



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



الموضوع:

دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة خدماتي Khadamty برج بوعرييرج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال

إشراف الأستاذة:

- بوقابة وردية

إعداد الطالبين:

- بن عبد الله حسين

- بوزرورة لياس.

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيساً	جامعة برج بوعرييرج	أستاذ محاضر (ب)	د/ مقلاتي عاشور
مشرفاً	جامعة برج بوعرييرج	أستاذ محاضر (أ)	د/ بوقابة وردية
ممتحنأ	جامعة برج بوعرييرج	أستاذ محاضر (أ)	د/ ملياني بوبكر

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



الموضوع:

دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية

دراسة حالة مؤسسة خدماتي Khadamty برج بوعرييرج

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال

إشراف الأستاذة:

- بوقابة وردية

إعداد الطالبين:

- بن عبد الله حسين

- بوزرورة لياس.

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيساً	جامعة برج بوعرييرج	أستاذ محاضر (ب)	د/ مقلاتي عاشور
مشرفاً	جامعة برج بوعرييرج	أستاذ محاضر (أ)	د/ بوقابة وردية
ممتحنأ	جامعة برج بوعرييرج	أستاذ محاضر (أ)	د/ ملياني بوبكر

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
﴿وَقُلِ انْعَمُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَلَيْكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

التوبة: 105

كلمة شكر وتقدير:

مصداقا لقوله عز وجل: (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) فالشكر أولا وآخرها لله سبحانه وتعالى الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.

ومصداقا لقول رسول الله صل الله عليه وسلم: ﴿من لا يشكر الناس لا يشكر الله﴾ فإننا نتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكثير للأستاذة الفاضلة: "الدكتور / بوقابة وردية" التي أشرفت على هذا العمل، وجهته وصوبت أخطاءه ليكون على صورته هذه، نفعها الله بعلمها ونفع بها.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل عمال مؤسسة خدماتي Khadamaty ببرج بوغريريج، والمسؤولين عليها، والذين سهلوا علينا إتمام الدراسة الميدانية إلى حد كبير جدا، وساهموا ويسروا لنا عملية ملء استبيان الدراسة في مدة زمنية وجيزة. ولا ننسى أيضا أن نشكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبالتحديد أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة الشيخ محمد البشير الإبراهيمي، والذين نهلنا من علمهم طوال المسار الجامعي، وبالأخص الأستاذة الدكتورة "مهدي فاطمة الزهراء".

الإهداء:

إلى الرجل القدوة الذي صنع هذا الفتى، والذي أدين له بكل شيء،
والذي رحمه الله وجزاه عنّي خير الجزاء، واسكنه الفردوس مع من
يحب: رسول الله، آل بيته، صحبه والصالحين

إلى كلّ النساء، والدتي حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها، ورزقها
دوام الصحة والعافية

إلى الأهل الكرام، والواحد منّا صفر دون أهله، إخوتي، أخواتي، لا
أفترق بين أحد منهم، ولا أرتب بينهم ... حفظهم الله، ورزقهم خير الدنيا
والآخرة.

إلى الأخ العزيز والصديق الصدوق، "شمس الدين مدني"، رحمك الله
وأحسن مثواك يا أخي.

إلى الأصدقاء الذين لا تسعهم الأسطر

إلى زملاء الرحلة ...

نهدي هذا العمل المتواضع.

حسين

الإهداء:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على

أداء هذا الواجب، ووفقنا إلى أداء هذا العمل،

أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو

بعيد على إنجاز هذا العمل، وبالأخص إلى الوالد والوالدة

حفظهما الله ورزقهما طول الصحة والعافية، ثم إلى أخي

وأختي.

إلى الأصدقاء

إلى الزملاء ... طلبة السنة الثانية ماستر ...

لياس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
08	تمهيد:
09	المبحث الأول: مدخل الى إدارة المعرفة.
09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.
13	المطلب الثاني: الإطار التطوري لإدارة المعرفة.
17	المطلب الثالث: أسس إدارة المعرفة.
21	المطلب الرابع: تطبيق إدارة المعرفة.
27	المبحث الثاني: عموميات حول الذاكرة التنظيمية.
27	المطلب الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية.
30	المطلب الثاني: أساسيات الذاكرة التنظيمية
35	المطلب الثالث: أشكال الذاكرة التنظيمية
37	المطلب الرابع: بناء الذاكرة التنظيمية.
41	المبحث الثالث: إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.
41	المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.
42	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية
44	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية.
46	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
47	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة.

فهرس المحتويات

48	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالذاكرة التنظيمية.
50	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.
52	المطلب الرابع:
54	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
56	تمهيد
57	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
57	المطلب الأول: تقديم مؤسسة خدماتي Khadmaty
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي Khadamty
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي Khadamty
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
63	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
64	المطلب الثاني: أدوات ومقياس الدراسة.
68	المطلب الثالث: منهج وأساليب التحليل.
70	المطلب الرابع: ثبات وصدق الدراسة.
73	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.
92	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
103	المطلب الثالث: نتائج الدراسة.
107	خلاصة الفصل
109	خاتمة
113	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها	33
02	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.	63
03	مجتمع الدراسة، والاستبيانات الموزعة والمستردة.	64
04	توزيع ليكارت الخماسي (Likert Scale)	66
05	فئات مقياس ليكارت الخماسي.	67
06	معاملات ألفا كورنباخ لمحاور الاستبانة.	71
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	73
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	74
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	76
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	77
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد التكنولوجي.	78
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد التنظيمي.	79
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد التنظيمي.	80
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية اكتشاف المعرفة.	81
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية امتلاك المعرفة.	82
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية مشاركة المعرفة.	83

فهرس الجداول

84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية تطبيق المعرفة.	17
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية بناء الذاكرة التنظيمية.	18
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية تحديث الذاكرة التنظيمية.	19
88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية توزيع الذاكرة التنظيمية.	20
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية استرجاع الذاكرة التنظيمية.	21
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.	22
93	الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.	23
94	الانحدار الخطي البسيط بين البعد التكنولوجي ومحور الذاكرة التنظيمية.	24
95	الانحدار الخطي البسيط بين البعد التنظيمي ومحور الذاكرة التنظيمية.	25
96	الانحدار الخطي البسيط بين البعد الاجتماعي ومحور الذاكرة التنظيمية.	26
98	الانحدار الخطي البسيط بين عملية اكتشاف المعرفة وعملية بناء الذاكرة التنظيمية.	27
99	الانحدار الخطي البسيط بين عملية امتلاك المعرفة وعملية تحديث الذاكرة التنظيمية.	28
100	الانحدار الخطي البسيط عملية مشاركة المعرفة وعملية توزيع الذاكرة التنظيمية.	29
101	الانحدار الخطي البسيط بين عملية تطبيق المعرفة وعملية استرجاع الذاكرة التنظيمية.	30

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	و
02	نموذج إدارة المعرفة حسب Nonaka & Takeuchi	15
03	نموذج إدارة المعرفة حسب "Duffy"	16
04	متطلبات إدارة المعرفة	25
05	مكونات الذاكرة التنظيمية حسب Watson	34
06	نموذج يوضح تقسيم الدراسات السابقة.	46
07	هيكل الإدارة العامة بمؤسسة خدماتي Khadamaty.	61
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	74
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.	75
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	76
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.	77

مقدمة

توطئة:

إنّ القرن الماضي (القرن العشرون) شهد ثورة تكنولوجية هائلة ساهمت في الثورة الصناعية الكبرى التي غيرت شكل أوروبا والعالم، وغيّرت معها حاضر الحياة البشرية ومستقبلها. كما أنّ هذه الثورة التكنولوجية قد مهدت لثورة جديدة عرفت "بثورة المعرفة" والتي أسست لظهور أساليب وتوجهات جديدة في شتى المجالات، خاصة تلك التي تتعلق بالمجال الاقتصادي والإداري بالدرجة الأولى.

ولمّا كانت المعرفة في العالم المعاصر قوة، فإن قدرة المنظمات على خلق وبناء ونقل المعارف بين الأفراد الفاعلين داخلها بطريقة أفضل وأسرع من منافسيها سيؤدي إلى تحقيق المنظمة للمزايا التنافسية وتحسين مستوى الأداء وتطويره داخلها.

الأمر الذي دفع بالمنظمات السّاعية إلى تحصيل المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها إلى تبني مبادرات إدارة المعرفة (Knowledge Management)، والتي تعنى بكيفية اكتساب المعارف وتخزينها واستعادتها وكذا توظيفها. إضافة إلى مساهمتها في تفادي حدوث ما يعرف "بالزّهايمر التنظيمي" الذي قد يصيب الذاكرة التنظيمية للمنظمة، والذي قد يجعل المنظمة معرضة إلى فقدان جزء كبير من المعارف والخبرات المتراكمة والحساسة التي اكتسبتها طوال مزاولتها للنشاط لعدة أسباب من بينها دوران العاملين والوفاة والاستقالة.

هذا ما جعل من موضوع حفظ الذاكرة التنظيمية (Save Organizational Memory) للمنظمة بكافة أشكالها يلقي أهمية كبيرة باعتبارها الجهة التي تحافظ على المعرفة وتسهّل عملية الوصول إليها واستخدامها وقت الحاجة. وباعتبارها أيضا مفهوما يندرج تحت إطار مفاهيمي أوسع يتمثل في إدارة المعرفة. فإن كانت إدارة المعرفة تهتم بتوليد وخلق المعرفة بالمنظمة فإن الذاكرة التنظيمية تحافظ على هذه المعرفة.

فأصبح بذلك البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة وبين الذاكرة التنظيمية ضرورة ملّحة يمكن من خلالها فهم أدوار إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التّظيمية، وبالتالي المحافظة على المعارف والخبرات الخاصة بالمنظمة وحمايتها من الضياع.

أولاً: إشكالية الدراسة

بعد أن أصبحت لمعرفة عاملاً رئيساً وحاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ظهرت الأهمية البالغة لإدارة المعرفة وزادت الحاجة إلى بيان أدوارها في المؤسسة، وأصبح البحث في هذه الأدوار يلقي اهتمام الباحثين والدارسين من جهة والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، ومن بين هذه الأدوار، تلك التي تسعى هذه الدراسة إلى إبرازها، والتي تتمثل في دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

وهذا ما يترجمه التساؤل الرئيسي التالي:

هل لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية؟

ثانياً: أسئلة الدراسة

بناءً على التساؤل الرئيسي الذي يمثل مشكلة الدراسة، يمكن طرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية والتي سعت الدراسة للإجابة عليها:

- هل تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية؟
- هل لأبعاد إدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية؟
- هل للبعد التكنولوجي لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية؟
- هل للبعد التنظيمي لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية؟
- هل للبعد الاجتماعي لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية؟
- هل لعمليات إدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية؟
- هل لعملية امتلاك المعرفة دور في بناء الذاكرة التنظيمية؟
- هل لعملية اكتشاف المعرفة دور في تحديث الذاكرة التنظيمية؟
- هل لعملية مشاركة المعرفة دور في توزيع الذاكرة التنظيمية؟
- هل لعملية تطبيق المعرفة دور في استرجاع الذاكرة التنظيمية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة ومن خلال التساؤلات الفرعية التي تم طرحها، تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات التي تعتبر إجابة أولية على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: أبعاد إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية.

تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الثانوية الأولى: للبعد التكنولوجي لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية.
- الفرضية الثانوية الثانية: للبعد التنظيمي لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية.
- الفرضية الثانوية الثالثة: للبعد الاجتماعي لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: عمليات إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية.

تنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الثانوية الأولى: عملية امتلاك المعرفة لها دور في بناء الذاكرة التنظيمية.
- الفرضية الثانوية الثانية: عملية اكتشاف المعرفة لها دور في تحديث الذاكرة التنظيمية.
- الفرضية الثانوية الثالثة: عملية مشاركة المعرفة لها دور في توزيع الذاكرة التنظيمية.
- الفرضية الثانوية الرابعة: عملية تطبيق المعرفة لها دور في استرجاع الذاكرة التنظيمية.

رابعا: أهداف الدراسة

لهذه الدراسة مجموعة من الأهداف التي نسعى إلى الوصول إليها في الختام، يتمثل الهدف الرئيس في: إبراز الدور الفاعل لإدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية من خلال القيام بدراسة حالة في هذا الخصوص.

زيادة على ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعريف بإدارة المعرفة وبيان أهميتها؛

- 2- استعراض الأدبيات التي بحثت في موضوع إدارة المعرفة بهدف التعرف على أسس إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسة الاقتصادية؛
- 3- وصف عملية بناء الذاكرة التنظيمية، وعرض أشكال نقل وتخزين ذاكرة المنظمة؛
- 4- إبراز العلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية، وإيضاح دور عمليات إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

خامسا: أهمية الدراسة

إن أهمية الدراسة تعود بالأساس إلى أهمية إدارة المعرفة باعتبارها محددًا من محددات تحقيق الميزة التنافسية، وكونها الجهة المسؤولة عن توليد وخلق المعرفة في المنظمة. كما تستمد الدراسة أهميتها أيضا من أهمية الذاكرة التنظيمية التي تعنى بحفظ هذه المعرفة وتوثيق خبرات المنظمة لتكون مرجعا يمكن استرجاعه بالنسبة للإدارة وللمنظمة ككل.

إضافة إلى ذلك، فإن أهمية الدراسة تتبع كذلك من حداثة موضوع الذاكرة التنظيمية وقلة الأدبيات العربية التي بحثت في هذا الموضوع، لذا يمكن اعتبار هذه الدراسة عبارة عن محاولة من أجل المساهمة في سد الفراغ الذي يتعلق بندرة أدبيات هذه الدراسة، وفي ذات الوقت محاولة لتوجيه انتباه الدارسين إلى البحث في موضوع إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية وما تعلق بها من بناء وحفظ، وضرورة تعزيز الأدبيات العربية في هذا الجانب.

سادسا: منهجية الدراسة

إن إنجاز هذه الدراسة والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار صحة الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي، وذلك بالاستعانة بالمنهج التحليلي كطريقة للإلمام بالجوانب الخاصة بالبحث لأنه الأنسب لمعالجة موضوع دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية، وذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات البحث، وبالتالي الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإشكالياتها.

سابعاً: مبررات الدراسة

إن الأسباب والمبررات التي دفعت بالباحثين إلى اختيار هذا الموضوع، ترجع في الأساس إلى النقاط التالية:

- تقديم لمحة نظرية وتطبيقية عن إدارة المعرفة ودورها في حفظ الذاكرة التنظيمية، وتبيان مدى أهمية ذلك للمنظمة.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على اختبار مدى توفر إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية في مؤسسة "Khadamaty"، ثم اختبار دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- **الحدود المكانية:** تتعلق الحدود المكانية بمكان إجراء التريص، وهو مؤسسة خدماتي "Khadamaty" بولاية برج بوعريريج.
- **الحدود الزمانية:** تتعلق بالفترة الزمانية لمشكلة الدراسة، من خلال استعمال الدراسات والتقارير التي نشرت حول موضوع إدارة المعرفة وموضوع الذاكرة التنظيمية، بحيث تم الاعتماد على دراسات تمتد من 2005 إلى 2021.
- **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في الإداريين العاملين بمؤسسة خدماتي "Khadamaty" برج بوعريريج، والمقدر عددهم بـ 80 إدارياً، بحيث تم توزيع 50 استبانة، وتم قبول 49 منها.

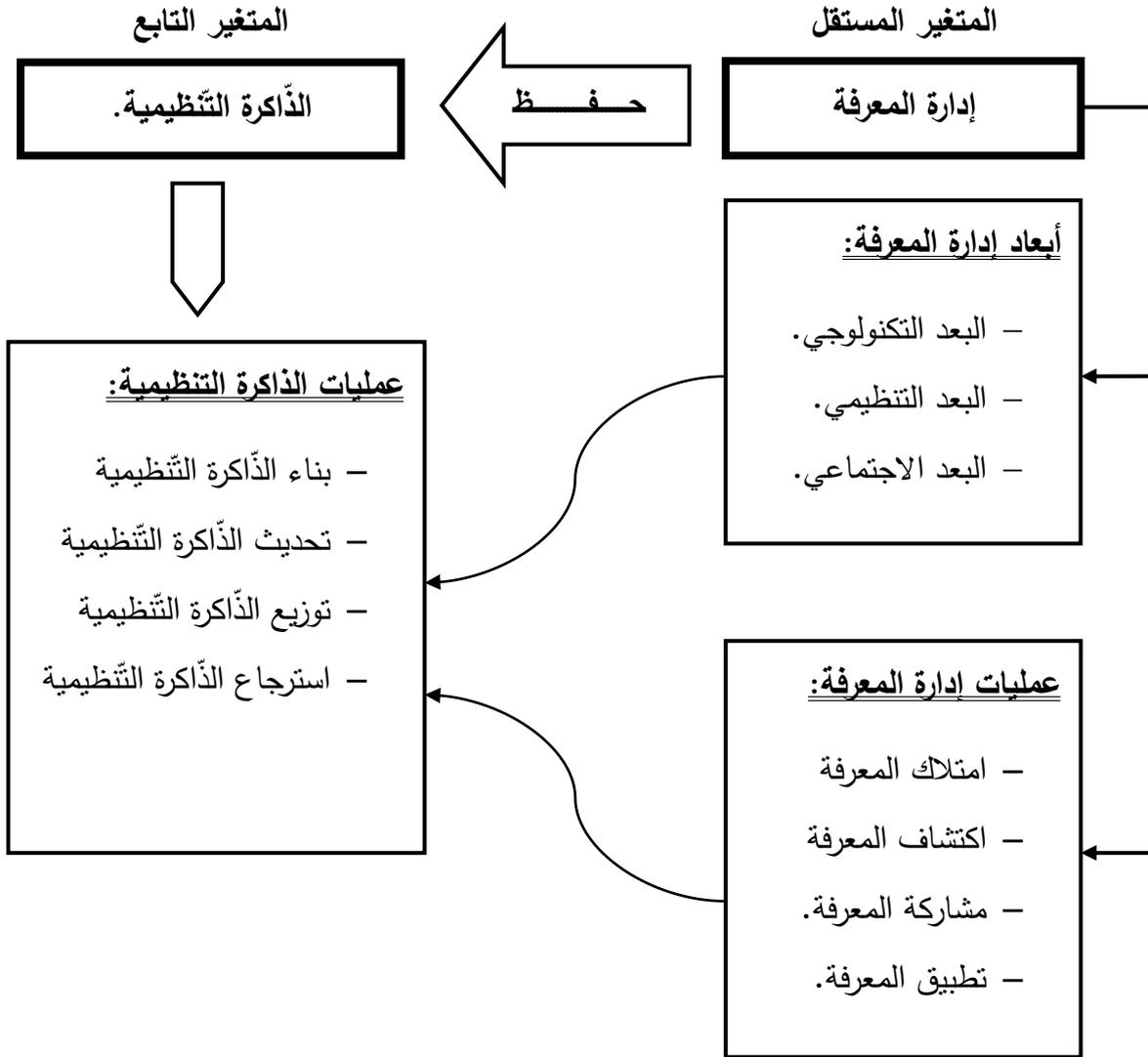
تاسعاً: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الدراسة (النظرية والتطبيقية)، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كالآتي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان (الإطار النظري لإدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية) وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث بحيث تطرق المبحث الأول إلى إدارة المعرفة، والمبحث الثاني إلى الذاكرة التنظيمية، أما المبحث الثالث فتحت عنوان إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية

▪ الفصل الثاني: تحت عنوان (الإطار التطبيقي للدراسة)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث بحيث تطرق المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث فقد تم تخصيصه لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

عاشرا: نموذج الدراسة:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة.

تمهيد:

إن الاهتمام الحديث والمعاصر بالمعرفة باعتبارها قوة، ولأنها أصبحت اليوم أصلاً من أصول المؤسسة التي يمكن أن تكون ميزة تنافسية بحدّ ذاتها. أسس لظهور توجّه حديث في الإدارة يعرف بـ "إدارة المعرفة" (Knowledge management)، نظراً لعدم إدراك المؤسسات لحجم المعارف التي تمتلكها أحياناً أو عدم استغلال هذه المعارف بطريقة فاعلية في أحيانٍ أخرى.

من أجل ذلك اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر مداخل جديدة لشرح حجم المعارف في المؤسسة، وطرق إدارتها وحفظها ومن ثم تخزينها وإعادة استعمالها وقت الحاجة، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في محيط المؤسسة الخارجي، وقد تعاضم دورها بعد أن أدركت المؤسسات أن بناء ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة يعتمد بشكل كبير على الموجودات الفكرية التي تمتلكها وعلى الكيفية الفعّالة في إدارتها وحفظها من الضياع.

إلا أن إمكانية تسرب وفقدان معارف المؤسسة التي تشرف عليها إدارة المعرفة واحتمال حدوث ما يعرف في عالم الإدارة بـ "الزهايمر التنظيمي"، جعل من المؤسسة مطالبة باستحداث آلية لحفظ ذاكرة المؤسسة من الضياع، وتخزينها بحيث يمكن استخدامها واسترجاعها في أيّ وقت. وهو ما زاد الاهتمام بموضوع الذاكرة التنظيمية في الأدبيات الإدارية المعاصرة خاصة الأجنبية منها.

ومن هذا المنطلق، يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراضه لمجموعة الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع إدارة المعرفة من جهة والذاكرة التنظيمية من جهة أخرى، أو تلك التي جمعت بينهما. وذلك من خلال التقسيم التالي:

- المبحث الأول: مفاهيم أولية حول إدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: عموميات حول الذاكرة التنظيمية.
- المبحث الثالث: إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن التوجه الإداري الحديث نحو الاهتمام باستخدام المعلومات لخدمة أهداف المؤسسة، وكذا تجميع وتخزين المعرفة الناتجة عن المعلومات من إعادة استخدامها وقت الحاجة، قد أسس لظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة، من بينها ما صار يعرف بإدارة المعرفة في المنظمة.

من خلال هذا المبحث المعنون بـ "مدخل إلى إدارة المعرفة" نحاول تقديم ماهية إدارة المعرفة بشيء من التفصيل، وذلك عبر تقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب رئيسية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

نبحث عبر هذا المطلب الأول الموسوم بـ "مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة" في مفهوم إدارة المعرفة من خلال الفرع الأول، وفي أهمية إدارة المعرفة عبر الفرع الثاني.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

إنّ مصطلح إدارة المعرفة هو مصطلح حديث، إلا أن مضمون المفهوم قديم في عمومته، والوصول إلى مفهوم شاملٍ ودقيقٍ لإدارة المعرفة يمرّ عبر التعريف بمفهوم المعرفة ثمّ التعريف بإدارة المعرفة.

أولاً: تعريف المعرفة.

نستعرض هنا التعريف اللغوي والاصطلاحي لمفهوم المعرفة.

1- التعريف اللغوي:

- المَعْرِفَةُ: "عِرْفَةٌ بالكسر وعِرْفَانًا: أَي عَلِمْتُهُ بحاسّةٍ من الحواس الخمس، والمعرفة اسم منه".¹
- أمّا المعرفة في اللغة الإنجليزية حسب قاموس وبستر (WEBESTER) فهي: "الفهم والإدراك الواضح والأكيد للأشياء والحقائق والسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات، والمبادئ المكتسبة في العقل البشري".²

1- أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 404.

2- الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2017 /01/25، ص 28.

- التعريف الاصطلاحي:

قُدِّمت العديد من التعاريف في سبيل الإحاطة النسبية بمفهوم المعرفة وبمضمونها، نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- تعريف "نونাকা" (Nonaka) سنة 1994 م: "المعرفة هي تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية".¹

- تعريف "كلارك و رولو" (Clark & Rollo) سنة 2001 م: "المعرفة هي مجموعة بيانات ومعلومات وإرشادات وأفكار يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع، وتوجه السلوك البشري كالأفراد والمنظمات في جميع الأنشطة الإنسانية".²

- تعريف "منظمة الأمم المتحدة" (The United Nations): "المعرفة مجموع ما هو معروف ... وتكتسب المعرفة في عمليات إدراكية معقدة هي: الحس، والتعلم، والتواصل، والتداعي، والتعليل. ولفظ المعرفة يستخدم أيضا بمعنى الفهم الواثق لموضوع من الموضوعات، إلى جانب القدرة على استخدامه في غرض محدد".³

- تعريف "منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة" المعروفة اختصارًا بالـ (UNESCO): "المعرفة كل معلوم خضع للحس والتجربة".⁴

بناءً على ما سبق عرضه من تعاريف، أمكن لنا إعطاء هذا التعريف الإجرائي لمصطلح المعرفة: "المعرفة هي مجموعة البيانات والمعلومات والخبرات التي يحملها الإنسان ويعتقد بصحتها، والتي توجه سلوكه على جميع المستويات الفردية، الاجتماعية والمؤسسية".

1- حياة براهيم، دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة حالة قطاع الإلكترونيك بـ بوعريـج، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2017-2018، ص 16.

2- إيثار خلف الهميسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية - السلط - الأردن، 03 أبريل 2014، ص 09.

3- إدارة المعارف في منظمة الأمم المتحدة، تقرير صادر عن منظمة الأمم المتحدة، الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة، روما - إيطاليا، 17-18 نوفمبر 2008، ص 05.

4- طه جابر العلواني، الأزمات الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات وعلاج، الطبعة الرابعة، الدار العالمية للكتاب الإسلامي - الرياض - المملكة العربية السعودية، 1994، ص 31.

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً، والتي اختلف في تعريفها الباحثون والدارسون، نستعرض من بين هذه التعاريف ما يلي:

- تعريف "بيتر فيردناند دراكر" (Peter Ferdinand Drucker) سنة 1995 م: "إدارة المعرفة هي التنسيق واستغلال موارد المعرفة التنظيمية من أجل خلق المردودية والميزة التنافسية".¹

- تعريف "بيكمان" (Beckman) سنة 1999 م: "إدارة المعرفة هي العملية التي يتم وصولها إلى التجربة الخبرة التي تمكن من خلق قابليات جديدة وتمكن من أداء الرئيس وتشجع على الابتكار وتحسين الفائدة التي يحصل عليها الزبون".²

- تعريف مؤسسة الاستشارات المهنية الشهيرة "كلينفيلد بيت مارويك جورديلر" (KPMG) سنة 1999 م: "إدارة المعرفة هي محاولة المنظمة المستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها".³

- تعريف "منظمة الأمم المتحدة" (The United Nations): "إدارة المعارف هي عمليات منهجية، أو مجموعة ممارسات، تستخدمها المؤسسات في تحديد وتسجيل وتخزين وإنشاء وتأمين وتمثيل وتوزيع المعارف لأغراض الاستخدام والتوعية والتعليم في سائر أجزاء المؤسسة، وترتبط برامج إدارة المعارف عادة بأهداف المؤسسة ويقصد بها إحراز نتائج محددة مثل الأسرار المشتركة، أو الأداء المحسن، أو الميزة التنافسية أو بلوغ مستويات ابتكار أعلى".⁴

بناءً على ما سبق، أمكن لنا تعريف إدارة المعرفة على أنها: "عملية ديناميكية حركية باستمرار، تهدف لرفع مستويات الأداء وخفض التكاليف، إضافة لتمكينها المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية التي تحيط بالمؤسسة، كما أنها تشجع على الابتكار وخلق سلوكيات جديدة. من خلال الأنشطة التي تسعى لخلق المعرفة، نقلها، مشاركتها، توزيعها، استخدامها، حفظها واسترجاعها خدمة لأهداف المنظمة".

1- زينة بن وسعد وهاجر بوزيان الرحماني، (إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمه لخضر - الوادي - الجزائر، المجلد الثاني - العدد الأول، 01 جوان 2018، ص 396.

2- شاكر جار الله الخشاني، "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي"، كتاب أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات (بحوث محكمة منتقاة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014، ص 114.

3- هالة عبد القادر صبري، "واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية"، المرجع نفسه، ص 83.

4- إدارة المعارف في منظمة الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة.

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، وبناءً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج رائعة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المنظمة.¹

إضافة إلى ذلك، فإن لإدارة المعرفة أهمية بالغة تكمن في النقاط التالية:²

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جديدة والكشف العميق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته.
- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- تعظيم الفكر الإبداعي والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية.
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مداخل إدارة المعرفة.

1- سهاد محمد إسماعيل رومي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في الخليل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل - الخليل - فلسطين، 30 جوان 2016، ص 13.

2- فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، 16 أوت 2017، ص 20.

المطلب الثاني: الإطار التطوري لإدارة المعرفة.

نبحث من خلال هذا المطلب في الإطار التطوري لإدارة المعرفة، من خلال استعراض الجذور التاريخية لإدارة المعرفة (الفرع الأول)، المقاربات النظرية التي مرّت بها إدارة المعرفة (الفرع الثاني)، وكذا نماذج إدارة المعرفة حسب معيار الزمن (الفرع الثالث).

الفرع الأول: جذور إدارة المعرفة.

أسّس "كارل إيريك سفيبي" (Karl-Erik Sveiby) سنة 1979 لمفهوم إدارة المعرفة، فأثناء مراجعته لأحد السجلات، اكتشف عدم تدوين كرونة واحدة، وبمزيد من التحري اكتشف Sveiby أن إهمال التدوين لم يقتصر على الأموال، بل تجاوز ذلك إلى كفاءة العاملين وأدائهم ... وهنا فطن إلى ما يُعرف بإدارة الأصول غير الملموسة، وأنها لا تقل أهمية عن إدارة الأصول الملموسة.¹

إلا أنّ أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو "دون مارشاند" (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي، واصفاً إياها على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي ذات المرحلة تنبأ رائد الإدارة "بيتر دراكر" (Peter Drucker) بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستكون من صنّاع المعرفة الذين يواجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية من زملائهم ومن العملاء.²

كما بدأ أول مؤتمر لإدارة المعرفة عام 1994 تحت رعاية "إرنست ويانج" (Ernst & Young)، أما أهم تلك المؤتمرات فهو المؤتمر المنعقد عام 1995 تحت رعاية "آرثر أندرسن" (Arthur Andersen) والمركز الأمريكي للإنتاج والجودة، والذي ضمّ خمسمائة عضواً.³

وانطلاقاً من سنة 1997 صار موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري الإداري، وظهرت بذلك العديد من المؤلفات في هذا المجال.

1- يورك برس، إدارة المعرفة Knowledge Management، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان - بيروت - لبنان، 2005، ص 06 (بتصرف).

2- بلال بوغدير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، الدار الجامعية - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية، 2014، ص 43.

3- يورك برس، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الفرع الثاني: مقاربات إدارة المعرفة.

إن تصنيفات مقاربات ومداخل إدارة المعرفة عديدة ومختلفة بتعدد الدارسين والباحثين، ومن بين هذه التصنيفات نجد من قسّم مقاربات إدارة المعرفة إلى مقارنة نازلة ومقارنة صاعدة كالآتي:¹

أولاً: المقارنة النازلة (الإستراتيجية أو إدارة أرباب العمل):

تتكون هذه المقاربة من تحليل النشاطات في المؤسسة من خلال عشرة أبعاد هي: المسار التعاوني، قياس الأداء، التدريب، الشبكة الموزعة التي تتعلم، حالة التسويق، المنتجات والخدمات، اختراق السوق، نظم المعلومات، صورة المؤسسة، القيادة بهدف تصور وتطبيق وتنشيط تدفق شامل للمعارف.

ثانياً: المقارنة الصاعدة (الإشرافية / التطبيقية):

نتجت هذه المقاربة من تجربة تنمية الحلول بغية حل المشكلات المعقدة، مستخدمة منهجيات وتقنيات معالجة المعلومات، وهي تتألف من البدء بتحليل حالة ما، واستخدام نظام داعم. يتم تحليل المشكلة في سياقها الإجمالي بهدف تحديد ما هي المعطيات والمعلومات والمعارف المطلوب استخدامها، وأين وجدت، وكيف وجدت، ومن قبل من تستخدم وسط المؤسسة، وبأية نشاطات. وذلك لامتلاك صورة متكاملة عن تدفق المعارف المولدة.

إضافة إلى ذلك، يمكن التمييز بين أربع مقاربات لإدارة المعرفة في إطارها العام، على النحو التالي:²

- المدخل الأول هو المدخل الاقتصادي الذي يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري (intellectual capital) أو باعتبارها أحد عناصره.
- المدخل الثاني ينطلق من اعتبار المعرفة بنيان اجتماعي.
- المدخل الثالث يشير إلى المعرفة كشيء (an object)، يمكن تخزينه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات (IT).
- المدخل الرابع هو مدخل إداري يركز على إدارة المعرفة باعتبارها (Process).

1- محمد مرعي مرعي، من إدارة المعرفة إلى إدارة الكفاءات في المؤسسات (المنهجيات والآليات)، محاضرات في إدارة المعرفة، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق - سوريا، 2014، (متاح عبر الرابط التالي: https://www.academia.edu/23707455/من_إدارة_المعرفة_إلى_إدارة_الكفاءات)

2- حياة براهيم، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفرع الثالث: نماذج إدارة المعرفة.

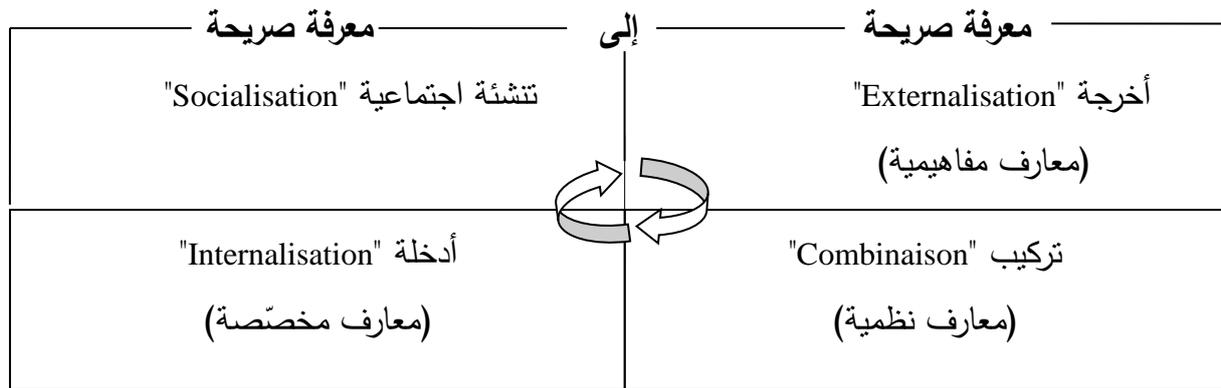
إنّ إدارة المعرفة مجموعة من النماذج العديدة التي يتم تطبيقها في مختلف المؤسسات، نستعرض من خلال هذا الفرع أبرز هذه النماذج حسب معيار الزمن.

أولاً: نموذج "توناكا وتوكاشي" (Nonaka & Takeuchi):

سنة 1995 قام كلّ من "Nonaka & Takeuchi" بتجسيد نموذج يسمح بتحويل المعرفة في تفاعل ديناميكي بين معرفة صريحة وضمنية، والتي تتم عبر مجموعة من العمليات: تنشئة اجتماعية "Socialisation"، أخرجة "Externalisation"، تركيب "Combinaison"، أدخلة "Internalisation". يعرف أيضاً هذا النموذج بنموذج "SECI" المعبر عن حلزونية المعرفة.¹

وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج إدارة المعرفة حسب Nonaka & Takeuchi



المصدر: سليم مجلخ، التعليم الإلكتروني كأداة فعالة في التدريب وتسيير المعرفة للموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر، المجلد الثاني - العدد السابع، جوان 2017، ص 1165.

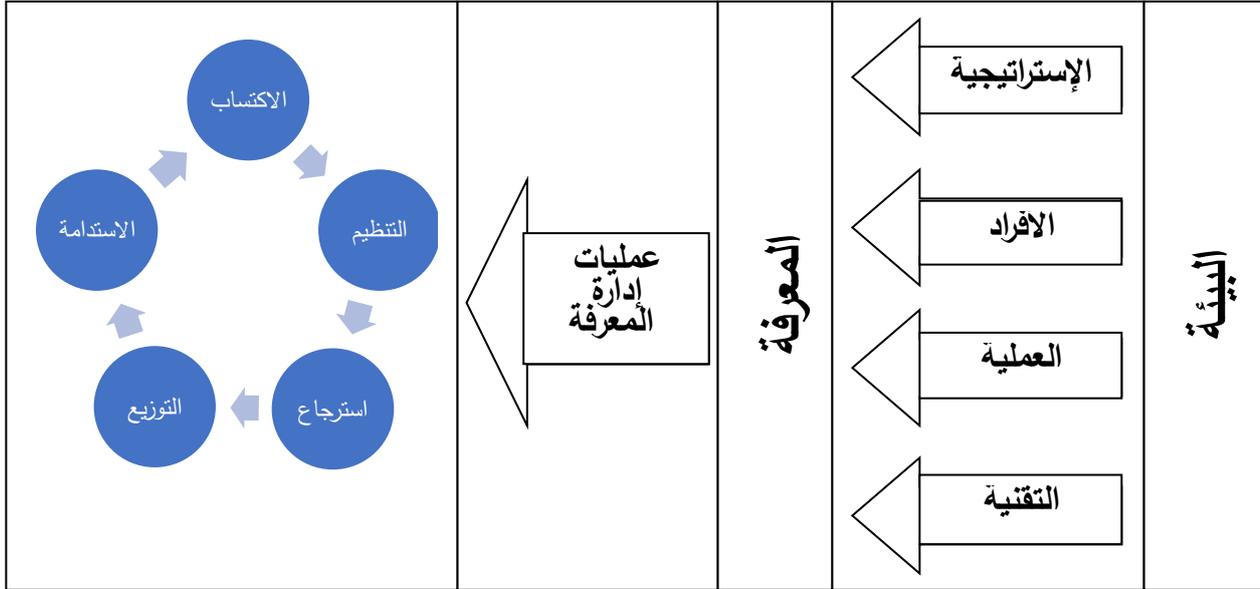
ثانياً: نموذج "دوفي" (Duffy):

سنة 2000 اقترح "Duffy" نموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل، تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة،

1- سليم مجلخ، (التعليم الإلكتروني كأداة فعالة في التدريب وتسيير المعرفة للموارد البشرية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر، المجلد الثاني - العدد السابع، جوان 2017، ص 1165. (بتصرف)

وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.¹ والشكل التالي يبين نموذج إدارة المعرفة حسب "Duffy":

الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة حسب "Duffy"



المصدر: محمد بوزيداوي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 - الجزائر، 2013-2014، ص 37.

ثالثاً: نموذج "ماركوارت" (Marquardt)

اقترح "Marquardt" سنة 2002 مدخلا شموليا لإدارة المعرفة يتألف من ستة مراحل متسلسلة تؤدي الوحدة منها الى الأخرى، وتتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض. وصولاً إلى مرحلتي النقل والنشر ثم التطبيق ويشير هذا النموذج إلى أن إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المنظمة وجوهرها وان هذه المنظمة هي التي تقوي المعرفة من خلال المراحل السابقة كما يبين أن المنظمة تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات.²

1- محمد بوزيداوي، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 - الجزائر العاصمة - الجزائر، 2013-2014، ص ص 36-37.

2- بلال بوغفير، مرجع سبق ذكره، ص 49.

المطلب الثالث: أسس إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تقوم على مجموعة من الأسس التي تتمثل في العناصر المكونة لإدارة المعرفة، الاستراتيجيات التي تعد خطة لتوصيف المعرفة، إضافة إلى مجموعة الأبعاد التي تعبر عن مسار وطبيعة عمل هذه الإدارة.

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة.

إن البنية التحتية لإدارة المعرفة تركز على مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب على المنظمة الاهتمام بها، يمكن إجمال هذه العناصر فيما يلي:¹

أولاً: الثقافة التنظيمية

إن تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية متوافقة مع التعليم المستمر وإدارة المعرفة، وأن تكون كذلك مشجعة لروح فريق العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين.

ثانياً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمية توضح التسلسل الإداري للمنظمة وكيفية تفاعل العاملين مع بعضهم ومسؤوليات الأفراد وسلطاتهم، مما يساهم في نقل المعرفة واتجاه النقل والمشاركة. وتسهل عمل إدارة المعرفة.

ثالثاً: البيئة المادية

البيئة المادية هي كل ما يتعلق بتصميم المباني والمكاتب وغرف الاجتماعات، فهناك الكثير من الدراسات وجدت أن نسبة كبيرة من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير الرسمية والبرامج التدريبية التي تعدها المنظمات بدلاً من العلاقات الرسمية.

رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

تخدم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الكثير من العمليات مثل معالجة البيانات وتصنيفها وتخزينها، وكذلك تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، فهي من أهم العناصر المؤثرة على بناء نظام إدارة

1- حسين محمد عتوم وبمنى أحمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص ص 72-73 (بتصرف).

المعرفة، حيث ستساعد في زيادة قدرات المنظمة المعرفية من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة وتجميعها وتصنيفها وتخزينها، وبعد ذلك نشرها عبر الوسائل المتاحة لتحقيق أهدافها.

خامساً: المعرفة المشتركة

تشير المعرفة المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات التي تدعم عمليات إيجاد معارف جديدة، مما يزيد الابتكار والإبداع في المنظمة.

إضافة إلى العناصر السابقة الذكر التي تم إيرادها لإدارة المعرفة، فإن هناك من يرى من الباحثين والدارسين بأن لإدارة المعرفة عناصر أخرى، تتمثل هذه العناصر في مجموعة النقاط الثمانية (08) التالية:¹

- 1) **التعاون:** تؤثر إشاعة ثقافة التعاون في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
- 2) **الثقة:** أي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا على مستوى السلوك.
- 3) **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.
- 4) **المركزية:** تشير إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
- 5) **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.
- 6) **الخبرة الواسعة العميقة:** أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.
- 7) **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.
- 8) **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، والخدمات، والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد.

1- ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية - دمشق - سوريا، 2019، ص 24.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.

إن إستراتيجية إدارة المعرفة هي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبها بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها، وإستراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بنظر الاعتبار الموائمة بين الإستراتيجية العامة وأهداف المنظمة.¹

من بين أهم استراتيجيات إدارة المعرفة التي تعد خطة لتوصيف إدارة المعارف في المنظمة، نجد مجموعة الإستراتيجيات التالية:

أولاً: الإستراتيجية الترميزية (Codification Strategy)

تتجسد في التفاعل بين الشخص ومصدر غير بشري، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة أساساً، وهي تصلح للمنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب أو المشاريع الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المنظمة.

ثانياً: الإستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy)

ترتبط بالأشخاص (تفاعل شخص مع شخص أو أشخاص آخرين) والتي يلعب فيها الاتصال والحوار والمشاركة بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها، وهي تصلح أكثر للمنظمات المنتجة لمنتجات ذات معدلات تغيير عالية أو المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة التي تتبادر إلى الأشخاص لأول مرة أو مجربة قبلاً من طرفهم شخصياً.²

ثالثاً: إستراتيجية العرض (Supply Strategies)

تركز هذه الإستراتيجية على توزيع ونشر المعرفة الحالية التي تحتويها المنظمة، فهي تعتمد على توفري الآليات الكفيلة بنقل ونشر المعرفة داخل المنظمة.

1- ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 85-86.

2- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة - الجزائر، 2008-2009، ص 62.

رابعاً: إستراتيجية الطلب (Demand Strategirs)

أما هذه الإستراتيجية فتركز على توليد المعرفة الجديدة داخل المنظمة، وذلك عن طريق توفير الآليات التي تضمن توليد المعرفة وابتكارها.¹

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تركز على مجموعة من الأبعاد المختلفة، تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية مسار عمل الإدارة، وهنا يرى "ديك" (Dueck) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي:²

أولاً: البعد التكنولوجي Technological Dimension: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

ثانياً: البعد الاجتماعي Social Dimension: إن هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صنّاع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صنّاع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

ثالثاً: البعد التنظيمي واللوجستي Organization and Logistical Dimension: يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

1- حمدي أبو القاسم، (دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم وتنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة)، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب - البليدة - الجزائر، المجلد الخامس - العدد الثاني، 31 ديسمبر 2014، ص 294.

2- عواطف عيشوش، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2017-2018، ص 39.

كما يشير كلٌّ من "جروفر ودافنپورت" (Grover & Davenport) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي:¹

أولاً: التركيز على الأفراد: ويتمثل في التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع قدرات معرفية واسعة وتمييزة.

ثانياً: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: ويتم التركيز هنا على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والتأكيد على استخدامها.

ثالثاً: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: ضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية التي تكفل نجاحاً طويلاً الأمد مما يضمن التركيز على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى القيمة الاقتصادية للمنظمة.

رابعاً: التركيز على فاعلية المنظمة: يجري التركيز هنا على استخدام المعرفة مما يؤدي إلى التطوير والتحسين للفعاليات التشغيلية والتنظيمية.

المطلب الرابع: تطبيق إدارة المعرفة.

إن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يمرّ عبر مجموعة من المراحل المتعاقبة والمتكاملة، بالإضافة إلى مجموعة من العمليات الأساسية، وكذا مجموعة المتطلبات التي لا يمكن تطبيق إدارة المعرفة في حال عدم توافرها.

الفرع الأول: مراحل إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة عملية منظمة ومنهجية، يتم تطبيقها في المنظمة من خلال مجموعة من المراحل المتعاقبة، تتمثل هذا المراحل في النقاط التالية:

أولاً: مرحلة المبادرة

يتم في هذه المرحلة إدراك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية، إذ تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، وبالتالي لا بدّ من تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة ونشرها عبر قنوات الاتصال المفتوحة.

1- حسين محمد عتوم ويمنى أحمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-69.

ثانيا: مرحلة النشر

يتم في هذه المرحلة البدء باستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة مثل إيجاد واكتساب وتخزين واستخدام المعرفة، ويركز المديرون فيها على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة داخل المنظومة التي تحاول بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها.¹

ثالثا: مرحلة التكامل الداخلي

يتم في هذه المرحلة التركيز على:

- 1) التكامل والتمويل المعرفي طبقا لمستوى متطلبات السوق.
- 2) هيكلية المعرفة ورسم خريطتها.
- 3) استخدام محركات البحث واستراتيجياتها.
- 4) اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء.
- 5) الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة.

رابعا: مرحلة التكامل الداخلي

يتم في هذه المرحلة التركيز على:

- 1) كفاءة إدارة المعرفة، الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي، إدارة التعاون.
- 2) المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات الفيديوية، البريد الإلكتروني، نظم المشاركة بالمعرفة.²

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة تعتمد على أربعة أنواع أساسية من العمليات، والتي يتم من خلالها اكتشاف المعرفة وامتلاكها، وتشمل أيضا العمليات التي يتم من خلالها مشاركة وتطبيق هذه المعرفة، وهي العمليات التي نستعرضها من خلال هذا الفرع.

1- ندى صارم، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

2- سهاد محمد إسماعيل رومي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

أولاً: عملية اكتشاف المعرفة.

يمكن تعريف اكتشاف المعرفة (Knowledge Discovery) على أنها تطوير المعرفة الضمنية Tacit أو المعرفة المصرح بها Explicit من البيانات والمعلومات أو من تحليل المعرفة التي تم الحصول عليها مسبقاً. وإن اكتشاف المعرفة المصرح بها يعود بالأساس مباشرة إلى التوافق (التركيب) المعرفي الذي يعني بأن اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة تستند مباشرة على مشاركة المعرفة.

أما في حالة المعرفة الضمنية فإن تكاملية الأنظمة المتعددة بهدف توليد المعرفة الجديدة تظهر من خلال آلية جعل المعرفة جماعية، وجعل المعرفة مشتركة (اجتماعية) تعني تحليل المعرفة الضمنية من خلال الأفراد، وعادة تكون من خلال الفعاليات المشتركة بدلاً من صياغتها على هيئة تعليمات مكتوبة.¹

ثانياً: عملية امتلاك المعرفة

مصطلح امتلاك المعرفة (Capture Knowledge) 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 الحدود التنظيمية بما في ذلك الاستشاريين والمنافسين والعملاء والموردين، وأرباب العمل السابقين للموظفين الجدد بالمنظمة".

وتستفيد عملية امتلاك المعرفة بصورة أساسية من عمليتين فرعيتين وهما التجسيد والتدوين، واستناداً إلى ما ورد في أعمال Nonaka فإن التجسيد والتدوين يساعدان في امتلاك المعرفة الضمنية والصريحة.²

ثالثاً: عملية مشاركة المعرفة.

هي عملية تحويل ونقل المعرفة إلى الموظفين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية أساسية بالنسبة للعمليات الإدارية، كما أن عملية نقل المعرفة والتشارك فيها تتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتدريب، والنقاشات المباشرة بين الموظفين والإدارة العليا، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق، سيما وأن التقنيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات والانترنت) تضمن

1- أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2021، ص 127.
2- بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2016-2017، ص 63.

توفير المعرفة عند الطلب لجميع الموظفين، رغم وجود ثلاثة عوامل رئيسية قد تؤثر على عملية التشارك بالمعرفة، وهي الافتقار إلى الثقة، الافتقار إلى الوقت، والموقع الوظيفي لصاحب المعرفة.¹

رابعاً: عملية تطبيق المعرفة.

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.

فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيًا من العمليات السابقة لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، والتي تحقق لها النمو والتكيف.²

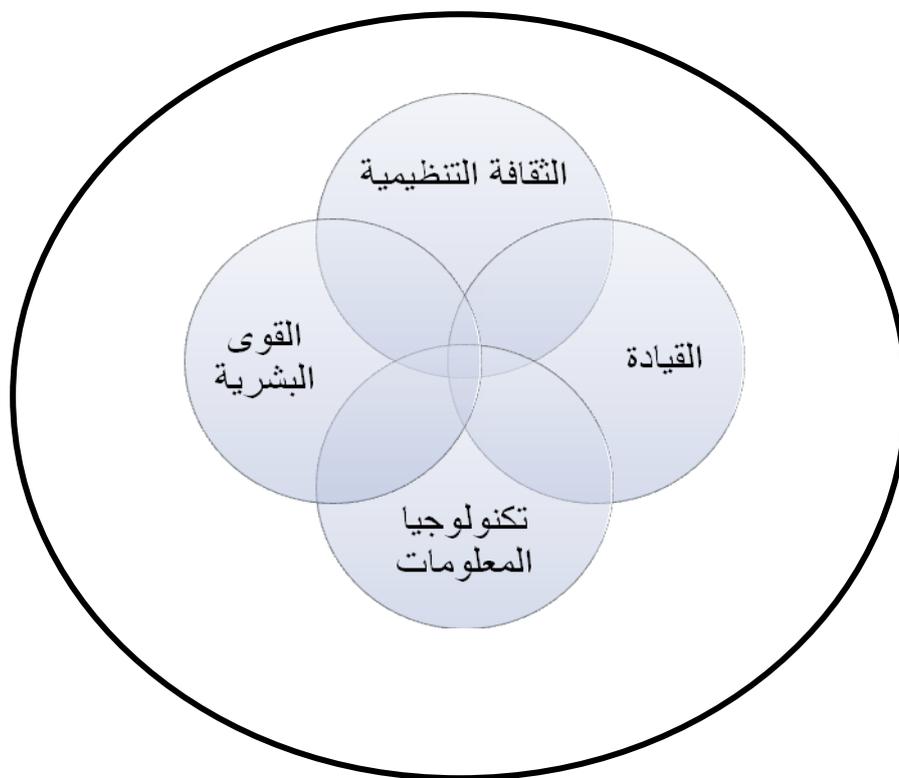
الفرع الثالث: متطلبات إدارة المعرفة.

إن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات وترفع من مستوى أدائهم، ولقد اختلفت الآراء حول المتطلبات الواجب توافرها في المنظمة من أجل التطبيق الناجع لإدارة المعرفة. نختار من بين هذه الآراء تلك التي يلخصها الشكل التالي:

1- ابراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 2014-2015، ص ص 41-42.

2- محمد زرقون والحاج عرابة، (أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية)، المجلة الجزائرية للتمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مباح - ورقلة - الجزائر، المجلد الأول - العدد الأول، 2014/12/31، ص ص 124-125.

الشكل رقم (04): متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: محفوظ عرابي وهشام بن حميدة، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة المؤسسية بالجامعات الجزائرية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - الجزائر، المجلد الثامن - العدد الثاني، 2018/12/31 ص 393.

المبحث الثاني: عموميات حول الذاكرة التنظيمية.

إن موضوع الذاكرة التنظيمية هو أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، والذي لا يزال يكتفه الغموض لقلّة الأدبيات التي استعرضته من جهة، ولارتباط هذا المفهوم مع العديد من المفاهيم ذات العلاقة كالتعلم التنظيمي ونظم المعلومات وإدارة المعرفة وغيرها. من خلال هذا المبحث الموسوم بـ "عموميات حول الذاكرة التنظيمية"، نحاول استعراض مجموعة المفاهيم التي تعرّف بمفهوم الذاكرة التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية

إنّ التعرف على ماهية الذاكرة التنظيمية يتطلب التعرض إلى أصول المصطلح من خلال الفرع الأول لهذا المطلب، وكذا التعريف به عبر الفرع الثاني، ومن ثمّ استعراض أهمية الذاكرة التنظيمية بالنسبة للمنظمة عن طريق الفرع الثالث لهذا المطلب.

الفرع الأول: أصول الذاكرة التنظيمية

إنّ الإطار المفاهيمي لمصطلح الذاكرة التنظيمية لطالما ارتبط ارتباطاً وثيقاً بأعمال الباحثين (1991) Walsh & Ungson¹. إضافة إلى باحثين من أمثال (1998) Anand & Manz & Glick، (1998) Moorman & Miner، ليشهد موضوع الذاكرة التنظيمية تطوراً كبيراً بعد ذلك.²

وبالرغم من ذلك إلا أن أصول هذا المفهوم ترجع لما قدمه العلماء من أمثال David Émile Durkheim (1858) والعالم (1896) Lev Vygotski، فطبقاً لـ Wechsler فإن فكرة الذاكرة التنظيمية نشأت من مفهوم الذاكرة الجماعية وأشار بأن الذاكرة التنظيمية ترتبط بعمل Vygotski ونظرية البناء الاجتماعية، وحثه في ذلك أنّ النشاط الاجتماعي يسبق تطوير الوعي الفردي.³

1- عامر بن داهنين، (الذاكرة التنظيمية: بين الجدلية والممارسة التطبيقية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، ديسمبر 2017، ص 76.

2 -Helder de Jesus Ginja Antunes et Paulo Gonçalves Pinheiro, (Linking Knowledge management, Organizational Learning and Memory), Journal of Innovation & Knowledge, Volume 05 - Issue 02, 2020, p 142.

3- إلهام قشي، تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - الجزائر، المجلد أ - العدد 41، جوان 2014، ص 83.

الفرع الثاني: تعريف الذاكرة التنظيمية.

إن التوصل إلى مفهوم متكامل حول مصطلح الذاكرة التنظيمية يعدّ أمراً صعباً لصعوبة الاتفاق حول تعريف موحد لمفهوم الذاكرة التنظيمية، نظراً لارتباط هذا المصطلح بالعديد من المصطلحات الأخرى كالتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ونظم المعلومات، إلا أنه يمكن استعراض أهم تعريفات الذاكرة التنظيمية وفقاً لاجتهادات الباحثين والدارسين:

- تعريف "والش وإنغسون" (Walsh & Ungson) سنة 1991: "الذاكرة التنظيمية مجموعة من العمليات المخزونة من تاريخ المنظمة، والذي قد يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية".¹

- تعريف "شين" (Shein) سنة 1996: "الذاكرة التنظيمية أكثر من مجرد معلومات بسيطة، فهي مجموعة من الخبرات والمهارات حول المشاريع، الإنتاج، القرارات، والتي غالباً ما تكون مغمورة في عقول العاملين، أو مترسخة في ثقافة المنظمة بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل معرفة ظاهرة".²

- تعريف "نجم عبود نجم" في كتابه (إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) سنة 2005: "الذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى".³

بناءً على ما سبق عرضه من تعاريف الباحثين والدارسين حول مفهوم الذاكرة التنظيمية، يمكن تعريف الذاكرة التنظيمية إجرائياً على أنها: "قاعدة المنظمة من المعارف والخبرات والمهارات المخزنة طوال تاريخ المنظمة، والتي يتم استحضارها في عملية صنع القرار، وخدمة لأهداف المنظمة الحالية والمستقبلية".

1- Alaa El-Dein Jabr Koraz, **Organizational Memory Impact on the Intellectual Capital Case Study**, A Thesis for the Degree of Master in Business Administration, Dean of Postgraduate Studies, Islamic University - Gaza - Palestine, 2011, p 11.

