

"دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات
لدبي وحمودة (2017): مراجعة علمية"

إعداد الباحثان:

م. جزاء محمد المطوي أ.د. سوسن ضليمي

كلية العلوم الانسانية, جامعة الملك عبدالعزيز, المملكة العربية السعودية



المخلص:

تقدم هذه الوراسة مراجعة علمية نقدية لوراسة اجوها كل من دبي و حمودة حول دور عمليات إدرة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات. وقد ركز المقال حول أربع محاور وهي التحول نحو إدرة المعارف في المنظمات، وتوضيح الإطار المفاهيمي لذاكرة التنظيمية، والإبداع في المنظمات، واثراً بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات. حيث تبين من خلال هذه الوراسة عدد من نقاط القوة والضعف. ومن أبرز عناصر قوتها أن الوراسة اشتملت على توضيح العناصر الأساسية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية بدءاً من المفهوم وانتهاءً ببنائها و تفعيل الابداع في المؤسسات. ومن أبرز نقاط الضعف فيها اعتماد الوراسة على الأسلوب الوصفي في بناء الموضوع ولم توضح الأهمية أو الهدف أو المنهجية المتبعة في الوراسة.

الكلمات المفتاحية: المعرفة ، الذاكرة التنظيمية، الابداع التنظيمي ، الثقافة التنظيمية.

المقدمة:

تعد المراجعات العلمية من الدراسات النقدية التي تثري الباحث والقارئ حيث تقد أبرز نقاط القوة والضعف البحثية للدراسة ، كما تساهم في بناء تصور علمي لكيفية بناء الدراسات0 بشكل علمي منهجي منظم. وعليه تم تلخيص الدراسة التي قدمها كل من الباحثان (دبي و حمودة، 2017) ثم تقديم عرض نقدي تحليلي لما جاء في الدراسة. فقد استهل الباحثان الدراسة بتوضيح أن التحديات التي تواجه منظمات اليوم فرضت عليها الإستثمار في افضل الموارد التي تملكها وذلك لضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة تنسم بالمنافسة الشديدة ، وتعتب المعرفة اكثر الموارد قيمة واكثرها ديمومة باعتبارها موردا يصعب اكتسابه وتقليده، فلم تحقق المنظمات الرائدة في مجالها ما وصلت اليه اليوم الا بما تملكه من معارف و خبرات لكي تضمن الاستمرار لابد عليها من الحفاظ على هذه المعارف في قواعد خاصة بذلك تدعى (الذاكرة التنظيمية) إلا أن حفاظ المنظمة على معارفها لا يضمن لها المحافظة على مكانتها في السوق فالمعارف تتقدم ولهذا كان لابد عليها من توليد معارف جديدة وهو ما يعرف بالإبداع التنظيمي(حمودة و دبي، 2017، ص339).

كما وضحا الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي ، حيث يتم من خلالها تعزيز الانتاجية وتحقيق رضا المستفيد وكذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة . وهذا يحتاج الى بناء قواعد تخزن فيها مختلف المعارف وخبرات المنظمة او ما يعرف ب" الذاكرة التنظيمية".

وختاماً فإن بناء الذاكرة التنظيمية يساعد في تهيئة المناخ المناسب لتحقيق الإبداع داخل المنظمة من خلال تسهيل الوصول الى المعارف الموجودة داخل المنظمة وتيسير عملية توليد ما يعرف ب "الابداع المعرفي"(حمودة و دبي، 2017، ص340).

منهج المراجعة العلمية ومجالها:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوثائقي بالنقد والتحليل للورقة العلمية المختارة ، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة لنقد وتحليل الدراسات السابقة وتقديم تصور نقدي يثري القارئ ويمكنه من التعرف على البناء السليم للدراسة و يخلص ابرز ما جاء في الدراسة من نقاط تثري المجال البحثي، ثم تقديم التحليل النقدي الذي يوضح أبرز ما جاء في الدراسة من معلومات ثم نقاط القوة والضعف.

مشكلة الدراسة:

أصبحت الدراسات النقدية التحليلية واحدة من أهم متطلبات جودة البحث العلمي و تقديم المحتوى الثري الذي يساهم في بناء المعرفة وتحقيق الابداع. الا أن المتأمل لبعض الدراسات المقدمة وخاصة ما يهمننا في عالمنا العربي يجد خلو العديد من الدراسات العلمية المقدمة للحس النقدي وحيانا للبناء الموضوعي العلمي المنهجي. وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لنقد وتحليل واحدة من الدراسات العربية في مجال الذاكرة التنظيمية والابداع التنظيمي في المنظمات مراعية في ذلك ابراز دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة داخل المنظمات.

الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى إثراء المحتوى البحثي العربي بالدراسات النقدية التحليلية التي تساهم في تجويد ما يقدم من محتوى علمي ويعرف القارئ على أهم ما جاء في الدراسات من معلومات ومعرفة سواء على مستوى التخصص الدقيق أو للقارئ العام. وقد تم اختيار موضوع الدراسة لأهميتها للباحث من خلال المجال الموضوعي في إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الابداع. ولتخصص الباحث في هذا المجال جاءت أهمية نقد الدراسات العربية الحديثة التي تناولت هذا المفهوم، وتم اختيارها كونها واحدة من أبرز الدراسات العربية التي توصل لها الباحث والتي تجمع بين الذاكرة التنظيمية والابداع التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية.

حدود الدراسة:

تغطي هذه الدراسة النقدية الورقة العلمية الموسومة ب"دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات ل دبي و حمودة(2017) .

بيانات الدراسة:

"حمودة، نسيم و دبي، سليم.(2017). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات. جامعة زيان عاشور: مجلة الحقوق والعلوم الانسانية.مج10."

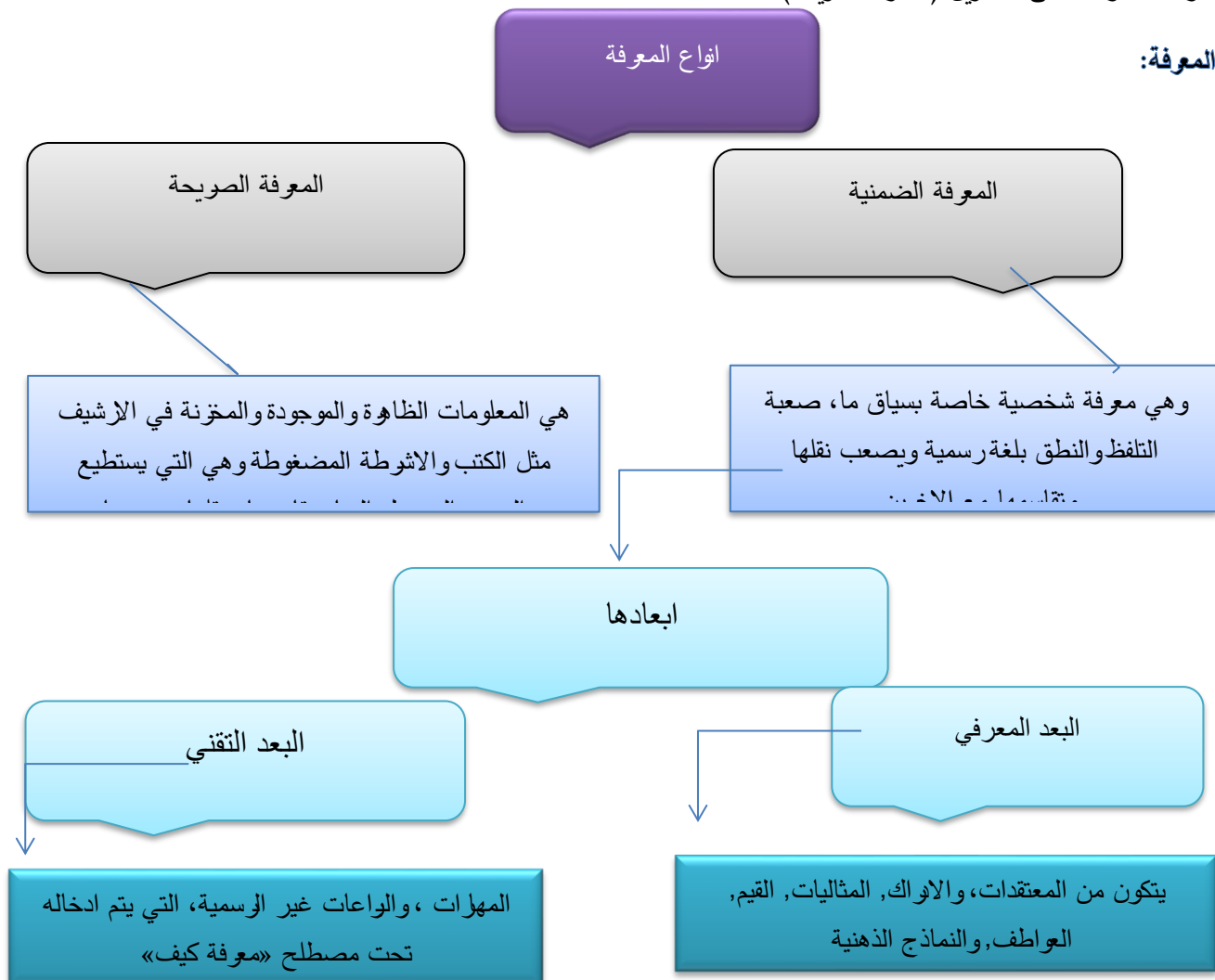
ركزت هذه الدراسة على أربع محاور رئيسية تمثلت في:

- المحور الاول: التحول نحو إدارة المعارف في المنظمات
- المحور الثاني: اطار مفاهيمي حول الذاكرة التنظيمي
- المحور الثالث: الابداع في المنظمات
- المحور الرابع: بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات

المحور الاول: التحول نحو ادلة المعارف في المنظمات:

تبعاً للتطور التقني وقدرات الحاسبات الالية واندماجها مع تقنية الاتصالات وتطور البحث وتضخم المصادر المعرفية عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل شبكة الانترنت، ظهرت الحاجة الى تنظيم وادارة المعارف والاستفادة منها. لذا فإن مفهوم الادارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة ثم توظيف تلك المعرفة والتعلم من نتائج استخدامها وفق منطق ومنهجية موضوعية وهادفة اطلق عليها ادارة المعرفة.

