

## تمكين الموارد البشرية من خلال تفعيل قيم ذاكرتها التنظيمية

### ملخص

تمكين الموارد البشرية ثورة مفاهيمية عرفت لها مرحلة التسعينيات من القرن الماضي، وتأثرت بها علوم التسيير، فتغيرت بذلك مسألة تقسيم القوة والسلطة داخل المنظمات، فيجب التخلي على البنية العمودية ذات المستويات العديدة بين المدراء التنفيذيين والموظفين (المناظرة لبنية المؤسسات العسكرية)، ففي معظم الحالات تتوقف الحالة المعنوية للأفراد والعلاقات الإنسانية، والإنتاجية على التمكين. وقد نتجت هذه الثورة المفاهيمية من رحم الموجة التكنولوجية المرتبطة بتطوير الأنساق الخبيرة أو الأنساق القائمة على المعارف . والهدف كان تحصيل المعرفة، لتفادي ضياعها بسبب الموت، دوران العمل، التقاعد، الترقية هذا العمل الذي يهتم ببناء المعرفة الخاصة بالأنشطة الماضية التي لها صلة بالعمل في المستقبل، هو موضوع الساعة الموسوم بـ " الذاكرة التنظيمية" الذي أسال الكثير من الحبر. وعلى ذلك تعتبر المنظمة نظام إنتاج المعرفة، وتسيير هذه المعرفة يشكل شرط أساسي لبقاء المنظمة على قيد الحياة. وتندرج هذه المساهمة العلمية ضمن نطاق تحليل السلوك التنظيمي في إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات في ولاية ميله.

### إلهام قشي

قسم العلوم الاجتماعية  
جامعة بسكرة  
الجزائر

### مقدمة

**إن** المورد البشري في المنظمات الذكية لا يقف عند مستوى تعلم واكتساب الخبرات لنفسه فقط، بل يتعدى ذلك إلى ضرورة نقل خبراته ومعرفته إلى زملائه والأجيال التي من بعده، لذلك كان لزاما عليه أن يبتكر ما يعرف بالذاكرة التنظيمية والتي تعد ذاكرة الإنسان جزء منها وتتنمي انتماءً وثيقاً إليها، فذاكرة

### Résumé

L'empowerment a connu au cours des années 90 un important bouleversement conceptuel. La répartition du pouvoir et de l'autorité a changé en omettant les niveaux de la structure verticale au sein de l'organisation.

Cette étude est une contribution à l'analyse des comportements organisationnels dans la gestion des ressources humaines chez le personnel de la gestion des forets publiques de la wilaya de Mila .

المنظمة هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات واتخاذ مختلف القرارات، كما تشمل على الذاكرة الخارجية المتمثلة فيما يستخدمه الإنسان من وسائط يسجل عليها معلوماته وبياناته التي يجمعها من خلال مشاهداته اليومية والتي يحصل عليها من نتائج تفكيره الخلاقة وتجاربه وخبراته على مر الأيام، وقد اتجهت الأنظار حديثاً إلى الذاكرة التنظيمية من زوايا متعددة مثل السلوك التنظيمي والتعلم التنظيمي، وعلم الحاسوب، ونظام معلومات الإدارة، وعلم المعلومات، وتأثيرها على أنشطة المنظمة أو من خلال تأثير الذاكرة التنظيمية على المجال الاجتماعي وخلق المعرفة الإدارية، وعلى أداء المنتج والإبداع، وعلى التطوير. وكلها مقومات لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المنظمات. هذا ما سنبرزه من خلال اعتقادنا الشخصي في طرحنا العلمي هذا بالمساهمة الجد فعالة للذاكرة التنظيمية في إرساء ركائز تمكين الموارد البشرية وسياسة اتخاذ القرارات في المنظمات.

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

تتركز مشكلة البحث بثلاث جوانب أساسية هي:

**الجانب الأول:** إن منظماتنا تعاني من عدم تبنيتها القيم التمكينية التي هي وسيلة جيدة للتعامل مع العنصر البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح للمنظمة؛ كما أنها الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثروة المعلوماتية، التي تنطلق من الفرد الممكن وتعود إليه، فالتمكن حالة ذهنية للفرد تعطيه الشعور بالتحكم في أداء العمل، الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل، المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله، المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل به.

**الجانب الثاني:** تلك الحالة الذهنية السابقة الذكر، تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها، أي أنها ليست شيء خارجي مفروض على الفرد، بل هي حالة ذهنية داخلية.

**الجانب الثالث:** الذي يجعل المشكلة تبدو أوضح هو اعتبار التمكين عملية أساسها الفرد فهي تبدأ من ذاته وتقوم على وعيه وإدراكه واستخدامه لقدراته المختلفة بالشكل الإيجابي لإحداث التوازن المطلوب في أدائه، لذلك فإن حتمية توظيف ذاكرة المنظمة توضح لنا أنه من الصعوبة بما كان تحديد اتجاهات وأهداف العمل بإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دون أن تكون هناك معلومات؛ كما أنه من غير الممكن تنفيذ نشاطات المنظمة ومتابعتها والسعي إلى تطويرها دون أن تتوفر معلومات دقيقة ومنظمة ومبوبة

تكون دليل الفرد في مشواره التمكيني، مع العلم أنه هنالك أيضاً متطلبات أخرى ولكن دراستنا تقتصر أهدافها الإيجابية عن التساؤل الرئيس التالي:

❖ هل هناك قدرة للمنظمة محل الدراسة الميدانية على تفعيل دور ذاكرتها التنظيمية في تمكين مواردها البشرية؟

والإجابة عليه تكون من خلال الإجابة على التساؤل الفرعيين التاليين:

1- هل هناك قدرة للمنظمة محل الدراسة الميدانية على تفعيل ذاكرتها التنظيمية المادية.

2- هل هناك قدرة للمنظمة محل الدراسة الميدانية على تفعيل ذاكرتها التنظيمية الثقافية.

### ثانياً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في:

1- تنامي الوعي بقيمة الإنسان باعتباره هدفاً ووسيلة للتنمية في آن واحد، فكانت هناك عديد الدراسات والبحوث تهدف إلى تطبيق عديد من الأفكار والمبادئ التنظيمية ومكوناتها الأساسية المتعلقة بالفرد والمنظمة، والتي من بينها تمكين الموارد البشرية بهدف تقديم نتائج يستفاد منها في تحقيق الأهداف المنشودة.

