

## الذاكرة التنظيمية: بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية

د/ بن عامر داهينين

جامعة بسكرة

### Abstract :

This study aimed to address to determine the exact meaning of the concept of organizational memory and basic characteristics of them. The answer to the most important problems at hand, which is generally associated with the following: Can the organization considered among the memories are not saving or as an individual with a separate memory ?; Is the organizational memory present in the minds of members of the organization only or the entire elements of the organization system ?; Can organizational memory be regarded as something residents can be modeled in the form of stock or as a process of dynamic social nature ?; is the regulatory role of memory and functional effective in improving performance or considered as a cause of the disruption in the function of the organization ?; what is the relationship between the field of organizational memory and knowledge management?

Keywords: Organization Memory, Knowledge Management, Socially Constructed Process, Static Storage Bins, OM Anthropomorphism, Socio-Technical Approach.

### المخلص :

هدفت هذه الدراسة الى تحديد المعنى الدقيق لمفهوم الذاكرة التنظيمية والخصائص الأساسية لها. والإجابة على أهم الإشكاليات المطروحة والتي ترتبط عموما بما يلي: هل يمكن اعتبار المنظمة جملة زكريات غير قابلة للحفظ أم ك فرد له ذاكرة مستقلة؟؛ هل الذاكرة التنظيمية متواجدة في اذهان أعضاء التنظيم فقط أم في كامل عناصر نظام المنظمة؟؛ هل يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية كشيء ساكن يمكن نمجته في شكل مخزون أو كعملية ديناميكية ذات طابع اجتماعي؟؛ هل للذاكرة التنظيمية دور وظيفي فعال في تحسين الأداء أم تعتبر سببا للاختلال في وظيفة المنظمة؟؛ ما العلاقة بين مجال الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة؟

الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية، إدارة

المعرفة، عملية ذات البنية الاجتماعية، صناديق التخزين الساكنة، جدلية تجسيد الذاكرة التنظيمية، المقاربة السوسيو تقنية.

**مقدمة:**

ارتبط الإطار المفاهيمي للذاكرة التنظيمية ارتباطا وثيقا بأعمال Walsh و Ungson (1991)، إذ اعتبرها مجالا من مجالات إدارة المعرفة (KM)، لكونها تتضمن عمليات تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية الماضية من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي. من هذا المنطلق، اكتسبت الذاكرة التنظيمية أهمية بالغة وتعددت آثارها العملية على المنظمة، حيث بين Argote، Beckman و Eppel (1990)، بأن الاستخدام الفعال للذاكرة التنظيمية يمكن من حماية المنظمة من عدة آثار سلبية ناجمة عن فقدان الموظفين ذوي الخبرة. في حين يؤكد Stein (1995) بأن الاهتمام بالذاكرة التنظيمية يمكن أن يسهل حل المشاكل المرتبطة بالاحتفاظ بالمعرفة واستعمالها داخل المنظمات. وعلى الرغم من انتشار الوعي داخل المنظمات بضرورة الحفاظ على المعرفة وتطوير مجالات تخزينها واستغلالها، إلا أن المنظرين لا يزالون يختلفون حول عدة مسائل متعلقة بالذاكرة التنظيمية، ويقدمون حجج متناقضة بشأن أهميتها في المنظمة، مما زاد من صعوبة فهم مدى ملائمة تطبيق مفاهيم الذاكرة التنظيمية على إدارة المعرفة.

نحاول في هذا العمل عرض بعض التناقضات والاختلافات المحيطة بالذاكرة التنظيمية بغية معرفة مدى مساهمتها في استرجاع الخبرة التنظيمية وتسيير المعرفة والحفاظ عليها للاستخدام الحالي والمستقبلي.

