



العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي

دراسة ميدانية



إعداد

د. طارق عبدالرحمن محمد السيد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

tarekmemo091@gmail.com

د. مها محمد البنوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة جامعة الزقازيق

maha_elbanawey@yahoo.com

إيمان محمد عبدالعليم بيومي

المعيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

em7319825@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السادس والأربعون - العدد الثاني أبريل 2024

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص

استهدفت الدراسة الحالية قياس العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية التي تمثلت في (الذاكرة الإجرائية – والذاكرة الشخصية للأفراد – والذاكرة التكنولوجية – والأرشيف) ومستويات التعلم التنظيمي (التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الجماعة، التعلم على مستوى المنظمة)، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق ؛ وباستخدام قائمة الاستقصاء ، تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (355) مفردة من العاملين في هذه الإدارات، وباستخدام أسلوب تحليل المسار توصلت النتائج الرئيسية للدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذاكرة الإجرائية، والذاكرة الشخصية للأفراد، والأرشيف وكلا من مستويات التعلم التنظيمي، في حين تبين عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين الذاكرة التكنولوجية وأى من مستويات التعلم التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور الذاكرة الإجرائية في الجامعات محل الدراسة مما يسهم في تنشيط ذاكرة العاملين ، وبالتالي يسهم في زيادة فعالية مستويات التعلم التنظيمي، بالإضافة إلى أهمية تحسين البنية التكنولوجية لقواعد ونظم معلومات الذاكرة التنظيمية مما يجعلها أكثر كفاءة، وتحفيز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل ، حيث التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضا فلا يمكن إهمال أى مستوى.

المصطلحات الأساسية: الذاكرة التنظيمية، التعلم التنظيمي، جامعتي المنصورة والزقازيق.

مقدمة:

يعتبر التعلم التنظيمي هو المصدر الرئيسي لاكتساب الخبرات والمعارف، ضمن إطار ثقافي يسهم في وضع المنظمة التي تتبناه في مركز متميز يمكنها من الإنخراط مع التحديات البيئية وذلك من خلال ما تقوم به من استثمار لرأس المال البشري فيها بهدف تحقيق مصالحها ومصالح العاملين على حد سواء، حيث تمثل عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة، حيث تعتمد فعالية المنظمة على مدى نجاح هذه العملية في مختلف المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. (DoT& Mai, 2020)

وتزايد الإهتمام بأهمية الذاكرة التنظيمية في عالم الاعمال اليوم نتيجة التغيرات العالمية المتسارعة التي تحتم على المنظمات أن تتكيف وتتعلم بسرعة لكي تنجو، حيث وجود ذاكرة تنظيمية نشطة وفعالة تسهم في توثيق خبرات العاملين ونجاحاتهم وتداول المعرفة ونشرها واستخدامها لمن يحتاجها في الوقت المناسب من المقومات التي تعزز قدرة الجامعات على إدارة وتنمية رأس مالها الفكري. (محمد، 2018)

وتحتاج الجامعات لكي تتعلم أليات يمكن من خلالها تحميل ذاكرة الفرد بنظام لإدارة المعرفة داخل الجامعة تسمح من خلاله لأي فرد الدخول إلى تلك المعرفة حتى بعد مغادرة ذلك الفرد الجامعة، حيث أدركت العديد من الجامعات أن ترك ذاكرة الفرد مقفل برأسه قد يسبب لها خسائر كبيرة بعد مغادرة الجامعة ، فتطوير المعلومات وتكنولوجيا الاتصال واستخدام البريد الإلكتروني والإتصال المباشر من خلال المحادثات وقواعد البيانات كلها تكون وسائل توافر للتعلم الفردي والتعلم التنظيمي ، كما أنه يكون له علاقة بتأسيس وتكوين ذاكرة تنظيمية. (عوم، 2014)

وتلعب الذاكرة التنظيمية دوراً جوهرياً في تطوير مستويات التعلم التنظيمي، حيث تمثل الذاكرة التنظيمية المستودع الذي يتم فيه تخزين كافة المعارف المؤسسية المتعلقة بالأفراد والهياكل الإدارية والعمليات التحويلية، والثقافة التنظيمية بهدف استدعائها واستخدامها مستقبلاً، فكلما كانت المؤسسات التعليمية فعالة في تذكر واستثمار المخزون المعرفي، كان ذلك مؤشراً دالاً على فعالية التعلم التنظيمي (عيداروس، 2013)

وفي ضوء النواتج الإيجابية للذاكرة التنظيمية على مستوى المنظمات أو الأفراد على حد سواء (Ghorbian, 2016, Antunes, 2020)، تبين قلة الدراسات التي استهدفت توضيح طبيعة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي لاسيما في مجال المؤسسات الجامعية؛ وفي ضوء ما

سبق تستهدف الدراسة الحالية توضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الإدارات العامة في بعض المؤسسات الجامعية.

ثانياً: الإطار النظري والدارسات السابقة:

1/ الذاكرة التنظيمية:

(1/1) مفهوم الذاكرة التنظيمية:

ظهر مصطلح الذاكرة التنظيمية في التسعينات عندما ظهرت الحاجة الى الاهتمام بالمعرفة والحفاظ عليها؛ حيث تعتبر الذاكرة التنظيمية الوسيلة التي يتم من خلالها إستدعاء المعرفة السابقة لترتيب بالأنشطة الحالية ، مما يؤدي إلى تفاوت في مستويات فعالية التنظيم (uzochakwu,2019) حيث اختلف الباحثون في تعريفهم لمفهوم الذاكرة التنظيمية نظرا لحدثته وإرتباطه بموضوعات متعددة كالتعلم التنظيمي، ورأس المال النفس، وعلم الاجتماع (foroughi,2020)، فيعتبر (walsh&ungson,1991) أول من عرف الذاكرة التنظيمية بأنها المعلومات المخزنة التي تم استدائها من أجل اتخاذ القرارات الحالية، كما عرفها أيضا (lai,2021) بأنها تمثل المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة الذي يمكن استدائها عند صنع القرارات مما يقلل من تكلفة التعاملات والفعالية والكفاءة عند اتخاذ القرار، ويرى (رياض، 2020) بأنها الآلية التي تمكن من تجميع قواعد وإجراءات العمل ، والخبرات المتراكمة لدى الافراد العاملين بالمنظمة ، وتخزينها بأرشفة سهل ومتاح الولوج إليه من قبل العالمين بالمنظمة، وذلك في إطار هيكلي يسمح بالتواصل بين المستويات الادارية المختلفة للوصول الى إتاحة المعلومات بأكبر قدر ممكن للعاملين ، وأشار (al-Habil,etal,2012) بأنها عبارة عن القنوات والوسائل المستخدمة التي تساعد في نقل الخبرات والمعرفة عن الأنشطة التي تم ممارستها في الماضي لاعادة تطبيقها واستخدامها في الحاضر ، وأن مدى قوة تلك الوسائل والقنوات يؤدي الى قوة الفعالية التنظيمية ، وأن هذه القنوات تتمثل في الارشيف والخبرات المتراكمة والتعليم وسياسات العمل،ويرى (مصطفى،2018) بأنها المخزن الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الإستخدام المستقبلي وكلما اتسمت المنظمة بالفعالية في استخدام هذا المخزن كان ذلك دالا على التعلم التنظيمي من جهة وتحسين الأداء من جهة أخرى، و تأسيساً علي ما سبق تتفق الباحثة مع التعريف الذي أورده (lai,2021) ؛ حيث استندت إليه العديد من الدراسات.(e.g.,Ghorbian,2016,Mert,2018, Antunes, 2020)

(2/1) أبعاد الذاكرة التنظيمية:

تستند الدراسة الحالية في تصنيف أبعاد الذاكرة التنظيمية إلى تصنيف ولامنة لطبيعة الدراسة الحالية والتي تضمنت أربعة أبعاد أساسية على النحو التالي: koraaz,2015، paaewe&Williams,1999، حيث تعتبر هذه الأبعاد الأكثر شمولاً وتكراراً

1/2/1 الذاكرة التكنولوجية: تمثل أنظمة الحاسب الآلي السهلة التي لا تتسم بالتعقيد، حيث لا تقتصر فقط على الأجهزة والبرامج المستخدمة في معالجة المعلومات وتخزينها ولكنها تشمل أيضاً تقنية الإتصال لإرسال المعلومات (mashadi,2021) .

