحثنا، من اختيار العينة والتي تم اعتبارها عينة غير احتمالية إلى تقنيات المستعملة لجمع البيانات والتي جمعت بين استبيان نموذج (CAF) والمقابلة شبه موجهة فتم الاستعانة بالاولى لتشخيص واقع ممارسة ادارة المعرفة ومدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على مشروع لإدارة المعرفة والمدعمة بالمقابلة شبه موجهة للوصول إلى تفسير عميق للعلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية في دراستنا الميدانية.

---

## الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

---

## تمهيد

اذ نسعى من خلال هذا الفصل التطبيقي للإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى الأهداف المسطرة في السابق من خلال رفع الغموض عن مفاهيم الذاكرة التنظيمية (امكانية اعتبار المنظمة ككائن له ذاكرة)، وممارسات ادارة المعرفة، وما تقدمه من حلول(اليات وتقنيات) لظاهرة فقدان المعرفة التي تقود حتما الى فقدان الذاكرة في صورة عمليات امتلاك، مشاركة، اكتشاف، وتطبيق للمعرفة ومن اجل الوصول الى هذا المسعى سنحاول اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال أسلوب دراسة الحالة متعددة لمجموعة من المؤسسات في بيئة جزائرية.

وبناء عليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال أداة التقييم الذاتي لنموذج (CAF)، بغية تحديد نقاط الضعف والقوة لممارسات إدارة المعرفة ودرجة اعتماد مشروع إدارة المعرفة لمؤسسات محل الدراسة في بيئة عمل جزائرية الى جانب تحليل علاقة ادارة المعرفة بالذاكرة التنظيمية من خلال تحليل نتائج المقابلات شبه موجهة.

## المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسات محل الدراسة وتحليل النتائج

تم باتجاه متزايد في الشركات والمؤسسات عموما، وبشكل خاص في الشركات الأعمال خلال الفترة الحالية بتحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة، وتحويل مؤسسات نفسها إلى مؤسسات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى شركات خلاقة للمعرفة. مما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة. بما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى الأصول غير المادية، المعرفة ورأس المال الفكري، وتحويل إهتمامها من العمال اليدويين والكتابة وحفظة البيانات إلى أفراد المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجدد ومساهم في تكوين القدرات الجوهرية للشركة وفي تحقيق تقدمها وتطويرها وتميزها.

والى جانب هذا تواجه المؤسسات الجزائرية تحديات كثيرة نتيجة الانفتاح الاقتصادي الذي نتج عنه غزو المؤسسات الأجنبية للسوق الجزائرية و خاصة بعد تطبيق اتفاقية الشراكة الأوروبية- جزائرية، و انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة. إنها تحديات عالمية خطيرة و غير مسبوقه و التي من الممكن أن تتحول إلى تهديدات واقعية تندر بانذار و زوال المؤسسات الجزائرية التي لو بقيت على حالها فإنها لن تقوى على مواجهة المنافسة الشرسة للمؤسسات الأجنبية و لن يتمكن الاقتصاد الوطني من مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية.

### المطلب الاول: تقديم المؤسسات

ومن اجل الإجابة على إشكالية الدراسة، ودراسة واقع الذاكرة التنظيمية في المؤسسات داخل البيئة الجزائرية ومدى ممارسات ادارة المعرفة فيها، والوصول إلى أهداف البحث تم اختيار عينة قصديه كدراسة حالة متعددة من مجموع المؤسسات الجزائرية والتي تشمل كل من مؤسسة سوناطراك، مؤسسة صيدال، مؤسسة كوندور وذلك لعدة اعتبارات ذكر منها:

- مكانتها الاقتصادية داخل قطاعها ومساهمتها في الدخل الوطني؛
- كثافة المعرفة في مجالها،
- حصولها على شهادة الجودة في مجال نظام التسيير المتكامل.

## الفرع الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك

تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، تنشط في مجال التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها. معتمدة على إستراتيجية التنوع، تطوير نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحليه مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المنجمية. بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر في عدّة بلدان في العالم : إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية. برقم أعمال يقارب (33) مليار دولار محقق خلال سنة 2015، كما إنها توظف 120 ألف عامل في كل مجموعة كما تدعم البحث و الأعمال العلمية. اذ تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، هي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع و ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع و خامس مصدر للغاز الطبيعي.<sup>1</sup>

- أول شركة إفريقيّة
- رابع عشر شركة بترولية عالميّة
- ثالث عشر شركة عالميّة للمحروقات السائلة (الاحتياطات)
- سادس شركة عالميّة في ما يخصّ الغاز الطبيعي (احتياطات و إنتاج)
- خامس و عشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع
- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع
- واحتلت المرتبة الثانية عشرة (12) عالميا والمرتبة الأولى إفريقيا من بين 50 مؤسسة بترولية عالمية كبيرة من خلال التحقيق الذي قامت به مجلة (*Petroleum Intelligence Weekly*) لأحسن شركة بترولية عالمية:

<sup>1</sup> <http://www.sonatrach.com/>



## الفرع الثاني: تقديم مؤسسة صيدال

تعتبر شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري. 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص. اذ يعد مؤسسة رائدة في صناعة الصيدلانية في الجزائر، فهو يختص في صناعة الأدوية الجينية والمساهمة قدر الإمكان في وقاية وعلاج وتحسين نوعية حياة المواطنين بالإستجابة لإحتياجاتهم الطبية الرئيسية. حيث تحتوي منتجاتها على أكثر من 200 منتج دواء على مختلف الأشكال<sup>1</sup>.

## ❖ رؤية مؤسسة صيدال

يتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجينية وضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته، من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية، و من اهم مهامه:

- تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.
- تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجينية والمساهمة، بشكل فعلي،
- ضمان استقلاله المالي والاستدامة في الحفاظ على توازنه المالي
- وضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته، من أجل تحقيق أهداف نموه وتطوير موارده البشرية.
- تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفتها المساهم الرئيسي.

و في إطار مهمته الأساسية، حدد مجمع صيدال خطوط العمل التي تمكّنه من ضمان نموه وتعزيز مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجينية في طليعة هذه الخطوط، يظهر مخطط شامل ومتكامل للتنمية يرافق توسع المجمع والذي يتمركز حول:

- تثمين الموارد البشرية؛
- تحسين التنظيم ونظام المعلومات؛
- تعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة اتصال فعالة ؛
- المساهمة في الحد من الواردات،
- الانفتاح على الأسواق الخارجية،
- الزيادة من مستوى رضا المستهلك.

<sup>1</sup> <http://www.saidalgroup.dz/index.php/ar/>

## الفرع الثالث: تقديم مجمع كوندور

كوندور الكترولنيكس هي مؤسسة متخصصة في تصنيع (الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، أجهزة الكمبيوتر، إنتاج القمح الصلب ومشتقاته، مواد التغليف، مواد البناء) مما جعلها قطب أعمال بامتياز. اذ تتمثل سياستها في استخدام احدث التكنولوجيات المبتكرة وتحسين جودة منتجاتها، وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشري. اذ يعد عاملا اساسيا في مقاربتها بالاستثمار فيه وتطوير معارفهم ومهاراتهم المهنية، واشراكه في العملية الانتاجية وجميع المشاريع كفريق مهني من اجل تحقيق الاهداف المسطرة والمتمثلة في توسع في منتجاتها بابتكار منتجات جديدة ذات جودة عالية، سهلة الاستعمال و زيادة ولاء زبائنها وثقتهم. و ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية وخاصة في مجال تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية، اذ تحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني. كما يعتبر اليوم المجمع تكتل مؤسستي الاقوى والفعال في مجال الاقتصاد الوطني. من خلال نشاطه في مختلف المجالات وتقديم نتائج جديدة بان تكون قدوة لجميع المؤسسات الجزائرية.<sup>1</sup>

## ❖ رؤية مؤسسة كوندور

في ظل التحديات التي تواجه مجمع كوندور كالعامل على تحقيق رضا العملاء. وبالإضافة إلى ذلك، السعي نحو تعزيز مكانتها الرائدة في مجال الأجهزة والمنتجات الالكترونية والكمبيوتر في الجزائر ومواصلة النمو على الصعيد الدولي. عمدت المؤسسة على اتباع سياسة واضحة من خلال المجالات الرئيسية التالية:

- تكييف هيكلها التنظيمي مع استراتيجيتها الكبرى؛
- فتح أسواق دولية جديدة؛
- تحسين المردودية التجارية؛ .
- تحسين رضا العملاء والحفاظ على لاءهم؛
- التحسين المستمر في الجودة والصحة والمحافظة على البيئة؛
- تخفيض تكاليف التصنيع المنتجات؛

ومن اجل تحقيق هذه الغاية، والتزام بتنفيذ هذه السياسة عمدت المؤسسة على :

- توفير الموارد اللازمة؛
- خلق الظروف المناسبة لإشراك الموظفين؛
- اتخاذ جميع التدابير اللازمة لمنع مخاطر التلوث، والمحافظة على سلامة وامن العاملين؛
- تعزيز الاتصال داخل المنظمة لزيادة إدراك العمال لأهم التحديات ودفعهم نحو المشاركة الفعالة.

<sup>1</sup> <http://www.condor.dz/>

■ المراقبة الدائمة لنظم التسيير المتكامل ليبقى مجديا وفعالاً.

#### المطلب الثاني : اختيار الأقسام محل الدراسة

باعتبار أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة نموذج «CAF»، موجه للمؤسسات التي قامت بتطوير مشروع إدارة المعرفة أو لم تشرع في ذلك بعد. إذ تقوم هذه الأداة بتقديم تشخيص سريع لواقع إدارة المعرفة في لحظة معينة، هذا التشخيص قد يشمل المؤسسة بكاملها كما قد يركز فقط على جزء منها (مصلحة، قسم) كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة، ونظراً لكبر المؤسسات محل الدراسة واستحالة اجراء التقييم عليها بالكامل لهذا تم اختيار ثلاث أقسام فرعية من المؤسسات محل الدراسة لإجراء التقييم الذاتي لممارسات ادارة المعرفة فيما عن طريق الأداة (CAF). وقد وقع اختيارنا على هذه الاقسام لمدى توفر عامل الاهتمام بمجال إدارة المعرفة وتوجيه ممارساتهم نحو هذا المجال وقد تم التأكد من ذلك من خلال الاتصال بهم عن طريق البريد الإلكتروني.

#### الفرع الأول: قسم الهندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك

يعتبر قسم الهندسة وتطوير البترول قسم جزئي من أقسام النشاط الأولي لمؤسسة سوناطراك، وأحد الحلقات المهمة في سلسلة قيمة هندسة الإنتاج *(Engineering Production) E&P*؛ إذ يستخدم أكبر قدر من البيانات البتروتقنية المتنوعة. ومن بين أهم الأدوار الأساسية لقسم هندسة وتطوير البترول تجميع وتخزين البيانات الأساسية المنتجة في الأقسام الأخرى. مما جعلت من هذا القسم قلب التفاعلات بين مختلف الأقسام التابعة للنشاط الأولي. وكما يساهم هذا القسم في:

- إعداد دراسة الهندسة القاعدية وتحديد فرص التطور لكل مجال؛
- تخطيط ومتابعة العمليات (التنقيب وصيانة الآبار) والإنتاج؛
- اليقظة التكنولوجية وتبني التكنولوجيات الحديثة (مثل تقنيات تنقيب الآبار الأفقية ذات النصف القطري القصير)؛
- تصميم وتحديد خطط التنمية والاستغلال لحقول النفط (المنجزة من قبل سوناطراك أو بالشراكة)؛
- إعداد الدراسات التقنو-اقتصادية في إطار سياسة تهمين حقول النفط الموجودة أو المكتشفة؛
- تقييم مخزون مجمل الحقول على مستوى الوطن، ووضع تقديرات للإنتاج على أساس حالة المخزون ومستوى تطور الحقول وقدرات الإنجاز.

## الفرع الثاني: مركز البحث والتطوير

يقوم المركز من خلال أنشطته بتطوير الأدوية الجينية والتي تصبح فيما بعد ملكية الحصرية لمجمع صيدال. كما يساهم المركز في إنشاء الصناعة الصيدلانية الوطنية وتشجيع التطوير التكنولوجي في مجال الإبداع الصيدلاني. وتتمثل المهام الأساسية للمركز في:

- إعداد وتصميم سياسة البحث في مجال العلوم الطبية والإبداع الصيدلاني؛
- المشاركة في وضع سياسة لتطوير أدوية المجمع من خلال اقتراح قائمة للأدوية الواجب تطويرها؛
- لتصميم والتطوير الصناعي للأدوية الجينية لفائدة المجمع؛
- تأمين المساعدة الفنية اللازمة للفروع الإنتاجية للمجمع؛
- تقديم الخدمات في مجال الرقابة على الجودة لفروع المجمع وكذا للزبائن الخارجيين؛
- إجراء التحاليل والفحوص على المنتجات التابعة للقطاع الزراعي-الغذائي، البيطري، مواد التجميل؛
- تجميع وتنظيم كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والتقنية التي من شأنها ضمان اليقظة التكنولوجية للمجمع؛
- ترقية وترويج الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث التي يقوم بها المجمع؛
- تركيب الادوية من أساس نباتي؛
- إجراء دراسات الاستقرار على الأدوية المطورة وفق المعايير (ICH الحرارة والرطوبة النسبية)؛
- تحضير الملفات العلمية والتقنية اللازمة لتسجيل الأدوية المطورة؛
- المساهمة في توفير الإعلام العلمي الخاص بالأدوية المطورة؛
- المساهمة في تدريب الاطارات الفنية للمجمع.

كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية ويتعاون مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب. إضافة إلى ذلك، يشترك المركز مع المجلس العلمي لمجمع صيدال في إدارة مجلة (*Santé Saidal*)، حيث تهدف هذه المجلة ان تكون:

- وسيلة للمساهمة في إثراء المعلومة الطبية وإبلاغها للمهنيين؛
- مجال لتجميع الخبرات والتقاء كل المهتمين بالبحث من خلال أعمالهم البحثية؛
- وسيلة لترقية المجمع وتحسين صورة عالمته ومنتجاته؛
- همزة وصل بين الصناعة الصيدلانية والجامعات في مجال البحث العلمي والتقني.

## الفرع الثالث: قسم خدمات ما بعد البيع

إن دور مصلحة خدمات ما بعد البيع هو رسم السياسة العامة التي سوف تنتهجها المؤسسة في التعامل مع الزبائن والوكلاء المعتمدين من طرفها ، وكذا الاستفادة من تقارير هذه المصلحة، والعمل على تطوير الإنتاج وتحسين الجودة ومواكبة التطورات ورصد التحولات الجارية في محيط المؤسسة الى جانب تطوير صورة العلامة للمؤسسة بترقية مبيعات و تحسين نوعية المنتج عن طريق المعلومات المستخلصة من عمليات التصليح أثناء الضمان أو خارجه. وتعمل هذا القسم على ترقية الخدمة، وذلك عن طريق:

- البحث عن أفكار جديدة لتطبيقها على ثلاث فترات قبل، أثناء وبعد الشراء؛
- تكوين وتحسين مستوى الأشخاص التجاريين في مجال الخدمة؛
- الإشهار الذي يعمل على تجديد للخدمة.

### المطلب الثالث: عرض النتائج اداة (CAF)

تشتمل اداة (CAF) على ثلاثون تطبيقا لإدارة المعرفة مقسمة الى خمسة عوامل اساسية نذكر منها: الإدارة العليا (القيادة)؛ الاستراتيجية؛ إدارة الموارد البشرية؛ الأطراف المشاركة؛ ادارة العمليات. اذ سيتم تقديم النتائج المتحصل عليها و عرضها على النحو التالي: (1) عرض النتائج جدوليا؛ (2) عرض النتائج بيانيا؛ (3) تحليل وتفسير النتائج.

### الفرع الاول: عرض نتائج الأداة (CAF) جدوليا

يتضمن الجدول التالي ثلاثون (30) ممارسة نمطية لإدارة المعرفة تندرج تحت خمسة عوامل أساسية ( انظر نموذج CAF). بحيث كل سطر يعبر عن معيار نمطي يوافقه درجة تقييم كل قسم.

### جدول (1-4): نتائج التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF)

قسم 3: قسم خدمات ما بعد البيع  Condor	قسم 2: البحث والتطوير  صيدال	قسم 1: هندسة وتطوير البترول  سوناتراك	معايير التقييم الذاتي: العوامل التنظيمية
			<b>العامل الأول: الادارة العامة (القيادة)</b>
2	2	3	1. تحدد الإدارة العليا المعرفة واجب تطويرها وأهداف المنظمة؛
0	0	0	2. تقاسم المعرفة ومشاركة في التعلم قيم راسخة في اتصالاتهم بصفة منتظمة؛
2	2	2	3. تقدم الإدارة العليا سلوك مثالي لتعزيز قيم تقاسم المعرفة والمشاركة في التعلم؛
1	1	2	4. تشارك الإدارة العليا بفعالية في مشاريع تحسين إدارة المعرفة؛
0	0	0	5. تقوم الإدارة العليا بتنمين مساهمة الأفراد والفرق في تطوير معارفهم؛
0	0	3	6. الهيكل التنظيمي، المهام ومسؤوليات مجال إدارة المعرفة محددة؛
0	0	3	7. دور الأشخاص المؤثرين (رئيس، مدير...) بالنسبة لمشروع إدارة المعرفة.
			<b>العامل الثاني: الاستراتيجية والتخطيط</b>
2	2	3	8. تقوم المؤسسة بجدد مجموع المعارف الأساسية المهددة بالزوال
2	2	3	9. تحدد المؤسسة المعارف الجديدة التي يجب تطويرها
0	0	3	10. تشمل إستراتيجية المؤسسة برنامج لإدارة المعارف
2	2	3	11. قامت المنظمة بتخطيط الاستثمارات في الموارد البشرية والمعدات لتنفيذ ودعم إدارة المعرفة.
0	0	0	12. تعتمد المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى تطور في إدارة المعرفة

معايير التقييم الذاتي: العوامل التنظيمية			
قسم 3: قسم خدمات ما بعد البيع	قسم 2: البحث والتطوير	قسم 1: هندسة وتطوير البترول	
 Condor	 صيدال	 سوناطراك	
<b>العامل الثالث: إدارة الموارد البشرية</b>			
1	2	3	13. يتضمن تخطيط العمالة احتياجات المؤسسة من المعارف على مدى قصير وطويل الأجل.
1	1	2	14. يتضمن تخطيط تطوير المؤسسة المعارف التي يجب تطويرها، والإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك.
0	0	2	15. تتضمن عملية توصيف مهام الخبراء (المختصين في المجال) نقل المعارف كنشاط أساسي.
0	0	0	16. يتم تامين تقاسم المعارف أثناء تقييم أداء الموظفين (الحوافز المادية والمعنوية).
1	2	2	17. تسمح بيئة العمل بتطوير مهارات الموظفين.
<b>العامل الرابع: الشركاء والموارد</b>			
2	3	3	18. تستفيد مؤسستنا من شركائها من خلال التعلم، اكتشاف المستجدات والتوجهات؛
2	2	3	19. تستغل مؤسستنا خبرة عاملها بشكل كامل؛
2	2	3	20. تستثمر مؤسستنا في أدوات الإعلام الآلي لإدارة المعرفة (انترنات، ادارة الوثائق الكترونية...)
3	2	3	21. تمكننا الإجراءات والقواعد بالاستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الآلي ومصادر الوثائق؛
2	2	2	22. المباني والفضاءات داخل المؤسسة تشجع على التعاون والالتقاء؛
0	0	0	23. تستثمر مؤسستنا في الخدمات الداعمة لإدارة المعرفة (تدريب عن بعد، ...).
<b>العامل الخامس: إدارة العمليات</b>			
2	3	5	24. قبل وأثناء وبعد القيام بمهمة معقدة، وجود لحظات للتشاور مع الزملاء من ذوي الخبرة.
4	4	4	25. يعمل الخبراء على تقاسم ومشاركة معارفهم وتطويرها داخل الشبكات.
4	3	5	26. مرافقة الموظفين الجدد وتجهيزهم للعمل بوتيرة سريعة.
0	0	3	27. يتم الاحتفاظ بمعارف الخبراء لحظة مغادرتهم للمنظمة.
3	3	3	28. هناك مبادرات التحفيز والتشجيع على تطوير الأفكار الجديدة.
0	0	6	29. القيام برسمة المعارف الأساسية بشكل رسمي.
0	0	6	30. تم إعداد "كتاب المعارف" المتضمنة دراسات الحالات، الدروس المستفادة من التجربة، والقصص الغنية بالمعرفة الخبراء المتاحة وسهلة الوصول.

## الفرع الثاني: عرض النتائج بيانياً

نحاول من خلال هذه القسم تقديم النتائج الأداة (CAF) وفق أشكال بيانية وذلك حسب كل عامل تنظيمي وبشكل تصاعدي، إذ نهدف من وراء ذلك عرض اجابات كل قسم حول كل عامل بمعنى ملاحظة تطبيقات ادارة المعرفة حسب المعايير المقسمة وفق خمسة عوامل تنظيمية أساسية (الإدارة العليا، إستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الشركاء والموارد، إدارة العمليات) داخل كل قسم من المؤسسات محل الدراسة. إذ يمكننا هذا العرض الأولي للنتائج بإجراء مقارنة بين مختلف المؤسسات، ولقراءة النتائج تم استخدام سلم التنقيط المعد من طرف نموذج (CAF).

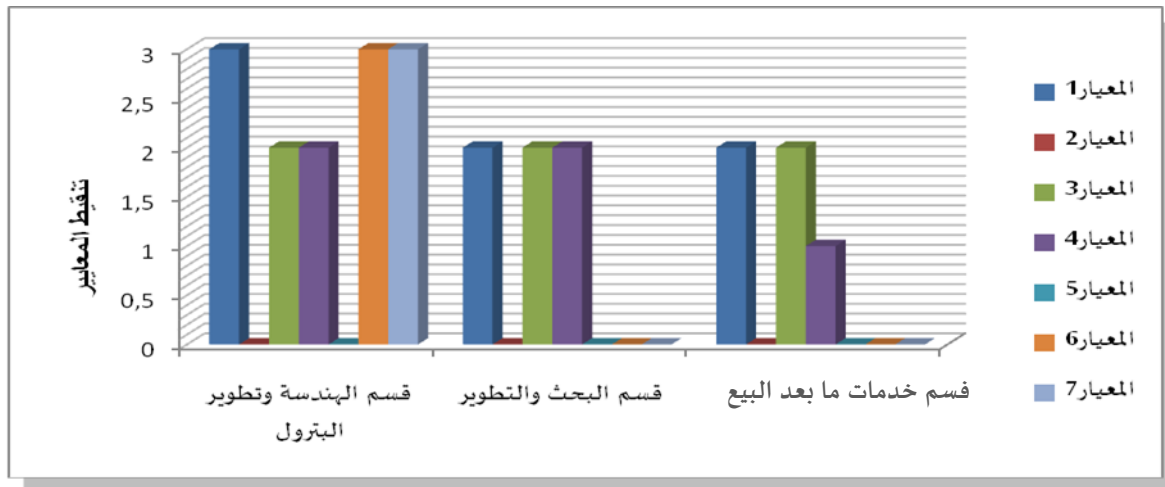
## العامل الأول: الإدارة العليا (القيادة)

تم اعتماد مفهوم الإدارة العليا (القيادة) لما لها من دور في وضع الأهداف وتوجهات المؤسسة الكبرى ومدى استعدادها للمستقبل من خلال إجراء التغييرات اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة وخلق بيئة لإدارة المعرفة. وعليه، ووفق هذا السياق تحاول أداة (CAF) تقييم سياسات الإدارة العليا و الكشف عن دورها في مجال إدارة المعرفة من خلال سبعة معايير التالية:

1. تحدد الإدارة العليا المعرفة واجب تطويرها وأهداف المنظمة؛
2. تقاسم المعرفة ومشاركة في التعلم قيم راسخة في اتصالاتهم بصفة منتظمة؛
3. تقدم الإدارة العليا سلوك مثالي لتعزيز قيم تقاسم المعرفة والمشاركة في التعلم؛
4. تشارك الإدارة العليا بفعالية في مشاريع تحسين إدارة المعرفة؛
5. تقوم الإدارة العليا بثمين مساهمة الأفراد والفرق في تطوير معارفهم؛
6. الهيكل التنظيمي، المهام ومسؤوليات مجال إدارة المعرفة محددة؛
7. دور الأشخاص المؤثرين (رئيس، مدير...) بالنسبة لمشروع إدارة المعرفة محدد.



شكل (1-4): تقييم العامل الأول المتعلق بالإدارة العليا القيادة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على قيم تقييم ممارسة إدارة المعرفة (CAF)

ومن خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان جميع الأقسام اجتمعت بها من 3 الى 5 معايير من بين المعايير السبع التي يضمها العامل الاول الادارة العليا، اذ تراوح التقييط ما بين 1 الى 2 ماعدا قسم الهندسة وتطوير البترول الذي تحصل على نقطة 2 الى 3 فيما يخص المعيار(1): «تحدد الإدارة العليا المعرفة واجب تطويرها وأهداف المنظمة» لما لهذا المعيار من قيمة جوهرية داخل برنامج إدارة المعرفة. وهذا ما تم الاشارة اليه في الجانب النظري، اذ يجب ان ياخذ في الاعتبار تطوير المعارف ومدى علاقتها باستراتيجية المؤسسة وغياب هذا العامل يقود نحو فشل المشروع.

وهذا ما يؤكد الباحث (Takeuchi) من خلال قوله: «أن المدير التنفيذي يلعب دورا أساسيا في نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة، حيث يقوم أولا ببلورة النظرية الكبرى الحاكمة لرؤية المنظمة تجاه إدارة المعرفة، ليقوم فيما بعد بدمج هذه الرؤية ضمن أهداف المنظمة، ليتم تحديد مبادرات إدارة المعرفة التي تدعم الإستراتيجية».

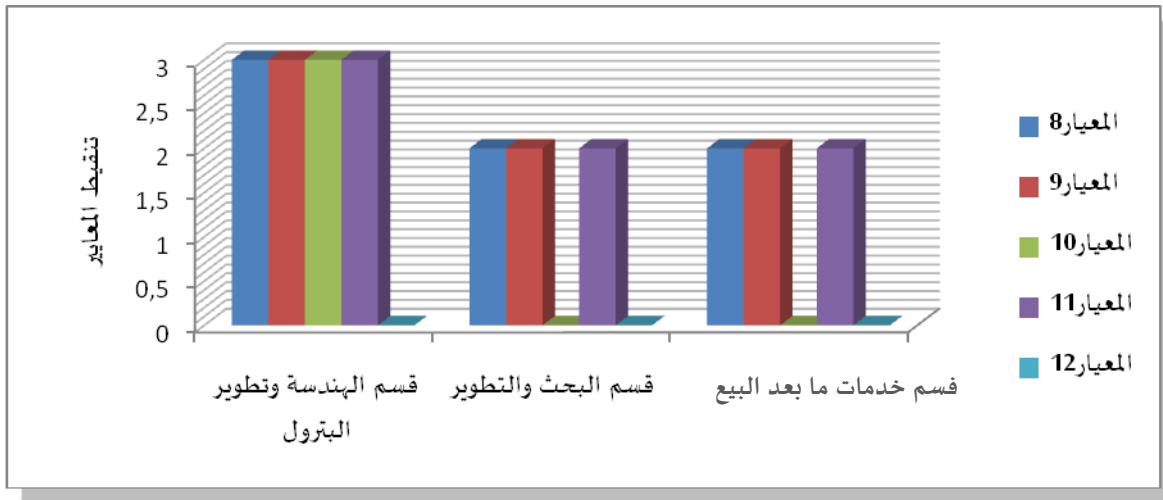
وتأسيسا على ماسبق، نستطيع القول بان من بين الأقسام الثلاثة لمؤسسات محل الدراسة قسم الهندسة وتطوير البترول مؤسسة سوناطراك الوحيد فقط الذي يتوافق مع هذه الرؤية.