2- حسين محمد عتوم، مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك - إربد - الأردن، 2011-2012، ص ص 22-23.

3- خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2010-2011، ص 120.

الفرع الثالث: أهمية الذاكرة التنظيمية

إنّ للذاكرة التنظيمية دور استراتيجي في المنظمة، فهي تمدنا بالدلالة والمعنى العميق لفهم حياة المنظمة، ماضيها، حاضرها ومستقبلها. ما يمكننا من تفسير سلوك المنظمة السابق والحاضر، وفهم التوجهات المستقبلية وتسهيل العمليات التنظيمية، والتعامل بشكل أفضل مع المشاكل الجديدة والمتكررة، الأمر الذي يساعدنا على اتخاذ أفضل القرارات من خلالها الدور المعلوماتي باعتبارها بنك المعلومات. وتحتوي مخازن الذاكرة التنظيمية على الكثير من المعلومات المتعلقة بكيفية تتم العمليات التنظيمية ولماذا؟ ما يبقي عملية اتخاذ القرار والأنشطة الناجمة عنها تحت الرقابة. كما تمنح القوة والنفوذ للمنظمة من خلال السيطرة على المعلومات والاستغلال الأمثل لها.¹

إضافة إلى ما سبق، فإن أهمية الذاكرة التنظيمية تعود إلى عديد المزايا التي تحققها للمنظمة، والتي تتمثل في النقاط التالية:²

- تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل الخصائص الجوهرية لقدرات العاملين والموارد ذات العلاقة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي.
- زيادة عملية الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار عن طريق تزويده بالإرث المعرفي المتراكم الذي يعتمد على البدائل أو عن طريق تمثيل مناظير المستقبل للعمليات الموجودة.
- إمكانية استرجاع المعلومات ومصادرها المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي، خاصة تلك التي تتعلق بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.
- تشجيع عملية التفكير السببي التي تقود إلى الإبداع في تصنيف موجودات المعرفة الموجودة.

1- نيب بن قانة وفضيلة سيساوي، (انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة "مقاربة سوسبيولوجية")، مجلة آفاق فكرية، المجلد التاسع - العدد الثالث، ديسمبر 2021، ص 498.

2- أسماء شرفة والزهرة صوالحية، (المسؤولية البيئية في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة)، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945 - قلمة - الجزائر، المجلد الأول - العدد الثالث والعشرون، أبريل 2018، ص 573.

المطلب الثاني: أساسيات الذاكرة التنظيمية

إنّ الأدبيات التي استعرضت مصطلح الذاكرة التنظيمية قد اتفقت في مجملها على مجموعة من العناصر الرئيسة للمصطلح، والتي يمكن اعتبارها أساسيات للذاكرة التنظيمية، والممثلة في أنواع الذاكرة التنظيمية، عمليات ومكونات هذه الذاكرة، إضافة إلى أبعادها. وهي العناصر التي نستعرضها بشيء من التفصيل عبر هذا المطلب.

الفرع الأول: أنواع الذاكرة التنظيمية.

تعدّدت وجهات النظر حول تقديم تصنيف واضح ودقيق لأنواع الذاكرة التنظيمية، من بين التصنيفات العديدة التي جاء بها الباحثون والدارسون نذكر ما يلي:

أولاً: تصنيف Asheraft:

قسّم (Asheraft) الذاكرة التنظيمية إلى ثلاث أنواع:¹

1- الذاكرة المرحلية: المعرفة المتعلقة بالأحداث مثلما تمت من قبل الأفراد.

2- الذاكرة الدلالية: أي الذاكرة التقنية.

3- الذاكرة الإجرائية: أي مجموعة المهارات المكتسبة.

ثانياً: تصنيف Biroc:

قسّمت (Biroc) الذاكرة التنظيمية إلى ثلاث أنواع:²

1- الذاكرة التصريحية: وهي عبارة عن ذاكرة تحتوي على المعرفة الصريحة المتراكمة في ذاكرة الإنسان والمتعلقة بالحقائق والأشياء والأحداث.

2- الذاكرة الإجرائية: وهي ضمنية تحتوي على معرفة قدم أو كيف يمكن لبعض المهام القيام بها.

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

1- خليفة عابي، (تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة حمه

لخضر - الوادي - الجزائر، المجلد السادس - العدد الثاني، نوفمبر 2021، ص ص 92-93.

2- المرجع نفسه، ص 93.

إضافة إلى ما تمّ عرضه من تصنيفات الباحثين، فإنه يمكن عرض أنواع الذاكرة التنظيمية على النحو التالي:¹

1- الذاكرة التنظيمية التقنية:

تعني سلسلة من الذاكرة المعتمدة على المعرفة المهنية، متضمنة التقنية والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة. مثل: نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة الإنترنت، التجهيزات والمعدات، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة.

2- الذاكرة التنظيمية الإدارية:

وهي تميل للمعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة إدارة المعرفة، الإستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، إدارة الإنتاج، إدارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، إدارة التجهيزات والمعدات، وإدارة الأزمة.

3- الذاكرة النظامية الثقافية:

تعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، اقتراحات العاملين، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي، والتقاليد والأعراف.

4- الذاكرة النظامية التسويقية:

تشمل كل ما له علاقة بالمجهز (المورد)، والمبيعات، والشراء، والوسطاء، والزبائن. وتتضمن كذلك إدارة علاقات الزبون، وإستراتيجية التسويق، والتعاون الخارجي، قنوات التوزيع، والمزيج التسويقي، ومبادئ اختيار المجهزين والوسطاء. لذا فإن المعرفة عن السوق يجب أن تكون سرية وآمنة حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون.

1- باسمه سليم عبد الرزاق بدر، أثر الذاكرة المنظمة على الإبداع التسويقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية - السلط - الأردن، 07-07-2015، ص 40.

الفرع الثاني: عمليات الذاكرة التنظيمية.

وضّح Stein & (Walch & Ungson) بأن عملية التذكر التنظيمي تتكون من أربعة مراحل أساسية والتي تعتبر من أهم عمليات إدارة المعرفة: عملية الاكتساب، التخزين، الإدامة واسترجاع المعرفة.

لذا يمكن توضيح عمليات الذاكرة التنظيمية وفق المراحل التالية:¹

- بناء الذاكرة التنظيمية
- تحديث الذاكرة التنظيمية
- توزيع الذاكرة التنظيمية
- استرجاع الذاكرة التنظيمية

الفرع الثالث: مكونات الذاكرة التنظيمية.

إنّ التصورات التي عرضت مكونات الذاكرة التنظيمية عديدة، وعموماً فإنه يمكن القول بأن الذاكرة التنظيمية تتكون من العناصر والمكونات التي نحصرها في النقاط التالية:²

- البيانات والمعلومات السابقة.
- جميع الوثائق المنتجة داخل المنظمة والمرتبطة مع نشاطات المنظمة.
- الملكية الفكرية مثل براءات الاختراعات وحقوق النشر والعلامات التجارية.
- تفاصيل حول الأحداث والمنتجات والأفراد، وهذا يتضمن العلاقات بين الأفراد العاملين داخل وخارج المنظمة.
- المادة المنشورة ذات العلاقة بإحدى النشاطات التنظيمية.
- المعرفة المولدة في داخل المنظمة.

1- بن عامر داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية مرجع سبق ذكره، ص 119.

2- حسين محمد عتوم ويمنى أحمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص 153.

إضافة إلى ذلك، يمكن تحديد مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصر هذه المكونات من خلال الجدول التالي:

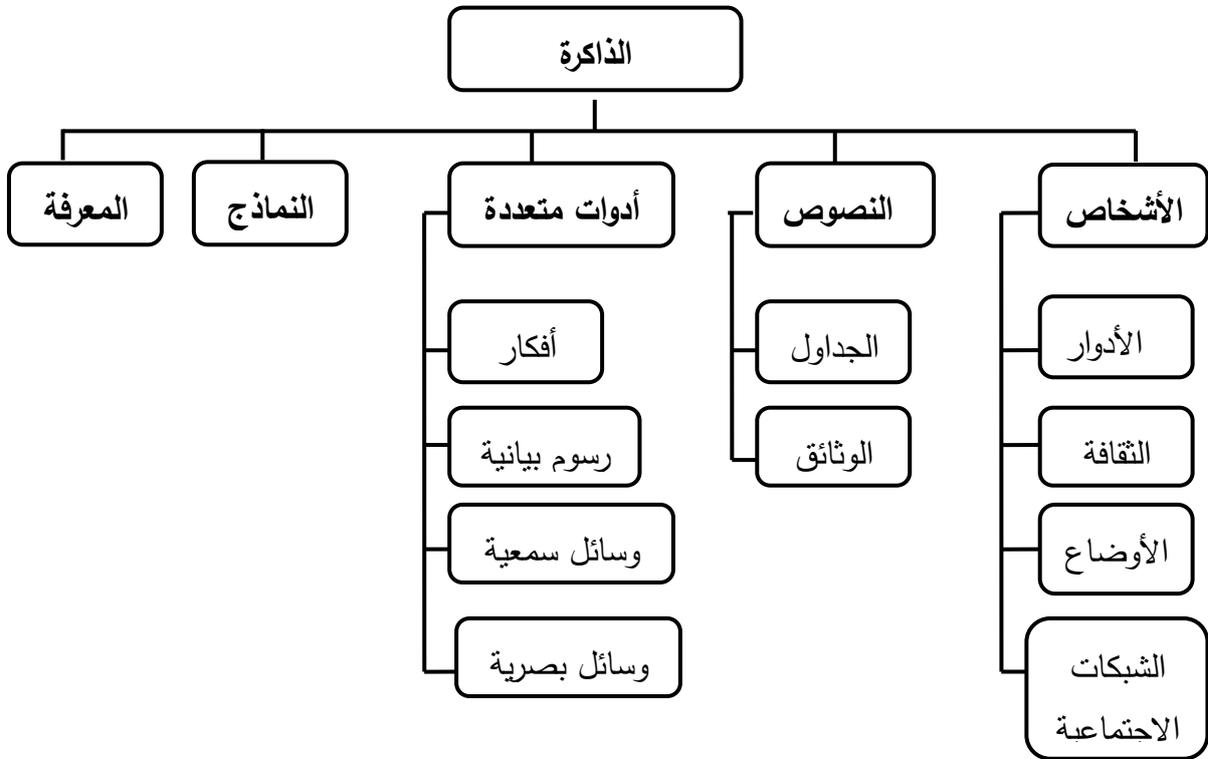
الجدول رقم (01): مكونات الذاكرة التنظيمية وعناصرها

عناصر الذاكرة	مكونات الذاكرة
	الثقافة
	البنى التحتية
	الأنظمة
	الإجراءات

المصدر: حسين محمد عتوم ويمنى أحمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 158

كما يلاحظ أن العديد من العلماء قد سعوا إلى تلخيص مكونات الذاكرة التنظيمية عبر العديد من النماذج والأشكال، نختار من بينها النموذج التالي:

الشكل رقم (05): مكونات الذاكرة التنظيمية حسب Watson



المصدر: بلقاسم جوادي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2019-2020، ص 32.

الفرع الرابع: أبعاد الذاكرة التنظيمية.

إن للذاكرة التنظيمية مجموعة من الأبعاد، يمكن إجمال هذه الأبعاد في خمسة أبعاد رئيسية، تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

أولاً: مستوى الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Level:

يمثل حجم المعارف والخبرات المخزنة في ذاكرة المنظمة حول مجالات عملها، ويشير إلى مدى اهتمام المنظمة بعمليات البحث والتطوير.

1- أحمد إبراهيم موسى، (أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية)، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة - الشارقة - الإمارات، المجلد الرابع عشر - العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 151.

ثانيا: انتشار الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Dispersion:

يمثل مدى توافر نمط الاتصالات المقترحة التي تسهل الوصول إلى المعرفة المطلوبة، ويشير إلى مدى اتفاق العاملين على أهمية المعرفة المتوفرة بالمنظمة، ومدى إدراكهم لسياساتها ومشكلاتها والقضايا التي تواجهها.

ثالثا: محتوى الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Content:

يمثل مضمون الذاكرة وفقا لنوع المعرفة التي تتضمنها، وتنقسم إلى نوعين هما: الذاكرة الإجرائية، والذاكرة التصريحية.

رابعا: شكل الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Form:

يمثل ما تتضمنه الذاكرة التنظيمية من ذاكرة صلبة (قواعد بيانات، وأدلة، وملفات، ونظم معلومات)، وذاكرة مرنة (ذاكرة العاملين بالمنظمة، والتي تدعم الاستخدام الفعال للذاكرة التنظيمية).

خامسا: تشكيل الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Formation:

يمثل المصادر التي تعتمد عليها المنظمة في بناء أو تأسيس ذاكرتها التنظيمية، اعتمادا على خبراتها الذاتية، أو بالاستعانة بخبرات خارجية فردية أو تنظيمية.

المطلب الثالث: أشكال الذاكرة التنظيمية

إن للذاكرة التنظيمية العديد من الأشكال، نستعرض من خلال هذا المطلب أبرز هذه الأشكال عبر تقسيمه إلى خمس فروع رئيسية.

الفرع الأول: الذاكرة الوثائقية (Documentaire Mémoire)

الذاكرة الوثائقية تتجسد في نظام توثيق باستغلال الوثائق الحالية للمنظمة، فمقاربات الذاكرة التنظيمية توجد في الأدبيات المتعلقة بنظم معاينة الوثائق التقنية أو باستغلال تقنيات هندسة الوثائق (الفهرسة، التحليل) والنص الشعبي.¹

1- Ben Hamadi Olfa, **Management des connaissances et mémoire organisationnelle entre perdre connaissance et retrouver la mémoire**, Université du Québec - Québec - Canada, Juillet 2012, p 95.

الفرع الثاني: الذاكرة القائمة على الحالة (Mémoire à base de cas)

التفكير القائم على الحالة هو نموذج إيجاد حلول للمشاكل الحالية من خلال إعادة استخدام حل تم تخزينه لمشكلة مشابهة للمشكلة الحالية، فكل منظمة لديها مجموعة من التجارب السابقة (النجاح أو الفشل) والتي يمكن أن تكون ممثلة ومحفوظة في قاعدة الحالة (Base de cas)، إذ أن كل تجربة جديدة يمكن تخزينها في قاعدة الحالة وجعلها متاحة على الفور لمشاكل في المستقبل، هذا النوع من الأنظمة لديه القدرة على إقامة علاقة بين الماضي والحاضر من منظور تثمين التجربة، بشكل عام كل حالة تتضمن على الأقل قسمين: وصف لمشكلة معينة، وحل مستخدم لمعالجة هذه الحالة، هذا النوع من الأنظمة يعطي القدرة لرأسمة تجارب المنظمة.¹

الفرع الثالث: المجاميع "العمل الجماعي" (Collecticiels)

مصطلح (Collecticiels) هو ترجمة للكلمة الإنجليزية (Groupware)، فالعمل التعاوني القائم على الحاسوب (Computer Supported Cooperative Work CSCW) يشمل الأنظمة التفاعلية متعددة المستخدمين التي تسمح لعدة مستخدمين العمل معاً. فالملاح الرئيسية لـ (Collecticiels) التي يمكن أن تعزز بناء الذاكرة التنظيمية هي: تفاعل الأفراد، الاقتران (Le couplage)، تأثير عمل مستخدم ما على عمل الآخرين، افعال - تراجع (Faire-Défaire)، إيجاد الاختلافات بين الإصدارات المستقلة لشيء ما، الجمع بين الإصدارات المختلفة لشيء واحد، التحكم في الوصول (إدارة حقوق المؤلفين، والترخيصات)، إدارة سير العمليات والإجراءات العملية (Workflow) تسيير الجلسة: تسيير الوافدين ومخارج مختلف الجهات الفاعلة في جلسة العمل التعاوني.²

الفرع الرابع: ذاكرة قاعدة المعرفة (Mémoire base de connaissances)

هندسة المعرفة تتيح بناء الذاكرة التنظيمية مرتكزة على عمليتي اكتساب ونمذجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء في المنظمة، فبدلاً من أن تهدف إلى إصلاح تلقائي لمهمة (مكون محدد خاص بالأنظمة الخبيرة التي لديها القدرة التلقائية على التفكير والاستنتاج)، فالذاكرة التنظيمية تساعد المستخدم على المعلومات المتعلقة بالمنظمة ولكن تترك له مسؤولية التفسير والتقييم السياقي لهذه المعلومات.

1 - Idem, p 97.

2- نسيم حمودة وعلي دبي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر، المجلد العاشر - العدد الثالث، 2016/8/1 ص 351.

كما أن الذاكرة التنظيمية قد تتضمن قاعدة للمعارف الرسمية مقدمة في شكل لتمثيل المعارف كالشبكات الدلالية والرسوم البيانية المفاهيمية، فمستوى التفصيل المستهدف من طرف نمذجة المعارف هو متغير حسب كل حالة.¹

الفرع الخامس: الذاكرة الهجينة (Mémoire Hybride)

في إطار تجسيد الذاكرة التنظيمية في شكل وثائق، فإننا يمكن أن نربط إلى هذه الوثائق معرفة رسمية على أساسها يمكن طلب الوثائق أو الأطراف المناسبة، ويتمثل ذلك فيما يعرف بالويب الدلالي (Web Sémantique) والذي هو عبارة عن مجموعة من التقنيات (التكنولوجيات) التي تسمح بالوصول إلى محتوى موارد الشبكة العالمية من خلال النظام التعريفي الرسمي، بما في ذلك استخدام البروتوكولات واللغات المعيارية للويب: بروتوكولات HTTP أو URI.

المطلب الرابع: بناء الذاكرة التنظيمية.

إنّ بناء الذاكرة التنظيمية في أيّ منظمة يمر عبر مجموعة من المراحل، وعادةً ما تواجه هذه العملية مجموعة من التحديات والمعوقات التي يجب على المنظمة تجاوزها.

الفرع الأول: مراحل بناء الذاكرة التنظيمية.

صمّم العديد من الباحثين والدارسين نماذجاً عدّة تصف مراحل بناء الذاكرة التنظيمية، من بينها تلك التي حدّدت مراحل الذاكرة التنظيمية كالتالي:²

أولاً: تحديد الاحتياجات المعرفية للمنظمة من خلال التعرف على المستخدمين وحاجاتهم المعرفية.

ثانياً: إنشاء ذاكرة المنظمة، فبناءً على تحليل احتياجات المستخدمين وعلى مصادر المعرفة المتوفرة في المنظمة، يتم اختيار التصميم المناسب لذاكرة المنظمة، وقد يأخذ هذا التصميم عدة أشكال منها قاعدة أو قاعدة بيانات أو حالات أو مجموعة متنوعة من هذه الأشكال.

ثالثاً: نشر ذاكرة المنظمة، وهذا يتطلب تحديد كيفية تفاعل المستخدم مع ذاكرة المنظمة، وتحديد آلية التفاعل، هل ستكون من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت.

1- المرجع السابق.

2- حسين محمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص55.

رابعاً: استخدام ذاكرة المنظمة من خلال تسهيل عملية الوصول إلى هذه الذاكرة واستخدام أدوات تساعد على البحث واسترجاع المعرفة من هذه الذاكرة.

خامساً: تقييم ذاكرة المنظمة من خلال تحديد معايير التقييم ومن سيقوم بعملية التقييم وكيف ومتى.

سادساً: تطوير ذاكرة المنظمة، فبناءً على نتائج التقييم يتحدد من سيقوم بعملية التحديث وكيف ومتى.

الفرع الثاني: تحديات بناء الذاكرة التنظيمية.

إن عملية بناء الذاكرة التنظيمية يواجه العديد من التحديات التي يجب على المنظمة تجاوزها، تتمثل هذه التحديات عامة في الآتي:

أولاً: تحديات تعود إلى إدارة المعرفة:

تشمل تأكيد منظور عملية المعرفة والذي بموجبه يتم تحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية وتحدي حفظ السياق التنظيمي مع الوثيقة وتحدي التزويد بالمعرفة ذات الصلة وأخيراً تحدي السياق التنظيمي.¹

ثانياً: تحديات تعود إلى عمال المعرفة: من خلال النقاط التالية:²

- التفاوت في جهود العمال، فهناك من ينصب جهده على إدامة الذاكرة التنظيمية وهناك من ينتفع بتطبيقاتها فقط.
- صعوبة حصر الكم الهائل من المعرفة والمعلومات المفيدة في ظل التدفق الكبير لها عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية (الإنترنت والإنترنت).
- مقاومة التغيير خاصة في ظل التسارع المذهل للتكنولوجيا وتبعاتها، حيث يشعر البعض بالتهديد وعدم الأمن الوظيفي والاجتماعي.
- تحديات تتعلق بالموارد البشرية ذات الكفاءة اللازمة لبناء الذاكرة التنظيمية.
- تحديات إدارية وتنظيمية متعلقة بتشجيع المنظمة للعمل الفردي أكثر من تشجيعها للعمل الفرقي.

1- إيثار خلف الهميسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية - السلط - الأردن، 2014/04/03، ص 18.

2- حسين محمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ثالثا: تحديات ممارسة تطوير النظام: يظهر ذلك من خلال مجموعة من الصعوبات بين عمليتي البحث وتطوير هذا النظام حيث أن:¹

- تطوير نظام ما يتم من خلال السياق الذي تم من أجله ومع الموظفين المعنيين بذلك، والتحدي الذي يواجهه هو في مدى صلاحيته لسياقات أخرى ومع موظفي آخرين.

- صعوبة انسجام وتكامل النظام الجديد والمطور مع العمليات الاعتيادية للمنظمة.

الفرع الثالث: معوقات بناء الذاكرة التنظيمية.

إن العمل على بناء ذاكرة تنظيمية للمنظمة والعمل بها، عادة ما يعترضه مجموعة من المشاكل والمعوقات، من بينها:²

أولاً: مشكل التجسيد أو الكينونة (anthropomorphisme): أي مدى إمكانية اعتبار المنظمة كمجموعة ذكريات تاريخية غير قابلة للحفظ أم ككائن له ذاكرة مجسدة قائمة بحد ذاتها.

ثانياً: مشكل التموّج: أي إذا ما كانت الذاكرة متواجدة في عقول أعضاء التنظيم فقط أم في كامل عناصر نظام المنظمة.

ثالثاً: مشكل كيفية التعامل معها: أي اعتبارها كشيء ساكن يمكن نمذجته في شكل مخزون أو كعملية ديناميكية ذات طابع اجتماعي.

رابعاً: مشكل الأثر الذي تعكسه: أي هل للذاكرة التنظيمية دور وظيفي فعال في تحسين الأداء أم تعتبر سبباً للاختلال في وظيفة المنظمة.

خامساً: مشكل علاقتها بإدارة المعرفة: أي فيما تكمن العلاقة بين مجالات البحث المتخصصة في الذاكرة التنظيمية وكذا في إدارة المعرفة.

1- بلقاسم جوادى، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمه لخضر - بسكرة - الجزائر، 2019-2020، ص 45.

2- بن عامر داهينين، الذاكرة التنظيمية بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، المجلد السابع عشر - العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 77-78.

كما أنّ بناء الذاكرة التنظيمية وتطبيقها يواجه بعض المعوقات الأخرى ممثلة في النقاط التالية:¹

أولاً: مشكلة إظهار المعرفة الضمنية **The Problem of Implicit Knowledge Display**:

قد يعجز بعض الأفراد داخل فرق العمل في قول ما يعنونه حقا أو قد لا يرغبون في ذلك أصلا، كما أنه في بعض الأحيان لا يستطيعون فهم ما يقوله الآخرون... ولا تقف مشكلة إظهار المعرفة الضمنية عند هذا فحسب بل تتعداه في حالة وجود عدائية بين العاملين عند محاولة تعبير كل فرد في الفريق عن معرفته وتفردده محافظة على الدور والموقع والمكانة التي يحتلها فيه.

ثانياً: مشكلة فقدان السياق التنظيمي **Loss Context**:

إن من بين المشاكل التي تواجه الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق التي حدثت فيه، والذي يعطيها معناها حتى تستطيع المنظمة استخدامه مستقبلا عند تغير السياق، لأن تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة من وثائق أو من قواعد البيانات أمر غير كاف، إذ تحتاج المنظمة في كثير من الأحيان إلى التعريف والتحديد والفهم الدقيق لبعض المشاكل المستعصية والمعقدة التي قد لا تشبه تلك التي حدثت في الماضي.

ثالثاً: الصلة والحجم **Relevance & Size**:

تتعلق هاته المشكلة بمدى محاكاة الذاكرة التنظيمية للذاكرة الإنسانية، حيث أن ذاكرة الإنسان لها سعة هائلة في فهم المعاني وربطها بما له علاقة وصلة بالموضوع قيد البحث أو بالمشكل المطروح عكس ذاكرة الحاسوب، ومن هنا فالتحدي يكمن في كيفية إبداع آليات للذاكرة التنظيمية تماثل أو تحاكي الذاكرة الإنسانية من حيث قدرتها على الاحتفاظ بكم هائل من المعرفة، إضافة إلى القدرة على استرجاعها في الزمان والمكان الذي نحتاج فيها إليها.

رابعاً: المقاضاة والنسيان التنظيمي **Prosection and Organizational Oblivion**:

في بعض الأحيان قد تكون الذاكرة التنظيمية مصدرا للمتابعة القضائية، في ظل وجود بعض التقارير المالية والمعلوماتية المخزنة والتي تعبر عن أخطاء قد وقعت في المنظمة سابقا، والتي يمكن للأشخاص أو المنظمات مقاضاتها على أساسها أو استعمالها ضدها، فهي تشير إلى نقاط ضعف في المنظمة. فالقضاء على هاته المعلومات أو إزالتها قد يجنب المنظمة الكثير من الأعباء والتكاليف المالية.

1- بلقاسم جوادي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53 (بتصرف).

المبحث الثالث: إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

نحاول من خلال هذا المبحث إيضاح العلاقة بين متغيري الدراسة (إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية)، وتحليل هذا الارتباط من خلال تفصيل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (المتتمثلة في امتلاك، اكتشاف، مشاركة وتطبيق المعرفة) وبين الذاكرة التنظيمية من جهة، وكذا العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، والبعد التنظيمي) وبين الذاكرة التنظيمية من جهة أخرى.

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالذاكرة التنظيمية.

أخذ موضوع تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين وطرح جدلا واسعا بينهم، فإدارة المعرفة تنطوي على إدارة المعرفة التنظيمية لتعزيز الميزة التنافسية، وانهاج مدخل متكامل لتشخيص واكتساب والحفاظ على واسترجاع المعرفة المرتبطة بأنشطة المنظمة، والسؤال المطروح هنا هل الذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة مجالين مختلفين؟ أم أنهما ليستا كذلك؟

فمجال البحث الخاص بالذاكرة التنظيمية والخاص بإدارة المعرفة عرف حسب **Schwartz & al** مسارات تطور متسارعة ومتقاربة. كما أنّ معظم الباحثين (خاصة **Kuhn & Abecker**) ركزوا على اعتبار الذاكرة التنظيمية كمكون أساسي لإدارة المعرفة، وحثتهم في ذلك في أن الذاكرة التنظيمية باعتبارها تهتم بالحفاظ على المعرفة من أجل الاستخدام الحالي والمستقبلي يجب أن تتكامل مع إدارة المعرفة وتندمج فيها. وبالمثل يعتبر **Randall & al** أن الذاكرة التنظيمية هي مفهوم شقيق لإدارة المعرفة، وعمليا يستخدمان كمترادفان. كما يقرّ **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.¹

في المقابل، يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية ليستا نفس الشيء ولا ينبغي الخلط بينهما، فعلى سبيل المثال نجد "مارش وموريس" (March and Morris 2001) يوجهان التركيز إلى الزمانية (Temporality) بحجة ان إدارة المعرفة موجودة في الوقت الحاضر، في حين أنّ الذاكرة التنظيمية هي من الماضي، فهما يعتبران إدارة المعرفة هي إدارة المعارف المستخدمة حاليا، فيما تهتم الذاكرة التنظيمية بتخزين المعارف السابقة لاستخدامها في المستقبل، فبالنظر إلى أن جانبا محوريا من إدارة المعرفة هو الحفاظ على الذاكرة التنظيمية و استرجاعها، وأن الذاكرة التنظيمية هي الآلية التي يتم بها استيعاب المعرفة من الماضي والحاضر والمستقبل، فإنه ينظر للذاكرة التنظيمية كعنصر من عناصر

1- بن عامر داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 118.