2/2/1 الذاكرة الإجرائية: تتمثل في إجراءات وقواعد العمل واللوائح المنظمة لسير العمل والخطوات المتبعة يوميا بما فيها من قرارات وتوابع للأعمال اليومية (Navarro,2017) **3/2/1 الذاكرة الشخصية للأفراد:** عرفها (بأنها تمثل المعتقدات المشتركة، والقيم، والاتجاهات، فهي تؤثر على السلوك وتوقعات كل شخص في المؤسسة، فهي تمثل اللغة وأطر العمل الموجودة داخل المنظمة (paais,marrtie,2020) .

4/2/1 الأرشيف: يمثل الألية التي تتيح للعاملين الإطلاع الجيد على كافة الأحداث التي تقع إما داخل حدود المنظمة أو خارجها سواء من داخل القطاع الذي تنتمي إليه أو غيره، وذلك بما يتيح التعلم منها أو إتخاذ الإجراءات المناسبة حال حدوثها، وكذلك يجب التفرقة بين الأحداث التي يمكن للمنظمة التأثير فيها وتوثيقها والتعلم منها، والأحداث الخارجية التي لا يمكن للمنظمة التأثير فيها ووضع الخطط لمواجهتها حال حدوثها أو الحد من تأثيرها (بكر ،2017).

2/ مفهوم التعلم التنظيمي:

1/2 المفهوم: تعددت محاولات الباحثين في إطار تعيين مفهوم التعلم التنظيمي، حيث تناول العديد من الباحثين والمفكرين التعلم التنظيمي من زوايا مختلفة، ويعتبر (simon,1969) من أوائل المفكرين الذين وضعوا تعريف للتعلم التنظيمي حيث عرفه "بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، وعرفه (fortis,2018) بأنه مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تتمثل في إكتساب المعرفة وتوزيعها وتفسيرها، وتخزينها مما يؤثر على تعزيز التطور الايجابي للمنظمة، فهو يهدف الى العمل بطريقة تشاركية من أجل إستثمار فرص

التعلم المتاحة لدى المنظمة ، وأشار (dot&mai,2020) بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل سلوك العاملين في المؤسسات وكيفية التفاعل معها لتطوير الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية ، وأشار (Antunes,2020) بأنه "عملية ديناميكية قائمة على المعرفة ويتم ترجمتها من خلال مستويات مختلفة من النشاط ، وقدره المنظمة على استخدام هذه المعرفة والإستفادة منها يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية، وعرفه (Basten&Heamem,2018) بأنه العملية التي من خلالها تتغير المنظمات وتقوم بتعديل نماذجهم العقلية أو قواعدهم أو عملياتهم للحفاظ على أدائهم وتحسينه ، وأشار (egea,2020,294) بأنه عملية اكتساب المعرفة وتبادلها وخلق المهارات ونشر ما حصل عليه الاخرين حتى تكون متاح على نطاق واسع يمكن تعميمه على المواقف الجديدة ، وتأسيساً على ما سبق ، تتفق الباحثة مع تعريف (Antunes,2020)، حيث استندت إليه العديد من الدراسات (e.g.egea,2020 ,fortis,2018,mert,2018)

2/2 مستويات التعلم التنظيمي: اقترح (Bonitsetat,2002) نموذجاً لمستويات التعلم التنظيمي يتضمن ثلاثة مستويات (التعلم على مستوى الفرد، والتعلم على مستوى الجماعة، والتعلم على مستوى المنظمة)، وتعتبر هذه الأبعاد أكثر شمولية، وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

1/2/2 التعلم على مستوى الفرد: هو التغير الدائم نسبياً في سلوك الفرد نتيجة الخبرة المكتسبة في التجارب والممارسات السابقة التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين. (عبدالخير،2020)

2/2/2 التعلم على مستوى الجماعة: هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الإجتماعية الناتجة عن تعاون وتشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم مما يؤدي الى تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم داخل المنظمة، والذي يظهر في صورة تكوين ناجح لفريق العمل يتسم بتنوع الهيكل الخاص به مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإقامة الإجتماعات المستمرة التي تبني على الحوار الفعال الذي يعزز من قدرة الأفراد على إدارة الصراعات بشكل جيد. (عفيف،2018)

3/2/2 التعلم على مستوى المنظمة: هو التعلم الذي يعكس مدى جدوى المستويين السابقين بمعنى انه يعكس تضمين ما تم تعلمه على مستوى الفرد والجماعة في الإجراءات والإستراتيجيات

الخاصة بالمنظمة مع التأكيد على تكوين ذلك في الذاكرة التنظيمية مما يدعم المركز والتوجه الإستراتيجي للمنظمة ويحقق مزايا تنافسية للمنظمة. (أبو العطا ، 2017)

3/ الدراسات السابقة:

دراسة (Zadayannay 2012) توصلت إلى وجود ارتباط معنوي بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي وبالتحديد في حالة وجود موظفين جدد في المنظمة، حيث تؤثر الذاكرة التنظيمية على السلوك المبتكر للموظفين.

وتوصلت دراسة البطاينة والزعبي (2016) إلى عدم وجود علاقة إيجابية معنوية بين التكنولوجيا (كأحد أبعاد الذاكرة التنظيمية) والتعلم التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية (كأحد أبعاد الذاكرة التنظيمية) والتعلم التنظيمي بالتطبيق على المصاريف التجارية الأردنية. وأشارت دراسة (Randall 2016) إلى وجود ارتباط معنوي بين نظام الذاكرة التفاعلية (كأحدى أنواع الذاكرة التنظيمية) والتعلم الجماعي، وأنه لا يوجد تعلم تنظيمي فردي إنما الأفراد تتعلم من خلال التجارب وأفعال بعضهم البعض، حيث تمثل المجتمع في مجموعة متنوعة من الفرق المكونة من أعضاء جمعية تجارة الأنابيب البلاستيكية الرائدة في أمريكا الشمالية. واتيت ردود من 124 فردًا يمثلون 47 شركة فردية و 23 فردًا من فرق متميزة.

وتوصلت دراسة (Ghorbian and Saffari 2016) إلى وجود أثر إيجابي للذاكرة التنظيمية ومكوناتها (الذاكرة الشخصية، الذاكرة الثقافية، الذاكرة الإدارية، ذاكرة البحث، وذاكرة التطوير) على التعلم التنظيمي، وذلك من خلال اخذ عينة طبقية عشوائية من الموظفين في مجال الاتصالات الراديوية وتنظيم اللوائح مع 755 فردًا، وتم اختيار 260 فردًا منهم كحجم عينة، وتوصلت نتائج الدراسة أيضاً إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على تبادل المعرفة، وأن التعلم التنظيمي يمثل متغير وسيط في العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ومشاركة المعرفة.