يقصد بالمعرفة وفقاً ل(حمودة و دبي، 2017، ص341): هي كل شيء غير ملموس يزيد من كفاءة وفعالية الاعمال، سواء كانت معرفة متأصلة في عقول الافراد بحيث لا يمكن نقلها وترميزها (معرفة ضمنية) او تكون هذه المعرفة في الوثائق و الارشيف يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين (معرفة صريحة)



الشكل (1): انواع ادارة المعرفة وابعادها (من تخلص الباحث)

خصائص المعرفة:

- 1- المعارف يمكن أن تولد: من خلال القدرات الذهنية لدى الافراد المبتكرون في المؤسسة لذا تعول عليهم في عملية توليد المعرفة.
- 2- المعرفة يمكن أن تموت: وذلك بسبب قلة تسجيل المعارف او بسبب موت الشخص و او بالتقادم اذ تموت بعض المعارف بإحلال معارف جديدة كما يحدث في الابتكار الجذري او عند تغيير المعتقدات .
- 3- المعرفة يمكن أن تمتلك: وذلك من خلال الامساك بأغلب المعارف التي تؤدي الى زيادة ثروتها ، لذا تقوم اغلب المؤسسات بتحويل اغلب المعارف التي تمتلكها الى براءات اختراع او اسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية .
- 4- المعرفة متجذرة في الافراد: والتي تتمثل في عقول الافراد فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كالقدرات الذهنية وهي قابلة للتحويل الى معرفة صريحة ومنظورة.
- 5- المعرفة يمكن أن تخزن: المزيد من المعرفة يمكن تخزينه خارجيا حيث استطاعت البشرية في خلال العشرين سنة الماضية تخزين مالم تستطيع البشرية تخزينه فيما سبق حيث اصبح حاليا ما يقارب 12 الف موقع ويب جديد اضيف للإنترنت.
- 6- المعرفة يمكن أن تصنف: الجانب الصريحة والضمنية هناك معرفة المهارة ومعرفة الافراد والحدس والعلاقات التي تستخدم في العمل(حمودة و دبي، 2017، ص341)

أنواع المعارف:

تعريف إدلة المعرفة

هي منهج متكامل ومنظم لتحديد وتنظيم وتقاسم جميع المعارف الشكلية في المؤسسة مثل قواعد البيانات و الوثائق و القواعد و الاجراءات وكذلك جميع المعارف الغير شكلية مثل الخبرة والدراية التي اكتسبها العاملون(حمودة و دبي، 2017، ص342).

أهميتها:

- تسهم ادارة المعرفة بشكل مباشر في رفع مستوى اداء شركات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة
- معظم الصناعات المنتجة للثروة هي صناعات معرفية
- اكثر من 70% من الاعمال في مجالات تتعلق بالمعلومات او المعرفة
- هناك قيمة متزايدة للممتلكات غير الملموسة.
- تعد اداة تحفيز للشركات لتجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة ولتشجيع القدرات الابداعية(حمودة و دبي، 2017، ص343) .

المحور الثاني: اطار مفاهيمي حول الذاكرة التنظيمية:

يعتبر مفهوم الذاكرة التنظيمية من المفاهيم المعقدة ويمكن تحديد مضمونها بأنها الية تمكن من التخزين المستمر والمعالجة للمعرفة التنظيمية.

وقد صنفت الدراسات حول الذاكرة التنظيمية الى ثلاث مجموعات:

- المجموعة الاولى: دراسات نظرية قدمت وصف عام للذاكرة التنظيمية
- المجموعة الثانية: تناولت كيفية استخدام أنظمة حاسوبية معينة لزيادة ذاكرة المنظمة مثل (النظم التكنولوجية المصممة لتعويض الذاكرة الورقية والبشرية).
- المجموعة الثالثة: تفحص استخدام الذاكرة التنظيمية من خلال الدراسات التجريبية المستندة الى الميدان (حمودة و دبي، 2017، ص344).