إدارة المعرفة. وعليه فالمصطلحين ليسا مترادفين، فإدارة المعرفة تعالج مسألة كيفية إدارة معارف المنظمة، وهو مجال أوسع بكثير من الذاكرة التنظيمية، فتخزين المعرفة التنظيمية واسترجاعها ليستا سوى جزء وإن كان جزءا حاسما من مهمة إدارة المعرفة.¹

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية.

ندرس من خلال هذا المطلب بعض الارتباطات بين عمليات إدارة المعرفة (الامتلاك، الاكتشاف، المشاركة، التطبيق) وبين الذاكرة التنظيمية، والتي أشارت إليها الأدبيات التي استعرضت موضوع إدارة المعرفة أو الذاكرة التنظيمية.

الفرع الأول: امتلاك المعرفة والذاكرة التنظيمية.

تتضح العلاقة بين عملية امتلاك المعرفة وبين الذاكرة التنظيمية جليةً من خلال إحدى عمليات الذاكرة التنظيمية وهي الاستحواذ، فعملية الاستحواذ يقصد بها: "العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة واكتسابها من مصادرها الداخلية والخارجية".²

كما يمكن ملاحظة الارتباط بين عملية امتلاك المعرفة وبين الذاكرة التنظيمية في موضوع التعلم التنظيمي، باعتبار أن اكتساب المعرفة من جهة والذاكرة التنظيمية من جهة أخرى، هما مكونان من مكونات التعلم التنظيمي.

فقد تباينت آراء الباحثين حول أبعاد التعلم التنظيمي، من بينها نموذج Huber 1991 الذي ركز على أربع عمليات أو أبعاد رئيسية، والتي تتمثل: (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية).³

1- نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 30 جويلية 2018، ص 22.

2- ذيب بن قانة وفضيلة سيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 498.

3- جواد محسن راضي وسجى جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمة متعلمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية - العراق، المجلد التاسع عشر - العدد الثالث، 2017، ص 10.

الفرع الثاني: اكتشاف المعرفة والذاكرة التنظيمية.

تظهر العلاقة بين عملية اكتشاف المعرفة والذاكرة التنظيمية، في كون الذاكرة التنظيمية تزيد من القدرات المعرفية بسبب قدرتها على اكتشاف وتوليد المعرفة من خلال الأزمات المخفية.¹ كما تظهر هذه العلاقة بين عملية اكتشاف المعرفة كواحدة من عمليات إدارة المعرفة وبين الذاكرة التنظيمية في حاجة المؤسسة إلى امتلاك آليات البحث والاسترجاع للمعرفة، والتي تمكنها من توفير الدعم اللازم لعملية استكشاف المعرفة (Knowledge exploitation) والتي تبحث في ابتكار المعرفة ومكان وجودها، فهي من داخل المؤسسة أم من خارجها.²

الفرع الثالث: مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية.

إنّ للذاكرة التنظيمية دور في تفعيل عملية التشارك في المعرفة، يمكن إدراك هذا الدور من خلال مكونات الذاكرة التنظيمية، حيث أكد الباحثون على أثر تكنولوجيا المعلومات كمكون للذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة. وهو الأمر ذاته بالنسبة للثقافة التنظيمية وأثره القوي على في بناء المعرفة التنظيمية، إضافة إلى أن الذاكرة التبادلية والتي تشمل أفراد مختصين وكفاءات وخبرة في التنسيق والتعاون والتبادل، والتي تستلزم وجود أهداف واهتمامات مشتركة، تلعب دور كبير في التشارك في المعرفة من حيث نوعية المعارف المتبادلة وآليات التشارك في المعرفة.³

الفرع الرابع: تطبيق المعرفة والذاكرة التنظيمية.

تظهر علاقة عملية تطبيق المعرفة بالذاكرة التنظيمية من خلال تعريف Zack لعملية تطبيق المعرفة، فوفقاً لـ (1999) Zack يرتبط تطبيق المعرفة بقدرة الأفراد على تحديد موقع المعلومات والمعرفة المخزنة في التنظيم الرسمي وغير الرسمي لنظام الذاكرة التنظيمية والوصول إليه واستخدامه.⁴

1- طلال الجازي، الذاكرة المنظمة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 200.

2- المرجع نفسه، ص 214.

3- وهيبة داسي وجوهرة آقطي، (أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، المجلد الخامس عشر - العدد الأول، 30 جوان 2015، ص ص 164-165.

4- Rodrigo Vallo Dominguez Gonzalez et Manoel Fernando Martins, (Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research), *Revue Gestoa & Produção*, University de Sao Carlos - Sao Paulo - Brésil, Volume 24 - Numéro 02, 2017, p 257.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها الذاكرة التنظيمية.

ندرس من خلال هذا المطلب بعض الارتباطات بين أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي، البعد التنظيمي أو اللوجستي) وبين الذاكرة التنظيمية، والتي أشارت إليها الأدبيات التي استعرضت موضوع إدارة المعرفة أو الذاكرة التنظيمية.

الفرع الأول: البعد التكنولوجي والذاكرة التنظيمية.

إذا علمنا أهمية الذاكرة التنظيمية في الحفاظ على رأس مال المؤسسة المعرفي فإنه من الضروري البحث عن السبل الكفيلة بالحفاظ على هذا المكتسب الثمين الذي تراكم مع الزمن بفضل العمل والتجارب التي كلفت المؤسسة تكاليف كبيرة، ولعل من أبرز السبل الحديثة في الحفاظ على موروث المؤسسة من المعرفة هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال كوسائل متقدمة وغير مكلفة، ومن أمثلتها استخدام النظم الخبيرة التي تعتبر مرجعا مهما في حل المشكلات من خلال تخزين معطيات وحلول لمشاكل سابقة، بالإضافة إلى قواعد البيانات التي تحفظ سجلات المؤسسة و تسهل الوصول إليها في أي لحظة، كما أن العمل الجماعي الذي تسهله التكنولوجيا يعد وسيلة مهمة وفعالة في الحفاظ على ذاكرة المؤسسة.¹

الفرع الثاني: البعد الاجتماعي والذاكرة التنظيمية.

إن البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة يركز على بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.²

ويمكن ملاحظة تواجد الذاكرة التنظيمية في الأفراد وفي الثقافة التنظيمية، وذلك كآلاتي:³

أولاً: الأفراد: هم أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في المنظمة مباشرة ولا يحد من ذلك إلا عدم الرغبة في ذلك أو تسريحهم من المنظمة وكذلك حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم أو توثيق ما يعرفه الفرد.

1- شهرزاد بن بوزيد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة - بومرداس - الجزائر، 2011-2012، ص 148.

2- عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 39.

3- أكرم سالم حسن الجانبي، المنظمات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، مدونة الحوار المتمدن، متاح على الرابط التالي: <https://m.ahewar.org/s.asp?aid=136278&r=0> (21:48 h , 2022/03/18).

ثانيا: ثقافة الشركة: والتي تضم كل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تمثل ذاكرة المنظمة الـ رسمية وخصائص شخصيتها. وهذه الثقافة مع خبرات الأفراد يشكلان المعرفة الضمنية للمنظمة.

إضافة إلى ذلك، فإن "ديكسون" (Dixon) قد أشار إلى أن بيئة العمل هي إحدى المكونات الداخلية غير المقصودة للذاكرة التنظيمية، وهو الأمر ذاته بالنسبة للثقافة التنظيمية أو ثقافة الشركة كالأساطير، اللغة، القصص، الرموز، إضافة إلى الأدوار والمهام.¹

الفرع الثالث: البعد التنظيمي أو اللوجستي والذاكرة التنظيمية.

يعبر البعد التنظيمي - كما تم عرضه سابقا - عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

وهو البعد الذي يشير إلى الذاكرة التنظيمية، ويتوافق إلى حد كبير إلى التعريف الذي ذهب إليه "نجم عبود نجم" للذاكرة التنظيمية في كتابه (إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) سنة 2005: "الذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى".²

وهو ما يتوافق أيضا مع من عرّف الذاكرة التنظيمية على أنها: "آلية تمكن من التخزين المستمر والمعالجة الأوسع نطاقا للمعرفة التنظيمية".³

1- بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2014-2015، ص 70.

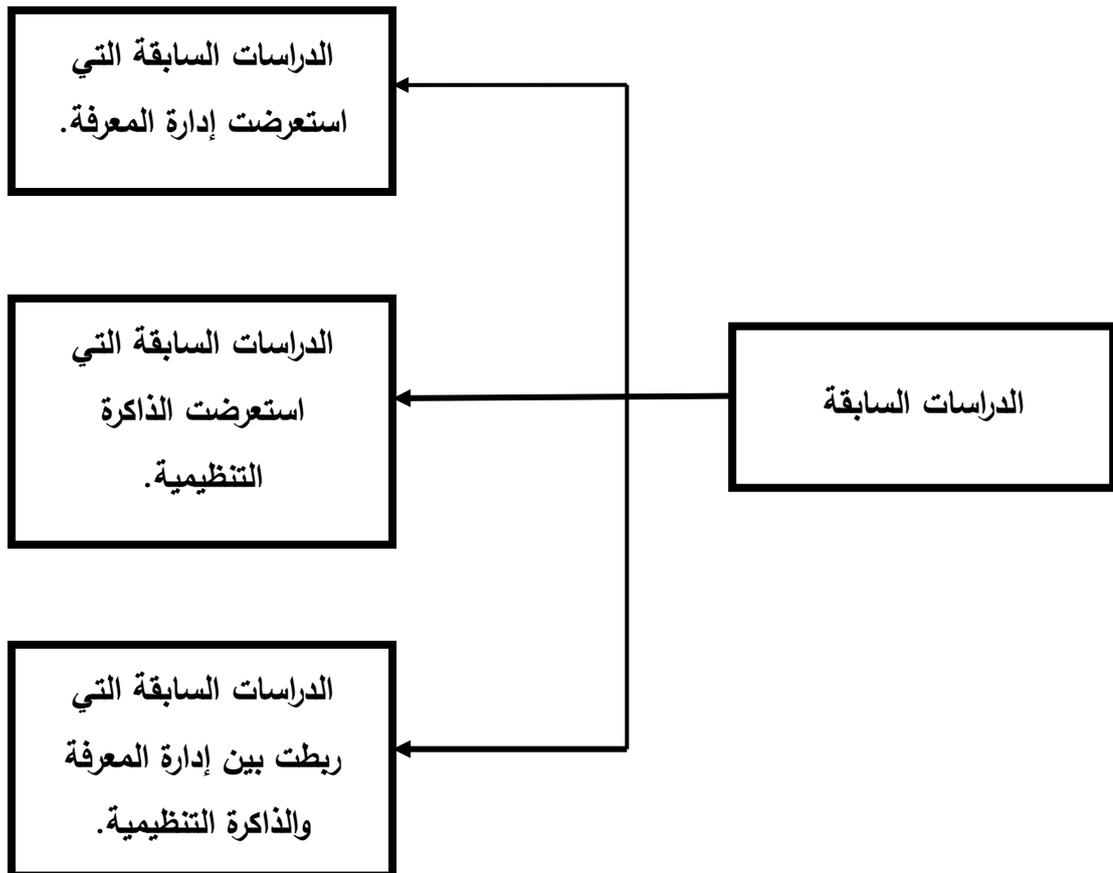
2- خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 120.

3- غسان العمري، (دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية)، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة عمان العربية - عمان - الجزائر، المجلد السابع والعشرون - العدد الثاني والخمسون، 2010، ص 36 (من المقال).

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

من خلال عملية المسح المكتبي التي قمنا بها للتعرف على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة (دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية)، تبين -في حدود إطلاع الباحثين- أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الموضوع من خلال الربط بين متغيرات الدراسة التي تتمثل في إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية، في حين أننا نجد العديد من الدراسات التي استعرضت إدارة المعرفة وعلاقته بالعديد من المتغيرات الأخرى، وهو الأمر ذاته بالنسبة للدراسات التي تطرقت إلى موضوع الذاكرة التنظيمية وربطته بمتغيرات أخرى، وهو ما يبرز المساهمة التي نحن بصدد إنجازها، وسيتم عرض هذه الدراسات وفقاً للشكل الموالي:

الشكل رقم (06): نموذج يوضح تقسيم الدراسات السابقة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بإدارة المعرفة.

إن الدراسات التي تطرقت إلى إدارة المعرفة وربطها مع متغير آخر عديدة، نستعرض من خلال هذا المطلب مجموعة من هذه الدراسات، من خلال تقسيم المطلب إلى فرعين، بحيث نتطرق إلى في الفرع الأول إلى الدراسات باللغة العربية، في حين خصّص الفرع الثاني إلى الدراسات باللغات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

1- دراسة "تسيم حمودة" سنة 2018 بعنوان (دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في

المؤسسة الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه بجامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على مفهومين حديثين في مجال الإدارة ألا وهما إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي من خلال تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي مع إبراز أبرز المفاهيم المرتبطة بكليهما، كما حاولت الدراسة بلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي، وذلك من خلال تقديم نموذج مقترح لتلك العلاقة بناءً على مختلف الأدبيات والدراسات السابقة.

وتوصّلت نتائج الدراسة التي تمت في عينة من المؤسسات الجزائرية إلى أن ممارسات المؤسسات محل الدراسة لاستراتيجيات إدارة المعرفة هي بدرجة متوسطة وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي (3.27). بالإضافة إلى أن نتائج الانحدار البسيط أظهرت أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، وكذا بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد الإبداع التنظيمي ما عدا بين استراتيجيات إدارة المعرفة والقدرات الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسات محل الدراسة.

2- دراسة "سهاد محمد إسماعيل رومي" سنة 2016 بعنوان (إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية

لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل)، رسالة ماجستير مقدمة بجامعة الخليل، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل، كما سعت الدراسة إلى قياس الواقع الحالي لإدارة المعرفة في قطاع البنوك العاملة في مدينة الخليل، التعرف على واقع الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، إضافة إلى التحليل العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل وإبراز دور إدارة المعرفة بشكل عام في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية.

وتوصّلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ لجميع أبعاد إدارة المعرفة (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة وتنظيمها، نقل وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل. وكذا وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية في البنوك العاملة في مدينة الخليل، حيث وجدت علاقة طردية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وبين الميزة التنافسية بحيث كلما زادت إدارة المعرفة في البنك زادت الميزة التنافسية والعكس صحيح.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1- دراسة "Mansour Daifallah ALOSAIMI" سنة 2016 بعنوان (دور مناهج إدارة المعرفة

في تعزيز ودعم التعليم)، أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة السوربون، باريس، فرنسا.

هدفت هذه الدراسة إلى خلق معرفة ذات قيمة كبيرة بالنسبة لمهنة التعليم، إضافة إلى تشجيع المزيد من المناقشة والتنفيذ في إطار نهج شامل لتحديد أهداف تعزيز ودعم التعليم. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى: تبادل أفضل الممارسات بين كل من التعليم الرسمي وغير الرسمي المتعلق بالمنظمات التعليمية، تحويل المعرفة الضمنية للأفراد إلى معرفة مؤسسية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على انتقال وتسرب مجتمع المعرفة.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية إيجابية لعمليات المعرفة (اكتساب المعرفة، إنتاج المعرفة، ترسيخ المعرفة، مشاركة المعرفة، نشر المعرفة) على بيئة التعلم، كما توصلت الدراسة إلى أن التطبيق النظري لعمليات إدارة المعرفة الوسط التعليمي، يبدأ من عملية خلق المعرفة أولاً، تليها عملية اكتساب المعرفة، ومن ثم عملية تطبيق المعرفة، ثم عملية نشر المعرفة، وأخيراً تأتي عملية تخزين المعرفة.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بالذاكرة التنظيمية.

إن الدراسات التي تطرقت إلى حفظ الذاكرة التنظيمية وربطها مع متغير آخر عديدة، نستعرض من خلال هذا المطلب مجموعة من هذه الدراسات، عبر تقسيمه إلى فرعين، بحيث نتطرق إلى في الفرع الأول إلى الدراسات باللغة العربية، في حين خصّص الفرع الثاني إلى الدراسات باللغات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

1- دراسة "حسين محمد عتوم" سنة 2012 بعنوان (مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين)، أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة اليرموك، إربد، الأردن.

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة وصفية استرجاعية ودراسة مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية. إضافة إلى: الكشف عن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وبيان العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية، وكذا تقصي مدى توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وتقصي العلاقة الارتباطية بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاج إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات التي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات، إضافة إلى أن الاهتمام بالذاكرة التنظيمية لا بدّ من وجود ثقافة أساسية داعمة وهيكل تنظيمي مرن واتصالات فعالة لتطبيق الذاكرة التنظيمية ومعرفة تشاركية عامة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية.

2- دراسة "إيثار خلف الهميسات" سنة 2014 بعنوان (أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية)، رسالة ماجستير مقدمة بجامعة البقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الذاكرة التنظيمية وتأثيرها على أعمال وإجراءات تدقيق الموارد البشرية، فالدراسة في ذلك تحاول أن ترسم رؤية لمستقبل هذا التأثير من خلال استشرافها للعلاقات الممكنة بين هذين المفهومين وبشكل أكثر تخصيصاً، بالإضافة إلى معرفة التغيرات الإيجابية التي ستحصل عند تطبيق الذاكرة التنظيمية اليدوية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، إضافة إلى النتائج التالية: يوجد إدراك لأهمية الذاكرة التنظيمية بأنواعها في المؤسسات الحكومية محل الدراسة، يساهم تطبيق الذاكرة التنظيمية في المؤسسات الحكومية في تعزيز عملية تدقيق الموارد البشرية، يوجد التزام ذو مستوى مرتفع لعملية التدقيق على أعمال الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1- دراسة "Diego Maganhotto Coraiola" سنة 2013 بعنوان (من حفظ الذاكرة إلى إدارة الذاكرة: تطور عمل الذاكرة التنظيمية في القطاع المصرفي الكندي)، أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة بارانا - قرطبة - إسبانيا.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المحافظين المحترفين في تغيير عمل أنماط الذاكرة التي تم تطويرها في القطاع المصرفي الكندي، وتحليل البناء التاريخي لمراحل تطوير أنظمة الأرشيف الكندية حول أرشيف الأعمال وعلى وجه التحديد في مجال المنظمات المصرفية في كندا. إضافة إلى ذلك، فقد هدفت الدراسة أيضا إلى تحديد المنطق الحالي المرتبط بممارسات التذكر التنظيمي، وبالتحديد إنشاء أنظمة أرشيف الأعمال والحفاظ عليها في المؤسسات المصرفية الكندية، كما هدفت الدراسة إلى تحليل الهياكل والعمليات المرتبطة بتطوير أنظمة الأرشيف الكندية من خلال تحديد مجموعة من ممارسات الذاكرة التنظيمية، واستعراض أوجه التشابه والاختلاف بين ممارسات الذاكرة التنظيمية في مختلف المنظمات المصرفية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أنه لا يوجد اتجاه واضح محدد للعلاقة بين أمناء المحفوظات ومديري السجلات على الرغم من التطور المتزايد للمشروع المهني لأخصائي المحفوظات ونجاحهم الواضح في الإصلاح المؤسسي، إضافة إلى أن تحليل عمل الذاكرة التنظيمية الذي طورها أرشيف الشركات والمحفوظات مهم جدا، وأنه جزء صغير من ظاهرة أوسع وأكثر تعقيدا. كما توصلت الدراسة إلى انه لا يزال هناك الكثير مما يجب معرفته عن عمل الذاكرة التنظيمية، عملية التذكر في المنظمات، بالإضافة إلى الذاكرة التنظيمية الجماعية.

المطلب الثالث: الدراسات التي ربطت إدارة المعرفة بالذاكرة التنظيمية؟

إن الدراسات التي جمعت بين متغيري الدراسة (إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية) وربطت بينهما قليلة، نستعرض من خلال هذا الفرع هذه الدراسات، من خلال تقسيم المطلب إلى فرعين، بحيث نتطرق إلى في الفرع الأول إلى الدراسات باللغة العربية، في حين خصص الفرع الثاني إلى الدراسات باللغات الأجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية.

1- دراسة "بن عامر داهينين" سنة 2017 بعنوان (مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية)، أطروحة دكتوراه مقدمة بجامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة استكشافية ودراسة الحالة لبيان دور إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الذاكرة التنظيمية، إضافة إلى: التحقيق في كيفية الاحتفاظ بالمعرفة للعاملين في حالة فقدانها بسبب ترك العمل أو الاستقالة، والاستراتيجيات التي تعتمد بقاء هذه المعرفة ونقلها تنظيميا للعاملين الجدد، تقديم نظرة عن تطبيق إدارة المعرفة وإبراز أهميتها، وصف كيفية بناء وتصميم الذاكرة التنظيمية، إضافة إلى وصف كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وكذا التعرف والدواعي بناء الذاكرة التنظيمية.

وتوصلت الدراسة إلى 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 إلى جانب هيكل تنظيمي مرن.

ومن جانب آخر فإن الوصول إلى بناء ذاكرة تنظيمية فعالة يتطلب عملية امتلاك المعرفة من خلال مختلف الآليات وتقنيات توثيق ورسملة التجارب والخبرات السابقة. إضافة إلى أن إدارة المعرفة تضمن الفورية وتساعد على إعادة تدوير الأفكار والخبرات، وبشكل خاص المعرفة، مما يساهم فعلا في توزيع الذاكرة التنظيمية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

1- دراسة "BEN HAMADI OLFA" سنة 2012 بعنوان (إدارة المعارف والذاكرة التنظيمية: بين فقدان الوعي واستعادة الذاكرة)، مذكرة مقدمة بجامعة كيبك، مونتريال، كندا.

هدفت الدراسة في المقام الأول إلى إظهار أن الخوض في عمليات إدارة المعرفة يوميا يسمح للمنظمة بالحصول على رأس مال غير مادي ذات أهمية حاسمة في المنافسة، وهو أيضا عامل مهم في النمو الاقتصادي. كما هدفت الدراسة أيضا إلى إثبات أن العمل على حفظ المعارف في الذاكرة التنظيمية يسمح بخلق حركة في الإبداع ونقل المعارف، ومنه إظهار أن العملية تسمح بإعادة النظر في دور الذاكرة التنظيمية من مجرد خزن للمعلومات إلى عامل مهم في تطوير المعارف. إضافة إلى ذلك فإن الدراسة هدفت إلى شرح مساهمة إدارة المعرفة في تقوية القدرات التنظيمية من خلال خلق حركة تعلم تنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في أن الذاكرة التنظيمية تمثل الأداة المسؤولة عن الحفظ والتعرف على المعلومات والمعارف في شركة Hydro-Québec، إضافة إلى نشر وتقاسم المعارف في نهج إدارة المعرفة بذات الشركة، كما أن الذاكرة التنظيمية في شركة Hydro-Québec تعدّ أداة هامة في عملية دعم وخلق معارف جديدة، وهي العملية التي تسمح بخلق حركية في التعلم اليومي داخل الشركة.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها.

يستعرض هذا المطلب مجموعة من التعليقات التي خرجنا بها من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تم استعراضها (الفرع الأول)، إضافة إلى استعراض موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التعليق على الدراسات السابقة.

أفادت الدراسات السابقة الباحثين في أنها ساعدت على تحديد مشكلة الدراسة ومن تفرع عنها من أسئلة ثانوية، ومن ثم تحديد أهمية الموضوع، والأهداف المرجوة من دراسته، إضافة إلى الاستعانة بدراسة "بن عامر داهنين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية" في صياغة فروض الدراسة، كما أن الدراسات السابقة ساعدت البحث في تحديد محاور الاستبانة وصياغة الأسئلة الخاصة بها.

كما أن الدراسات السابقة ركزت إلى حد كبير على عمليات إدارة المعرفة من جهة، في حين ركزت بعض الدراسات على أبعاد إدارة المعرفة من جهة أخرى، وهو ما ساعدنا على تبني فروض مبنية على العلاقة بين عمليات وأبعاد الذاكرة التنظيمية مع حفظ الذاكرة التنظيمية، وبالتالي دور إدارة المعرفة ممثلاً في عملياته وأبعاده في حفظ الذاكرة التنظيمية.

كما ساعدت الدراسات السابقة الخاصة بالذاكرة التنظيمية -على قلفتها- في تحديد فقرات محور الإستبانة المتعلق بالذاكرة التنظيمية، وبالتالي تسهيل عملية القيام بالدراسة الميدانية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد الذاكرة التنظيمية من جهة، وبين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الذاكرة التنظيمية من جهة أخرى.

الفرع الثاني: موقع الدراسة الحالية منها.

تتشارك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من النقاط، كون الدراسات السابقة تعالج إحدى متغيرات الدراسة أو كليهما، إلا أن الدراسة الحالية هي محاولة لتأسيس الاختلاف بين إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية، من خلال استعراض الدراسات والأدبيات الحديثة في هذا الخصوص، والتي صارت أكثر توجها نحو فصل مفهوم الذاكرة التنظيمية عن إدارة المعرفة.

إضافة لذلك، فإن هذه الدراسة تعتبر مكملة لدراسة "بن عامر داهنين" بعنوان: مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية"، والتي عالجت جزئية تطوير الذاكرة التنظيمية، فيما عالجت دراستنا جزئية حفظ الذاكرة التنظيمية.

كما أن الدراسة الحالية ركزت بصفة كبيرة على ربط مصطلح الذاكرة بعملية الحفظ، كَوْن مصطلح الحفظ مقترن بمصطلح الذاكرة، وبالتالي أسست الدراسة لأهمية حفظ الذاكرة التنظيمية، تفاديا لحدوث النسيان التنظيمي، وهو الاختلاف الجوهرى بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

أما الجزئية الأخرى التي تميّز هذه الدراسة، فهو اعتمادها على مجموعة من الدراسات والتقارير والأدبيات التي يبلغ مداها الزمني 16 سنة (من 2005 الى 2021)، وهذا من أجل فهم الظاهرة في سياقها العام من جهة، ومحاولة التركيز على المفاهيم الحديثة لكل مصطلح من جهة أخرى.

خلاصة الفصل:

إن تطبيق إدارة المعرفة التي نعني بها محاولة المنظمة المستمرة لاستخدام المعرفة في المنظمة لتحسين أدائها، والتي تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، يتطلب تكامل وتواتر عمليات إدارة المعرفة من امتلاك للمعرفة، اكتشاف، مشاركة وتطبيق لهذه المعارف، ويتطلب في الوقت ذاته بنية تحتية مناسبة تساعد على إدارة معارف المؤسسة بالطريقة الأنسب من خلال ثقافة تنظيمية مناسبة وهيكل تنظيمي مرن، بالإضافة إلى بيئة مادية وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات. وهو ما يظهر في الأبعاد العامة لإدارة المعرفة من خلال البعد التكنولوجي الذي يمثل قواعد بيانات المنظمة ومستودع المعارف المادية، والبعد الاجتماعي الذي يمثل المعارف المعنوية المحتواة في الأفراد والثقافة والبيئة الاجتماعية للمنظمة، إضافة للبعد التنظيمي واللوجستي الذي يهتم بتسيير هذه المعارف وتنظيمها و تخزينها.

أما الذاكرة التنظيمية فهي المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي، أو هي التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، والتي تتيح للمنظمة حفظ معارفها وحمايتها من الضياع، من خلال أشكالها العديدة وبشقيها المادي والمعنوي، من وثائق وأرشيف ونظم خبيرة ونظم معلومات، بالإضافة إلى العمل الجماعي الذي يحفظ طرق القيام بالعمليات والأهم، وكذا ذاكرة هجينة تخلق بين الشق المادي والمعنوي للذاكرة.

ما يجعل الذاكرة التنظيمية ضرورة ملحة لأي مؤسسة وبالأخص تلك الاقتصادية التي تحتاج إلى حفظ المعارف المتعلقة بالطرق والأساليب التي تتم من خلالها العمليات الإنتاجية والتسويقية، لأن ضياع هذه المعارف يصنف في خانة "الغباء التنظيمي" الذي يعصف بخبرات وجهود المؤسسة المتراكمة عبر سنوات طويلة من النشاط.

كما يلاحظ من خلال هذا الفصل وجود علاقة بين إدارة المعرفة وبين الذاكرة التنظيمية، تمثلت في اعتبار بعض الباحثين من الذاكرة التنظيمية مرادفا لإدارة المعرفة، في حين جعل البعض الآخر منهم الذاكرة التنظيمية مكونا من مكونات إدارة المعرفة، وفصل فريق آخر بين المصطلحين فصلا تاما.