**1. جدلية تجسيد 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. وفي دراسة استكشافية مفصلة حول الذاكرة التنظيمية، بين Stein (1995)، ص 17) بأن هناك ثلاث دواعي أساسية للتركيز على هذا المفهوم ودراسته بعمق:

**أولا.** تعتبر الذاكرة التشبيه المناسب الذي يعكس جلبا حياة المنظمة وديناميكيته؛

**ثانيا.** تعتبر الذاكرة التنظيمية مجالا منبثقا من عدة نظريات للتسيير؛

**ثالثا.** تعتبر الذاكرة التنظيمية أساسا مهما للممارسات التسييرية.

فأغلب الأبحاث في المجال تميل نحو التركيز على إعطاء تعريف للمصطلح، أو عرض محتوى وأنواع الذاكرة التنظيمية، أو تحديد موقعها ومكان تواجدها أو أخيرا وصف العمليات المرتبطة باستقطاب، تخزين، استرجاع وحفظ الذاكرة في المنظمة (Walsh &

Walsh (Ungson, 1991 ; Stein & Zwass, 1995 ; Casey, 1997). فمثلا (Ungson, 1991، ص61)، حاولا تقديم تعريف شامل للذاكرة التنظيمية من خلال اعتبارها: "معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة والتي يمكن أن تؤثر على القرارات الحالية". وهذا يتوافق إلى حد كبير مع التعريف الذي قدمته Stein (1995)، حينما بين بأن الذاكرة التنظيمية هي الطريقة التي يمكن من خلالها استحضار المعرفة التنظيمية من الماضي والتأثير بها على الأنشطة الحالية.

وقد تناولت أبحاث أخرى دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير أنظمة الذاكرة التنظيمية (OMS) التي تعتبر الأساس المدعم لعمليات الذاكرة التنظيمية (Sherif, 2002). وحاولت التركيز على العوائق التي تحول دون إنشاء أنظمة الذاكرة التنظيمية (OMS) وكيفية التغلب عليها، وتوضيح مدى تأثير الذاكرة التنظيمية على فعالية المنظمة (Olivera, 2000).

لكن، رغم الأهمية التي تحتلها الذاكرة التنظيمية ضمن أدبيات الإدارة ومجالات تطبيقها، إلا أن الإطار المفاهيمي العام المرتبط بها ما يزال منشقا وغير متطور (Walsh & Ungson, 1991, p57). فأبسط تشخيص لمختلف الأعمال المتواجدة يكشف عن الاختلاف الظاهر والتناقض في الفهم العميق للمفهوم (Corbett, 1997)، إلى درجة النفي التام لوجود الذاكرة في المنظمة (Argyris & Ungson, Braunstein & Hall, 1981 ; Schon, 1978). هذا ما يستدعي الوقوف على هذا التناقض، ومحاولة الفصل فيه من أجل اقتراح تعريف موحد ومقبول للذاكرة التنظيمية وفهم دورها الأساسي في المنظمة. ويتم ذلك باحتوائها من كافة جوانبها والتطرق لكافة المشاكل أو التساؤلات التي تطرحها والتي من أهمها:

- أولا مشكل التجسيد أو الكينونة (anthropomorphism): 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.
- وقد عبر عن ذلك Ackerman و Halverson (1998) 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 على بعض أشكال الذاكرة فقط.

## II. إمكانية 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 Walsh و Ungson (1991) 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 مفيدا، لكن في نفس الوقت قد يزيد أكثر في تعقيد الإشكالية نظرا لصعوبة المقارنة بينهما. إذ تكمن الصعوبة بشكل عام في كون تشبيه المنظمة بالكائن البشري يطرح في نفس الوقت مشكل مفاهيمي وعملي.

### • فمن وجهة النظر المفاهيمية

اعتبار المنظمة كفرد تتكون من مجموعة من المكونات التي تمتلك 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 لديه والتي قد تكون في الغالب غير واضحة، منسية أو مفقودة تماما.

### • أما من وجهة النظر العملية

يرتبط مشكل كينونة الذاكرة التنظيمية بتطبيقات إدارة المعرفة التي تعتبرها بعض المنظمات في جانبها العملي معارضة (أو معرقة) للممارسات الإدارية. Jackall (1988)

يبين بأن المسيرين في أغلب المنظمات البيروقراطية لا يحتفظون بتفاصيل أنشطتهم ويساهمون بالتالي في تشجيع ممارسات فقدان الذاكرة (amnesia).