#### العامل الثاني: الإستراتيجية والتخطيط

إن كلا من الإستراتيجية والتخطيط يعكسان عمليتي التحديث و الابتكار المعتمد من طرف المؤسسة، من خلال التوفيق بين الأنشطة التي تساهم في الأداء العام. فالمؤسسة تنفذ رسالتها ورؤيتها من خلال إستراتيجية واضحة مدعومة بالتسيير المثالي لمواردها وعملياتها والتي تترجم في الأخير على شكل خطط، أهداف قابلة للقياس. كما يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة والتدقيق في مسار تنفيذ إستراتيجيتها ومدى توافقها مع ما تم التخطيط له. وعلى هذا الأساس تقدم أداة (CAF) خمسة معايير من اجل معرفة ما اذ كان خطة الإدارة تتضمن هذه النقاط في إطار إدارة المعرفة:

8. تقوم المؤسسة بجرد مجموع المعارف الأساسية المهددة بالزوال
9. تحدد المؤسسة المعارف الجديدة التي تم تطويرها
10. تتضمن إستراتيجية المؤسسة برنامج لإدارة المعارف
11. قامت المنظمة بتخطيط الاستثمارات في الموارد البشرية والمعدات لتنفيذ ودعم إدارة المعرفة.
12. تعتمد المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى تطور في إدارة المعرفة وتعديل مخطط العمل

شكل(4-2): تقييم العامل الثاني المتعلق بالإستراتيجية والتخطيط



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على قيم تقييم ممارسة إدارة المعرفة (CAF)

كما هو موضح في هذا الشكل السابق، فإن عدد المعايير الممارسة فعليا داخل الأقسام الثلاث تراوحت ما بين 3 و 4 من بين (5) معايير المقدمة، التي تقيس العامل الثاني المتمثل في مدى وجود استراتيجية وتخطيط تتضمن ممارسة ادارة المعرفة، كما تحصلا كلا من (قسم ابحاث والتطوير، قسم الصناعة والشراكة) على تنقيط ضعيف تراوح ما بين (0 و 2). وعليه من خلال هذه النتائج نستطيع الخروج بملاحظتين أساسيتين هما:

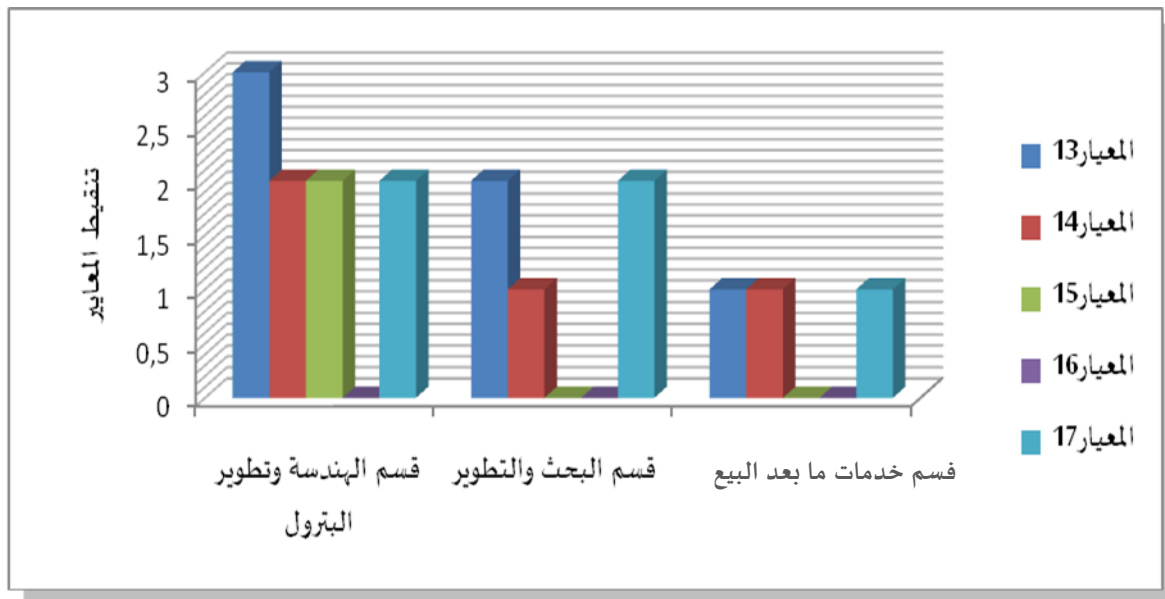
- ان قسم الهندسة وتطوير البترول مؤسسة سوناطراك هو القسم الوحيد الذي تحصل على تنقيط مرتفع (3 و 4) ليؤكد لنا إن داخل هذا القسم تعمل المؤسسة على جرد المعارف الأساسية المهددة بالزوال (المعيار 8)، ويتم تحديد المعارف الجديدة التي تم تطويرها (المعيار 9)؛
- ان قسم الهندسة وتطوير البترول مؤسسة سوناطراك هو القسم الوحيد الذي يتجسد فيه المعيار (10) « تتضمن إستراتيجية المؤسسة برنامج لإدارة المعارف».

العامل الثالث: إدارة الموارد البشرية

نحاول التركيز من خلال هذا العامل على تحديد ما اذا كان سياسة ادارة الموارد البشرية تتماشى مع أهدافها الإستراتيجية ومدى قدرتها على توجيه المورد البشري نحو تطوير المنظمة، اذ نسعى في اطار هذا العمل الى تقييم الواقع العملي للمنظمة، وما إذا كانت تقوم بالتخطيط، التسيير، وتحسين الموارد البشرية بما يتماشى مع إستراتيجيتها وخططها من خلال خمسة معايير التي تضمنتها أداة (CAF):

13. يتضمن تخطيط العمالة احتياجات المؤسسة من المعارف على المدى القصير وطويل الأجل؛
14. يتضمن تخطيط تنمية المؤسسة المعارف التي يجب تطويرها، والإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك؛
15. تتضمن عملية توصيف مهام الخبراء (المختصين في المجال) نقل المعارف نشاطا أساسيا؛
16. يتم تثمين تقاسم المعارف أثناء تقييم أداء الموظفين (الحوافز المادية والمعنوية)؛
17. تسمح بيئة العمل بتطوير مهارات الموظفين.

شكل(3-4): تقييم العامل الثالث المتعلق بإدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على قيم تقييم ممارسة إدارة المعرفة (CAF)

من خلال الشكل والقراءة الأولية لبيانات يتضح لنا ان وجود عددا من المعايير داخل قسم الهندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك وذات مستوى أداء جيد وهذا ما يعكسه حصوله على تنقيط عالي لمختلف المعايير، اذ يرجع ذلك لحرصه على رسملة المعارف (المعيار 15)، و تثمين تقاسم المعرفة (المعيار 16)، وكما يتوفر على بيئة عمل مناسبة تسمح بتطوير مهارات الموظفين (المعيار 17)

وفي المقابل حصول (المعيار 13) على مستوى تنقيط ضعيف بالنسبة لبقية الاقسام تاخذ ادارة الموارد البشرية (التوظيف، وبرنامج التدريب ) في الاعتبار المعارف التي تحتاجها المنظمة على المدى القصير والمتوسط، حيث يوضح هذا المعيار دور ادارة الموارد البشرية داخل مشروع ادارة المعرفة، اذ يجب ان تقوم سياسة ادارة الموارد البشرية على رسملة المعرفة وتصميم خريطة لها من اجل الاستجابة لاحتياجات الاستراتيجية لمؤسسة من التوظيف والتدريب وغيرها. وكما يؤكد الباحث (Jean-Marie Peretti):

عند حديثه عن الموارد البشرية لا يمكن اعتبار الفرد كمورد وإنما يتمثل المورد فيما يمتلكه هذا الفرد (معارف، مهارات، قدرات...).

وعليه يجب على كلا من مؤسستي كوندور وصيدال إدراك وزيادة وعي إدارة الموارد البشرية لأهمية إدارة المعرفة ضمن سياساتها من خلال تنمية معارف أفرادها بوضع برامج تدريب تستجيب لاحتياجاتها.

#### العامل الرابع: الشركاء والموارد

يعالج هذا العامل كيفية تخطيط، تنظيم، وإدارة شركاء الأساسيين للمؤسسة، وإلى جانب ذلك تحتاج المؤسسة إلى الموارد (تكنولوجيا، معدات...) لأداء الأعمال على أحسن وجه. وعليه يسمح هذا العامل بتحديد احتياجات المؤسسة من المعرفة والمعلومات التي تم أخذها بعين الاعتبار أثناء تقييم الإستراتيجية والتخطيط.

كما يجب على المؤسسة ان تضع تحت تصرف عاملها المعرفة والمعلومات الضرورية، في الوقت المناسب، وبطريقة سهلة الوصول من اجل أداء مهامهم بفعالية. بالإضافة إلى ذلك يجب على المؤسسة توفير المعلومات والمعارف التي يحتاجها شركائها الأساسيين وأصحاب المصلحة. ومن اجل تقييم هذا العامل حددت أداة (CAF) المعايير التالية:

18. تستفيد مؤسستنا من شركائها من خلال التعلم، اكتشاف المستجدات والتوجهات؛

19. تستغل مؤسستنا خبرة عاملها بشكل كامل؛

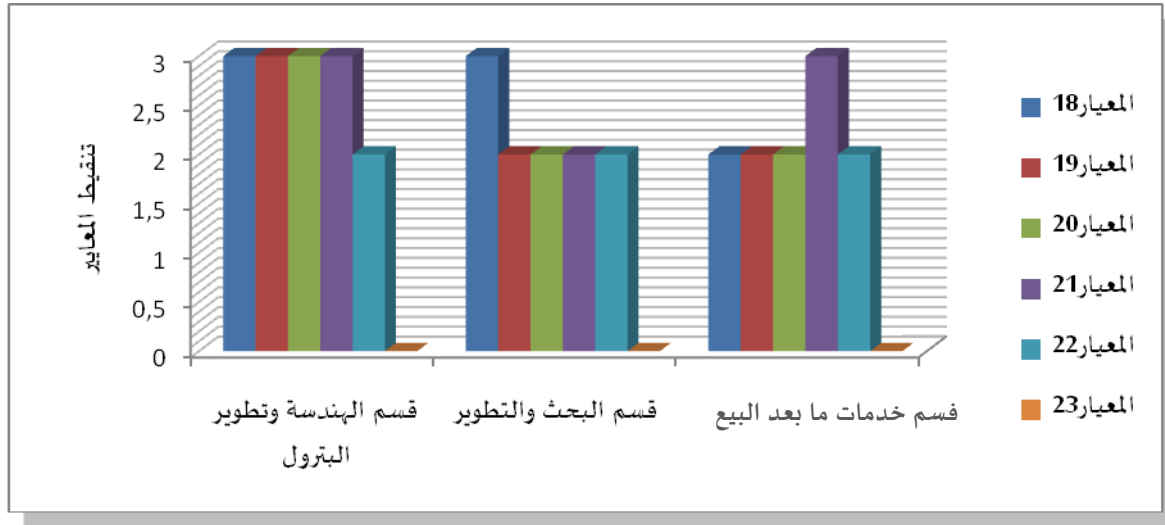
20. تستثمر مؤسستنا في أدوات الإعلام الآلي لإدارة المعرفة (انترنات، ادارة الوثائق الكترونية...)

21. تمكننا الإجراءات والقواعد بالاستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الآلي ومصادر الوثائق؛

22. المباني والفضاءات داخل المؤسسة تشجع على التعاون والالتقاء؛

23. تستثمر مؤسستنا في الخدمات الداعمة لادارة المعرفة (تدريب عن بعد، ...).

شكل(4-4): تقييم العامل الرابع المتعلق بالشركاء والموارد



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على قيم تقييم ممارسة إدارة المعرفة (CAF)

من خلال معاينة بيانات شكل اعلاه نلاحظ إن تنقيط معايير عامل الشركاء والموارد بالنسبة لقسم الهندسة وتطوير البترول تراوح ما بين (0 و5) والذي يفسر بسعيا نحو تفعيل التعاون واستخدام أدوات الإعلام الآلي وكذلك تبادل الخبرات مع شركائها وفي المقابل نلاحظ كلا من القسمين البحث والتطوير وقسم خدمات ما بعد البيع تحسلا على تنقيط متوسط ويعود ذلك لعدم وجود مشروع لإدارة المعرفة .

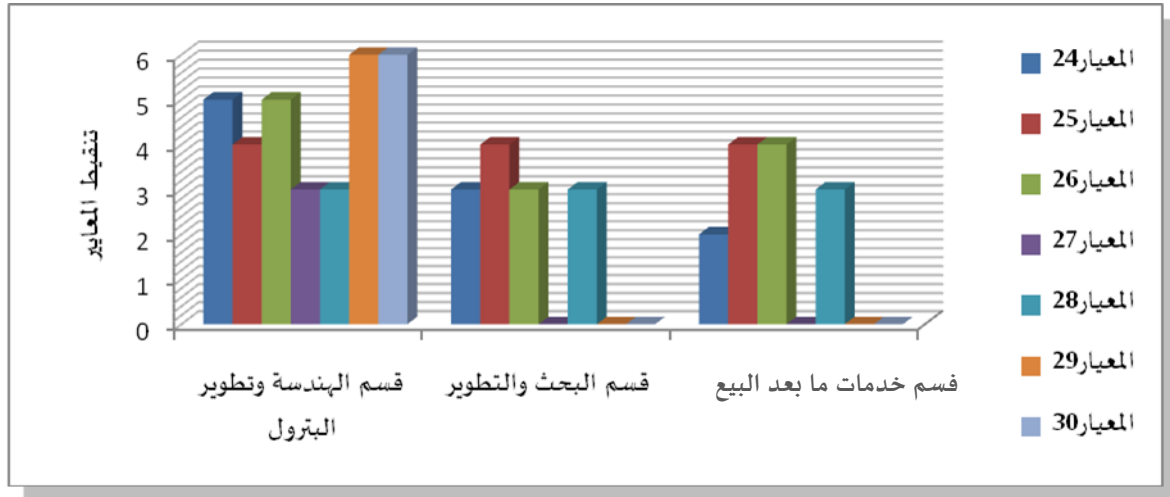
#### العامل الخامس: إدارة العمليات

يمكن تعريف العملية بأنها سلسلة من الأنشطة التي تحول مجموعة من الموارد (المدخلات) الى منتجات وخدمات (مخرجات) وإحراز نتائج (حصيلة) وتقديم قيمة مضافة. إذ تأخذ هذه العمليات عدة أشكال : عمليات تشغيلية، تتعلق برؤية المؤسسة، التي لها دور أساسي وجوهري في إنتاج السلع والخدمات، وعمليات التسيير التي تقود المؤسسة، الى جانب العمليات الداعمة التي تتيح الموارد الضرورية، وعليه فالعمليات المراد تقييمها تتعلق بمراد المعرفة والتي يمكن تلخيصها وفق المعايير التالية:

24. قبل وأثناء وبعد القيام بمهمة معقدة، وجود لحظات للتشاور مع الزملاء من ذوي الخبرة.
25. يعمل الخبراء على تقاسم ومشاركة معارفهم وتطويرها داخل الشبكات.
26. مرافقة الموظفين الجدد وتجهيزهم للعمل بوتيرة سريعة.
27. يتم الاحتفاظ بمعارف الخبراء لحظة مغادرتهم للمنظمة.
28. هناك مبادرات التحفيز والتشجيع على تطوير الأفكار الجديدة.
29. القيام برسمة المعارف الأساسية بشكل رسمي.

30. تم إعداد "كتاب المعارف" المتضمنة دراسات الحالات، الدروس المستفادة من التجربة، والقصص الغنية بالمعرفة الخبراء المتاحة وسهلة الوصول إليها.

شكل(4-5): تقييم إدارة عمليات المعرفة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على قيم تقييم ممارسة إدارة المعرفة (CAF)

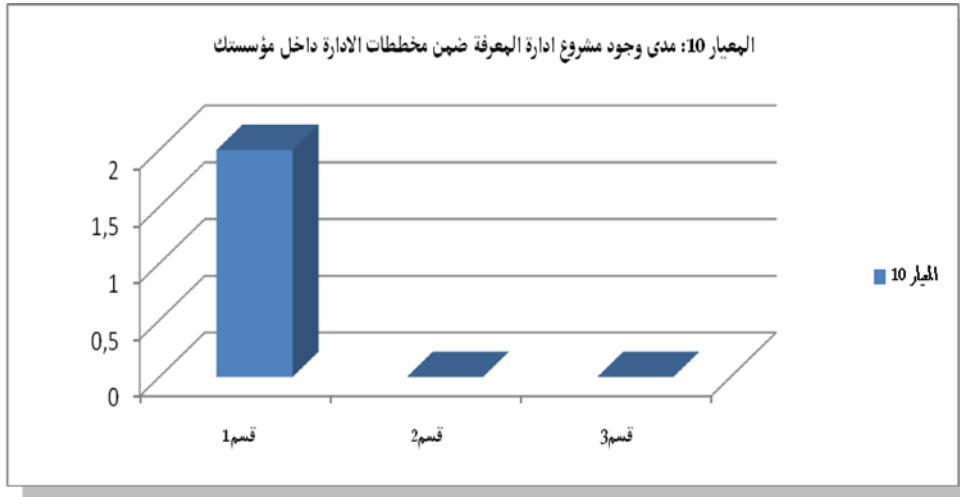
من خلال قراءتنا الأولية لمعطيات البيان نلاحظ وجود ممارسات إدارة المعرفة بصفة عامة في مجمل الأقسام داخل المؤسسات الثلاث محل الدراسة، إلا أن التطبيق الفعلي وبصفة رسمية لإدارة المعرفة يظهر بشكل واضح فقط في قسم هندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك، إذ يتم داخل هذا الأخير كل من عملية امتلاك اكتشاف مشاركة وكذا تطبيق المعرفة كما تم اعداد لكتاب المعارف ورسملة المعارف الاساسية داخل القسم، وخلافا لبقية الأقسام داخل المؤسسات الأخرى، فهو القسم الوحيد الذي يتجسد فيه المعيار "اعتماد مشروع إدارة المعرفة". مما دفعنا لاختيار قسم هندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك، ودراسته بشكل خاص وبصفة أكثر تفصيل وتفسير نتائج المتحصل عليها من خلال التقييم الذاتي لهذا القسم.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن التحليل الأولي لنتائج أداة التقييم الذاتي في مختلف أقسام المؤسسات محل الدراسة مكننا من:

- معرفة، ملاحظة، ومقارنة النتائج المتحصل عليها لكل قسم، ومعاينة مختلف معايير تطبيق ادارة المعرفة ومدى تجسيدها داخل كل قسم.
- اختيار القسم الأكثر توجها نحو تطبيق إدارة المعرفة من اجل إجراء تحليل مفصلا وتحديد نقاط القوة والضعف وتحديد أهم محاور التي يجب تحسينها في مجال إدارة المعرفة

وعليه نقول بان تجسد المعيار(10)أي وجود مشروع ادارة المعرفة داخل قسم هندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك كان له دور حاسما في اختيارنا لهذا القسم ودراسة النتائج المتعلقة به دون بقية أقسام المؤسسات الأخرى، وذلك لأنه يستجيب لأهداف الدراسة وكما يسمح لنا بدراسة العلاقة بين كلا من إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

شكل(4-6): مدى وجود مشروع ادارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على قيم تقييم ممارسة إدارة المعرفة (CAF)

## المبحث الثاني: واقع إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية

نحاول من خلال هذا المبحث استكشاف واقع ادارة المعرفة والذاكرة التنظيمية من خلال عدة مؤشرات والتي تشمل كلا من ظاهرة مغادرة العاملين اراديا او عن طريق التقاعد وكذا إسقاط الضوء على المعرفة داخل المنظمة.

### المطلب الأول: واقع المعرفة ومشكل فقدان الذاكرة التنظيمية

نحاول من خلال هذه النقطة إسقاط الضوء على واقع المعرفة ومشكل فقدان الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سوناطراك والأسباب الرئيسة المؤدية لذلك، واهم الإجراءات التي وضعتها المؤسسة لتخفيض الآثار السلبية الناتجة عن هذا الفقدان وحاجتها لبناء الذاكرة التنظيمية.

### الفرع الأول: المغادرة الإرادية للعاملين في مؤسسة سوناطراك

تعاني مؤسسة سوناطراك، في السنوات الأخيرة، من ظاهرة مغادرة العاملين الأكثر كفاءة الذين يقررون ترك المؤسسة بشكل إرادي من أجل عرض كفاءاتهم على مؤسسات أجنبية خارج الوطن. مما تشكل هذه الظاهرة فقدان للمعارف والمهارات الأساسية.

### أولاً: تقدير حجم المغادرة الإرادية للعاملين

قدر عدد العاملين الذين غادروا إراديا المؤسسة ما يقارب 3093 عامل بين سنة 2013 و2014. فإذا نظرنا لذلك من جانب المعرفة، يمكننا القول أن مؤسسة سوناطراك فقدت 3093 بئر معرفة بين 2013 و2014.

### 1. اسباب المغادرة العمل الاردية

من بين الأسباب الأساسية لهذه المغادرة الإرادية نجد الأجور الذي تمنحها سوناطراك لإطاراتها مصنفة كأجور الأكثر انخفاضا في قطاع المحروقات على مستوى العالم. هذا ما يدفعهم لترك المؤسسة والعمل في المؤسسات المنافسة بحكم الأجور المرتفعة التي تقدمها والتي تفوق عشرون مرة تلك المقدمة من قبل سوناطراك. ومن أجل الحد من هذه الظاهرة، صرحت سوناطراك في إطار تعديلاتها المحتملة بأنها ستقترح سلم أجور جديد.



## 2. اجراءات تعويض العاملين الذين غادروا إراديا

في إطار مؤسسة سوناطراك، المغادرة الإرادية لا تكون بطريقة مفاجئة، وإنما تتم باحترام الاتفاقية الجماعية للدولة التي تفرض على العاملين الذي يرغبون في ترك هذه المؤسسة، تمديد فترة تنفيذ قرار المغادرة حتى تجد البديل الذي يحل محلهم في العمل. وهذا التمديد مرتبط بفترة الإطارات:

- الإطار المتوسط مجبر على الانتظار 6 أشهر؛
- الإطار السامي مجبر على الانتظار لسنة.

خلال هذه الفترة (سنة أشهر أو سنة) تحاول المؤسسة سوناطراك إيجاد البديل عن هؤلاء الإطارات والذين يكونون في أغلب الأحيان من دون خبرة. يتم وضع الموظف الجديد مع الإطار الذي ينوي المغادرة في نفس مكان العمل لعدة أيام أو أحيانا لعدة شهور. خلال هذه الفترة، يتكفل الإطار بتدريب الموظف الجديد أو على الأقل يقوم بالتوضيح له أهم النقاط الخاصة بطريقة سير العمل.

وحسب دراستنا الاستكشافية، لا يوجد أي نص قانوني يجبر الإطار على نقل معارفه للموظف الجديد، ولا حتى رقابة تسهر على تنفيذ هذا الإجراء، هذا ما يجعل عملية النقل المعرفة نسبية نظرا لارتباطها بشخصية ورغبة الإطار الذي اتخذ قرار المغادرة، فإذا كان كريم وغير انتهازي، يمكنه مساعدة الموظف الجديد وإلا، فسيتركه من دون تقديم أي تفاصيل عن العمل؛ ويعتبر نظام التحفيز والاعتراف أهم الأساليب التي تمكن من تحسين عملية نقل المعرفة بين المغادرين والجدد، لكن وللأسف هذه التحفيزات غير موجودة في مؤسسة سوناطراك، هذا ما يدفع أغلب المغادرين إلى إهمال هذا الإجراء وعدم الالتزام به.

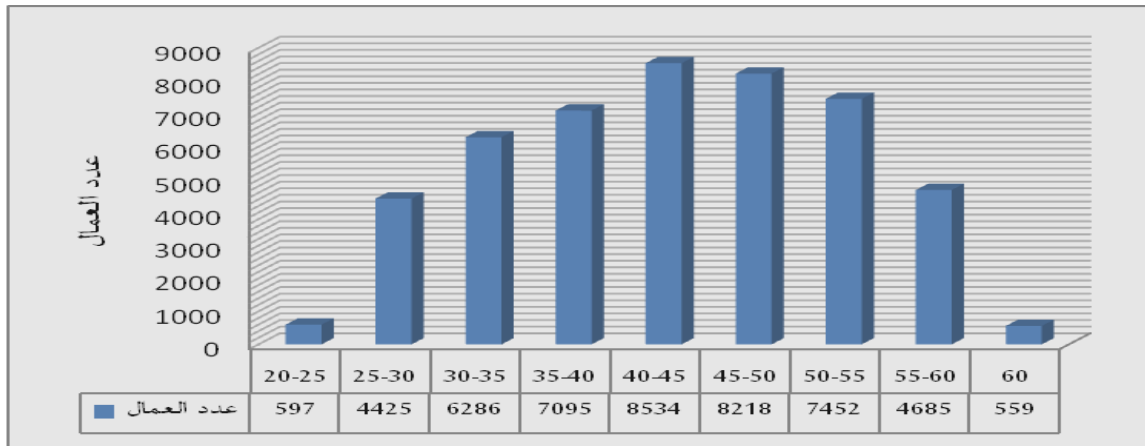
### الفرع الثاني: الإحالة على التقاعد

تواجه مؤسسة سوناطراك، وخاصة في السنوات الأخيرة، ارتفاع عدد العاملين المحالين للتقاعد، بمعنى فقدان ما يقارب ثلاثين سنة خبرة أو ما يزيد بالنسبة لكل متقاعد.

#### أولا: تقدير حجم الإحالة للتقاعد

إذ قدر عدد العمال الذين تم إحالتهم على التقاعد ما يقارب 2768 متقاعد لسنة 2014. هذا الرقم يشير إلى الملايين من المواقف الصعبة والغامضة المعاشة والمعالجة من قبل هؤلاء العاملين، والتي ترسخت في عقولهم كمعارف ضمنية لكنها فقدت من المؤسسة سوناطراك بإحالتهم للتقاعد.

شكل(4-7): الهرم العمري لمؤسسة سوناطراك



المصدر: التقرير السنوي لسنة 2014 لمجمع سوناطراك

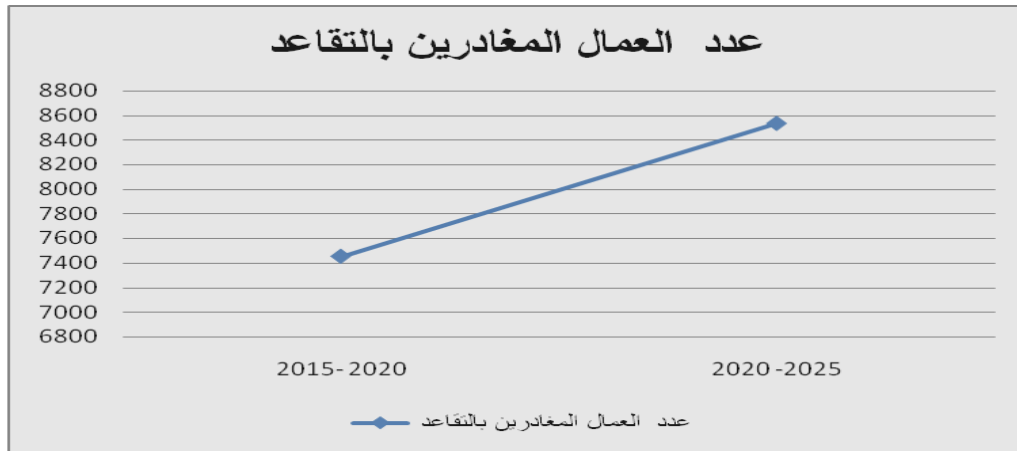
من خلال تحليل هرم العمر للمؤسسة سوناطراك، وحسب تحليلنا لعمر العاملين، لاحظنا بأن أغلب العاملين في المؤسسة لا ينتمون لفئة الشباب: 28889 عامل عمره بين 40 و60 سنة، و18403 فقط عمرهم بين 20 و40 سنة، هذا ما سينتج عنه عدد كبير للإحالة المستقبلية للتقاعد خلال بضعة سنوات؛ وباستخدام هرم العمر، يمكننا وضع التقديرات حول الإحالة للتقاعد بين سنة 2015 و2025، مع افتراض عدم وجود مغادرة إرادية أو وفيات، الجدول التالي يوضح هذه التقديرات.

جدول(4-2): تقدير عدد العمال المغادرين بالتقاعد بين سنتي 2015-2025 لمؤسسة سوناطراك

الفترة	2020 - 2015	2025 - 2020
عدد العمال المغادرين بالتقاعد	7452	8534

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا لتقرير السنوي لسنة 2015 لمؤسسة سوناطراك

شكل(4-8): تطور عدد المتقاعدين



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشكل السابق

حسب الرسم البياني؛ نلاحظ أن عدد المحالين للتقاعد سيزداد من فترة لأخرى: 7452 في 2020 و 8534 في 2025، وهذا ما يمثل في الإجمال 20671 إحالة للتقاعد في 2025. وهو عدد كبير جدا، من شأنه أن يوقع مؤسسة سوناطراك في وضعية حرجة للغاية، إذ ستجد نفسها أمام 20671 خبرة مفقودة و20671 موظف جديد ليس لديهم في الغالب أي خبرة.

ثانيا: اجراءات تعويض المحالين للتقاعد

تسجل مؤسسة سوناطراك كل سنة ما يقارب 1889 عامل محال للتقاعد، مما يستدعي توظيف 1889 عامل جديد لتعويض المحالين للتقاعد غالبيتهم متخرجين من الجامعات لديهم معارف نظرية دون أي خبرة مهنية. مما يستوجب على المؤسسة إعادة تأهيلهم وتدريبهم.

أ. التدريب المبدئي:

وكما هو الحال بالنسبة لحالة العاملين الذين قرروا المغادرة إراديا، يخضع العاملون الجدد الذين سيحلون محل المحالين للتقاعد للتدريب الأولي. خلال هذا التدريب يحاول الموظفون الجدد أخذ فكرة عامة حول المؤسسة، أهدافها، مهامها... لديهم أيضا الفرصة لتقديم أنفسهم لزملائهم من خلال زيارتهم لمكاتبهم المتواجدة في مستوى الإدارة العليا حيث تم توظيفهم.

## ب. تدريب المحالين للتقاعد للموظفين الجدد:

يقوم المحال للتقاعد، قبل تركه المؤسسة، بالتكفل بشرح للموظف الجديد طريقة سير العمل بحيث يخصص له ثلاثة أيام للتدريب. خلال هذه الفترة، يحاول المتقاعد توضيح للموظف الجديد النقاط الأساسية التي تمكنه من بداية عمله بشكل جيد. وحسب دراستنا الاستكشافية، لا يوجد أي نص قانوني لدى مؤسسة سوناطراك يجبر المتقاعد على تحويل معارفه، مما يجعل هذا الإجراء كعادة يحترمها البعض ويتجاهلها الآخرون. من بين الأسباب التي تمنع تحويل المعرفة من المتقاعد للموظف الجديد:

- غياب الرقابة التي تحاول ضبط عملية التدريب وتحويل المعرفة؛
- غياب نظام التحفيز والاعتراف التي تشجع على نقل المعرفة؛
- السلوك الانتهازي الذي يميز بعض المتقاعدين.

## ثالثاً: وضعية الموظفين الجدد

تواجه الموظف الجديد صعوبات كبيرة اذ يجد نفسه بعد فترة التدريب يخوض عمله بنقص في المعارف والتقنيات التي تمكنه من أداء نشاطه بفعالية، يمكن تفسير هذه الوضعية بـ:

- التدريب الذي يتلقاه من قبل المتقاعد غير كاف بسبب التصرفات الانتهازية وعدم احترام الفترة المخصصة لنقل المعرفة؛ وحتى وإن احترمتها، لا يمكنه على الإطلاق تحويل خبرة ثلاثين سنة في ثلاثة أيام؛
- غياب البديل للمعرفة الضمنية التي يمتلكها المتقاعدين، أي بمعنى آخر عدم توفر المعرفة الصريحة التي تمكن من توجيه الموظفين الجدد.