إضافة إلى ذلك، فإن العلاقة بين المصلحين تظهر من خلال الأدبيات التي ربطت بين عمليات وأبعاد إدارة المعرفة وبين الذاكرة التنظيمية، خصوصا بسبب اشتراك إدارة المعرفة من جهة والذاكرة التنظيمية من جهة أخرى في عملية التعلم التنظيمي.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة.

تمهيد:

بعدما تم وضع الإطار النظري لكل من إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما في الفصول السابقة، سيتم إسقاطها على شركة خدماتي Khadamaty من أجل معرفة مدى تطبيقها لمفهوم إدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية ومدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري وممارسته على أرض الواقع.

سنتناول في هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبناها في الدراسة، ومن ذلك وصف عينة وأداة الدراسة، من حيث إعدادها واستخراج معامل الصدق والثبات وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات من أجل استخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة باستخدام إستبانة لمعرفة دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

كما سيتضمن هذا الفصل أيضاً عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الإستبانة الموجهة إليهم، والتأكد من فرضياتها باستخدام تقنيات الإحصاء المناسبة.

ومن أجل الوصول إلى كل ما سبق الإشارة له، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث (03) مباحث رئيسية، كالتالي:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

إن التعريف بميدان الدراسة، يتطلب أولاً تقديم المؤسسة محل الدراسة، وهي مؤسسة خدماتي Khadamaty من خلال المطلب الأول، ومن ثمّ عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبر المطلب الثاني، بالإضافة إلى التطرق إلى نظام المعلومات الذي يسمح بتخزين معارف المؤسسة، وذلك عبر المطلب الثالث من هذا المبحث.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة خدماتي Khadamaty

لتقديم مؤسسة خدماتي Khadamaty، نستعرض نبذة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال الفرع الأول، ومن ثمّ استعراض الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة عبر الفرع الثاني، فيما تم تخصيص الفرع الثالث لعرض قيم المؤسسة.

الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة خدماتي Khadamaty.

مؤسسة خدماتي Khadamaty هي شركة ذات أسهم تابعة لشركة Condor تأسست سنة 2017، تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية متعدد النشاطات والتخزين، قسم 161 ملكية رقم 89 مكرر 02 بولاية برج بوعريريج.

تعدّ المؤسسة أحد الفاعلين الرئيسيين في الساحة الاقتصادية، فهي شركة تركز في مجال خدمة ما بعد البيع وإصلاح كل من منتجات Condor، Cristor، Nardi، Infinix، Samsung، SEB وغيرها من العلامات. حيث يعمل الفنيون بالمؤسسة على أكثر من 350 منتجا سنويا، وذلك من خلال اعتمادهم على المعرفة التقنية والعملية التجريبية باستخدام نظام المعلومات الحاد.

تضع المؤسسة في خدمة زبائنها 19 مركز للصيانة و20 شريك ممتاز وأكثر من 350 متعاقد، موزعين جغرافيا على جميع التراب الوطني، إضافة إلى أكثر من 540 موظف بمستويات كفاءة عالية في خدمة ورشات العمل، مع نسبة تغطية عالية ومعالجة مستمرة مدارة بواسطة نظام معلوماتي دقيق، (CRM360 & SPA & HERRMES).

الفرع الثاني: نشاط المؤسسة.

خدماتي متخصصة في خدمة العملاء فيما تعلق بخدمات ما بعد البيع لعدة علامات ناشطة في السوق المحلية، بحيث تقوم المؤسسة على:

- تصليح وتبديل المنتج.
- تمديد مدة الضمان وعقد التأمين.
- استعادة قطع الغيار المستعملة.
- تركيب مكيفات الهواء.
- تشغيل الآلات الكهرومنزلية بالمنزل.
- كراء مراكز الاتصال.
- بيع قطع الغيار الأصلية.
- نصائح وتكوين تقني.
- مساعدة تقنية Hot Line (خطوط عالية التوتر).
- حملات توعوية وإصلاحية.

الفرع الثالث: قيم المؤسسة.

تقدم مؤسسة خدماتي Khadamaty أفضل ما لديها لخدمة عملائها من خلال قيم أخلاقية معتمدة على النقاط التالية:

- مسؤولية اجتماعية (شهادة الجودة ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001).
- رضا الزبون.
- الامتياز.
- وحدة أخلاقية.
- ثقافة إدارية.
- الأمانة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي Khadamay.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي منظمة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي Khadamaty، ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يمل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية بمؤسسة خدماتي Khadamaty، وفيما يلي نبرز أهم عناصر الهيكل الإداري بالمؤسسة محل الدراسة:

1. **المدير العام:** يعد المدير العام المسؤول الأول عن المؤسسة، فهو يقوم بالإشراف على النشاطات والعمليات اليومية في الشركة عن طريق متابعتها بشكل دائم ومستمر.

2. **مساعد المدير:** يقوم بمساعدة المدير في تنظيم وتخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة، إضافة إلى تنسيق العمليات داخل المؤسسة.

3. **مراقب التسيير والتقارير.**

4. **مراقب النظام والمعلوماتية.**

5. **مراقب مراكز الاتصال.**

6. **مراقب مدقق / هابي كال.**

7. **أخصائية اتصال / هابي كال.**

8. **مدير الشؤون الإدارية والمالية:** يشرف على: (راجع الملحق رقم 03)

- المكلف بالتدقيق والمراقبة: يقوم بالمراجعة المالية ومراقبة المخازن.
- المكلف بالوسائل العامة.
- المكلف بالموارد البشرية.
- المكلف بالخبزينة.
- المكلف بالمحاسبة.

9. مدير الطاقم التقني: يشرف على: (راجع الملحق رقم 04)

- رئيس مصلحة الدعم التقني.
- المكلف بتكوين وصيانة المنتجات.
- مراقب جودة الخدمة.
- مراقب الأجهزة النقالة.
- مراقب الأجهزة الكهرومنزلية.
- مراقب المخبر.

10. شبكة خدمات ما بعد البيع: تتكون من: (راجع الملحق رقم 05)

- مدير الحسابات الهامة.
- مراقب التخطيط والعرض.
- المسؤولين الجهويين.

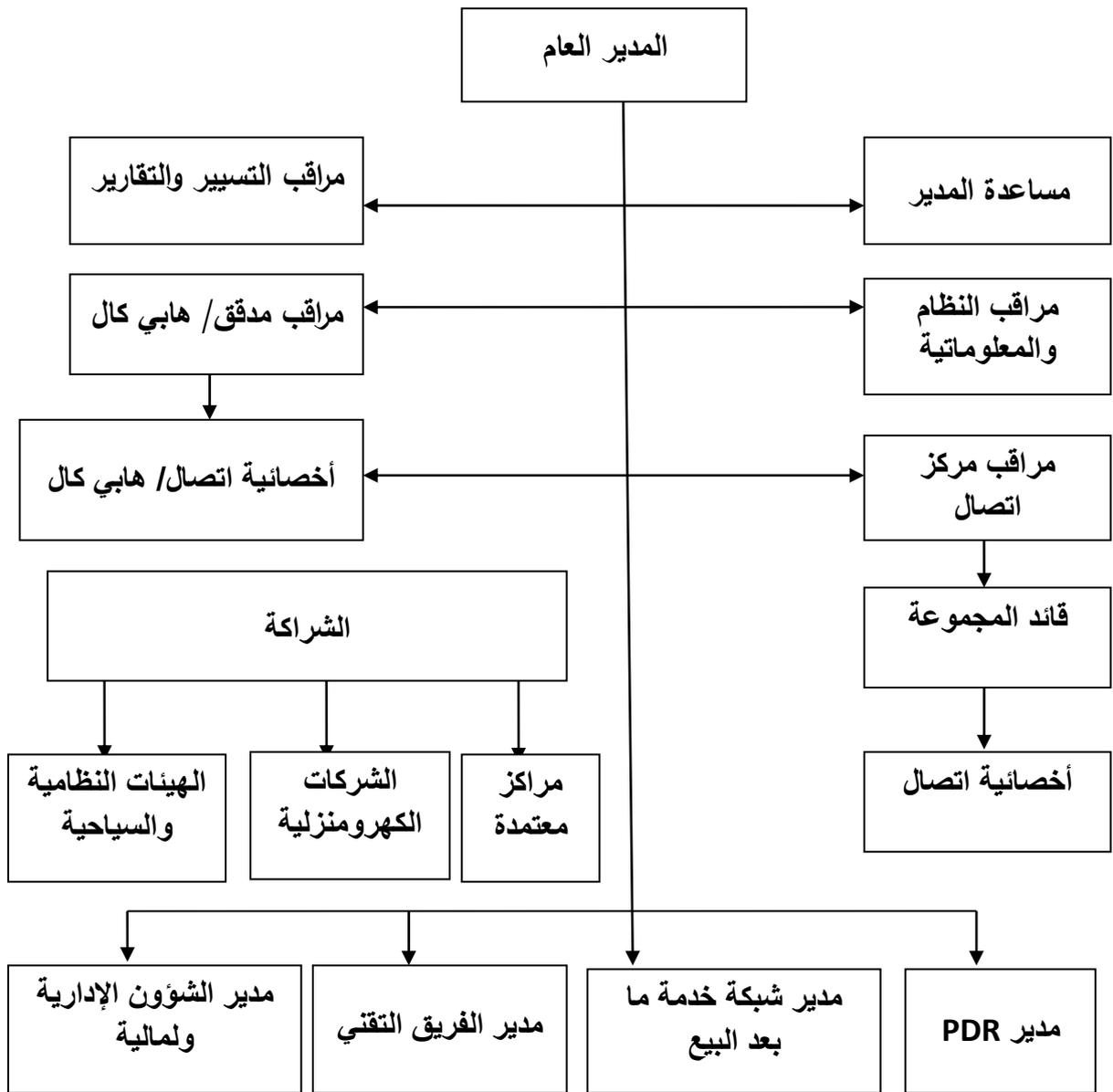
11. هيكل سلسلة التوريد: تتكون من: (راجع الملحق رقم 06)

- مدير سلسلة التوريد.
- مسؤول نظام التوزيع العالمي.
- المسؤول عن التموين.

والشكل الموالي يوضح بصفة دقيقة الهيكل التنظيمي لمؤسسة خدماتي Khadamaty، والعناصر

المشكلة لهذا الهيكل:

الشكل رقم (07): هيكل الإدارة العامة بمؤسسة خدماتي Khadamaty.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نظم البيانات بمؤسسة خدماتي Khadamay.

مؤسسة خدماتي تعمل على نظام بيانات Domain.com، والذي هو من إنشاء شركة كوندور Condor.com.

تخزن قواعد بيانات الشركة في خوادم تابعة لشركة كوندور Condor، وبالتحديد في مديرية نظام المعلومات، والمعروفة اختصاراً بـ (DSI).

يعتمد نظام الشركة على برنامجين أساسيين وهما:

- نظام إدارة العملاء (CRM 365) المطور من طرف شركة Microsoft الشهيرة، والمختص في معالجة معلومات الزبائن.
- نظام تخطيط موارد المنشأة (SAP) المطور من طرف الشركة الألمانية SAP SE، المختص في الحسابات وتسيير المخازن.

يتم تخزين المعلومات عن طريق خوادم بصفة يومية في مركز Data center التابع لمديرية الإعلام الآلي بشركة كوندور إلكترونيكس.

أما في مجال الاتصال تمتلك خدماتي مراكز اتصال هاتفي (3075) يحتوي على برنامج اتصال للشبكة الهاتفية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

تتطلق الدراسة الميدانية في البحوث المرتبطة بحقل العلوم الإنسانية بمجموعة من الإجراءات التي لا يمكن الاستغناء عنها، وهذه الإجراءات والضوابط هي التي تضع الدراسة في سياقها العلمي والمنهجي. من خلال هذا المبحث نؤسس للإطار المنهجي لهذه الدراسة عبر تقسيمه الى أربع مطالب رئيسة، بحيث نستعرض من خلال المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة، فيما نتطرق في المطلب الثاني إلى أدوات ومصادر جمع المعلومات، أما المطلب الثالث فقد خصص لاستعراض منهج الدراسة وأساليب التحليل، فيما خصص المطلب الرابع لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

إن هذا المطلب يستعرض كلاً من مجتمع الدراسة الذي يعبر عن جميع الأفراد أو الأشخاص محل البحث، إضافة إلى عينة الدراسة التي تم اختيارها لتمثل هذا المجتمع، والاعتماد عليها في إعداد الدراسة الميدانية بمؤسسة خدماتي Khadamaty.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، والمجتمع المستهدف في هذه الدراسة هو جميع الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة خدماتي Khadamaty، باعتبارهم الشريحة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع الدراسة، والبالغ عددهم (80) إدارياً. والجدول الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

الجدول رقم (02): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	31	38,75%
أنثى	49	61,25%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

عينة الدراسة هي مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع، حيث تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع عددها (50)، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 62,2%، وهي العينة التي تفوق نسبة 30% من مجتمع الدراسة المقدر بـ (80) إداريا والذي يمثل ما نسبته 100%، وقد تم توزيع (50) استمارة، وتم استرجاع (50) استمارة بنسبة مئوية تقدر بـ 100%، (49) منها صالحة للمعالجة الإحصائية بنسبة مئوية تقدر بـ 98%، في حين أنه تم إلغاء (01) إستبانة بنسبة مئوية تقدر بـ 02%. والجدول الموالي يوضح عينة الدراسة في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

الجدول رقم (03): مجتمع الدراسة، والاستبيانات الموزعة والمستردة.

التعيين	العدد	النسبة
مجتمع الدراسة	80	100%
عينة الدراسة	50	62,5%
الاستبيانات الموزعة	50	100%
الاستبيانات الضائعة	00	00%
الاستبيانات المسترجعة	50	100%
الاستبيانات الصالحة	49	98%
الاستبيانات الملغاة	01	02%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات ومقياس الدراسة.

من خلال هذا المطلب نستعرض أدوات الدراسة التي تم الاستعانة بها من أجل جمع المعلومات من المبحوثين عبر الفرع الأول، إضافة إلى عرض المقياس المستخدم الذي تم اختياره من أجل تقييم نتائج الدراسة.

الفرع الأول: أدوات الدراسة.

إن أدوات البحث العلمي التي تستعمل لجمع المعلومات والبيانات عديدة، وتختلف من دراسة لأخرى حسب نوع ومجال الدراسة، وفي دراستنا هذه تم الاستعانة بنوعين من الأدوات، هما الملاحظة والاستبيان، وذلك من أجل جمع المعلومات اللازمة للقيام بهذه الدراسة.

أولاً: الملاحظة.

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة (دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية)، وكذا حول كل متغير من متغيراته (إدارة المعرفة من جهة، والذاكرة التنظيمية من جهة أخرى). إضافة إلى جمع المعلومات والبيانات حول ميدان الدراسة، والمتمثل في شركة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج.

ثانياً: الاستبيان.

من أجل جمع البيانات الشخصية والمنهجية الخاصة بالمبحوث محل الدراسة، تم الاعتماد على الإستبانة المغلقة التي تم تصميمها بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة (دراسة حلموس الأمين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، 2017) (دراسة إيثار خلف الهميسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، 2014)، وعملاً بمقترحات وتوصيات الأستاذ المشرف.

تضمن الاستبيان الذي تم تصميمه عامة على جزأين، ثلاث محاور، أربع فقرات، و[41] عبارة، وهذا على الشكل التالي:

الجزء الأول: احتوى الجزء الأول من الاستبيان على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تضم كلاً من: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: احتوى الجزء الثاني من الاستبيان على المحاور الرئيسية للدراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث محاور رئيسة بحيث:

▪ **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة.

تضمن هذا المحور الأول والمتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على فقرتين، واحتوى على [21] عبارة، وذلك كما يلي:

- الفقرة الأولى: أبعاد إدارة المعرفة، وتتضمن [09] عبارات.
- الفقرة الثانية: عمليات إدارة المعرفة، وتتضمن [12] عبارة.

▪ المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع وهو الذاكرة التنظيمية.

تضمن هذا المحور الثاني والمتعلق بالمتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) على فقرة واحدة، واحتوى على [10] عبارات.

▪ المحور الثالث: يتعلق باستخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

تضمن هذا المحور الثالث والمتعلق باستخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية على فقرة واحدة، واحتوى على [10] عبارات.

الفرع الثاني: مقياس الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale)، يركز هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أو غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة موجبة (طردية) إلى علاقة قوية عكسية (سالبة) وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس إجابات الأفراد عينة الدراسة على أسئلة و فقرات الإستبانة، لكون هذا المقياس من المقاييس الشائعة في الدراسات، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (04): توزيع ليكارت الخماسي (Likert Scale)

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على توزيع ليكارت الخماسي (Likert Scale).

لاستخدام مقياس توزيع ليكارت الخماسي (Likert Scale) ولمقارنة النتائج يجب حساب المدى وطول كل فئة، ومن ثم استخراج الفئات الخمس (05) لمقارنة النتائج.

أولاً: المدى.

يمكن تعريف المدى باختصار على أنه الفرق المطلق بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية، ويتم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \{\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}\}$$

$$\text{ومنه: المدى في مقياس ليكارت الخماسي} = \{1-5\} = 4.$$

ثانياً: طول الفئة.

يتم إيجاد طول الفئة عن طريق قيمة المدى، والذي يساوي في هذه الحالة (4) على عدد الفئات والتي تساوي (5)، وذلك كالاتي:

$$0,8 = \frac{4}{5} = \frac{\text{طول الفئة}}{\text{عدد الفئات}}$$

وبهذا فإننا نجد الفئات التالية التي نستعملها لمقارنة النتائج:

الجدول رقم (05): فئات مقياس ليكارت الخماسي.

الدالة	قيمة المتوسط الحسابي
منخفض جدا	من {1,00} إلى {1,79}
منخفض	من {1,80} إلى {2,59}
متوسط	من {2,60} إلى {3,39}
عالٍ	من {3,40} إلى {4,19}
عالٍ جدا	من {4,20} إلى {5,00}

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: منهج وأساليب التحليل.

من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة والتوصل إلى نتيجة حول موضوع الدراسة، فإنه لا بد من استخدام المنهج المساعد على ذلك، إضافة إلى أساليب التحليل والأدوات الإحصائية الداعمة لهذه العملية.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

تم في الجانب النظري من الدراسة (كما سبق عرضه) استخدام المنهج الوصفي وبالاستعانة بالمنهج التحليلي، من أجل وصف المتغيرات والظواهر والأحداث موضوع الدراسة بصورة دقيقة، وتحليل الأدبيات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما، وذلك من أجل الخروج بمجموعة من الاستنتاجات العامة حول الموضوع محل الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة، والذي يقصد به: "الأسلوب الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت وحدة أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بغرض الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المشابهة".

الفرع الثاني: أساليب التحليل.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي: التكرارات، المتوسطات، المتوسطات والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً: المدى: استخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، وهو الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات وتفسر مستوى الإجابة، وهذا ما تم استخدامه لحساب درجات مقياس ليكارت الخماسي.

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

ثالثا: المتوسط الحسابي المرجح: تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

$$\bar{X} = \frac{\sum hi \times i}{N}$$

hi: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة لخيار الواحد، مثلا بالنسبة للخيار "أوافق" لإحدى العبارات.

Xi: وزن الخيار في أداة الدراسة ويتراوح بين 1 و 5.

N: مجموع الأفراد.

رابعا: الانحراف المعياري المرجح: استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات من متغيرات الدراسة، ولكل محور محاورها عن متوسطها الحسابي، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة، والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف المعياري تساوي الواحد وتكون الواحد الصحيح.

حيث أن:

$$\bar{X} = \frac{\sum hi \times i}{N} / x$$

h: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

i: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5.

\bar{X} : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

N: مجموع الأفراد.

خامسا: معامل ارتباط بيرسون: استخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وقد تم

إتباع المجالات التالية لتحديد قوة العلاقة:

[0,29 – 0,1] تمثل علاقة ضعيفة.

[0,49 – 0,30] تمثل علاقة متوسطة.

[1 – 0,50] تمثل علاقة قوية.

سادسا: اختبار "ألفا كورنباخ": لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

سابعا: الانحدار البسيط: يمثل الانحدار أداة إحصائية لتحديد العلاقة بين المتغيرات أحدهما مستقل والآخر تابع، ويتم من خلال ذلك صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، يتم تحديدها وفقا للعلاقة التالية:

$$Y = a + bX_i$$

حيث أن:

a: تمثل قيمة الثابت.

b: تمثل الميل.

X_i: قيمة المتغير المستقل.

Y: قيمة التنبؤ بالمتغير المستقل

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة.

لغرض التأكد من صحة وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، فإنه لا بد من اختبار صدق الأداة الظاهري أولاً، ومن ثمّة اختبار الصدق الداخلي للأداة ثانياً.

الفرع الأول: الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

من أجل اختبار الاستبيان الموزع عينة الدراسة بمؤسسة خدماتي Khadamaty، تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة لأخذ رأيها والاستعانة بمخزونها المعرفي وخبرتها المتراكمة، والاستفادة من ملاحظاتها في تعديل الاستبيان والخروج به على صورته النهائية.

وبذلك تأكد الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ووضوح عبارات الاستبيان وارتباطها بمتغيرات الدراسة، وكذا شمولية محاوره وأبعاده لقياس جميع جوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

الفرع الثاني: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

للتأكد من الصدق والثبات الداخلي للدراسة، تم حساب الاتساق الداخلي لكل أبعاد ومحاور الاستبيان، إضافة إلى الاتساق الداخلي للاستبيان بصفة عامة، وذلك عن طريق معامل ألفا كورنباخ Cronbach's Alpha، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات ألفا كورنباخ لمحاور الاستبانة.

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان				
عدد العبارات	القيمة					
03	0,852	1	أولاً:	المحور الأول: إدارة المعرفة.		
03	0,854	2	أبعاد إدارة			
03	0,559	3	المعرفة			
03	0,716	1	ثانياً:			
03	0,577	2	عمليات إدارة			
03	0,679	3	المعرفة			
03	0,786	4	عملية تطبيق المعرفة			
21	0,920	القيمة الإجمالية لمحور إدارة المعرفة				
03	0,659	1	المحور الثاني: الذاكرة التنظيمية.			
03	0,725	2				
03	0,835	3		التنظيمية		
03	0,716	4		استرجاع الذاكرة التنظيمية		
12	0,907	القيمة الإجمالية لمحور الذاكرة التنظيمية				
10	0,873	المحور الثالث: استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية				
43	0,963	جميع عبارات الاستبيان				

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المحور الأول (إدارة المعرفة) الذي يتكون من (21) عبارة بلغت قيمة معامل ألفا كورنباخ فيه (0,920) وهو ما يساوي نسبة 92,00% وهي تعد نسبة عالية جداً

في البحوث الاستطلاعية إذ أنها أعلى بكثير من النسبة المقبولة والمقترحة من قبل الباحثين، أما المحور الثاني (الذاكرة التنظيمية) الذي يتكون من (12) عبارة فقد بلغ معامل ألفا كورنباخ فيه (0,907) وهو ما يساوي نسبة 90,70% وهي نسبة عالية هي الأخرى، أما قيمة ألفا كورنباخ للمحور الثالث (استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية) فقد بلغت (0,873) وهي قيمة مقبولة جدا.

وقد بلغ معامل ألفا كورنباخ لجميع عبارات الاستبيان البالغ عددها (43)، ما قيمته (0,963)، وهي نسبة جد عالية في البحوث الاستطلاعية، إذ أنها أعلى بكثير من النسب المقبولة والمقترحة من الباحثين والتي تقدر بـ (0,60) أو ما يساوي نسبة 60%، وهذا ما يشير الى ثبات الاستبيان، وبجذر معامل الثبات (0,963) نحصل على معامل الصدق والذي يساوي (0,981) وهو ما يعادل 98,00%، وهي نسبة عالية جدا تشير إلى صدق أداة الدراسة.

ومنه يمكن القول أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية المكونة من 49 فردا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

بعد تقديمنا للاستبيان لعينة الدراسة المختارة بمؤسسة خدماتي Khadamaty، سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل الإجابات المقدمة من طرفهم عبر المطلب الأول، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة من خلال المطلب الثاني، وأخيراً نقوم باستعراض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها في ختام هذا المبحث عبر المطلب الثالث والأخير منه.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان.

إن تحليل الاستبيان ينقسم إلى تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال وصف المتغيرات الشخصية، ومن ثم تحليل محاور الاستبيان الثلاث والمتمثلة في: إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

الفرع الأول: دراسة خصائص عينة الدراسة.

سنعمل في هذا الفرع على وصف عينة الدراسة، من خلال وصف المتغيرات الشخصية الممثلة لديموغرافية العينة، المتمثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وذلك من خلال الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى تمثيلها في أشكال بيانية.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

فيما يلي عرض لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

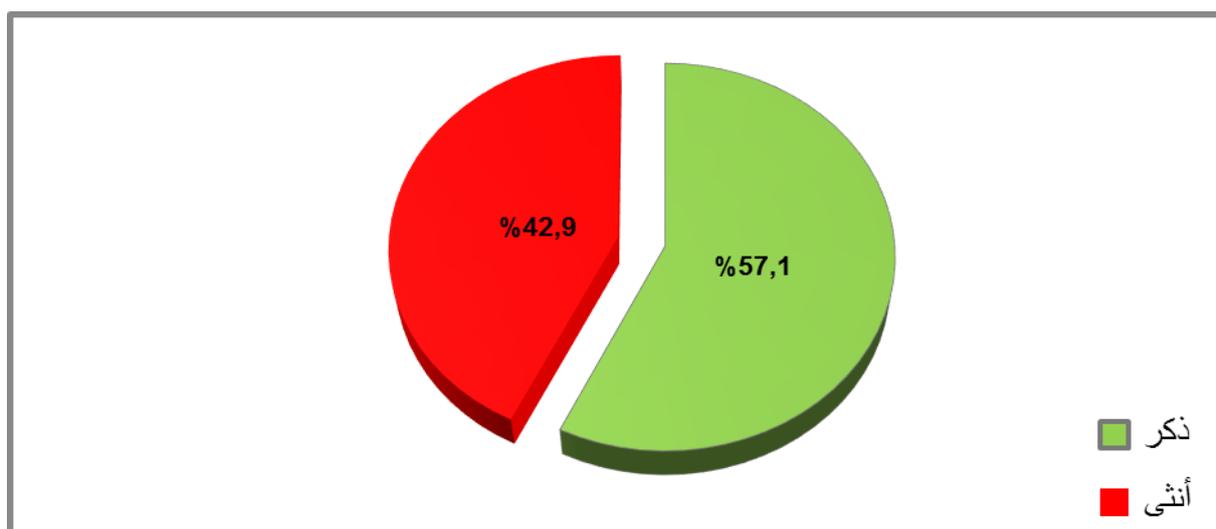
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	28	57,1%
أنثى	21	42,9%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (07) أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 57,1% ونسبة الإناث بلغت 43,9% من عينة الدراسة، وهو ما يشير إلى تقارب بين الفئتين وعدم وجود تباعد كبير، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل أولاً، فالعينة تعمل في المجال الإداري، والعمل الإداري لا يتطلب جنسا معيناً، ويشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب الإطار البشري المؤهل بغض النظر عن النوع الاجتماعي. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الجدول رقم (07).

