

## أثر النسيان التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/سامراء

م.م. نسرين عبدالله بدوي      أ.م. عبدالوهاب عبدالفتاح الآلوسي      أ.م.د. سوسن إبراهيم رجب  
المعهد التقني/الدور      المعهد التقني/الدور      المعهد التقني/كركوك  
الجامعة التقنية الشمالية      الجامعة التقنية الشمالية      الجامعة التقنية الشمالية  
msnsarmed@gmail.com      Abdalwahabalalousi@gmail.com      sini667@yahoo.com

### المستخلص:

على الرغم من ان النسيان التنظيمي يعد مصطلح حديث، الا انه يستخدم في اغلب المنظمات بشكل او باخر، فعندما تتخلى المنظمة عن جزء من المعارف والتي تشمل المهارات والاساليب والعمليات والخبرات والوثائق والتقنيات المستخدمة او تحاول استبدال المتقادم بما هو حديث فهي تمارس النسيان التنظيمي سواء كان هذا نسياناً تنظيمياً هادفاً او غير هادفاً، ويعد القرار الاداري تصرفاً قانونياً تنظيمياً من اجل تحقيق اهداف المنظمة والغرض الذي وجدت من اجله وهو الذي يحدد مسارها من اجل البقاء وتحقيق التميز في القطاع الذي تنتمي اليه، ان الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة والاثر بين النسيان التنظيمي وفاعلية القرارات الادارية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وحدد مجتمع البحث بالمعنيين في اتخاذ القرار في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/سامراء البالغ عددهم (٥٥) فرداً وفقاً للهيكل التنظيمي للشركة، وزعت استمارة الاستبانة عليهم جميعاً واعيدت منها (٤٨) استمارة صالحة للتحليل، وخلص البحث الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين النسيان التنظيمي الهادف وغير الهادف وفاعلية القرارات الادارية.

**الكلمات المفتاحية:** النسيان التنظيمي، فاعلية القرارات الإدارية.

## The Effect of Organizational Forgetting on the Effectiveness of Management Decision Making

### An Exploratory Study of the Opinions of Managers in the State Company for Drugs Industry & Medical Appliances/Samarra

Assist. Lecturer: Nisreen A. Bdowey  
Technical Institute/Al-Dour  
Northern Technical University

Assist. Prof. Abdulwahab A. Al Alousi  
Technical Institute/Al-Dour  
Northern Technical University

Assist. Prof. Dr. Sawsan Ibrahim Rajab  
Technical Institute/Kirkuk  
Northern Technical University

### Abstract:

Although organizational forgetfulness is a modern term, it is used in most organizations in one way or another. The aim of this research is to study the relation and effect between organizational forgetting and the effectiveness of administrative decisions. The analytical descriptive approach was adopted in the research. managers in the State Company for Drugs Industry & Medical Appliances/Samarra (55) individuals.

The questionnaire was distributed to them and 48 (valid) forms were returned for analysis. The research concluded that there is a strong correlation and effect between organizational forgetting (purposeful and non-purposeful) and the effectiveness of administrative decisions.

**Keywords:** Organizational forgetting, Effectiveness of management decisions.

### المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة البحث:** أصبح النسيان التنظيمي بنوعيه الهادف وغير الهادف ذو تأثير كبير في القرارات الادارية لأي منظمة، لذلك توجب على المنظمات القيام بإدارة عملية النسيان التنظيمي للتأكد من نوع المعرفة التي يجب ان تنسى سواء كانت معرفة قديمة (موجودة في ذاكرة المنظمة) او معرفة جديدة (تم اكتسابها من خلال مشاركة المعرفة). وفي هذه الحالة يجب استيعاب ومراعاة القابليات للذاكرة التنظيمية وكيفية الاستفادة منها لمواكبة التغيرات المستمرة والتطورات التي تحصل في البيئة الخارجية، وبما ان نجاح المنظمة يعتمد على القرارات التي يتخذها مدراءها وفاعلية هذه القرارات بدورها تعتمد على المعارف والخبرات والمهارات التي تمتلكها المنظمة إذا ما ارادت الابتكار والتميز في مجال عملها والمنافسين. لهذا أصبح النسيان التنظيمي وفاعلية القرارات عملية متكاملة، اذ ان نسيان ما هو قيم له أثر سلبي على فاعلية القرارات وبالعكس اكتساب ما هو جديد وزيادة الخبرات والمهارات والمعلومات التي تتناسب مع الظاهرة الحالية والمشكلة القائمة من خلال استبدال القديم بالحديث فان ذلك بالتأكيد سوف يزيد من فاعلية القرارات المتخذة. ومن خلال ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية:

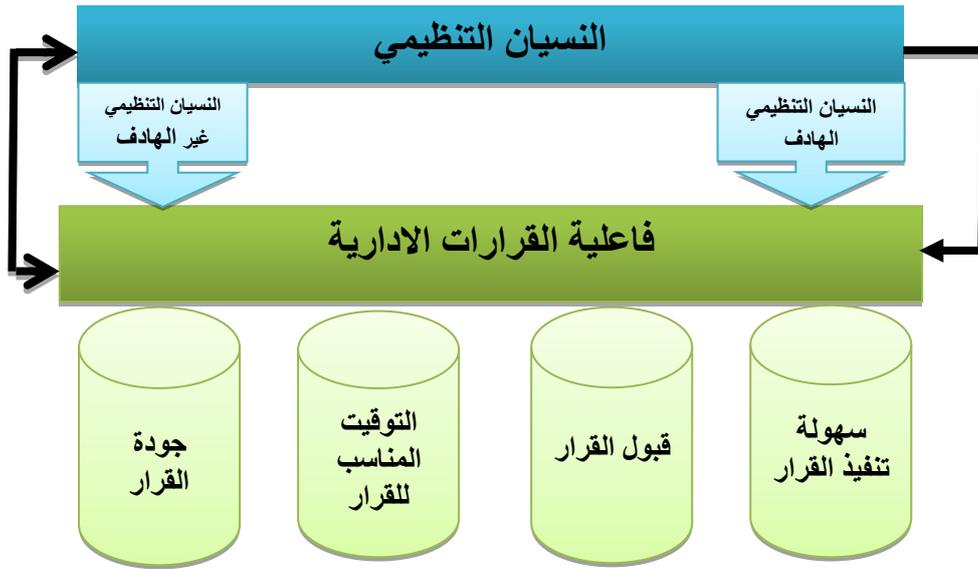
١. هل هناك تصور واضح لدى متخذي القرار في المنظمة المبحوثة عن مفهوم النسيان التنظيمي الهادف.
٢. هل هناك تصور واضح لدى متخذي القرار في المنظمة المبحوثة عن مفهوم النسيان التنظيمي غير الهادف؟
٣. هل يعتمد متخذي القرار على ابعاد فاعلية القرار عند اتخاذ قراراتهم في المنظمة المبحوثة؟
٤. ما طبيعة علاقة الارتباط والاثر بين النسيان التنظيمي وفاعلية القرارات الادارية في المنظمة المبحوثة؟

**ثانياً. أهمية البحث:** يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تعالجه حيث تسهم هذه الدراسة ومن خلال طرح الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة (ابعاد النسيان التنظيمي وفاعلية اتخاذ القرار الاداري) ويمكن تحديد الأهمية:

١. تحديد ابعاد النسيان التنظيمي وفاعلية القرارات الادارية في المنظمة المبحوثة.
٢. إن دراسة المتغير المستقل (النسيان التنظيمي) وتأثيره يؤدي إلى إمكانية تحديد ما مطلوب من الدعم لهذه المتغيرات التي ستؤثر بشكل ايجابي في المتغير التابع (فاعلية القرارات الادارية) للمنظمة المبحوثة.
٣. يمكن ان تخدم نتائج البحث متخذي القرارات في المنظمة المبحوثة في التعرف على مفهوم النسيان التنظيمي، وما له من أثر في فاعلية القرارات الإدارية المتخذة من قبلهم.
٤. يأمل الباحثين ان تسهم نتائج هذا البحث والتوصيات التي يقدمونها، في تحقيق نظرة واضحة شاملة عن كيفية زيادة فاعلية القرارات الإدارية من خلال الاعتماد على النسيان التنظيمي.

ثالثاً. اهداف البحث: تتمثل اهداف هذا البحث بالآتي:

١. التعرف على مستوى الاعتماد على ابعاد النسيان التنظيمي وابعاد فاعلية القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.
  ٢. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين النسيان التنظيمي بأبعاده وفاعلية القرارات الادارية بأبعاده في المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. مخطط البحث: تم بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة الفرضية بين المتغيرات المبحوثة، فضلا عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمة المبحوثة مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات وعلى افتراض إن العلاقة هي باتجاه واحد.



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

- خامساً. فرضيات البحث: يمكن تلخيص فرضيات البحث بالتالي:
- الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين النسيان التنظيمي بأبعاده الهادف وغير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات التالية:
١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وسهولة تنفيذ القرار.
  ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وقبول القرار.
  ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف والتوقيت المناسب للقرار.
  ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وجودة القرار.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة. وتتفرع منها الفرضيات التالية:
١. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وسهولة تنفيذ القرار.
  ٢. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وقبول القرار.
  ٣. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف والتوقيت المناسب للقرار.
  ٤. توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وجودة القرار.

- الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة تأثير معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات التالية:
١. توجد علاقة تأثير معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وسهولة تنفيذ القرار.
  ٢. توجد علاقة تأثير معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وقبول القرار.
  ٣. توجد علاقة تأثير معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف والتوقيت المناسب للقرار.
  ٤. توجد علاقة تأثير معنوية بين النسيان التنظيمي الهادف وجودة القرار.
- الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد علاقة تأثير معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية في المنظمة المبحوثة، وتتفرع منها الفرضيات التالية:
١. توجد علاقة تأثير معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وسهولة تنفيذ القرار.
  ٢. توجد علاقة تأثير معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وقبول القرار.
  ٣. توجد علاقة تأثير معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف والتوقيت المناسب للقرار.
  ٤. توجد علاقة تأثير معنوية عكسية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وجودة القرار.
- سادسا. أساليب جمع البيانات وطرق معالجتها احصائياً:** استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من ميدان البحث وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق الى حدما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) لقياس استجابة عينة البحث وقد روعي في صياغتها مدى قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث، وقد تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات ومنها مقياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ الذي بلغ قيمته (٠,٨٨٥) على المستوى الكلي وهي قيمة موجبة وعالية وهذا يدل على ثبات الاستبانة، اما على مستوي الابعاد الفرعية فكانت قيمته (٠,٨٩٣) للنسيان التنظيمي الهادف) و(٠,٨٧٢) للنسيان التنظيمي غير الهادف) و(٠,٨٩١) لسهولة تنفيذ القرار) و(٠,٨٦٣) لقبول القرار) و(٠,٨٥٠) للتوقيت المناسب للقرار) و(٠,٨٥٦) لجودة القرار) وأيضا تم قياس الاتساق الداخلي لفقراتها وتبين ان جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحاور الكلية الخاصة بها كانت معاملات ارتباط معنوية. وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الاحصائي لفرضيات البحث واختبارها وتمثلت بأساليب المعالجات الإحصائية التالية:
١. الوسط الحسابي لمعرفة مستوى الاستجابة.
  ٢. الانحراف المعياري والذي يظهر درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
  ٣. معامل الارتباط (سبيرمان) لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
  ٤. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- سابعا: مجتمع البحث:** لغرض جمع البيانات اللازمة بالبحث فقد تم تحديد مجتمع البحث متمثلا بأصحاب القرار في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية/سامراء والبالغ عددهم ٥٥ مسؤولا وحسب ما تم الاطلاع عليه في الهيكل التنظيمي للشركة، للفترة من ١٥/١١/٢٠١٨ ولغاية ١٧/٢/٢٠١٩، ووزعت استمارة الاستبانة عليهم جميعا، واعيدت منها (٤٨) استمارة صالحة للتحليل والتي تمثل (٨٧%) من مجتمع البحث.

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### المحور الأول: النسيان التنظيمي

**مفهوم النسيان التنظيمي:** على مدى العقد الماضي، أصبحت المنظمات تدرك بشكل متزايد قيمة إدارة معارفها التنظيمية، وقد قام الباحثون بالتحقق في هذه السبل على نطاق واسع، إذ وجد أن المنظمات تتعلم من خلال عدة طرق وتتوافر لديها مخزون من المعرفة التي تكمن وراء قدرتها في إدارة سلوكها وامكانيتها على التنافس، إلا أن ذلك لم يكن كافي حول أهمية المعرفة التنظيمية للمنظمة إذ أن المنظمات لا تتعلم فقط بل تنسى أيضا (Holan, et al., 2004: 45). وثبت أن النسيان التنظيمي في جميع الحالات يمكن أن يؤثر بشكل كبير القدرة التنافسية للمنظمة (Thim, et al., 2019: 5487). وأن السبب وراء حدوث عملية النسيان هو تدهور مخزون المعرفة التنظيمية للمنظمة وفقدانها بسبب الانقطاع عنها وتوقف المنظمة عن تحديث هذه المعرفة واستخدامها وهنا يكون النسيان غير هادف ويؤثر سلباً على أداء المنظمة، ولكن في حالات أخرى يكون هناك حاجة إلى نسيان بعض الإجراءات والقواعد والمهام والأدوار والسياسات والقيم والاستراتيجيات قبل اكتساب المعرفة التنظيمية الجديدة واستيعابها ومن هذا المنطلق يُنظر إلى النسيان التنظيمي على أنه عملية ضرورية لإدارة التغيير (Vicenc & Sune, 2009: 624).

واكد (Abbasi, et al., 2017: 396) أن نسيان التنظيمي هو ظاهرة حرجة وشائعة، وهو مثل التعلم، ليس سهلاً؛ قد يكون عرضياً أو هادفاً أو ضاراً أو مفيداً، وأن عملية النسيان لا تقل أهمية عن عملية التعلم التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من خلال إزالة كبار المديرين والذين يتمسكون بشدة بمعتقداتهم وتصوراتهم القديمة والتي عادة ما تذهب بالمنظمة إلى الفشل. أن مفهوم النسيان التنظيمي يعد من المفاهيم الصعبة التي لا يمكن أن تحدد بإطار عام وذلك لتعدد تأثيراته وتنوعها وتأرجحها بين الإيجابية والسلبية، فهو يمثل نسياناً هادفاً يسعى إلى عملية اقتناء التغيير وإعادة اكتساب المعرفة لإنعاش الذاكرة التنظيمية، والتخلي عن المعارف التي لا تحتاجها المنظمة عن طريق ائتلاف أو إعادة بناء بعض أجزاء الذاكرة التنظيمية، أي أنه فقدان إيجابي للمعرفة التنظيمية (الحكيم ومهدي، ٢٠١٥: ١٩٠). وفي أحياناً أخرى يكون النسيان غير هادف إذ يتمثل بفقدان المعرفة ويحدث عندما تكون المنظمة غير قادرة على الاحتفاظ بجزء من المعرفة الجديدة التي تدخل المنظمة من خلال نقل أو خلق المعرفة ولم يتم دمجها في نظام الذاكرة (أي لم تتحول إلى إجراءات تشغيلية قياسية) وهكذا فإنها تفقد بسرعة. ويحدث أيضاً من خلال فقدان المعرفة التي تم تخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة ولكن تدهورت نوعيتها وجورها مع مرور الوقت، هاتان الحالتان تمثلان النسيان التنظيمي غير الهادف والذي عادة ما يكون ضاراً بوضع المنظمة (Holan & Philips, 2004: 1606).

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم النسيان التنظيمي وفق آراء العديد من الباحثين وكانت كالآتي:

١. فقدان مقصود أو غير مقصود للمعرفة التنظيمية وعلى أي مستوى من مستويات المنظمة (Vicenc & Sune, 2009: 626).
٢. هو عدم القدرة على الاستفادة من ترتيب الخبرات والمعارف وتدهورها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة. (Esfahani, et al., 2012: 103).
٣. هو عامل رئيسي في خلق التغييرات التنظيمية وعملية التعلم (Mahmoud, 2016: 65).

٤. انخفاض في قيمة المعرفة نتيجة لعدد من العوامل الفردية والتكنولوجية والبيئية والتغيرات في قوة العمل (1: 2009, Markevitch & Scott).
٥. هو فشل التنظيم في استغلال التعلم الذي حدث في الماضي، إذ على المنظمة أولاً أن تتعلم المعرفة ثم تنسى بوعي أو غير وعي (26: 2014, Sorizehi, et al.).
- أهمية النسيان التنظيمي:** تعزى أهمية النسيان التنظيمي لأي منظمة من منظمات الأعمال إلى الأسباب الآتية: (67: 2016, Shayan)، (194: 2017, Nafei)
١. ان المنظمة التي تتبنى النسيان عن قصد منها سوف تدعم الافراد على فهم واستخدام المعلومات الداخلية، كما تعزز القدرة على الابتكار التنظيمي.
  ٢. يسهم النسيان بزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها وتحسين أدائها من خلال التخلي عن المتقادم من أسلوب عملها واستبداله بما هو جديد يناسب الوضع الحالي.
  ٣. يضمن النسيان التنظيمي الهادف النجاح التنظيمي والتشغيل الأمثل في السوق العالمية التنافسية.
  ٤. يساعد النسيان التنظيمي المنظمة من التخلص من المعرفة التي كانت تنتج نتائج غير فعالة.
- حالات النسيان التنظيمي:** للنسيان التنظيمي أنواع عدة منها: (104: 2012, Esfahani, et. Al.)، (3: 2014, Agrawal & Muthuligam)
- أولاً. تدمير الذاكرة:** يحدث هذا النوع من النسيان عندما يتم تدمير المعرفة التي يتم حفظها في نظام ذاكرة المنظمة تدريجياً. و يظهر هذا النوع من خلال فقدان المعارف التي تم حفظها في نظام الذاكرة التنظيمية والتي ليس لها أهمية للمنظمة، أو لأنها فقدت جودتها، وهناك حاجة إلى مزيد من الجهد المستمر مع الانتباه الى ذلك إذ ان المبالغة في تدمير الذاكرة قد يؤدي إلى فقدان المنظمة لمزاياها التنافسية المهمة وتكلف الكثير لإعادة إنتاج المعرفة المنسية، والذي يحدث عندما يتم فقدان المعرفة الراسخة بشكل غير مقصود، إذ غالباً ما تنسى المنظمات الأشياء التي طالما تم تضمينها في ذاكرتها التنظيمية، ومنها فقدان المفاهيم والممارسات وحتى القيم عن غير قصد من خلال تسوس الذاكرة، وغالباً ما تكون ذات نتائج ضارة ومكلفة ناتجة عن التوقف عن ممارستها للمعلومات الموجودة في الذاكرة التنظيمية.
- ويسلط هذا النوع أيضاً الضوء على الصعوبة المحتملة المرتبطة بالاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية إذا لم يتم استخدامها بانتظام سوف تضمحل مثل الموظف الذي يترك عمله وينسى حتى الاعمال الروتينية التي كان يقوم بها في عمله. وغالباً ما تكون هذه المشكلة كبيرة عندما تقرر المنظمة تقليص حجم العاملين بها فهي قد تفقد مصادرها الهامة لميزتها التنافسية من دون قصد ويمكن للمنظمة ان تتحمل تكاليف باهضة لإعادة خلق تلك المعرفة المنسية. الامر الذي يجعلها تبذل مجهود مكثف وتتبنى ممارسات معينة لمنع تسوس الذاكرة.
- ثانياً. عدم القدرة على اكتساب المعرفة:** في هذا النوع من النسيان، لا تستطيع المنظمة الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة التي تم نقلها من الخارج إلى المنظمة وتم إنشاؤها داخل المنظمة. وبعبارة أخرى، فإن المنظمة غير قادرة على توحيدها ضمن نظام الذاكرة داخل المنظمة، وبالتالي سيتم فقدان هذه المعرفة الجديدة قبل حفظها في الذاكرة التنظيمية. وان هذا النوع من النسيان يظهر من خلال قدرة المدير على حل المشكلة شديدة الاختلاف عن طريق تجاهل الحلول المستخدمة في الماضي، ولكن المنظمة قد تتجاهل الطرق الجديدة والاستثنائية في حل المشكلات خصوصاً كون ان هذه الحالات

نادرة الحدوث، وفي بعض الأحيان يأخذ الموظفون المتميزون بعض المعلومات المهمة خارج المنظمة عند مغادرتهم، وهذا أيضا يعد خسارة للمعرفة من خلال خسارة حاملي هذه المعرفة.