مما يخضع المؤسسة الى تبعية المتقاعدين وموردها نلخصها في النقاد التالية:

## 1. التبعية للمتقاعدين

يمثل المتقاعد خبرة طويلة المدى (أكثر من ثلاثين سنة) بئر من قدرات التحكم في المواقف ومعالجتها. في إطار مؤسسة سوناطراك، كل ما يمتلكه المتقاعد (خبرة، تحكم،...) يعتبر معرفة ضمنية مرسخة في عقله. هذا ما جعلنا نقول بأن رأس المال المعرفي لهذه المؤسسة يمثل ما يمتلكه الخبراء، وبالتالي ذهابهم يسبب فقدان رأسمالها المعرفي. إضافة الى ان المعارف التي يمتلكها المتقاعدين في مؤسسة سوناطراك لا يتم تقاسمها ولا مشاركتها، هذا ما يجعلها، في المواقف الصعبة التي لا تتمكن فيها من إيجاد حلول، تلجأ للمتقاعدين القدامى وتطلب منهم العون والمساعدة. هذا الاحتكار الناتج عن تملك المعرفة يسبب تبعية المؤسسة لمتقاعديها.

## 2. التبعية لموردها

خلال تدريب عاملي مؤسسة سوناطراك (أي نقل المعرفة) من قبل المورد (الأجنبي) المصدر للألات، قد يحتفظ المورد (المدرّب) ببعض المعارف والأفكار كأسرار لا يمكنه الإفشاء بها وبالتالي لا يقوم بنقلها لعاملي المؤسسة (وغالبا يكون ذلك عمدا). فعند وقوع أعطال أو مشاكل في التشغيل لا يمكن لمهارات وإطارات سوناطراك مواجهتها أو إيجاد حل لها، تضطر المؤسسة للجوء إلى المورد، وهذا ما يجعلها في تبعية دائمة لموردها.

## الفرع الثالث: الكم الهائل للمعلومات

تقف مؤسسة سوناطراك أمام مشكلة تتمثل عدم استغلال موظفيها لكم الهائل من المعلومات المخزنة في أرشيف مختلف المكاتب، وعدم وجود الحافز لنفض الغبار المتراكم على مر السنين عن هذه الملفات، وهذا ما صرح به احد الموظفين بقوله:

«كل هذه الوثائق الموجودة داخل المكتب تتعلق بموظف شغل هذا المنصب وهو في حالة تقاعد..... كما قد تحتوي هذه الملفات على معلومات مهمة جدا ... فانا شخصيا لم اقم بتصفحها وبصراحة ليست لي إرادة.... وحتى وان قرر احدهم تصفح هذه الملفات وإذ وجد بها معلومات جيدة، سيضيع وقتنا كبيرا في ذلك».

## الفرع الرابع: عائد استثمار راس المال الفكري

تواجه مؤسسة سوناطراك إشكالية عدم القدرة على قياس النتائج أو ثمار الإنفاق الكبير على مواردها الفكرية: تدريب الخبراء، وتبني منطق العمليات في أداء المهام ويرجع ذلك إلى طبيعة المعرفة الضمنية الناتجة عن هذا النوع من العمل وصعوبة تقييمها. إذ تقدم مؤسسة سوناطراك كل سنة ميزانية توضح طريقة سير تدريب عاملها، والتي تزداد تكاليفها من سنة لأخرى: في سنة 2012 كانت 13773,94 د.ج/اليوم/للعامل ، ثم انخفضت لتبلغ 9617,79 د.ج/اليوم/للعامل سنة 2013، لترتفع من جديد لتبلغ 10992,48 د.ج/اليوم/للعامل سنة 2014 كما هو موضح في الجدول التالي:

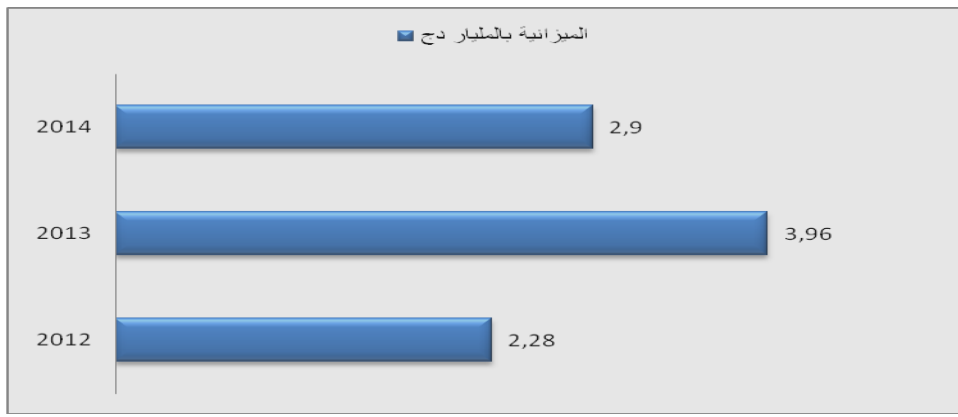
جدول(3-4): التكلفة المالية لعملية التدريب من سنة 2012 إلى 2014

السنة	2012	2013	2014
الميزانية (متوسط/عامل/اليوم)	13773,94	9617,79	10992,48
الميزانية مليار دج	2,28	3,96	2,9

المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك 2013-2014

ويمكن التعبير عنها بالشكل التالي :

شكل(4-9): ميزانية التدريب من 2012 إلى 2014



المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك لسنة

وتأسيسا على ما سبق، يمكننا الاستنتاج بأن مؤسسة سوناطراك واجهت عدة مشاكل متعلقة بازدياد فاتورة التدريب من سنة لأخرى وعدم استغلال الكم الهائل من المعلومات المخزنة في أرشيف المكاتب الى جانب فقدانها للمعرفة يوما بعد يوم الناجم عن مغادرة العاملين سواء إراديا او عن طريق الإحالة على التقاعد مما نجم عنه الفقدان التدريجي للذاكرة التنظيمية لمؤسسة. ورغم الإجراءات المعتمدة لتعويض المتقاعدين والعمل على نقل الخبرة والمعرفة إلا أنها تبقى غير كافية اذ تحتاج لاليات وتقنيات تعمل على امتلاك والمحافظة على معرفتها واسترجاعها من اجل الاستفادة منها في المواقف المماثلة او لاكتشاف معرفة جديدة ولا يتأتى هذا إلا إذا كثفت من جهودها وذلك من خلال تبني مشروع طموح لإدارة المعرفة للمحافظة على ذاكرتها تنظيمية.

## المطلب الثاني: تقييم إدارة المعرفة

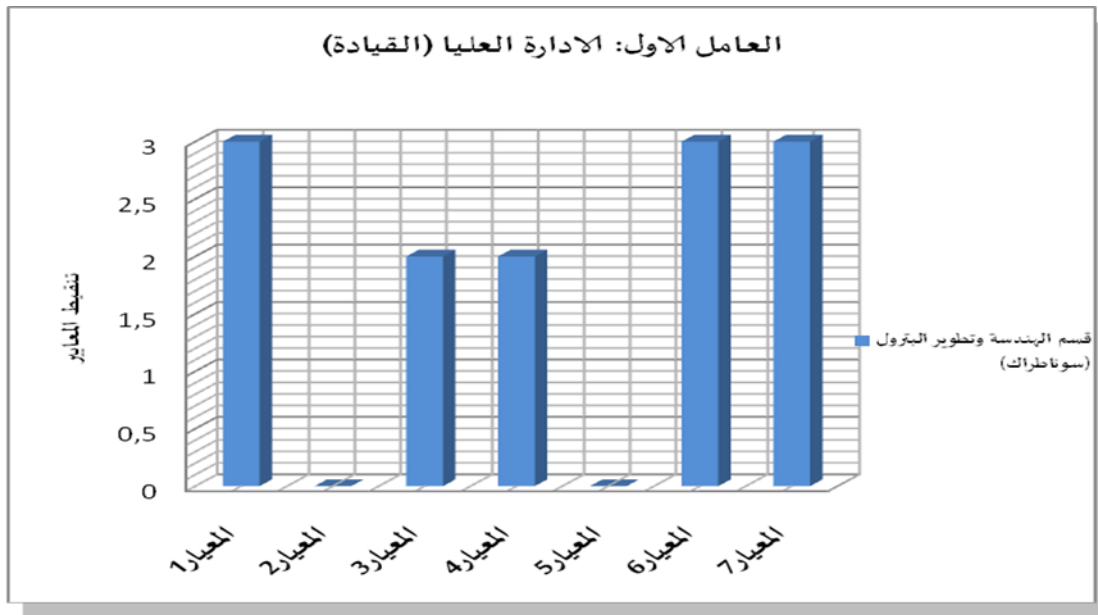
يهدف من خلال هذا المطلب محاولة تقييم ادارة المعرفة بالاعتماد على اداة التقييم الذاتي نموذج (CAF) الذي يحتوي على 30 ممارسة لإدارة المعرفة والمقسمة الى اربعة عوامل اساسية لنجاح ادارة المعرفة الادارة العليا (القيادة)، الاستراتيجية والتخطيط، ادارة الموارد البشرية ، الأطراف المشاركة، والعمليات.

## الفرع الاول: الإدارة العليا (القيادة)

نحاول من خلال هذه النقطة قياس درجة اهتمام الإدارة العليا بتبني إدارة المعرفة من خلال وجود قناعة لدى قيادة المؤسسة بضرورة تطبيقها؟ ومدى استعدادها مستقبلا لإحداث التغييرات اللازمة على مستوى الهيكل التنظيمي لتحقيقها؟ ومدى توجه القيادة نحو ترسيخ ثقافة تقاسم ومشاركة المعرفة؟

وفي هذا السياق تسعى أداة (CAF) الى تقييم السياسات المتخذة من قبل الإدارة العليا من خلال عاملين اساسيين في نجاح إدارة المعرفة ألا وهما: الهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة.

## شكل(4-10): معايير تقييم الإدارة العليا (القيادة)



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اداة تقييم ممارسة ادارة المعرفة (CAF)

احتوى هذا العامل على سبعة معايير لتقييم سياسات الإدارة العليا كما هو موضح في الشكل(4)، إذ نلاحظ عدم تجسيد كلا من المعيارين(5،2) ضمن ممارسة إدارة المعرفة داخل القسم محل الدراسة.

## اولا: المعايير غير مطبقة

(1) لا تقوم الإدارة العليا بتثمين مساهمة الأفراد والفرق في تطوير معارفهم؛ إن غياب هذا المعيار قد يقود إلى فشل مشروع إدارة المعرفة عموماً، إذ تكمن سمات ثقافة المنظمة الداعمة في فهم قيمة ممارسة إدارة المعرفة، ودعم الإدارة العامة لها على جميع المستويات، من خلال رصد الحوافز المناسبة لمكافئة العاملين على مشاركة المعرفة، وتشجيع التفاعل بينهم لإنتاج المعرفة ومشاركتها. ففي مؤسسة سوناطراك، يشمل نظام التحفيز ما يلي:

- مكافآت المتغيرة؛
- العلاوات والمنح؛
- شهادات (لوحة شرف ، قائمة الخبراء المميزين....):
- التمكين بالنسبة لمشاريع جديدة والميزانية ملحقة لها؛
- تكوين متخصص؛
- سفريات للتكوين بالخارج؛

غير ان ما يمكن الإشارة إليه أن هذا النظام لا يكاد يعدو ان يكون نظام كلاسيكي كغيره من أنظمة تحفيز أداء العاملين إذ لم يتم إعادة النظر فيه و توظيفه كألية لتشجيع تقاسم ومشاركة المعرفة.

(2) ان تقاسم المعرفة والتعلم المشترك لا يعتبر قيم راسخة في اتصالات العاملين بصفة منتظمة؛ فالتعلم المشترك وتقاسم المعرفة يعتبر عملية جوهرية ضمن ممارسات ادارة المعرفة وغياب هذا المعيار يعود اعتماد مؤسسة سوناطراك خيار مشاركة المعرفة غير المباشر من خلال عمليتي التجسيد والتذويب دون الخيار المباشر التفاعل الاجتماعي، باعتبار أن دفع العاملين للانخراط في مشاركة المعرفة يعتبر أصعب جزء في إدارة المعرفة. فالعاملون، عموماً، لا يرغبون عادة في المساهمة بمعارفهم في مستودعات حفظ المعرفة، فضلاً عن ذلك أن العاملين غالباً ما يتحاشون استفسار الآخرين عن سؤال معين إذا كان لديهم الإجابة عنه، ويتجنبون بصفة خاصة طرح تساؤل ممكن أن تطلع عليه المنظمة وخشية أن يظهر ذلك جهلهم. وقد بررت مؤسسة سوناطراك هذا الاختيار بعادات وسلوكات عاملها، إذ وضح مدير مشروع ادارة المعرفة بأنه:

« تندرج اعمالنا ضمن حلقة التبادل غير مباشرة للمعرفة لاسباب جلية وهي ثقافة المجتمع ثقافة المؤسسة وعادات المهنية الخاصة بسوناطراك ». من بين اهم الشروط الأساسية لنجاح مشروع إدارة المعرفة، تأسيس ثقافة الرسملة، الحفظ، الامتلاك تقاسم ومشاركة المعرفة في المؤسسة.



وهذا ما يتوافق الى حد ما مع التعليق أحد المختصين بإدارة المعرفة الذي جاء ضمن دراسة الباحث *Standing* :

«إذا شاركت الآخرين معرفتي. فقد يستفيدون من ذلك. فهل سيفعلون نفس الشيء معي؟»<sup>1</sup>

ثانيا: المعايير المطبقة بشكل جزئي

▪ تقدم الإدارة العليا سلوك مثالي لتعزيز قيم تقاسم المعرفة والمشاركة في التعلم تمتلك مؤسسة سوناطراك وعي تام بمدى أهمية ثقافتها تنظيمية كدعامة أساسية لنجاح مشروع إدارة المعرفة وذلك وفق ما جاء في المقابلة التي تم اجراءها مع مدير المشروع وتصريحه بأن:

« من بين اهم الشروط الاساسية لنجاح مشروع إدارة المعرفة، تاسيس ثقافة الرسملة، الحفظ، الامتلاك تقاسم ومشاركة المعرفة في المؤسسة».

وقد اضاف:

« بأنه كان حريصا على مشاركة اهم نتائج أبحاثه وأعماله –رسالة دكتوراه- مع زملائه في مؤسسة سوناطراك خاصة في إطار الأيام الدراسية السنوية 5، 6، 7 المنظمة من قبل مركز تحسين المؤسسة»<sup>2</sup>.

▪ تشارك الإدارة العليا بفعالية في مشاريع تحسين إدارة المعرفة:

ثالثا: المعايير المطبقة بشكل كامل

▪ فهمهم ومسؤوليات فريق إدارة المعرفة محدد بدقة الى جانب دورهم : وتجسد هذين المعيارين من خلال اعتبار الهيكل التنظيمي أحد الأسس الهامة لمشروع إدارة المعرفة داخل مؤسسة سوناطراك، وأن تطبيق هذا المشروع يفرض عدة تغييرات تنظيمية: تغييرات في البنية من خلال ظهور مهام جديدة تعمل على ضمان حسن سير المشروع والمتمثلة في عمال المعرفة، إذ يعتبرون أساس اي مشروع لإدارة المعرفة، وكما يشكلون ابار المعارف و حجر الزاوية في إدارة المعرفة. وقد نتج عن تاسيس مشروع ادارة المعرفة داخل مؤسسة سوناطراك عدة تغيرات على مستوى المهام ويتعلق ذلك بخلق مناصب خاصة تبرز عمال المعرفة في المؤسسة وهي كالتالي:

<sup>1</sup> Standing, C. and Benson, S,(2000) *OP. CIT*, P 336.

<sup>2</sup> *centre de perfectionnement de l'entreprise*

## جدول(4-4): فريق ادارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك

عمال المعرفة	المهام والمسؤوليات
لجنة القيادة	تمثل هذه اللجنة المديرية العامة، وتعمل على تحديد الاولويات، وتكلف هذه اللجنة ايضا بتحديد والمحافظة على قواعد سير العمل لمختلف مشاريع المؤسسة.
مدير المشروع	فهو الذي يقرر التوجهات الكبرى لمشروع، اذ يعمل على تقديم تقارير دورية المتعلقة بتوزيع الميزانية وفق مخطط الانجاز. ومراقبة الخيارات التقنية الأساسية ومدى تجانسها. وتدعيم رئيس المشروع.
رئيس المشروع	المسؤول عن تحقيق الاهداف واحترام الحدود الزمنية والإعتمادات المالية.
الأطراف الأخرى (متعاقدين باطنيا)	يكمن الدور الاساسي للأطراف الأخرى في مدى الاستجابة لاحتياجات غير مأخوذة بعين الاعتبار من طرف فريق المشروع، اذ تتمثل هذه الأطراف في:
الخبراء المستشارين :	يتمثل دورهم في تقديم معارفهم الخاصة والمميزة فيما يتعلق بالمشروع وفق عقد مكتوب بمهمة محددة (كمساعد للفريق او ضمن السلم الإداري)
الخبراء الممثلين:	يتمثل دورهم في المصادقة (اوعدم المصادقة) على الاختيارات التقنية المنجزة من قبل فريق المشروع، والتدخل اثناء الرقابة التقنية لمشروع.

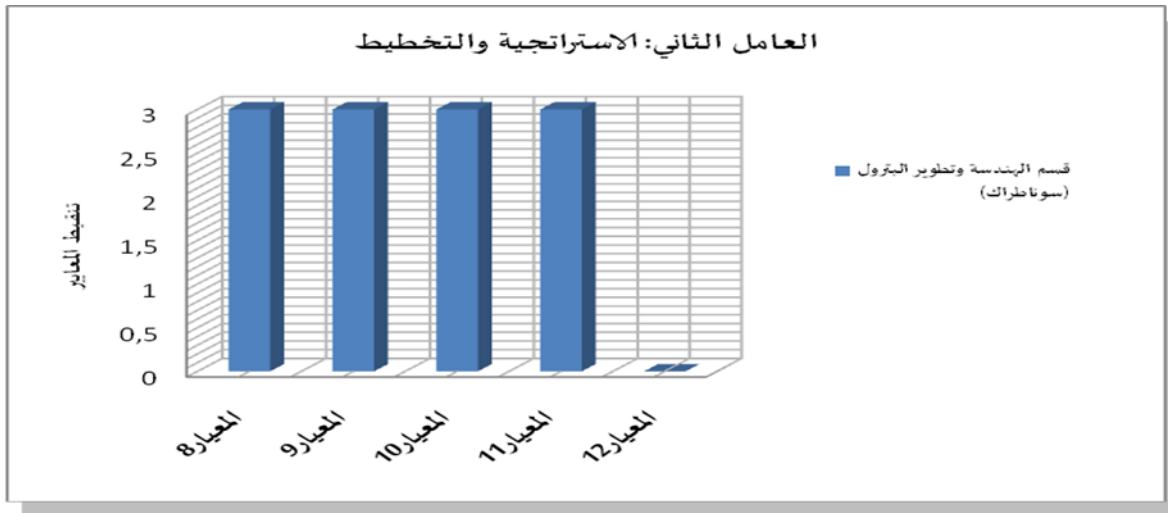
المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة

- تحدد الإدارة العليا المعرفة واجب تطويرها وأهداف المنظمة؛ اذ تمثل الخطوة الثالثة لمشروع إدارة المعرفة المقترح من قبل مؤسسة سوناطراك. (الموائمة الإستراتيجية للمعارف) فهي تهدف إلى المزج بين الرؤية الإستراتيجية حول الكفاءات ورؤية المهام حول المعارف الأساسية والحساسة؛ ثم تحديد وتفسير أهم الاختلافات الممكن ظهورها. الشكل التالي يقدم تمثيل لهذه الخطوة.

## الفرع الثاني: الإستراتيجية والتخطيط

تعكس إستراتيجية مسار الحدائة والابتكار المتبنى من قبل المؤسسة وطريقة التنسيق ما بين انشطتها مما يساهم في تحسين الأداء العام. تقوم المؤسسة بتنفيذ رسالتها ورؤيتها من خلال تبني استراتيجية واضحة مدعومة بتسيير امثل لمواردها وعملياتها تترجم هذه الاستراتيجية في شكل خطط وأهداف قابلة للقياس. وعلى المؤسسة مراقبة تنفيذ استراتيجيتها وفقا لما تم التخطيط له. وعلى هذا الأساس حددنا خمسة معايير لمعرفة ما اذا كانت إستراتيجية المؤسسة الثلاث تتضمن النقاط التالية في إطار إدارة المعرفة:

شكل(4-11): معايير تقييم الإستراتيجية والتخطيط



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اداة تقييم ممارسة ادارة المعرفة (CAF)

من خلال الشكل يتضمن هذا العامل خمسة معايير كالتالي:

اولا: المعايير غير مطبقة

المعيار 12: تعتمد المؤسسة على مؤشرات لقياس مدى تطور في إدارة المعرفة وتعديل مخطط العمل.

إلى غاية يومنا هذا لم تستخدم مؤسسة سوناطراك مؤشرات أو أدوات لتقييم مشروع ادارة المعرفة، إذ لا يزال هذا الأخير في مرحلة البداية، اذ تتطلع لان يكون بين المشاريع المقبلة لمؤسسة سوناطراك.

## ثانيا: المعايير المطبقة كليا

المعيار11: قامت المنظمة بتخطيط الاستثمارات في الموارد البشرية والمعدات لتنفيذ ودعم إدارة المعرفة.

وذلك من خلال العمل على تكوين متخصصين في مجال عدة (نظم المعلومات، التكنولوجيا، ...) وذلك من اجل التخفيف من الصعوبات و ايجاد حلول للمشاكل التقنية وذلك حسب للجدول التالي:

جدول (4-5): التدريب المنجز حسب المجال خلال سنة 2013.

المجال	المشاركين	ايام التدريب	ساعة /اليوم
إدارة الرجال	2639	1223	14541
نظم المعلومات	1599	907	7752
المراقبة والأمن	1382	494	6553,5
إقتصاد والحقوق	1123	377	4587
المالية والمحاسبة	975	370	4377
اللغات	570	463	4085
إدارة المشاريع	443	208	2206
التكنولوجيا	322	203	2127
إدارة الجودة	371	209	1384
إدارة الموارد البشرية	152	95	910
البيداغوجي	24	14	159
إستراتيجية المنظمات التسويق	17	10	85

المصدر: تقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك 2013.

المعيار8: تقوم المؤسسة بجرد مجموع المعارف الأساسية المهددة بالزوال: وذلك من خلال المراحل التالية:

## المرحلة الأولى: التحليل الاستراتيجي:

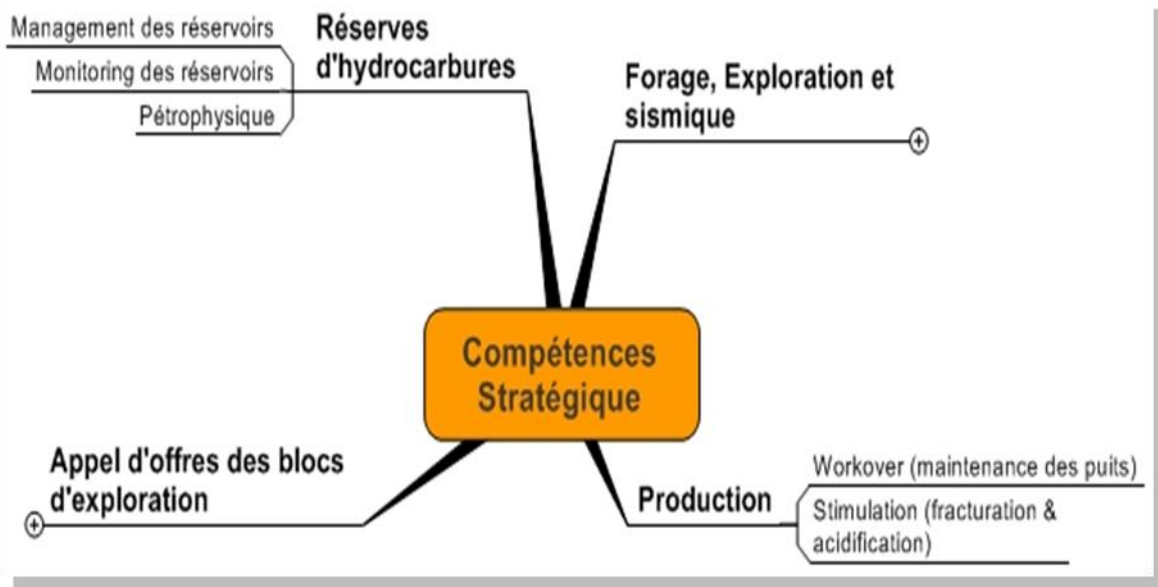
اذ قام فريق العمل الخاص بمشروع إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك بجرد كل الكفاءات ذات اهمية بالغة لتحقيق الأهداف المسطرة والمتعلقة بقسم الهندسة وتطوير البترول، اذ تم على أساس ذلك بناء خريطة الكفاءات الإستراتيجية من خلال تنظيم عدة حصص عمل ومقابلات مع الخبراء.

☞ (80% من خبراء المعرفة المستجوبين يملكون 20 سنة خبرة في المتوسط في مجال تخصصهم ويملكون مهارات نوعية في مهامهم).

وكما يوضح الشكل التالي، تتمركز الكفاءات الإستراتيجية لقسم الهندسة وتطوير البترول على مستوى الوظائف التالية:

- الإنتاج التي تتضمن الوظائف الفرعية التالية: صيانة الآبار (Workover)؛ المحاكاة.
- مخزون المحروقات والذي يشمل: إدارة المخازن؛ مراقبة المخازن؛ البتروفيزياء.
- التنقيب، الاستكشافي والزلائي؛
- مناقصات مناطق الاستكشاف.

شكل(4-12): الكفاءات الاستراتيجية لقسم الهندسة وتطوير البترول



*Source : Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine,(2006) Techniques de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers, Institut National des Télécommunications, Département Systèmes d'Information, paris.p5.*

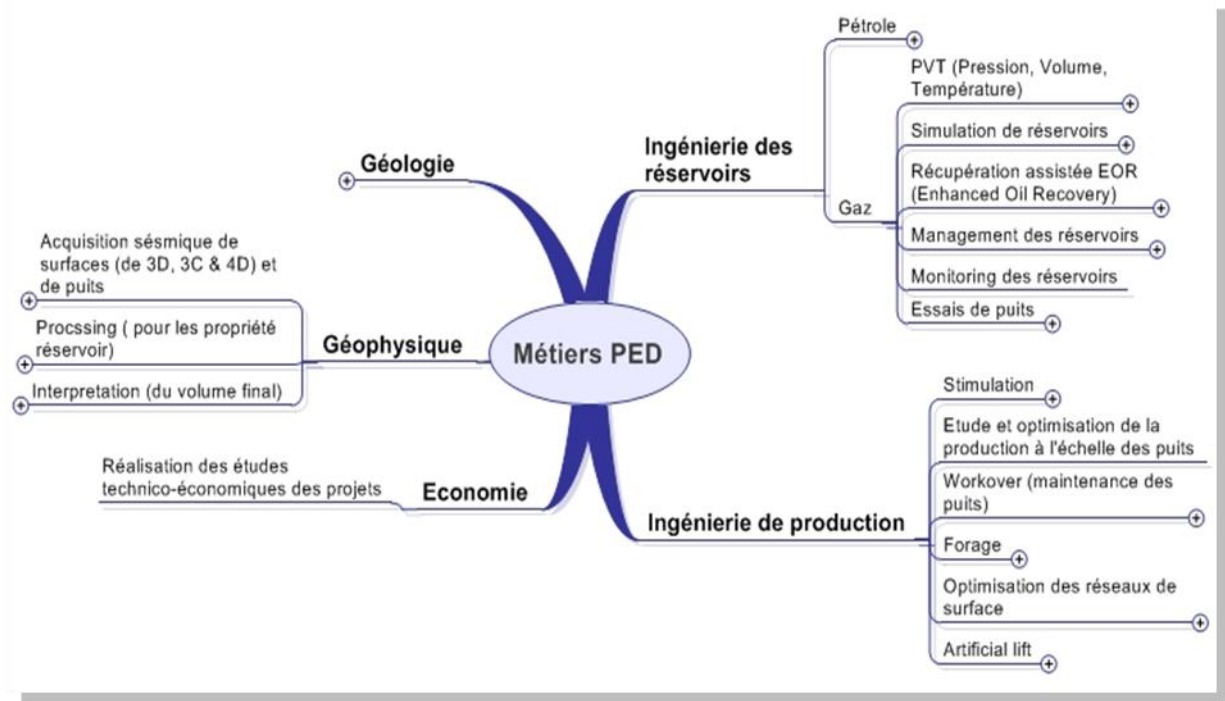
### المرحلة الثانية: تحليل المهام

تهدف هذه المرحلة لبناء خريطة المهام، ثم القيام بتحليل الأثر والحرجية (*Criticité*) لها. خلال هذه المرحلة، تتبنى المؤسسة مبدأ تجميع مختلف الأنشطة في مجالات المعرفة، ثم محاولة عرضها والمصادقة على الخريطة المنجزة من قبل خبراء المعرفة المستهدفين.

خريطة المهام: بدأ فرق العمل الخاص بإدارة المعرفة باستجواب خبراء المهام (والذين يمثلون أطراف أو مالكي المعرفة) لقسم الهندسة وتطوير البترول من خلال المقابلات، فتتشكل الخريطة تدريجيا إلى غاية الحصول على خريطة مهام كاملة تقدم وصفا دقيقا للمهام.

وكما توضح الخريطة التالية، أهم مهام قسم الهندسة وتطوير البترول هي: هندسة المخازن، هندسة الإنتاج، الاقتصاد الجيوفيزيائي والجيولوجيا.