Argyris و Schon (1978) على سبيل المثال، يكتفون بتوضيح بأن المنظمة لا يمكنها حفظ المعرفة التي تراكمها في الماضي، بينما يفترض آخرون العكس، مثل Weick (1979، ص206) الذي يؤكد بأن الذاكرة التنظيمية موجودة وتساهم في تكوين شخصية المنظمة، وعلى هذه الأخيرة قبول والتعايش مع ذكرياتها.

### III. أين تتواجد الذاكرة التنظيمية في المنظمة؟

يعبر تاريخ المنظمة عن كل الأحداث والذكريات التي تعيشها المنظمة وتسجلها، والتي قد يحتوي مضمونها على قدرا هائلا من المعرفة، يمكن تخزينها بأساليب مختلفة (جدول 1).

#### جدول 1: أساليب تخزين المعرفة

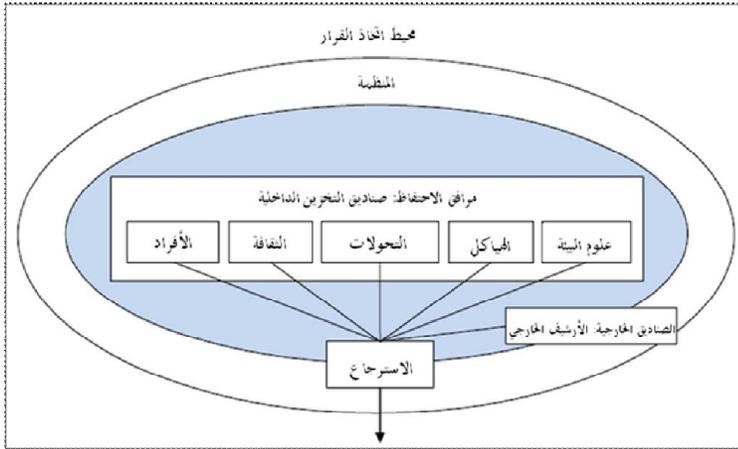
(Nelson & Winter, 1982)	السلوكيات الروتينية الرسمية وغير الرسمية والإجراءات والنصوص
(Stein, 1995)	الإجراءات الروتينية المعيارية
(Leonard -Barton, 1992)	الأنظمة التقنية الإدارية والقدرات
(El Sawy et al., 1986)	الأفراد
(Cook & Yanov, 1992)	الثقافة
(Olivera & A rgote, 1999)	المنتجات
(Campbell-Kelly, 1996)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

المصدر: M. Connell N.A.D., and Klein J-H., (2009), -Jasimuddin S Memory, IGI Global, UK, p266 Understanding Organizational ، ويطرح مكان تواجد الذاكرة التنظيمية جدلا كبيرا بين الباحثين، إذ يبين El Sawy ، Gomez و Gonzalez (1986) و Olivera (2000) بأن المعرفة التنظيمية تستقطب من الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي فهي متواجدة داخل عقول المورد البشري (حسب النظرة التقليدية)، وآخرون يربطون تواجدها بتواجد المنظمة في حد ذاتها (Galbraith, 1977)، بينما يشير كل من Walsh و Ungson (1991) إلى أن الذاكرة تتواجد في العديد من المواقع التنظيمية المختلفة، ويمكن تصنيفها إلى ستة صناديق تخزين تدعم عمليات استقطاب واسترجاع المعرفة (الشكل 1). تنقسم هذه الصناديق إلى صناديق التخزين الداخلية التي تحتوي على: الأفراد (الذاكرة المساعدة الخاصة بهم، الملفات)؛ الثقافة (وتشمل

القصص، النماذج العقلية) ؛ التحولات (العمليات التنظيمية المختلفة، أي الإجراءات والقواعد والنظم التي تعالج وتحول المدخلات إلى مخرجات)؛ الهياكل (الأدوار والمهام التنظيمية) وعلوم البيئة (الهيكل المادي لمكان العمل). وإلى صناديق التخزين الخارجية المعبر عنها بالمحفوظات (الأرشيف) الخارجية التي غالبا ما تكون على شكل معلومات وثائقية.