**ثالثاً. تعلم تنظيف الذاكرة التنظيمية:** يحدث هذا النوع من النسيان عندما يتم إزالة مقصودة للمعرفة الموجودة في المنظمة من الذاكرة التنظيمية. ومن وجهة النظر الاستراتيجية قد يكون هذا النوع من النسيان هو الأكثر أهمية، ولكن تحقيقه قد يكون صعباً جداً، لأنه في هذه الحالة فإن المعرفة التي تم حفظها بعمق في الذاكرة التنظيمية وإزالتها قد تسبب بعض المشاكل. وهذا النوع لا يقل أهمية عن التعلم، خاصة عندما تحتاج المنظمة إلى القضاء على المعرفة التي تقلل من نجاحها، ولذلك فإنه أصبح شرطاً أساسياً لاكتساب معرفة جديدة. خصوصاً أن عملية النسيان إذ تم إدارتها بشكل جيد في وضع الأفكار القديمة وغير الفعالة جانباً حتى يمكن للمنظمة من تطبيق أساليب جديدة أفضل وإزالة المعرفة السابقة التي تمنع التغييرات المفيدة في الذاكرة التنظيمية سيحقق الهدف المرغوب منه.

**رابعاً. تجنب العادات السيئة:** يمكن للمنظمات أن تتعلم العادات السيئة والتعليمات والأفعال والمعتقدات والقيم التي تضر بالإنتاج وتستطيع المنظمات الناجحة أن تتسنى مثل هذه المعرفة المستهدفة قبل تحقيق الاستقرار وإضفاء الطابع المؤسسي على الذاكرة التنظيمية ويؤكد الباحثون أن النسيان التنظيمي يرتبط بالابتكار. إذا حدث الابتكار داخل المنظمة فإن النسيان المتولد هادف، وإذا حدث خارج المنظمة فإن النسيان المتولد غير هادف، لأن الابتكار الذي لا يتم إدارته داخلياً من قبل وحدة متخصصة في المنظمة، فإنه سيكون مفروضاً من الخارج، وقد يشكل تهديد للمنظمة.

**إبعاد النسيان التنظيمي:** فهم النسيان التنظيمي ينطوي على فهم أين تخزن المعرفة التنظيمية، وكيف يتم الاحتفاظ بها في ذاكرة المنظمة، إذ عرفت الذاكرة التنظيمية بأنها معلومات تاريخية مخزونة يمكن أن تؤثر في تفسيرات المنظمة للأحداث الحالية والمستقبلية، فضلاً عن القرارات الإدارية وربما تخزن المعرفة التنظيمية في المستودعات البشرية وغير البشرية وهكذا عندما ينتقل الأفراد من منظمة إلى أخرى قد يحملون معهم معرفتهم الفردية، عندئذ قد يكون دوران العمل أحد المسببات الرئيسية للنسيان التنظيمي، ولكون النسيان التنظيمي يعد بمثابة إعادة بناء المعرفة القديمة، أو تحولها إلى نظام عمل، ومن هذه الأهمية ولكي تدير المنظمات نسيانها التنظيمي بفاعلية، قسم النسيان التنظيمي إلى بعدين أساسيين هما: (David, 2011: 101) (إبراهيم، ٢٠١٥: ٢٠٩)، (Haase & Schuffler, 2019: 5468).

**أولاً. النسيان التنظيمي الهادف:** ان النسيان يعد احياناً ضرورة تنظيمية، كما هو الحال في الحاجة إلى استبدال المنطق المهيمن القائم باخر جديد، عندئذ يفهم النسيان بوصفه ايجابياً وهو أيضا النسيان المتعمد لبعض المعرفة والتي عادة ما تكون غير مفيدة او ضارة وان الإدارة الفاعلة لهذا النوع من النسيان يمكن ان تعزز المزايا التنافسية للمنظمة. كما ان هذا النوع من النسيان ليس بالأمر السهل، رغم انه يعد منظور استراتيجياً لأن أجزاء كثيرة من المعرفة التنظيمية تكون متأصلة بعمق في الذاكرة التنظيمية، فضلاً عن ترابطها الوثيق مع أجزاء أخرى من المعرفة التنظيمية، وان إزالتها قد تؤثر في تلك الأجزاء أيضاً، ومع ذلك فإن المنظمة بحاجة إلى تبني هذا النوع من النسيان في حالة أصبحت المعرفة المتاحة غير مجدية في تحقيق الموائمة مع التحديات التي تواجهها، والتي عادة ما تفرزها معطيات البيئة المتغيرة.

وبالنسبة لحدثة المعرفة الخاصة بالمنظمة يلاحظ ان نسيان المعرفة المكتسبة حديثاً أسهل مقارنة من المعرفة التي ترسخت في الذاكرة التنظيمية والسبب في ان الأخيرة أصبحت جزء من

ثقافتها التنظيمية، ومن ثم فان عمرها يكون أطول إذا ما قورنت بالمعرفة الحديثة التي يكون عمرها أقصر، والجدير بالذكر حتى تحافظ المنظمة على المعرفة المكتسبة الجديدة يجب ان تجعلها جزء من ممارستها وتعد سياق عمل والا انتقلت الى النسيان غير الهاف لأنها لم ترسخ في الذاكرة التنظيمية للمنظمة. كما أكد العديد من الباحثين على أهمية النسيان الهاف كونه أداة مهمة يستخدمها المدراء الناجحين لتشكيل المعرفة في منظماتهم، وهو الية قوية لتعزيز الفاعلية الاستراتيجية لمنظماتهم.

**ثانياً النسيان التنظيمي غير الهاف:** وهو يعني النسيان غير المرغوب لبعض أنواع المعرفة وعادة ما يسبب ضرراً كبيراً للمنظمة، وغالباً ما يرتبط النسيان غير الهاف بفقدان المعرفة ذات القيمة، وبذلك فان له اثار سلبية تمتد بظلالها على توجهات المنظمة كافة، لأنه يتعين على المنظمة ان تعود لتتعلم المعرفة التي تم نسيانها. وان على المنظمة الحد من اثار النسيان غير الهاف من خلال استخدام المعرفة باستمرار لان الندرة في استخدامها يعرضها للفقدان غير المقصود، وكذلك على المنظمة التركيز على إذا ما كانت هذه المعرفة موثقة او غير موثقة لان ذلك له أثر على فقدان المنظمة للمعرفة المخزونة فكلما كانت طبيعة الخزن جيدة وسهلة في الاسترجاع كلما كان عملية فقدانها صعب والعكس تماماً. ان اثار هذا النوع من النسيان يكلف المنظمة ملايين الدولارات سنوياً، لان فقدان المعرفة يعني التخلي عن القدرات، وانخفاض محتمل في المقدرات التنافسية، وعندما تجد المنظمة نفسها في موقف تكون فيه بحاجة لاختراع او شراء المعرفة اللازمة، فأنها ستجد ان مواردها قد اهدرت، اذ انها لا تنفق الوقت والمال لبناء تلك المهارات الضائعة فحسب بل هناك كلفة الفرصة البديلة ايضاً، فضلاً عن ان فقدان الكفايات التنظيمية يكون مكلف ايضاً. كما ان المنظمات التي تعاني من ضعف القدرة على التمييز بين المعرفة ذات القيمة وغير ذات القيمة ونسيانها ذات القيمة قد يصيبها ارباك كبير في عملها قد تعلق الامر بالميزة التنافسية، ومن مخاطر النسيان التنظيمي غير الهاف هو ممارسته من قبل الافراد في المنظمة لتجنب المسؤولية عن النتائج السابقة، الامر الذي يضعف قدرة المنظمة على التعلم من اخطائها السابقة، وأيضاً فان النسيان الغير هادف يعمل على زعزعة الاتصالات الشخصية، والتي تكون مهمة لجمع المعلومات، مما ينعكس سلباً على استقرار كلاً من الهوية الشخصية والتنظيمية.

### المحور الثاني: فاعلية القرارات الإدارية

**مفهوم فاعلية القرارات الإدارية:** تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الاساسية في الادارة، كما انها تعد القلب والجوهر فيها نظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في المنظمات كافة، كونها لا تقتصر على موظف دون غيره او على مستوى دون غيره، فهي تنتشر على كل مستويات المنظمة وتمارس في جميع ارجاء التنظيم فيها (عبد وحظزل، ٢٠٠٩: ٨٧). ويعد القرار الاداري تصرفاً قانونياً تنظيمياً من اجل تحقيق اهداف المنظمة والغرض الذي وجدت من اجله وهو الذي يحدد مسارها لأجل البقاء وتحقيق التميز في القطاع الذي تنتمي اليه (العنزي، ٢٠١٠: ٢٩). وهي ايضاً المحرك لمجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الادارة وعناصرها، سواء تحديد الاهداف، رسم الخطط، تحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته واختيار العاملين وغيرها من المهام الادارية الاخرى (ابو قديري، ٢٠٠٣: ١١٨).