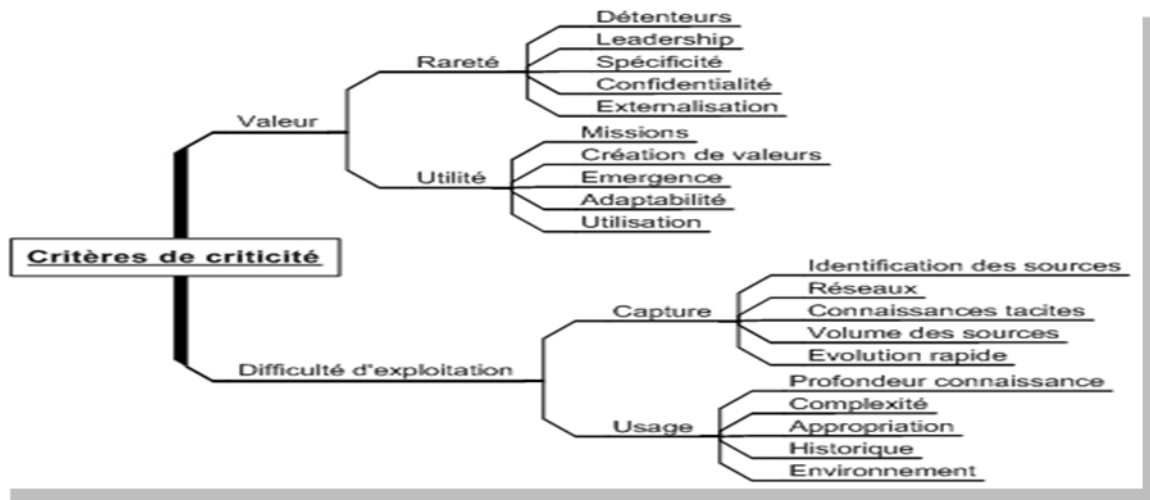
شكل(4-13): خريطة المهام لقسم الهندسة وتطوير البترول



Source : Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine, *op.cit.* p6.

خريطة المهام الحرجة: من أجل دراسة الحرجية (*Criticité*) ومن خلال خريطة المهام المنجزة قام فريق العمل الخاص بإدارة المعرفة برسم أولا شجرة الحرجية وذلك حسب الشكل التالي:

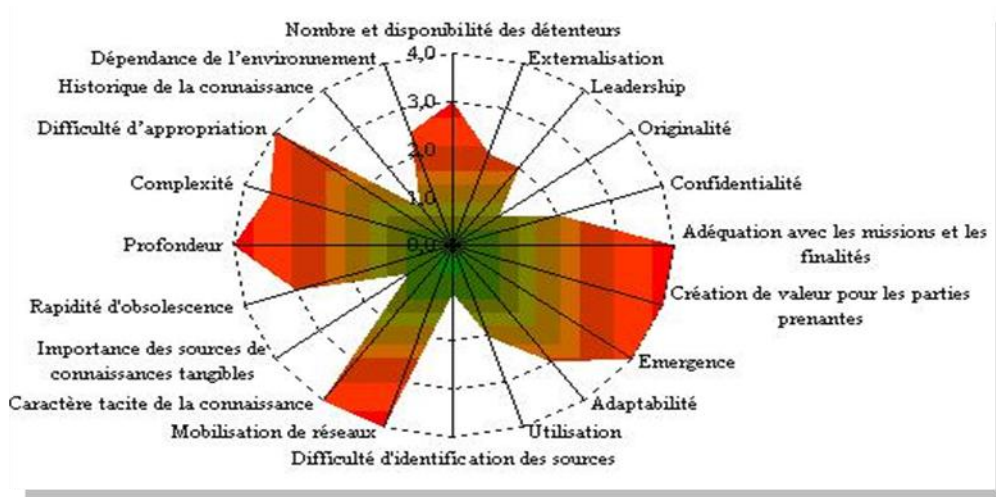
شكل(4-14): معايير الحرجة



Source : Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine, *op.cit.* P6.

تمكن الدراسة الحرجية فريق العمل الخاص بإدارة المعرفة من الحصول على خريطة مهام حرجة. ويتم تمثيل نتائج الدراسة المرتبطة بكل مجال معرفة بيانيا على شكل رادار.. تحصل فريق العمل الخاص بإدارة المعرفة على شكل الرادار الموضح سابقا بعد تقييم كل مجال حسب كل معيار والقيام بتنقيطه. فكل ما كان المجال حرج، كلما كان التنقيط عاليا. تظهر حرجية المجالات بحسب مستوى الألوان: الأحمر، البرتقالي، الأخضر. والموضحة في الشكل التالي.

شكل(4-15): رادار نشاط نمذجة المخازن



Source : Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine, *op.cit.* P7.

## المعيار9: تحدد المؤسسة المعارف الجديدة التي تم تطويرها

ويتجلى ذلك من خلال مشروع نظام تسيير الوثائق وماله من اهمية. اذ يحصي مختلف المعارف المتراكمة التي تم إنتاجها حول كل نشاطاتها التقنية، الإدارية، المالية و الإستراتيجية و التي تركز الخبرة المكتسبة، وذلك لتفادي الاخطاء المرتكبة في الماضي وتسريع وتيرة الأداء. وهذا ما يؤكد المسئول عن المشروع بقوله:

«و مع مرور السنوات اكتسبت مؤسسة سوناطراك كفاءة عالية في الميدان و أصبحت مضطرة أكثر مما مضى الرجوع إليها و استغلالها أحسن الاستغلال لتثمين كل جهودها و تفادي الأخطاء المرتكبة في الماضي و تسريع و تحسين وتيرة الإنجاز... وذلك من خلال نظام تسيير الوثائق».

## المعيار10: تشمل استراتيجية المؤسسة مشروع لادارة المعارف

من بين جميع مؤسسات محل الدراسة نجد مؤسسة سوناطراك الوحيدة التي انفردت باعتماد مشروع إدارة المعرفة ضمن خطتها الإستراتيجية. اذ تهدف المؤسسة من خلاله تجنب المؤسسة لفقدان ذاكرتها التنظيمية الناجم عن مغادرة العمال.

«تؤكد مصلحة التقييم على ان جزء كبير من المعلومات يجرى تخزينه ضمن الوثائق الشخصية لبعض الأشخاص الذين يعتبرون مصدرا لها حيث يتم اللجوء إليهم في وقت الحاجة الى هذه المعلومات. وفي حالة مغادرة هذه الشخص تفقد المؤسسة هذه المعلومات».

وعليه اعتمدت مؤسسة سوناطراك مشروعاً لإدارة المعرفة يعمل على تحديد أفضل مهارات أداء المهام، ثم ترميزها في شكل نماذج من أجل ضمان تبادلها ومشاركتها. ويتطلب ذلك تصميم نظام مرجعي للمهام على شكل خرائط، و العمل على التوافق الاستراتيجي للمعارف التي تم حصرها مع الخيار الاستراتيجي المتوقع، وعليه قامت مؤسسة سوناطراك يتبنى مسار منهجي يشمل الخطوات التالية:

- التحليل الاستراتيجي؛
- تحليل المهام؛
- التوافق الاستراتيجي للمهام؛



## الخطوة الاولى: التحليل الاستراتيجي

يتم من خلاله تحديد الكفاءات الضرورية على شكل موارد تسعى من خلالها المؤسسة إلى وضع الخطة الإستراتيجية.

## • الخريطة الإستراتيجية

تعتبر الخريطة الإستراتيجية تمثيل مبسط لإستراتيجية المؤسسة (أو لجزء من المنظمة)، يضمن إسقاط معرفي سهل القراءة وذو استخدام كفؤ يمكن من تحديد الكفاءات الإستراتيجية. كما تقدم هذه الخريطة أيضا تعريف مبسط وعملي لهذه الكفاءات الإستراتيجية. وقد صممت مؤسسة سوناطراك هذه الخريطة من خلال نموذج «البطاقة الإستراتيجية» (*carte de la stratégie*)، المستوحاة من أعمال (Kaplan & Norton)، والتي تهدف من خلالها المؤسسة إلى وضع تمثيل نموذجي يضمن لها قراءة جيدة لأهم المعارف من خلال عرض هرمي لرأسمالها المعرفي المستهدف. إذ يتطلب بناء الخريطة الإستراتيجية القيام بما يلي:

- حصص عمل تجمع الأفراد المعنيين بالإشكالية محل النقاش؛
- مقابلات فردية مع العديد من الأفراد على مستوى العمليات والوظائف المختلفة (عمال المعرفة/ خبراء المهام)؛
- مقابلات مع المسيرين من أجل توضيح عناصر الإستراتيجية؛
- البحث في الوثائق المرجعية.

## أدوات الخريطة الإستراتيجية

من أجل انجاز الأعمال الخاصة بالخريطة الإستراتيجية، قامت مؤسسة سوناطراك باستخدام الأدوات التالية:

- معايير لتقييم درجة أهمية وحرجية (*Criticité*) فريق إدارة المعرفة؛
- الأوراق الشخصية؛
- التسجيلات؛
- تقنيات المقابلات؛
- تقنيات لتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة، مثل العصف الذهني، من أجل تجميع الأفكار الجماعية من خلال آلات العرض (*vidéo projecteur*).

إلى جانب كل هذه التقنيات، يوضح رئيس مشروع إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك، في إطار مقابلاتنا معه، بأن

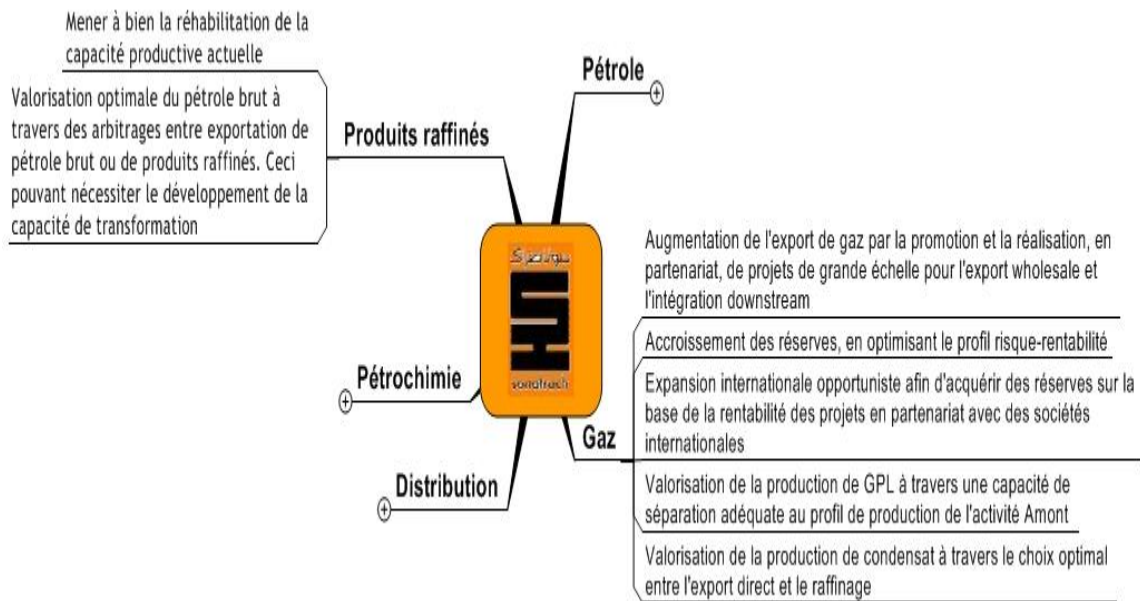
«المعرفة المسبقة بالواقع العملي، والانتماء للمؤسسة سهل عملية التواصل وخاصة المقابلات».

### إستراتيجية مؤسسة سوناطراك

بعد إجراء المقابلات والبحث في الوثائق المرجعية، تمكن فريق العمل الخاص بإدارة المعرفة من استخراج مجموعة العناصر السياقية المكونة لإستراتيجية مؤسسة سوناطراك. و وضع خريطة الإستراتيجية الموجهة لأعمال مؤسسة سوناطراك وكذا المصادقة عليها من قبل الإدارة العليا. ويمكن تلخيص المحاور الأساسية لهذه الإستراتيجية في النقاط التالية:

- تحسين إستراتيجية الاستكشاف وتقوية قاعدة تخزينها (احتياطها):
- تطوير مستوى التخزين (اكتشاف وإعادة التقييم):
- المكانة التنافسية؛
- القدرة على الزيادة السريعة في الإنتاج؛
- التوسع على المستوى الدولي على مستوى كل فروع سلسلة الإنتاج؛
- زيادة التصدير.

شكل(4-16): استراتيجية سوناطراك



Source : Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine, *op.cit.* p4.

## الخطوة الثانية: تحليل المهام

يمثل تحليل المهام الخطوة الثانية لمشروع إدارة المعرفة المقترح من قبل مؤسسة سوناتراك. فهي تهدف إلى صياغة (وبشكل رسمي) الرؤية التي يمتلكها العاملون حول مهامهم ومدى حساسيتها. أي بمعنى محاولة أخراج رؤية كل طرف لمهمته وكذا مخاطر وفرص الناجمة عن انجازه لها، ثم يتم توضيحها وتفسيرها. يتطلب تحليل المهام:

- عرض مجالات المهام (*domaines des métiers*) من خلال استخدام نموذج «خريطة المجالات ( *Carte des domaines*)» المدعمة بتمثيل بياني. يسمح هذا التمثيل بتحديد موقع المهارات (*Savoir-faire*) لتسهيل الوصول إليها؛
- القيام بعملية التدقيق التي تأخذ شكل «هندسة المعارف»، والتي تتضمن الأطراف المنجزة للمهام. تشمل هذه العملية بناء خريطة المهام وتقييمها بحسب درجة الحرجة.

## الخطوة الثالثة: الموائمة الإستراتيجية للمعارف

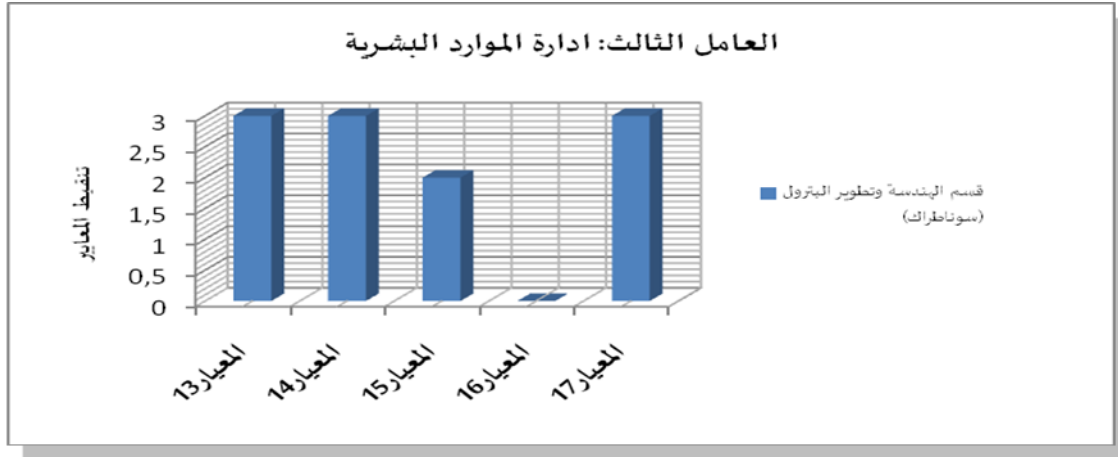
تعني الموائمة الاستراتيجية للمعارف، المزج بين الرؤية الإستراتيجية حول الكفاءات ورؤية المهام حول المعارف الأساسية والحرجة؛ ثم تحديد وتفسير أهم الاختلافات ممكنة الظهور.

وتأسيسا على ما سبق، فالإستراتيجية والتخطيط يعدان عاملان أساسيان لنجاح إدارة المعرفة. إذ تضمنت النتائج الخاصة به معايير ذات أداء قوي، وكذا اعتماد مشروع ادارة المعرفة ضمن استراتيجية المؤسسة. غير انه لم يأخذ بعض المعايير بعين اعتبار في جوهر العملية.

وعليه ننقل الى النقطة الموالية والمتعلقة بمعرفة مستوى اداء العمليات ضمن ممارسات ادارة المعرفة ومدى اعتماد المؤسسة على الاليات والتقنيات لامتلاك، مشاركة، اكتشاف، وتطبيق المعرفة وخاصة التي تم انتاجها داخل المؤسسة او المكتسبة من خارجها.

## الفرع الثالث: ادارة الموارد البشرية

شكل(4-17): معايير تقييم الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اداة تقييم ممارسة ادارة المعرفة (CAF)

## المعايير المطبقة جزئيا

## المعيار 15: تتضمن عملية توصيف مهام الخبراء (المختصين في المجال ) نقل المعارف كمنشآت اساسي

يتجلى هذا المعيار بوضوح من خلال جرات تعويض الخبراء المحالين للتقاعد، اذ تسجل مؤسسة سوناطراك كل سنة ما يقارب 1889 عامل محال للتقاعد، مما يستدعي توظيف 1889 عامل جديد لتعويض المحالين للتقاعد غالبهم متخرجين من الجامعات لديهم معارف نظرية دون أي خبرة مهنية. مما يستوجب على المؤسسة إعادة تأهيلهم وتدريبهم.

يقوم الخبير المحال على التقاعد، قبل تركه المؤسسة، بالتكفل بشرح للموظف الجديد طريقة سير العمل بحيث يخصص له ثلاثة أيام للتدريب. خلال هذه الفترة، يحاول المتقاعد توضيح للموظف الجديد النقاط الأساسية التي تمكنه من بداية عمله بشكل جيد.

وحسب دراستنا الاستكشافية، لا يوجد أي نص قانوني لدى مؤسسة سوناطراك يجبر المتقاعد على تحويل معارفه، مما يجعل هذا الإجراء كعادة يحترمها البعض ويتجاهلها الآخرون. من بين الأسباب التي تمنع تحويل المعرفة من المتقاعد للموظف الجديد:

- غياب الرقابة التي تحاول ضبط عملية التدريب وتحويل المعرفة؛
- غياب نظام التحفيز والاعتراف التي تشجع على نقل المعرفة؛

- السلوك الانتهازي الذي يميز بعض المتقاعدين.

### المعايير المطبقة بشكل كامل

المعيار 13: يتضمن تخطيط العمالة احتياجات المؤسسة من المعارف على مدى القصير وطويل الأجل

أولت مؤسسة سوناطراك اهتماما خاصا بتنمية راس المال البشري لديها من خلال تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم الشخصية. وقد تمكنت من خلال استراتيجيات الموارد البشرية التي وضعتها من تنفيذ سياسات تطوير متعددة في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث عالجت هذه الاستراتيجيات آلية اختيار القوى العاملة وتوظيفهم وتدريبهم ورعايتهم بهدف تمكينهم من تحقيق مستويات أداء أكثر فعالية والقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه وذلك من خلال النقاط التالية:

1. تحديد الاحتياجات: يتم تحديد الاحتياجات في مؤسسة سوناطراك من خلال تحديد أولا، المحور الاستراتيجي، أي التعريف بالأهداف التي تسعى عملية التدريب لتحقيقها، ليتم بعدها تحديد المجال المستهدف والمقصود بهذا التدريب على ضوء الأهداف المحددة سابقا. ثم تحدد الفئة المستهدفة، أي العاملين المعنيين بهذه العملية.
2. تحليل الاحتياجات: بمجرد تحديد الاحتياجات، تأتي مرحلة التحليل، والتي تقوم على استجواب العاملين ودراسة مناصب العمل والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

3. إعداد الخطط والميزانيات : تقوم مؤسسة سوناطراك خلال هذه المرحلة بوضع الميزانيات الضرورية لإعداد أنشطة التدريب؛ إعداد مخطط التدريب الذي يحتوي على المؤشرات التالية: أهداف مخطط التدريب؛ ادة التدريب؛ الأفراد الذين سيخضعون للتدريب؛ تكاليف التدريب.

المعيار 14: يتضمن مخطط التنمية على مستوى المنظمة، الأفراد، وفرق العمل المعارف التي يجب تطويرها، والإمكانات اللازمة لتحقيق ذلك.

يتضح هذا المعيار جليا من خلال جهود المؤسسة في عملية التدريب بغية تحقيق عدة أهداف:

- تنمية المهارات التسييرية؛
- إعداد من سيخلف المناصب الأساسية؛
- تدريب المتخصصين في المهام الأساسية والحساسة (التنقيب، التخزين، الهندسة)؛
- تكوين الإطارات في مهام الموارد البشرية، المالية، القانون، التدقيق...؛
- تنمية التخصص والخبرة في المجالات المالية، الاقتصاد البترولي، الجباية البترولية وتسيير المشاريع؛

لذلك تطبق مؤسسة سوناطراك عدة أنواع من التدريب:

### 1. التدريب الداخلي:

يتم في مراكز التدريب الخاصة بها مثل *NAFTOGAZ*، *CPE*، *IAP* حيث تم تحقيق 79% من أنشطة التدريب على مستوى مراكز التدريب بالمؤسسة في سنة 2013، اذ بلغ عدد المشاركين الإجمالي الخاضعين للتدريب في المؤسسة بصفة عامة 25895 مشارك في سنة 2013، 20578 منهم على مستوى مركز التدريب. فهو يمثل بالتالي النسبة الأكبر بالنسبة لإجمالي التدريب في مؤسسة سوناطراك (أنظر الجدول (4-5)).

### 2. التدريب الخارجي:

يتم خارج مؤسسة سونا طراك، وخارج مراكز تدریبها ولكن لا يتعدى حدود الوطن. تمثل نسبة التدريب الخارجي للمؤسسة 11%، أي ما يقارب 5437 عامل في اليوم سنة 2010، وهي بالتالي أقل بكثير من نسبة التدريب الداخلي.

### 3. التدريب بالخارج:

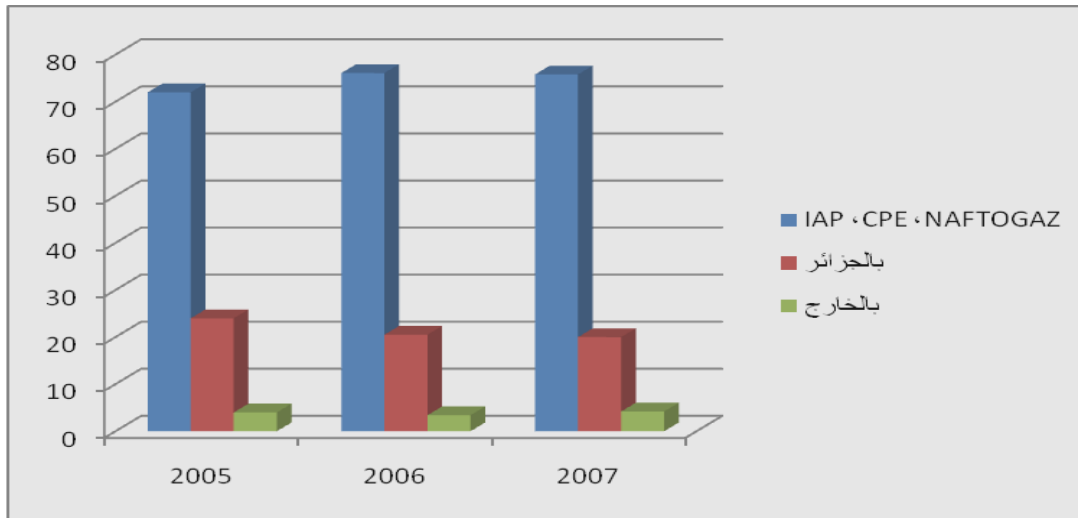
تعتمد مؤسسة سوناطراك أيضا على التدريب في الخارج، ولكن نسبته ضئيلة جدا مقارنة بالنوعين السابقين للتدريب. الجدول والشكل التاليين يوضحان نسبة كل نوع من أنواع التدريب على مدار الثلاث سنوات 2005، 2006، 2007.

جدول(4-6): توزيع التدريب حسب النوع

2007	2006	2005	
75,8	76,1	72	<i>NAFTOGAZ -CPE -IAP</i>
20	20,5	24	بالجزائر
4,2	3,4	4	بالخارج

مصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، 2007.

شكل (4-18): توزيع التدريب حسب النوع



مصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك، 2007

و يوجه التدريب للأنشطة الأساسية (أي المهام الأساسية مثل الصيانة، السلامة الصناعية، والبيئة) وكذا الأنشطة الثانوية، التي تحاول من خلالها سوناطراك تطوير معارف ومهارات عاملها وهذا ما يزيد من تراكم رأسمائها المعرفي.

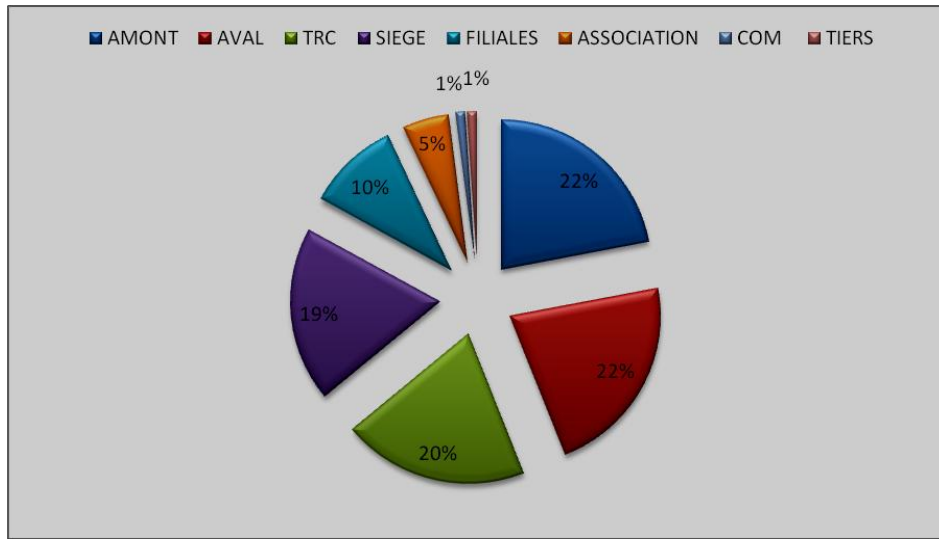
مجالات التدريب: الشكل التالي يبين مجالات التدريب في المؤسسة حسب الإحتياجات.

جدول (4-7): مجالات التدريب في مؤسسة سوناطراك حسب الإحتياجات.

النوع	المشاركين	ساعة/اليوم
التحسين وإعادة تحويل	22016	163951
تربص عند الموردين	1975	11877
التدريب/ التوظيف	1394	228625
الشركات	473	6381
المجموع	25895	411737

المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك 2014.

شكل (4-19): نسبة المتدربين حسب الانشطة



المصدر: تقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك 2013.

#### المعيار 17: تسمح بيئة العمل بتطوير مهارات الموظفين

تعتبر بيئة العمل المادية (المكاتب، المباني، أماكن العمل) احد العوامل التي تؤثر على أداء العامل الذي لم يحظ بالوعي الكافي في مجال ادارة المعرفة. تُعدّ بيئة العمل من المقومات والجوانب الهامة لنجاح أي منشأة أو مؤسسة والتي تحظى باهتمام كبيراً على أساس أنّ رضا الموظفين والعاملين داخل المؤسسة عن مكان أو بيئة العمل ينعكس ذلك على مدى أدائهم وكفاءتهم وفعاليتهم وإنتاجهم، ممّا يؤدي لنجاح هذه المؤسسة.

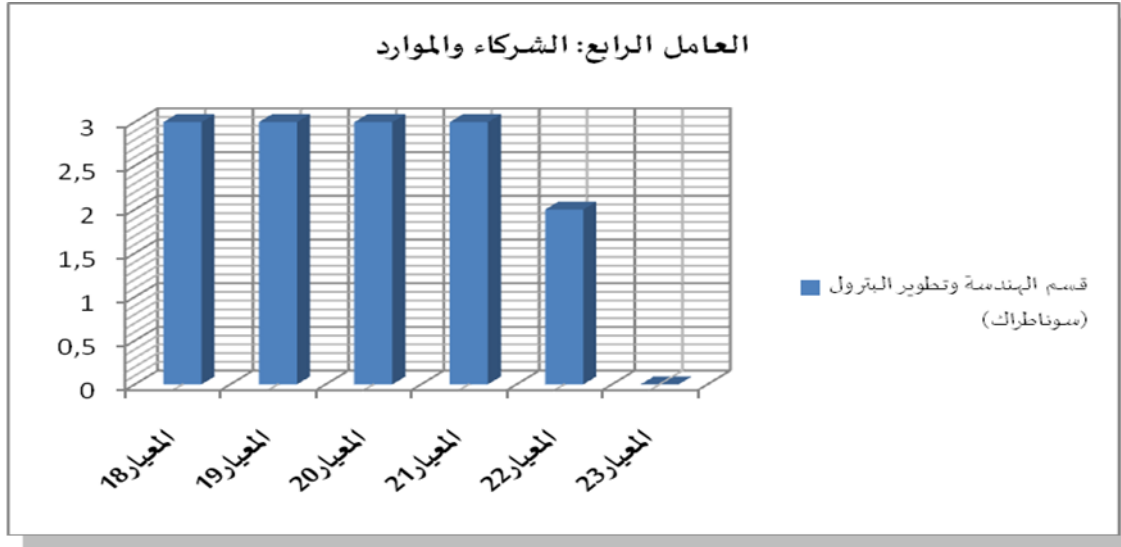
تتوفر مؤسسة سوناطراك على مساحات مفتوحة وأثاثاً وظيفياً ملائماً ولم يقتصر الأمر على تصميم المكاتب بل تعدى ذلك ليشمل تحسين معدلات رضا الموظفين وإضافة ميزات جديدة مثل المقاهي والمطاعم خدمة الانترنت اللاسلكي (WIFI) المفتوحة ومواقف السيارات وغرف استراحة مما يسهل عملية مشاركة المعرفة غير رسمية.