وتوصلت دراسة (Cegarra and Sotos 2017) إلى وجود أثر غير المباشر للذاكرة الإجرائية (كأحد أبعاد الذاكرة التنظيمية) على والتعلم التنظيمي في قطاع البنوك في أسبانيا.

وأشارت دراسة (Mert 2018) إلى قياس أثر الذاكرة الإنفعالية التنظيمية على التعلم التنظيمي وأداء الشركة، حيث هناك دراسات سابقة في الأدبيات الإدارية تدور حول فكرة أن الذاكرة الانفعالية التنظيمية هي الجزء العاطفي من الذاكرة التنظيمية وتؤثر على ابتكار الشركة،

ولهذا الغرض تم تطبيق استطلاع على مديري الشركات المتوسطة والكبيرة في مقاطعتي إسطنبول وكوجالي في تركيا في عام 2018، شارك 622 شخصاً من 138 شركة في المسح، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين المستوى والنشر والتخزين لأبعاد الذاكرة الإنفعالية التنظيمية والتعلم التنظيمي والأداء الثابت، وهناك ارتباط إيجابي بين التعلم التنظيمي وأداء الشركة، وأن التعلم التنظيمي يمثل متغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الذاكرة الإنفعالية التنظيمية والأداء.

وأيدت أيضاً دراسة **Antunes and Pinheiro (2020)** نفس النتائج في وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية ، حيث يمثل التعلم التنظيمي بمثابة عملية والذاكرة التنظيمية هي المخرجات المقابلة، وأن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية قائمة على المعرفة، حيث يمكن التشجيع على نشر المعرفة من خلال مجموعة من الممارسات التعاونية لإدارة الموارد البشرية .

وفي ضوء استعراض نتائج الدراسات السابقة يمكن للباحثة التعليق على هذه النتائج كما يلي:

- أثبتت بعض الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي إلى وجود علاقة إيجابية بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي كما أشارت تلك الدراسات (e.g.,Ghorbian, 2016, Antunes, 2020, Randall, 2016)
- طبقت معظم الدراسات على شركات او مؤسسات أعمال، بينما الدراسات التي طبقت على المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات قليلة، وقلة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي ، وقلة الدراسات التي عملت على تحديد التباين في أبعاد كل من الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي وفقا لعدد من المتغيرات الديموجرافية مما يبرز أهمية الحاجة لمزيد من البحث في هذا الاتجاه ، وأن أبعاد الذاكرة التنظيمية التي اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة تمثلت في (الذاكرة التكنولوجية ، الذاكرة الإجرائية، الذاكرة الشخصية للأفراد، الأرشيف) وفقا لتصنيف (Toulabi and Al Taha,2013, koraz,2015) ، حيث تعتبر هذه الأبعاد الأكثر شمولاً وتكراراً وملائمة لطبيعة الدراسة الحالية ، وتمثلت أبعاد التعلم التنظيمي التي اتفقت عليها معظم الدراسات السابقة في ثلاثة أبعاد وهي (التعلم الفردي ، التعلم الجماعي، التعلم على مستوى المنظمة) وفقاً لتصنيف Bonitsetat, 2002 لأنه التصنيف الأكثر شمولاً وتكراراً وذلك باعتبار أن ظاهرة التعلم قد تكون فردية من خلال

اجتهادات الفرد نفسه أو من خلال جهود فرق العمل أو قد يكون تعلماً تنظيماً على مستوى المنظمة ككل .

ثالثاً: مشكلة الدراسة

1/ الدراسة الإستطلاعية:

تم التوصل إلى الفجوة البحثية من خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال، وبالإضافة إلى الفجوة البحثية قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية لتحديد مدى وجود فجوة تطبيقية تمهيداً لتحديد تساؤلات وبلورة مشكلة الدراسة، ولذلك؛ تقوم الباحثة بتوضيح الهدف من الدراسة الإستطلاعية وإجراءات القيام بالدراسة الإستطلاعية والنتائج التي توصلت إليها الدراسة الإستطلاعية كما يلي:

أ- الهدف من الدراسة الإستطلاعية:

- استهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على مجموعة من النقاط وهي: -
- التوصل إلى مدى توافر متغيرات الدراسة في مجتمع البحث.
- التأكد من الفهم المبدئى لمفردات ومصطلحات متغيرات الدراسة من قبل المستقصى منهم للعبارات المقدمة لهم فى قائمة الأسئلة.
- الحصول على مؤشرات مبدئية عن وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، والمساعدة في بلورة مشكلة البحث.
- التعرف على مخزون المعرفة لدى الجامعة من بيانات ومعلومات وخبرات وتجارب مختلفة.
- التعرف على مدى ملائمة الإجراءات واللوائح التي يمكن من خلالها تدعيم الذاكرة التنظيمية.
- التعرف على المناخ السائد في الجامعة الذي يشجع على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين العاملين.
- تقييم القدرات التكنولوجية التي تمتلكها الجامعة من تقنيات وبرامج متطورة.

ب- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تمت الدراسة الإستطلاعية من خلال المقابلات الشخصية غير الرسمية وغير المهيكلة باستخدام قائمة أسئلة بعبارات مفتوحة، وقامت الباحثة بإعدادها بما يتوافق مع توجيهات ومتطلبات الدراسة الحالية، وقد قامت الدراسة على عينة ميسرة قوامها 20 مفردة من العاملين فى الإدارات العامة فى بعض الجامعات المصرية مثل جامعة المنصورة والزقازيق.

ويمكن توضيح أهم الأسئلة التى تم تغطيتها فى الدراسة الإستطلاعية من خلال المقابلة الشخصية، وذلك على النحو التالى:

- هل توجد آلية بالجامعة تساعد فى نقل وتخزين الخبرة والمعرفة عن الأنشطة التى تتم ممارستها فى الماضى لإعادة استخدامها فى الحاضر؟ وإذا كانت إيجابتك بنعم؛ فضلا انكر تلك الآلية؟

- ما هو تقييمكم للقدرات التكنولوجية التى تمتلكها الجامعة من تقنيات وبرامج متطورة؟
- هل تتسم اللوائح والإجراءات بالمرونة الكافية لتعديلها بما يتلائم مع التطوير فى نظم المعلومات بما يدعم الذاكرة التنظيمية بالجامعة؟

- هل يتم استخلاص وحفظ المعلومات والمعارف وتخزينها لجعلها متوفرة للعاملين للاستفادة منها عند الحاجة؟ فضلا أنكر أمثلة على ذلك.

- هل المناخ السائد فى الجامعة يشجع على تبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين العاملين؟

- إلى أى مدى تحرص الجامعة على إنجاز الأعمال فى ضوء من التعاون والتحاور وتبادل وجهات النظر.

- إلى أى مدى تعقد الجامعة حلقات نقاش دورية بغرض تعزيز خدماتها التعليمية.

- ما هو رأيك فى مكافئة الجامعة الأفراد نظير تعلمهم.

ج - نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها على النحو التالى:

• وضوح مفهوم الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي لدى العاملين بالجامعة.