يمكن عرض أهم مقاربات الذاكرة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

المقاربة	الباحثون	طبيعة الذاكرة	وسائل المحافظة على الذاكرة
مقاربة المحتوى [Approche contenu]	et Cyert - march 1963. et Argyris - schon 1978. et Nelson winter - 1982. et Conhen - Bacdayan 1994.	دعامة مركزية بسيطة للمعرفة ثابتة، تعمل بشكل كبير من اجل التأثير على السلوك.	الافراد، الاجراءات العلمية، قواعد العمل، الروتين الجماعي.
مقاربة السيرورة [Approche processus]	et Walsh - Ungson 1991. stein 1995. et Moorman - Miner 1998.	سيرورة الاكتساب، المحافظة و استرجاع المعرف، هو محرك لخلق المعرفة.	الافراد ، الثقافة ، التحولات ، الهيكل ، البيئة ، الاشراف الخارجي.
مقاربة الارتباطية [Approche connexionniste]	-Girod 1995. et Ackerman - Halverson 2000.	مجموع الكفاءات التي تولد علاقات داخل والترتيبات التي تؤدي الى سيرورة موازية لمعالجة المعلومات	التفاعلات بين الدعائم الملموسة وغير الملموسة للاذكرة.
المقاربة الاجتماعية و المعرفية [Approche sociocognitive]	-Walsh 1995, -Akgun et Feldman 2006.	ممارسة و سيرورة، مركبة ثقافيا وتاريخيا شارك في	الثقافة، التقليد، السلطة (القوة)، العاطفة الشخصية.

	تحديد افراد ذوي ميول اجتماعي و عاطفي		
--	---	--	--

الجدول (1) دور عمليات ادارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات (حمودة و دبي، 2017، ص345)
مستويات الذاكرة التنظيمية:

1. المستوى الفردي للذاكرة التنظيمية: الذاكرة الفردية (ذاكرة الافراد): تميز بين المعارف الموجودة في عقول الافراد والمعارف المرئية في شكل وثائق مثل الملفات في المكتب .
 2. المستوى الجماعي غير المركزي للذاكرة التنظيمية: هذه الذاكرات الجماعية هي نتائج للتفاعلات بين الذاكرات الفردية وظهور الحاجة للتبادل والاتصال بين اثنين او اكثر من الافراد، يبحث يمكن ان تؤدي الى تفسير مشترك (موحد) يسمح باتخاذ القرارات.
 3. المستوى المركزي: عندما تشمل الذاكرة الجماعية جميع اصحاب المصلحة في المنظمة تصبح منسقة و مركزية وهذا ما يؤدي الى وجود قاعدة بيانات (بنك بيانات) او وثيقة استشارة تستخدم من قبل الجميع.
- انظمة الذاكرة التنظيمية المتخصصة للمؤسسات هي التي يطلق عليها ذاكرة المؤسسات (Memorized enterprise) (حمودة و دبي، 2017، ص346).

انواع الذاكرة التنظيمية:

- 1- الذاكرة المهنية (Memorized métier): التي تضم كل المراجع والوثائق و الوسائل والمناهج الخاصة بميدان المهنة.
- 2- ذاكرة الشركة (Memoire Societe): وهي المرتبطة بشكل كبير بالمؤسسة ونشاطها ومنتجاتها وشركائها او متعاملاتها (الموردين ، و الزبائن...)
- 3- الذاكرة الفردية (Memoire Individual): وتشمل العناصر المرتبطة شخصيا بالفرد كالمسار الوظيفي، كفاءاته، معرفته العملية، ونشاطاته....
- 4- ذاكرة المشروع (Memoire Project): وتشمل كل المعلومات المرتبطة بمشروع معين ، كتعريفه، نشاطاته، تاريخه، ونتائجه (حمودة و دبي، 2017، ص345).

مكونات الذاكرة التنظيمية:

- 1- الذاكرة التنظيمية التقنية (T-OM): و تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية و الخبرات ذات العلاقة و التي تدعم و تقوي العمليات النظامية للمنظمة و تضمنت متغيرات نظم تطوير المنتج طريقة الرقابة على الانتاج , نظام رقابة معلومات الانتاج استخدام تقنية المعلومات شبكة (internet) التجهيزات و المعدات و الاسلوب التقني المستخدم اعادة الهندسة و ادارة الجودة الشاملة .
- 2- الذاكرة التنظيمية الادارية (MG-OM): و هي تميل للمعرفة التنظيمية الادارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة , و يمكن ان توصف على انها طريقة الادارة و هيكل المنظمة مثل طريقة ادارة المعرفة ترتيب المصنع ادارة الموارد البشرية و

الاستراتيجيات على المدى القصير و البعيد ادارة التجهيزات و المعدات , ادارة الانتاج , ادارة التوثيق , تدريب الموارد البشرية و ادارة الازمة .

3- **الذاكرة التنظيمية الثقافية (C-OM):** و تعرف على انها ثروة عقلية تراكمت مع تطور الشركة فهي موجودة في أي مكان في المنظمة كتاريخ المنظمة و القيم المشتركة و التنظيم غير الرسمي و الاعراف و التقاليد اقتراحات العاملين و قد عرفت على انها تجسيد لذاكرة المنظمة و تاريخها و حاضرها.