2- قامت الباحثة بربط عملية التمكين بتفعيل الذاكرة التنظيمية للمنظمة، لأنها المستودع الحقيقي للمعرفة ومختلف الخبرات والقيم الثقافية التنظيمية لاستثمارها أولاً وحفظها ثانياً، ولا نجد بديلاً أحسن من التمكين الذي أساسه المشاركة في المعلومات وتدفعها، وتفويض الأعمال للمشاركة في كسب الخبرة ومن ثم المحافظة عليها.

3- تقديم إطار مفاهيمي عن تمكين الموارد البشرية والذاكرة التنظيمية.

4- توجيه الاهتمام بقطاع الغابات الذي يساهم في التنمية المستدامة، لذلك لا بد من السعي لتطبيق الأسلوب العلمي والإداري الحديث من أجل تقديم نتائج، مقترحات، من شأنها أن تسهم في تحسين جودة هذا القطاع.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الى:

1- تحديد مستوى تمكين الموارد البشرية في محافظة الغابات لولاية ميله (المديرية)، مقاطعة فرجوة، مقاطعة القرارم قوقة، مقاطعة شلغوم العيد).

2- تصميم مقياس لقياس درجة استخدام الذاكرة التنظيمية في المنظمات يمكن اعتماده من قبل العديد من المنظمات خدمية و/أو إنتاجية.

3- تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى دراسة وتوضيح مفهوم تمكين الموارد البشرية يستفيد منها المسؤولين والقيادات الإدارية على مستوى المحافظات الغابية عبر تراب الوطن، وإزالة المخاوف من تطبيق التمكين كممارسة تنظيمية وإدارية وبيان المناخ التنظيمي الملائم لتطبيقه في المنظمات الجزائرية.

#### رابعاً: منهج البحث:

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث قدم البحث وصفا لعملية تمكين الموارد البشرية لأسلاك محافظة الغابات لولاية ميلة من خلال تفعيل دور ذاكرتها التنظيمية، باعتباره المنهج الذي يتعدى جمع البيانات وتفريغها وتبويبها بحيث يقوم بفحص الموقف المشكل ودراسته دراسة وافية (1)، انطلاقاً من تحديد مشكلة البحث ووضع الفروض وتسجيل الافتراضات التي بنيت عليها الفروض وإجراءاتها واختيار عينة البحث واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها مع وضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بعدم الغموض ومواءمة الغرض من البحث والقدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو العلاقات ذات المغزى وفي الأخير تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة ومحددة (2).

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأسلاك العاملة في قطاع الغابات بمحافظة الغابات لولاية ميلة، والبالغ عددهم (195)، وتكونت العينة من (78) أي بنسبة (40 %) من المجتمع الأصلي. وقد تم إختيار قطاع الغابات كونه واحد من القطاعات الحيوية جداً التي تسهم بشكل كبير في تطوير ما هو موجود من ثروة غابية وحمايته وتفعيل وتيرة العمل لما لها من دور كبير في التنمية الريفية خاصة والاقتصاد الوطني عامة، لاسيما وأن الجزائر أخذت بإستراتيجية التنمية الريفية المستدامة (2008)، وإستراتيجية تجديد الاقتصاد الزراعي (2009-2013) وترتكز هذه الخطة في محورها الخامس: عصرنة الإدارة الفلاحية وتعزيز المؤسسات والهيئات العمومية المعنية (إدارة الغابات، الخدمات البيطرية، خدمات الصحة النباتية، منح العلامات التجارية...) التي تتطلب مشاركة متنوعة من جميع الجهات والمؤسسات والهيئات وأفراد المجتمع المتأثرين بنواتجها في عمليات التخطيط والإدارة والتقويم بلدنا العزيز يمر بظروف صعبة تتطلب منه زيادة الاهتمام بالقطاع الصحي. وقد تم إختيار محافظة الغابات لولاية ميلة بجميع مقاطعاتها وأقاليمها ومفرزاتها/المحافظة(المديرية)، مقاطعة فرجوة، مقاطعة القرارم قوقة، مقاطعة شلغوم العيد.

#### سادساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

بهدف التعرف على درجة تفعيل قيم الذاكرة التنظيمية في محافظة الغابات لولاية ميلة استخدمت الباحثة إستبانة بحث التي ضمت عدداً من الفقرات والتي بلغت (20) فقرة، وقد تضمن المستوى الأول الذاكرة التنظيمية التقنية (10) فقرات، أما المستوى الثاني الذاكرة التنظيمية الثقافية، فقد تضمن (10) فقرات هو الآخر. وتم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، والتي قامت الباحثة بجمعها؛ من خلال برنامج التحليل الإحصائي " الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) رقم (20) الصادر عن شركة IBM، وتم الحصول على مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها ومناقشتها حسب ترتيبها وورودها في مشكلة الدراسة، وفي خضم ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة ودلالات مقياس ليكرت .

## المحور الثاني

### التأثير المفاهيمي للتمكين والذاكرة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم التمكين:

أشتقت كلمة تمكين (Empowerment) من كلمة (Power)، وقد ظهر مفهوم القوة (Power) في علم النفس الاجتماعي في الستينيات، وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام، وكان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان فرينش ورافين (French & Raven) اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي : القوة المرجعية، والقوة القانونية، وقوة الخبرة، وقوة الإيجار وقوة المكافئة. فالقوة، تفاعل اجتماعي بين الأفراد، اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والتربويين، وحاول جون ديوي في كتابه الديمقراطية والتربية، أن يثبت أن القوة هي المقدر على النمو، وهي قوة إيجابية موجودة لدى المتعلم غير الناضج، وقال ديوي إن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها وعلى المرونة، وأوضح أن مفهوم المرونة المقصود هو قوة التعلم من الخبرة، وأن المقدر على التعلم من الخبرة أمر جوهري. وقد جاءت كلمة القوة من كلمة (Potere) باللغتين الفرنسية واللاتينية تعني : أن يكون الفرد قادراً (to be able) أو أن يمتلك المقدر لعمل ما (to have the ability to do).