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

فيما يلي عرض لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

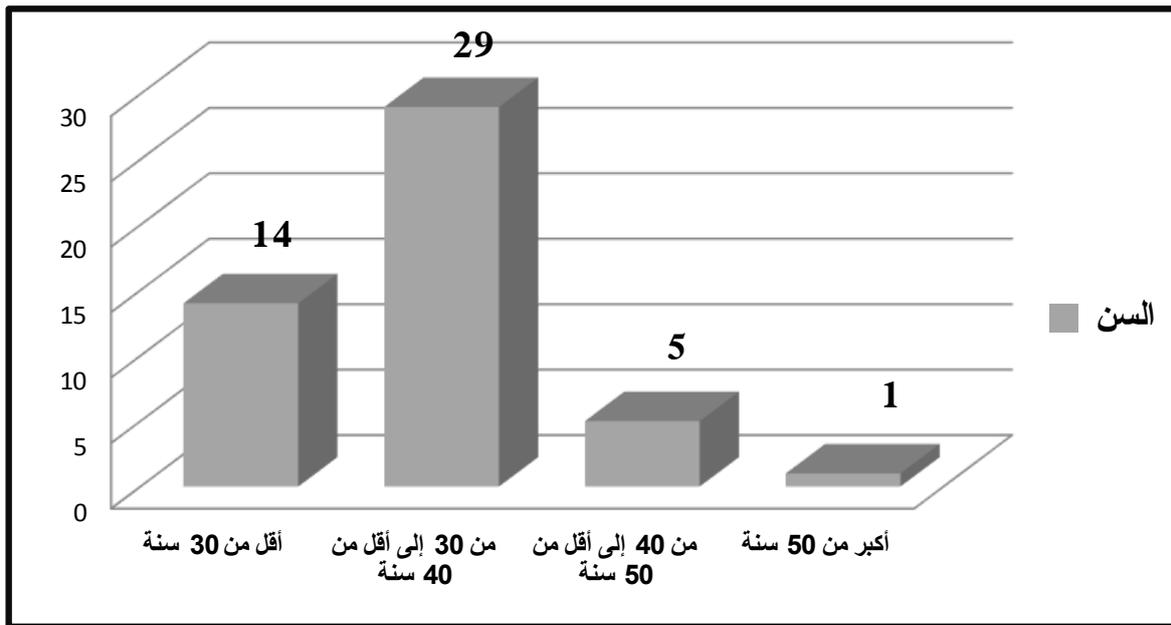
النسبة	العدد	السن
28,6%	14	أقل من 30 سنة
59,2%	29	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
10,2%	05	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
02%	01	أكبر من 50 سنة
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (08) أعلاه أن أغلبية الموظفين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 59,2%، ثم تليها الفئة التي تقل أعمارها عن 30 سنة، وذلك بنسبة مئوية بـ 28,6%، ثم الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 40 إلى 50 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 10,2%، أما أقل نسبة فكانت 02% للفئة التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تركز كثيرا على فئة الشباب، وهذا مؤشر جيد لأن الشباب يعني الاستمرار والقدرة على الإبداع والابتكار والقابلية لاكتساب معارف وخبرات عملية جديدة، إلا أننا نلاحظ في الوقت ذاته إهمال عامل الخبرة الذي يتوفر في الفئة التي تفوق أعمارهم 50 سنة باعتبارها الفئة الأقل تمثيلا في المؤسسة بنسبة 02%، وهي الفئة التي يمكن لها نقل معارفها وخبراتها للفئات الأقل سنا. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على نتائج الجدول رقم (08).

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

فيما يلي عرض لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

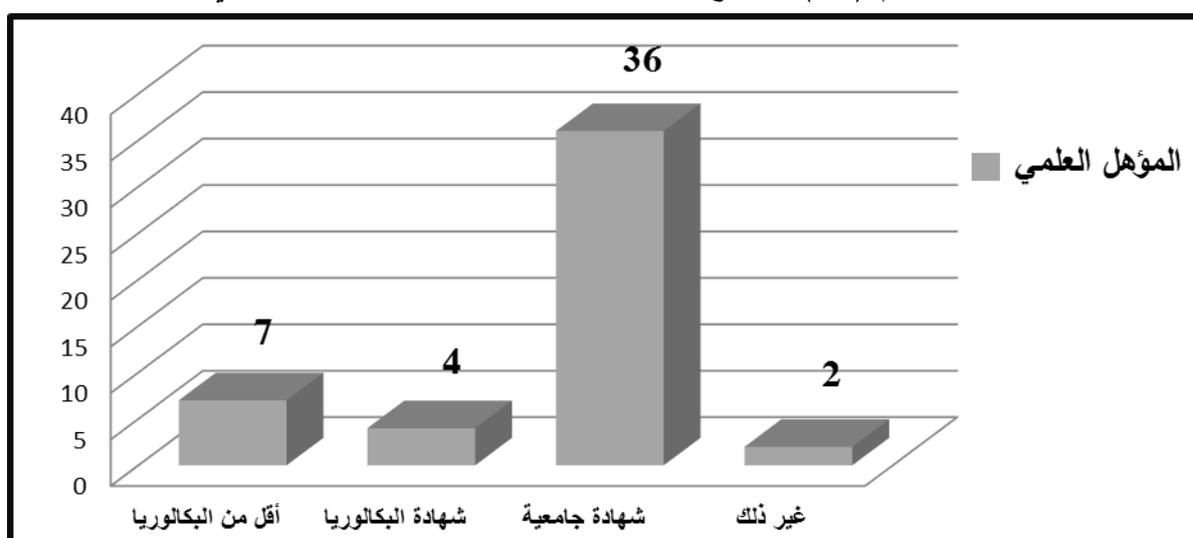
النسبة	العدد	المؤهل العلمي
14,3%	07	أقل من البكالوريا
8,2%	04	شهادة البكالوريا
73,5%	36	شهادة جامعية
4,1%	02	غير ذلك
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه، نلاحظ أن نسبة 73,5% من العينة هم كفاءات بشرية حاملة لشهادات جامعية، تليها نسبة 14,3% لأولئك الذين يملكون مستوى علمياً أقل من شهادة البكالوريا، ثم نسبة 8,2% لحاملي شهادات البكالوريا، وأخيراً نسبة 4,1% للفئة التي أجابت بغير ذلك.

وهو ما يوضح أن أغلب العينة هم من الكفاءات البشرية الحاملة لشهادات جامعية، وهو الأمر المنطقي بحكم الطابع الإداري للوظيفة، والتي تحتاج إلى مؤهلات علمية عالية. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على نتائج الجدول رقم (09).

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

فيما يلي عرض لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

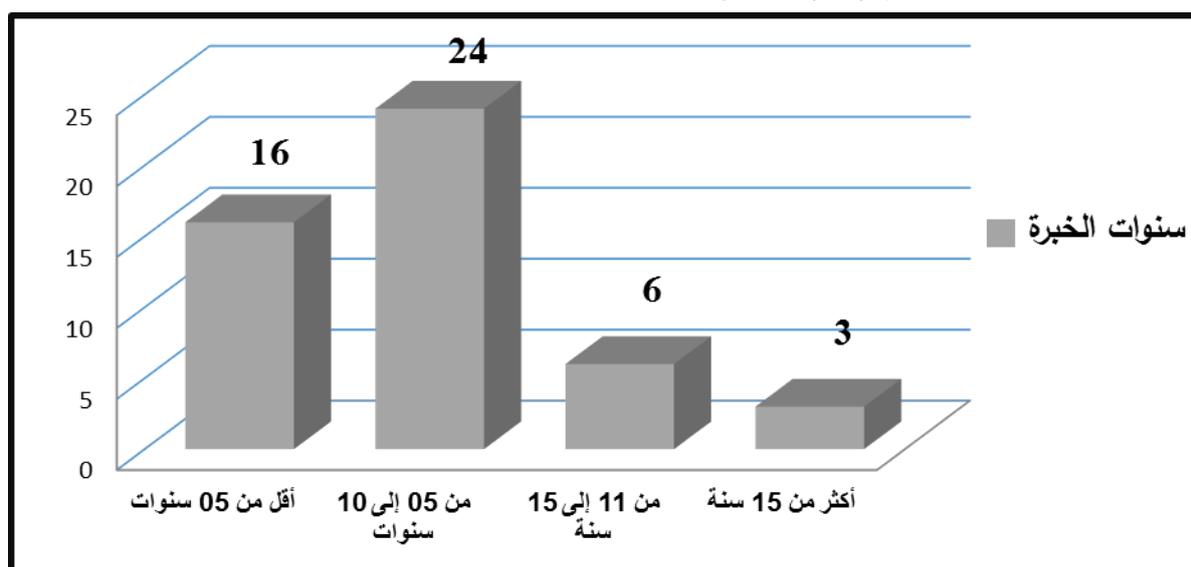
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	16	32.7%
من 05 إلى 10 سنوات	24	49.0%
من 11 إلى 15 سنة.	06	12.2%
أكثر من 15 سنة.	03	6.1%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.V21.

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه أن أكبر نسبة من عينة الدراسة لديها سنوات خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 49,0%، يليها أولئك الذين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة في المؤسسة بنسبة 32,7%، ثم من لديهم سنوات خبرة ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 12,2%، وأخيراً أولئك الذين يملكون سنوات خبرة تفوق 15 سنة بنسبة مئوية تقدر بـ 6,1%، وبما أن نسبة 61,3% لديها سنوات خبرة تفوق 05 سنوات، يمكن القول إن عينة الدراسة تمتاز بالخبرة الكافية.

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على نتائج الجدول رقم (10).

الفرع الثاني: تحليل نتائج محور إدارة المعرفة.

سيتم فيما يلي تحليل واقع تطبيق المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بمؤسسة خدماتي Khadamaty، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لمحور إدارة المعرفة.

تضمن المحور الأول الخاص بإدارة المعرفة جزئين هما: أبعاد إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، وذلك كالآتي:

I: عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لأبعاد إدارة المعرفة.

من أجل التعرف على مستوى توفر أبعاد إدارة المعرفة بمؤسسة خدماتي Khadamaty، تم تخصيص 09 عبارات موزعة على ثلاث أبعاد لإدارة المعرفة وهي: البعد التكنولوجي، التنظيمي، والاجتماعي.

1- عرض وتحليل بيانات إجابات العينة للبعد التكنولوجي.

يحتوي البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد التكنولوجي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة المطلوبة	4,47	0,767	1	عال جدا
2	تعتمد المؤسسة على استخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة	4,43	0,764	2	عال جدا
3	للمؤسسة شبكة اتصال داخلية (انترانت)	4,39	0,837	3	عال جدا
	الدرجة الكلية للبعد التكنولوجي	4,43	0,694	-	عال جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21.

يتضح من الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن متوسطات البعد الأول (البعد التكنولوجي) قد تراوحت ما بين (4,39) و (4,47) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4,43) وبانحراف معياري بلغ (0,694)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية جدا على عبارات هذا البعد. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذا البعد أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة المطلوبة"، تليها العبارة رقم (02) التي نصت على ما يلي: "تعتمد المؤسسة على استخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة"، وأخيرا العبارة رقم (03) والتي نصت على أن: "للمؤسسة شبكة اتصال داخلية (انترانت)".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (11) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ جدا بمتوسط حسابي بلغ (4,43).

2- عرض وتحليل بيانات إجابات عينة البعد التنظيمي (اللوجستي).

يحتوي البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	للمؤسسة سياسة صريحة لإدارة المعرفة	4,02	1,031	1	عال
2	للمؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح طرح الأفكار والمعارف والخبرات	3,84	0,943	3	عال
3	يساعد الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في المؤسسة	3,88	0,927	2	عال
	الدرجة الكلية للبعد التنظيمي (اللوجستي)	3,91	0,852	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (12) أعلاه نلاحظ أن متوسطات البعد الثاني (البعد التنظيمي) قد تراوحت ما بين (3,88) و (4,02) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,91) وبانحراف معياري بلغ (0,852)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذا البعد أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "للمؤسسة سياسة صريحة لإدارة المعرفة"، تليها العبارة رقم (03) التي نصت على ما يلي: "يساعد الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في المؤسسة"، وأخيرا العبارة رقم (02) والتي نصت على التالي: "يساعد الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في المؤسسة".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (12) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر البعد التنظيمي لإدارة المعرفة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,91).

3- عرض وتحليل بيانات إجابات عينة البعد الاجتماعي.

يحتوي البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة للبعد التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	لا يتردد الأفراد في التعلم من بعضهم البعض	4,16	0,874	1	عال
2	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في إنجاز عملياتها	4,00	0,979	2	عال
3	هناك شبكة علاقات غير رسمية بين الأفراد في المؤسسة	3,35	0,903	3	عال
	الدرجة الكلية للبعد الاجتماعي	3,84	0,671	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن متوسطات البعد الثالث (البعد الاجتماعي) قد تراوحت ما بين (3,55) و (4,16) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (3,84) وبانحراف معياري بلغ (0,671)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذا البعد. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذا البعد أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "لا يتردد الأفراد في التعلم من بعضهم البعض"، تليها العبارة رقم (02) التي نصت على ما يلي: "تعتمد المؤسسة على فرق العمل في إنجاز عملياتها"، وأخيرا العبارة رقم (03) والتي نصت على أن: "هناك شبكة علاقات غير رسمية بين الأفراد في المؤسسة".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (13) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,84).

II: عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لعمليات إدارة المعرفة.

من أجل التعرف على مستوى توفر عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة خدماتي Khadamaty، تم تخصيص (12) عبارات موزعة على أربع عمليات لإدارة المعرفة هي: عملية اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.

1- عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لعملية اكتشاف المعرفة.

تحتوي عملية اكتشاف المعرفة على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية اكتشاف المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة والإبداعية	3,92	1,170	1	عال
2	يطلب من كل قسم في المؤسسة أن يقدم معرفته الخاصة	3,69	0,940	3	عال
3	تجمع المؤسسة المعلومات من المنافسين ومن لقاءات العمل	3,76	0,630	2	عال
	الدرجة الكلية لعملية اكتشاف المعرفة	3,79	0,751	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الأولى (اكتشاف المعرفة) قد تراوحت ما بين (3,69) و (3,92) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,79) وبانحراف معياري بلغ (0,751)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة والإبداعية"، تليها العبارة رقم (03) التي نصت على ما يلي: "تجمع المؤسسة المعلومات من المنافسين ومن لقاءات العمل"، وأخيرا العبارة رقم (02) والتي نصت على التالي: "تجمع المؤسسة المعلومات من المنافسين ومن لقاءات العمل".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (14) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية اكتشاف المعرفة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,79).

2- عرض وتحليل بيانات إجابات عينة لعملية امتلاك المعرفة.

تحتوي عملية امتلاك المعرفة على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية امتلاك المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تستقطب المؤسسة الإطار البشري المؤهل لتحصل على معارفه	3,90	0,743	2	عال
2	تمتلك المؤسسة مستودعات وقواعد للمعرفة	3,94	0,775	1	عال
3	تتعاقد المؤسسة مع مراكز بحثية واستشاريين مستقلين	3,55	0,959	3	عال
	الدرجة الكلية لعملية امتلاك المعرفة	3,80	0,612	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الثانية (امتلاك المعرفة) قد تراوحت ما بين (3,55) و (3,94) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,80) وبانحراف معياري بلغ (0,612)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (02) والتي تنص على أنه: "تمتلك المؤسسة مستودعات وقواعد للمعرفة"، تليها العبارة رقم (01) التي نصت على ما يلي: "تستقطب المؤسسة الإطار البشري المؤهل لتحصل على معارفه"، وأخيرا العبارة رقم (03) والتي نصت على التالي: "تتعاهد المؤسسة مع مراكز بحثية واستشاريين مستقلين".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (15) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية امتلاك المعرفة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,80).

3- عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لعملية مشاركة المعرفة.

تحتوي عملية مشاركة المعرفة على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية مشاركة المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية داخلية	4,27	0,861	1	عال جدا
2	تسهل المؤسسة وصول العاملين للمعلومات والوثائق بكل حرية	3,80	1,020	2	عال
3	تملك المؤسسة أنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام	3,63	1,131	3	عال
	الدرجة الكلية لعملية مشاركة المعرفة	3,90	0,788	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الثالثة (مشاركة المعرفة) قد تراوحت ما بين (3,63) و (4,27) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,90) وبانحراف معياري بلغ (0,788)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية داخلية"، تليها العبارة رقم (02) التي نصت على ما يلي: "تسهل المؤسسة وصول العاملين للمعلومات والوثائق بكل حرية"، وأخيرا العبارة رقم (03) والتي نصت على التالي: "تملك المؤسسة أنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (16) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية مشاركة المعرفة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,90).

4- عرض وتحليل بيانات إجابات عينة لعملية تطبيق المعرفة.

تحتوي عملية تطبيق المعرفة على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تهتم المؤسسة بتطبيق الموظفين للمعارف عند تقييم أدائهم	3,73	1,076	3	عال
2	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة مثل الأجهزة المتطورة	4,04	0,889	1	عال
3	ساهمت المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة	3,98	0,968	2	عال
	الدرجة الكلية لعملية تطبيق المعرفة	3,92	0,821	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الرابعة (تطبيق المعرفة) قد تراوحت ما بين (3,73) و (4,04) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,92) وبانحراف معياري بلغ (0,821)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (02) والتي تنص على أنه: "توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة مثل الأجهزة المتطورة"، تليها العبارة رقم (03) التي نصت على ما يلي: "ساهمت المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة"، وأخيرا العبارة رقم (01) والتي نصت على التالي: "تهتم المؤسسة بتطبيق الموظفين للمعارف عند تقييم أدائهم".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (17) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية تطبيق المعرفة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,92).

الفرع الثالث: تحليل نتائج محور الذاكرة التنظيمية.

سيتم فيما يلي تحليل واقع تطبيق المتغير التابع (الذاكرة التنظيمية) بمؤسسة خدماتي Khadamaty، وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولاً: عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لعمليات الذاكرة التنظيمية.

من أجل التعرف على مدى توفر أبعاد الذاكرة التنظيمية بمؤسسة خدماتي Khadamaty، تم تخصيص (12) عبارات موزعة على أربع عمليات للذاكرة التنظيمية وهي: عملية بناء الذاكرة التنظيمية، عملية تحديث الذاكرة التنظيمية، عملية توزيع الذاكرة التنظيمية، عملية استرجاع الذاكرة التنظيمية.

1- عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لعملية بناء الذاكرة التنظيمية.

تحتوي عملية بناء الذاكرة التنظيمية على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية بناء الذاكرة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة	4,18	0,697	1	عال
2	تقوم المؤسسة بتوثيق معارف وخبرات الأفراد والأقسام دوريا	3,78	0,872	2	عال
3	تمنح المؤسسة عقود طويلة الأجل للإطارات البشرية بها	3,53	1,120	3	عال
	الدرجة الكلية لبعء بناء الذاكرة التنظيمية	3,83	0,704	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الأولى (بناء الذاكرة التنظيمية) قد تراوحت ما بين (3.53) و (4,18) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,83) وبانحراف معياري بلغ (0,704)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة" تليها العبارة رقم (02) التي نصت على ما يلي: "تقوم المؤسسة بتوثيق معارف وخبرات الأفراد والأقسام دوريا"، وأخيرا العبارة رقم (03) والتي نصت على أن: "تمنح المؤسسة عقود طويلة الأجل للإطارات البشرية بها".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (18) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية بناء الذاكرة التنظيمية، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العملية، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,83).

2- عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لعملية تحديث الذاكرة التنظيمية.

تحتوي عملية تحديث الذاكرة التنظيمية على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية تحديث الذاكرة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	يتم تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بالإدارة أولاً بأول	4,02	0,901	1	عال
2	تقوم المؤسسة بالمسح الدوري الشامل لمعارف الأفراد والأقسام	3,39	0,786	3	عال
3	تنتهج المؤسسة سياسية تحيين العمليات وإجراءات العمل	3,65	0,830	2	عال
	الدرجة الكلية لبعث تحديث الذاكرة التنظيمية	3,91	0,852	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الثانية (تحديث الذاكرة التنظيمية) قد تراوحت ما بين (3,65) و (4,02) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,91) وانحراف معياري بلغ (0,852)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "يتم تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بالإدارة أولاً بأول" تليها العبارة رقم (03) التي نصت على ما يلي: "تنتهج المؤسسة سياسية تحيين العمليات وإجراءات العمل"، وأخيراً العبارة رقم (02) والتي نصت على أن: "تقوم المؤسسة بالمسح الدوري الشامل لمعارف الأفراد والأقسام".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (19) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية تحديث الذاكرة التنظيمية، وذلك بناءً على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العملية، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,91).

3- عرض وتحليل بيانات إجابات العينة لعملية توزيع الذاكرة التنظيمية.

تحتوي عملية توزيع الذاكرة التنظيمية على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية توزيع الذاكرة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	كل أفراد المؤسسة لهم ميزة الوصول إلى قواعد المعرفة بالمؤسسة	3,57	1,080	1	عال
2	يشارك الأفراد المعارف والخبرات الخاصة بهم ولا يحتكرونها	3,57	1,080	1	عال
3	تدفق البيانات والمعلومات بين الأفراد وبين الأقسام سلس ومرن	3,43	1,041	2	عال
	الدرجة الكلية لبعده توزيع الذاكرة التنظيمية	3,52	0,925	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الثالثة (توزيع الذاكرة التنظيمية) قد تراوحت ما بين (3,43) و (3,57) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,52) وانحراف معياري بلغ (0,925)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "كل أفراد المؤسسة لهم ميزة الوصول إلى قواعد المعرفة بالمؤسسة" مناصفة مع العبارة رقم (02) التي نصت على ما يلي: "يشارك الأفراد المعارف والخبرات الخاصة بهم ولا يحتكرونها"، وأخيراً العبارة رقم (03) والتي نصت على أن: "تدفق البيانات والمعلومات بين الأفراد وبين الأقسام سلس ومرن". نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (20) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية توزيع الذاكرة التنظيمية، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العملية، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,52).

4- عرض وتحليل بيانات إجابات عينة لعملية استرجاع الذاكرة التنظيمية.

تحتوي عملية استرجاع الذاكرة التنظيمية على ثلاث (03) عبارات، فبعد تفريغ إجابات أفراد العينة تم الحصول على النتائج التي يظهرها الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عملية استرجاع الذاكرة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	قواعد المعرفة في المؤسسة مفهومة ومبوية ليسهل الوصول إليها	3,53	1,101	1	عال
2	للمؤسسة ذاكرة إنسانية تحل المشكلات والمواقف العملية الطارئة	3,47	0,915	2	عال
3	تقوم المؤسسة بالإفادة من الأفراد الذين غادروا (المتقاعدين مثلاً)	3,00	1,000	3	متوسط
	الدرجة الكلية لبعد استرجاع الذاكرة التنظيمية	3,33	0,805	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن متوسطات العملية الرابعة (استرجاع الذاكرة التنظيمية) قد تراوحت ما بين (3,00) و (4,47) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذه العملية (3,33) وانحراف معياري بلغ (0,805)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذه العملية. كما تبين من الجدول أن أكثر عبارات هذه العملية أهمية هي العبارة رقم (01) والتي تنص على أنه: "قواعد المعرفة في المؤسسة مفهومة ومبوية ليسهل الوصول إليها" تليها العبارة رقم (02) التي نصت على ما يلي: "للمؤسسة ذاكرة إنسانية تحل المشكلات والمواقف العملية الطارئة"، وأخيراً العبارة رقم (03) ذات المستوى المتوسط والتي نصت على أن: "تقوم المؤسسة بالإفادة من الأفراد الذين غادروا (المتقاعدين مثلاً)".

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (21) أن مؤسسة خدماتي Khadamaty تمتاز بخاصية توفر عملية استرجاع الذاكرة التنظيمية، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العملية، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3.33).

الفرع الرابع: تحليل نتائج محور استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

سيتم فيما يلي تحليل استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية بمؤسسة خدماتي Khadamaty، اعتماداً على نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المبينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول محور استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	المستوى
1	قواعد المعرفة بالمؤسسة تحتوي على الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء والفتيون.	3,63	1,014	8	عال
2	تتوفر إدارة المعرفة على برامج خاصة بأمن وحماية ذاكرة المؤسسة.	4,16	0,624	2	عال
3	المهارات التي تستعملها في أداء وظيفتك تعلمت بعضها من زملاء العمل.	4,31	0,742	1	عال جدا
4	اهتمام المؤسسة بمعارف وخبرات الأفراد يجعلهم يفضلون الاستمرار والبقاء بالمؤسسة.	4,02	0,968	4	عال
5	توثق المؤسسة مكوناتها الثقافية (شعارات، رموز، قصص، قيم ومعتقدات) في قاعدتها المعرفية.	3,82	0,928	7	عال
6	تتوفر المؤسسة على خريطة معرفية توضح المهارات، القدرات والمواهب الخاصة بالعاملين.	3,55	0,959	9	عال
7	توثق المؤسسة قواعد العمل والأحداث التي تعرضت لها، والمحددة لما يجوز وما لا يجوز عمله فيها.	3,92	0,786	6	عال
8	تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات.	4,10	0,743	3	عال
9	تساهم عملية مشاركة المعرفة في استرجاع الذاكرة الإنسانية للمؤسسة (المتتملة في معارف الأفراد).	3,49	0,794	10	عال
10	المعارف التي يتم تطبيقها تخزن ويتم استرجاعها وتطبيقها مرة أخرى وقت الحاجة.	3,98	0,692	5	عال
	الدرجة الكلية لمحور استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية	3,90	0,571	-	عال

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن متوسطات المحور الثالث (استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية) قد تراوحت ما بين (3,49) و (4,31) وفق مقياس ليكارت الخماسي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور (3,90) وبانحراف معياري بلغ (0,571)، مما يشير إلى درجة موافقة عالية على عبارات هذا المحور.

كما تبين من الجدول أعلاه أن أكثر عبارات المحور أهمية هي العبارة رقم (03) التي نصّت على: "المهارات التي تستعملها في أداء وظيفتك تعلمت بعضها من زملاء العمل"، ثم العبارة رقم (02) التي تنصّ على: "تتوفر إدارة المعرفة على برامج خاصة بأمن وحماية ذاكرة المؤسسة"، ثم العبارة (08) التي تنصّ على: "تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات"، تليها العبارة رقم (04) الذي جاء فيها ما يلي: "اهتمام المؤسسة بمعارف وخبرات الأفراد يجعلهم يفضلون الاستمرار والبقاء بالمؤسسة"، ثم العبارة رقم (10) التي نصت على أنّ: "المعارف التي يتم تطبيقها تخزن ويتم استرجاعها وتطبيقها مرة أخرى وقت الحاجة"، بعدها تأتي العبارة رقم (07) التي جاء فيها ما يلي: "توثق المؤسسة قواعد العمل والأحداث التي تعرضت لها، والمحددة لما يجوز وما لا يجوز عمله فيها"، تليها العبارة رقم (05) التي نصت على: "توثق المؤسسة مكوناتها الثقافية (شعارات، رموز، قصص، قيم ومعتقدات) في قاعدتها المعرفية". ثم بعد ذلك العبارة رقم (01) التي جاء فيها أنّ: "قواعد المعرفة بالمؤسسة تحتوي على الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء والفنيون". تليها العبارة (06) التي تنصّ على التالي: "تتوفر المؤسسة على خريطة معرفية توضح المهارات، القدرات والمواهب الخاصة بالعاملين"، وأخيرا العبارة رقم (09) التي نصّت على الآتي: "تساهم عملية مشاركة المعرفة في استرجاع الذاكرة الإنسانية".

يلاحظ كذلك أن مستوى العبارة رقم (03) هو الوحيد الذي أخذ درجة عالية جدا، فيما بلغ مستوى الموافقة في باقي عبارات المحور (العبارة 01، 02، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10) درجة موافقة عالية.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (22) أن عينة الدراسة بمؤسسة خدماتي Khadamaty يرون بأن استخدام إدارة المعرفة يسهم في حفظ الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بناء على الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، والمتمثل في اتجاه آراء الأفراد نحو الخيار عالٍ بمتوسط حسابي بلغ (3,90).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

نختبر من خلال هذا المطلب فروض الدراسة التي تمت صياغتها من خلال مقدمة الدراسة، وهذا عبر تطبيق الأدوات والاختبارات الإحصائية المناسبة، ومناقشة النتائج المتحصل عليها عبر هذه الاختبارات، من أجل نفي أو إثبات فروض الدراسة.

الفرع الأول: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

قبل اختبار فرضيات الدراسة، على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك من أجل اختيار أدوات التحليل الإحصائية المناسبة، ففي حالة ما إذا كانت العينة تتوزع التوزيع الطبيعي، فإنه يتم استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت العينة لا تتوزع التوزيع الطبيعي، فإنه يتم استخدام الاختبارات اللامعلمية.

وبما أن حجم العينة في دراستنا تساوي (49)، وهي قيمة أكبر من (30)، فإنه يمكن التخلي عن هذا الشرط، لأنه حسب (Paltra Mari)، ووفقا لنظرية الحد المركزي، نجد أن التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 عينة. ومنه فإننا سنستخدم الاختبارات المعلمية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: "تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: "تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية"، نستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry، حيث المتغير المستقل هو إدارة المعرفة والمتغير التابع هو الذاكرة التنظيمية، وذلك في مؤسسة خدماتي Khadamaty محل الدراسة، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	مستوى دلالة β Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0,848	0,719	0,713	0,363	0,848	0,000	120,187	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,848 وهي علاقة ارتباط إيجابية عالية جداً، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن ممارسة إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 71,90% من التغير (التباين) الحاصل في الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0,848 بمستوى دلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير إدارة المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,848، وبما أن قيمة F هي F=120,187 وبمستوى دلالة 0,000 أصغر من (α=0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) لإدارة المعرفة على الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أنّ الفرضية الرئيسية الأولى التي تم صياغتها على الشكل التالي:

{تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على الآتي: "أبعاد إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، وتتجزأ هذه الفرضية إلى ثلاث (03) فرضيات ثانوية حسب أبعاد إدارة المعرفة.