4- **الذاكرة التنظيمية التسويقية (MR-OM):** و تشمل كل ماله علاقة بالمجهز و الوسطاء والزبائن والمبيعات والشراء (حمودة و دبي، 2017، ص346).

المحور الثالث: الابداع في المنظمات:

أولاً: مفهوم الابداع التنظيمي:

عرفه دراكر (Drucker) بأنه " تغيير نتائج الموارد والامكانات من حيث زيادة النتائج من خلال عملية منظمة وتحليل هادف للفرص المتاحة"

ويعرفها اندرسون (Anderson) " قدرة عقلية فردية او جماعية وهي عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر او عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والاصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه و مواصلته"(حمودة و دبي، 2017، ص347)

ثانياً: مستويات الابداع في المنظمة:



الشكل (2) مستويات الإبداع في المنظمة (من تصميم الباحث)

ثالثاً: القدرات الابداعية:

تتلخص القدرات الابداعية التي تمكن الأفراد من الإنتاج الإبداعي في ثلاث قدرات ابداعية اساسيه كالتالي:



الشكل (3) تلخيص للقدرات الابداعية للفرد في المنظمة (الباحث)

وتتلخص الطلاقة في اربع انواع كما في الشكل التالي:



الشكل (4) تلخيص أنواع الطلاقة (الباحث)

المحور الرابع: بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات:

أ- التحديات التي تواجه بناء الذاكرة التنظيمية:

أولاً: تحديات تعود الى ادارة المعرفة: وتشمل تأكيد منظور العملية و الذي بموجبه يتم تحويل المعرفة من منظور العمل الى منظور العملية و تحدي حفظ السياق التنظيمي مع الوثيقة و تحدي التزويد بالمعرفة ذات صلة و اخير تحدي السياق الاجتماعي.

ثانياً: تحديات تعود الى اعمال المعرفة و تتمثل في الاتي:

- هنالك تقوت موجود بين من تنصب جهودهم على ادامة المعرفة في الذاكرة التنظيمية و بين المستخدمين الذين ينتفعون بتطبيقاتها
- هناك صعوبات تتعلق بالنقاط المعرفة: اذ كيف يمكن التقاط الحد الأدنى من المعلومات و المعارف المفيدة من الكم الهائل من المتوفر منها , و خاصة مع عالم الانترنت و الشبكات.
- عرقلة عملية الامن الوظيفي و الاجتماعي و المتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي و تبعاته.
- ان تبني برمجيات متقدمة يجب ان يشارك فيها الذين سينتفعون بتطبيقاتها ليتأكد من تلبية النظام لحاجاتهم لا ان تعتمد برمجيات جاهزة ذات قوالب محددة
- عوائق تتعلق بصعوبة الحصول على الموارد البشرية الكفوة اللازمة لادامة الذاكرة التنظيمية
- عوائق تنظيمية و ادارية تتعلق بتشجيع المؤسسة على العمل الفردي احيانا اكثر من تشجيعها على العمل الجماعي و فرق العمل.

ثالثاً: تحديات ممارسات تطوير النظام:

و يمكن فهم هذا التحدي من خلال الفجوة بين البحث و التطبيق و تظهر عادة في المجالات المختلفة (حمودة و دبي، 2017، ص349، ص350).

خطوات بناء الذاكرة التنظيمية:

اختيار اساليب بناء الذاكرة التنظيمية يعتمد على حجم المؤسسة و نوعها واحتياجاتها والثقافة التنظيمية وبيئة عمل الجهات الفاعلة في المنظمة وتعلب التكنولوجيا دورا هاما في البنية التحتية والادوات اللازمة لتجسيد الذاكرة في عدة اشكال يمكن تحليلها في الاتي:

أ- الذاكرة الوثائقية:

1- الذاكرة الوثائقية (memoire documentaire): الذاكرة الوثائقية تتجسد في نظام توثيق باستغلال الوثائق الحالية للمنظمة , فمقاربات الذاكرة التنظيمية توجد في الادبيات المتعلقة بنظم معاينة الوثائق التقنية او باستغلال تقنيات هندسة الوثائق (الفهرسة , التحليل) و النص التشعبي.

يتضمن بناء الذاكرة التنظيمية الخطوات التالية :

- اختيار المقتنيات التي ستندمج في الذاكرة (لتحديد المستندات التي ستكون جزء من الذاكرة)
- المسح الضوئي للمستندات التي تتكون من تحويل الوثائق الورقية الى وثائق الكترونية (باستخدام أنظمة التعرف الضوئي على الحروف او الماسحات الضوئية)
- القيم بتجانس شكل الوثائق وفقا لطبيعتها (حسب ما تقتضيه الحالة) , حيث يمكن اعتماد صيغ (اكسل , ورد , لوتس) او صيغة مهيكلة (XML , SCML) او تنسيقات على الويب (HTML)
- الامكانيات الانمائية للحصول على وثائق جديدة (لدمج الوثائق التي تصف دراسة الخبراء .)

