



## دور ادارة المعرفة في تحصين الذاكرة التنظيمية (دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب)

أ.م.د. وميض عبدالزهرة خضير الباحث سعد الدين علي حسين م.م. كرار محسن ثجيل  
 كلية مزايا الجامعة شركه مصافي الجنوب  
 قسم ادارة الاعمال كلية الادارة الاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

### المستخلص

يتناول البحث موضوع الذاكرة التنظيمية من حيث احتفاظها بالمعرفة التي غالباً ما تكون رخوه بسبب اعتمادها بشكل أساسي على الموظفين المحتفظين بمعارفهم الضمنية دون الافصاح عنها للأخرين ونقلها على المستوى التنظيمي. وما يرتبط ذلك من حدوث فقدان وتأكل تلك الذاكرة التنظيمية عند إحالة هؤلاء الأفراد إلى التقاعد كما حصل في الآونة الأخيرة والمشاكل المتعلقة بانتشار (COVID 19) او ترك العمل وغيرها من الأسباب التي تبعدهم عن المنظمة. يهدف البحث إلى معالجة مشكلة تسرب المعرفة التي تمتلكها المنظمة في رؤوس الأفراد العاملين فيها للأسباب التي تم ذكرها. ويتم ذلك من خلال جعل تلك المعرفة متاحة على المستوى التنظيمي بشكل يحافظ على وقایة المنظمة من تذبذب الأداء والقضاء على العيوب المرتبطة بالأداء . لتحقيق هدف الدراسة استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات لمجموعه من العاملين في شركة مصافي الجنوب لعينة متكونة (250) موظف بأسلوب العينة العشوائية ، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بواسطة مجموعة من الادوات الاحصائية الموجودة في برامج ( SPSS.v.24: ) و (AMOS.V23) واظهرت النتائج وجود إثر ذو دلالة احصائية و معنوية بين ابعاد المعرفة التنظيمية والذاكرة التنظيمية.

**الكلمات الدالة:** إدارة المعرفة، المعرفة التنظيمية، الذاكرة التنظيمية

### Abstract

The research deals with the issue of organizational memory in terms of its retention of knowledge, which is often loose because of its dependence mainly on employees who retain their tacit knowledge without disclosing it to others and transferring it at the organizational level. And then the result of the loss and the erosion of that organizational memory when referring these individuals to retirement, or as happened recently with the problems related to the spread of COVID19, or leaving work, and other reasons that keep them away from the organization. The research aims to propose an integrated model in knowledge management that addresses the problem of knowledge leakage owned by the organization in the minds of the individuals working in it for the reasons mentioned above. This is done by making that knowledge available at the organizational level in a way that protects the organization from fluctuating performance and eliminating defects related to performance. To achieve the goal of the study, a questionnaire was used as a tool to collect data from a group of workers in the South Refineries Company for a sample of (250) employees using the random sampling method. Accordingly, data were collected and analyzed, and hypotheses were tested using a set of statistical tools included programs like (SPSS.v.24:) AMOS.V23. The results showed



a statistically significant effect between the dimensions of organizational knowledge and organizational memory.

**Keywords:** Knowledge management, organizational knowledge, organizational memory.

### المبحث الاول: منهجية الدراسة

#### اولاً: مشكلة الدراسة

الذاكرة التنظيمية واحدة من المفاهيم الأساسية التي تناولها الباحثون في العلوم الادارية والسلوكية وهي ذات مفهوم محدود لا سيما في النظريات حول المنظمات (Walsh & Ungson, 1991: 58). ويستند تأكيل ذاكرة المنظمة الى فقدان المنظمة لحاملي المعرفة بسبب حالات دوران العمل دون تداول تلك المعرفة على مستوى المنظمة والاحتفاظ بها. عندما يُسأل معظم المديرين التنفيذيين غالباً ما يذكرون أن أعظم أصولهم هي المعرفة التي يحتفظ بها موظفوهم. كما يضيفون دائماً أنه ليس لديهم أي فكرة عن كيفية إدارة هذه المعرفة فمن الضروري جداً تحديد ذلك الارث المعرفي ذات القيمة والمعرض أيضاً لخطر الضياع في المنظمات (Dalkir, 2005: 4). وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة تمثل حلاً فعالاً لذاك المشكلة الى ان تعقيد إدارة المعرفة كان ولا زال عائق امام المديرين في تحديد المعرفة المهمة للمنظمة واختيار الأدوات والنماذج المناسبة لها لتمكن نقل المعرفة بين الافراد ونقلها على المستوى التنظيمي والاحتفاظ بها بذاكرة الشركة وحملتها من التأكيل بما يمكنها من تحسين الأداء وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة (Kesavan, 2021: 12). وعلى المستوى المحلي تم احالة العديد من الكفاءات الى التقاعد في شركة مصافي الجنوب حسب قانون التقاعد الموحد رقم (٩) لسنة ٢٠١٤ المعدل او نتيجة فقدانهم بسببجائحة (covid.19) حيث شكلت هذه النقطة انطلاقاً وجهاً للمشكلة للدراسة الحالية. بما يعتقد الباحثون في هذه الدراسة من وجود ضرر حاصل في الذاكرة التنظيمية دون الاهتمام بشكل مسبق للمعرفة التي غادرت المنظمة، فضلاً عن غياب إدارة المعرفة والاعتراف بها بشكل رسمي في الهيكل التنظيمي ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: ((ما مدى التأثير الذي تحدثه ابعاد إدارة المعرفة في تحسين الذاكرة التنظيمية في شركة مصافي الجنوب عينة الدراسة؟)).