وتأسيساً على ماسبق، نستطيع القول بأن الإجراءات المتخذة من قبل إدارة الموارد البشرية تدعم إدارة المعرفة داخل المؤسسة وتعمل على تطوير مهارات ومعارف جديدة. لكن يجب تعزيزها من خلال جرد مختلف المعارف الموجودة بالمؤسسة والعمل على تطويرها و خاصة على المستوى الاستراتيجي وصناعة القرار. كما عليها خلق ثقافة تقاسم المعرفة داخل المؤسسة وتثمين ذلك من خلال الحوافز وشهادات التقدير وذلك لما لها من دور جوهري في نجاح برنامج إدارة المعرفة.



## الفرع الرابع: الشركاء و الموارد

شكل(4-20): معايير تقييم الشركاء والموارد



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اداة تقييم ممارسة ادارة المعرفة (CAF)

يتالف هذا العامل من ستة معايير تم تقييمها عن طريق اداة (CAF) فكانت النتائج على النحو التالي:

## اولا: المعايير غير مطبقة

المعيار 21: تستثمر مؤسستنا في الخدمات الداعمة لادارة المعرفة (تدريب عن بعد، ...).

## ثانيا: المعايير مطبقة جزئيا

المعايير 22: المباني والفضاءات داخل المؤسسة تشجع على التعاون والالتقاء: تتوفر المؤسسة على بعض الفضاءات التي تسهل من أداء العمل بشكل جيد.

## ثالثا: المعايير المطبقة بشكل كامل

المعيار 19: استغلال المؤسسة لخبرة عاملها بشكل كامل: تولي المؤسسة لعملية جرد و حصر وثائق الخبراء. من اجل الاستفادة من محتوياتها حسب الاحتياجات وطلب صناع القرار.

المعيار 18: تستفيد مؤسستنا من شركائها من خلال التعلم، اكتشاف المستجدات والتوجهات؛ تولي مؤسسة سوناطراك اهتماما بما يدور حولها من توجهات ومستجدات وذلك بإبرامها لاتفاقية شراكة مع شركة الطاقة الإيطالية "إيني"، للقيام بسلسلة مشاريع للطاقة المتجددة في الجزائر. الى جانب عقد اتفاقيات مع الجامعات الجزائرية وذلك من

خلال فتح مدارس وطنية متخصصة في مجال التكوين في مجال الطاقة المتجددة من اجل اكتساب معارف ومهارات في هذا المجال.

المعيار 19: تستغل مؤسستنا خبرة عاملها بشكل كامل:

المعيار 20: تستثمر مؤسستنا في أدوات الإعلام الآلي لإدارة المعرفة (انترنات، ادارة الوثائق الكترونية...)، وذلك من خلال مشروع في مجال إدارة الوثائق الالكترونية . والذي يعمل على تسهيل سير العمل، وتبسيط الإجراءات اذ يتيح الوصول المباشر إلى المعلومات الرقمية ذات القيمة العالية. وكذا الاشتراك او الإضافة لوثائق جديدة مما يساهم في تدفق المعلومات، والوصول إلى الوثائق والنصوص الكاملة. وهذا ما أكده احد المسيرين بالمؤسسة من خلال ورقة عمل بحثية مقدمة في مؤتمر بلدية دبي المنعقد سنة 2003 تحت عنوان التوثيق والأرشفة الإلكترونية.

«إدراج نظام شامل و دقيق لتسيير و تنظيم الوثائق التي بحوزتها منذ نشأتها حتى نهاية استعمالها فأنشأت مشروعاً لهذا الغرض و حضرت له الوسائل الأولية لإنجاحه».

المعيار 21: تمكنا الإجراءات والقواعد بالاستعمال الأمثل لأدوات الإعلام الآلي ومصادر الوثائق؛ ويتجسد ذلك من الإدارة الإلكترونية للمعلومات والوثائق الموجودة، اذ تمثل هذه الإدارة كوسيلة تسمح ليس فقط بتنظيم، مشاركة، ونقل المعلومات من قبل نظام المعلومات، وإنما أيضا بتبسيط الإدارة والتخزين اليدوي للوثائق الورقية. وبعبارة أخرى، لا يكمن الغرض من هذه الإدارة في التقليل من استخدام الورق، وإنما في كيفية وضع إجراءات تسمح لأعضاء المنظمة بإيجاد واسترجاع المعرفة الملائمة والمتميزة المخبأة ضمن البيانات.

وتأسيسا على ما سبق تفاوتت نقاط تقييم معايير ممارسة ادارة المعرفة بقسم هندسة وتطوير البترول بمؤسسة سوناطراك والخاصة بعامل الشركاء والموارد اذ تراوحت بين في قيمها (0، 3) . وما يمكن استنتاجه هو ان المؤسسة تولي اهمية كبيرة لشراكة بغية الاستفادة من خبراتها و تعلم المعارف الجديدة، و تعزيز التعاون وتبادل المعلومات. وذلك من خلال عقدها لعدة اتفاقيات. والى جانب ذلك عملت على دعم ممارسات ادارة المعرفة من خلال مشروع ادارة الوثائق مما يؤدي الى مشاركة مختلف الوثائق وخاصة الوثائق المتعلقة بسير العمل والخاصة بخبراء المؤسسة. مما يساهم في تداولها عبر مختلف الجهات و اتاحتها لكل العاملين في المجال، مما يساعد على مشاركة وتقاسم المعرفة، اضافة الى اكتشاف معارف جديدة ومهمة.

## المطلب الثالث: إدارة المعرفة و الذاكرة التنظيمية

إن الهدف من هذه النقطة هو دراسة كيف تساهم إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية (بناء، تحديث، توزيع واسترجاع الذاكرة التنظيمية). بالاعتماد على نتائج المقابلات شبه الموجهة التي أجريت مع إدارات المؤسسة، وذلك للتحقق من فرضيات البحث المطروحة في الإطار المفاهيمي.

## الفرع الاول: عملية إمتلاك المعرفة ومساهمتها في بناء الذاكرة التنظيمية

سبق وان ناقشنا في الجانب النظري أن المعرفة قد تكمن داخل البشر (الأفراد أو الجماعة)، أو قد تنتج داخل المنظمة (كممارسات، تقنيات أو قواعد بيانات)، أو تتواجد بهيكل التنظيمية (كوحدة تنظيمية، التنظيمات، الشبكات التنظيمية البيئية). بالإضافة إلى ذلك، قد تكون المعرفة صريحة أو ضمنية، وقد تكمن في بعض الأحيان بداخل عقل الفرد دون ان يتعرف عليها هذا الفرد او يشاركها مع الآخرين.

وبالمثل، فقد تكمن المعرفة بشكل صريح داخل كتيب ما، إلا أنه ربما لا يدركها سوى القليل من الأفراد، ومن الضروري الحصول على المعرفة الضمنية وإستخلاصها من عقول الافراد أو اكتسابها من خلال الكتيب فيما يخص المعرفة الصريحة، ومن ثم مشاركتها مع الآخرين. وهذا هو ما يركز عليه مصطلح إمتلاك المعرفة. فقد أولت مؤسسة سوناطراك اهمية بالغة لامتلاك المعرفة من خلال إدارة عملية التجسيد بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة متبعة في ذلك اليات وتقنيات هندسة المعرفة من اجل رسملة المعرفة.

## اولا: رسملة المعرفة

إذ تعتبر أحد ركائز عمليات إدارة المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية، فمفهوم رسملة المعرفة، يعني ترمين وإدامة وتنمية المعارف الإجرائية التي تم (اكتسابها، ونمذجتها) وفق مجالات هندسة المعرفة .

اذ اخذ هذا المفهوم حيز كبير من الاهتمام في المؤسسة محل الدراسة. حيث أصبح من أولويات الإدارة العليا وفي صميم اهتماماتها لأنه يسمح في كل مشروع، بإضفاء الطابع الرسمي على بعض التجارب والخبرة الميدانية المكتسبة (المعرفة الإجرائية)، والمتعلقة بسير العمل، الإجراءات المتبعة في الأنشطة.

ولتعبير عن مصطلح رسملة المعرفة أستخدم المستجوبين العديد من مصطلحات المتباينة نذكر منها: "توثيق المعرفة"، والبعض الآخر "تخزين المعرفة"، أو حفظ المعارف للإشارة إلى جميع الأنشطة المتعلقة برسملة المعرفة الضمنية والصريحة. وكشفت المقابلات التي أجريت على إن عملية رسملة وامتلاك المعرفة هي احد العمليات الأساسية في المؤسسة.

«نحن نعتبر أن المعرفة المستخدمة، والتي يتم إنتاجها داخل المؤسسة، ثروة حقيقة من رأس المال، والاستفادة منها يقدم قيمة مضافة للمؤسسة، ولا يمكن ذلك إلا من خلال وجود نظام جيد لمعالجة المعلومات وامتلاك والحفاظ على هذه المعرفة...»

اذ هدفت عملية رسملة المعرفة إلى تحديد المعارف الإستراتيجية، المراد المحافظة عليها وامتلاكها من أجل الاستثمار في قيمتها. حيث يتطلب انجاز هذه المرحلة اختيار الطريقة المناسبة لها. وقد صرح رئيس مشروع إدارة المعرفة بسوناطراك والباحث *J. Louis ERMINE* في مقالهما بأن:

«ليس من السهل اختيار هذه الطريقة نظرًا لمشكل تكاليف الامتلاك لهذه الطريقة، وكذا مشكل مدى تكيفها مع مجالات المعرفة المحددة...».

وبالأخذ بعين الاعتبار لكل هذه الصعوبات، اختار فريق العمل الخاص بإدارة المعرفة طريقة نمذجة المعرفة المعروفة باسم *MASK*<sup>1</sup>، أي طريقة تحليل وهيكلية المعرفة والتي تهدف إلى تقديمها في شكل كتاب المعارف (تفسير وشرح جزئي وكذا بنية هيكلية لجزء من رأسمال المعرفة في المؤسسة، مع إبراز مدى الارتباط الوثيق لها عن طريق نظام المعلومات). فهي طريقة تحاول التركيز أكثر على تحسين عملية تحليل المشكلة بداية حتى يتم فيما بعد إيجاد الحلول الممكنة والمناسبة بسهولة، وهذا خلاف التطبيقات الموجودة سابقا والتي تركز على التفكير المباشر في الحلول والأدوات.

يقوم مشروع *MASK* بشكل كبير على طرفين: مالكي المعرفة، والمتخصصين في تسيير نظام المعرفة من أجل هيكلية المعرفة. تتم عملية الرسملة في مؤسسة سوناطراك حسب المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تجسيد المعرفة (*L'extériorisation des connaissances*) يقوم المهندسين المتخصصين في نظام المعرفة باستجواب خبراء المهام (المالكين للمعرفة) من أجل استخراج معارفهم.

المرحلة الثانية: التحرير، يقوم المهندسين المتخصصين في نظام المعرفة بجمع كل المعارف المستخرجة من أجل فرزها وإعدادها لتحرير المقالات فيما بعد.

<sup>1</sup> *Methodologie for Analysing and Structuring Knowledge*

تعتبر طريقة *MASK* الطريقة الأكثر استخداما وقد أثبتت نجاحها وبشكل مميز في عدة منظمات ذات أحجام مختلفة ( *Electricité de France, Cofinoga, DCN, Thomson CSF, La Poste, Gaz de France, SNCF, ...*). تم مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر منذ حوالي 15 سنة، من خلال العدد الكبير من المشاريع المنجزة في مؤسسات مختلف القطاعات والأحجام. أحد المشاريع الأولى لهذه الطريقة: وهو مشروع *LCS (Livre de Connaissances SILVA, au CEA)*، الذي كان هدفة تقديم للمؤسسة الصناعية *COGEMA* المعارف المتراكم خلال مرحلة البحث والتطوير (لمدة 10 سنوات من طرف 300 شخص) لطريقة تصنيع *Procédé SILVA* لمخصب لليورانيوم، وكذا النموذج الصناعي ( *Prototype industriel*) الذي يمكن *COGEMA* من القيام في أفضل الظروف من تصنيع المشروع (وقد شارك في المشروع 120 خبير، واحتوى الكتاب على حوالي 2300 صفحة، واستخدم 5000 مرجع. ودامت مدة إنجازها حوالي سنتين.

وبناء عليه، لا يمكن ان يقتصر دور عملية امتلاك المعرفة في بعض الأحيان على عمليتين بسيطتين هما جمع وتخزين المعرفة والمعلومات، مركزين بذلك على وجهة النظر الساكنة للذاكرة التنظيمية، و التي لا تتيح للمنظمة الاستفادة من الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المخزنة في مختلف المستندات الورقية والإلكترونية.

وبالتالي فيعتبر تحديد المعلومات المناسبة والمعرفة الأساسية خطوة ذات أهمية بالغة في فعالية عملية بناء الذاكرة التنظيمية. ومن خلال العديد من الأسئلة التي طرحت أثناء المقابلات، تمكنا من تحديد العديد من المؤشرات التي تسمح لنا بالقول بأن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لعملية البحث عن المعلومات ولقنوات تدفقها عبر مختلف الجهات التنظيمية الفاعلة في المؤسسة. اثناء عملية تخزين المعرفة والمعلومات.

### ثانياً: قواعد البحث عن المعلومات

حاولنا هنا معرفة إذا ما كانت مهمة المؤسسة محل الدراسة تقتصر على مجرد تجميع وتخزين المعرفة. ومن اجل ذلك، تم طرح سلسلة من الأسئلة لمختلف مستجوبي البحث.

1. ماهي مختلف أسس البحث عن المعلومات؛
2. ماهي اهم قنوات الاتصال وتدفق المعلومات، وتراخيص الدخول والوصول للمعلومات؛
3. هل تأخذ الإجراءات الطابع الرسمي.

بالنسبة للمستخدمين، يبدو الإجراء واضحاً. ويؤكد المسيرين فيما يتعلق بوسائل البحث وتعقب المعلومات بأن:

﴿ كل الوسائل ملائمة وجيدة لإيجاد أي معلومة.﴾

فبمجرد حصر هذه المعلومات وتحديدها، تخضع للعديد من عمليات المعالجة: حيث يتم فرزها وتحليلها، لتلخيصها، وتخزينها لأهداف الاستغلال وترجمتها في شكل إجراءات، مستودع سجلات، كتيبات (دليل إجرائي) والتي تكون متاحة لجميع المستخدمين ومصنفة حسب نوع الموضوع والمهمة:

﴿ نمتلك كتيبات وإجراءات تساهم في تنظيم جميع أنشطة المنظمة والوحدات المختلفة. فيمكن لكل طرف الوصول إليها حسب إحتياجاته من المعلومات ومستوى عمله.﴾

## 1. بروتوكولات ضمان أمنية المعلومات

وفيما يخص البروتوكولات الخاصة بحماية وضمن أمنية المعلومات في المؤسسة محل الدراسة، فقد أجمع كل المستجوبين واتفقوا على أن مستوى أمن المعلومات عال وجيد داخل المؤسسة: ويؤكد مستوجب آخر على صرامة عملية ضمان أمنية المعلومات حيث يقول:

﴿ إن الوصول إلى المعلومة داخل الشبكة يتم على حسب المستوى والدرجة. ففي حالة حاجة أي عامل لمعلومات تفوق مستواه، فعليه أن يطلبها من رئيسه المباشر أو تقديم طلب يبرر سبب حاجته لها"﴾

كما لاحظنا أيضا إدماج المؤسسة لأكثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال تطورا في عملية حفظ المعلومات، بامتلاكها على شبكة حاسوبية قادرة على إدارة مختلف تدفقات المعلومات الداخلية والخارجية:

﴿ نستعمل عموما الشبكة الحاسوبية للإدارة اليومية لتدفق المعلومات وتمركزها في قاعدة البيانات، هذا ما يضمن حماية المعلومات"﴾

## ثالثا: حفظ المعلومات

وتأكد المؤسسة في الواقع بأن جميع إجراءات العمل موثقة بشكل جيد وموزعة على مستوى كل المؤسسة. لكن، نظرا للتطور السريع في كل مجالات المعلوماتية بما فيها الحاسوب وملحقاته، فالحفاظ على حداثة جميع الإجراءات يشكل تحديا كبيرا لجميع وحدات المؤسسة. لهذا، فبمجرد اكتشاف أي قصور أو حاجة معينة، تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد اللازمة لسد النقص والقضاء على العجز عن طريق إنشاء أدوات أو دليل من شأنه تأطير ذلك.

وحسب المسيرين، كل هذه الإجراءات المتخذة من شأنها أن تساعد في حفظ المعلومات. وفي الواقع، تعتبر عملية حفظ المعلومات والمعرفة داخل الذاكرة التنظيمية مهمة ومسؤولية الجميع في المؤسسة محل الدراسة، لأن كل عضو، إدارة أو وحدة تسعى لحفظ معارفها وتعمل كمركز توثيق مهمته جمع وتنظيم ومعالجة وتزويد المستخدمين بالمعلومات اللازمة من أجل السير الحسن للعمل. وهذا ما تؤكدده الاجابة التالية:

﴿ لقد صممنا برنامجا للإعلام الآلي كي يقوم بتعيين كل الملفات التي تدفع في كل سنة من المكاتب إلى مصلحة الأرشفة الوسيط ومنها إلى الحفظ النهائي مصنفة حسب المصالح فأدرجنا فيه الحقول المكونة لجدول الحفظ"﴾.

واضافة لعملية التجسيد المنتهجة من قبل المؤسسة والمتمثلة في تحويل المعرفة الضمنية الى صريحة وفق اليات رسملية المعرفة تعمل المؤسسة على امتلاك المعرفة من خلال عملية التدوين أي انتقال المعرفة الصريحة الموجودة داخل قواعد البيانات وكتب المتوفرة داخل مكتبة المؤسسة الى معرفة ضمنية لدى الافراد .

#### رابعا: قاعدة الوثائق والمستندات

اذ أكد أغلبية إدارات مؤسسة محل الدراسة الذين تم استجوابهم، بان هناك جهود معتبرة مبذولة من اجل إثراء والاستفادة بطريقة مثلى من المعارف. وفي الواقع، أن للمؤسسة مكتبة الكترونية تضم عديد من قواعد الوثائق والمستندات لمختلف الأنشطة. والتي وضعت تحت تصرف العاملين، بحيث تسمح لهم بإثراء معارفهم وإدراكهم لأهمية هذه المعارف، وعليه وضعت الإدارة العليا للمؤسسة مجموعة خصيصا لذلك تهتم بهذه المهمة، المتعلقة بعمليات البحث وتخزين وتصنيف أي منشور جديد تم نشره مؤخرا، مقالات علمية، كتب أو غيرها، ليتم نشرها عبر موقع المؤسسة. وهذا حسب المثال المقدم من طرف احد المستجوبين:

«كمثال على ذلك فيما يخص الموارد البشرية، هناك منشورات حديثة، وكتب تتعلق بالممارسات الجديدة في مجال ادارة الموارد البشرية سوف تكون مسجلة، ومتاحة لجميع الموظفين. فشغل الشاغل المسيرين هو إعلام بوجود هذه المعرفة، ودورهم بنشر هذه المعرفة».

وتأسيسا على ما سبق، نستنتج ان مؤسسة سوناطراك انتهجت أساليب هندسة المعرفة من اجل رسملتها معتمدة في ذلك على طريقة (MASK) والتي من خلالها استطاعت المؤسسة تجسيد معرفة الخبراء والعاملين لديها وتحويلها من معرفة الضمنية الى معرفة صريحة مخزنة في ذاكرة التنظيمية للمؤسسة. بالاضافة الى اعتمادها على عملية التدوين وذلك من خلال تحويل المعرفة الصريحة الموجودة في قاعدة الوثائق والمستندات والمتاحة بالمؤسسة الى معرفة ضمنية لدى الأفراد العاملين. لنقول بان عملية امتلاك المعرفة ساهمت فعلا في بناء الذاكرة التنظيمية من خلال عملية التدوين والتجسيد وفق اليات الرسملية المنتهجة من قبل المؤسسة وقواعد الوثائق والمستندات.

#### الفرع الثاني: عملية اكتشاف المعرفة و مساهمتها في تحديث الذاكرة التنظيمية

يمكن تعريف اكتشاف المعرفة (*Knowledge Discovery*)، بأنها تطوير لمعرفة جديدة سواء ضمنية أو صريحة وذلك من خلال البيانات والمعلومات، أو من خلال دمج مكونات معرفية سابقة. ويستند اكتشاف المعرفة الصريحة الجديدة بصورة أساسية ومباشرة على التجميع والدمج (*Combination*)، في حين تعتمد اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة بصورة أساسية ومباشرة على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة. ويتم في كلتا الحالتين اكتشاف معرفة جديدة عن طريق دمج معرفة من اثنين أو أكثر من المجالات المختلفة مع معرفة صريحة مستمدة من مجالين تم التوفيق بينهما

عبر التجميع والدمج، وكذلك بالنسبة لمعرفة ضمنية المتأتية من مجالين تم دمجهما من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة. وفيما يلي توضيح لعمليتي التجميع والتفاعل الاجتماعي داخل مؤسسة .

#### اولا: دمج وتجميع المعارف

بمجرد رصد وتلقي المعلومات لأول مرة من طرف المتلقي، حيث تعتبر هذه العملية خطوة حاسمة في عملية اكتشاف المعرفة. والذي يقوم هو بدوره باستخدامها، تخزينها، نشرها، ثم تحديثها. في الواقع، المعلومات المفيدة التي مكنت المؤسسة من حل مشكلة يتم تثمينها وحفظها لأغراض أخرى، في حين أن المعلومات الثانوية يتم تخزينها بشكل طبيعي دون أن تخضع لمعالجة خاصة. وأشار غالبيبة المسيرين إلى:

﴿ إن فقدان المعلومات الإستراتيجية هو فقدان لرأس المال المؤسسة، وتصنيف المعلومات ورسمتها من اجل استعمالها المستقبلي، كما تساعد باستخدامها في المستقبل في وضعيات مماثلة أو قابلة لمقارنة " .

#### ثانيا: تحين وتحديث معارف

تعتبر عملية تحين وتحديث المعارف من بين أهم المراحل في عمليات إدارة المعرفة وتحديث الذاكرة التنظيمية. ، وهذا ما أكدته إجابة المستجيبين من خلال المقابلات، على ان المؤسسة تولي أهمية بالغة لعملية تحين رأس المال المعرفي :

﴿ "فكل مصلحة أو وحدة تنفيذية مسئولة عن تحديث قواعدها المعرفية، بدءا بتقييم الموجود، ثم محاولة تعزيزه وإثراءه. وفيما يخص المعارف الفردية، نحاول اكتشافها ثم العمل على مشاركتها وتقاسمها من خلال الحوار، المناقشة، والعمل الجماعي. ولكل مصلحة الخبرة الفنية اللازمة لإجراء هذا التحديث و ضمان إتاحة المعرفة ونشرها.

في الواقع أن العملية المتبعة في تحين المعارف الجماعية والفردية هي "المسح الشامل للمعارف"، بحيث يتم ملاحظة ومقارنة ممارسات القائمة داخل المؤسسة مع الممارسات المؤسسات الأخرى. مما يتيح فرصة التعلم من تجارب الآخرين، واكتشاف الثغرات والفجوات، لتصحيح أو دعم الممارسات، لتبقى دائما الأفضل.

﴿ "هذه العملية تمكننا من تحديث المعارف الفردية والجماعية في جميع أنحاء المنظمة، وتحسين المعارف الصريحة، والمساعدة على تطوير مزيد من المعارف الضمنية لدى موظفينا"

ويضيف مسير آخر أيضا:



« أن عملية مسح المعارف الفرية والجماعية تتم من اقل إلى اكبر درجة في السلم الإداري، ومن أصغر إلى اكبر وحدة تنفيذية".

### ثالثا: فهرست المعارف

نلاحظ أيضا، أن هناك ممارسات أخرى تجعل من عمليات اكتشاف وانتاج المعرفة كآلية لتحديث الذاكرة التنظيمية. والمتمثلة في تسجيل جميع أنواع المشاكل، حيث أن هذه الأنواع من المشاكل والشكاوي قد تتضمن أحيانا معلومات إستراتيجية والتي يجب التعامل معها بطريقة خاصة. والقيام بعد ذلك بتخزينها على مستويات مختلفة حسب درجة أهمية مضمونها. حيث أن احد المستجوبين أخبرنا خارج إطار المقابلة:

« أن شكاوى يتم حفظها الكترونيا في الحاسوب، ولا يمكن الإطلاع عليها سوى من طرف أفراد معينين، ثم يتم إرسالها إلى المسئول المعني بهذه الشكاوى".

وفي نفس هذا المسعى، تعمل المؤسسة على إعداد نظام لبرمجة كل المشاكل المحتملة. فعلى المستوى التشغيلي، يتم حفظ كل الأجوبة الخاصة بجميع الأسئلة وإتاحتها لجميع الموظفين في حالة الحاجة إليها. وفيما يخص إدارة المشاريع، فإن برمجة المشاكل المحتملة والحلول الملائمة لها تعتبر خطوة جوهرية في تخطيط أي مشروع. حيث يتم تخزين هذه المعلومات في قواعد البيانات، مع حرية الوصول إليها من طرف أي شخص له صلة بالمشروع. وتعتبر هذا العملية مهمة جدا لإنشاء مذكرات المعرفة، كما أنها تعود بالفائدة لأي مؤسسة، كما ذكر احد المستجوبين:

« وهذا يتيح لنا من جهة، تجنب إلى أقصى حد ممكن لمشاكل ومخاطر محتملة لفشل المشروع ، ومن جهة أخرى، أن حفظ كل هذه المشاكل والحلول تسمح بإثراء المعرفة الجماعية للمؤسسة".

واضافة الى ذلك تولى مؤسسة سوناطراك لعملية اكتشاف المعرفة عبر حدودها التنظيمية أهمية كبيرة وقد ساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل:

- المؤتمرات عن بعد؛
- شبكة الأنترنت وغيرها؛
- من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها؛
- ابحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية؛
- الخبراء والمختصين في مجال الطاقة؛
- كذلك من الاندماج والاستحواذ؛

- لجوء مؤسسة سوناتراك إلى كفاءات من خارجها لحل بعض مشاكلها؛ وهذا ما جاء في حديث احد المسؤولين :

«أن المؤسسة تلجأ أحيانا لكفاءات خارجية للحصول على الاستشارة حول بعض المشاكل التي تواجهها».

وهذا لا يعني بأن المؤسسة تلجأ إلى هؤلاء دائما إنما هي تفعل ذلك في الحالات المستعصية أو عند عجز كفاءاتها عن إيجاد الحلول أو عندما تكون هذه الاستشارات قد أثبتت نجاعتها في حالات وأحداث مماثلة وقعت سابقا في المؤسسات أخرى ولجوء المؤسسة إلى كفاءات الأجنبية يأخذ عدة أشكال فقد تكون من خلال:

- الاعتماد على مكاتب دراسات لإثبات جدوى بعض المشاريع؛
- عقود الشراكة التي تحصل بين سوناتراك والمؤسسات الأجنبية التي من خلالها تستفيد المؤسسة من تجارب، مهارات وخبرات هذه الشركات؛
- الملتقيات، الندوات، الأيام الدراسية التي ينظمها خبراء أجنب.

#### رابعا: تبادل المعارف والخبرات

من أحسن الوسائل تحديث الذاكرة التنظيمية هي تبادل المعارف والخبرات من خلال التفاعل الاجتماعي:

«منذ 40 عاما لدينا اجتماعات أسبوعية. وبالإضافة الى هذه الاجتماعات، وعند تسير كل مشروع يقوم كل فريق بإدارة جلسات عمل، وبهذه الطريقة، يمكننا تبادل المعارف والخبرات داخليا».

ومما يؤكد ذلك أيضا، أنه على مستوى الجماعي، يتم التعاون بشكل طبيعي و دون تردد. غير أنه على المستوى الفردي، فامتلاك المعلومات الإستراتيجية هو شكل من أشكال السلطة واعتقادهم بان المشاركة المعرفة التي يحتفظ بها الفرد بشكل خاص، فإنه يمكن أن يخسر بعض النفوذ داخل المنظمة، مما يحول دون التفاعل الاجتماعي وتبادل المعرفة. ولتشجيع على المزيد من مشاركة وتقاسم المعرفة، وضعت مؤسسة محل الدراسة خطة خاصة تبدأ بالترحيب بالموظفين الجدد. وقيامها بجهود كبيرة لكشف عن أفضل المواهب، وجذبهم، والعمل على الاستفادة من معارفهم. كما أشار المسيرين خلال المقابلات إلى أن:

«إن الفرد المتحفظ والمتردد في مشاركة وتقاسم معارفه، يمكن أن يكون لنا مشاكل على مستوى العمل الجماعي».

وبناء عليه نستنتج ان المؤسسة تعمل على اكتشاف المعارف من خلال عمليتي الدمج والتجميع للمعارف الصريحة وعملية تبادل المعارف عن طريق التفاعل الاجتماعي بين الافراد والتي تقود الى تحديث وتحين الذاكرة التنظيمية .