- فهرسة الوثائق (لتسهيل البحث عن المعلومات) الذي يتألف من استخدام أنواع مختلفة من الفهارس: فهرس كامل، فهرس مرتبط بمجال معارف مخزنة، فهرس مرتبط بنشاطات المنظمة أو قاموس مرادفات متخصصة
- اختيار طريقة تنظيم الذاكرة الوثائقية (الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون منظمة و مهيكلية لكي تكون متاحة للمستخدمين).
- استعمال نظام تيسير الكتروني للوثائق للسماح بإعداد الوثائق والبحوث، إضافة أو سحب لوثائق المستند
- إتاحة الوثائق على الشبكة الداخلية للمنظمة (باستخدام محرك بحث مع مرافق معالجة لغوية)
- تطوير الذاكرة عن طريق دمج الوثائق الجديدة في قاعدة البيانات الوثائقية (حمودة و دبي، 2017، ص350).

ب- الذاكرة القائمة على الحالة (Memoire based case):

هي نموذج إيجاد الحلول للمشاكل من خلال إعادة استخدام ل حل تم تخزينه لحل مشكلة مشابهة للمشكلة الحالية. و كل تجربة للمنظمة تعد خبرة يمكن تخزينها والاستفادة منها (حمودة و دبي، 2017، ص351).

ت- المجاميع "العمل الجماعي" (Collecticiels):

وهو العمل الجماعي القائم على الحاسوب و يمكن تلخيصها في أربعة اصناف:

- تطبيقات مخصصة كوساطة للتواصل بين انسان وانسان تستهدف البريد الالكتروني، منتديات النقاش، نظم مؤتمرات الفيديو، فضاءات الميديا.
- تطبيقات التحرير التي تشمل برامج تحرير النصوص.
- تطبيقات خاصة بالتنسيق التي تجمع بين نظم سير العمل ونظم دعم القرار والتقويمات المشتركة
- تطبيقات الالعب عبر الانترنت (حمودة و دبي، 2017، ص351)

ث- ذاكرة قاعدة المعرفة (Memoire based Connaissances):

هندسة المعرفة تتيح بناء الذاكرة التنظيمية مرتكزة على عمليتي اكتساب ونمذجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء في المنظمة عن طريق النظم الخبرة التي لديها القدرة التلقائية على التفكير والاستنتاج. و مستوى التفصيل في نمذجة المعارف متغير بحسب كل حالة ويتعلق ب:

1. دليل الكفاءات الذي يسمح ببناء خرائط كفاءات المنظمة لتحديد انواع الانشطة والسياق الذي تم فيه استشارة الخبراء والكفاءات الفردية وموقع هذه الكفاءات.
2. قاعدة لأفضل الممارسات التي تمثلها قاعدة معرفية حول افضل الممارسات لبعض المهن و وظائف المؤسسة
3. كتاب المعارف الذي يتألف من وثيقة المواصفات والرسوم البيانية لنماذج المعرفة من خلال نمذجة معرفة بعض الخبراء من المنظمة. يمكن تنظيم كتاب المعارف في شكل وثائق متعددة مع وصلات الى مصادر اخرى للمعلومات. (حمودة و دبي، 2017، ص351).

ج- الذاكرة الهجينة (Memoire Hybride):

ويمثلها الويب الدلالي (Web Semantique) فالمعرفة الرسمية قد تمثل جزء من مستند الوثيقة او قد تتكون من دلالات المعلومات الوصفية حول الوثيقة التي تحتوي على اي معلومات اضافية (حمودة و دبي، 2017، ص352) .

عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية:

1- **تشخيص المعرفة:** تستخدم في عملية التشخيص اليات الاكتشاف و اليات البحث والوصول عن طريق (تمثيل المعرفة في هيئة قواعد - تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية- او تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية)

عملية تشخيص المعرفة هي اول مرحلة يتم فيها تمثيل المعرفة في قواعد خاصة بها ، كما يتم تمثيلها بالشبكات الدلالية او بأسلوب الدلالة الرسمية ، فوجود وحجم ونوعية قواعد المعرفة تتوقف على مدى نجاح عملية التشخيص ، ولهذا لابد من اعطاء الاهمية اللازمة لتشخيص المعرفة عند بناء الذاكرة التنظيمية (حمودة و دبي، 2017، ص352).

2- **اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition):** ويقصد بها العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها الى الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية او من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات ... وغيرها والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية الى صريحة والعكس وينتج عن ذلك ابداع المعرفة وقد تكون من مصادر خارجية مثل مؤتمرات الفيديو والشبكة العالمية. وتعمل هذه المعارف الخارجية على زيادة حجم قواعد المعرفة داخل المنظمة ، كما قد تعمل هذه المعارف على الاحلال مكان المعارف القديمة وهذا يؤدي الى اعطاء قيمة مضافة للمنظمة. (حمودة و دبي، 2017، ص352، ص353).