- يوجد فهم مبدئي لمفردات ومتغيرات الدراسة من قبل المستقصى منهم للعبارات المقدمة لهم فى قائمة الأسئلة.
- أن القدرات التكنولوجية التى تمتلكها الجامعة متوسطة حيث ينقصها الكثير فى مجال التطوير بموقعها الإلكتروني ونظم تداول المعلومات.
- ضعف قدرات العاملين على استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات وضعف الثقافة التنظيمية الحاضنة للمعرفة.
- تنقص ثقافة التعلم الجماعى التى تؤثر على عملية التعلم التنظيمي، الذى يعتبر عملية جماعية تتكامل فيها جميع جهود الأفراد من أجل تعزيز فرص التعلم وتعميمه فى جميع أرجاء الجامعة.
- عدم وجود نظام حوافز يساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم فى الجامعة
- عدم اهتمام الجامعة بعقد حلقات نقاش دورية، ووضع الحلول طويلة الأجل.
- وفى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة من فجوة بحثية، وكذلك الدراسة الاستطلاعية من فجوة تطبيقية، يتضح أنه مازالت هناك حاجة إلى توضيح طبيعة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي فى المؤسسات الجامعية.

وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى إطار التساؤل الرئيسى التالي:

ما هى طبيعة العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين فى جامعتي المنصورة والزقازيق؟

ويمكن التعبير عن التساؤل الرئيسى من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هى طبيعة العلاقة بين الذاكرة الإجرائية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين فى جامعتي المنصورة والزقازيق؟
2. ما هى طبيعة العلاقة بين الذاكرة الشخصية للأفراد ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين فى جامعتي المنصورة والزقازيق؟
3. ما هى طبيعة العلاقة بين الذاكرة التكنولوجية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين فى جامعتي المنصورة والزقازيق؟

4. ماهى طبيعة العلاقة بين الأرشيف ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين فى جامعتى المنصورة والزقازيق؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

فى ضوء مشكلة الدراسة والتساؤل الرئيسى السابق تمت صياغة الهدف الرئيسى هو "تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومستويات التعلم التنظيمى لدى العاملين فى جامعتى المنصورة والزقازيق"، وينبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- تحديد طبيعة العلاقة بين الذاكرة الإجرائية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق؟
- 2- تحديد طبيعة العلاقة بين الذاكرة الشخصية للأفراد ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق؟
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين الذاكرة التكنولوجية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق؟
- 4- تحديد طبيعة العلاقة بين الأرشيف ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في جامعتي المنصورة والزقازيق؟

خامساً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية البحث من أهمية متغيرات الدراسة، حيث لا يمكن لأي منظمة البقاء والنمو دون التركيز على أهمية الذاكرة التنظيمية ودورها فى توفر التعلم التنظيمى فى المؤسسات الجامعية، ويمكن توضيح الأهمية على النحو التالي: -

(1) الأهمية الأكاديمية:

تتمثل فى النقاط التالية:

- 1- تسهم الدراسة فى تطوير الأدبيات الأكاديمية فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومستويات التعلم التنظيمي؛ من خلال توفير مؤشرات ميدانية عن طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين فى إطار بيئة العمل المصرية.
- 2- قلة الدراسات الأكاديمية فى هذا الاتجاه فضلاً عن تركيز معظمها فى الدول الغربية المتقدمة؛ التى تناولت موضوع الذاكرة التنظيمية وعلاقته بالتعلم التنظيمى فى

المؤسسات الجامعية مما يبرز أهمية الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في دول الشرق الأوسط ومن بينها مصر.

(2) الأهمية التطبيقية:

تتمثل في النقاط التالية:

1- تقترح الدراسة إطاراً للمسؤولين عن إدارة المؤسسات الجامعية يمكن من خلاله الإلمام بالأبعاد الفرعية لكل من الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي في هذه المؤسسات الجامعية، وطبيعة العلاقة بينهما؛ الأمر الذي يسهم في زيادة كفاءة الذاكرة التنظيمية وما يترتب عليه من توفر التعلم التنظيمي في تلك المؤسسات الجامعية.

2- نتائج هذه الدراسة قد تساعد القائمين على إدارة المؤسسات الجامعية على إعادة النظر في بعض السياسات والإجراءات التي تدعم الذاكرة التنظيمية ودورها في توفر التعلم التنظيمي.

سادساً: فروض الدراسة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ووفقاً لأهداف الدراسة؛ أمكن تطوير الفروض التالية:

الفرض الرئيسي الأول: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الإدارات العامة بجامعة المنصورة (الزقازيق) "وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

1/ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة الإجرائية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الإدارات العامة بجامعة المنصورة (الزقازيق).

2/ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة الشخصية للأفراد ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الإدارات العامة بجامعة المنصورة (الزقازيق).

3/ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التكنولوجية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الإدارات العامة بجامعة المنصورة (الزقازيق)

4/ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأرشيف ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الإدارات العامة بجامعة المنصورة (الزقازيق).

سابعاً: حدود الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على ثلاثة حدود، وهي:

1- **حدود مكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الإدارات العامة بجامعة المنصورة والزقازيق.

2- **حدود موضوعية:** حيث:

- اقتصرت هذه الدراسة على موضوع الذاكرة التنظيمية وتشمل (الذاكرة الإجرائية – الذاكرة الشخصية للأفراد – الذاكرة التكنولوجية – الأرشيف) كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع، والعلاقة بينهم.

- واقتصر تطبيق هذه الدراسة على العاملين بالإدارات العامة بجامعة المنصورة والزقازيق دون أعضاء هيئة التدريس، حيث ركزت معظم الدراسات على أعضاء هيئة التدريس، ويجب أن يكون هناك تكامل ما بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس.

3- **حدود زمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية من خلال توزيع وتجميع قوائم الإستقصاء خلال الفصل الدراسي الأول من عام 2022 م.

ثامناً: منهج الدراسة الميدانية:

1- **مجتمع وعينة الدراسة:**

1/1مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارات العامة في كل من جامعتي المنصورة والزقازيق، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (4463) مفردة، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة بجامعة المنصورة (2921) موظف، وبلغ حجم مجتمع الدراسة بجامعة الزقازيق نحو (1542) موظف.

2/1 **عينة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على سحب عينة طبقية من بين العاملين في الإدارات

العامة بجامعة المنصورة والزقازيق محل البحث، نظراً لتباين المجال الوظيفي لمفردات مجتمع الدراسة، حيث بلغ حجم العينة النهائي 355 مفردة، حيث تم توزيع عينة الدراسة على الجامعات محل الدراسة باستخدام طريقة التوزيع المتناسبة.

2- التوصيف الديموجرافية لمفردات عينة الدراسة:

قامت الباحثة بوصف خصائص المستقصى منهم وذلك من خلال الخصائص الديموجرافية والتي تشمل أربع خصائص أساسية هي: النوع، والمستوى التعليمي، والخبرة، والحالة الاجتماعية؛ ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مفردات عينة البحث وفقا للمتغيرات الديموجرافية.