الشكل 1: نموذج صناديق التخزين للذاكرة التنظيمية (Walsh & Ungson, )

(1991)



المصدر:

O'Donovan B., Seymour L., Geldenhuys J., Isaacs M., & Kaulule K., (2010). The Influence of Organisational Memory Mismatches and Coping Strategies on ERP Outcomes, The Electronic Journal Information Systems Evaluation, Vol.13, Issue 2, p167.

#### IV. هل يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية عملية اجتماعية؟

يعتبر نموذج صناديق التخزين تصور مبسط يحاول تمثيل الذاكرة التنظيمية من خلال مجموعة من أساليب استقطاب واسترجاع المعرفة

، مثل الأفراد والوثائق...، التي تقوم بجمع وتخزين المعرفة وتوفر مسارات الوصول إلى الخبرة التنظيمية (Olivera, 2000, p815). لكن، لا يمكن اعتباره كتصور شامل، حيث يعارض Nissley و Casey (2002) مقارنة صناديق التخزين، ويعتبران الذاكرة التنظيمية كعملية بناء اجتماعية. وقد بينا بأن الذاكرة الجماعية هي مجموعة تفسيرات مشتركة ذات بناء اجتماعي لماضي وتاريخ المنظمة. وقد تم اعتماد هذه المقاربة العديد من الباحثين فيما بعد (Conklin & Star, 1991; Randall, O'Brien, Rounfield,)

al., 2001; Nissley & Casey, Hughes, 1996; Casey, 1997; Randall et al. (Halveson, 1998 2002; Ackermann &

وقد أكد Randall et al (1996) 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 Star و Conklin (1991) الذاكرة التنظيمية كعامل يسهل عملية التعلم التنظيمي، إذ تمثل مجمل محتويات الذاكرة التنظيمية أكثر من مجموع ذكريات أعضاء التنظيم، لذلك فهي تعتبر ظاهرة اجتماعية.

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 المخططات (Schemas) في عملية التذكر وفي إدراك المعلومات. هذه المخططات، والتي تعرف أيضا بهياكل المعرفة، تساعد في تنظيم المعلومات وإبراز المعاني على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

ويضيف Randall et 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 نتذكر والتي هي محل اهتمامنا.

وفي نفس السياق، يؤكد Wexler (2002)، بأن 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 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.

وفي الأخير، يعتبر هذا التصور المعرفة المخزنة في الذاكرة شيئاً ضمنياً ومعنوياً مناسباً يصعب مسكه أو إبقائه 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 و لسياق 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.

### ٧. كيف تعمل أنظمة الذاكرة التنظيمية ؟

تميل أغلب الأدبيات المتخصصة في المجال إما إلى الإهمال التام لدراسة طريقة عمل نظم الذاكرة التنظيمية، من خلال اعتبارها كمسلمة لا تستحق الشرح والدراسة، أو وصفها بالاعتماد على المقاربة التكنولوجية أو المقاربة المرتكزة على الأفراد.

#### • المقاربة التكنولوجية

تلعب التكنولوجيا دوراً هاماً في وصف كيف تقوم المنظمات بتخزين المعرفة. وعلى هذا الأساس لجأت المنظمة، في محاولة لحزن معرفتها الضمنية، إلى الاعتماد على الحلول التكنولوجية في محاولة السيطرة على معرفتها الضمنية وتحويلها. وحسب Anand, Manz و Glick لا يمكن تصور التكنولوجيا التي تمتلكها المنظمة إلا كشكل من أشكال الذاكرة التنظيمية، تتجسد بشكل خاص في أنظمة الذاكرة التنظيمية القائمة على التكنولوجيا. وهذا ما يؤيده العديد من الباحثين (Sawy et al., 1986; Te'eni & Weinberger, 2003 El) من خلال تصورهم للذاكرة التنظيمية القائمة على تكنولوجيا المعلومات ( T-supported / Organizational Memory). وبذلك احتلت نظم معلومات الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory Information Systems) أو ما يشار إليها بـ(OMIS) مكانة كبيرة معبرة عن الجانب الملموس للذاكرة التنظيمية وسميت بـ"أنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية" (OMIS). واستخدم آخرون مفهوم نظام الذاكرة التنظيمية (OMS) والذي يُعرف بأنه النظام الذي يدرك أجزاء من المعرفة التنظيمية بمساعدة تقنيات الاتصالات والمعلومات والذي يدعم المهام والوظائف والإجراءات التي تتعلق باستخدام قاعدة المعرفة التنظيمية.