واكد (الغزالي، ٢٠١٢: ١٦) ان اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الادارية وهي القلب النابض في العمل الاداري، اذ تدور حوله جميع وظائف التنظيم وان كفاءة المدير في ممارسة

وظائفه الادارية تعتمد على القرار الناجح الذي يتخذه ازاء المواقف المختلفة وذلك لان العلاقات السائدة في المنظمة تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل. وقد تعددت المفاهيم التي تناولت عملية اتخاذ القرار، اذ عرفها (العدوان، ٢٠٠٦: ٥٦) على انها اختيار بديل من عدة بدائل لحل مشكلة قائمة او متوقعة خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة. وعرفها (حسن والعجي، ٢٠١٣: ١٩٦) على انها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الامكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة كما انها عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين او أكثر لتحقيق هدف او مجموعة الاهداف التي تسعى المنظمة تحقيقها (بالعيد، ٢٠١٥: ٢٠). وعرفت بانها وضع الامور في نصابها الصحيح حيث ان القرار الناجح هو قرار كفوء وفاعل في الوقت نفسه. (حسن والعجي، ٢٠١٣: ١٩٦) كما عرفت ايضا بانه اصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل وتقييمها وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار (Schermerhorn, 2004: 73). وعرفها (شنطاوي وعاشور، ٢٠١٤: ٣٤٠) بانها نشاط اداري خاص موجه نحو صناعة واختيار القرار الأفضل او الممكن من مجموعة من بدائل متاحة. ونظراً لكون ليس كل القرارات فاعلة ومنها ما يذهب بالمنظمة الى الفشل فقد حدد الباحثين مفاهيم عديدة لفاعلية القرار منها:

١. هو القرار الذي يتخذه المدير عندما يضع الشخص المناسب في المكان المناسب وحسب الكفاءة والمهارة والخبرة والتأهيل والتعامل مع المواقف والمعوقات امام سير العمل بالصورة الصحيحة لتحقيق الأهداف (موحي، ٢٠٠٩: ٨٧).
  ٢. القرار الذي يركز على مناقشة حل المشكلة والحصول على أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم واخذ الموافقة بتطبيق الحل اذ يصبح المرؤوسين أكثر قناعة في تطبيق القرار وأكثر اندفاعاً وبذلك ترتفع فرص النجاح للوصول الى الأهداف (المومني والقضاة، ٢٠٠٨: ٨٥).
  ٣. قدرة المديرين في المنظمة على توفير المعلومات ويجاد البدائل المناسبة وتقييم البديل الأنسب لتحقيق الأهداف الموضوعية (محاسنة، ٢٠٠٥: ٨١).
  ٤. هو القرار الذي يتم اتخاذه في ظل نظرة شاملة للتنظيم ومحيطه، وليس في ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية او وقتية (الغزالي، ٢٠١٢: ٤٣).
  ٥. هي مساهمة القرارات المتخذة في انجاز الأهداف الموضوعية (هاشم، ٢٠١٣: ٢٤).
- خطوات عملية اتخاذ القرارات الفاعلة:** ان عملية اتخاذ القرار تعد محور العمل لأي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، وتظهر هذه العملية بعد تحديد الأهداف المرجو تحقيقها، وللوصول الى ذلك هناك مجموعة من الخطوات لعملية اتخاذ القرارات الفاعلة وهي (محمد، ٢٠١٣: ٢٤):
١. جمع المعلومات وتحديد هدف مطلوب تحقيقه.
  ٢. جمع معلومات عن الإمكانيات المتاحة وتحديد بدائل يمكن اعتمادها لتحقيق الهدف المحدد.
  ٣. تحديد اهداف المنظمة واهداف الأقسام والفروع والافراد.
  ٤. تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتحقيقه.
  ٥. المقارنة بين البدائل ووضعها في سلم الاسبقيات في ضوء معلومات دقيقة.
  ٦. اختيار البديل الأقل كلفة والأكثر ضماناً لتحقيق الهدف المطلوب.

٧. صياغة القرار ومتابعة تنفيذه، وإدخال التعديلات اللازمة على هدف ووسيلة القرار المصاغ في ضوء مستجدات الواقع وخلال عملية التنفيذ.

**المقومات الأساسية لفاعلية القرارات الإدارية:** يرتكز الاعتماد الأساسي في فاعلية القرارات الإدارية بالدرجة الأولى على قوة الشخص متخذ القرار وقدرته، وعلى اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل متوفرة للمشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار وفق نتائج الدراسة العلمية والتقدير السليم للواقع الفعلي، ويتم ذلك من خلال توفر المعلومات الضرورية عن المشكلة، وتوفر عدة بدائل من مصادر مختلفة قبل البدء باتخاذ القرار، فالقرار الفاعل هو الذي يرتبط بشمولية التنظيم، وهنا لا بد من تحقيق التوازن بين المزايا والمخاطر التي قد يسببها اتخاذ القرار، إذ على متخذ القرار ان يقوم بالمفاضلة لمعرفة الأفضلية التي ينطوي عليها كل بديل من البدائل المتاحة ( الغزالي، ٢٠١٢: ٤٣) . ولكي يتصف القرار بالفاعلية لا بد من توفر المقومات الأساسية الاتية: (Arai, 2015: 58)، (أبو حميد، ٢٠١٧: ٢٨)

١. القانونية: فيجب ان تتم عملية اتخاذ القرار في جو من الشرعية القانونية، وان يتم طبقاً للشروط المتعامل بها والمتعارف عليها من قبل المحيط.

٢. الكفاءة: فليس الجميع قادراً على عملية اتخاذ القرار الرشيد، وهذا يتطلب توافر أفضل الشروط في متخذ القرار.

٣. الابداع والتطوير: هذا الشرط يضمن استمرارية المنظمة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، ففاعلية القرار تتوقف على مدى قدرته على ضمان هذا المطلوب.

٤. القبول: فاعلية القرارات تعتمد على مدى تقبل البيئة له، وهذا القبول له جانبان:  
الأول: يتعلق بقبول العاملين في المنظمة للقرار وتنفيذه والدفاع عنه.

الثاني: يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة بالقرار.

**المقترحات التي تؤدي الى زيادة فاعلية القرارات:** حاول بعض الباحثين ان يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فاعلية القرارات منها (مطر، ٢٠٠٨: ٣٦)

١. تدريب الافراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول الى القرارات السليمة، او التي لا يملكون الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات.

٢. منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.

٣. تغيير نظرة الإدارة العليا بانها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

**ابعاد فاعلية القرارات الإدارية:** يتفق اغلب الباحثين ان فاعلية القرارات الادارية تعتمد على الابعاد أساسية التالية وهي: (أبو حميد، ٢٠١٧: ٢٨)، (Fahim, 2018: 123)

١. سهولة تنفيذ القرار: ان يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات، لان اتخاذ القرار يحتاج الى تنفيذ والتنفيذ يحتاج الى المتابعة، والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وانما اهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار، فضلاً عن الأساليب التي تتعلق بتنفيذ القرار وخطواته يجب ان تكون واضحة ومفهومة من قبل الجميع وضمن الإمكانيات المتوفرة داخل المنظمة، ومعرفة من القائمين على تنفيذ القرار ومن المراقب على عمليته.

٢. قبول القرار من قبل المعنيين: ان يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين. إذ تشير الدراسات ان قبول القرار والمشاركة في اتخاذه من اهم الاعمال التي يجب على متخذ القرار اخذه بعين الاعتبار إذا ما أرد النجاح لهذا القرار وتحقيق الأهداف المرجوة منه، لان إذا ما تقبل العاملين

القرار فانهم سوف يتحملون مسؤولية تنفيذ القرار ويصبحون أكثر تفاعلاً وإيجابية في تحقيق النتائج (الكلاهد، ٢٠٠٧: ١).

٣. الوقت المناسب لاتخاذ القرار: ان يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة. وان أهمية توقيت اتخاذ القرارات المختلفة داخل المنظمة، تكمن في نوع وحجم المشكلة او الصعوبات الموجودة فعلا على ارض الواقع اثناء سير العمل، وكذلك حجم وكمية الاثار او الخسائر المترتبة عليها، ومن هنا يأتي دور الإداريين المتخصصين في اتخاذ القرارات اللازمة في التوقيت المناسب والصحيح لحل المشكلة وتداركها قبل ان تتحول الى مجموعة من المشاكل الأكبر، وايضاً لتجنب وتقليل الاثار السيئة والخسائر المترتبة على أي مشكلة وبالتالي تقليل نسبة الخسائر الكلية اثناء سير العمل، وبالتالي تقليل التكاليف الكلية اللازمة لتنفيذ العمل والالتزام بالميزانية والخطط الموضوعية للعمل وزيادة الربحية الكلية من تنفيذ هذا العمل، بالإضافة الى ان لكل قرار زمن مناسب لاتخاذها فان تقدم عن موعده كان قرار متسرع قد يفسد الامر، وان تأخر يكون قد فات الأوان، وهنا يعتمد نجاح المنظمة على قدرة مديرها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

٤. جودة اتخاذ القرار: الذي بدوره يحسب في العائد الفعلي للمنظمة نتيجة القرارات المتخذة بأفضل استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد وتكلفة ممكنين، واكتشاف فرصة جديدة للتطور والاستمرارية. وان جودة اتخاذ القرار تعرف بانها مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الابعاد كتقييم الية اتخاذ القرار ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار وجودة المعلومات المستخدمة باتخاذها، ويتم الحكم على جودة القرار وفقاً لطريقتين هما: (ديوب وزريقا، ٢٠١٦: ١٣٠).