3- **توليد المعرفة (knowledge Generation):** وتعني قدرة المؤسسة على ايجاد الافكار النافعة والجديدة والحلول الابتكارية من خلال اعادة وتصنيف ودمج خلفية المعرفة مع المعرفة الحالية ومن خلال الاساليب والطرق المختلفة للتفاعل ، فإن المؤسسة يمكنها خلق معاني وحقائق جديدة. ومن النماذج المستخدمة نموذج (SECI) اختصار لأربع كلمات تشير الى (التشارك، التوضيحية، الترابطية، الاستبطان)

عملية توليد المعرفة هي العملية التي تعمل على تثمين الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمة فالعمليات الاربع تعمل على اضافة معارف جديدة وتحويل المعارف الموجودة في المنظمة من نوع الى اخر (صريحة الى ضمنية والعكس) وهذا ينعكس على قيمة واهمية الذاكرة التنظيمية وخاصة اذا تم تخزين كل المعارف التي تم توليدها في قواعد المعارف. كما تعتبر عملية التوليد عملية ابداع معرفي وتنظيمي اذا تم تطبيق وتجسيد تلك المعارف في شكل استراتيجيات جديدة، اجراءات جديدة، عمليات جديدة او في شكل منتجات وخدمات جديدة تقدمها المنظمة (حمودة و دبي، 2017، ص353).

4- **خزن المعرفة (The Storage of Knowledge):** تعد من اهم العمليات المرتبطة ببناء الذاكرة التنظيمية فبدونها لا وجود للذاكرة التنظيمية حيث يشار الى عنصر خزن المعرفة بالذاكرة التنظيمية ويتم تخزين المعارف في ثلاث اجزاء من الذاكرة التنظيمية وهي (الافراد - الهيكل - الثقافة) (حمودة و دبي، 2017، ص354)

5- **نقل المعرفة (Knowledge Transfer):** تعتمد بدرجة كبيرة على توافر المعارف اللازمة وعلى سهولة الوصول إليها، و نجاحها يتوقف على مدى وجود قواعد للمعرفة (ذاكرة تنظيمية) متاحة للجميع المستخدمين في المنظمة خاصة اذا تعلق الامر بالمعارف الصريحة الرسمية التي تم تمثيلها في شكل وثائق كما ان تسهيل عملية نقل المعارف الضمنية يزي من درجة الاتصال بين اعضاء المنظمة والذي ينعكس ايجابا في تهيئة مناخ الابداع (حمودة و دبي، 2017، ص355).

6- **تطبيق المعرفة (Knowledge Application):** تطبيق المعرفة على ارض الواقع هو من يحدد اهمية تلك المعارف بالنسبة للمنظمة ومدى حاجة المنظمة لتخزينها و تطويرها ، كما تستطيع المنظمة ان تصف تلك المعارف من حيث كونها معرفة جوهرية او معرفة متقدمة او معرفة ابتكارية تحدد اداء المنظمة مقارنة بأداء المنظمات المنافسة لها (حمودة و دبي، 2017، ص355).

الإستنتاج:

إدارة معارف المنظمة والحفاظ عليها ليس بالضرورة خيارا متاح امامها فحدة المنافسة التي تشهدها الاسواق الحالية وسرعة تقادم المنتجات التي اصبحت سمة هذه الاسواق، الزمت منظمات اليوم ببناء ذاكرة تنظيمية فعالة تحافظ على معارفها وخبراتها وعلى هويتها ، اذ تتجسد ذاكرة المنظمة في اربعة عناصر رئيسية هي الذاكرة الوثائقية التي هي عبارة عن نظام توثيق لمختلف المعارف الصريحة للمنظمة الممثلة في الوثائق المتداولة فيها ، الذاكرة القائمة على الحالة التي هي نموذج ايجاد حلول لمشاكل المنظمة من خلال اعادة استخدام حل تم تخزينه لمشكلة مشابهة للمشكلة الحالية ، العمل الجماعي عن طريق ربط الافراد داخل المنظمة بحواسيب وتطبيقات خاصة واخيرا ذاكرة قاعدة المعرفة التي هي قاعدة يتم فيها نمذجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء في المنظمات.

وتعرب عمليات ادارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوليد، الخزن، النقل، التطبيق) دورا هاما في بناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة اذ ان هذه العملية بمثابة الروح التي تحرك الذاكرة التنظيمية من حيث تحديثها او فعاليتها ولا تظهر هذه الاهمية بصورة بارزة الا عند زيادة اداء المنظمة او زيادة درجة الابداع فيها (حمودة و دبي، 2017، ص356).