أشتق من هذا المفهوم (القوة) مفهوم (التمكين) الذي تعددت الآراء في تعريفه، حيث كان أهم هذه التعريفات ما يأتي:

التمكين عند كل من Bowen and Lowler " يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها". (3)

وفي نفس السياق، يعرف توماس وفلتهاوس (Thomas and Velthouse, 1999) التمكين (4) بأنه الحافز الداخلي الجوهرية الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

1. المعنى (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن لمعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه. (5)

2. الكفاءة (Competence): الشعور بالاقتماد والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية (Gist، 1987، Spreitzer، 1995). (6)

3. الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination): إضافة إلى الشعور بالاقتماد والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص (Deci، et al، 1989). (7)

4. التأثير (Impact): وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية (Ashforth، 1989). (8) إذن، يتمحور التمكين في "تمكين الذات"؛ ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت Spretizer

(1996) (9) إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

#### ثانياً: مفهوم الذاكرة التنظيمية:

هناك عدة علماء حديثين الذين قدموا أعمالاً خاصة بالذاكرة التنظيمية، لكن من الواضح أن أصول هذا المفهوم ترجع لما قدمه العلماء في القرن الماضي أمثال ديرخيم وفيجوسكى فطبقاً لوكسلر في عام 2002 نشأت فكرة الذاكرة التنظيمية من مفهوم الذاكرة الجماعية وأشار بأن الذاكرة التنظيمية ترتبط بعمل فيجوسكى ونظرية البناء الاجتماعية . ويعرض الحجة أن النشاط الاجتماعي يسبق تطوير الوعي الفردي . (9)

أما (Walsh & Ungson 1991) يستشهدان بعمل مارش وسايمون (1958)، اللذان يفترضان بأن ذاكرة منظمة أو مؤسسة يمكن أن تسكن في السياسات والإجراءات وخاصة الاحتفاظ يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية أيضاً. كما يستشهدان أيضاً والش وأنجسون 1991 بعمل ستاربوك وهديرج 1977، اللذان أشارا بأن التركيبات الاصطناعية مثل الأدوار يمكن أن تؤدي المؤسسة، عند فقدان الكفاءة بمرور الوقت ويصبحون في الحقيقة عوائق للتغيير. (10)

ويلخص الجدول رقم (1) الذاكرة التنظيمية كما جاء بها مجموعة من العلماء على النحو التالي:

#### جدول رقم (1): مفهوم الذاكرة التنظيمية حسب آراء بعض العلماء الغربيين

المؤلف	رأيه حول الذاكرة التنظيمية
--------	----------------------------

أحداث ماضية، وعود، افتراضات، وسلوكيات. (11)	March & Olsen
عبارة عن مقترح لذاكرة جماعية (12)	Stein & Swass
نظام معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً.	. Fisher
المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي.	Sevelinger
مخزونا تاريخيا للمنظمة يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى (13) ويشترك معه الساعدي في فكرة أن خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها لا يجردها من سياقها التنظيمي حين الحاجة إليها (14)	Laudon& Laudo
ذاكرة المنظمة: تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة.	Gibson

### ثالثاً: مقارنة الذاكرة التنظيمية:

لقد حاول عدة منظرين التطرق لمفهوم الذاكرة التنظيمية و مقاربتها من عدة أوجه فبرزت مقاربتان أساسيتان تعمل كل واحدة على التعامل مع المفهوم بطريقة مختلفة ووفق أسس خاصة.

1- المقاربة " محتوي": الذاكرة التنظيمية وفق منظور مادي (15): في هذا المنظور تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها مجرد مخزون معارف ساكن ومنه فدورها محدود فهي تسمح بتذكر المعارف من أجل العمل على السلوكات وهو ما يتطلبه التمكين الإداري من خلال عملية التعلم التنظيمي في إطار سلوكي يعتمد على العادات التنظيمية كدعامة مستقرة لسلوكيات العاملين. و قد قسم الباحثون وفق هذه المقاربة المعرفة إلى نوعين رئيسيين :



- المعارف الصريحة: *Savoir Connaissance Déclarative* و يقصد به كل المعارف التقنية، العلمية والإدارية الآتية من التكوينات (الجامعية، المهنية). أي أنها معارف صريحة واضحة، و يمكن بثها بالاعتماد على الحوار.

- المهارات (المعرفة الإجرائية): *Savoir-faire (Connaissance procédurale* هي معرفة تابعة لحاملها ولا يمكن فصلها لا عنه ولا عن سياق استعمالها. كما أنها تمتاز بصعوبة نشرها بالاعتماد على اللغة فهي ضمنية بل يتحتم علينا الاعتماد على المحاكاة أو التجربة.

كما أنها معرفة آتية من طرق مختلفة للتعلم كالتعلم بالفعل *doing Learning by* أي أنها تتطلب وقتاً طويلاً وتفرض العمل الجماعي على مهمة معينة (16) كما تمثل هذه المعرفة في رأينا قدرة الفرد الممكن على تأويل السياق و إيجاد الحلول أي أن التنظيم يعتمد على خبرة الفرد وكذا على حدسه. هذه المعارف تتواجد في التنظيم في أشكال مختلفة وعلى وسائط متعددة.

2- المقاربة "سيرورة" : حركية الذاكرة التنظيمية: هذه المقاربة ترى أن الذاكرة التنظيمية مجموعة من المعارف التنظيمية المخزنة في ذاكرة الأفراد، الثقافة، سيرورة التحول، الهياكل، المحيط والأرشيف الخارجي للتنظيم كما أنها دعيمة للمعارف وسيرورة تعتمد على ثلاث مراحل : التحصيل أو التعلم، الحفظ أو التخزين، و الاسترجاع (17). هذا التعريف الموسع للذاكرة التنظيمية يؤدي بنا إلى إعادة النظر في دورها مع تحميلها وظيفة أخرى وهي أنها " محرك لخلق المعارف أو عامل للتعلم *Agent d'Apprentissage* وهو ما يسمح بحدوث التعلم (18). كما قدمت عدة تقسيمات أخرى للذاكرة التنظيمية بعضها يتعلق بالفاعلين التنظيميين (مهنية، مؤسسة، فردية، خاصة بالمشروعات...)، بعضها بالشكل الذي تأخذه (وثائقية، قاعدة بيانات، قاعدة معارف متقاسمة...) أيضا يمكن أن تتعلق بدرجة نزوح المعارف (*générique*)، متخصصة، *contextué*، *singulière*، غامضة... كما تفرق وفق الغاية منها (التجديد الصناعي، الذكاء الاقتصادي، رسمة المعارف، *Ingénierie des compétence*، و أخيرا وفق المدى الذي تعمل عليه أي قصيرة المدى أو طويلة المدى).

#### رابعا: خصائص الذاكرة التنظيمية:

✓ العمل وفق نماذج عقلية *Mental MODELS* ويعني أن الفرد في المنظمة عليه أن يتخلى عن أساليبه التقليدية في التفكير.