## الفرع الثاني: عملية مشاركة المعرفة ومساهمتها في توزيع الذاكرة التنظيمية

هي تلك العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة والضمنية إلى آخرين. يذكر (Zmud) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية اكتشاف المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة ما لم يتم نقل هذه المعرفة إلى الآخرين، وتمكنهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل. ويتعين في هذا الصدد تقديم إيضاحات ثلاثة مهمة مرتبة على النحو التالي:

**أولاً،** أن مشاركة المعرفة تعني النقل الفعال، بحيث يمكن لمستقبل المعرفة ان يفهمها بدرجة جيدة تمكنه من العمل في ضوءها؛

**ثانياً،** إن ما يتم مشاركته هي المعرفة وليست التوصيات المبنية على المعرفة. فالحالة الأولى تنطوي على اكتساب المستقبل للمعرفة المشتركة وللقدررة على القيام بالمهام على ضوءها، في حين تنطوي الثانية (الأولى وهي التوجيه، والذي سنقوم بمناقشته في عملية تطبيق المعرفة) على استخدام وتطبيق المعرفة دون تجسيدها؛

**ثالثاً،** أن مشاركة المعرفة عملية قد تتم بين الأشخاص وكذلك بين المجموعات والإدارات والتنظيمات.

فإن المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة. إذ تتكون الذاكرة التنظيمية من مجمل الأصول الفكرية للمنظمة، إذ تعد بمثابة تجميع لكل من المعرفة الضمنية والصريحة التي يمكن أو لا يمكن توثيقها بشكل صريح إلا انه يمكن الرجوع إليها بشكل محدد وهي معارف ضرورية لعمليات المنظمة ولقدراتها التنافسية. وتهتم إدارة المعرفة بتطوير تطبيقات التي تحول دون فقدان الذاكرة التنظيمية والتي تحدث عادة نتيجة لنقص التقنيات المناسبة داخل المنظمة أو عدم القيام بتبادل المستندات على اكمل وجه، إضافة إلى ذلك نقص الدعم الكافي للاتصال وكثرة المصادر المتباينة للمعلومات وهو ما ينتج عنه فقدان المعرفة التنظيمية الصريحة. وعليه نحاول من خلال هذا الجزء التركيز على اهم الآليات والتقنيات مشاركة المعرفة التي تتوفر عليها المنظمة والتي تحول دون فقدان الذاكرة التنظيمية وتساهم في توزيعها من خلال طرح الأسئلة التالية:

1. هل تقوم المؤسسة بامتلاك المعرفة وتعمل على مشاركتها؟
2. كيف يتم مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة (التفاعل الاجتماعي)؟

## أولاً: تبادل المعرفة

يؤكد أغلب المستجوبين بأن عملية الرسملة من خلال الترميز، التجسيد (*externalization*) لا تغطي سوى جزء بسيط من الحاجة. يتعين على المنظمة حصر، تحديد شبكة الأفراد الذين يمتلكون غالباً المعرفة الضمنية لبناء رصيد معرفي منظم، كما يجب عليها أيضاً جعل رأس المال المعرفي متاح في جميع مستويات المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل مستوى. وهذا ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مشاركة المعرفة تقاسماً وتوزيعاً، ثم القيام فيما بعد بتشجيع استغلال ما تم توثيقه وجعله في متناول الجميع. وتحقيقاً لهذه الغاية، يؤكد أحد المستجوبين:

﴿ نحن نبذل جهداً خاصاً في تخزين ومشاركة بمعارفنا، ونمتلك لهذا الغرض مجموعة من الموارد البشرية والتقنية المخصصة لمشاركة المعرفة. ﴾

ومع ذلك، فمن المهم فتح كل مجالات التواصل بقوة حول هذا الموضوع عبر جميع مستويات المؤسسة من أجل تمرين الموظفين وتكليفهم على هذه العملية وتشجيع كل منهم على تغذيتها والسعي الدائم لاستخدامها:

﴿ يتم تقاسم ومشاركة المعرفة والتحاور المستمر بين أطراف المنظمة بشكل أساسي من خلال الاجتماعات وكذا جميع وسائل الاتصال المتاحة، وبشكل خاص البريد الإلكتروني والشبكة الداخلية التي تضمن أفضل توزيع للمعرفة ضمن كل الأعمال الروتينية في الوقت الحقيقي وكذا الاستغلال الأمثل لها. ﴾

وإضافة لذلك، فلا يمكن جمع ثمار الجهود المبذولة إلا من خلال معرفة مدى أهمية المعرفة وقيمتها المضافة في المؤسسة، يبدو أن الجميع مقتنعون بأن:

﴿ القيمة الحقيقية المضافة تكمن في نجاح عملية مشاركة المعلومات واستغلالها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي والتنظيمي. ﴾

ولا يتم تحقيق هذه القيمة المضافة إلا إذا توافقت المعلومات مع احتياجات الطرف المتلقي لها:

﴿ نقوم غالباً بالتأكد، عند إرسال الرسائل الإلكترونية، من كون المستقبلين لها هم المعنيين المباشرين بهذه المعلومات، ولذلك "نحرص على التأكد من كون الأفراد جديرين بالثقة من خلال التأكد من جودة مصادره". ﴾

ثانياً: جهود التواصل، توزيع المعرفة

يؤكد معظم المستجوبين بأن توزيع المعرفة والمعلومات يتم في الوقت الحقيقي، وذلك لتمكينهم من اتخاذ القرار وجعل الآخرين يستجيبون له:

﴿ " فعلى سبيل المثال، بمجرد إرسال الرسالة، كل فرد يساهم بمعرفته ومجاله في تحسين سير النشاط أو إيجاد حلول للمشاكل بأسرع ما يمكن. هذا ما يسمح لكل فرد بالاستفادة من معارف الآخرين."

ويتفق المسيرين جميعاً على أن المؤسسة تبذل جهداً خاصاً لدعم الاتصال من أجل مشاركة وتقاسم المعلومات والمعرفة، يعتبرون عملية أساسية لتوزيع الذاكرة الجماعية والوسيلة الأكثر ضماناً لتنفيذ العمل في الحاضر والاستعداد للعمل في المستقبل.

ثالثاً: نظام المعلومات والشبكة الداخلية (الانترانات)

من أجل جمع معلومات أكثر عن مختلف وسائل الاتصال والتوزيع في المؤسسة، تم طرح العديد من الأسئلة حول نظام المعلومات وكذا مدى استخدام الشبكة الداخلية. نلاحظ في الواقع، أن المؤسسة تمتلك نظام معلومات كفؤ وفعال، في مجال عملها وكذا في مجالات النشاط المماثلة. لكن وعلى الرغم من ذلك، يواجه هذا النظام عدة تحديات أهمها التقدم التكنولوجي الكبير والتدفق الهائل في المعلومات وبوتيرة متسارعة. ويؤكد ذلك أحد المستجوبين قائلاً:

﴿ "لا يوجد شيء مثالي، التقدم يحدث بوتيرة مستمرة، ولكن إرادتنا قوية للتسيير الفعال لنظام المعلومات وللتدفق في المعلومات اللازم لأنشطة مختلف أطراف المؤسسة"

واضافة الى ذلك تقوم عملية المشاركة على الية التفاعل الاجتماعي من خلال:

اولاً: اللقاءات والنقاشات المباشرة:

هناك عدة أنواع من الاجتماعات في المؤسسة يتم تنظيمها من أجل تسهيل تدفق المعلومات من جهة، ولتعزيز مشاركة المعرفة من جهة أخرى. أهمها:

- الاجتماعات الأساسية: يتم عقدها مرة واحدة في الأسبوع، وتشمل رئيس الوحدة مع مساعديه (نقصد بالوحدة مصلحة أو مجموعة مصالح). يقوم رئيس الوحدة بتفقد سير العمل بوحده أو مصلحته، ويقدم حلولاً ملموسة لتحسين نوعية العمل.

- اجتماعات المؤسسة: ويتم عقدها مرة واحدة في الأسبوع وتضم مسؤولي المصالح، يتعلق النقاش فيها بقضايا ذات المصلحة العامة. ويلعب هذا الاجتماع دورا هاما على مستوى الاتصالات الرسمية وخاصة غير الرسمية فيما بين المسؤولين في نفس الوحدة، فهي تسمح بتركيز الصراعات ومشاكل الاتصالات وتطوير ثقافة المجموعة.
- الاجتماعات في المكتب: وتشمل ثلاثة اجتماعات. أولا، الجمعية العامة للمدراء (AGD)، ثم مجلس الإدارة، وأخيرا اجتماعات الأطراف التشغيلية.

- تجتمع الجمعية العامة للمدراء مرة كل ربع سنة، كجمعية عامة للمجموعة، من أجل دراسة كل المشاكل العامة واقتراح كل ما يساهم في تطوير المصلحة العامة. تتكون AGD من العديد من العروض التي غالبا ما تحفز النقاشات الثرية بالتعليمات والتي تساهم في ترسيخ ثقافة وقيم المؤسسة. وقد شهد تطورات مختلفة أثرت في تكوينه وفي جدول أعماله، حيث يتم عرض النتائج والاستراتيجية الخاصة بكل منطقة ومناقشتها واتخاذ القرار بصددتها.

- اجتماعات الأطراف التشغيلية هي اجتماعات دورية وتجمع مسؤولي المستوى التشغيلي للمؤسسة مع أمثالهم بكافة المناطق. وقد أسس في السنوات الأخيرة، كجزء من أسس الحوار في المؤسسة وكأداة للإدارة وللاتصالات لنظام التسلسل الهرمي المزدوج. والواقع أن هذه الاجتماعات تسمح بـ:

- تطوير العلاقات الإنسانية والمهنية بين مسؤولي نفس مجال المهام؛
- تبادل الخبرات بين الفروع والتدريب المستمر لمسؤولي الوظيفة؛
- المحافظة على حداثة إجراءات العمل؛
- الحفاظ على مستوى التحكم في هذه الإجراءات من قبل مسؤولي الوظيفة؛
- توفير المعلومات حول القضايا الراهنة والتطورات السارية.

#### عقبات وعراقيل مشاركة المعرفة

أهم عقبات أو عراقيل تقاسم ومشاركة المعلومات حسب ما ذكره المسيرين هي الوقت والتكلفة، حيث يؤكدون عدم كفاية الوقت أحيانا لتخصيص كل الموارد اللازمة لنجاح سير هذه العملية:

«فحجم المهام اليومية يقف عائقا أمامنا لقيام بتقاسم ومشاركة المعلومات على النحو المرغوب فيه، ولكن لدينا إرادة قوية للنجاح في هذا المسعى».

ويعتبر مسيروا آخرون أن المحيط المتقلب، والتحولات الإستراتيجية وكذا إعادة التنظيم هي العوامل الأكثر تأثيرا على سير وتنفيذ عملية إدارة المعرفة وبالتالي على عملية تقاسم المعلومات والمعرفة. وينقد أحد المستجوبين أمن نظام المعلومات قائلا:

✍ "لكن يجب ألا ننسى أن المعلومات والمعرفة تتواجدان إلى حد كبير في نظام المعلومات، وهناك حدود وقيود للوصول إليها موضوعة على حسب المستوى والدرجة، هذا من شأنه أن يعيق النشر السليم والتوفير الأمثل للمعرفة لجميع الأطراف."

ومع ذلك، من السهل ملاحظة أن لدى المؤسسة مشروع طموح لإدارة المعرفة على مستوى الأفراد، لأنه يتطلب من الجميع السعي لجعل جزء من معارفهم صريحة. فهي عملية صعبة التنفيذ وتصبح غير مجدية إذا لم تساهم في تحسين معرفة الفرد. آراء المستجوبين في هذا الصدد متباينة ويمكن ملاحظتها في إجاباتهم المترددة التي تتراوح بين التأكيد والتردد، فيالنسبة للبعض:

✍ "بمجرد نشر المعلومات في إطار مجموعة العمل، سينتج عنها ردود فعل ومقترحات فيما بين الأطراف. وهذا من شأنه أن يعزز ويثري المعرفة الفردية والجماعية."

بينما يرى البعض الآخر:

✍ "إن النظام مأمّن على حسب المستوى وهذا يحد من مجال نشر المعرفة، كما ان تحسين المعرفة لا يتم من خلال الأنظمة حتى ولو افترضنا ان تدفق المعلومات بين قواعد البيانات مثالي."

والى جانب ذلك هناك ثلاث مشكلات رئيسية تعوق مساهمات الافراد في مشاركة المعرفة وهما: المخاوف المتعلقة بالخصوصية، المخاوف المرتبطة بالمعرفة كسلطة، ومقاومة التغيير لدى كبار المديرين التنفيذيين.

#### ■ مخاوف الخصوصية

ربما تسبب التهديدات المحتملة تجاه الخصوصية في منع الافراد من المشاركة في المعرفة، فربما يكون الفرد اقل استعدادا لتقديم آراء صادقة اذا اعتقد بان التوصيات التي يدلي بها لقرار ما سيتم تجميعها واحتمال ان يطلع عليها في المستقبل، الى جانب ادراك الفرد ان هذه التعليقات قد لا يفضلها شخص ذو نفوذ داخل المؤسسة.

#### ■ مخاوف المتعلقة بالمعرفة بصفتها سلطة

والتي تظهر جليا في الافراد العاملين الذين تنتابهم مشاعر القلق حيال الامان الوظيفي داخل المؤسسة مما يحول دون مشاركة المعرفة مع افراد اخرين داخل المؤسسة لاعتقادهم بانه مشاركة المعرفة التي يحتفظون بها بشكل خاص فانه يمكن الاستغناء عنهم او قد يخسر بعض النفوذ داخل المؤسسة.

#### ■ تردد كبار المسؤولين تجاه التكيف (مقاومة التغيير)

قد تفرض ممارسة ادارة المعرفة اجراء تغييرات كبيرة سواء في الهيكل التنظيمي او في سلوكيات الافراد وللأسف لا يرغب كبار المسؤولين التنفيذيين في الاقرار باهمية التغييرات والاستعداد للتنازل عن سلطتهم بقدر ما قد يحمله المفهوم التقليدي لمصطلح التمكين والذي يعد امرا ضروريا لتحقيق ديمقراطية المعرفة. ولا يتحقق ذلك حتى يقتنع كبار المسؤولين فعليا بان الموظفين العاملين في المؤسسة بما فهم من هم في مستويات التشغيلية الدنيا والذين يتفاعلون بصفة دائمة مع الزبائن قد يكون لهم افكار قيمة من شأنها ان تؤثر على الاستراتيجية المؤسسة او على خارطة الطريق الخاصة بالمنتج.

وتأسيسا على ما تقدم، نصل إلى نتائج الفرضية الثالثة والمتعلقة بمساهمة عملية مشاركة المعرفة (في شكلها الضمني والصريح) في توزيع الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسة، اذ يتحقق ذلك من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، سواء عن طريق الحوار والنقاشات المباشرة المتمثلة في الاجتماعات الدورية أو عن طريق عملية التدريب أثناء العمل، إضافة إلى عملية التبادل من خلال جهود المبذولة من طرف المؤسسة، تقنيات الاتصال المتمثلة في الشبكات الداخلية والأنظمة.

#### الفرع الرابع: مساهمة عملية تطبيق المعرفة في استرجاع الذاكرة التنظيمية

تساهم المعرفة بصورة مباشرة وأساسية في أداء المنظمة عند استخدامها في اتخاذ القرارات وأداء المهام، وبالطبع، تعتمد عملية تطبيق المعرفة على المتاح منها، و"نعني بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة، وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها".

أشارت الفرضيات السابقة، على أنه اعتبارا من لحظة تخزين و معالجة المعلومات، ينبغي لمرحلة الاسترجاع أن تسمح بإيجاد المعرفة واستغلالها بشكل سهل وسريع في الحالات التي تصادفها. وهذا ما يتعلق بتطبيق المعرفة المكتسبة، حيث تعرف هذه العملية "العلم بالمعرفة" *Brown & Cook*. كما يتضح أن هذه المرحلة حاسمة لدى المسيرين، لأنه ليس المهم امتلاك المعرفة لكل الأعمال، ولكن كيفية تطبيق هذه المعرفة، خصوصا في حالات معينة وسياق محدد. كما أن المعرفة ذاتها تعتمد على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها، وكلما قمنا بعمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها على أحسن صورة، ازدادت احتمالية توافر المعرفة المطلوبة من التطبيق الفعال في اتخاذ القرارات وأداء المهام. ليس بالضرورة أن يكون الطرف المستهدف من المعرفة مستوعبا لها عند تطبيقها، وإنما المطلوب هو استخدام المعرفة، بطريقة ما، في توجيه القرارات والإجراءات،

ولهذا، فإن استخدام المعرفة يركز على عمليتين اثنتين (الروتين والتوجيه) واللتين لا تنطويان على النقل أو التبادل الفعلي للمعرفة بين الأفراد المعنيين بل يقتصران على نقل التوصيات التي يمكن تطبيقها في سياق محدد.



أما مصطلح التوجيه فيشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الشخص الذي يمتلك المعرفة بتوجيه سلوك شخص آخر دون أن ينقل إليه المعرفة التي تتضمن ذلك التوجيه. ومن ثم فالتوجيه يتمثل في نقل المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات.

اذ تستطيع تقنية المعلومات ونظمها ان توفر دعما فعالا لتطبيق المعرفة ويشير مصطلح نظم إدارة المعرفة الى نوع نظام تقنية المعلومات الذي يتم فيه تخزين المعرفة واسترجاعها او تحديد اماكن مصادر المعرفة او البحث في مستودعات المعارف او الحصول على المعرفة واستخدامها.

#### اولا: نظام (CIS)

تعتمد المؤسسة في تطبيق المعرفة على جملة من الانظمة الداعمة (CIS) في مجال الانتاج والادارة مما يمكن المديرين من اتخاذ القرارات بناء على البيانات المدخلة في نظام المعلومات. وهذا ما يؤكده احد المسيرين على هامش الايام العلمية (TH9)

✍ هذا النظام سوف يزود متخذي القرار بالبيانات في مجالات الإنتاج والموارد البشرية والصيانة والإمداد،

اذ دعمت هذه النظم ايضا المؤسسة في تطوير عملية صنع القرار واشراك جميع موظفيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقع عملهم في هذه العملية وتفويض الصلاحيات عند اللزوم وهو ما كان له اثر واسع على مجمل اداء المؤسسة والتي تساهم في عملية استرجاع الذاكرة التنظيمية.

#### ثانيا: نظام التفكير المستند على الحالة

كما تعتمد مؤسسة سوناطراك على تطبيق منهجية التفكير المستند الى حالة والذي يعد واحدا من اساليب الذكاء الاصطناعي الذي صمم لمحاكاة المعرفة البشرية في حل المشكلات وصنع القرار بمصلحة الصيانة ويعتمد التفكير المستند الى حالة على النموذج الذاكرة الدينامكية. والذي يهدف الى محاكاة اسلوب الذي ينتهجه الخبراء في حل المشكلات التي تعترضهم فعندما يواجه الاخير مشكلة جديدة فانه يبحث في ذكرياته عن مشكلات سابقة تتشابه مع المشكلة الحالية ويتكون نظام تطبيق المعرفة المستند الى الحالة من العمليات التالية:

1. البحث داخل مكتبة الحالات لإيجاد الحلول المماثلة. وتتضمن هذه العملية استخدام محرك بحث

يفحص الحالات الملائمة فقط؛

2. اختيار واسترجاع الحالة اكثر تشابها، حيث يتم حل المشكلة الجديدة عن طريق استرجاع الحالات المجربة سابقة وتتضمن ذلك امتلاك الوسائل المقارنة كل حالة تم دراستها مع المشكلة الحالية ثم تحديد مدى تشابه ثم تصنيفها تنازليا حسب درجة التشابه؛
3. تطبيق الحل الناتج والقيام بالتغذية عكسية بمجرد التوصل الى حل ليتم تصنيف الحل المستخدم مع هذه المشكلة سواء بنجاح الحل او اخفاقه؛
4. اضافة المشكلة الحالية التي تم حلها الى مكتبة الحالات.

وبناء على ما تقدم تساهم عملية تطبيق المعرفة سواء من خلال انظمة دعم القرار المستخدمة من طرف المديرين او من خلال انظمة التفكير المستند على حالة والتي تعمل على استرجاع الذاكرة التنظيمية المتواجدة سواء في قاعدة المعطيات او في مكتبة الحالات وعليه نقول بان تطبيق المعرفة يؤدي الى استرجاع الذاكرة التنظيمية والتي تم تخزينها مسبقا.

## المبحث الثالث: مناقشة النتائج

في هذا الجزء، نحاول تفسير النتائج التي توصلنا إليها من أجل التحقق من صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها في بداية العمل. وقد مكنتنا المقابلات واداة التقييم الذاتي للممارسة ادارة المعرفة (CAF) من الخروج بالعديد من الاستنتاجات حول دور إدارة المعرفة في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية داخل المؤسسات محل الدراسة. وكما نقدم في ختام هذا العمل بعرض لحدود والآفاق المستقبلية للدراسة.

## المطلب الأول: تحليل مصداقية الفرضية الأولى

تهدف الفرضية الأولى إلى التحقق من مساهمة عملية امتلاك المعرفة (الاحتفاظ بالمعرفة و تشكيلها) من خلال عمليتي التجسيد والتدوين في بناء الذاكرة التنظيمية.

## الفرع الأول: رسملة المعرفة (إمتلاك المعرفة)

وفيما يتعلق بعملية رسملة المعرفة، مكنتنا المقابلات مع المسيرين من استنتاج بأن هذه العملية ضرورية لبناء ذاكرة التنظيمية من اجل تخزين وحفظ المعلومات والمعرفة. وللتذكير بشكل سريع فالرسملة عبارة عن تحديد وتخزين المعلومات والمعرفة. وفي إطار المقابلات، أكد المسيرين بأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتخزين المعرفة في قواعد الذاكرة، إلا أنهم أعربوا عن العديد من المخاوف حول هذه العملية، باعتبار أن عملية تخزين المعلومات والمعرفة تطرح في الواقع مشكلة استخدامها. ولذلك، يتبادر هنا في ذهننا عدة أسئلة:

- ما هي أقصى مدة يمكن للمعرفة المرسملة أن تتقادم بعدها؟
- إلى أي مدى يمكن الحفاظ على مختلفة سياقات المعرفة؟

فحسب الباحث (*Paraponaris & Simoni*) ، كل المحاولات لإدارة المعرفة تتعرض لخطر ترميز معرفة غير كاملة (فقدت سياقها) لمواقف والظروف المحيطة بها كما كانت وفق النشاط الحقيقي. إذ يمكن لمحاولات الترميز تلك عرقلة عمليات توليد المعرفة والابداع إذ قد يسبب التخزين الطوعي والمركزي للمعرفة خطر المبالغة في الترميز للمعرفة (*surcodage*)، مما يجعل استخراجها من قواعد البيانات واستخدامها غير مفيد وكافي.

في الواقع، من خلال تحليلنا للمقابلات التي أجريت مع مختلف المسيرين، يمكننا القول بأن ما يهيم المؤسسة لا يكمن في تراكم مخزون المعرفة التي كانت مسبقا ملكا لأطرافها، وإنما كيفية خلق روابط وشبكات بين مختلف المعارف أو بين الأطراف الحاملين للمعارف المميزة. وعلاوة على ذلك، يمكن التعبير عن عملية رسملة المعرفة التي تساهم في بناء

الذاكرة التنظيمية بثلاث كفاءات متكاملة مستوحاة من أعمال (Hatchuel & Weil) التي قدمت وصف دقيق لعملية رسملة المعرفة:

1. عملية الرسملة هي عملية نشيطة وقابلة للتكيف مع الظروف: فيختلف تعامل المؤسسة معها إذا ما ارتبط الأمر بالعناصر المادية الملموسة - الصريحة - (البيانات، الإجراءات، الخطط، النماذج، الخوارزميات، الوثائق) مقارنة بتلك غير الملموسة - الضمنية - (القدرات الفردية، المهارات المهنية، المعارف الشخصية، المعرفة المتراكمة عبر تاريخ المؤسسة)؛
2. عملية الرسملة تكون دائما غير مباشرة: فهي تتطلب صياغة المناهج والهيكل المعرفية في شكل قواعد أو أشكال لاستخراج المعرفة من سياقها، وذلك من خلال المزج بين المعرفة الملموسة وغير الملموسة (الصريحة والضمنية)؛
3. تضمن عملية الرسملة إمكانية الرجوع للمكتسبات المعرفية: وبالتالي فهي دعم لعمليات توليد المعارف الجديدة وتدمير أخرى.

وتأسيسا على ما سبق نستنتج من خلال نتائج أن عملية إمتلاك المعرفة من خلال رسملة المعرفة تعتبر حقيقة أداة لتعزيز بناء الذاكرة التنظيمية في المؤسسة سوناترا. وهذا ما اكده الباحث *Jean Yves Prax*، فإن عملية الرسملة تمثل الانتقال من الذاكرة الجماعية إلى الذاكرة التنظيمية.<sup>1</sup> ومن خلال أعمال *Polanyi*<sup>2</sup> و *Dieng & al.*<sup>3</sup> تعتبر الذاكرة التنظيمية مجموعة من المعارف الصريحة (التي تنقل عن طريق اللغة، والتي يمكن امتلاكها وإيصالها عن طريق الكتابة أو العرض بواسطة الوثائق وقواعد البيانات...)، والمعارف الضمنية (المعرفة التي نملكها ولا ندركها، يصعب تحديدها، وإضفاء الطابع الرسمي عليها، أو التواصل بها عن طريق اللغة)؛ فيتم بناء الذاكرة التنظيمية حسب *Pomian* من اجل «الحفاظ على كل من السلوكيات، المواقف، المعرفة وكل أنواعها، لإعادة استخدامها في وقت لاحق أو في أقرب وقت ممكن، وحتى التناقضات بكل تنوعها».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Prax, J.Y. (2003), *Le guide du knowledge management*, Dunod, France, p53.

<sup>2</sup> Polanyi, M., *op. cit.*

<sup>3</sup> Dieng, K.R., & al. (2001), *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: Une approche pluridisciplinaire du knowledge management*, 2e éd, Dunod, Paris, p44.

<sup>4</sup> Pomian J., *op. cit.*, p46.

## المطلب الثاني: تحليل مصداقية الفرضية الثانية

تهدف الفرضية الثانية إلى إثبات ما إذا كانت عملية مشاركة وتقاسم المعرفة في إطار عملية إدارة المعرفة تساهم في توزيع الذاكرة التنظيمية.

## أولاً: مجالات الاتصال والشبكة الداخلية

تؤكد نتائج المقابلات مع المسيرين بأن التخزين لا يضمن على الإطلاق تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها. فقبل الحديث عن إعادة استخدام المعرفة، ركز العديد من المستجوبين على مفهوم تقاسم المعرفة:

«يجب علينا تقاسم المعرفة إذا كنا نريد إعادة استخدامها».

بهذا المعنى، تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأدوات الأكثر تميزاً لتبادل المعرفة. وهذا ما لاحظناه حقيقة في المؤسسة من خلال الجهود المبذولة لإنشاء مستودعات تجمع الخبرات الفردية أو الجماعية والتي تساهم إلى حد كبير في تقاسم ونشر المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي. وعلاوة على ذلك، لاحظنا التشجيع الكبير من قبل المؤسسة للتفاعلات بين الأفراد (التفاعل الاجتماعي) من خلال الاجتماعات اليومية والأسبوعية بهدف تقاسم المعرفة.

## ثانياً: توزيع الخبرات وتقوية المعرفة

إن احتواء مؤسسة سوناطراك على عدة وحدات ومصالح، بالإضافة إلى عدد وحجم المشاريع المستثمر فيها تطرح أحياناً مشكل تداول المعرفة. لهذا الغرض تم اعتماد شبكة انترانت بغية توفير المعلومات التقنية المستخدمة في مختلف الأقسام الأخرى. والتي ساهمت في تسهيل عملية نشر الخبرات بين مختلف المناطق رغم بعد المسافة الجغرافية بين الوحدات.

ومع ذلك، تعتبر هذه الأداة غير كافية لتحقيق المساهمة الفعلية في مشاركة وتقاسم المعرفة بهدف توزيع الذاكرة التنظيمية. إذ تحتاج إلى ثقافة مشاركة وتقاسم المعرفة والتي تعد من الأمور الأساسية لنجاح هذه العملية. وذلك من إعطاء حوافز مادية ومعنوية وتضمينها وفق اليات تقييم أداء العاملين.

## ثالثاً: نقل المعرفة

يعتبر تبادل المعرفة حجر الزاوية في إستراتيجية إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك. حيث تمثل مسألة استخلاف الجيل الجديد للجيل القديم (التعاقب)، في السنوات الأخيرة، أبرز اهتمامات المؤسسة، ومن بين أهم الوسائل التي تستخدم للتعامل مع هذه المسألة نجد نقل المعرفة.

وهنا يمكننا طرح السؤال التالي: كيف يمكن التأكد من أن الخبرات القيمة للموظفين لن تترك المؤسسة بترك العاملين لها؟

وقد شعرنا بأن هذا الموضوع يسبب حساسية كبيرة للمسيرين المستجوبين، حيث أشاروا بشكل متكرر لخطة دعم عملية الاستخلاف التي وضعتها المؤسسة والتي تتبنى فيها استراتيجيات مختلفة للحفاظ على الخبرة وعلى استمرار حياتها وفعاليتها:

﴿ في المؤسسة محل الدراسة، تزيد أهمية الاستعداد لإحالة المقبلين على التقاعد كلما كانت المعرفة التقنية التي يمتلكونها ذات قيمة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.﴾

وهي فكرة معروفة في جميع أنحاء المؤسسة ويحاول المسيرين بذل مجهود كبير لتحديد المناصب والخبرات الحساسة:

﴿ اليوم، تتمثل المرحلة الأولى من خطة دعم الاستخلاف في جعل كل وحدة من الوحدات تقوم بوضع تصميم للمناصب الحرجة الخاصة بها. ولكن بمجرد تحديد النقاط المحتملة التي تطرح إشكاليات حساسة، وجب اللجوء إلى التبادل السريع في المعرفة.﴾

ولأن عملية الإحالة للتقاعد غالباً ما تكون معروفة مسبقاً، فمن الممكن وضع مجموعة من الأساليب المساعدة في الحفاظ على معرفة الخبير الذي يستعد لترك المؤسسة، وكما يوضح أحد المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة:

﴿ إن أغلب المعلومات تأخذ الطابع الضمني، أي بمعنى أنها غير موثقة ويتركز وجودها في عقول الأفراد. بالتالي، فتبادل المعرفة يتم بشكل رئيسي فيما بين الأفراد.﴾

وبناء عليه يمكن القول على الرغم من أن جل الاهتمام في مجال إدارة المعرفة قد وجه إلى عملية خلق المعرفة والمحافظة عليها وتخزينها كما توصلنا إليه في السابق. إلا أنه توجد جوانب أخرى لإدارة المعرفة التي تكتسي أهمية أكبر والمتمثلة في تبادل المعلومات والمعرفة من خلال قدرة تقنيات واليات ادارة المعرفة في تحفيز وتسهيل الحوار والاتصال بشكل عام.