التحليل النقدي للدراسة "Critical Evaluation of this study":

سعت هذه الدراسة الى توضيح الذاكرة التنظيمية و دورها الهام في بناء المعرفة في المؤسسات. كونها تتكامل وتترابط مع كل انواع المعرفة التنظيمية فهي تعد المحور المركزي لدعم تقنية المعلومات لإدارة المعرفة في المنظمات. حيث تعمل ادارة المعرفة على تحقيق تراكم في الذاكرة التنظيمية للمنظمة وتراكم نوعي بالمعرفة الشاملة وتمثيلها بما يساهم في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة .

يمكن إجمال أبرز نقاط القوة والضعف في هذه الدراسة في النقاط التالية:

أولاً: نقاط القوة:

1- نجحت الدراسة في تقسيم الموضوع في اربع محاور رئيسية تتسم بالشمول في تغطية الموضوع، حيث جاءت كالتالي (أولاً: التحول نحو ادارة المعارف في المنظمات، ثانياً: اطار مفاهيمي حول الذاكرة التنظيمي، ثالثاً: الابداع في المنظمات، رابعاً: بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات)

- 2- قسمت الدراسة الذاكرة التنظيمية الى اربع انواع على اساس المصدر الداخلي وهي (ذاكرة تنظيمية تقنية وذاكرة تنظيمية ادارية وذاكرة تنظيمية ثقافية وذاكرة تنظيمية تسويقية) .
- 1- ركزت على ادارة المعرفة وعملياتها بوضوح وشمول يغطي جوانب الموضوع كما نجحت توضيح دورها واهميتها في بناء الذاكرة التنظيمية.
- 2- اشتملت الدراسة على توضيح العناصر الاساسية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية بدءاً من المفهوم وانتهاءً ببنائها و تفعيل الابداع في المؤسسات.

ثانياً: نقاط الضعف:

- 1- اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة والاسلوب الوصفي في بناء الموضوع ولم توضح الاهمية او الهدف او المنهجية المتبعة في الدراسة.
- 2- خلت الدراسة من نماذج ذكية معاصرة للذاكرة التنظيمية ، حيث يعد الاستفادة من التقنيات الحديثة وخاصة تلك التي تتعلق بالذكاء الاصطناعي الذي يعد مطلب مهم ولا غنى عنه للانتقال بتقنية المعلومات من مستوى المعلومات الى مستوى استثمار المعرفة والذكاء الاصطناعي والانساني معاً.
- 3- على الرغم من حداثة الدراسة الا انها لم تركز على ربط الذكاء الاصطناعي بالذاكرة التنظيمية على الرغم من ان الذاكرة التنظيمية تمثل الجانب التقني للمعرفة في المنظمات. لذا فإنه من الاهمية بمكان الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في بناء وتمثيل الذاكرة التنظيمية للمنظمات بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
- 4- لم تتضمن الدراسة (دراسة حالة) (Case Study).
- **جوزاء محمد المطيري**/ طالبة دكتوراة في برنامج إدارة المعرفة بقسم علم المعلومات بجامعة الملك عبدالعزيز ومحاضر في جامعة الامام عبدالرحمن بن فيصل بالدمام - jwza.33@jamil.com
 - **أ.د. سوسن طه ضليمي**/ استاذ علم المعلومات - جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية Sdulaymi@yahoo.com

المراجع:

- حمودة، نسيم و دبي، عليم.(2017). دور عمليات ادارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الابداع داخل المنظمات. جامعة زيان عاشور: مجلة الحقوق والعلوم الانسانية.مج10.
- سلامة، سحر. مصطفى عبد الغني. (2020). التحليل النقدي لبحوث صحافة المواطن (2008-2018). (المجلة العلمية لبحوث الصحافة.93-122، (19) 2020 .
- بسو، و حمزة. (2013). آليات التحليل النقدي عند عبد الحميد بورايو. (Doctoral dissertation)

فوغالية & صبرينة. منهجية البحث الوثائقي المدرس بالجامعة الجزائرية ودوره في إكساب طلبة الدراسات العليا مهارات البحث العلمي:
(Doctoral dissertation, Université de Constantine 2-Abdelhamid Mehri).

“The role of knowledge management processes in building organizational memory and activating creativity within organizations for Dubai and Hamouda (2017): a scientific reference”

Researchers:

Jawza Almutairi

Prof.Sawsan Dhulaimi

Department of Information Science, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Abstract:

This study presents a critical scientific review of a study conducted by Dubai and Hamouda on the role of knowledge management processes in building organizational memory and activating creativity within organizations. The article was based on four axes, namely, the shift towards knowledge management in organizations, clarification of the conceptual framework of organizational memory, creativity in organizations, and finally building organizational memory and activating creativity within organizations. This study revealed a number of strengths and weaknesses. Among the most prominent elements of its strength is that the study included clarification of the basic elements related to organizational memory, starting from the concept and ending with its construction and activation of creativity in institutions. One of the main weaknesses in the study is the study's reliance on the descriptive method in constructing the subject, and it did not clarify the importance, goal, or methodology used in the study.

Keywords: Knowledge, Organizational memory, Organizational creativity, Organizational culture.