- ✓ التفوق أو البراعة الشخصية: Personal Mastery القدرة على التصرف الذاتي والانفتاح على الآخرين والتفاعل معهم في إطار عمل الفرق.
- ✓ التفكير عن طرق النظم و Systems thinking هو أن يتعلم كل فرد كيف تعمل المنظمة في إطارها العام.
- ✓ الرؤية المشتركة Shared Vision وتعنى أن يعمل الجميع وفق رؤية مشتركة وواضحة وخطة عمل يتفق عليها مسبقا.
- ✓ التعلم عن طريق الفرق: Team Learning وتعني التعلم بشكل جماعي من أجل تحقيق الخطة المقررة. (19)

#### خامساً: تصنيفات الذاكرة التنظيمية:

يقترح كل من والش وينجسون بأن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تصنف ضمن ستة "صناديق تخزين" للمعلومات الأفراد ، الثقافة قصص ، نماذج عقلية، التحويل العمليات المختلفة والإجراءات والهياكل الأدوار ضمن المنظمة، علوم البيئة عملية الإعداد الطبيعي من المنظمة و محفوظات خارجية معلومات وثائقية. (20)

تشير الذاكرة التنظيمية إلى المعلومات المخزونة للمنظمة التي يمكن أن تستعملها للقرارات الحالية. ولا تخزن مركزيا، لكن توزع عبر وسائل مختلفة حيث يمكن الاحتفاظ بها، كما يساعد النموذج مديري إدارة الموارد البشرية لتحسين فرص المنظمة لاستثمار أفضل لإمكانية التذكر، بتشكيل والتأثير على مواقع الذاكرة.

أما Dixon، فقد رأى بأنها ذات مكونات داخلية وأخرى خارجية، على أن هناك تصنيفات متعددة للذاكرة التنظيمية منها: تصنيف (Li) في عام 2004 إذ صنفوا الذاكرة التنظيمية في الشركات الصناعية إلى التصنيفات الآتية:

1. الذاكرة التنظيمية التقنية (T-OM): فهي تعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة. وتضمنت متغيرات، نظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية، شبكة المعلومات، التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة... الخ . هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، وكلفة الإنتاج. ويمكن ل (T.OM) أن تجعل الشركة قائدة في مجال صناعتها. وعلى العاملين فيما لديهم من (T.OM)

تحسين الإنتاجية. إذ التقنية تتطور بشكل مستمر، وعلى الشركة أن تبذل وتهتم بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وان تتعلم منها. ولكن من جانب آخر، على المنظمة أن تحافظ على (T.OM) سرية كي لا تذهب إلى المنافسين .

2. الذاكرة التنظيمية الإدارية (MG – OM): وهي تميل للمعرفة التنظيمية الإدارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة، ويمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المصنع، إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة الإنتاج، إدارة الوثائق، تدريب الموارد البشرية، وإدارة الأزمة . وان (MG- OM) قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهولة على المنافسين تعلم روح ومحتوى (MG- OM) و يجب أن تكون معروفة للعاملين، ليدركوا هدف الشركة فهي اطر العمل واستراتيجياته وسياساته وبرامجه وقواعده. (21)

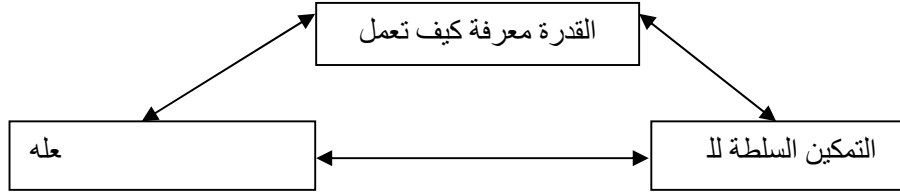
3. الذاكرة التنظيمية الثقافية (C-OM): وتعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور الشركة فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي والأعراف، التقاليد واقتراحات العاملين (22). وقد عرفها Schein على أنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها. ومن كونها متشكلة في تاريخ المنظمة. وأنها تتأثر بالثقافة الخارجية، وان من الصعوبة تغيير الثقافة المتشكلة. إضافة إلى أن (C-OM) تتأثر بتصرف وأفعال الفرد كونها توجه تصرفاته، كما يجب فهمها وممارستها من جميع العاملين فهي أساس الذاكرات التنظيمية الأخرى. (23)

4. الذاكرة التنظيمية التسويقية (MR- OM): وهي تشمل كل ماله علاقة بالمجهز، والوسطاء، والزبائن، والمبيعات، والشراء. وتتضمن كذلك إدارة علاقات الزبون، (CRM) وإستراتيجية التسويق، والتعاون الخارجي، ومبادئ اختيار المجهزين والوسطاء ، قنوات التوزيع، والمزيج التسويقي ... الخ. لذا فإن المعرفة عن السوق يجب أن تكون محمية حيث لا يمكن أن يعرفها المنافسون. (24)

**سابعا: ذاكرة المنظمة وتدعيم الإحساس بالشعور بالأمان عند الفرد الممكن:**

إن عنصر التمكين يعني منح العاملين القوة والسلطة والحرية الكاملة لاتخاذ القرارات والتصرفات اللازمة لانجاز أعمالهم، وهو بذلك مكمل لعنصر التعليم والقدرة كما يوضحها الشكل رقم (1): (25)

الشكل رقم (1) علاقة التمكين بالقدرة والتعلم



المصدر: ابو بكر فاتن احمد 2001، نظم الإدارة المفتوحة، ط1، إيتراك، القاهرة، ص 101.

الذاكرة التنظيمية واحدة من الطرق المهمة لإدارة الموارد الذكية فيها بالنظر لما تحتويه هذه الذاكرة من مخازن المعلومات مثل دليل عمل المؤسسة الذي يحتوي على تفاصيل عن أعمال المؤسسة ويتم تقديمه للعاملين الجدد ليستفيدوا منه في فهم مجريات العمل المؤسسي، وقواعد البيانات، ونظام اللغات، بالإضافة إلى المعرفة المتأتمية من الثقافة التنظيمية والعمليات والهيكل التي تستخدمها المؤسسة في أعمالها وعملياتها اليومية. حيث تدعم تكنولوجيا المعلومات الذاكرة التنظيمية بطريقتين:

- جعل المعرفة المسجلة قابلة للاسترجاع.
  - تمكين الأفراد من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة.
- لذلك فإن الأفراد الممكّنين بحاجة إلى السيطرة على آليات البحث والاسترجاع للمعرفة التي تمكنهم من توفير الدعم اللازم للعمليات الأتيتين:

✓ استكشاف المعرفة knowledge exploration : والتي تبحث في ابتكار المعرفة ومكان وجودها أهي من داخل المؤسسة أم من خارجها؟.

✓ استغلال المعرفة knowledge exploitation : التي تساعد المؤسسة في تعريف المعرفة الموجودة وفهمها وتوزيعها وتطبيقها.

وبناءً عليه، فإن المؤسسة الناجحة سوف تحقق عدداً من المزايا نظراً لتخزينها معرفتها لبنائها قاعدتها المعرفية التي تعزز الذاكرة التنظيمية وذلك على النحو الآتي: (26)

القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل خصائص القدرات الجوهرية في العاملين وفي الموارد ذات العلاقة وخبرات المشاريع وفرق العمل وتوثيق السياق المعرفي.

1- زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال تزويده بالإرث المعرفي المتراكم المعتمد على البدائل أو تمثيل مناظير المستقبل للعمليات الموجودة.

2- القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها، وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات.

3- القدرة على تمثيل التفكير الُسببي من خلال الهيكل المفاهيمي الذي يؤدي إلى المؤسساتية Institutionalization التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المؤسسة .

ويلاحظ في هذا الإطار، بأن موارد المعلومات والسياق تتضمن المعرفة الإجرائية والمصرح بها والحقائق الموجودة في ذاكرة الأفراد مثل خبراتهم وتوجهاتهم ومعرفتهم ذات الصلة ومعرفة العمليات والحالات والوثائق شبه المهيكلة وقواعد البيانات وقواعد المعرفة والوسائط المتعددة في التوثيق ، ذلك لأن المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون مفيدة وتلبي حاجات المهام المختلفة المنوطة بالأفراد الممكّنين. وعليه، فإن الذاكرة التنظيمية يجب أن تكون سهلة الوصول لكل أعضاء المنظمة وأن توظف في مهام حل المشكلات والعمليات والعمل المعرفي .

## المحور الثالث

### الجانب التطبيقي للبحث

#### قياس درجة تفعيل الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على عينة البحث

يتناول هذا المحور أهمية الذاكرة التنظيمية في حياة الموارد البشرية الممكنة؛ معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية للموارد البشرية الممكنة، وكذلك تطبيق أداة الدراسة على عينة البحث والمتمثلة بمحافظة الغابات لولاية ميله.

**أولاً: أهمية الذاكرة التنظيمية في حياة الموارد البشرية الممكنة:**

- إن تمكين المورد البشري هو تعزيز قدراته ليصبح الفرد ذا مكنة empowered من خلال التعاون والتنسيق مع الآخرين واستخدام الإمكانيات ايجابية وتطوير الطاقات لتصل إلى أقصى درجاته لذلك مهم جدا امتلاك المنظمات في الحاضر والمستقبل للذاكرة التنظيمية كضرورة تنافسية تساعد في إنجاح سياسة تمكين المورد البشري.
  - إن الذاكرة التنظيمية تضمن الاستقرار الكافي في حالة التمكين بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الراهنة للمنظمة.
  - تجنب المنظمة حالة الإرباك التنظيمي من خلال الاستمرارية الكافية لنجاح التمكين و لضمان إحداث التغييرات المنظمة في الأهداف والوسائل.
  - تكيف كافي للموارد البشرية الممكنة للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية، وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.
  - تسهل الذاكرة التنظيمية العملية التمكينية عن طريق إدارة الموارد الذكية التي تمتلكها المنظمة وبذلك تجنبها الغباء التنظيمي Organizational stupidity وتحميها من النسيان التنظيمي. Organizational amnesia.
  - المساهمات الفاعلة للذاكرة التنظيمية في عملية تحسين حل المشكلات التنظيمية والهام الأفراد الممكّنين لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
  - كما تمنح إبداعية كافية للموارد البشرية الممكنة بما يسمح للمنظمة بالاستمرار في استباق الأحداث والمبادرة بالتغيير.
  - وتسمح لهم باكتشاف وتوليد المعرفة من خلال الأزمات المخفية و تشخيصها.
  - تمكين الأفراد الممكّنين من المعلومة و توزيع المعرفة على متخذي القرار واستخدامها لاتخاذ القرارات المناسبة حتى تجنب المنظمة والأفراد الوقوع في الأخطاء الأزمات.
  - عزل المعرفة القديمة التي تضر بالمعرفة الجديدة والتي يمكن أن يخلط بينهما الأفراد الممكّنين الجدد.
  - وأخيرا تحمي الذاكرة التنظيمية المعرفة للاستخدام المستقبلي.
- ثانياً: معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية للموارد البشرية الممكنة:**
- تواجه عملية تفعيل الذاكرة التنظيمية للأفراد الممكّنين العديد من المعوقات لعل أبرزها ما يلي:

**1- تحديات تعود إلى الأفراد الممكنين:** هنالك تفاوت موجود بين من تنصب جهودهم على إدامة المعرفة في الذاكرة التنظيمية وبين المستخدمين الذين ينتفعون بتطبيقاتها، كما أن هناك صعوبات تتعلق بالنقاط المعرفة إذ كيف يمكن التقاط الحد الأدنى من المعلومات والمعارف المفيدة من الكم الهائل من المتوفر منها وخاصة مع عالم الانترنت والشبكات. بالإضافة إلى عرقلة عملية الأمن الوظيفي والاجتماعي والمتمثلة في مقاومة التغيير التكنولوجي وتبعاته. إن تبني برمجيات متقدمة يجب أن يشارك فيها الذين سينتفعون بتطبيقاتها ليتأكدوا من تلبية النظام لحاجاتهم لا أن تعتمد برمجيات جاهزة ذات قوالب محددة، أضف إلى ذلك عوائق تتعلق بصعوبة الحصول على الموارد البشرية الكفوة اللازمة لإدامة الذاكرة التنظيمية، وعوائق تنظيمية وإدارية تتعلق بتشجيع المؤسسة على العمل الفردي أحياناً أكثر من تشجيعها على العمل الجماعي وفرق العمل والتي هي أساس العملية التمكينية. (27)

**2- جعل المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) معرفة واضحة:** لقد اعتبر الإنسان المورد الأساس للمعرفة بما يدفن في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة (28). أحد أهم التحديات التي واجهت وتواجه عمل الفريق هو الاتصال الفعال ومن هنا فإن مشاركة الفهم والمعرفة هو أمر في غاية الأهمية، لكن الذي يعيق الوصول إلى هذا الفهم المشترك أحياناً هو اللغة المشتركة وخاصة من جانب عالم المعرفة كمختصين في عالم معقد وغني في تخصصاتهم، فكل واحد منهم عميق في معرفته وخبرته يأتي ليلعب دوراً بارزاً في قاعدة معرفة الفريق. (29)

**3- حفظ الوثائق بدون حفظ السياق:** أحد العوائق في تفعيل الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق، ذلك السياق الذي يعطي الوثائق معناها وهو الأمر الأهم الذي يسمح باستخدامها مستقبلاً عندما يتغير السياق.