جدول رقم (1)

توصيف مفردات عينة الدراسة وفقا لخصائصهم الديموجرافية

الكلية	جامعة الزقازيق		جامعة المنصورة		الفئات وفقا لكل متغير	المتغيرات الديموجرافية	
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد			النسبة المئوية
	42%	126	52.7%	58	35.8%	68	النوع
	58%	174	47.3%	52	64.2%	122	
	100%	300	100%	110	100%	190	
	21%	65	19.1%	21	23.2%	44	المستوى التعليمي
	56%	168	48.2%	53	60.5%	115	
	23%	67	32.7%	36	16.3%	31	
	100%	300	100%	110	100%	190	الخبرة
	10%	30	8.2%	9	11.1%	21	
	29.7%	89	20%	22	35.3%	67	
	60.3%	181	71.8%	79	53.7%	102	الحالة الاجتماعية
	100%	300	100%	110	100%	190	
	11.3%	34	11.8%	13	11.1%	21	
	72%	216	77.3%	85	68.9%	131	الحالة الاجتماعية
	10.7%	32	5.5%	6	13.7%	26	
	6%	18	5.5%	6	6.3%	12	
	100%	300	100%	110	100%	190	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق الفروق بين المتغيرات الديموجرافية بحسب فئاتها، والذي تبين من خلاله ما يلي: يتضح أن أغلبية عدد المفردات في فئة النوع هي الإناث بنسبة (58%)، وفما يتعلق بالمستوى التعليمي تبين بشكل عام ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في الإدارات محل البحث حيث بلغت إجمالي نسبة العاملين الحاصلين على التعليم الجامعي 56%، ويليهما العاملين الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 23%، في حين بلغت نسبة العاملين الحاصلين على مؤهل متوسط 21%، وكذلك ارتفعت نسبة العاملين الذين تزيد خبراتهم عن 10 سنوات لتصل إلى 60.3%، وهذه النسب تعطي مؤشر على سنوات خبرة طويلة لهؤلاء العاملين الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي على قدرتهم التعليمية، وبالنسبة للحالة الاجتماعية تركزت في فئة متزوج حيث تصل إلى 72%.

3- متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

المتغير المستقل: الذاكرة التنظيمية، وتتضمن الذاكرة الإجرائية، والذاكرة الشخصية للأفراد، والذاكرة التكنولوجية، والأرشيف، واعتمدت الباحثة في تصميم قائمة الاستقصاء الخاصة في قياس الذاكرة التنظيمية على مقياس Koraz,2015,Bent,1999؛ والقائمة التي أعدها رياض 2020، وأبو بكر 2017، حيث استندت إليه العديد من الدراسات (e.g.,Aminu,2016, Toulbi,2013, casison & villar, 2011) ويتكون هذا المقياس من 19 عبارة لقياس الذاكرة التنظيمية موضوع الدراسة .

المتغير التابع: التعلم التنظيمي، ويشمل التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الجماعة، التعلم على مستوى المنظمة، حيث استندت الباحثة إلى مقياس Bonits,2002 والقائمة التي أعدها ابو العطا، 2017 والذي تضمن 13 عبارة لقياس التعلم التنظيمي واستخدمت العديد من دراسات التعلم التنظيمي هذا المقياس (e.g.lela,2020,louis2017)

4- **أساليب جمع البيانات:** اعتمدت الباحثة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما المصادر الثانوية من خلال الرجوع الى الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمراجع العربية والأجنبية والأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومصادر أولية والتي تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين محل الدراسة وتفرغها وتحليلها بما يمكن الباحثة من التوصل لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

5- **أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:** تم استخدام برنامج (spssver.27)(Amosever.27) وفقاً للفروض وطبيعة البيانات.

1/5 **الإحصاء الوصفي:** تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

2/5 **الإحصاء التحليلي:** تم تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على أساليب الإحصاء التحليلي لإختبار فروض الدراسة، ومن هذه الأساليب ما يلي:

- **معامل ارتباط ألفا كرو نباخ:** تم استخدام معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس المستخدمة سواء لأبعاد المتغير المستقل، أو لأبعاد المتغير التابع، وكذلك تحديد مدى إمكانية الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

- **التحليل العامل التوكيدي:** تم استخدامه في التحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لقائمة الاستقصاء.

تاسعاً: اختبار أداة الدراسة:

قامت الباحثة باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء كالتالي:

1/ اختبار صدق قائمة الإستقصاء: يعنى مدى قدرة ومناسبة المقياس لقياس مايرغب الباحث فى قياسه فعلا، وتم التأكد من صلاحية قائمة الإستقصاء من خلال مراجعة الدراسات السابقة، بالإضافة إلى اجراء الصدق الظاهرى بعرض القائمة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة المتخصصين فى مجال إدارة الأعمال.

2/ اختبار ثبات قائمة الإستقصاء: يستخدم هذا الإختبار فى تحديد مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء فى الحصول على بيانات تتسم بالثبات، حيث يشير مفهوم الثبات إلى خلو المقياس من الأخطاء، ولذلك فإنه يؤدي إلى نفس النتائج أو نتائج متوقعة فى كل مرة يتم فيها إعادة القياس (العاصي، 2023)، وقد تم إجراء هذا الإختبار للأبعاد الرئيسية داخل قائمة الإستقصاء والمقياس بشكل عام بإستخدام معامل ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالى نتائج اختبار ثبات عبارات أبعاد متغيرات الدراسة.

جدول (2)

نتائج اختبار ثبات عبارات أبعاد متغيرات الدراسة

أبعاد وعبارات متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الذاكرة الإجرائية	5	.773
الذاكرة الشخصية للأفراد	4	.750
الذاكرة التكنولوجية	5	.763
الأرشيف	5	.780
المقياس ككل	19	.915
التعلم على مستوى الفرد	4	.796
التعلم على مستوى الجماعة	4	.790
التعلم على مستوى المنظمة	5	.823
المقياس ككل	13	.906

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ لجميع (أبعاد ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة) تزيد عن المستوى الأدنى والمقبول 0,05، وتعد هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يمكن توافر الاعتمادية والثقة بمقاييس متغيرات الدراسة وصلاحيتها للتحليل.

3/ التحليل العاملى التوكيدى: يستخدم لتأكد من الصدق البنائى لمقاييس الدراسة والتأكد من صحة النموذج وصلاحيته، وتوضح الجداول التالية نتائج تحليل العامل التوكيدى لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أ) التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الذاكرة التنظيمية: يستخدم للتأكد من مؤشرات الصدق البنائي التقاربي لمقياس الذاكرة التنظيمية للجامعات كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) المعاملات للتحليل العائلي التوكيدي لمتغير الذاكرة التنظيمية

الكود العبارة	الذاكرة الإجرائية	الذاكرة الشخصية للأفراد	الذاكرة التكنولوجية	الأرشيف
X ₁₁	.664			
X ₁₂	.652			
X ₁₃	.676			
X ₁₄	.630			
X ₁₅	.570			
X ₂₁		.664		
X ₂₂		.711		
X ₂₃		.554		
X ₂₄		.697		
X ₃₁			.632	
X ₃₂			.668	
X ₃₃			.661	
X ₃₄			.649	
X ₃₅			.551	
X ₄₁				.608
X ₄₂				.670
X ₄₃				.702
X ₄₄				.635
X ₄₅				.638

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

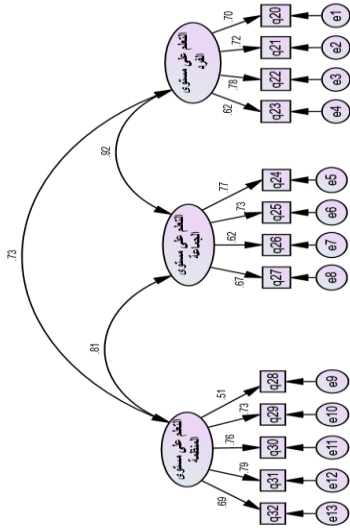
يتضح من الجدول (3) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية كما أظهرت نتائج تحليل جودة التوفيق الكلية للنموذج المقترح أن مؤشر جودة المطابقة (GFI) تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا ،وقد بلغت قيمته 0,906، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ، والتي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد صحيح كلما كان النموذج معنويا ، بلغت قيمته 0,926 ، وبلغت قيمة الجذر

التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR),040 مما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله .

(ب) التحليل العائلي التوكيدي لمتغير التعلم التنظيمي: يستخدم للتأكد من مؤشرات الصدق البنائي التقاربي لمقياس التعلم التنظيمي للجامعات كما هو موضح بالجدول رقم (4) :

جدول رقم (4) المعاملات المعيارية لتحليل العائلي التوكيدي لمتغير التعلم التنظيمي

كود العبارة	التعلم على مستوى الفرد	التعلم على مستوى الجماعة	التعلم على مستوى المنظمة
Y ₁₁	.699		
Y ₁₂	.719		
Y ₁₃	.777		
Y ₁₄	.622		
Y ₂₁		.766	
Y ₂₂		.734	
Y ₂₃		.622	
Y ₂₄		.667	
Y ₃₁			.511
Y ₃₂			.729
Y ₃₃			.764
Y ₃₄			.787
Y ₃₅			.687



المصدر : من إعداد الباحثة اعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (4) أن جميع المعاملات المعيارية معنوية كما أظهرت نتائج تحليل جودة التوفيق الكلية للنموذج المقترح أن مؤشر جودة المطابقة (GFI) تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنويا ، وقد بلغت قيمته 0,915 ، كما اتضح أن مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ، والتي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح وكلما اقترب من الواحد صحيح كلما كان النموذج معنويا ، وبلغت قيمته 0,933، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR),041 مما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله .

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

1/ الإحصاءات الوصفية لتوصيف متغيرات الدراسة:

سوف يتم توصيف أبعاد متغيرات الدراسة وتحديد مستوى متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة ومدى الإنحراف المعياري لها وكذلك معامل الاختلاف فيما بينهما كالتالي:

جدول (5) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري
1	الذاكرة الاجرائية	3.6433	.69329
2	الذاكرة الشخصية للأفراد	3.6733	.74704
3	الذاكرة التكنولوجية	3.7500	.65574
4	الأرشيف	3.6987	.63467
5	المقياس العام للذاكرة التنظيمية	3.6913	.58725
6	التعلم علي مستوي الفرد	3.4658	.76632
7	التعلم علي مستوي الجماعه	3.4883	.71231
8	التعلم علي مستوي المنظمه	3.5173	.71269
9	المقياس العام للتعلم التنظيمي	3.4905	.64502

يتضح من الجدول رقم (5) ما يلي:

أن مستويات إدراك مفردات الدراسة لأبعاد الذاكرة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة مرتفع؛ حيث بلغ المتوسط المرجح للمقياس العام لأبعاد الذاكرة التنظيمية (3.6913) بانحراف معياري (0.58725)، وأن بعد الذاكرة التكنولوجية هو البعد الأكثر توافراً في الجامعات محل الدراسة وقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط 3,7500 وهذا يدل على الاتفاق بين العاملين في الإدارات العامة على أهمية هذا البعد، وأن بعد الذاكرة الإجرائية أقل توافراً في الجامعات محل الدراسة، حيث أنه احتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط 3.6433، وهذا يتطلب من تلك الجامعات بذل المزيد من الجهد للتدعيم والتحسين ببعد الذاكرة الإجرائية.

وأن مستويات إدراك مفردات الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة متوسط؛ حيث بلغ المتوسط المرجح للمقياس العام لأبعاد التعلم التنظيمي (3.4905) بانحراف معياري (0.64502)، وأن بعد التعلم علي مستوي المنظمة هو البعد الأكثر توافراً في الجامعات محل الدراسة وقد احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط 3.5173 وهذا يدل على الاتفاق بين العاملين في الإدارات العامة على أهمية هذا البعد، ويتضح أيضاً أن بعد التعلم على

مستوي الفرد أقل توافراً في الجامعات محل الدراسة حيث أنه احتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط 3.4658 وهذا يتطلب من تلك الجامعات أن تشجع العاملين على التفكير بصورة مبتكرة وأن يكونوا على وعى شامل بكافة القضايا التي تؤثر على عملهم.

2/ نتائج اختبار الفروض:

1/2 اختبار الفرض الرئيسي الأول: ينص هذا الفرض على أنه: "توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ومستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الإدارات العامة بجامعتي (المنصورة والزقازيق)" ، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل المسار لتوضيح العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإجرائية، الذاكرة الشخصية للأفراد، الذاكرة التكنولوجية، الأرشيف) ومستويات التعلم التنظيمي (التعلم على مستوى الفرد، التعلم على مستوى الجماعة، التعلم على مستوى المنظمة) لدى العاملين في الإدارات العامة بجامعتي (المنصورة والزقازيق)، وجاءت النتائج على نحو ما هو مبين في جدول رقم (6).

جدول (6)

نتائج اختبار النموذج المقترح لأبعاد الذاكرة التنظيمية على أبعاد التعلم التنظيمي

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية
الذاكرة الإجرائية ← التعلم على مستوى الفرد	0.205	0.003
الذاكرة الإجرائية ← التعلم على مستوى الجماعة	0.210	0.002
الذاكرة الإجرائية ← التعلم على مستوى المنظمة	0.339	0.000
الذاكرة الشخصية للأفراد ← التعلم على مستوى الفرد	0.294	0.000
الذاكرة الشخصية للأفراد ← التعلم على مستوى الجماعة	0.343	0.000
الذاكرة الشخصية للأفراد ← التعلم على مستوى المنظمة	0.059	0.0383
الذاكرة التكنولوجية ← التعلم على مستوى الفرد	0.065	0.289
الذاكرة التكنولوجية ← التعلم على مستوى الجماعة	0.041	0.485
الذاكرة التكنولوجية ← التعلم على مستوى المنظمة	0.027	0.671
الأرشيف ← التعلم على مستوى الفرد	0.219	0.000
الأرشيف ← التعلم على مستوى الجماعة	0.217	0.000
الأرشيف ← التعلم على مستوى المنظمة	0.281	0.000
R^2 التعلم على مستوى الفرد = 0.47 R^2 التعلم على مستوى الجماعة = 0.51 R^2 التعلم على مستوى المنظمة = 0.40		
مؤشرات جودة النموذج		
X^2 (p.value) = 0.000 & GFI = 0.945 & CFI = 0.950 & RMR = 0.030		

شكل (1) أبعاد الذاكرة التنظيمية على أبعاد التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الأحصائي ***معنوية عند مستوى 0,01

يتضح من الجدول (6) والشكل (1)

- 1- ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RmR أقل من 0,05، وكذلك مؤشر جودة المطابقة Gfi مرتفع ويساوي 0.945 حيث القيمة المعيارية لمؤشر جودة المطابق Goodness of fit index (Gfi) < 90، وأيضاً مؤشر المطابقة المقارن (Cfi) حيث القيمة

المعيارية (CFI) < 0.95 مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة.