اذ نجد على رأسها الية تبادل المعرفة الضمنية عن طريق التفاعل الاجتماعي من خلال العلاقات الاجتماعية بين الأفراد فإنه ينجم عنها ما يعرف بإعادة تدوير المعلومات ( *Recycling Information* ) التي طورها الآخرون عبر لقاءاتهم ومناقشاتهم خلال فترات الاستراحة وفي الممرات وفترات الغداء ، ويمكن ان تعد هذه اللقاءات بمثابة "قصص تروى"، إذ يناقش الأفراد المشروعات التي ينفذونها والمشكلات التي تواجههم والحلول التي اتخذوها. فهذه اللقاءات والأحاديث في جوهرها هي حدث اجتماعي يحمل المعلومات الغنية والمعاني الكثيرة التي يستخدمها الفرد في حل المشكلات التي

تواجهه وتفادي إيجاد الحلول التي كانت موجودة في السابق؛ ذلك أن التفاعل بين الأفراد من أكثر الطرق فعالية لاكتساب ونقل أنواع المعرفة الضمنية والتي يمكن أن تكون المعرفة الأساسية والجوهرية، لاكتساب الميزة التنافسية للمنظمة. وأن تقاسم المعرفة الضمنية على أساس الحوار والتفاعل الاجتماعي هي أكثر الطرق العلمية لخلق المعرفة التي يمكن تطبيقها في مكان العمل. ويجدر بالذكر أن الواقع يكشف أن الأفراد يرجعون إلى الزملاء الذين يثقون بهم وبقدراتهم وإمكاناتهم - بدلا من الرجوع إلى قواعد البيانات والسجلات والأدلة- بمعدل خمس مرات للحصول على المعلومة والنصيحة مقارنة بالمصادر الأخرى. إن فهم وإدراك الجوانب المرتبطة بالتفاعل الاجتماعي في المنظمة له مضامين مهمة تؤخذ بالاعتبار في بناء الذاكرة التنظيمية كالاتهام بوجود فترة زمنية كافية تدعم التفاعل الاجتماعي، وبناء الثقة لدى أفراد المنظمة وتطوير العلاقات من خلال العمل ضمن فريق أو المشروعات المشتركة، والتي تعطي فرصة إدراك الأفراد ووعيهم بما يملكه الآخرون من إمكانات وقدرات ومعرفة؛ ولكن المشكلة تكمن في أن المنظمة تهتم ببناء رؤية مشتركة ولكن تغفل الاهتمام بالتعريف بالمهارات والخبرات والمعرفة التي يملكها كل فرد في المنظمة.

وبناء على ذلك، فالجوانب الأكثر أهمية في تقنيات والبيانات إدارة المعرفة لا تكمن في قدرتها على توثيق ورسملة التجارب والخبرات السابقة فقط وإنما أكثر من ذلك في تمكين الأفراد من الوصول إلى الذكريات الحية للأفراد الآخرين. وبالتالي، فقيمة نظم إدارة المعرفة لا تتجسد فقط في قدرتها على تخزين التجارب والخبرات الموثقة فقط، وإنما تتجسد بشكل أفضل عند استخدامها كأداة للاتصال في الوقت الحقيقي، تضمن الفورية، سهولة الوصول والتفاعل، بدلا من اعتبارها كمجرد أداة جامدة للاسترجاع. بل كعوامل مساعدة على إعادة تدوير الأفكار والخبرات، وبشكل خاص المعرفة. مما يساهم فعلا في توزيع الذاكرة التنظيمية. وهذا ما ادكده الباحثان (Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez) بأن عملية تقاسم المعرفة يساعد على تنظيم وتوزيع الذاكرة التنظيمية حتى يمكن الوصول إليها حتى بعد ان تكون المصادر الاصلية للمعرفة غير متاحة داخل المنظمة

وكما يجب الإشارة الى انه قد تجلب مشاركة المعرفة كذلك مخاطر معينة، بمعنى ان تقع المعرفة في يد اشخاص غير اسوياء إما بقصد او بغير قصد. كما تقوم تقنيات الاتصال نفسها التي تدعم مشاركة المعرفة داخل المؤسسة باتاحة المجال لتسريب المعرفة خارج المنظمة ونقلها للمؤسسات المنافسة. وبالنظر الى قيمة المعرفة واعتماد المؤسسة عليها، فان فقدان هذه المعرفة قد ينجم عنه عواقب وخيمة للمؤسسة، ولذلك من الضروري للمؤسسات ان تقوم بادارة المعرفة بشكل يعزز مشاركتها مع التحكم فيها والحيلولة دون تسرب المعرفة ولاشك ان هذا التوازن امر ليس باليسير.

## المطلب الثالث: تحليل مصداقية الفرضية الثالثة

تشير كل النتائج المتحصل عليها بأن اكتشاف المعرفة يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسة، ومعظم العمليات المتخذة تؤكد هذا الالتزام. وتتحقق هذه الرغبة في تطوير وخلق المعرفة الجديدة من قبل المؤسسة من خلال تأسيس وحدات بحث متنوعة، التعاون مع عدة مؤسسات ذات قدرات نمو عالية ، وأيضا من خلال سياسة التوظيف على أساس الشراكات الأكاديمية:

﴿ "توفر لنا التريصات 80% من الموظفين الجدد".

ففي مجال الهندسة مثلا يوجه التوظيف للحاصلين على مستوى ماجستير او دكتوراه الذين يبرزون مواهب تجمع بين الخبرة التقنية والقدرة على فهم تحديات الاستخدام المستقبلي لهذه التكنولوجيا. ويوضح المسيرين بأن أصحاب هذا المستوى نادرون للغاية باعتبارهم يفضلون التوجه نحو المؤسسات التعليمية (الجامعية). في هذه الحالة، يعتبر التعاون الأكاديمي مجالا مفتوحا للوصول إلى المعرفة النادرة.

فالمؤسسة محل الدراسة تعمل على تمويل برامج رسائل الدكتوراه على مستوى معاهدها (IAP). هذا التعاون الذي طورته المؤسسة يمكنها من التعلم واكتساب المعرفة ، وتشارك مباشرة في استيعاب المعارف الجديدة.

ونلاحظ أيضا أن هذه العملية تسهم بشكل فعال في إثراء وتحيين الذاكرة التنظيمية الموجودة، أي إثراء المعرفة الصريحة، وبالتالي تطوير المعرفة الضمنية.

## المطلب الرابع: تحليل مصداقية الفرضية الرابعة

نحاول من خلال هذه النقطة تحقق من صحة فرضية الرابعة و ان عملية تطبيق المعرفة تساهم في استرجاع الذاكرة التنظيمية.

تعتبر عملية تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة ذاتها فتطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة و من هنا جاء وصف عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة و هو يعني استثمار المعرفة فالحصول عليها و خزنها و المشاركة فيها أمور لا تعد كافية، ويعرف *Pomian* بهذا الصدد أهداف ذاكرة المؤسسة كـ

﴿ "الرغبة في الحفاظ على الأحكام، السلوكات والمعارف بتناقضاتها وتنوعها وذلك لإعادة استخدامها في وقت لاحق، أو في أقرب وقت ممكن".



وبناء عليه يمكن القول بان تستطيع تقنية المعلومات ونظمها ان توفر دعما فعالا لتطبيق المعرفة والتي تعمل على استرجاع الذاكرة التنظيمية من خلال تحديد اماكن ومصادر المعرفة او البحث في مستودعات المعارف او الحصول على المعرفة واستخدامها. غير انه يمكن ان تواجه بعض القيود لكون معظم هذه النظم يتم تطويرها لخدمة مشكلة تحدث في نطاق محدد. وتكون هذه المشكلة غير مدمجة في نظم المشاريع المنظمة. اذ تتمثل قيود نظم تطبيق المعرفة المعتمدة على التفكير المستند الى حالة حسب *kitano & shimazu* فيمايلي:

1. الامان: قد تحتوي الحالات على معلومات حساسة، لذا يتعين على نظم تطبيق المعرفة مراعاة الإجراءات الأمنية، من خلال التحكم في إمكانية الوصول وفقا لمستوى التنظيمي للمستخدم. اما اذا كانت هذه النظم لا تراعي إجراءات الأمان فقد لا تحقق قيمتها العظمى.
2. الحجم: يجب ان تصل الى درجة التشبع ان يكون اغلب الحالات المحتملة تم إدراجها في النظام.
3. السرعة: حيث كلما ازداد حجم مكتبة الحالات ازدادت تكاليف الحوسبة والبحث ولذا يتعين على مطوري نظم تطبيق المعرفة استخدام مخططات الفهرسة المعقدة بحيث تسرع من عملية الاسترجاع.

ورغم هذه القيود إلا أن الفوائد المحققة لدى المؤسسة من جراء تنفيذ نظم تطبيق المعرفة تفوق في جوهرها تلك القيود فضلا على انها تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة.

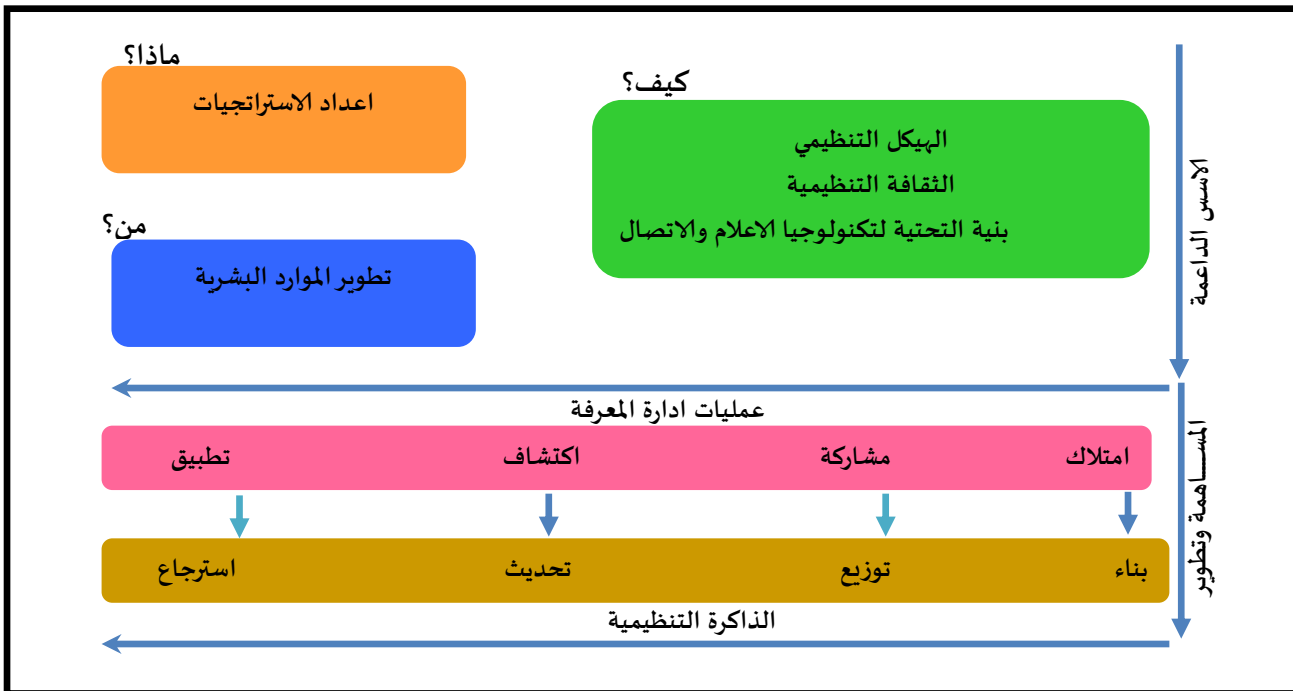
خلاصة الفصل

تحليل نتائجنا مكننا من الاستنتاج بأن عمليات ادارة المعرفة من اكتشاف، امتلاك، مشاركة، وتطبيق المعرفة تلعب دور جوهريا في تطوير الذاكرة من خلال بناءها توزيعها وتحديثها واسترجاعها . وعليه، فالمسار المنتهج من قبل مؤسسة سوناطراك يبرز أربعة أنشطة أساسية لعملية ادارة المعرفة الفعالة التي تعب دورا اساسيا في تطوير الذاكرة التنظيمية :

1. اكتشاف المعرفة:(تحديث)
2. تخزين أو توثيق المعرفة.(بناء )
3. مشاركة المعرفة.(توزيع)
4. إعادة تطبيق المعرفة (أو الاسترجاع).

ويوضح الشكل (21-4) المراحل الأربعة التي تسلط الضوء على الدور الأساسي لعمليات إدارة المعرفة في تعزيز وتطوير الذاكرة التنظيمية.

الشكل (21-4): الدور الأساسي لعمليات إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث

لذلك يبدو أن هناك نوعين من الذاكرة لدى مؤسسة سوناطراك، ذاكرة قائمة على تكنولوجيا الحاسوب والاتصالات وذاكرة أخرى قائمة على الآليات البشرية. وكلا الذاكرتين تساهم عمليات إدارة المعرفة في بناءهما وتطويرهما. وباختصار، تعمل عمليات مشاركة وتقاسم المعرفة وتطبيقها في تنمية عملية إسترجاع الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الدينامكية) وعملياتي الإكتشاف والإمتلاك للمعرفة في إدامتها (الذاكرة الساكنة) في المؤسسة محل الدراسة.

يمكن القول أن ظهور فكرة إدارة المعرفة والنظم التكنولوجية المختلفة المخصصة لتخزين واسترجاع المعرفة في المنظمة قد أكسبت مفهوم الذاكرة التنظيمية أهمية كبيرة. فيمكن النظر لمحركات البحث وقواعد البيانات كآليات للاسترجاع والتخزين تشبه إلى حد كبير وتحاكي قدرة الفرد على الذاكرة والتذكر. ومع ذلك، يجب الإشارة إلى أنه، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تحل أنظمة إدارة المعرفة محل قدرات الذاكرة لدى الفرد وتعمل كبديلا عنها، بل تقوم في الواقع، بتوسيع هذه القدرات الفردية وتقويتها.

فنظم إدارة المعرفة لا تقوم بـ"التذكر"، ولا تستطيع أن تمتلك "ذكريات"، ولكن يمكنها بالمقابل أن تسهل، تقوي، توسع وتضاعف ذاكرة الفرد وقدرته على التذكر. كما يمكن لنظم إدارة المعرفة أن تجعل المنظمة أقل اعتمادا على أفراد معينين، لكن هذا لا يعني أنها تقوم باستبدال القدرات الفردية بالقدرات التنظيمية، وإنما تسمح هذه النظم بجعل من السهل الوصول إلى تجارب الفرد، واستغلالها واستفادة الأفراد الآخرين منها.

---

## الخاتمة

---

## الخاتمة

تعتبر المعرفة من اهم الاصول التي تمتلكها اي مؤسسة و ان الذاكرة التنظيمية هي مجموع هذه الاصول. وتعد الذاكرة التنظيمية، على هذا الأساس، واحدة من أهم المفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة فهي تمثل تصوراً تسعى المنظمة إلى تطبيقه على أرض الواقع و كذا وسيلة تدفعها إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف. وعلى اعتبار أن دراستنا اعتمدت كلها على إدارة المعرفة كوسيلة للتعامل مع المعرفة التنظيمية، فإن الذاكرة التنظيمية تأخذ قيمة محورية كونها تشكل دعامة أساسية للمعرفة التنظيمية وتشكيلها أو بنائها من خلال اليات وتقنيات ادارة المعرفة. اذ يكمن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة ببساطة في تحويل المعرفة الضمنية (المعرفة المتاحة ولكنها مستترة) الى معرفة صريحة بما يعود بالنفع على المنظمة.

غير انه تظل إدارة المعرفة عملية لسييت بالسهولة لمواجهة العديد من التحديات وذلك لارتباطها بجانبين هامين هما الفرد والتكنولوجيا اذ يتعين عليها تبني تكنولوجيا حديثة وتحفيز الافراد داخل المنظمة وخارجها ودمجهم في عمليات ادارة المعرفة. لذلك حاولنا في ظل الاطار المفاهيمي للمعرفة ولإدارة المعرفة تقديم نظرة شاملة لاسس ادارة المعرفة والفرص والتحديات الى جانب عدد من التوجهات الناشئة والمستقبلية المهمة. فمستقبل ادارة المعرفة هو ذلك المجال الذي سيظل فيه الافراد والتكنولوجيا المتقدمة يعملون جنبا الى جنب في شكل يتيح تكامل المعرفة عبر نطاقات متنوعة وبنائج عملية مميزة.

وقد حاولت هذه الدراسة القاء الضوء على ممارسة ادارة المعرفة داخل المؤسسات في بيئة جزائرية من خلال تقنيات واليات تعمل على اكتشاف امتلاك مشاركة وتطبيق المعرفة وتهدف من ورائها إلى المحافظة على معرفتها وتفادي خطر فقدانها، هذا الخطر من شأنه أن يقود الى مشكلة فقدان ذاكرتها التنظيمية شيئا فشيئا والذي ينتج عادة عن التسرب الوظيفي، الاحالة على التقاعد، الاستقالة او الوفاة. الأمر الذي دفع الباحثين ومسيري المنظمات على حذ سّواء إلى الاهتمام بموضوع الذاكرة التنظيمية، باعتبارها توفر للمنظمة ضمانا للحفاظ على المعرفة والوصول السهل والميسر لما تم تخزينه من معرفة اساسية مخزنة في مستودعاتها والعمل على استرجاعها واستخدامها وقت الحاجة اليها.

وقد قدمت هذا الدراسة مقاربات متباينة حول الذاكرة التنظيمية منها الساكنة (صناديق تخزين المعرفة) ومنها الدينامكية (عمليات تنشأ بالتفاعل الاجتماعي)، من اجل الوصول إلى نموذج يمثل بشكل مناسب الذاكرة التنظيمية. وبالرغم من كون أغلب الأبحاث تميل أكثر إلى المقاربة الساكنة والمادية، إلا أننا قمنا في إطار هذا العمل بالتكامل بين المقاربتين ووجهات النظر المختلفة قصد التطور نحو "ذاكرة تنظيمية ذات بنية ديناميكية اجتماعية وقابلة في نفس الوقت للتخزين في صناديق المنظمة". وبالتالي بناء نموذج من شأنه أن يجسد الجوانب الجوهرية للمقاربتين معا والتي تعتبر المؤسسات اليوم في أمس الحاجة إليه.

و على الرغم من وجود حجج مبررة للدور غير الفعال للذاكرة التنظيمية كمسبب لاختلالات تنظيمية وظيفية، فإننا نرى في نفس الوقت بان تبني نموذج المنظمة الماركوفية - المنظمة بلا ذاكرة - تعتبر مجازفة كبيرة. بالتالي، على كل منظمة البدء في التفكير الجدي في الأهمية الوظيفية للذاكرة التنظيمية، والبحث عن سبل تحويلها من ذاكرة غير فعالة إلى ذاكرة ذات أثر وظيفي فعال (أو على الأقل تقليص إلى أقصى حد مساهمتها في حدوث الاختلالات الوظيفية)، بدلا من تجاهلها وعدم الاعتراف بدورها. فالدور الفعال للذاكرة التنظيمية يكمن في المساهمة التي يمكن أن تقدمها للتسيير الفعال لمستقبل المنظمة ولاتخاذ القرار التنظيمي، خاصة بعد التأكد من أن المعارف المتاحة في مستودعات الذاكرة التنظيمية تخدم فعلا هذا الهدف.

وعلى هذا الأساس سعينا الى رفع الغموض عن مفاهيم الذاكرة التنظيمية (امكانية اعتبار المنظمة ككائن له ذاكرة)، ومدى مساهمة ممارسات ادارة المعرفة، من خلال ما تقدمه من حلول (اليات وتقنيات) لظاهرة فقدان المعرفة التي تقود حتما الى فقدان الذاكرة في صورة عمليات امتلاك، مشاركة، اكتشاف وتطبيق للمعرفة من خلال اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي باستخدام أسلوب دراسة حالات متعددة لمجموعة من المؤسسات في بيئة جزائرية. وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج العملية والنظرية التالية.

### النتائج النظرية

بينت النتائج المتوصل إليها بأن إنشاء مشروع إدارة المعرفة يعتبر تحدي حقيقي ويتطلب التزامات كبيرة من قبل المؤسسة. حيث تتطلب غالبا استثمارات مالية كبيرة وكذا جهود مستمرة من أجل إنشاء بيئة تنظيمية من شأنها أن تعزز خلق المعرفة وثقافة قائمة على التفاعل وتبادل المعلومات.

ومن جانب اخر، تطرح فكرة الذاكرة التنظيمية إشكالية كبيرة، فهي تشير إلى أن المنظمة لا تمتلك فقط أفراد قادرين على التذكر والاستدكار، بل هي أيضا على نحو سواء يمكنها التذكر والاستدكار بنفس طريقة البشر وحتى بالاستقلال عنهم. وان إدارة المعرفة تحاول إضفاء الطابع الاجتماعي للعمليات التنظيمية من خلال الحلول التي تقدمها حتى تتمكن المنظمة من التذكر والاستدكار. فهي تشير إلى ضرورة ليس الاعتراف بالذاكرة فحسب بل يجب إدارتها من خلال الأخذ بعين الاعتبار لمختلف جوانب وأبعاد المنظمة وخاصة الاجتماعية منها. من هذا المنطلق، فالمسألة لا تتعلق بماهية "الذاكرة التنظيمية" بقدر ما تتعلق بمكانتها، كيفية بنائها، تطويرها والمحافظة عليها على مستوى المنظمة.

هذا المنظور لا يفترض كون المنظمة كشخص أو كشيء يمتلك قدرات إدراكية ومعرفية، وإنما يشير إلى أن المنظمة عبارة عن مجالات سياقية تنشأ فيها ما يسمى بـ"الذاكرة التنظيمية". روتينات متكررة وممارسات وعمليات. وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تفصيل جانبين أساسيين للذاكرة في المنظمة: الذاكرة عبارة عن بناء اجتماعي؛ وكما يشير مفهوم إدارة المعرفة، فالذاكرة هدف محتمل للجهود الإدارية.

### أولاً: التذكر والذاكرة التنظيمية عبارة عن عملية اجتماعية

غالبا ما ينظر للذاكرة التنظيمية على أنها ذاكرة ساكنة وثابتة، غير انها متحركة ودينامكية لكون الذكريات التي ضمها تنتج باستمرار بطريقة اجتماعية ولا يمكن تجسيدها بسهولة. فهي تقال، تسرد وتستذكر في الاجتماعات والتجمعات والمناسبات التفاعلية الأخرى، مما يجعل من الممكن للأفراد التعلم منها، رسم خططهم والعمل على أساسها، وفي النهاية مشاركتها. ووفق وجهة نظر هذه تنشأ هذه الذكريات وممارسات الذاكرة المتبادلة والمتقاسمة داخل حدود المنظمة مما يسمح لها ببعض الحرية في التصرف فيها. ومع ذلك، فهذه الحدود ليست ثابتة او مقيدة، بل هي نتيجة تفاعل مستمر بين الأطراف، وبالتالي فهي في حد ذاته منتج من منتجات العمليات التنظيمية. لذلك، فالطابع الروتيني والمشارك للذاكرة التنظيمية هو الذي يصنع الممارسات الاجتماعية المتكررة. فهي تتجسد بالتالي في شبكات والعلاقات، التقاليد، القيم، المعاني، التفاعلات والتكنولوجيات.

### ثانياً: الذاكرة التنظيمية يمكن إدارتها

على الرغم من صعوبة خلق وتعديل الذاكرة التنظيمية، إلا أنه من الممكن تنظيمها، تنسيقها، تطويرها أو حذفها. وبهذا المعنى فهي مكون يسمح بالتدخل الإداري. فالذاكرات التنظيمية التي تنشأ في سياق المنظمة يمكن أن تتأثر بالعمل الإداري، باعتبار أن هذا الأخير ينشأ أيضا ضمن السياق التنظيمي. لكن، وكما يفترض مفهوم إدارة المعرفة، فيمكن أن تكون الذاكرة التنظيمية أيضا هدفا مباشرا للنشاط الإداري، لأن هذا الأخير يمكن أن يشمل أنشطة تحديد المناطق ذات الأهمية الإستراتيجية للذاكرة التنظيمية.

وعليه يمكن القول أن بظهور فكرة إدارة المعرفة والنظم التكنولوجية المختلفة المخصصة لتخزين واسترجاع المعرفة في المنظمة، أكسب مفهوم الذاكرة التنظيمية أهمية كبيرة. فيمكن النظر لمحرك البحث وقواعد البيانات كآليات استرجاع وتخزين تشبه إلى حد كبير وتحاكي قدرة الفرد على الذاكرة والتذكر. ومع ذلك، يجب الإشارة إلى أنه، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تحل أنظمة إدارة المعرفة محل قدرات الذاكرة لدى الفرد وتعمل كبديلا عنها، بل تقوم في الواقع، بتوسيع هذه القدرات الفردية وتقويتها.

فنظم إدارة المعرفة لا تقوم بـ"التذكر"، ولا تستطيع أن تمتلك "ذكريات"، ولكن يمكنها بالمقابل أن تسهل، تقوي، توسع وتضاعف ذاكرة الفرد وقدرته على التذكر. كما يمكن لنظم إدارة المعرفة أن تجعل المنظمة أقل اعتمادا على أفراد معينين، لكن هذا لا يعني أنها تقوم باستبدال القدرات الفردية بالقدرات التنظيمية، وإنما تسمح هذه النظم بجعل من السهل الوصول إلى تجارب الفرد، واستغلالها واستفادة الأفراد الآخرين منها.

## النتائج العملية

في إطار هذه الأطروحة، قمنا بدراسة حالة مؤسسة سوناطراك، والتي تعتبر، خلاف المؤسسات (صيدال وكوندور)، من المؤسسات التي تبنت ممارسات إدارة المعرفة من أجل تعزيز إستراتيجية تعاقب العاملين. فبالرغم من التحديات التي واجهتها المؤسسة خلال تجاربها الماضية، إلا أن تطبيقها لعملية إدارة المعرفة مكن من التقريب فيما بين الأفراد العاملين الذين كانوا يعانون من مشاكل البعد المادي فيما بينهم، ومن تعزيز المشاركة الحقيقية للمعرفة، وهذا يعتبر في حد ذاته تحدي استراتيجي حاسم.

يعتبر اعتماد مشروع إدارة المعرفة ضمن إستراتيجية المؤسسة ضرورة ملحة من أجل نجاح ممارسة إدارة المعرفة وبالتالي، فتجربة المؤسسة محل الدراسة تبين بأن تبني إستراتيجية حقيقية لإدارة المعرفة يشمل مجالات الإدارة الإستراتيجية، وسياسة إدارة الموارد البشرية الداعمة لآليات تطوير المعرفة وتخزينها في الذاكرة، إلى جانب مشاركتها، إذ تعتبر حجر الزاوية للمقاربة الكيفية التي تستثمر في استدامة المعرفة الضمنية والصريحة المتراكمة لدى الأفراد خلال حياتهم المهنية.

كما نؤكد أن تبني عملية ممارسة إدارة المعرفة لا يؤدي بالضرورة إلى بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية، إلا إذا توفرت شروط أساسية وهي: البنية التحتية (ثقافة المنظمة المشجعة على تقاسم المعرفة)، نظام اتصالات فعال يمكن من وضع الأفراد ضمن علاقات تفاعلية تمكنهم من التفاعل وبالتالي خلق ومشاركة معارفهم. إلى جانب هيكل تنظيمي مرن يساعد على تبادل الأفكار ويمكن العاملين من مشاركة معرفتهم وتحقيق ديمقراطية المعرفة.

ومن جانب آخر فمن أجل الوصول إلى بناء ذاكرة تنظيمية فعالة يتطلب الأمر عملية امتلاك المعرفة من خلال مختلف اليات وتقنيات توثيق ورسملة التجارب والخبرات السابقة ومما يجنب المنظمة نسيان روتين العمل الذي قامت بتراكمه وتحسين عمل الفريق في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات. إذ تحقق المؤسسة عدداً من المزايا بوجود الذاكرة التنظيمية منها تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل المعارف الأساسية مما يجنب المؤسسة خطر فقدان المفاجئ للمعرفة الاستراتيجية (*knowledge crash*) أو فقدان التدريجي لمعرفة وخبرات العاملين المتراكمة لسنوات عديدة من العمل (*knowledge loss*). وكما يجب الإشارة إلى أن عملية بناء نظم الذاكرة التنظيمية تواجه تحديات كبيرة تعود إلى مبالغة في عملية الرسملة والتركيز عليها يؤدي إلى فقدان سياق المعرفة.

كما توصلت الدراسة إلى أن عملية تقاسم ومشاركة المعرفة من خلال التقنيات واليات التي تقدمها إدارة المعرفة تعمل على تحفيز وتسهيل الحوار والاتصال بشكل عام. وبالتالي تمكين الأفراد من الوصول إلى الذكريات الحية للأفراد الآخرين. وبالتالي، تساهم في الوصول للمعلومة في الوقت الحقيقي، إذ تضمن الفورية، وتساعد على إعادة تدوير الأفكار والخبرات، وبشكل خاص المعرفة. مما يساهم فعلاً في توزيع الذاكرة التنظيمية.



و كما يجب الإشارة الى انه من دون عملية تقاسم ومشاركة المعرفة والتي تضمن استمرارية المعرفة المهنية داخل المؤسسة، تصبح إدارة التعاقب كعملية ذات طابع كمي تسعى المؤسسة من خلالها إلى ملء الكراسي الفارغة بعد إحالة العاملين إلى التقاعد. لذلك فتنظيم عملية مشاركة وتقاسم المعرفة من جيل إلى جيل يساعد على ضمان نقل المعرفة الصريحة للموظفين الجدد وكذا المعرفة الضمنية أيضا التي يتم تحديدها ومناقشتها وتخزينها عن طريق شبكات التفاعل والتي تقود الى اعادة توزيع الذاكرة التنظيمية الحية بين الافراد داخل المؤسسة.