التصور الحالي يفترض أن الذاكرة التنظيمية هي تخزين للعمل اليدوي من خلال التركيز على حفظ وتنظيم وفهرسة واسترجاع المعرفة الصريحة (الواضحة) المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات، إلا أن هذا وحده غير كاف، لأن معظم العمل المعرفي مطلوب لحل المشكلات المستعصية والمعقدة Wicked Problems أي تلك المشكلات التي لم تحصل بعد على تعريف و تحديد دقيق لها لأنها تتغير عبر الوقت ( وهذا أهم شيء يتعامل معه الفرد الممكن في مجال اتخاذ القرارات ) فالتعامل مع حل هذه المشكلات ربما يتم من خلال فقدان الافتراضات والتخمينات والقرارات تحت ظروف عدم التأكد. ومن هنا فإن توطين حل المشكلات وتوظيفها في المنظمات أي جعلها

مألوفة، يتطلب بالإضافة إلى الحلول التقليدية في عملية اتخاذ القرار (تعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وصياغة الحل المناسب وتنفيذه ) توفير الأساليب الحديثة التي تعمق من التفاعلات الاجتماعية مثل المحادثات والاجتماعات والنقاشات وتعاون فرق العمل.

وفي شأن التعامل مع المشكلة المعقدة فالهدف الرئيس ليس في إيجاد الإجابة الصحيحة لها، إنما في إيجاد الحل الصحيح الذي يجعل المشكلة فُذ فهمت بما لها من علاقات ودلالات بالمعنى الواسع .

#### 4- الصلة و الحجم: Relevance & size تشكل الصلة السياقية للذاكرة

الإنسانية التحدي الثالث أمام الذاكرة التنظيمية بما فيها المعرفة غير المصرح بها لأن المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت .وبناء على ذلك، فإن المعرفة غير المصرح بها ( الضمنية ) والتي قد تكون أكثر سياقية ولها وهج هي التي تكون الفاعلة أكثر في المنظمات ( الفاعلية القيمية). أما في مسألة الحجم فالذاكرة التنظيمية شأنها شأن الذاكرة الإنسانية، لها قدرة على استدعاء ما تريد مما له صلة ملحوظة بالواقع . وعليه، فإن المشكلة تكمن في التساؤل عن مدى كبر الحجم الذي ستتسع له الذاكرة التنظيمية وخاصة مع انتشار استخدام شبكة الانترنت وربط المنظمة بها وبالمقابل، فإن هناك مشكلة أخرى قد تقود إلى الغباء التنظيمي عندما يقال بأنه يجب أن يتم تطبيق ما تم في الماضي بنجاح في الوقت الحاضر وفي المستقبل بنفس الكيفية. لأن ذلك ضمان أكيد على نجاحه. وفي هذا مخالفة لقاعدة صريحة وواضحة في حياة المنظمات ألا وهي أن نجاح أمس ليس دالة أكيدة على نجاح اليوم ونجاح الغد . وأن الثابت الوحيد في حياتها هو التغيير وأن من لم يتجدد يتبدد. وأن مواكبة المستجدات أمر مهم لصياغة الحاضر وتشكيل المستقبل.

وفي مسألة التشخيص السابق للمشكلة المتعلقة بالمعرفة ذات الصلة بالموضوع وفي الحجم الذي ستؤول إليه الذاكرة التنظيمية، تبرز مسألة هامة وهي أن آليات البحث والفترة الحالية لا تزال ضعيفة في مواجهة الكم الهائل من السياقات التنظيمية . لذلك فإن قلب المشكلة هو في محاكاة الذاكرة الإنسانية التي لا تزال لها سعة هائلة في فهم المعاني وربط تلك المعاني التي لها علاقة وصلة بالموضوع قيد البحث على عكس ذاكرة الحاسوب. وعليه، فالتحدي هنا يكمن في إبداع آليات للذاكرة التنظيمية



مماثلة للذاكرة الإنسانية تستطيع أن تحتفظ بالكم الهائل من المعرفة وفي ذات الوقت تستطيع أن تسترجع المعرفة ذات العلاقة في الزمان والمكان الذي نحتاجه.

#### 4- المقاضاة والنسيان التنظيمي: Litigation & Organizational

إن **Amnesia** طبيعة الطعن المقدم من الدوائر القانونية ضد بعض المؤسسات والشركات قادها إلى تبني سياسة النسيان التنظيمي وهي طريقة نظامية لإتلاف جميع المذكرات والوثائق التي تحتاج إليها المؤسسة في فترات منتظمة. تحدث المقاضاة أو الملاحقة الإجرامية من الناحية القانونية كأمر خطير فيما لو لوحظت أية مذكرات مكتوبة أو تقارير مالية غير صحيحة يمكن استخدامها ضد المنظمة، إن مثل هذا التفكير يشكل معوقاً أمام الذاكرة التنظيمية بأن تضع أية معلومة مدونة ومخزنة في الكمبيوتر تحت عدسة إمكانية استخدامها ضد المنظمة. (30)

#### 5- ثالثاً: تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) في محافظة الغابات لولاية ميلة:

تم تطبيق إستبيان الذاكرة التنظيمية في محافظة الغابات لولاية ميلة بمقاطعاتها الثلاث (فرجوية، القرارم قوقة، شلغوم العيد)، ومست أقاليمها، ومفرزاتها، وتمت الإجابة على الإستبيان من قبل الأسلاك الخاصة بقطاع الغابات حسب رتبهم التالية: (محافظ رئيسي للغابات، مفتش رئيس للغابات، مفتش رئيسي للغابات، مفتش للغابات، مفتش فرقة للغابات، عريف رئيسي للغابات، عريف للغابات، عون للغابات)، وكانت النتائج كالاتي:

#### 1- المستوى الأول: (الذاكرة المادية):

تشير النتائج الواردة في جدول (2) أدناه وعناصره (ف<sub>1</sub>- ف<sub>10</sub>)، ويظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (94%) بوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.42) ودرجة موافقة (متوسط) ، نلاحظ أن أبرز الفقرات التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هو (تسهل برامج الكمبيوتر من إعداد جداول بالمهام المطلوبة بسرعة). (ف<sub>1</sub>) إذ كانت شدة الإجابة (94.44%). بوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.47) ودرجة موافقة (مرتفع) أما العنصر الذي يليه (ف<sub>2</sub>) فهو (تحث الإدارة العاملين على استخدام الوسائل المادية المتاحة في أداء وظائفهم.)، إذ كانت شدة الإجابة (85.04%) وبوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.78) مقابل درجة موافقة (مرتفع). ويأتي بعدها (ف<sub>3</sub>) وهو (توظف معطيات العمل بواسطة استخراجها من حواسيب(كمبيوترات) المؤسسة.)، إذ كانت شدة الإجابة (79.92%) وبوسط حسابي(2.40) وانحراف معياري (0.86) ودرجة موافقة (مرتفع). ومن العناصر

الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من (ف<sub>4</sub>، ف<sub>5</sub>، ف<sub>6</sub>)، إذ جاءت كل منهما بشدة إيجابية (79,06%، 73,08%) وبوسط حسابي (2,37، 2,19) على التوالي وانحراف معياري (0,91، 0,95) مقابل درجة موافقة (مرتفع، مرتفع) على التوالي.