وعن الجانب التقني للذاكرة التنظيمية فتكنولوجيا المعلومات القائمة على الحاسوب، مثل قواعد البيانات Lotus Notes والأنترانت توفر الآليات اللازمة لحفظ البيانات

واسترجاعها من الأرشيف الإلكتروني. وعلى هذا الأساس، يؤكد Stein و Zwass (1995) على دور التكنولوجيا في تحديث الذاكرة التنظيمية وتقديم نموذج ممثل لنظام الذاكرة التنظيمية حيث تعتبر نظم المعلومات العنصر الحيوي فيه. و أكد Stein على أنه حتى يتم تعويض فقدان المعرفة في المنظمة عليها توجيه المزيد من مواردها لدعم الحاسوب والإجراءات المتعلقة بإدارة الملفات فيها وأنظمة التوثيق والحفظ واستخدام الأنظمة الخبيرة التي تستخلص المعرفة من رؤوس الأفراد والتي قد تُفقد بموتهم أو تركهم المنظمة. ففوة هذه النظم مُستمدّة من المعرفة التي تختزنها.

وعموماً فإنه يُمكن القول إنّ نظم معلومات الذاكرة التّظيميّة تضمّ ثلاثة أشكال

أساسية:

- الوثائق (المستندات) الورقية (Paper documents): وتُعدّ مصادر واسعة للمنظمة والتي تستقرّ في المخازن والمستودعات المركزية للمنظمة مثل مكتبة المنظمة ومن الأمثلة على الوثائق الورقية التقارير والإجراءات والمعايير التقنيّة.
- وثائق الحاسوب (Computer documents): وتشتمل على كافة المعلومات المعتمدة على الكمبيوتر والتي تتم المحافظة عليها على مستوى العمل الجماعي. وقد تكون متاحة و يمكن تنزيلها في أماكن العمل الفرعية أو المتعدّدة أو يتمّ خزنها في قواعد البيانات المركزية أو في أنظمة الملفات.
- 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 مهمّاً بالنسبة له كما تعكس خبرته في المنظمة. ويُتوقّع وجود تداخل بين المعلومات ومحتويات أشكال نظم الذاكرة التّظيميّة.

#### • المقاربة المرتكزة على الأفراد

ومن جهة أخرى، فالذاكرة التّظيميّة لا يمكن دعمها باستخدام نوع وحيد من الوسائل والتكنولوجيا بل إنّ بعض الباحثين قد نادوا بأنّ التكنولوجيا - الوسائل والأدوات - وحدها لا تكفي لتجميع المعرفة في مخازن إلكترونية للذاكرة، إذ تعتمد الذاكرة أيضاً على شبكة العلاقات بين الأفراد للحصول على المعلومة والنصيحة. وتبرز أهمية العمليات غير القائمة على تكنولوجيا المعلومات في تفعيل أنظمة الذاكرة التنظيمية (Ungson &

(Walsh)، كالدور الفعال الذي يلعبه أعضاء التنظيم في تفعيل عملية تخزين واسترجاع المعرفة.

## VI. هل للذاكرة التنظيمية دور وظيفي أم تؤدي إلى إختلال وظيفي للمنظمة؟

ليس من المفاجئ إيجاد في أوساط الباحثين حجج متناقضة بعضها مؤيدة وأخرى مناقضة لضرورة جعل المعرفة المكتسبة في الماضي متاحة ومخزنة في مستودعات المعرفة (Paper & Johnson). فبعض الباحثين (Walsh, Ungson & Stein) يؤيد بقوة هذه الفكرة لما للذاكرة التنظيمية من دور وظيفي فعلي وحساس، لخصه Walsh و Ungson في ثلاثة ادوار وظيفية تنظيمية هامة:

(1) دور معلوماتي: إذ إنَّ محتوى المعلومات المخزّنة في وسائل التخزين المختلفة للذاكرة التّظيميّة تُساهم في رفع كفاءة وفاعليّة صنع القرارات؛  
(2) وظيفة رقابية: إذ يبرز دور الذاكرة في إعادة النّظر بتكاليف الصّفقات المرتبطة بتنفيذ القرارات الجديدة . حيث تحتوي مخازن الذاكرة على الكثير من المعلومات المتعلّقة (بكيف وبماذا ) والتي تُشكّل السلوك المطلوب بشكلٍ كفؤ دون تحمّل تكاليف مرتفعة؛

(3) دور سياسي: فالضّبط والسيطرة على المعلومات يخلق مصدراً للقوّة (Walsh & Ungson) والذي من خلاله يُمارس الفرد أو المجموعة التأثير على تصرّفات الآخرين . وأنّ فلترة أو تصفية معلومات معيّنة من الذاكرة لدعم أعمال معيّنة أو قرارات يُساعد في الحفاظ على القوّة وتعزيزها .

ولهذه الأدوار عدة منافع للمنظمة إذ تمكنها من زيادة التعلّم التنظيمي (Te'eni & Weinberger, 2003)؛ وأنّ ما يؤول إليه ذلك التعلّم لا يمكن أن يكون ملموساً إلا بعد أن يتجسّد في مخرجات المنظمة. وإزاء ذلك حرصت العديد من المنظّمات على تعظيم الاستفادة من الذاكرة التّظيمية من خلال التوثيق الفعال للتجارب والخبرات ممّا جعلها قادرة على تكوين وتطوير ذاكرتها التّظيمية في ضوء تجاربها المختلفة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يجعل الخصائص الحيّة لهذه الذاكرة مستمرة ومتواصلة وتحسين عملية الوصول إلى معرفة المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

كما تعمل على تحسين عملية التنسيق (Yates, 1989)، التطوير السريع للمنتجات (Moorman & Miner, 1997) وتسهيل عملية تقاسم المعرفة (Te'eni &

(Weinberger, 2003)، من خلال رسم خارطة معرفة المنظمة وتحديد مركزها في المنظمة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة. وتصبح هذه التوجهات بالتالي جزءاً أساسياً من سياسات المنظمة في دعم وتطوير ذاكرتها التنظيمية و في 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 وانعكاسات مهمة على أداء المنظمة؛ حيث إنها تدعم الميزة التنافسية وتعمل على تخفيض تكاليف التعاملات المختلفة وتقليل الوقوع في الأخطاء وتسهل عملية صنع القرار. وتقتصر أدبيات أخرى (Miner et al.) في الإشارة إلى أنّ الذاكرة التنظيمية لها دورين أساسيين هما:

**أولاً: دور التفسير (Interpretative Role):** إذ تقوم الذاكرة بالدور التفسيري من خلال الطريقة التي يتم بها تصنيف وتخزين المعلومات والخبرة.

**ثانياً: دور توجيه النشاط (Action- Guidance Role):** ويتحقق من خلال التأثير على سلوك الأفراد والجماعات. فمثلاً قد تتضمن الذاكرة قواعد وأساساً محددة لمراحل تطوير المنتج والتي توجه نشاطات أعضاء الفريق في العمل. وبعد الدور الخاص بتوجيه النشاط واحداً من أهم خصائص الذاكرة التنظيمية التي ظهرت في الأبحاث الكلاسيكية. لكن، بعض الباحثين أمثال (Walsh & Ungson, 1991; Stein & Zwass) بينوا بأن الذاكرة التنظيمية قد تكون سبباً لعدة اختلالات وظيفية. حسب وجهة نظرهم، فقد تسعى المنظمات للتخلص من ممارسات الماضي وتعمل على تطوير ممارسات جديدة، بدلا من التقييد بما خزنته من الماضي والاستمرار في الاستثمار فيه. ويوضح Argote (1999) 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.

## VII. ما العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة؟

تعتبر العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة موضوع آخر مطروح للنقاش. فإدارة المعرفة تعني إدارة المعرفة التنظيمية من أجل تعزيز الميزة التنافسية وتتطلب إتباع منهجية متكاملة لتحديد، استقطاب، حفظ، واسترجاع المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة.