❖ **الأولى. الية اتخاذ القرار:** أي يتم تقييم القرارات بناءً على الالية التي اتخذت بها في فترة اتخاذ القرار، والطريقة التي تم بها تقييم البدائل المتاحة، بالإضافة للفهم الكامل لمشكلة القرار والمتغيرات البيئية المحيطة بها، وجودة المعلومات التي تم جمعها قبل اتخاذ القرار من نظم المعلومات المختلفة (التسويقية، التنافسية، والمالية ... الخ) واتخذ القرار بناء عليها، والتحليل والتفكير المنطقي والسليم لمتخذ القرار.

❖ **الثانية. نتائج القرار:** وتعني الحكم عليه من خلال مؤشر القيمة السوقية الاجمالية للمنظمة في السوق في فترة زمنية معينة ومكان معين بعد تنفيذ القرار المتخذ، بالإضافة لحساب إنتاجية كل وحدة نقدية تم انفاقها على القرار المتخذ والعديد من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس نتيجة التنفيذ، كما يقيم ايضاً من وجهة اتفاه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومدى مساهمته في تحقيق هذه الأهداف الإدارية.

### **المحور الثالث: الربط الفلسفي بين النسيان التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية**

في هذا المحور سنحاول إيجاد النقاط المشتركة بين المفهومين، حيث ان النسيان التنظيمي بحد ذاته قرار اداري متخذ في اغلب الاحيان من الإدارة العليا وذلك عند تخليها المقصود عن المعلومات والمعارف التي أصبحت لا تتلاءم مع التغيرات التي طرأت على البيئة الخارجية للمنظمة. كما ان النسيان التنظيمي واتخاذ القرارات يشتركان مع بعض بانهما عملية مستمرة وتشمل جميع إدارات المنظمة، وبما ان النسيان مرتبط بالمعرفة والمعلومات التي تمتلكها المنظمة فان نقص هذه المعلومات عن غير قصد يؤثر سلباً على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية، لكون

المعلومات هي القاعدة الأساسية في اتخاذ القرارات، ويجب ان تكون المعلومات ممثلة بصورة حقيقية وجوهرية للظاهرة المدروسة بحيث تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلاً (مطر، ٢٠٠٨: ٤٧).

ان النسيان التنظيمي هو سيف ذو حدين مرتبط ارتباطاً أساسياً بنظم المعلومات والذاكرة التنظيمية للمنظمة هذا النظام الذي هو سبب تقدمها وتميزها او العكس، لان اتخاذ القرارات في المنظمة ما هي الا النتائج المشتقة من نظم المعلومات ومنها يحدد متخذو القرارات واحداً من عدد من الحلول المقبولة، ويمكن ان تزداد فاعلية الإدارة في اتخاذ القرار من خلال علامات التحذير المبكرة من نظام المعلومات الإدارية، و المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، وبرمجة اتخاذ القرار، وطريقة تسجيل وتدوين المعلومات مما يجعل استرجاعها سهل وهين من قبل متخذي القرار (محمد، ٢٠١٣: ٤٩).

وبناءً لما تقدم يرى الباحثون ان المنظمات التي تعاني من نسيان تنظيمي عشوائي بالتأكيد تكون قراراتها غير فاعلة، وذلك لعدم امتلاك المنظمة القدرة على اتخاذ القرار المناسب بسبب فقدانها لجزء من تلك المعرفة، او عدم قدرة المنظمة من الاستفادة من تنظيم تلك المعارف والخبرات بما يخدم متخذ القرار، وعلى العكس بالنسبة للمنظمات التي تمارس النسيان التنظيمي الهادف الذي يعد خطوة تمهيدية لتعلم المنظمة، وبالتالي اكتسابها لمهارات ومعارف جديدة تساند متخذ القرار وتحقق الفاعلية وتزيد من جودة القرار بما يضمن تحقيق المنظمة لأهدافها، وبما ان عملية صنع القرار ليس بالأمر السهل ولأنها تتطلب بذل مجهود فكري وذهنى للتوصل الى صيغة معقولة من بين عدة بدائل متنافسة لغرض تحقيق هدف معين وتفادي نتائج غير مرغوبة فهنا اصبح اثر النسيان التنظيمي واضح على فاعلية القرار من حيث توافر خبرات ومهارات لدى متخذ القرار في استرجاع الذاكرة لتلك الخبرات للوصول الى قرار فاعل.

### المبحث الثالث

#### المحور الأول: الجانب الميداني

أولاً. وصف عينة البحث: تتصف عينة البحث بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الشخصية لأفرادها وفيما يلي توصيف لأفراد عينة البحث في ضوء خصائصهم الشخصية وكما يوضحه الجدول (١). والذي يشير الى ان اغلب القيادات في المنظمة المبحوثة هي من جنس الذكور، فضلاً عن أعمارهم فوق الأربعين وهذا يعني امتلاكهم الخبرة الكافية في الإجابة على تساؤلات البحث ولديهم الاهلية الكافية لإمكانية العمل ضمن متغيرات البحث ونفس الحال بخصوص التحصيل الدراسي.

الجدول (١): وصف عينة البحث

الجنس		العمر		الشهادة		المنصب	
ذكور	إناث	٣٠-٤٠	٤٠ فما فوق	بكالوريوس	دراسات عليا	مدير	م. قسم
٤٣	٥	١٢	٣٦	٣٥	١٣	٣	١٢
							٣٣

### ثانياً. تحليل الاتجاه للنسيان التنظيمي:

الجدول (٢): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للنسيان التنظيمي الهادف

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	للمنظمة الامكانية للتغيير في القابليات المعرفية للعاملين.	٣,٦٦	٠,٩٤
X2	تشخص المنظمة الأنظمة والتعليمات التي تؤثر سلباً على سير العمل.	٣,٧٠	٠,٧٩
X3	لا وجود لثقافة الخوف من ترك الأساليب القديمة غير الناجحة	٣,٣١	١,٢٢
X4	توجد إمكانية للنقل المباشر لأساليب العمل الناجحة من البيئة الخارجية للمنظمة.	٣,٥٥	٠,٨٣
X5	تتوافر امكانية منتظمة للتنمية في الثقافة والتقاليد التنظيمية.	٣,٤٣	٠,٦٠
X6	هناك امكانية للتغيير في الهيكل التنظيمي وفق منهج نظامي.	٣,٤٥	١,١٠
X7	يتم تجنب الأساليب التي أدت إلى الفشل سابقاً.	٣,٧٥	٠,٩١
X8	تعتمد المنظمة في أغلب الأحيان على الابتكار الداخلي لتقديم أو تطوير منتجاتها.	٣,٦١	٠,٩٢
X9	تحاول المنظمة السير والثبات على الطرق المؤدية للنجاح.	٣,٦٢	١,٠٠
<b>المعدل</b>		<b>٣,٥٦</b>	<b>٠,٩٢٣</b>

تشير معطيات الجداول (٢) الى ان المعدل العام لإجابات افراد العينة بلغ (٣,٥٦) وكان اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وبانحراف معياري مرتفع ليبلغ (٠,٩٢٣)، مما يشير إلى تشتت آراء أفراد العينة المبحوثة حول فقرات البعد، وهذا يشير الى ان افراد العينة لم يلتمسوا في المنظمة المبحوثة المؤشرات التي تستدل على النسيان التنظيمي الهادف بشكل واضح، الأمر الذي قد أضعف مستوى أدائها.

الجدول (٣): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للنسيان التنظيمي غير الهادف

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X10	تعتمد بالغالب على الابتكار الخارجي لتقديم أو تطوير خدماتها.	٣,١٣	١,٠٦
X11	فقدان المعرفة يؤدي لنتائج كارثية لأنها مخزونة في مستودعات مركزية.	٤,١٣	٠,٨٦
X12	هناك فترات متباعدة وعشوائية بين برامج التدريب الخاصة بتطوير الافراد العاملين	٣,٧٥	١,١٥
X13	لا يتم استخدام المعارف التي أكتسبها العاملين من برامج التدريب في تقديم وتطوير منتجاتها.	٣,٩٣	٠,٧٥
X14	دائماً ما يغادر العاملين الذين يملكون معرفة ذات قيمة بشكل غير متوقع.	٣,٧٥	٠,٩١
X15	قلة عدد مرات استخدام المعرفة الموجودة.	٣,٤٤	٠,٥٠
X16	دائماً ما يتم تغيير أساليب وإجراءات العمل بصورة عشوائية بدون الاستفادة من التجارب السابقة.	٣,٢٠	٠,٨١
<b>المعدل</b>		<b>٣,٦١</b>	<b>٠,٨٦٢</b>

تشير معطيات الجداول (٣) الى ارتفاع المعدل العام لمفردات العينة ليلغ (٣,٦١)، وبانحراف معياري مرتفع ليلغ (٠,٨٦٢)، حيث ان إجابات أفراد العينة تميل إلى التأكيد على فقدان المعرفة ضمن المنظمة المبحوثة مما يؤدي الى نتائج كارثية، كما لا يتم استخدام المعارف التي اكتسبها المتدربين في المنظمة في تقديم وتطوير منتجاتهم. ومن هذا يستدل ان المنظمة تمارس نوعاً ما النسيان التنظيمي غير الهادف.

### ثالثاً. تحليل الاتجاه لفاعلية القرارات الإدارية:

الجدول (٤): الأوساط الحسابية والانحرافات (لسهولة القرار) أحد ابعاد فاعلية القرارات الإدارية

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X17	توجد لدى المنظمة معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة عند اتخاذ القرارات.	٣,٢٠	٠,٨١
X18	يتم مراعاة الامكانيات والقدرات الواقعية للمنظمة عند اتخاذ القرارات.	٣,٥٦	٠,٨٧
X19	تحدد المنظمة الوسائل والأساليب المناسبة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها.	٣,٥٠	٠,٧٩
X20	تتخذ المنظمة قراراتها مراعية قدرات العاملين وامتلاكهم للمعرفة لتنفيذ القرارات.	٣,٥٠	١,٠١
X21	تحرص المنظمة على ان تكون قراراتها مفهومة وسهلة التنفيذ من قبل العاملين.	٣,٧٥	٠,٩١
<b>المعدل</b>		٣,٥٠	٠,٨٧٨

تشير معطيات الجداول (٤) الى ان المعدل العام لمفردات العينة بلغ (٣,٥٠)، وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري مرتفع ليلغ (٠,٨٧٨)، وهذا يشير الى ان اراء افراد العينة المبحوثة تؤكد على حرص أصحاب القرار فيها على ان تكون قراراتهم مفهومة وسهلة التنفيذ من قبل العاملين.