**جدول (2): ترتيب فقرات مجال الذاكرة التنظيمية المادية حسب المتوسط الحسابي الموزون**

رقم الفقرة	الذاكرة التنظيمية المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
1	تسهل برامج الكمبيوتر من إعداد جداول بالمهام المطلوبة بسرعة.	2,83	0,47	94,44	1	مرتفع
2	تحت الإدارة العاملين على استخدام الوسائل المادية المتاحة في أداء وظائفهم.	2,55	0,78	85,04	2	مرتفع
3	توظف معطيات العمل بواسطة استخراجها من حواسيب (كمبيوترات) المؤسسة.	2,40	0,86	79,92	3	مرتفع
4	تمكن برامج الكمبيوتر الموظفين من الاستفادة من تجارب (أرشيف) المؤسسة السابقة.	2,37	0,91	79,06	4	موافق
5	تسهل الإدارة عملية الوصول إلى المعلومات القديمة في المؤسسة.	2,19	0,95	73,08	5	متوسط
6	على شبكة الإنترنت العالمية. Web site للمؤسسة موقع الكتروني	2,18	0,85	72,65	6	متوسط
7	على شبكة الإنترنت الداخلية. Web site للمؤسسة موقع الكتروني	2,18	0,88	72,65	7	متوسط
8	تمكن برامج الكمبيوتر من استظهار المهام التي قامت بها المؤسسة سابقا.	2,12	0,94	70,51	8	متوسط
9	تمتلك المؤسسة معدات عمل متطورة تسهل عمل الموظفين.	2,08	0,98	69,23	9	متوسط
10	تملك المؤسسة برامج حاسوبية تختصر عدة وظائف وتغني عن الرجوع للإدارة.	1,94	0,99	64,53	10	متوسط
نتيجة المستوى الأول / المتوسط العام		2,28	0,42	94		متوسط

## 2- الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الثقافية):

تشير النتائج الواردة في جدول (3) أدناه وعناصره (ف11- ف20)، ويظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (68.33%) بوسط حسابي (2.05) وانحراف معياري (0.42) ودرجة موافقة (متوسط) ،نلاحظ أن أبرز الفقرات التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هو (توضح الإدارة للعاملين القيم والاتجاهات التي تحكم عمل المؤسسة). (ف11) إذ كانت شدة الإجابة (81.20%). بوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.82) ودرجة موافقة (مرتفع) أما العنصر الذي يليه (ف12) فهو (تسود المؤسسة عادات و قيم عمل يتناقضها كل من العمال والرؤساء في العمل.)، إذ كانت شدة الإجابة (79.06%) وبوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.85) مقابل درجة موافقة (مرتفع). ويأتي بعدها (ف13) وهو (تبين الإدارة للعاملين الطرق والوسائل الأفضل لاستخدام الأدوات اللازمة للعمل.)، إذ كانت شدة الإجابة (78.63 % ) وبوسط حسابي(2.36) وانحراف معياري ( 0.88) ودرجة موافقة (مرتفع). ومن العناصر الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من (ف14، ف15، ف16، ) إذ جاءت كل منهما بشدة إجابة (71,37% , 70,94%) وبوسط حسابي (2,14 , 2,13) على التوالي وانحراف معياري (0,92 , 0,96) مقابل درجة موافقة (متوسط، متوسط) على التوالي.

**جدول (3): ترتيب فقرات مجال الذاكرة التنظيمية الثقافية حسب المتوسط الحسابي الموزون**

رقم الفقرة	الذاكرة التنظيمية الثقافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
11	توضح الإدارة للعاملين القيم والاتجاهات التي تحكم عمل المؤسسة.	2,44	0,82	81,20	1	مرتفع
12	تسود المؤسسة عادات و قيم عمل يتناقضها كل من العمال والرؤساء في العمل.	2,37	0,85	79,06	2	مرتفع
13	تبين الإدارة للعاملين الطرق والوسائل الأفضل لاستخدام الأدوات اللازمة للعمل.	2,36	0,88	78,63	3	مرتفع
14	يسمح للعامل في المؤسسة استغلال جميع الموارد المتاحة لإنجاح عمله.	2,14	0,92	71,37	4	متوسط

رقم الفقرة	الذاكرة التنظيمية الثقافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الموافقة
15	تزود الإدارة العاملين بجميع المصادر التي يحتاجونها لأداء العمل باستقلالية.	2,13	0,96	70,94	5	متوسط
16	يقوم الرؤساء في المؤسسة بنقل خبراتهم إلى العمال ليستثمروها في وظائفهم.	2,03	0,97	67,52	6	متوسط
17	تمتلك المنظمة القدرات البشرية لتشغيل المعدات والبرمجيات.	1,92	0,79	64,10	7	متوسط
18	موظفي المؤسسة مزودين بكمبيوترات وتلفونات نقالة خاصة.	1,79	0,93	59,83	8	متوسط
19	توجد قناعات في المؤسسة تؤكد على أهمية أن يقرر العامل بنفسه فيما يخص وظيفته.	1,73	0,91	57,69	9	متوسط
20	يقوم الرؤساء في المؤسسة بمشاركة الموظفين في أسرار العمل.	1,55	0,83	51,71	10	منخفض
نتيجة المستوى الثاني / المتوسط العام		2,05	0,42	68.33	متوسط	

يتضح من خلال الجدولين (2) و(3) السابقين بأن أعلى نسبة تم تحقيقها كانت في المستوى الأول (الذاكرة التنظيمية المادية) فقد بلغت (94%)، وهذا يعني بأن أغلب النشاطات التي تتضمنها العمليات الخاصة بالذاكرة التنظيمية، تمس الجوانب المادية. يليه المستوى الثاني (الذاكرة التنظيمية الثقافية) فقد حقق نسبة تولى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية بمعدل متوسط.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات هي:

1- تبين نتائج القياس بأن مستوى الذاكرة التنظيمية (الذاكرة المادية) حصل على نسبة بلغت (94%)، مما يدل على أن تفعيل الذاكرة التنظيمية في جانبها المادي طغى على أغلب النشاطات التي تتضمنها عمليات الذاكرة التنظيمية. يليه المستوى الثاني (الذاكرة التنظيمية الثقافية) فقد حقق نسبة بلغت (68.33).