أولاً: اختبار الفرضية الثانوية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

تنص الفرضية الثانوية الأولى على أنّ: " البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الارتباط، والانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى ومساهمة البعد التكنولوجي في حفظ الذاكرة التنظيمية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): الانحدار الخطي البسيط بين البعد التكنولوجي ومحور الذاكرة التنظيمية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	مستوى دلالة β Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0,548	0,300	0,285	0,572	0,548	0,000	20,125	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,548 وهي علاقة ارتباط إيجابية عالية، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة يفسر ما نسبته 30,00% من التغير (التباين) الحاصل في الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0,548 بمستوى دلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,548، وبما أن قيمة F هي F=20,125 وبمستوى دلالة 0,000 أصغر من (α=0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) للبعد التكنولوجي على حفظ الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أنّ الفرضية الثانوية الأولى التي تم صياغتها على الشكل التالي:
{البعد التكنولوجي له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانوية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

تنص الفرضية الثانوية الثانية على أن: "البعد التنظيمي (اللوجستي) لإدارة المعرفة له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الارتباط، والانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى ومساهمة البعد التنظيمي في حفظ الذاكرة التنظيمية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): الانحدار الخطي البسيط بين البعد التنظيمي ومحور الذاكرة التنظيمية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	مستوى دلالة β Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0,651	0,424	0,412	0,519	0,651	0,000	34,578	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,651 وهي علاقة ارتباط إيجابية عالية، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن البعد التنظيمي لإدارة المعرفة يفسر ما نسبته 42,40% من التغير (التباين) الحاصل في الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0,651 بمستوى دلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في البعد التنظيمي لإدارة المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,651، وبما أن قيمة F هي F=34,578 وبمستوى دلالة 0,000 أصغر من (α=0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهو ما

يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) للبعد التنظيمي على حفظ الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أنّ الفرضية الثانوية الثانية التي تم صياغتها على الشكل التالي:
{البعد التنظيمي له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانوية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية.

تنص الفرضية الثانوية الثالثة على أنّ: " البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الارتباط، والانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى ومساهمة البعد الاجتماعي في حفظ الذاكرة التنظيمية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): الانحدار الخطي البسيط بين البعد الاجتماعي ومحور الذاكرة التنظيمية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	مستوى دلالة β Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0,477	0,227	0,211	0,601	0,477	0,010	13,836	0,010

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,477 وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة تفسر ما نسبته 22,70% من التغير (التباين) الحاصل في الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية

معلمة الميل، حيث بلغت 0,477 بمستوى دلالة 0,010 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,477، وبما أن قيمة F هي $F=13,836$ وبمستوى دلالة 0,010 أصغر من $(\alpha=0.05)$ ، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ للبعد الاجتماعي على حفظ الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أنّ الفرضية الثانوية الثالثة التي تم صياغتها على الشكل التالي:
{البعد الاجتماعي له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على الآتي: "عمليات إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، وتتجزأ هذه الفرضية إلى أربع (04) فرضيات ثانوية حسب عمليات إدارة المعرفة، وارتباطها بأبعاد الذاكرة التنظيمية.

أولاً: اختبار الفرضية الثانوية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة.

تنص الفرضية الثانوية الأولى على أنّ: "عملية اكتشاف المعرفة لها دور في بناء الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الارتباط، والانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى ومساهمة عملية اكتشاف المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): الانحدار الخطي البسيط بين عملية اكتشاف المعرفة وعملية بناء الذاكرة التنظيمية.

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد	الخطأ المعياري	قيمة بيتا	مستوى دلالة β	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
R	R ²	المعدل	المعيار	β	Sig	(F)	Sig
0,561	0,315	0,301	0,589	0,561	0,000	21,624	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,561 وهي علاقة ارتباط إيجابية عالية، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن عملية اكتشاف المعرفة تفسر ما نسبته 31,50% من التغير (التباين) الحاصل في بناء الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0,561 بمستوى دلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير اكتشاف المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في بناء الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,561، وبما أن قيمة F هي F=21,624 ومستوى دلالة 0,000 أصغر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لعملية اكتشاف المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أن الفرضية الثانوية الأولى التي تم صياغتها على الشكل التالي:
 {عملية اكتشاف المعرفة لها دور في بناء الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانوية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

تنص الفرضية الثانوية الثانية على أن: "عملية امتلاك المعرفة لها دور في تحديث الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الارتباط، والانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى ومساهمة عملية امتلاك المعرفة في تحديث الذاكرة التنظيمية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): الانحدار الخطي البسيط بين عملية امتلاك المعرفة وعملية تحديث الذاكرة التنظيمية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	مستوى دلالة β Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0,373	0,139	0,121	0,799	0,373	0,008	7,611	0,008

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,373 وهي علاقة ارتباط إيجابية متوسطة، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن عملية امتلاك المعرفة تفسر ما نسبته 13,90% من التغير (التباين) الحاصل في تحديث الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0,373 بمستوى دلالة 0,008 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير امتلاك المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في تحديث الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,561، وبما أن قيمة F هي F=7,611 وبمستوى دلالة 0,008 أصغر من ($\alpha=0.05$)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لعملية اكتشاف المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أن الفرضية الثانوية الثانية التي تم صياغتها على الشكل التالي:
 {عملية امتلاك المعرفة لها دور في تحديث الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الثانوية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة.

تنص الفرضية الثانوية الثالثة على أن: "عملية مشاركة المعرفة لها دور في توزيع الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الارتباط، والانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى ومساهمة عملية مشاركة المعرفة في توزيع الذاكرة التنظيمية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): الانحدار الخطي البسيط عملية مشاركة المعرفة وعملية توزيع الذاكرة التنظيمية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	مستوى دلالة β Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0,513	0,263	0,247	0,803	0,513	0,000	16,760	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,513 وهي علاقة ارتباط إيجابية عالية، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن عملية مشاركة المعرفة تفسر ما نسبته 26,30% من التغير (التباين) الحاصل في توزيع الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0,513 بمستوى دلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير مشاركة المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في توزيع الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,561، وبما أن قيمة F هي F=16,760 وبمستوى دلالة 0,000 أصغر من (α=0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، وهو ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) لعملية مشاركة المعرفة على توزيع الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أن الفرضية الثانوية الثالثة التي تم صياغتها على الشكل التالي:

{عملية مشاركة المعرفة لها دور في توزيع الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

رابعاً: اختبار الفرضية الثانوية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.

تتص الفرضية الثانوية الأولى على أن: "عملية تطبيق المعرفة لها دور في استرجاع الذاكرة التنظيمية"، ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها، نستخدم قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونرفض الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية"، ونقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار الارتباط، والانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى ومساهمة عملية تطبيق المعرفة في استرجاع الذاكرة التنظيمية، وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): الانحدار الخطي البسيط بين عملية تطبيق المعرفة وعملية استرجاع الذاكرة التنظيمية.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري	قيمة بيتا β	مستوى دلالة β Sig	قيمة (F)	مستوى دلالة (F) Sig
0,641	0,411	0,398	0,624	0,641	0,000	32,786	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSS.v21

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بلغت 0,641 وهي علاقة ارتباط إيجابية عالية، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R Square) يتبين أن عملية تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته 41,10% من التغير (التباين) الحاصل في تحديث التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty، أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهي نسبة تعتبر متوسطة، كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل، حيث بلغت 0,641 بمستوى دلالة 0,000 وهي أصغر من 0,05، وهذا يعني أن أي زيادة في متغير تطبيق المعرفة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في استرجاع الذاكرة التنظيمية بمقدار 0,561، وبما أن قيمة F هي F=32,786 وبمستوى دلالة 0,000 أصغر من (α=0.05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضية، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهو ما

يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) لعملية تطبيق المعرفة على استرجاع الذاكرة التنظيمية في مؤسسة خدماتي Khadamaty.

وهذا ما يعني أنّ الفرضية الثانوية الرابعة التي تم صياغتها على الشكل التالي:
{عملية تطبيق المعرفة لها دور في استرجاع الذاكرة التنظيمية}، هي فرضية محققة ومثبتة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة.

أشارت نتائج الدراسة التي تقيس مستوى إدارة المعرفة بجميع أبعادها المتمثلة في: البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، والبعد الاجتماعي، وبجميع عملياتها المتمثلة في: عملية اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. أشارت إلى أن مستواها كان عالياً، إذ فاقت جميع المتوسطات الخاصة بأبعاد إدارة المعرفة 3,84، كما فاقت جميع المتوسطات الحسابية بعمليات إدارة المعرفة 3,79، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير إدارة المعرفة 3.94، وهو ما يعني مستوى موافقة عالٍ فيما يخص تطبيق متغير إدارة المعرفة على مستوى مؤسسة خدماتي Khadamaty محل الدراسة. وهو ما يعبر ذلك عن الاهتمام الذي توليه المؤسسة لإدارة المعارف التي تملكها، كما يدل عن وعي المنظمة بأهمية إدارة المعرفة في تخزين وحفظ خبرات أفرادها وزيادة مستوى أدائهم.

كما دلت النتائج الخاصة بمتغير الذاكرة التنظيمية بجميع عملياتها: بناء، تحديث، توزيع واسترجاع الذاكرة التنظيمية، إلى أن مستواها العام كان عالياً هو الآخر، إذ فاقت جميع المتوسطات الحسابية الخاصة بعمليات الذاكرة التنظيمية 3,33، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات متغير الذاكرة التنظيمية 3,59، وهو ما يعني مستوى موافقة عالٍ فيما يخص تطبيق الذاكرة التنظيمية بمؤسسة خدماتي Khadamaty محل الدراسة، وهو ما يشير إلى اهتمام المؤسسة بذاكرتها التنظيمية، وإدراكها لأهمية هذا المفهوم الحديث في عالم الإدارة، كما يعبر عن وعي المؤسسة بأهمية الذاكرة بجميع عملياتها، وإدراكها لخطر فقدان هذه الذاكرة.

أما النتائج الخاصة بالمحور الثالث من أداة الدراسة، والذي حاول قياس مدى استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية بمؤسسة خدماتي Khadamaty محل الدراسة، فقد أشارت درجة الموافقة العامة على العبارات الواردة في هذا المحور إلى درجات موافقة عاليةٍ هو الآخر، بحيث بلغ المستوى العام للمتوسط الحسابي لهذا المحور 3.90. وانحصر المتوسط الحسابي لعباراته ما بين 3,49 إلى 4,31، وهو ما يؤكد استخدام المؤسسة محل الدراسة لإدارة المعرفة من أجل حفظ ذاكرتها التنظيمية.

إضافة ما سبق، واعتمادا على التحليل النظري والميداني لإدارة المعرفة والذاكرة التنظيمية والعلاقة بينهما، يمكن استنتاج مجموعة من النتائج على المستويين النظري والميداني كالاتي:

أولا: على المستوى النظري: خلاص فصل الدراسة النظري بمباحثه الثلاث إلى النتائج التالية:

- تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في تسيير معارف وخبرات المنظمة، وتوظيفها بما يضمن الاستفادة القصوى من هذه المعارف والخبرات، وخلق المردودية وتحقيق الميزة التنافسية.
- تساعد إدارة المعرفة المنظمة على تحديد المعرفة المطلوبة والمناسبة، كما تشجع الأفراد على زيادة مستويات الإبداع لديهم وخلق معارف جديدة، تساعدهم على أداء وظائفهم ووظائف المنظمة بفاعلية أكبر.
- تمر عملية تطبيق المعرفة في المنظمة بأربع عمليات رئيسية، تتمثل في: اكتشاف المعرفة أولا، ومن ثم امتلاك هذه المعرفة ثانيا، ثم مشاركتها داخل المنظمة ثالثا، وتطبيقها أخيرا.
- تعتبر الذاكرة التنظيمية مستودع المنظمة الذي يحتوي على تاريخ المنظمة من العمليات والمعارف والخبرات المادية واللامادية، التي يمكن للمنظمة استرجاعها وقت الحاجة لمساعدتها على اتخاذ القرار الأمثل، وحل المشكلات التي تواجهها.
- تساعد الذاكرة التنظيمية المنظمة على تنشيط التفكير السببي للأفراد وجماعات العمل، من أجل الوصول إلى أفكار ذات طابع إبداعي، اتخاذ القرارات الرشيدة، وتسريع عمليات المعالجة الخاصة بعمليات الإنتاج.
- تعدّ الذاكرة التنظيمية الأداة الإدارية التي تمكّن المنظمة من تقادي الزهايمر التنظيمي وفقدان الذاكرة الإدارية، والذي إن حدث، يجعل المنظمة ضحية لما يعرف بالغباء الإداري.
- تتشكل الذاكرة التنظيمية من مجموعة عمليات متعاقبة، والتي تساعد المنظمة على حفظ معارفها، وهي العمليات التي تتمثل في: بناء، تحديث، توزيع، استرجاع الذاكرة التنظيمية.
- ترتبط إدارة المعرفة في عديد الدراسات بالذاكرة التنظيمية نتيجة الخلط بين المفهومين، ولاعتبار بعض الباحثين والدارسين بأن المصطلحين هما مرادف لعملية واحدة، إلا أن إدارة المعرفة هي في الحقيقة معنى أوسع من الذاكرة التنظيمية.

ثانيا: على المستوى التطبيقي: خُص فصل الدراسة التطبيقي إلى النتائج التالية:

- تتوفر مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج على إدارة المعرفة بمستوى عال.
- تتوفر مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج على الذاكرة التنظيمية بمستوى عال.
- تستخدم إدارة المعرفة في مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج في حفظ الذاكرة التنظيمية بمستوى عال.
- تتوفر مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج بمستوى عال على أبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي أو اللوجيستي، والبعد الاجتماعي).
- تتوفر مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج بمستوى عال على عمليات إدارة المعرفة (عملية اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة).
- تتوفر مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج بمستوى عال على عمليات الذاكرة التنظيمية (عملية بناء الذاكرة التنظيمية، تحديث الذاكرة التنظيمية، توزيع الذاكرة التنظيمية، استرجاع الذاكرة التنظيمية).
- الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على التالي: " تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية " هي فرضية محققة ومثبتة، من خلال:
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى حفظ الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
- الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على التالي: "أبعاد إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية" هي فرضية محققة ومثبتة، من خلال:
 - تحقق الفرضية الثانوية الأولى للفرضية الرئيسة الثانية، والتي نصت على: " البعد التكنولوجي لإدارة المعرفة له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، وذلك من خلال:
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى البعد التكنولوجي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
 - تحقق الفرضية الثانوية الثانية للفرضية الرئيسة الثانية، والتي نصت على: "البعد التنظيمي لإدارة المعرفة له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، وذلك من خلال:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى البعد التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
- تحقق الفرضية الثانوية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية، والتي نصت على: "البعد الاجتماعي لإدارة المعرفة له دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، وذلك من خلال:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى البعد الاجتماعي عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
- الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على التالي: "عمليات إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية"، هي فرضية محققة ومثبتة، من خلال:
- تحقق الفرضية الفرعية الثانوية للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي نصت على: "عملية اكتشاف المعرفة لها دور في بناء الذاكرة التنظيمية"، وذلك من خلال:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى بناء الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى عملية اكتشاف المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
- تحقق الفرضية الثانوية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي نصت على: "عملية امتلاك المعرفة لها دور في تحديث الذاكرة التنظيمية"، وذلك من خلال:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى تحديث الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى عملية امتلاك المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
- تحقق الفرضية الثانوية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي نصت على: "عملية مشاركة المعرفة لها دور في توزيع الذاكرة التنظيمية"، وذلك من خلال:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى توزيع الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى مشاركة المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.
- تحقق الفرضية الثانوية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة، والتي نصت على: "عملية تطبيق المعرفة لها دور في استرجاع الذاكرة التنظيمية"، وذلك من خلال:
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية إيجابية على مستوى استرجاع الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى عملية تطبيق المعرفة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

خاتمة الفصل:

قدمنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية بمؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج، واعتمدنا في ذلك على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تمثلت في 49 مفردة مقبولة من أصل 50 استبانة موزعة على مجتمع الدراسة المتمثل في 80 إداريا بالمؤسسة محل الدراسة.

وهدفت دراسة الحالة هذه الى الإجابة على إشكالية الدراسة وإسقاطها على مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج، وذلك عن طريق تفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة باستخدام برنامج spss وأساليب التحليل الإحصائي المتمثل في التكرارات والنسبية والنسب المئوية، ألفا كورنباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، معامل الارتباط بيرسون لدراسة علاقة الارتباط بين محاور وفقرات الإستبيان، إضافة الى الإنحدار البسيط لقياس الأثر بين المتغير المستقل والتابع، إضافة للأثر بين فقرات الاستبيان المختلفة.

وقد توصلت الدراسة الميدانية التي تم إنجازها بمؤسسة خدماتي كوندور إلى إثبات فرضيات الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى: تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثانية: أبعاد إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: عمليات إدارة المعرفة لها دور في حفظ الذاكرة التنظيمية.

خاتمة

خاتمة:

إن التطور الحادث والمتسارع في حجم ونوعية المعارف في بيئة الإدارة والأعمال، جعل المؤسسات والمنظمات تسعى إلى إدارة معارفها وتسييرها بالشكل الذي يضمن حسن استغلالها، وتحقيق ميزة تنافسية من خلالها، من خلال رحلة البحث واكتشاف المعارف الداخلية والخارجية، ومن ثم امتلاك هذه المعرفة عبر الإطار البشري المؤهل أو التكنولوجيا المستحدثة، وغيرها من طرق امتلاك المعرفة، ليأتي الدور على مشاركة هذه المعارف داخل المؤسسة، ما يضمن وصولها وحسن تدفقها بين المستويات والأقسام الإدارية، وكذا بين الأفراد العاملين بالمؤسسة باختلاف مناصبهم ووظائفهم، وباختلاف نوع هذه المعارف وحجمها. لتطبق بعدها بهدف اتخاذ قرارات أمثل، حل المشاكل التنظيمية، وممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية بأكثر كفاءة وفعالية. وهو ما يسمح لاحقاً بتخزين هذه المعارف في مستودعات خاصة بالمعرفة، يمكن تحديثها، توزيعها، وإعادة استرجاعها وقت الحاجة، وهي العمليات التي تعبر عن حظ ذاكرة المؤسسة، أو ما يعرف بالذاكرة التنظيمية.

ارتكزت الدراسة على هذا المنطلق الذي يشير إلى دلالة علائقية ارتباطية بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل يؤثر على الذاكرة التنظيمية كمتغير تابع، بناء على الارتباط بين أبعاد إدارة المعرفة وبين عمليات الذاكرة التنظيمية، إضافة إلى الارتباط بين هذه الأخيرة وبين عمليات إدارة المعرفة، وكذا بين استخدام إدارة المعرفة وحفظ الذاكرة التنظيمية.

وبعد عرض الإطار النظري الذي بيّن وجود هذه العلاقة وبيان أثرها، أسقطت الدراسة على مؤسسة خدماتي "Khadamaty" برج بوعريريج، لدراسة العلاقة دراسة تطبيقية ميدانية، وللتعرف على مستويات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، وما تعلق به من أبعاد وعمليات، إضافة إلى التعرف على مستويات الذاكرة التنظيمية بشتى أبعادها، مع اختبار مدى تأثير استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية بذات المؤسسة، وذلك عن طريق تحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها عبر الاستبيان تحليلًا إحصائيًا للتعرف على الدلالة الإحصائية لفرضيات الدراسة، وبالتالي الإجابة على الإشكال الرئيس الذي يدرسه هذا البحث، والذي مكن من الوصول إلى مجموعة من النتائج في كل من الشق النظري والتطبيقي. والتي بدورها خلصت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريبرج، يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

ضرورة الموازنة بين تطبيق المعرفة المخزنة وترك المجال للاقتراحات الإبداعية المستحدثة التي يقدمها الأفراد، لضمان استمرارية دورة حياة المعرفة، وتفاديا لقتل روح الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة.

استحداث آليات تنظيمية داخلية لمشاركة المعرفة وفق مستويات محدّدة، لأن المشاركة العشوائية للمعرفة يؤدي إلى تسربها خارج المنظمة، بحيث تصبح متاحة للمنافسين، ما يجعل هذه المعرفة تخرج من نطاق الميزة التنافسية إلى نطاق المتاح.

– ضرورة مراعاة التغييرات الحادثة في محيط المؤسسة عند استرجاع الذاكرة التنظيمية وإعادة تطبيقها، فالمعرفة التي كانت صالحة بالأمس قد لا تكون كذلك اليوم، نظرا للتسارع الحاصل في عالم المعرفة.

– مراعاة طبيعة الذاكرة الإنسانية المعرضة للنسيان، والتي تجعل من صاحبها معرضا إلى الخطأ في استرجاع المعارف، وبالتالي الخطأ في اتخاذ القرار وإتمام العمليات، مهما بلغت حجم المعارف والخبرات الذي يمتلكها هذا الشخص.

– التركيز على استحداث آليات تساعد على حفظ الذاكرة الإنسانية للمنظمة، من خلال زيادة عدد الدورات التدريبية الداخلية، استحداث أنظمة تدوين الكتروني لإطارات المؤسسة، العمل بمفهوم التبني المهني للأفراد الأقل سنًا من طرف إطارات المؤسسة أصحاب الخبرة، الاستعانة بالمتقاعدين الذين شغلوا مناصب حساسة في المؤسسة كاستشاريين أو كخبراء مستقلين.

– العمل على نظام بيانات مستقل وذات تشفير عالٍ، لضمان أمن الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وعدم تسرب المعارف أو ضياعها.

– استحداث قسم خاص بإدارة المعرفة، وبالذاكرة التنظيمية باعتبارها جزءًا منها، ينقسم إلى شقين: يهتم الشق الأول بالجانب المادي للمعرفة والذاكرة، ويختص الشق الثاني بإدارة الجزء اللامادي منها.

آفاق الدراسة:

تفتح نتائج هذه الدراسة آفاقاً أوسع للبحث في الظواهر المتعلقة بإدارة المعرفة وبالذاكرة التنظيمية عبر إمكانية التعمق أكثر في هذا الموضوع، من خلال دراسة الجوانب المؤثرة في حدوث الزهايمر التنظيمي للمؤسسات، وأثر إدارة المعرفة في الحدّ منه. إضافة إلى البحث في الآليات التنظيمية التي يمكن من خلالها حفظ الذاكرة الإنسانية للمؤسسة، وما تعلق بها من معرفة لامادية، كونها أصعب المعارف حفظاً لصعوبة قياسها. كما يمكن إضافة إلى ما سبق، التعمق والتفصيل أكثر في نتائج هذا الدراسة من خلال التركيز على عملية واحدة من عمليات الذاكرة التنظيمية (البناء، التحديث، التوزيع، الاسترجاع) وأثرها على المتغيرات التنظيمية العديدة، أو من خلال تطبيق هذه الدراسة على مجتمع وعينة أكبر للتأكد من صحتها، ولتحليل العلاقة والارتباط بين إدارة المعرفة وبين الذاكرة التنظيمية تحليلاً أدق وأكثر عمقاً.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أولاً: الكتب:

1. أسامة الفراج، إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، 2021.
2. بوغفير بلال، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، الدار الجامعية - الإسكندرية - جمهورية مصر العربية، 2014.
3. برس يورك، إدارة المعرفة Knowledge Management، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان - بيروت - لبنان، 2005.
4. الجازي طلال، الذاكرة المنظمة، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. العلواني طه جابر، الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات وعلاج، الطبعة الرابعة، الدار العالمية للكتاب الإسلامي - الرياض - المملكة العربية السعودية، 1994.
6. عتوم حسين محمد وأحمد عتوم يمى، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
7. الفيومي أحمد بن محمد بن علي المقري، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
8. لخشاني شاكراً جار الله، "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي"، كتاب أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2014.
9. القهيوي ليث عبد الله، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية:

أ/ أطروحات الدكتوراه:

10. براهيمى حياة، دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة حالة قطاع الإلكترونيك ببرج بوعريريج، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 2017-2018.
11. جوادي بلقاسم، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمه لخضر - بسكرة - الجزائر، 2019-2020.
12. داهينين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2016-2017.
13. حلموس الأمين، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2017 /01/25.
14. حمودة نسيم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، 30 جويلية 2018.

15. عيشوش عواطف، أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2017-2018.

16. عتوم حسين محمد، مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك - إربد - الأردن، 2011-2012.

ب/ رسائل الماجستير:

17. ابراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط - عمان - الأردن، 2014-2015.

18. إيثار خلف الهميسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية - السلط - الأردن، 03 أبريل 2014.

19. باسمه سليم عبد الرزاق بدر، أثر الذاكرة المنظمة على الإبداع التسويقي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء التطبيقية - السلط - الأردن، 07-07-2015.

20. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 - الجزائر العاصمة - الجزائر، 2013-2014.

21. بن بوزيد شهرزاد، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس - الجزائر، 2011-2012.
22. جوادي بلقاسم، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2014-2015.
23. كحلات سمراء، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2008-2009.
24. سهاد محمد إسماعيل رومي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في الخليل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل - الخليل - فلسطين، 30 جوان 2016.
25. عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - الجزائر، 2010-2011.
26. فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة - فلسطين، 16 أوت 2017.

27. صارم ندى، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية - دمشق - سوريا، 2019.

ثالثاً: المقالات والأوراق العلمية:

28. أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم وتنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب - البليدة - الجزائر، المجلد الخامس - العدد الثاني، 31 ديسمبر 2014.

29. أحمد إبراهيم موسى، أثر مستوى صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشارقة - الشارقة - الإمارات، المجلد الرابع عشر - العدد الثاني، ديسمبر 2017.

30. بن داهنين عامر، الذاكرة التنظيمية: بين الجدلية والممارسة التطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، ديسمبر 2017.

31. بن وسعد زينة وبوزيان الرحماني هاجر، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة حمه لخضر - الوادي - الجزائر، المجلد الثاني - العدد الأول، 01 جوان 2018.

32. بن قانة زيب وسيساوي فضيلة، انعكاسات الصمت التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة "مقاربة سوسيولوجية"، مجلة آفاق فكرية، المجلد التاسع - العدد الثالث، ديسمبر 2021.

33. جواد محسن راضي وسجى جواد حسين، دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمة متعلمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية - العراق، المجلد التاسع عشر - العدد الثالث، 2017

34. داهينين بن عامر، الذاكرة التنظيمية بين الجدلية النظرية والممارسة التطبيقية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، المجلد السابع عشر - العدد الثاني، ديسمبر 2017.
35. داسي وهيبة وآقطي جوهرة، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، المجلد الخامس عشر - العدد الأول، 30 جوان 2015.
36. زرقون محمد و عرابية الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر، المجلد الأول - العدد الأول، 2014/12/31.
37. حمودة نسيم ودبي علي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور - الجلفة - الجزائر، المجلد العاشر - العدد الثالث، 2016/8/1.
38. مجلخ سليم، التعليم الإلكتروني كأداة فعالة في التدريب وتسيير المعرفة للموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر، المجلد الثاني - العدد السابع، جوان 2017.
39. عابي خليفة، تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة حمه لخضر - الوادي - الجزائر، المجلد السادس - العدد الثاني، نوفمبر 2021.
40. العمري غسان، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة عمّان العربية - عمان - الجزائر، المجلد السابع والعشرون - العدد الثاني والخمسون، 2010.

41. قشي إلهام، تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - الجزائر، المجلد أ - العدد 41، جوان 2014.

42. شرفة أسماء وصوالحية الزهرة، المسؤولية البيئية في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - الجزائر، المجلد الأول - العدد الثالث والعشرون، أبريل 2018.