فمثلا Davenport و Prusak (1998)، عرفا إدارة المعرفة على أنها عملية استقطاب، حفظ وتوزيع المعرفة التنظيمية.

لكن هل 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 أحيانا الذاكرة التنظيمية كجزء من إدارة المعرفة، وأحيانا أخرى تعتبرهما، سواء صدفة أو عن قصد، كمصطلحان مترادفان من دون التفرقة بينهما. فلا يوجد للأسف سوى بعض المحاولات القليلة التي تميز الذاكرة التنظيمية عن إدارة المعرفة وسعت للتركيز على أوجه الاختلاف والتشابه النظامي فيما بينهما.

فمجال البحث الخاص بالذاكرة التنظيمية والخاص بإدارة المعرفة عرفا مسارات تطور متسارعة ومقاربة (Schwartz et al). ومعظم الباحثين، خاصة Kuhn & Abecker (1998)، ركزوا على اعتبار الذاكرة التنظيمية كمكون أساسي لإدارة المعرفة، وحجتهم في ذلك هي أن الذاكرة التنظيمية، باعتبارها تهتم بالحفاظ على المعرفة من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي، يجب أن تتكامل مع إدارة المعرفة وتندمج فيها. وبالمثل، يعتبر Randall et al. (2001) أن الذاكرة التنظيمية هي مفهوم شقيق لإدارة المعرفة، وعمليا يستخدمان كمترادفان. ويقر Hoog و Spek (1997، ص7) بالعلاقة الوطيدة بين الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة عندما بينا بأن المشكلة الأساسية لإدارة المعرفة هو الاستخدام غير الكافي للمعرفة المخزنة في ذاكرات المؤسسة المنتشرة.

لكن حسب وجهة نظر مختلفة، بين بعض الباحثين أن الذاكرة التنظيمية ليست هي نفسها إدارة المعرفة، وينبغي عدم الخلط بينهما. فمثلا Morris و Marsh (2001) ألفتوا الانتباه حول البعد الزمني، وبينوا أن إدارة المعرفة هي الحاضر، في حين الذاكرة التنظيمية هي الماضي. أي اعتبروا أن إدارة المعرفة مرتبطة بإدارة المعرفة التي هي قيد الاستخدام الحالي، في حين أن الذاكرة التنظيمية تهتم بتخزين المعرفة الماضية لاستخدامها في المستقبل.

ونظرا إلى كون أهم جوانب إدارة المعرفة هو حفظ واسترجاع المعرفة التنظيمية وإن الذاكرة التنظيمية هي الآلية التي يتم من خلالها تطبيق المعرفة الماضية واستخدامها في الحاضر والمستقبل، فيبدو أمراً مشروعاً اعتبار الذاكرة التنظيمية كمكون لإدارة المعرفة.

فالمصطلحين ليسا بمترادفين: إدارة المعرفة، التي تتناول مسألة إدارة المعرفة التنظيمية، تعتبر مجال أوسع بكثير من الذاكرة التنظيمية، ولا يمثل تخزين واسترجاع المعرفة التنظيمية إلا جزءاً، وأهم جزء، من عملية إدارة المعرفة ككل.

### الخاتمة

في هذا العمل، حاولنا التركيز على عدد من الاختلافات والتناقضات التي يعرفها مجال الفكر الخاص بالذاكرة التنظيمية، وكان هدفنا هو الوقوف على أهم هذه الاختلافات والتي نعتبرها سبباً أساسياً ساهم في تطوير الذاكرة التنظيمية نظرياً وعملياً.

ويصف التصور الحالي الذاكرة 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 قدم هذا البحث 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 توازناً 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.

نأمل أن يكون هذا البحث قد قدم تصور عميق حول الذاكرة التنظيمية وقد ألم بكافة جوانبها من خلال عرضه للمواقف المتعددة التي اتخذتها الأبحاث في محاولة فهمها.

#### الهوامش:

1 عادل هادي البغدادى، (2007)، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.