الجدول (٥): الأوساط الحسابية والانحرافات (لقبول القرار) أحد ابعاد فاعلية القرارات الإدارية

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X22	يتم الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.	٢,٥٦	٠,٦١
X23	المنظمة حريصة على الحفاظ على جو من الثقة بين العاملين ومتخذي القرارات.	٣,٢٠	١,١٤
X24	تناقش المنظمة العاملين بطبيعة القرارات التي تتعلق بمهامهم الوظيفية.	٣,٠٠	١,٠١
X25	القرارات التي تتخذها المنظمة تلاقي قبولا من قبل العاملين المعنيين.	٣,٠٦	١,١٥
X26	تستشير المنظمة العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات.	٢,٣٨	٠,٩٣
<b>المعدل</b>		٢,٨٤	٠,٩٦٨

تشير معطيات الجداول (٥) الى انخفاض واضح في المعدل العام لمفردات العينة بلغ (٢,٨٤)، وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري مرتفع ليلبغ (٠,٩٦٨)، وهذا يشير الى ان آراء افراد العينة تؤكد على عدم الاخذ في الاعتبار آراء العاملين في المنظمة المبحوثة عند اتخاذ القرارات، ولهذا لا تلاقي هذه القرارات القبول الكامل من العاملين عند اتخاذها.

الجدول (٦): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية (توقيت اتخاذ القرار) أحد ابعاد فاعلية القرارات الادارية

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X27	توفر المنظمة المعلومات اللازمة لخدمة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	٣,١٣	١,٠٠
X28	توفر المنظمة الاستعدادات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتطلبها المشكلات المستقبلية المحتملة.	٢,٩٣	٠,٦٦
X29	يتم اختيار التوقيت المناسب لإعلان القرارات بعد اتخاذها.	٢,٨٨	١,٠٠
X30	تحرص المنظمة على ان تكون قراراتها في الوقت المناسب.	٣,٣٢	١,٠٥
X31	تمتلك المنظمة القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	٣,١٣	١,٠٦
<b>المعدل</b>		<b>٣,٠٧٨</b>	<b>٠,٩٥٤</b>

تشير معطيات الجداول (٦) الى ارتفاع في المعدل العام لمفردات العينة اذ بلغ (٣,٠٧٨) وبانحراف معياري مرتفع ليلبغ (٠,٩٥٤)، وهذا يشير الى تشتت في آراء العينة المبحوثة، حول اختيار التوقيت المناسب من قبل متخذي القرار في المنظمة، والحرص على توفر المعلومات المناسبة واللازمة وقت اتخاذ القرارات، وأيضا قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة. ولكن بشكل عام يمكن القول ان متخذي القرار في المنظمة المبحوثة يحرصون على ان تتخذ قراراتهم في الوقت المناسب.

الجدول (٧): الأوساط الحسابية والانحرافات (لجودة القرار) أحد ابعاد فاعلية القرارات الادارية

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X32	تقيم المنظمة تأثير اتخاذ القرارات فيها دورياً.	٢,٩٤	٠,٩٠
X33	تحدد المنظمة احتمالات النجاح في القرارات المتخذ مسبقاً.	٢,٦٣	٠,٨٦
X34	تبحث المنظمة عن بدائل أفضل عند اتخاذ القرار.	٣,٣٢	٠,٩٢
X35	تشجع المنظمة على اتخاذ القرارات الابتكارية.	٣,١٣	١,٢٣
X36	تقدم المنظمة تعليمات واضحة وغير مبهمة لعملية اتخاذ القرارات.	٣,٤٤	١,٠٧
<b>المعدل</b>		<b>٣,٠٩٢</b>	<b>٠,٩٩٦</b>

تشير معطيات الجداول (٧) الى ان المعدل العام لمفردات العينة بلغ (٣,٠٩٢) وبانحراف معياري مرتفع ليلغ (٠,٩٩٦)، وهذا يشير الى تشتت في آراء العينة المبحوثة، وهذا يدل على حرص المنظمة على ان تكون القرارات فيها ذو جودة عالية، وأنها تشجع على اتخاذ القرارات الابتكارية، وتبحث عن أفضل البدائل، مع الحرص على تقديم تعليمات واضحة وغير مبهمه لعملية اتخاذ القرارات.

#### رابعاً. اختبار فرضيات الارتباط:

١. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى: لمناقشة إجراءات اتخاذ القرار بشأن رفض الفرضية أو قبولها، تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط البسيط المبينة في الجدول (٨)، وباستخدام ( $\alpha$ ) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين المتغير الرئيسي المستقل المتمثل النسيان التنظيمي والمتغير الرئيس المعتمد المتمثل بفاعلية القرارات الادارية، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النسيان التنظيمي بأبعاده وفاعلية القرارات الادارية إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٧٨٥) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين المتغيرين، وبالتالي فإن ابعاد النسيان التنظيمي ترتبط معنوياً مع ابعاد فاعلية القرارات الإدارية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (٨): علاقة الارتباط بين النسيان التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
المتغير المعتمد	فاعلية القرارات الادارية
المتغير المستقل	٠,٧٨٥**
نوع واتجاه العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة طردية ذات دالة إحصائية بين النسيان التنظيمي وفاعلية القرارات الإداري.

قيمة  $\alpha$  المحددة (٠,٠١) درجة الثقة (٠,٩٩) N= 48

#### ٢. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:

الجدول (٩): علاقة الارتباط بين النسيان التنظيمي الهادف وفاعلية القرارات الإدارية

المتغير المعتمد	المتغير المستقل
المتغير المعتمد	فاعلية القرارات الادارية
المتغير المستقل	٠,٨١٧**
نوع واتجاه العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة طردية ذات دالة إحصائية بين النسيان التنظيمي الهادف وفاعلية القرارات الإداري.

قيمة  $\alpha$  المحددة (٠,٠١) درجة الثقة (٠,٩٩) N= 48

بشأن رفض الفرضية الرئيسية الثانية أو قبولها، تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط البسيط المبينة في الجدول (٩)، وباستخدام ( $\alpha$ ) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين النسيان التنظيمي الهادف وفاعلية القرارات الادارية، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النسيان التنظيمي الهادف وفاعلية القرارات الادارية إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٨١٧) مما يشير

إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين وبالتالي فإن النسيان التنظيمي الهادف يرتبط معنوياً مع ابعاد فاعلية القرارات الإدارية وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

### ٣. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثانية:

الجدول (١٠): علاقة الارتباط بين النسيان التنظيمي الهادف وابعاد فاعلية القرارات الادارية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	سهولة تنفيذ القرار	قبول القرار	التوقيت المناسب للقرار	جودة القرار
النسيان التنظيمي الهادف	٠,٨٣٤**	٠,٨١٣**	٠,٧٢٦**	٠,٦٥١**
قيمة $\alpha$ المحسوبة	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
نوع واتجاه العلاقة	توجد علاقة ارتباط موجبة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من ابعاد فاعلية القرارات الإدارية والنسيان التنظيمي الهادف			

قيمة  $\alpha$  المحددة (٠,٠١) درجة الثقة (٠,٩٩) N= 48

تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط البسيط المبينة في الجدول (١٠)، وباستخدام ( $\alpha$ ) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين النسيان التنظيمي الهادف وابعاد فاعلية القرارات الادارية، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النسيان التنظيمي الهادف وابعاد فاعلية القرارات الادارية إذ بلغ معامل الارتباط لهم (٠,٨٣٤)، (٠,٨١٣)، (٠,٧٢٦)، (٠,٦٥١) على التوالي، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين النسيان التنظيمي الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية. ويتضح مما تقدم ان اعتماد المنظمة المبحوثة على النسيان التنظيمي الهادف يؤدي الى زيادة الفاعلية في القرارات الإدارية، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية.

### ٤. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة:

الجدول (١١): علاقة الارتباط بين النسيان التنظيمي غير الهادف وفاعلية القرارات الادارية

المتغير المعتمد المتغير المستقل	فاعلية القرارات الادارية
النسيان التنظيمي غير الهادف	-٠,١٨٤
نوع واتجاه العلاقة	توجد علاقة ارتباط سالبة عكسية ذات دالة إحصائية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وفاعلية القرارات الإداري.