2- توجد علاقة إيجابية معنوية بين الذاكرة الإجرائية وجميع أبعاد التعلم التنظيمي حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الذاكرة الإجرائية يزداد التعلم على مستوى الفرد (0.0205) ويزداد التعلم على مستوى الجماعة بمقدار 0.210، ويزداد التعلم على مستوى المنظمة بمقدار (0.339)؛ وفي ضوء ما سبق تقرر قبول الفرض الفرعي الأولي.

3- توجد علاقة إيجابية معنوية بين الذاكرة الشخصية للأفراد وبعدي (التعلم على مستوى الفرد، والتعلم على مستوى الجماعة) حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الذاكرة الإجرائية يزداد التعلم على مستوى الفرد بمقدار (0.294) ويزداد التعلم على مستوى الجماعة بمقدار (0.343) وخرج من النموذج بعد التعلم على مستوى المنظمة لعدم معنويته؛ وفي ضوء ما سبق تقرر قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً.

4- لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الذاكرة التكنولوجية وأبعاد التعلم التنظيمي، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 5%؛ وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الفرعي الثالث.

5- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الأرشيف وجميع أبعاد التعلم التنظيمي، حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الأرشيف يزداد التعلم على مستوى الفرد بمقدار (0.219) ويزداد التعلم على مستوى الجماعة بمقدار 0.217، ويزداد التعلم على مستوى المنظمة بمقدار (0.281)؛ وفي ضوء ما سبق تقرر قبول الفرض الفرعي الرابع.

6- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لبعدي التعلم على مستوى الفرد 47، كما يتضح في الشكل رقم (1)، يعني ذلك أن أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر 47% من التغير في التعلم على مستوى الفرد، أما باقي النسبة وهي 53% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

7- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لبعدي التعلم على مستوى الجماعة 51% كما يتضح في شكل رقم (1)، ويعنى ذلك أن أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر 51% من التغير في التعلم على مستوى الجماعة، أما باقي النسبة وهي 49% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

8- بلغت قيمة معامل التحديد R^2 لبعدي التعلم على مستوى المنظمة 40، كما يتضح في شكل رقم (1)، ويعنى ذلك أن أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر 40% من التغير في التعلم على مستوى المنظمة، أما باقي النسبة وهي 60% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

9- ثبوت صحة الفرض الأول جزئياً.

ويوضح الجدول رقم (7) نتائج تحليل المسار للذاكرة التنظيمية على التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة.

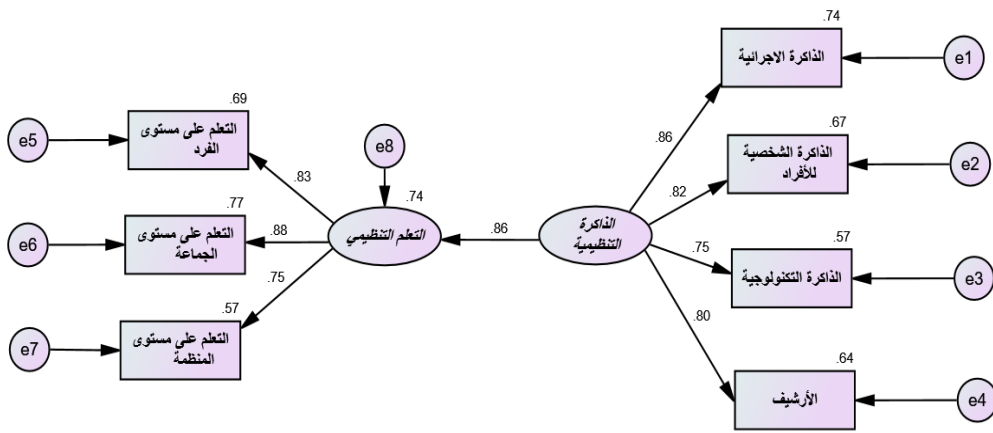
جدول رقم (7)

نتائج تحليل المسار للذاكرة التنظيمية على التعلم التنظيمي في الجامعات محل الدراسة

المسار المباشر	قيمة معامل المسار	مستوى المعنوية	R ²
الذاكرة التنظيمية ← التعلم التنظيمي	0.860	0.000	0.740

مؤشرات جودة النموذج

χ^2 (p.value) = 0.006 & GFI = 0.973 & CFI = 0.988 & RMR = 0.011



شكل رقم (2) النموذج الهيكلي لمسارات متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الأحصائي ***معنوية عند مستوى 01.

يتضح من الجدول (7) والشكل (2)

10- ثبوت معنوية النموذج حيث كانت قيم مؤشر مربع الخطأ التربيعي RmR أقل من 05, وكذلك مؤشر جودة المطابقة Gfi مرتفع ويساوي 0.973 حيث القيمة المعيارية لمؤشر جودة المطابق Goodness of fit index(Gfi) < 90, وأيضاً مؤشر المطابقة المقارن (Cfi) حيث القيمة المعيارية comparative of fit index(CFI) < 95, مما يدل على تطابق النموذج مع بيانات العينة.

11- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي حيث كل زيادة مقدارها واحد صحيح في الذاكرة التنظيمية يزداد التعلم التنظيمي بمقدار (0.860)، وأن أكثر أبعاد الذاكرة التنظيمية تأثيراً على مستويات التعلم التنظيمي هو بعد الذاكرة الإجرائية ثم الذاكرة الشخصية للأفراد ثم الأرشيف ثم الذاكرة التكنولوجية.

12- وبلغت قيمة معامل التحديد R² 74%، يعنى ذلك أن أبعاد الذاكرة التنظيمية تفسر 74% من التغير في التعلم التنظيمي أما باقي النسبة وهي 26% المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

3/ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية بين كلا من الذاكرة الإجرائية، والذاكرة الشخصية للأفراد، والأرشيف وكلا من مستويات التعلم التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة بما يتفق مع نتائج عدد الدراسات (e.g. Antunes, 2020, van2020, Toulbi, 2013, Zadannay, 2012) في حين تختلف مع نتائج دراسة عيداروس، 2013، ويمكن تفسير ذلك نظراً لما تتسم به خصائص الثقافة المصرية، كما تبين عدم وجود علاقة معنوية بين بعد الذاكرة التكنولوجية وكلا من أبعاد التعلم التنظيمي ويتفق ذلك مع نتائج دراسة البطاينة، والزعبى، 2016.

4/ توصيات البحث:

- 1- تعزيز دور الذاكرة الإجرائية في الجامعات محل الدراسة مما يسهم في تنشيط ذاكرة العاملين، وبالتالي يسهم في زيادة فعالية التعلم التنظيمي.
- 2- تحسين البنية التكنولوجية لقواعد ونظم معلومات الذاكرة التنظيمية مما يجعلها أكثر كفاءة، ومتابعة التطورات التقنية من برامج وشبكات وإتصالات وأجهزة حاسب ألى، وتحديث إمكانيات الإدارة المسؤولة عن متابعة وحل المشاكل التقنية.
- 3- تحفيز الموظفين على التعلم على مستوى الفرد والجماعة وعلى مستوى المنظمة ككل، حيث التعلم في هذه المستويات جميعه يكمل بعضها بعضاً، فلا يمكن إهمال أي مستوى وتبنى سياسات أكثر ترابط مع الأفراد من حيث التدريب والتكوين وتسريع عمليات التعلم.