2 البغدادى عادل، هادي حسين، والعبادي هاشم فوزي: (2010)، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق، عمان.

3 حمود علي الفاعوري إلهام، (2012)، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

4 حمال صبرينة، (2011)، تقنيات الإتصال والتعلم التنظيمي، ماجستير في الإعلام والإتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

5 نجم عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)،الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية.

- Ackerman, M.S., & Halverson, C. (1998). Considering an organization's memory. Proceedings of CSCW '98. Washington, (pp. 39-48).
- Anand, V., Manz, C., & Glick, W.H. (1998). An organizational memory approach to information management. Academy of Management Review, 23(4), 796-809.
- Argote, L. (1999). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Argote, L., Beckman, S.L., & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. Management Science, 36(2), 140-154.

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell-Kelly, M. (1996). Information technology and organizational change in the British census, 1981-1911. *Information Research Systems*, 7(1), 22-36.
- Casey, A. (1997). Collective memory in organizations. *Advances in Strategic Management*, 14, 111-146.
- Conklin, E.J., & Star, S. (1991). Panel on organization memory. ECSCW'91.
- Cook, S.D.N., & Yanov, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2, 373-90.
- Corbett, J.M. (1997). Towards a sociological model of organizational memory. *Proceedings of the 30th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2, (pp. 252-261).
- Davenport, T.H., & Prusak L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- El Sawy, O.A., Gomes, G.M., & Gonzalez, M.V. (1986). Preserving institutional memory: The management of history as an organizational resource. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 37, 118-122.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organizational design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoog, R.D., & Spek, R.v.d. (1997). Knowledge management: Hope or hype? *Expert Systems with Applications*, 13(1), v-vi.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes*. New York: Oxford University Press.
- Kuhn, O., & Abecker, A. (1998). In U.M. Borghoff & R. Pareschi (Eds.), *Corporate memories for knowledge management in industrial practice: Prospects and challenges* (pp. 183-206). Berlin: Springer.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Summer), 111-125.
- Marsh, C.H., & Morris E.C. (2001, October 24-27). Corporate memory and technical communicators: A relationship with a new urgency. *IEEE on Communication Dimensions Proceedings*. IEEE International.
- Moorman, C., & Miner, A.S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34 (February), 91-106.
- Nelson, R.R., & Winter, S.G.. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: The Belkman Press.
- 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, 35-45.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. *Journal of Management Studies*, 37(6), 811-32.

- Olivera, F., & Argote, L. (1999). Organizational learning and CORE processes in new product development. In L. Thompson, L. Levine, & D. Messick (Eds.) (pp. 297-326). NJ: Laurence Erlbaum Associates.
- Paper, D.J., & Johnson J.J. (1996). A theoretical framework linking creativity, empowerment, and organizational memory. Proceedings of the 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 20-29).
- Randall, D., Hughes, J., O'Brien, J., Rounefield, M., & Tomie, P. (2001) Memories are made of this: Explicating organisational knowledge and memory. European Journal of Information Systems, 10, 113-21.
- 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.
- Schwartz, D.G., Divitini, M., & Brasethvik, T. (2000). Internet-based organizational memory and knowledge management. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Sherif, K. (2002). Barriers to adoption of organizational memories: Lessons from industry. In Stuart Barnes (Ed.) (pp. 210-221). London: Thompson Learning.
- Stein, E.W. (1995). Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management. International Journal of Information Management, 15(2), 17-32.
- Stein, E.W., & Zwass, V. (1995). Analyzing organizational memory with information systems. Information Systems Research, 6, 285-314.
- Te'eni, D., & Weinberger, H. (2003). Systems development of organizational memory: A literature survey. Center for Global Knowledge Management, Bar-Ilan University. Retrieved from www.Biu.ac.il
- Ungson, G.R., Braunstein, D.N., & Hall, P.D. (1981). Managerial information processing: A research review. Administrative Science Quarterly, 26, 116-134.
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991) Organizational memory. Academy of Management Review, 16(1), 57-91.
- Weick, K.E. (1979). The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison-Wesley. Yates, J. (1989) Control through communications: The rise of system in American management. Baltimore: John Hopkins Press.