وكما توصلت الدراسة بان اكتشاف المعرفة يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسة، ومعظم العمليات المتخذة تؤكد هذا الالتزام. وتتحقق هذه الرغبة في تطوير وخلق المعرفة الجديدة من قبل المؤسسة من خلال تأسيس وحدات بحث متنوعة، التعاون مع عدة مؤسسات ذات قدرات نمو عالية ، وأيضا من خلال سياسة التوظيف على أساس الشراكات الأكاديمية مثلا يوجه التوظيف للحاصلين على مستوى ماجستير او دكتوراه الذين يبرزون مواهب تجمع بين الخبرة التقنية والقدرة على فهم تحديات الاستخدام المستقبلي لهذه التكنولوجيا. ويوضح المسيرين بأن أصحاب هذا المستوى نادرون للغاية باعتبارهم يفضلون التوجه نحو المؤسسات التعليمية (الجامعية). في هذه الحالة، يعتبر التعاون الأكاديمي مجالا مفتوحا للوصول إلى المعرفة النادرة. فالمؤسسة محل الدراسة تعمل على تمويل برامج رسائل الدكتوراه على مستوى معاهدها (IAP). هذا التعاون الذي طورته المؤسسة يمكنها من التعلم واكتساب المعرفة ، وتشارك مباشرة في استيعاب المعارف الجديدة. ونلاحظ أيضا أن هذه العملية تسهم بشكل فعال في إثراء وتحين الذاكرة التنظيمية الموجودة، أي إثراء المعرفة الصريحة، وبالتالي تطوير المعرفة الضمنية. مما يجنب المؤسسة خطر فجوة المعرفة (*knowledge gap*)

وكما توصلت الدراسة الى ان عملية تطبيق المعرفة من خلال الحلول التي تقدمها تقنيات ونظم تطبيق المعرفة والتي نجد على رأسها نظم تطبيق المعرفة المعتمدة على التفكير المستند الى حالة تساهم في استرجاع الذاكرة التنظيمية التي تم بنائها وتخزينها في الماضي لإستخدام الحالي اذ تمكن من تحديد اماكن وجودها ومصادرها. غير انه يمكن ان تواجه بعض القيود لكون معظم هذه النظم قد تم تطويرها لخدمة مشكلة تحدث في نطاق محدد. وتكون هذه المشكلة غير مدمجة في نظم المشاريع المنظمة. اذ تتمثل قيود نظم تطبيق المعرفة المعتمدة على التفكير المستند الى حالة حسب *kitano & shimazu* فيما يلي:

- الأمان: قد تحتوي الحالات على معلومات حساسة، لذا يتعين على نظم تطبيق المعرفة مراعاة الإجراءات الأمنية، من خلال التحكم في إمكانية الوصول وفقا لمستوى التنظيمي للمستخدم. اما اذا كانت هذه النظم لا تراعي إجراءات الأمان فقد لا تحقق قيمتها العظمى.
- الحجم: يجب ان تصل الى درجة التشبع ان يكون اغلب الحالات المحتملة تم إدراجها في النظام.

- السرعة: حيث كلما ازداد حجم مكتبة الحالات ازدادت تكاليف الحوسبة والبحث ولذا يتعين على مطوري نظم تطبيق المعرفة استخدام مخططات الفهرسة المعقدة بحيث تسرع من عملية الاسترجاع.

وهكذا في نهاية هذا الدراسة نعتقد أننا قدمنا بعض الأجوبة وتساؤل يمكن أن يوجه باحثون آخرون على مواصلة البحث في هذه الفكرة بكل دقة.

#### حدود البحث

تعتبر الأطراف الفاعلة المعنية بالدراسة وكذا الفترة الزمنية المدروسة من محض اختيار الباحث أو حددت تحت قيود مفروضة من قبل المؤسسة. وبالتأكيد هذه الاختيارات تعتبر كحدود للدراسة.

#### الظاهرة المدروسة

تركز الظاهرة قيد الدراسة على تحليل عملية إدارة المعرفة بالتركيز على إحدى المؤسسات الكبيرة وتفسر تطور هذه العملية ومساهمتها في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية. لكن في الحقيقة لا يوجد على حد علمنا أي طرق نظرية متفق عليها لقيادة مشروع تصميم وتعزيز الذاكرة التنظيمية. وبالمقابل، فإذا اعتبرنا عملية تصميم الذاكرة كمشروع مستقل قائم بحد ذاته، فمن الممكن تسييره كما تسيير المشاريع المادية الأخرى وبنفس المنطق. غير أن تعقيد الجانب المعرفي البشري قد يجعل من الصعب القيام بنمذجة المعرفة بشكل أفضل؛ هذا الجانب يعتبر في حد ذاته تحدياً منهجياً حقيقياً قد لا يضمن صحة النتائج.

فالنتائج المتحصل عليها تنشأ بالتالي من دراسة هذا النوع من الظواهر وفي إطار هذا السياق من التطبيق، وعلاوة على ذلك، ويتبنى النموذج البنائي، فلا يمكن تعميم النتائج، نظراً لكون الدراسة التطبيقية قد تمت على عدد محدود من المشاركين المستجوبين، وتم إجراؤها في مصلحة واحدة من المؤسسة محل الدراسة، كان من الأنسب استجواب عدد كبير من المشاركين ضمن العديد من أقسام ومصالح المؤسسة وفي مناطق مختلفة من المقاطعة لتقديم أفضل تمثيل للعينة. فبعد المسافة الجغرافية وقلة الموارد المالية حالت دون قيامنا بذلك.

#### الحدود المنهجية

أغلب الحدود الأساسية التي تم تحديدها تتعلق بالمنهجية المتبعة، حيث تتضمن هذه الدراسة معارف ذاتية وسياقية والنتائج المتحصل عليها في إطار هذا البحث لا تعبر إلا عن مجرد تصور أو وجهة نظر للباحث. ففيما يتعلق بأساليب المعاينة، فإن تقنية المقابلة شبه الموجهة توفر فهماً أعمق للمواضيع المتناولة وتمكن من الحصول على إجابات

أكثر شخصية للمستجوب، ومع ذلك، فقد يتأثر جمع البيانات من خلالها وتفسير النتائج بذاتية الباحث، لذلك لا يجب أن ننسى أن معظم المقاربات الكيفية تعتبر حساسة لمشكل التحيز (Yin, 1989).

وإدركنا بالإضافة إلى ذلك، بأن ذاتية المقابلة شبه الموجهة يمكن أن تؤثر في الباحث والمستجوب على حد سواء. فالباحث يمكن أن يوجه الأسئلة في الاتجاه الذي يرغبه والمستجوب قد يميل إلى الإجابة الإيجابية حتى يرضي السائل ويهرب من الإحراج. وعلى الرغم من هذه الشكوك، فإننا نؤكد بأن المقابلات قد أجريت بطريقة ممنهجة وبصرامة عالية وأن النتائج التي تم الحصول عليها رغم نسيبتها في تمكنا من إسقاط اقتراحاتنا وتأكيدنا أو نفيها. وأخيرا، ورغم كل هذه الصعوبات، فقد تم إنجاز هذا البحث بدقة علمية كبيرة ويستحق أن يلقي اهتماما كبيرا.

### التوصيات

على ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج نقدم التوصيات الآتية، فيتعين على المؤسسة من اجل تطوير ذاكرتها التنظيمية ان تستخدم مزيج من الأنماط الأربعة لعمليات ونظم إدارة المعرفة، ولكن بنوع من التوازن دون الإفراط اذ من المهم ملاحظة ما يلي:

1. إن تطبيق المعرفة يؤدي الى استرجاع الذاكرة التنظيمية مما يضمن تعزيز الكفاءة التنظيمية. إلا أن الإفراط في التركيز على تطبيق المعرفة قد يضعف من عملية امتلاكها، مما ينتج عنه قدر محدود من الكفاءة فضلا عن انخفاض مستوى الإبداع.
2. أن امتلاك المعرفة يتيح لها إمكانية التحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، أو من صريحة إلى ضمنية، وبذلك تسهل بناء الذاكرة التنظيمية، الا انه قد يؤدي امتلاك المعرفة إلى فقدان البعض منها أثناء عملية التحويل، فلا يمكن تحويل ونقل كل ما كان من معرفة ضمنية إلى صورتها الصريحة أثناء عملية التجسيد، كما لا يمكن نقل كل من المعرفة الصريحة إلى صورتها الضمنية خلال عملية التدويب.
3. أن مشاركة المعرفة تؤدي الى توزيع الذاكرة التنظيمية مما يضمن تعزيز الفعالية، غير أن الإفراط في مشاركة المعرفة قد يؤدي إلى تسريبها من المنظمة وإتاحتها لمنافسيها، وبالتالي تقل فائدتها للمنظمة المعنية.
4. إن اكتشاف المعرفة يؤدي الى تحديث الذاكرة التنظيمية والذي يقود الى الإبداع، غير أن الإفراط في التركيز على اكتشاف المعرفة قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة. لذا، فقد لا يكون من المناسب امتلاك معرفة جديدة، كما أنه قد لا يكون مناسب إعادة استخدام المعرفة الموجودة.

الى جانب ذلك على مؤسسة سوناتراك اعادة النظر في النقاط التالية:

1. انشاء هيكل تنظيمي مستو بصورة اكبر بدل الهياكل الهرمية التقليدية والتي تحول دون تبادل الافكار وتعميق عملية مشاركة المعرفة وبالتالي تؤثر على عملية توزيع الذاكرة التنظيمية.
2. على المسؤولين الكبار والمديرين التنفيذيين الاستعداد للتنازل عن سلطتهم بقدر ما يحمله مفهوم التمكين لتحقيق ديمقراطية المعرفة واتاحة الفرصة للعاملين في كل المستويات وخاصة الدنيا بمشاركة افكارهم مما قد يحملونه من افكار قيمة.

#### الأفاق المستقبلية للدراسة

تفتح نتائج هذا البحث آفاقا للتحسين وللتوسيع والتي يمكن أن تعتبر كنقطة انطلاق مهمة للكثير من البحوث المستقبلية. حيث تدعو هذه الأطروحة للمزيد من البحوث التي من شأنها أن تجلب المزيد من الأفكار والتوضيحات الأكثر عمقا للظواهر الخاصة بالذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة. ومن المهم أيضا محاولة التركيز أكثر على أثر السياقات البشرية والتكنولوجية وغيرها من الأبعاد الخاصة بإدارة المعرفة. تأكيد بعض النتائج المتحصل عليها، بتطبيق هذه الدراسة على عينة أكبر وأكثر تنوعا، مما يمكن من الوصول الى تفسير وتحليل اعمق.

---

## قائمة المراجع

---

## اولا: المراجع باللغة العربية

## 📖 الكتب

1. احسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
2. البغدادي عادل، وآخرون، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق، عمان، 2010.
3. جواد شوقي ناجي، إدارة الأعمال: منظور كمي، دار الحامد، عمان، 2000.
4. صلاح الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
5. علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
6. عجلان، حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
7. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
8. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
9. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

## 📖 المقالات والملتقيات

1. الرفاعي غالب ياسين، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
2. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة، نيويورك.
3. امانى موسى محمد، التحليل الاحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
4. خبابة عبد الله، جباري عبد الوهاب، النظم الخبيرة ونظم دعم القرار كمدخل لاتخاذ القرار في المؤسسة، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، 2010.
5. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة وشبكات القيمة، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول

- "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.
6. صادق درمان سليمان ، العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتوجّيات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد، 2008.
7. عادل هادي البغدادي ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.
8. محمّد خضري ، متطلبات التحوّل نحو الاقتصاد المعرفي، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.
9. نذير عليان ، عبد الرحمان بن عنتر ، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
10. نعيمة حسن جبر زروقي ، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج10، عدد2، سعودية، 2005.
11. وسيلة بن ساهل، التصور الاستراتيجي ومنهج البحث، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

## رسائل الدكتوراه وجاستير

1. حمود علي الفاعوري إلهام، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2012.
2. سوزان صالح دروزة، ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

▪ الكتب

1. Albarello, L., & Bajoit, G., , *Apprendre a chercher, méthode en science humaines, de Boeck, Belgique, 2004.*
2. Arrègle, J.L., *Le savoir et l'approche « resource based » : une ressource et une compétence, Revue Française de Gestion, 1995*
3. Bounfour, A., *Le management des ressources immatérielles: Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, Paris, 1998.*
4. Cooper, D, R. et Schindler, P. S.. *Business research methods. 6eme éd. New York : Irwin/McGraw-Hill, 1998.*
5. Cyert, R.M., & March J.G., *Processus de décision dans l'entreprise, Dunod, Paris, 1970.*
6. Dieng, K.R., & al., *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances: Une approche pluridisciplinaire du knowledge management, 2e éd, Dunod, Paris, 2001.*
7. Evrard. Y., & al , *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing, dunod, paris, 2009.*
8. Hartley, J. F.. *Case Studies in Organizational Research, in: C. Cassell and G. Symon Eds., Qualitative Methods in Organizational Research, Sage Publications, London, 1994.*
9. Krajewski, L.J., & Ritzman L.P., *Operations Management: Strategy and. Analysis, Fourth Edition, Addison-Werley, 1996.*
10. Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I., *Knowledge Management: Systems and Process, M.E., Sharp, New York, 2010.*
11. Thiétart, R.A et Coll., *Méthodes de recherches en management, 2ème Edition, Dunod, Paris, 2003.*



## المقالات والملتقيات ■

1. Ackerman, M., & Halverson, C., *Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use, Proceedings of Computer Supported Cooperative Work CSCW, 2004.*
2. Ackerman, M.S., & Halverson, C., *Considering an Organization's Memory, Proceedings of Computer Supported Cooperative Work CSCW, Washington, 1998.*
3. Alavi, M. & Leidner, D., *Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 2001.*
4. Aldebert, B. & Rouzies, A., *L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration, XXème Conférence de l'AIMS, IAE de l'Université de Nantes, France, 2011.*
5. Bannon, L.J., & Kuutti, K., *Shifting Perspectives on Organizational Memory: From Storage to Active Remembering, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 1996.*
6. Barbara, H.A., *Organizational Memory: An Important Concept within the Praxis of Organizational and Adult Learning, The Midwest Academy of Management, 2004.*
7. Barney, J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol.17, N°1, 1991*
8. Barthelme-Trapp, F., & Vincent, B., *Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 2011.*
9. Barthès, J.P., Dieng, R., & Kassel, G. 1999, *Mémoire d'Entreprise, Le bulletin de l'AFIA, n°36, disponible dans le site : [https://www.irit.fr/GRACQ/article.php3?id\\_article=51](https://www.irit.fr/GRACQ/article.php3?id_article=51) date de consultation 25/04/2015.*
10. Bayad, M., & Simen, S-F., *Le management des connaissances: état des lieux et perspectives, Communication présentée à la XIe Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Les Côtes De Carthage, 2003*

11. *Ben Hamadi, O., Management des connaissances et mémoire organisationnelle : Entre perdre connaissance et retrouver la mémoire- le cas d'Hydro-Québec, Université du Québec, Canada, 2012.*
12. *Benbasat, I., Goldstein, D. K, & Mead, M., The case research strategy in studies Of information systems, MIS Quarterly, 1987.*
13. *Djilali Benmahamed, Jean-Louis Ermine, Techniques de gestion et d'ingénierie des connaissances pour la conception des dispositifs de transfert de savoir-faire dans les métiers pétroliers, Institut National des Télécommunications, Département Systèmes d'Information, paris.2006.*
14. *Blais, M., et Martineau, S.. L'analyse inductive générale: description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. Recherches qualitatives,262, 2006.*
15. *Boland, R.J. & Tenkasi, R.V., Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing, Organization Science, 64, 1995.*
16. *Buscal, C., Rex, MKSM, Kads: le choix de la méthode : Knowledge management: premier rouage, Archimag, N°137, Paris,2000.*
17. *Chamard. J., , Implementation of Realism in Case Study Research Methodology, International Council for Small Business, Annual Conference, Brisbane,2000.*
18. *Chen, C.J., & Huang, J.W., How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management: The Social Interaction Perspective, International Journal of Information Management, 27, 2007.*
19. *Conner, K.R., & Prahalad, C.K., A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. Organization Science, 1996.*
20. *Cortes Robles, G., Management de l'innovation technologique et des connaissances: Synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas, Application en génie des procédés et systèmes industriels, Thèse de doctorat de l'Institut National Polytechnique de Toulouse, 2006.*
21. *Cowan, R., David, P.A., & Foray, D., The explicit economics of knowledge codification and tacitness, Industrial and Corporate Change, 92,2000.*
22. *Creswell, J. W, Plano Clark, V.L., Designing and Conducting Mixed Methods Research. 1er éd. Sage Publications, Inc.2006.*
23. *Curley, K.F., & Kivowitz, B., The Manager's Guide to Knowledge Management, HRD PRESS, Canada, USA, 2001.*
24. *Dalkir, K., Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier*

- Butterworth–Heinemann, USA, 2005.*
25. *Davenport, T., Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment, Oxford University Press, New York, 1997.*
26. *Davenport, T.H., & Prusak, L., Working knowledge: How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, Boston. 1998.*
27. *Drapeau, M.. Les critères de scientificité en recherche qualitative. Pratiques Psychologiques, 101, 2004.*
28. *Edvinsson, L., & Malone M., , Intellectual Capital, Harper Business, New York, 1997.*
29. *Ellaouadi, M., & Fourati, A.A., , Hétérogénéité de la mémoire, structure et techniques de l'information .organisationnelles, Un cadre de recherche intégrateur étendu, Institut supérieur de gestion de Tunis, Université de Sfax,2002.*
30. *Endlich, N.A., An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, 2001.*
31. *Erickson, W., & Kellogg, A., & Thomas, J.C., The Knowledge Management Puzzle: Human and Social Factors In Knowledge Management, I.B.M. System Journal, Vol. 40, Issue 4, 2001.*
32. *Ericsson, K.A., Prietula, M.J., & Cokely, E.T., The Making of an Expert, Harvard Business Review, 2007.*
33. *Ermine, J.L., La gestion des connaissances, Hermès Science Publications, Lavoisier, France, 2003.*
34. *Ermine, J.L., Chaillot, M., Bignon, P., Charreton, B., & Malavieille, D., , MKSM Méthode pour la gestion des connaissances, Ingénierie des systèmes d'information, AFCET-Hermès, Vol 04, N° 04, 1996.*
35. *Feagin. J. R., & al.,. A Case For Case Study, University of North Carolina Press, London, 1991.*
36. *Ganascia, J.G., Les sciences cognitives, Flammarion, Paris, 1996.*
37. *Gauthier, B.. La structure de la preuve. Dans Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données. Ste-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec., 2003.*
38. *Gauthier, B.. Recherche Sociale: De La Problématique À La Collecte Des Données 4e Éd., Presses de l'Université du Québec. Canada, 2003.*
39. *Girin, J., Les agencements organisationnels, les savoirs en action, Sous la dir.de F. Charue-Duboc, 1995.*

40. Girod, M.S., *Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle, Vème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS, 1996.*
41. Godbout, A.J., *Filtering Knowledge - Changing Information into Knowledge Assets, Journal of Systemic Knowledge Management, January, 1999.*
42. Goetsch, D.L. & Davis, S.B., *Introduction to Total Quality, 2nd ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997.*
43. Gottschalk, P., *Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing, 2005.*
44. Grant, R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, California Management Review, 333, 1991.*
45. Grover, V., & Davenport, T., *General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda, Journal of Management Information Systems, 181, 2001.*
46. Grundstein, M., *La capitalisation des connaissances de l'entreprise, une problématique de management, Actes des 5ème Rencontres du programme MCX, Complexité : la stratégie de la reliance, Aix-en-Provence, 1996.*
47. Grundstein, M., *De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise: Les fondamentaux du knowledge, Université Paris Dauphine, 2003.*
48. Harris, K., *Gartner Group's Knowledge Management Glossary, Gartner Group Commentary, September 18th, 1998*
49. Hayek, F.A., *The Use of Knowledge in Society, American Economic Review, XXXV4, 1945.*
50. Hoog, R.D., & Spek, R.V.D., *Knowledge Management: Hope or Hype?, Expert Systems with Applications, 131, 1997.*
51. Jasimuddin, S-M., Connell, N.A.D., & Klein, J-H., *Understanding Organizational Memory, IGI Global, UK, 2009 .*
52. Jensen, M.C., & Meckling, W.H., *Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, In Knowledge Management & Organizational Design, ed. P.S. Myers, Newton, MA, Butterworth-Heinemann, 1996.*
53. Jones, P.M., *Collaborative Knowledge Management, Social Networks, and Organizational Learning, Proceedings of HCI International 2001: Ninth International Conference on Human- Computer Interaction, 2001.*
54. Kluge, J., & al., *Knowledge Unplugged : The McKinsey & Company Global Survey On Knowledge Management, Palgrave Macmillan, UK., 2001.*
55. Koenig, G., *L'apprentissage organisationnel: Repérage des lieux, Revue française de gestion, janvier-février, 1994.*
56. Kogut, B., & Zander, U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology, Organization Science, 33, 1992.*
57. Kuhn, O., & Abecker, A., *Corporate Memories for Knowledge Management in Industrial Practice, In U.M. Borghoff & R. Pareschi, Eds., Prospects and challenges. Springer, Berlin, 1998.*
58. Laforest, J. & al., *Trousse diagnostique de sécurité à l'intention des collectivités locales, Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés. Vol II. Institut national de santé publique du Québec,*

- canada, 2009.
59. Lamoureux, A.. *Recherche et méthodologie en sciences humaines. Laval, Québec: Éditions Études Vivantes. 1995.*
  60. Lee, A. S.. *A Scientific Methodology for MIS Case Studies, MIS Quarterly, 13, 1, 1989.*
  61. Leonard-Barton, D., *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, Strategic Management Journal, 13, 1992.*
  62. Levitt, B., & March, J.G., *Organizational Learning, Annual Review of Sociology, 14, 1988.*
  63. Luis A. Guerrero, Jose Pino , , *Understanding Organizational Memory. Proceedings of XXI International Conference of the Chilean Computer Science Society, SCCC 2001, IEEE CS Press, Punta Arenas, November, 2001, Chile, 2001.*
  64. Markus, M.L., & Tanis, C., *The Enterprise Systems Experience from Adoption to Success, 2000. Available at <http://pro.unibz.it/staff/ascime/documents/ERP%20paper.pdf>*
  65. Marsh, C.H., & Morris, E.C., *Corporate Memory and Technical Communicators: A Relationship with a New Urgency, IEEE on Communication Dimensions Proceedings, IEEE International, 2001.*
  66. Matta. N., Corby. O., & Ribière, M., *Méthodes de capitalisation de mémoire de projet, HAL archive ouvert, 2006.*
  67. Maurel, D., & Bergeron, P., *Quel rôle pour les archivistes dans la gestion de la mémoire organisationnelle ?, Archives, Vol. 40, N° 2, 2009.*
  68. Michael Taylor & Paivi Oinas , *Understanding the Firm: Spatial and Organizational Dimensions, Oxford University Press, New York, USA, 2006.*
  69. Miles, M. B, Hberman, A. M, , *analyse des donnes qualitative, méthode en science humaine, 2 EME édition, de Boeck, Belgique, 1994.*
  70. Moorman, C., & Miner, A.S., *The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, Journal of Marketing Research, 34, 1997.*
  71. Nahapiet, J. & Ghoshal, S., *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, 23, 1998.*
  72. Nelson, R.R., & Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press/Harvard University Press, Cambridge/MA. 1982.*
  73. Nissley, N., & Casey, A., *The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums Through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory, British Journal of Management, 13, 2001.*
  74. Nonaka, I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science, Vol.5, N°1, 1994.*
  75. Nonaka, I., & Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, 1995.*
  76. Nonaka, I., & Takeuchi, N., *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, Oxford University Press, New York, USA, 2001.*
  77. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N., *SECI, Ba and Leadership: A Unified*



- Model of dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33, 2000.*
78. O'Donovan B., & al., , *The Influence of Organisational Memory Mismatches and Coping Strategies on ERP Outcomes, The Electronic Journal Information Systems Evaluation, Vol.13, Issue 2, 2010.*
  79. Olivera, F., *Memory Systems in Organizations: An Empirical Investigation of Mechanisms for Knowledge Collection, Storage and Access, Journal of Management Studies, 2000.*
  80. Ozorhon , B.,. *Organizational memory in construction companies: a case-based reasoning model as an organizational learning tool. MSc thesis, Graduate School of Natural and Applied Sciences, Middle East Technical University. Ankara., 2004.*
  81. Pachulski, A., *Le repérage des connaissances cruciales pour l'entreprise: Concepts, méthode et outils, Thèse de doctorat à l'Université Paris IX. 2001.*
  82. Penrose, E.T, , *The theory of the growth of the firm, Editions Basic Blackwell, Oxford,1959.*
  83. Perrin, A., *La valorisation des pratiques de management des connaissances : outils de mesure et mesure des outils, Université de Nice Sophia Antipolis, France, 2004.*
  84. Pickering, I.M., & Chambers S., *Competitive Benchmarking: Progress and Future Development, Computer integrated manufacturing systems, Vol. 4, N°2, 1991.*
  85. Pires. A.,. *Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique, Université d'Ottawa, canada,1997.*
  86. Polanyi, M., *The Tacit Dimension, Doubleday, Garden City, NewYork. 1966.*
  87. pomian J., *Mémoire d'entreprise: techniques et outils de la gestion du savoir, Sapienta, 1996.*
  88. Prax, J.Y., *Le guide du knowledge management, Dunod, France, 2003.*
  89. Randall, D., O'Brien, J., Rounefeld, M., & Hughes, J.A., *Organizational Memory and CSCW: Supporting the Mavis Phenomenon, Proceedings of 6t h Australian Conference on Computer-Human Interaction, 1996.*
  90. Reix, R., *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, Revue Française de gestion, N°105, 1995.*
  91. Robey, D., Boudreau, M.C., & Rose, G.M., *Information Technology and Organizational Learning: a Review and Assessment of Research, Accounting Management & Information Technology, 10 1, 2000.*
  92. Sabherwal, R., & Sabherwal, S., *How Do Knowledge Management Announcements Affect Firm Value? A Study of Firms Pursuing Different Business Strategies, IEEE Transactions on Engineering Management, 2007.*
  93. Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H., *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the NEC Strategic Management, Elsevier, Oxford, 1996.*
  94. Savoie-Zajc, L., , *recherche qualitative, vol.21, université de Québec a Hull, canada, 2000.*
  95. Schultze, U., *Investigating the Contradictions in Knowledge Management. In Information Systems: Current Issues and Future Changes, ed. T.J. Larsen, L. Levine, & J.I. De Gross, 1999.*

96. Schwartz, D.G., Divitini, M., & Brasethvik, T., *Internet-Based Organizational Memory and Knowledge Management*, Idea Group Publishing, PA, Hershey, 2000.
97. Scott, J. E.,. *The Impact of Organizational Memory Information Systems: The Case of Product Information Management Systems*, Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Science, Graduate School of Management University of California, 1996.
98. Seeger, M.W., & Ulmer, R.R., *A post-crisis discourse of renewal: The cases of Malden Mills and Cole Hardwoods*, *Journal of Applied Communication Research*, 302, 2002.
99. Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T., *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behaviour*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4, 1997.
100. Standing, C. & Benson, S, , *Knowledge Management in a Competitive Environment: In Decision Support Through Knowledge Management*, Department of Computing Systems Sciences, University of Stockholm and Royal Institute of Technology, 2000.
101. Stein, E.W., & Zwass, V., *Actualizing Organizational Memory with Information Systems*, *Information Systems Research*, 6, 2, 1995.
102. Stewart, T.A., *How Intellectual Capital Is Becoming Americans Most Valuable Asset*, *Fortune*, 1991.
103. Stewart, T.A., *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Doubleday/Currency, New York, 1997.
104. Stewart, T.A., *The House that Knowledge Built*, *Fortune*, 2000.
105. Stijn, E.V., & Wensly, A., *Organizational Memory and the Completeness of Process Modeling in ERP Systems. Some Concerns, Methods and Directions for Future Research*, *Business Process Management Journal*, 2001.
106. Stoyko, P., *Organizational Culture and the Management of Organizational Memory*, *Information Science Reference*, New York, USA, 2009.
107. Subramaniam, M., & youndt, M. A.,. *The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities*, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, 2005.
108. Supp, G. & al., , *Directed Cortical Information Flow During Human Object Recognition: Analyzing Induced EEG Gamma band Responses in Brain's Source Space*, *PLoS One*, 2007.
109. Thomassian, M.M., *Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle*, *Presse Université de Nice Sophia Antipolis*, 2004.
110. Tourtier P.A. 1995, *Analyse préliminaire des métiers et de leurs interactions*, *Rapport intermédiaire, projet GENIE*, INRIA-Dassault-Aviation,
111. Tsai, C-Y., Lin, J.L., & Chen, C-H., *Core Competence and Core. Rigidity: Organizational Memory Perspective*, *5th Asia Academy of Management Conference*, 2006.
112. Tsoukas, H., *The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach*, *Strategic Management Journal*, 1996.
113. Vermeulen W., *The Extent of Benchmarking in the South African Financial Sector*, *Sajems*, Vol. 9, N°3, 2006.

114. Vrîncianu M., *Une approche basée sur la mémoire organisationnelle pour les systèmes informationnels*, Vol. 4, 2008.
115. Wacheux, F., *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Paris: *Économica.*, 1996.
116. Walsh, J.R., & Ungson, G.R., *Organizational Memory*, *Academy of Management Review*, Vol.16, N°1, 1991.
117. Weinberger, H., Te'eni, D., & Frank, A.J., *Ontologies of Organizational Memory as Basis for Evaluation*. In *Proceedings of 11th European Conference on Information Systems ECIS*, 2003.
118. Wernerfelt, B., *A Resource-Based View of the Firm*, *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984.
119. Wiig, K.M., *Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge*, *Schema Press*, Arlington, TX. 1995.
120. Wittrock, M.C., *Generative Learning Processes of the Brain*, *Educational Psychologist*, 27 4, 1992.
121. Wolpers, M., & Grohmann, G., *PROLEARN: Technology Enhanced Learning and Knowledge Distribution for the Corporate World*, *International Journal of Knowledge and Learning*, 1, 2005 .
122. Yin, R. K.,. *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publication, 1994.
123. Zander, U., & Kogut, B., *Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test*. *Organization Science*, 1995.