قيمة  $\alpha$  المحددة (٠,٠١) درجة الثقة (٠,٩٩) N= 48

تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط البسيط المبينة في الجدول (١١)، وباستخدام ( $\alpha$ ) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين النسيان التنظيمي غير الهادف وفاعلية القرارات الادارية، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وفاعلية القرارات الادارية إذ بلغ معامل الارتباط (-٠,١٨٤) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين المتغيرين وبالتالي فإن النسيان التنظيمي غير الهادف يرتبط معنوياً مع ابعاد فاعلية القرارات الإدارية، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

٥. اختبار فرضية الارتباط الفرعية الثالثة:

الجدول (١٢): علاقة الارتباط بين النسيان التنظيمي غير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الادارية

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	سهولة تنفيذ القرار	قبول القرار	التوقيت المناسب للقرار	جودة القرار
النسيان التنظيمي الهادف		-٠,١٦٠	-٠,٠٠٥	-٠,٢٢٠	-٠,٢٧٩
قيمة $\alpha$ المحسوبة		٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
توجد علاقة ارتباط سالبة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من ابعاد فاعلية القرارات الإدارية والنسيان التنظيمي غير الهادف					

قيمة  $\alpha$  المحددة (٠,٠١) درجة الثقة (٠,٩٩) N=48

تم الاعتماد على اختبار معامل الارتباط البسيط المبينة في الجدول (١٢)، وباستخدام ( $\alpha$ ) لتحديد مدى معنوية العلاقة بين النسيان التنظيمي غير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الادارية، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين النسيان التنظيمي غير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الادارية إذ بلغ معامل الارتباط لهم (- ٠,١٦٠) (- ٠,٠٠٥) (- ٠,٢٢٠) (- ٠,٢٧٩) على التوالي مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين النسيان التنظيمي غير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية، ولكن كانت العلاقة ضعيفة. ويتضح مما تقدم ان اعتماد المنظمة المبحوثة على النسيان التنظيمي غير الهادف يقلل ويضعف فاعلية القرارات الإدارية، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

خامسا. اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرضيات الفرعية المرتبطة بها:

١. اختبار فرضية التأثير الرئيسية الرابعة:

الجدول (١٣): تحليل العلاقة التأثيرية بين النسيان التنظيمي الهادف في فاعلية القرارات الإدارية

R <sup>2</sup> المعدلة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F		فاعلية القرارات الادارية	Constant الثوابت	المتغير المعتمد
		المحسوبة	مستوى المعنوية Sig. F	B <sub>1</sub>	A	المتغير المستقل
٠,٦٦٨	٠,٦٦٠	٩٢,٢٨٢	٠,٠٠٠	٢,٥١٣	٠,٨١٧	النسيان التنظيمي الهادف

N= 48 d.f.= 46 \*\*p ≤ 0.01

يشير الجدول (١٣) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير النسيان التنظيمي الهادف وفاعلية القرارات الإدارية. ومنه يتضح ان قيمة المختبر الإحصائي (F) لتحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير النسيان التنظيمي الهادف في فاعلية القرارات الادارية بلغت (٩٢,٣٨٢)، وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠) نجد أنها اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠,٠١)، مما يعني وجود تأثير واضح للنسيان التنظيمي الهادف في فاعلية القرارات الادارية. وإن تغير وحدة واحدة في النسيان التنظيمي الهادف يؤدي إلى زيادة إيجابية بمقدار (٢,٥١٣) في فاعلية القرارات الادارية. وجاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر مرتفعة ومن خلال معامل التفسير R<sup>2</sup> فان النسيان التنظيمي نجح في تفسير ما نسبته (٦٦ %) من أجمالي التغيرات الجارية في فاعلية القرارات الادارية وان المتبقي والبالغ (٣٤ %) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج. وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.

## ٢. اختبار فرضية التأثير الفرعية الرابعة:

الجدول (١٤): تحليل العلاقة التأثيرية بين النسيان التنظيمي الهادف في ابعاد فاعلية القرارات الإدارية

R <sup>2</sup> المعدلة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F		النسيان التنظيمي الهادف	Constant الثوابت	المتغير المستقل
		المحسوبة	مستوى المعنوية Sig. F	B <sub>1</sub>	A	المتغير المعتمد
٠,٦١٠	٠,٦١٩	٧٤,٥٨١	٠,٠٠٠	٠,٤٠٥	٠,٧٨٦	سهولة تنفيذ القرار
٠,٣٥٦	٠,٤٦٧	٤٠,٣٦٤	٠,٠٠٠	٠,٤٢٦	٠,٦٨٤	قبول القرار
٠,٥٢١	٠,٥٣١	٥٢,١٢٣	٠,٠٠٠	٠,٤٥٨	٠,٧٢٩	التوقيت المناسب للقرار
٠,٤٧٨	٠,٤٨٩	٤٣,٩٦٣	٠,٠٠٠	٠,٤٧٣	٠,٦٩٩	جودة القرار

N= 48

d.f.= 46

\*\*p ≤ 0.01

يشير الجدول (١٤) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير النسيان التنظيمي الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية، إذ تبين ان هناك تأثير للنسيان التنظيمي الهادف في ابعاد فاعلية القرارات الادارية حيث بلغت (F) المحسوبة (74,581) و (٤٠,٣٦٤) و (٥٢,١٢٣) و (٤٣,٩٦٣) على التوالي، وجاءت جميعها معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، وهي اقل من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠,٠١)، مما يعني وجود تأثير قوي للنسيان التنظيمي الهادف في ابعاد فاعلية القرارات الادارية. وإن تغير وحدة واحدة في النسيان التنظيمي الهادف يؤدي إلى زيادة إيجابية بمقدار (٠,٤٠٥) في سهولة تنفيذ القرار وبمقدار (٠,٤٢٦) في قبول القرار و(٠,٤٥٨) في التوقيت المناسب للقرار و(٠,٤٧٣) في جودة القرار، وجاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر عالية ومن خلال معامل التفسير R<sup>2</sup> فان النسيان التنظيمي نجح في تفسير ما نسبته (٦١,٩%) و(٤٦,٧%) و(٥٣,١%) و(٤٨,٩%) من أجمالي المتغيرات الجارية في ابعاد فاعلية القرارات الادارية على التوالي وان المتبقي قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

## ٣. اختبار فرضية التأثير الرئيسية الخامسة:

الجدول (١٥): تحليل العلاقة التأثيرية بين النسيان التنظيمي غير الهادف في فاعلية القرارات الإدارية

R <sup>2</sup> المعدلة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F		فاعلية القرارات الادارية	Constant الثوابت	المتغير المعتمد
		المحسوبة	مستوى المعنوية Sig. F	B <sub>1</sub>	A	المتغير المستقل
٠,٠١٣	٠,٠٣٤	١,٦٠٧	٠,٢١١	-٠,١٨٤	٠,٧٥٠	النسيان التنظيمي غير الهادف

N= 48

d.f.= 46

\*\*p ≤ 0.01

يشير الجدول (١٥) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير النسيان التنظيمي غير الهادف وفاعلية القرارات الإدارية. إذ تبين ان قيمة المختبر الإحصائي (F) لتحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير النسيان التنظيمي غير الهادف في فاعلية القرارات الادارية بلغت (١,٦٠٧)، وهي

غير معنوية، إذ كانت اعلى من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ ( ٠,٠١)، مما يعني عدم جود تأثير للنسيان التنظيمي غير الهادف في فاعلية القرارات الادارية، وإن تغير وحدة واحدة في النسيان التنظيمي غير الهادف يؤدي إلى انخفاض بمقدار (٠,١٨٤ -) في فاعلية القرارات الإدارية، و جاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر منخفضة، ومن خلال معامل التفسير  $R^2$  فان النسيان التنظيمي غير الهادف نجح في تفسير ما نسبته (٠,٠٣٤%) من أجمالي التغيرات الجارية في فاعلية القرارات الادارية وان المتبقي والبالغ (٩٩,٩٦%) قد يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج. وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الخامسة.

#### ٤. اختبار فرضية التأثير الفرعية الخامسة:

جدول (١٦) تحليل العلاقة التأثيرية بين النسيان التنظيمي غير الهادف في ابعاد فاعلية القرارات

R <sup>2</sup> المعدلة	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F		النسيان التنظيمي غير الهادف	Constant الثوابت	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية Sig. F	المحسوبة	B <sub>1</sub>	A	المتغير المعتمد
٠,٠٠٥	٠,٠٢٥	٠,٢٧٦	١,٢١٣	-٠,١٥٠	٠,١٦٠	سهولة تنفيذ القرار
٠,٠٢٢-	٠,٠٠٠	٠,٩٧٥	٠,٠٠١	-٠,٠٠٥	٠,٠٠٥	قبول القرار
٠,٠٢٨	٠,٠٤٨	٠,١٣٣	٢,٣٣٧	-٠,٢٥١	٠,٢٢٠	التوقيت المناسب للقرار
٠,٠٥٨	٠,٠٧٨	٠,٠٥٥	٣,٨٨١	-٠,٣٤٣	٠,٢٧٩	جودة القرار

N= 48

d.f.= 46

\*\*p ≤ 0.01

يشير الجدول (١٦) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغير النسيان التنظيمي غير الهادف وابعاد فاعلية القرارات الإدارية، إذ تبين انه ليس هناك تأثير للنسيان التنظيمي غير الهادف في ابعاد فاعلية القرارات الإدارية، وهذا ما اظهرته قيم ( F ) المحسوبة إذ كانت (1,213) و (٠,٠٠١) و (٢,٣٣٧) و (٣,٨٨١) على التوالي، وجاءت جميعها غير معنوية، وهي اعلى من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠,٠١)، مما يعني عدم وجود تأثير للنسيان التنظيمي غير الهادف في ابعاد فاعلية القرارات الادارية، وجاءت القوة التفسيرية للنموذج المقدر ضعيفة او معدومة من خلال معامل التفسير  $R^2$  لكافة الابعاد، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

#### المحور الثاني: الاستنتاجات والمقترحات

استكمالاً لمنهجية البحث والأطر الفكرية لمتغيراتها ونتائج التحليل الإحصائي المستخدمة بما يتناسب مع حدودها وفرضياتها، فقد خصص هذا المحور لاستعراض أهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمها البحث، ومن خلال الفقرتين الآتيتين:

أولاً. الاستنتاجات:

١. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لأبعاد النسيان التنظيمي أن المنظمة المبحوثة تولي اهتماماً متقارباً بالنسيان التنظيمي الهادف وغير الهادف، وبرغم تحقيق تلك الابعاد استجابات موجبة إلا أن تلك الاستنتاجات لم تتجاوز كثيراً متوسط أداة القياس المعتمد في البحث.
٢. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي الأولي لفاعلية اتخاذ القرار أن المنظمات المبحوثة تولي اهتماماً بفاعلية اتخاذ القرار الإداري، إذ يؤكد اغلب الأفراد المبحوثين ومن خلال اجاباتهم أن لسهولة اتخاذ القرار دور واضح في تنفيذ القرار، إذ احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث أهميته