2- يتضح من نتائج القياس الخاصة بتفعيل الذاكرة التنظيمية في محافظة الغابات لولاية ميله بلغ بمتوسط مرجح (2.165)، وباتجاه (متوسط).

إن العبارة التي أغنت المستوى الأول (الذاكرة التنظيمية المادية)، بحيث تحصلت العبارة رقم (1) والخاصة بـ "تسهيل برامج الكمبيوتر من إعداد جداول بالمهام المطلوبة بسرعة" على أعلى نسبة والتي تقدر بـ 94.44%. وهذا شيء منطقي لأن أغلب المؤسسات على إختلاف أنواعها تسعى إلى أداء مهامه وتخزين معلوماتها عن طريق أجهزة الكمبيوتر. ثم البند رقم (2) "تحت الإدارة العاملين على استخدام الوسائل المادية المتاحة في أداء وظائفهم" بأهمية نسبية قدرت بـ 85.04%. وتدعم هذه النتيجة طبيعة الوسائل حيث يجهز الفرز بالضرورة بالوسائل التالية: خرائط قانونية وطبوغرافية خاصة بالفرز- مخططات حدودية خاصة بالفرز-دفتر يومي- دفتر معاينة- مطرقة غابية- سلسلة مسح الأراضي- جهاز قياس الميل- بوصلة- لوحة رسم.

#### ثانياً: التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل إليه من استنتاجات يقدم البحث التوصيات الآتية:

- 1- يجب التخلي على البنية العمودية ذات المستويات العديدة بين المدراء التنفيذيين والموظفين (المناظرة لبنية المؤسسات العسكرية).
- 2- تهيئة مناخ عام داعم لتمكين الموارد البشرية من قبل المدراء التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية من خلال تدعيم فرق العمل.
- 3- تحويل القوة، السلطة، والمسؤولية نحو العاملين في المستويات الأدنى في الهرايكية التنظيمية.
- 4- نوصي الفاعلين في المنظمات على إختلاف أنواعها، باستثمار ذاكرتها التنظيمية إذا أرادت أن تمكن مواردها البشرية، فمن الصعب أن يكون هناك تمكين تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية. فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي.
- 5- إنشاء بنك للذاكرة التنظيمية على مستوى كل منظمة لحفظ فيه المعرفة المتواجدة على مستوى أذهان الأفراد بغرض حفظها وتميرها للأجيال اللاحقة، حتى لا تزول بزوال الأفراد (الموت، التقاعد، وران العمل، الترقية...).
- 6- الحث على استخدام هذا البنك (التوصية رقم 5)، فكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذا البنك، فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضاً. وبالتالي على نجاح مواردها البشرية الممكنة. وحسب جيفري بيتش فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة، وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت

الطباعات الزرقاء لصاروخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969 فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة.

## المراجع

- 1- فاخر عاقل(1985):"أسس البحث في العلوم السلوكية " ،ط2 ،دار العلم للملايين، بيروت، ص115 .
- 2- محمود عبد الحلم منسي، سهير كامل أحمد(2002):" أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية "، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 449 .
- 3- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص06
- 4- Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment : An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666-681.
- 5- Ibid.
- 6- Gist, M (1987), Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- 7- Deci, E.L. Connell, J. P and Ryan, R. M (1989), Self Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- 8- Ashforth, B. E. (1989), The Experience of Powerlessness in Organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 207-242.
- 9- Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.
- 10- متاح على الموقع [www.@12manage.com](http://www.@12manage.com)
- 11-Walsh J.R. ; Ungson G. R. ; "Organizational Memory"; *Academy of management review*, Vol 16; n°1; 1991; p 57-91
- 12- عادل هادي البغدادي 2007 علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة- مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 65 ص 156
- 13-Stein, E.& Zwass, V.(1995) "Actualizing Organizational Memory with Information System.", *Information Systems Research*, Vol.(2), No.2, PP.85-117
- 14- عادل هادي البغدادي 2007 ص 156
- 15- المصدر: الساعدي، مؤيد ( 2006 ) "التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – بغداد – ص 126

- 16- Marlène Mermoud Thomassian ; Gestion des connaissances et dynamique d'apprentissage pour une reconsidération du rôle de la mémoire organisationnelle, Presse Université de Nice Sophia Antipolis ; 2004 ; p 12
- 17- Arrow K. "Economic Welfare and the allocation of resources for invention"; in Nelson(ed), The rate and direction of inventive activity, Princeton University Press.
- 18- Walsh J.R. ; Ungson G. R. ; "Organizational Memory"; Academy of management review, Vol 16; n°1; 1991; p 57-91;
- 19- Marlène Mermoud ; Ibid ; p 17
- 20- متاح على الموقع /www.uop.edu.jo/Material/165848822010.ppt
- 21- <http://governingbylearning.wordpress.com/5-2/ii->
- 22- عادل هادي البغدادي ص 157 [www.uop.edu.jo/Material/165848822010.ppt](http://www.uop.edu.jo/Material/165848822010.ppt) [www.12manage.com](http://www.12manage.com)
- 23- Yezhuang, T., Li, Z. & shufen, F.(2001) "The Radiant Effect of Organizational Memory from Cultural – Oriented to Technical – Operational – Oriented.", Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, Vol (4), PP.
- 24- Schein, E.(1996) "Three Cultures of Management: The key to Organizational learning." Sloan Management Review, Vol(38), P-9-
- 25- عادل هادي البغدادي 2007 علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة- مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 65 ص159
- 26- ابو بكر فاتن احمد 2001 ، نظم الإدارة المفتوحة ، ط1، ايتراك، القاهرة، ص 101
- 27-J- Vasconcelos Jose & Gouveie Feliz & Kimble Chris 2002 An organizational Memory Information System Using Ontologist Proceeding of the 3rd conference University of Cambria Portugal. . www. yahoo. com.ean Yves Prax ;Ibid ; p 5
- 28- Atwood Michael 2002 Organizational Memory systems: Challenges For Information Technology. Proceedings of 35th Hawaii International conference on system sciences.www.yahoo.com .pp 5-7
- 29- إبراهيم رمضان الديب بحث في إدارة المعرفة، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك ص05 متاح على الموقع: [www.ao-academy.org](http://www.ao-academy.org) تاريخ الزيارة 2013/10/14
- 30- Wheelen Thomas & Hunger David 2010 Strategic Management and business policy: achieving sustainability 12th Person Prentice- Hall.Boston.p 18
- 31- Atwood Michael 2002 Organizational Memory systems: Challenges For Information Technology. Proceedings of 35th Hawaii International conference on system sciences.www.yahoo.com. pp 3-5