رابعاً: المحاضرات الجامعية:

43. محمد مرعي مرعي، من إدارة المعرفة إلى إدارة الكفاءات في المؤسسات المنهجيات والآليات، محاضرات في إدارة المعرفة، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق - سوريا، 2014، متاح عبر الرابط التالي:

https://www.academia.edu/23707455/من_إدارة_المعرفة_إلى_إدارة_الكفاءات

خامساً: التقارير:

44. إدارة المعارف في منظمة الأمم المتحدة، تقرير صادر عن منظمة الأمم المتحدة، الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة، روما - إيطاليا، 17-18 نوفمبر 2008.

سادساً: مواقع الكترونية:

45. الجانبي أكرم سالم حسن، المنظمات المتعلمة - منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة، مدونة الحوار المتمدن، متاح على الرابط التالي:

<https://m.ahewar.org/s.asp?aid=136278&r=0>

المراجع باللغات الأجنبية:

46. Alaa El-Dein Jabr Koraz, Organizational Memory Impact on the Intellectual Capital Case Study, A Thesis for the Degree of Master in Business Administration, Dean of Postgraduate Studies, Islamic University – Gaza – Palestine, 2011
47. Ben Hamadi Olfa, Management des connaissances et mémoire organisationnelle entre perdre connaissance et retrouver la mémoire, Université du Québec – Québec – Canada, Juillet 2012
48. Helder de Jesus Ginja Antunes et Paulo Gonçalves Pinheiro, (Linking Knowledge management, Organizational Learning and Memory), Journal of Innovation & Knowledge, Volume 05 – Issue 02, 2020.
49. Rodrigo Vallo Dominguez Gonzalez et Manoel Fernando Martins, (Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research), Revue Gestoa & Produção, University de Sao Carlos – Sao Paulo – Brésil, Volume 24 – Numéro 02, 2017

الملحقات

الملحق رقم 01: الاستبيان.

جامعة محمد النشير الإبراهيمي (برج بوعريبيج).
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال.

الإستبانة

السيد (ة) المحترم (ة) ... تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال ... يشرفنا أن نطلب منكم المساهمة في إثراء هذه الدراسة بعنوان: "دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة خدماتي (khadamaty)" بصفتم أحد الفاعلين في المؤسسة محل الدراسة.
وذلك من خلال تفضلكم بالإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الإستبانة لمعرفة وجهة نظركم حول الموضوع ... كما نحيطكم علماً أن معلوماتكم ستستخدم لأجل أغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحاط بكامل السرية.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الشخصية.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (x أو √) في الخانة التي تمثل معلوماتك الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة أكبر من 50 سنة
3. المؤهل التعليمي: أقل من البكالوريا شهادة البكالوريا شهادة جامعية غير ذلك
4. سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الملاحق

ثانيا: البيانات المنهجية.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X أو √) في الخانة التي تمثل معلوماتك الشخصية.

❖ المحور الأول: إدارة المعرفة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: أبعاد إدارة المعرفة						
أ- البعد التكنولوجي:						
1	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة المطلوبة					
2	تعتمد المؤسسة على استخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة					
3	للمؤسسة شبكة اتصال داخلية (انترانت)					
ب- البعد التنظيمي:						
1	للمؤسسة سياسة صريحة لإدارة المعرفة					
2	للمؤسسة مناخ ديمقراطي يتيح طرح الأفكار والمعارف والخبرات					
3	يساعد الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في المؤسسة					
ج- البعد الاجتماعي:						
1	لا يتردد الأفراد في التعلم من بعضهم البعض					
2	تعتمد المؤسسة على فرق العمل في إنجاز عملياتها					
3	هناك شبكة علاقات غير رسمية بين الأفراد في المؤسسة					
ثانيا: عمليات إدارة المعرفة						
أ- عملية اكتشاف المعرفة.						
1	تدعم المنظمة الأفكار الجديدة والإبداعية					
2	يطلب من كل قسم في المؤسسة أن يقدم معرفته الخاصة					
3	تجمع المؤسسة المعلومات من المنافسين ومن لقاءات العمل					
ب- عملية امتلاك المعرفة:						
1	تستقطب المؤسسة الإطار البشري المؤهل لتحصل على معارفه					
2	تمتلك المؤسسة مستودعات وقواعد للمعرفة					
3	تتعاقد المؤسسة مع مراكز بحثية واستشاريين مستقلين					

الملاحق

ج- عملية مشاركة المعرفة:				
1				تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية داخلية
2				تسهل المؤسسة وصول العاملين للمعلومات والوثائق بكل حرية
3				تملك المؤسسة أنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام
د- عملية تطبيق المعرفة:				
1				تهتم المؤسسة بتطبيق الموظفين للمعارف عند تقييم أدائهم
2				توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة مثل الأجهزة المتطورة
3				ساهمت المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المؤسسة

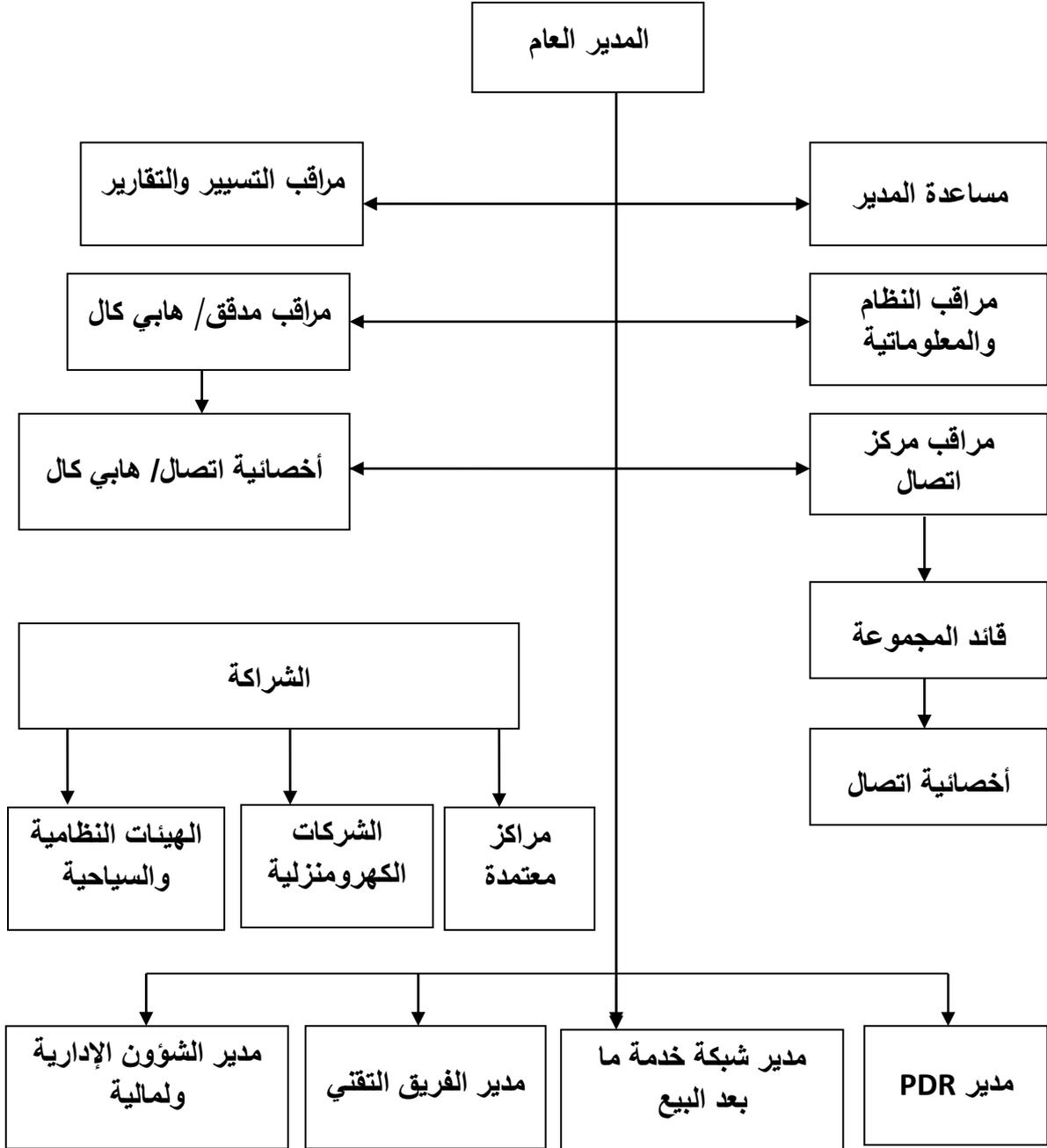
❖ المحور الثاني: الذاكرة التنظيمية:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أبعاد الذاكرة التنظيمية						
أ- بناء الذاكرة التنظيمية						
1	تستخدم المؤسسة وسائل تخزين متعددة ومتطورة لحفظ المعرفة					
2	تقوم المؤسسة بتوثيق معارف وخبرات الأفراد والأقسام دوريا					
3	تمنح المؤسسة عقود طويلة الأجل للإطارات البشرية بها					
ب- تحديث الذاكرة التنظيمية						
1	يتم تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بالإدارة أولا بأول					
2	تقوم المؤسسة بالمسح الدوري الشامل لمعارف الأفراد والأقسام					
3	تنتهج المؤسسة سياسية تحيين العمليات وإجراءات العمل					
ج- توزيع الذاكرة التنظيمية						
1	كل أفراد المؤسسة لهم ميزة الوصول إلى قواعد المعرفة بالمؤسسة					
2	يشارك الأفراد المعارف والخبرات الخاصة بهم ولا يحتكرونها					
3	تدقق البيانات والمعلومات بين الأفراد وبين الأقسام سلس ومرن					
د- استرجاع الذاكرة التنظيمية						
1	قواعد المعرفة في المؤسسة مجهزة وميوبة ليسهل الوصول إليها					
2	للمؤسسة ذاكرة إنسانية تحل المشكلات والمواقف العملية الطارئة					
3	تقوم المؤسسة بالإفادة من الأفراد الذين غادروا (المتقاعدين مثلا)					

المحور الثالث: استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.

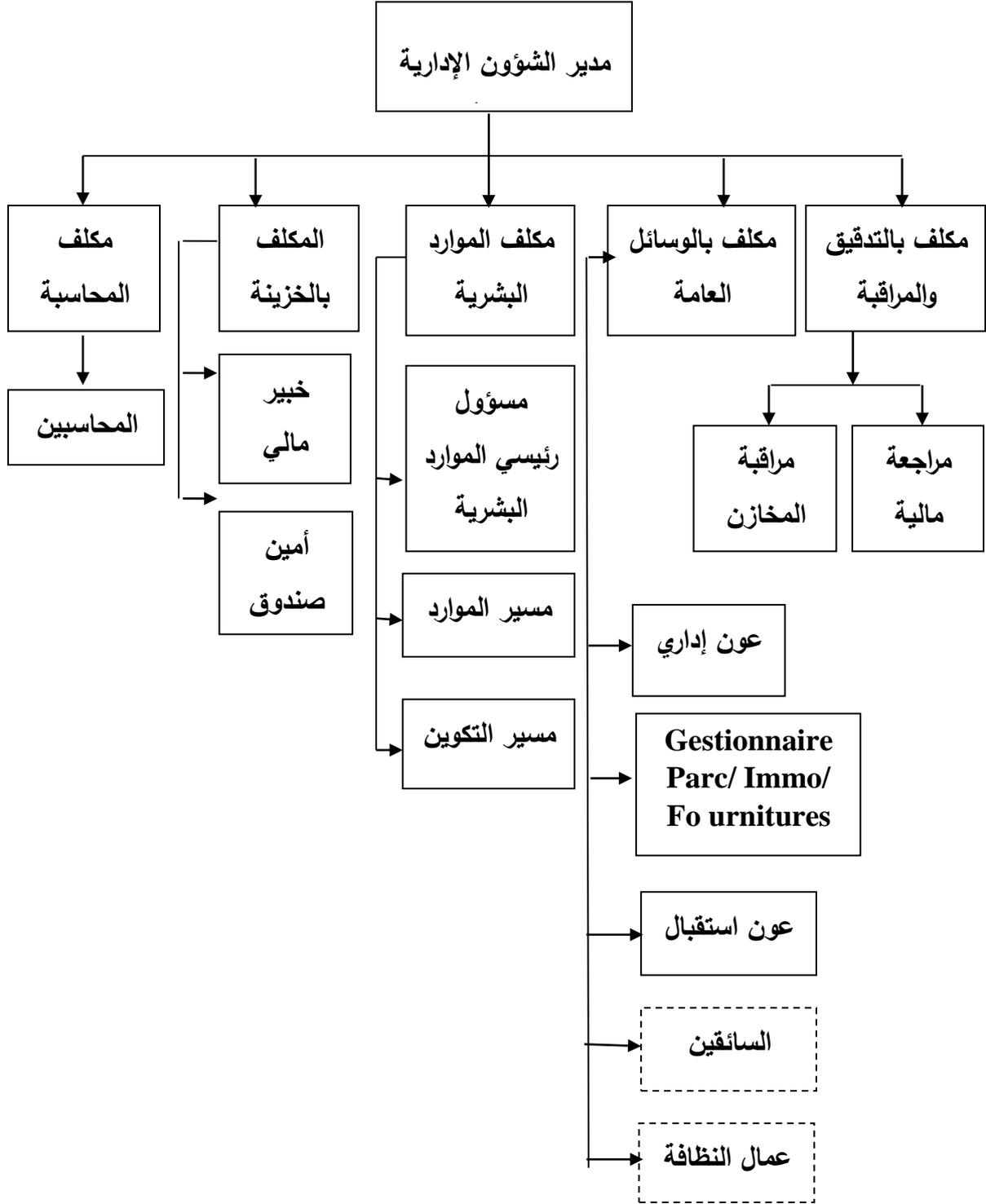
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	قواعد المعرفة بالمؤسسة تحتوي على الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الخبراء والفنيون.					
2	تتوفر إدارة المعرفة على برامج خاصة بأمن وحماية ذاكرة المؤسسة.					
3	المهارات التي تستعملها في أداء وظيفتك تعلمت بعضها من زملاء العمل.					
4	اهتمام المؤسسة بمعارف وخبرات الأفراد يجعلهم يفضلون الاستمرار والبقاء بالمؤسسة.					
5	توثق المؤسسة مكوناتها الثقافية (شعارات، رموز، قصص، قيم ومعتقدات) في قاعدتها المعرفية.					
6	تتوفر المؤسسة على خريطة معرفية توضح المهارات، القدرات والمواهب الخاصة بالعاملين.					
7	توثق المؤسسة قواعد العمل والأحداث التي تعرضت لها، والمحددة لما يجوز وما لا يجوز عمله فيها.					
8	تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات.					
9	تساهم عملية مشاركة المعرفة في استرجاع الذاكرة الإنسانية للمؤسسة (المتتملة في معارف الأفراد).					
10	المعارف التي يتم تطبيقها تخزن ويتم استرجاعها وتطبيقها مرة أخرى وقت الحاجة.					

الملحق رقم (02): هيكل الإدارة العامة خدماتي Khadamaty

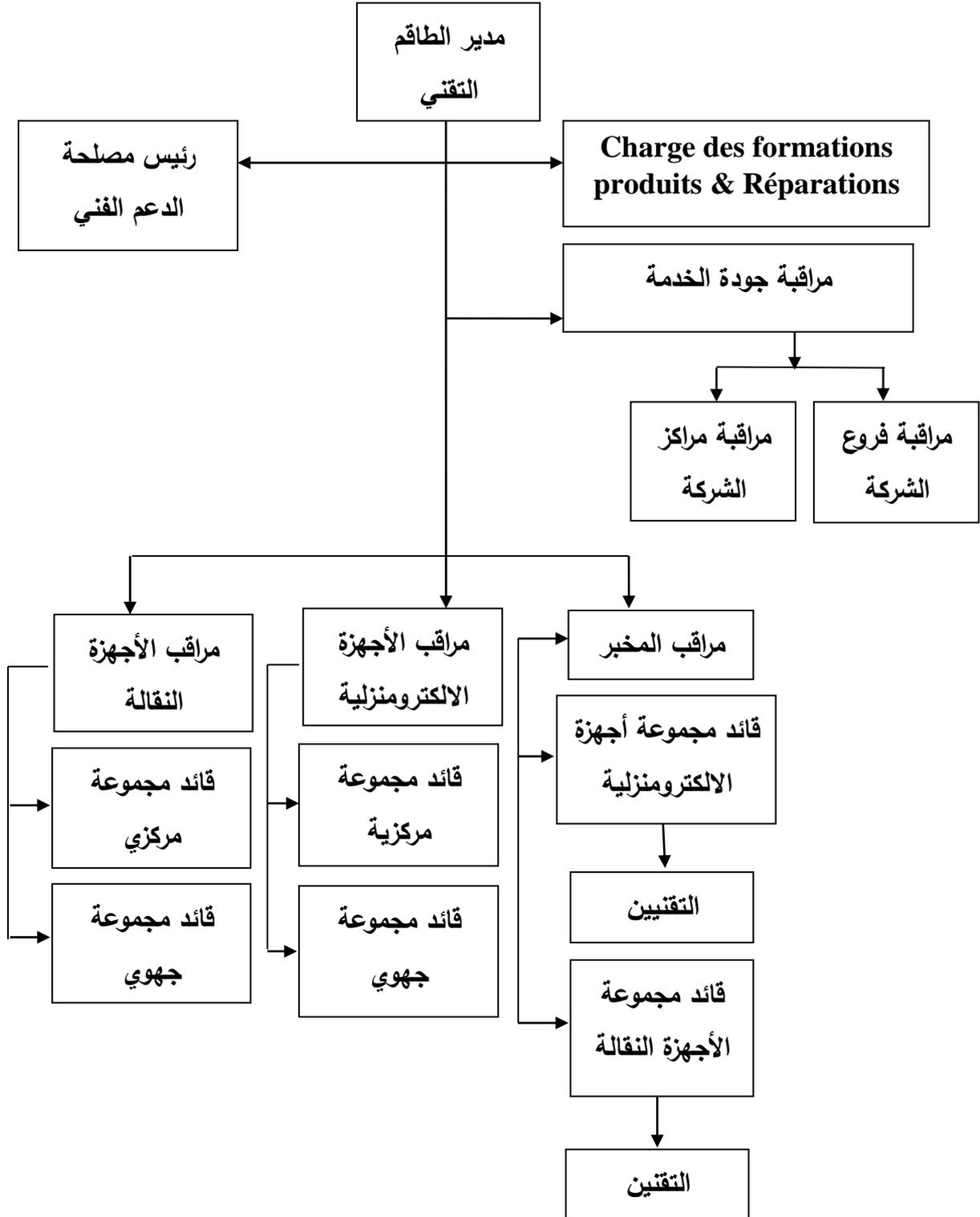


المصدر: من وثائق المؤسسة.

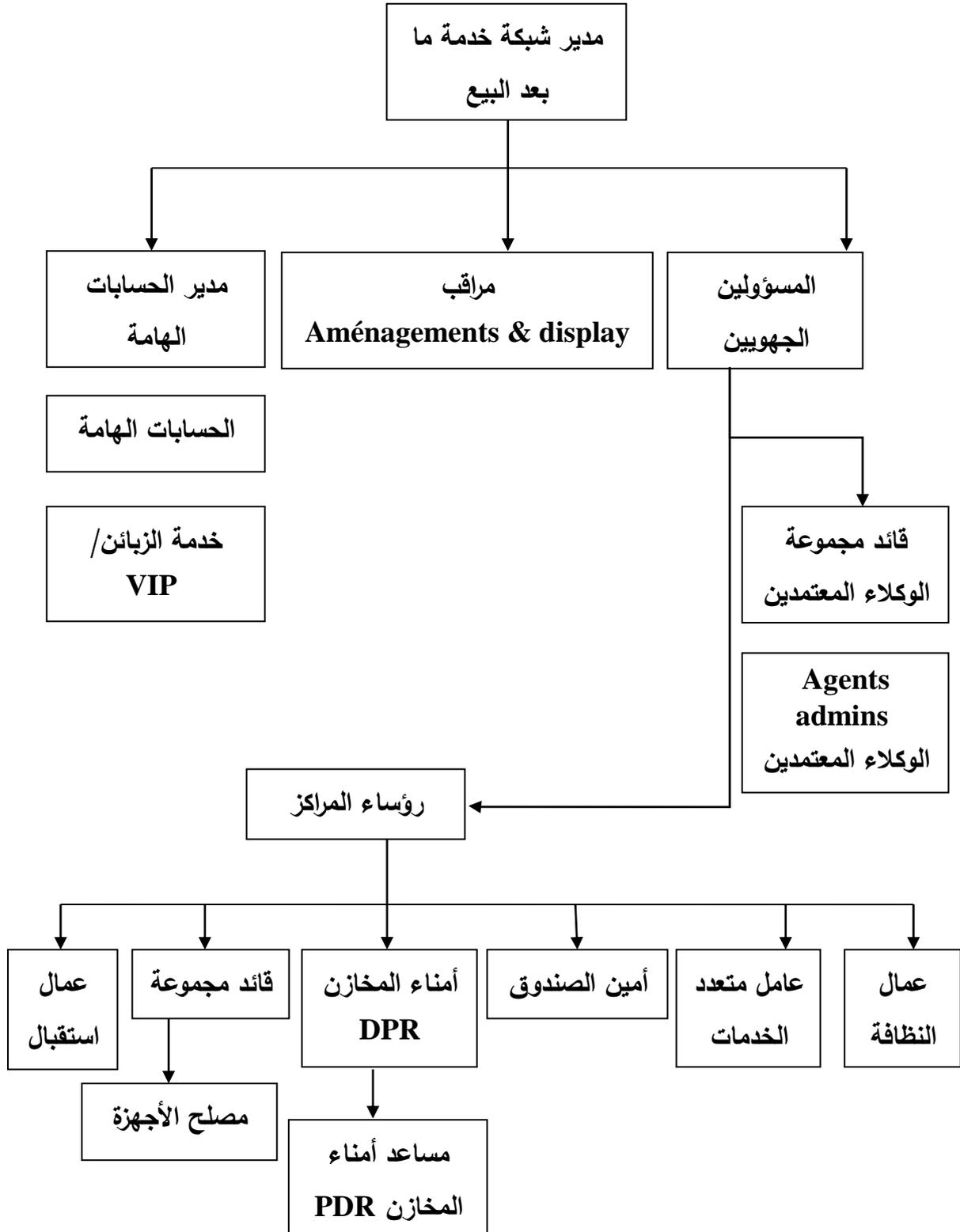
الملحق رقم (03): هيكل الشؤون الإدارية والمالية



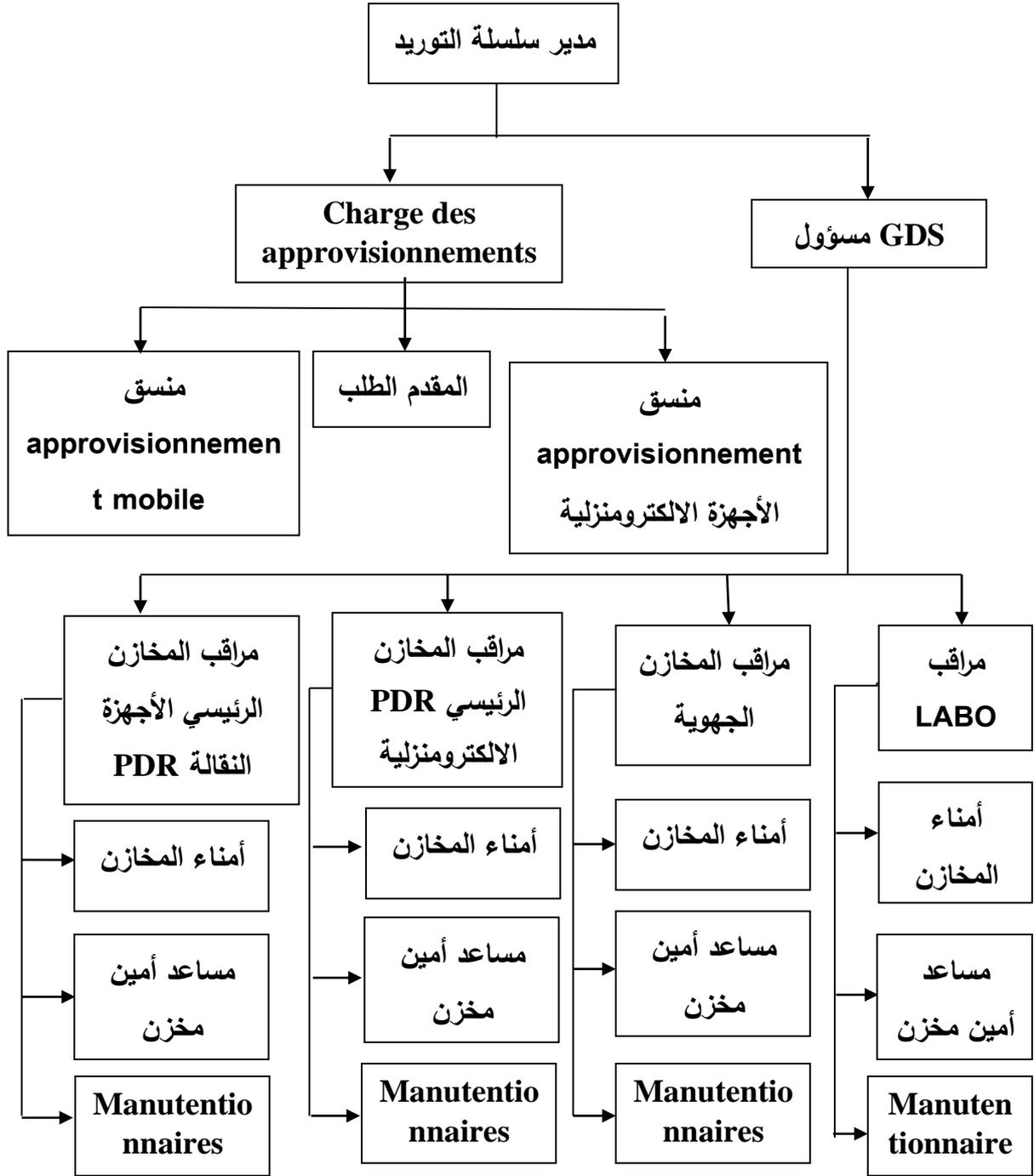
الملحق رقم (04): هيكل الطقم التقني خدماتي



الملحق رقم (05): هيكل شبكة خدمة ما بعد البيع



الملحق رقم (06): هيكل PDR



المخلص:

هدفت الدراسة الى تحديد دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية، وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد الدراسات من التساؤلات أهمها ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن تساؤلات المشكلة، طبقت الدراسة على مؤسسة خدماتي Khadamaty برج بوعريريج، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي يتكون من ثلاث محاور، المحور الأول خاص بإدارة المعرفة، المحور الثاني خاص بالذاكرة التنظيمية، أما المحور الثالث فيختص بدراسة استخدام إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ولغرض تحليل الإجابات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية Spss، وخلصت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- وجود دور لإدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية.
- وجود دور لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي، التنظيمي، والاجتماعي) في حفظ الذاكرة التنظيمية.
- وجود دور لأبعاد لعمليات إدارة المعرفة (بناء، تحديث، توزيع، تطبيق المعرفة) في حفظ الذاكرة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، بناء الذاكرة، تحديث الذاكرة، توزيع الذاكرة، استرجاع الذاكرة.

Resume:

L'étude a eu pour but de définir le rôle de la connaissance dans la sauvegarde de la mémoire organisationnel, et le problème de l'étude a été identifier par un nombres d'études et de questions d'en la plus importantes est quelle est jusqu'a où la gestion de connaissance entre dans la sauvegarde de la mémoire organisationnel, et pour réaliser le but de l'étude et répondre aux questions du problèmes, l'étude a été appliqué sur l'établissement KHADAMATY de bordj bou arrarridj, et après le rassemblement des questionnaires qui sont constitué de trois volés.

Le premiers volé consène la gestion de connaissance, la deuxième consène le mémoire organisationnel, alors que le troisième consène l'étude de l'étulisation de la gestion de connaissance dans la sauvegarde de la mémoire organisationnelle dans l'organisation consèné par l'étude et dans le but d'analysé les réponses et l'utilisation du programme SPSS.

L'étude a aboutie à un nombre de réponses dans les plus importantes sont:

- la gestion d'information a un rôle dans la sauvegarde de la mémoire organisationnelle.
- les dimension de la gestion d'information (dimension technologique, organisationnel, et social) dans la sauvegarde de la mémoir organisationnel
- les dimension de la gestion d'information (construction, renouvellement, destribution, étulisation de connaissance) a un role dans la sauvegarde de la mémoir organisationnel.