5- مقترحات لبحوث مستقبلية.

أفرز البحث العديد من الأفكار التي ترى الباحثة أنها تصلح لأبحاث مستقبلية؛ وذلك في إطار حدود البحث، وتتمثل فيما يلي:

- 1- تناولت الدراسة العلاقة المباشرة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي، ومن ثم يقترح أن تتضمن الدراسات المستقبلية إدخال متغيرات وسيطة في تفسير هذه العلاقة ومنها إدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات.
- 2- ركزت الدراسة على اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بالتطبيق على القطاع العام، ويقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية اختبار العلاقات بين أبعاد هذه المتغيرات عن طريق إجراء دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص.
- 3- اقتصرَت هذه الدراسة على قطاع الجامعات، ويقترح أن تتبنى الدراسات المستقبلية إجراء نفس الدراسة على قطاعات أخرى مثل القطاع الصناعي، والقطاع المصرفي وغيرها من القطاعات التي لم تتضمنها الباحثة في دراستها.

المراجع

- أبو العطاء، غادة صلاح. (2017). العلاقة بين التعلم التنظيمي والقدرات الديناميكية: دراسة تطبيقية على قطاع الأدوية بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد - كلية التجارة، ع2، 241 - 293.
- بكر، فتحي محمود فتحي. (2017). أثر الذاكرة التنظيمية على تمكين العاملين- بالتطبيق على البنك الأهلي بالمنصورة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- رياض، عمرو محمد فوزي. (2020). أثر الذاكرة التنظيمية على فعالية القرار (دراسة تطبيقية على الإدارة المركزية لجمارك دمياط). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الزعبي، حسن على. (2009). كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين الأرنية المدرجة في بورصة عمان، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الروح القدس - الكسليك - اتحاد الجامعات العربية - جمعية كليات إدارة الأعمال والعلوم التجارية في الجامعات العربية، ع 3، 39-51.
- عبدالخير، آسيا يعقوب الهادي. (2020). التعلم التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة المملكة العربية السعودية مجلة رماح للبحوث والدراسات، جامعة الملك خالد، ع4، 217-249.
- عتوم، يمنى أحمد. (2014). مدى الإهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين إتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات: الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، ع46، ج2، 237.
- عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (2013). التعلم التنظيمي مدخل لتحسين كفايات الذاكرة التنظيمية والصحة التنظيمية في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية والخاصة بمحافظة الشرقية التربوية المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج16، ع9، 39-112.
- محمد، أشرف السعيد أحمد. (2018). الذاكرة التنظيمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بكلية التربية جامعة المنصورة. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، مج18، ع2، 83 - 196.
- Alaedein, Koraz. (2015). Organizational Memory Impact on Intellectual Capital, Case study, Gaza Power Generating Company. Published by Arab Organization for Administrative Development, Arabian Journal of Management, Vol (35), pp 483-506 .

- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2020).** Organizational learning and hotel performance: the role of capabilities' hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102349.
- Aminu, mohammed ibrahim&, mahmood, rosli.(2016).** On the relationship between proceduraland declarative organizational memory and their effects on sme performance. *international business management*, 10(3), 241-247.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020).** Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 140-149.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011).** Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294 -1304.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020).** The effect of organizational memory on organizational agility. *Journal of Intellectual Capital*.
- Do, T. T., & Mai, N. K. (2020).** Review of empirical research on leadership and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002).** Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437-469.
- Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020).** Organizational Memory Studies. *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748.
- Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., Farzaneh, M., & Mehralian, G. (2019).** Moderating role of innovation culture in the relationship between organizational learning and innovation performance. *The Learning Organization*.

- Jasimuddin**, S. M., Connell, N. A. D., & Klein, J. H. (2011). Understanding organizational memory. In *Encyclopedia of Knowledge Management, Second Edition* (pp. 1536-1544). IGI Global.
- Lai**, M. F. (2021). Organizational Memory: from A Cultural Perspective. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 13(3), 80-98.
- Mashudi**, M., Fauziah, L., Setianingsih, E. L., Dwimawanti, I. H., & Aini, R. K. (2021). The Correlation between Information Technology Capability and Organizational Learning and Organizational Performance in Pharma, Tbk., Pasuruan, East Java.
- PAAIS**, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(8), 577-588.
- Park**, S., & Kim, E. J. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*.
- Pudjiarti**, E. S., & Hutomo, P. T. P. (2020). The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. *International Journal of Innovation Science*.
- Foroughi**, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020). Organizational Memory Studies. *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748.
- KHAN**, U., ZHANG, Y., & SALIK, M. (2020). The Impact of Information Technology on Organizational Performance: The Mediating Effect of Organizational Learning. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 987-998.
- Lai**, M. F. (2021). Organizational Memory: from a Cultural Perspective. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 13(3), 80-98.
- Mashudi**, M., Fauziah, L., Setianingsih, E. L., Dwimawanti, I. H., & Aini, R. K. (2021). The Correlation between Information Technology Capability and Organizational Learning and Organizational Performance in Pharma, Tbk., Pasuruan, East Java.

- Pudjiarti, E. S., & Hutomo, P. T. P. (2020).**The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market the critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market
- Tirosh, N., & Schejter, A. M. (2020).** The regulation of archives and society's memory: the case of Israel. *Archival Science*, 1-17.
- Uzochukwu, O. C., & Uchenna, O. N. (2019).** Organizational Memory and Employee Performance in Federal Parastatals in Enugu State of Nigeria. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 6(2), 91-101.
- Walsh, J.R., & Ungson, G.R.(1991)** . Organizational Memory, *Academy of Management Review*. Vol. 16, No 1
- Wasim Ismail Al-Habil**, Organizational. memory Impact on Intellectual Capital, Case study, Gaza Power Generating Company, *E3 Journal of Business Management and Economics*, Vol (6), 242-257, June 2012.
- Mashudi, M., Fauziah, L., Setianingsih, E. L., Dwimawanti, I. H., & Aini, R. K. (2021).** The Correlation between Information Technology Capability and Organizational Learning and Organizational Performance in Pharma, Tbk., Pasuruan, East Java.
- Esfahani, A. N., Radmehr, R., & Hatampoor, F. (2012).** Studying the relationship between organizational forgetting and situational leadership style (Case of study: Qom's Melli Bank Branches). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(9), 102-108.
- Aminu, mohammed ibrahim&, mahmood, rosli. (2016).** On the relationship between procedural and declarative organizational memory and their effects on management, *10(3)*, 241-247.
- Ghorbian, A., & Saffari, S. (2016).** The impact of organizational memory on knowledge sharing: mediating role of organizational learning (case study: radio communications and regulations organization). *Asian Journal of Research in Business Economics*.

Abstract:

The current study aimed to measure the relationship between organizational memory, which was represented by (procedural memory - personal memory of individuals - technological memory - and archives) and levels of organizational learning, by applying it to workers in public administrations at the Universities of Mansoura and Zagazig. Using a survey list, data related to the variables of the study were collected from Through a stratified random sample of (355) individuals working in these departments, and using the path analysis method, the main results of the study revealed that there is a positive relationship between procedural memory, the personal memory of individuals, the archive, and both levels of organizational learning, while it was found that there is no significant positive relationship. Between technological memory and any of the levels of organizational learning, the study concluded with a discussion of the results and their implications, the study recommendations, its limitations, and future studies.

Keywords: Organizational memory, organizational learning, Mansoura and Zagazig universities.