- النسبية ، ومن ثم بقيه الابعاد الاخرى تباعاً (جودة اتخاذ القرار، التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، قبول القرار)، وبرغم تحقيق تلك الابعاد استجابات موجبة في مجال أهميتها النسبية إلا أن تلك الاستنتاجات لم تتجاوز كثيراً متوسط أداة القياس المعتمد في البحث.
٣. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس على المستوى الكلي، تحقيق ابعاد النسيان التنظيمي علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع فاعلية اتخاذ القرار الإداري، لتشير هذه النتائج إلى أن تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري تعتمد بشكل جيد على ابعاد النسيان التنظيمي، أي تشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد توجه قادة المنظمة نحو النسيان التنظيمي كلما ساهم ذلك في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار.
٤. وضحت نتائج تحليل العلاقات التأثيرية بين ابعاد الدراسة ومتغيراتها، إن استخدام المنظمة عينة البحث لأبعاد النسيان التنظيمي، يؤثر معنوياً في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري، على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية.
٥. فسر النسيان التنظيمي الهادف جزء مهما من تأثيره بأبعاد فاعلية القرارات الادارية وبمقدار معامل التحديد، اي ان المنظمة المبحوثة التي تعتمد على النسيان التنظيمي الهادف سوف تدعم قراراتها المتخذة بشكل فاعل.
- ثانياً المقترحات:** انسجاماً مع ما ذهب اليه البحث من استنتاجات، فإن هنالك جملة من المقترحات التي من شأنها أن تساهم في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري في المنظمة المبحوثة وكما يأتي:
١. على المنظمة المبحوثة زيادة اعتمادها على النسيان التنظيمي الهادف بحيث تأخذ على عاتقها اخذ المعرفة المفيدة وزيادتها وتجنب نسيانها، وتحديد غير المفيدة منها وازالتها، بما يؤدي الى زيادة فاعلية القرارات المتخذة فيها.
  ٢. يجب ان تحرص المنظمة المبحوثة على وضع اليات تساعد على تجنب ومعالجة النسيان التنظيمي غير الهادف لما له من اثار سلبية على فاعلية القرارات المتخذة.
  ٣. يجب ان تحرص المنظمة المبحوثة على العمل بموجب ابعاد فاعلية القرارات الإدارية وتعزيزها، وزيادة التركيز أكثر على بعد قبول القرار لضمان نجاح تنفيذ القرار من قبل العاملين فيها.
  ٤. ان تحرص المنظمة المبحوثة في الحفاظ على الموارد البشرية، بوصفهم المورد المهم والذي يترسخ في عقولهم الكثير من المعرفة التنظيمية والتي يؤدي خسارتهم الى خسارة المعرفة.
  ٥. اشراك العاملين في المنظمة المبحوثة في اتخاذ القرارات كي يزيد من درجة قبولهم وولائهم للقرار الذي شاركوا بصياغته، وزيادة رغبتهم بالحرص على تنفيذه.
  ٦. الحرص على توافر كل المعلومات الصحيحة وبالتوقيت المناسب وبالجودة المطلوبة لضمان ان تكون القرارات المتخذة فاعلة وتحقيق الهدف منها.

#### المصادر

#### المصادر العربية:

١. إبراهيم، خليل إبراهيم، (٢٠١٥)، فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٣.
٢. أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن، (٢٠١٧)، أثر ابعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

٣. أبو قديري، زعل محمد، (٢٠٠٣)، مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة مؤتة.
٤. الاسدي، محمد صالح مهدي، (٢٠١٤)، التأثير التفاعلي بين النسيان التنظيمي ومشاركة المعرفة وانعكاسها في تدهور القابليات الوظيفية، دراسة استطلاعية لعينة من فروع شركات الاتصالات في الفرات الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
٥. الحكيم، ليث علي يوسف، ومهدي، محمد صالح، (٢٠١٥)، العلاقة بين النسيان التنظيمي وتدهور المقدرات الوظيفية، دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط من العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ٣٣.
٦. العدوان، شاكر احمد طلال، (٢٠٠٦)، أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية.
٧. العنزي، محمد عبدالله، (٢٠١٠)، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٨. الغزالي، حافظ عبد الكريم، (٢٠١٢)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط.
٩. الكلالده، طاهر محمود خلف، (٢٠٠٧)، أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري، دراسة حالة امانة عمان الكبرى، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
١٠. المحاسنة، محمد عبدالرحيم، (٢٠٠٥)، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد ١، العدد ١.
١١. المومني، خالد سليمان، والقضاة، محمد علي، (٢٠٠٨)، فاعلية عملية اتخاذ القرار، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٣٦.
١٢. بالعيد، امال، (٢٠١٥)، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-الوادي، رسالة ماجستير منشورة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
١٣. حسن، طاهر، والعجي، مضر، (٢٠١٣)، كفاءة القرار وفعاليتيه بين ارجحية استخدام النمط العاطفي او العقلاني في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية مقارنة بين وزارة التعليم العالي ووزارة التربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد ١.
١٤. ديوب، محمد عباس، وزريقا، ولاء، (٢٠١٦)، دور جودة المعلومات في جودة اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات، مجلة جامعة البعث، المجلد ٣٨، العدد ١٩.
١٥. شنتاوي، جميل، وعاشور، أبو خليفة، (٢٠١٤)، فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الاكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد ١٠، عدد ٣.
١٦. محمد، فيصل يونس، (٢٠١٣)، استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية، المفاهيم-النظريات-العوامل المؤثرة فيها، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد ٣٦.
١٧. مطر، عصام محمد حمدان، (٢٠٠٨)، التطوير التنظيمي وأثره على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٨. موحى، مهدي عطية، (٢٠٠٩)، جودة المعلومات وأثرها في فاعلية القرار، دراسة تطبيقية في جامعة بابل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، ١١، العدد ١.
١٩. هاشم، غسان علي محمد، (٢٠١٣)، أثر كفاءة نظم المعلومات في تحسين فاعلية عملية صنع واتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية حالة في بنك اليمن الدولي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة سانت كليمنتس/المكلا، اليمن.
٢٠. عبد، غسان فيصل، وحنظل، قاسم احمد، (٢٠٠٩)، إثر عناصر نظم المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٥، العدد ١٣.
- المصادر الأجنبية:**

1. Abbasi, Tayyeba, Akbar Hassanpoor, Farzane Sedaqatpour, Sara Yamini, (2017), Identifying and Prioritizing Organizational Forgetting Barriers in Public Organizations, International Journal of Applied Business and Economic Research, Vol.15, No.8.
2. Agrawal, Anupam, & Muthulingam, Suresh, (2014), Does Organizational Forgetting Affect Vendor Quality Performance An Empirical Investigation, Manufacturing & Service Operations Management, Vol. 17, No.3.
3. Arai, M. (2015). Improved Managerial decision-making frame-Case: A Financial Services Organization (Unpublished Master Thesis) .  
Haaga-Helia University of applied sciences
4. David, Guy, (2011), On the Determinants of Organizational Forgetting, American Economic Journal Macroeconomics, Vol.3, No.3.
5. Esfahani, Ali Nasr, Reza Radmehr, Fatemeh Hatampoor, (2012), studying the Relationship between Organizational Forgetting and Situational Leadership Style, Case of study: Qom's Melli Bank Branche. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol.6, No.9.
6. Fahim, Marwa Gaber Ahmed, (2018), Improving administrative Decisions through expert systems: empirical analysis, Review of Economics and Political Science Emerald Publishing Limited, Nol.3.
7. Haase, Jennifer, & Schuffler, Arnulf, (2019), Studying cue-dependent and intentional forgetting in organizations, Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.: a methodological approach.
8. Holan Pablo Martin de & Phillips, Nelson William, (2004), Knowing, Forgetting and Learning Once Again: Knowledge Consolidation in Service Organizations.
9. Holan, Pablo Martin de , Nelson William Phillips , Thomas B Lawrence, Managing organizational forgetting, ( 2004 ), MIT Sloan Management Review, Vol.45, No. 2.
10. Mahmoud, Shayan, (2016), investigating the relationship between organizational learning and organizational forgetting regarding to the effect of organizational citizenship behavior, International Academic Journal of Accounting and Financial Management, Vol.3, No.6.
11. Markovitch, Shaul, Scott, Paul, ( 2009 ), The Role of Forgetting in Learning, Appeared in Proceedings of The Fifth International Conference on Machine Learning . Ann Arbor, MI: Morgan Kaufmann.

12. Nafei,A.Wageeh, (2017), The Impact of Organizational Forgetting on Knowledge Management: Evidence from Pharmaceutical Industry in Egypt, International Business Research,Vol.10, No.11.
13. Schermerhon, J. (2004). Core Cocept of Management. New York. John Wiley. Inc.
14. Shayan, Mahmoud, (2016), Investigating the relationship between organizational learning and organizational forgetting regarding to the effect of organizational citizenship behavior, International Academic Journal of Accounting and Financial Management, Vol. 3, No. 6.
15. Sorizehi, Zakaria, Naser Kamalipur, Keramat Qhalandarzehi, Vahid Rigi, (2014), studying the Relationship between Organizational Learning and Organizational Forgetting, Case study: Agricultural Jihad Organization in Khash City, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4, No. 6.
16. Thim, Christof, Norbert Gronau, Annette Kluge, (2019), Managing Change Through aWork Environment Which Promotes Forgetting, Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.
17. Vicenc Fernandez, (2009), Organizational Forgetting and its Causes: an Empirical Research, Journal of organizational change management, 2009, Vol22, No.6.