#### ثانياً: اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاساسية ومن هذه الاهداف صياغة انموذج مفاهيمي لمتغيرات الدراسة الحالية التي تمثلت بالمتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير المعتمد (الذاكرة التنظيمية)، فضلاً عن تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي ستتيح بعض المنطقات الفكرية لأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحصين الذاكرة التنظيمية التي يمكن ان تتعرض الى التأكيل بسبب مغادرة حاملي المعرفة دون نقلها الى الآخرين وما يرتبط معها من تراجع الأداء وتكلفة إعادة انشاء المعرفة وعلى نحو عام يمكن تحديد مجموعة من الاهداف:-

١. معرفة مدى توافر ادارة المعرفة في المنظمة التي تم بحثها.
٢. تشخيص وتحديد مستوى الذاكرة التنظيمية في المنظمة التي تم بحثها.
٣. اختبار علاقة التأثير المباشرة بين المتغير المستقل (ادارة المعرفة) والمتغير المعتمد (الذاكرة التنظيمية).

#### ثالثاً: اهمية الدراسة

استناداً لواقع ما قام به الباحثون من المراجعة للدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة الحالية وجدوا بعض الدراسات التي اختبرت العلاقات بصورة مباشرة وغير مباشرة بين متغيرات الدراسة (Chen et al., 2020; Irani et al., 2009). في انموذج واحد في مختلف البيانات التنظيمية وسيتم تطبيق الدراسة الحالية في القطاع النفطي الحكومي للمساعدة في محاولة لتوسيع دور واهمية إدارة المعرفة في الذاكرة التنظيمية في ذلك القطاع وتطويرها والحفاظ عليها للنهوض في واقع شركة مصافي الجنوب.

#### رابعاً: المخطط الفرضي الدراسة

من خلال المخطط الفرضي للدراسة يتم توضيح المتغيرات الرئيسية وابعادها وبيان العلاقة التي تربط المتغير المستقل بالمتغير المعتمد كما يظهر في الشكل (١). عليه صيغت فرضية الدراسة الرئيسية التي ابنتها الفرضيات الفرعية انطلاقاً من هذا الافتراض واستناداً الى التساؤل الذي اثير في مشكلة الدراسة.

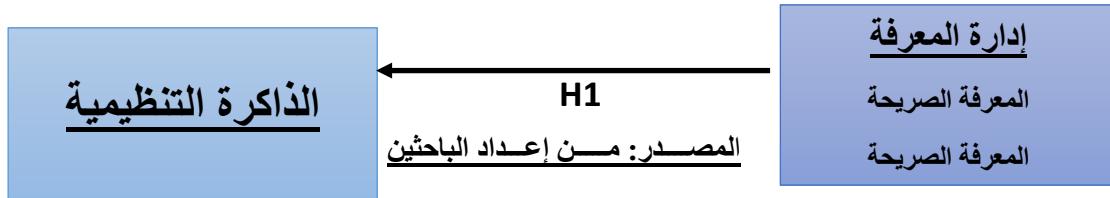
**الفرضية الرئيسية للدراسة:** توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية ومعنى للمعرفة التنظيمية في تحسين الذاكرة التنظيمية.



**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية و معنوية للمعرفة الصريحة في تحصين الذاكرة التنظيمية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية و معنوية للمعرفة الضمنية في تحصين الذاكرة التنظيمية.

الشكل رقم (١) مخطط الدراسة



#### سادساً: اداة الدراسة

اعتمد الباحثون على مجموعة من الادوات لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة:-  
الجانب النظري / ما تتوفره الادبيات السابقة من مصادر ذات صلة بمتغيرات الدراسة

الجانب العملي / تم تطوير استبانة لجمع البيانات استناداً الى المقياس المستخدم من قبل ( Entovation International, 1999 ) مأخذ عن ( الساعدي، ٢٠٠٦ ) لقياس المتغير الذاكرة التنظيمية مكون من ١١ فقره و مقياس ( wally & Baum, 1994; Tasi, 2000 ) لقياس المعرفة التنظيمية متكوناً من ١٣ فقرة.

#### سابعاً/ مجتمع و عينة الدراسة

شكل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في شركة مصافي الجنوب لما تمثله هذه الشركة من اهمية كبيرة في تنمية الاقتصاد العراقي فضلاً عن ما تتوفره من منتجات اساسية تدخل في حياة المواطن العراقي مثل (البنزين، النفط الابيض، زيت الغاز، وقود الطائرات) ومن اجل تحديد حجم العينة المناسب لمجتمع الدراسة البالغ (٦٥٣٨) موظف، تم توزيع (٢٥٠) استبانة على بعض من الموظفين العاملين في الشركة انفاً وبأسلوب العينة العشوائية البسيطة بسبب ضغط الوقت وتكلفة الحصول على المعلومات حيث ان هذا العدد يعتبر مقبول في الدراسات التي تتبع الاساليب الاحصائية المتوافرة في البرامج الاحصائية المستخدمة في هذه الدراسة و تم استلام (١٨٧) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي جرى من خلالها استخراج النتائج التي توصلت اليها الدراسة و ي مستوى اجابة وصل الى (٧٥٪).

#### المبحث الثاني / الإطار النظري

#### اولاً: ادارة المعرفة

يذكر Weick صاحب اول كتاب في ادارة المعرفة ان المنظمة اذا كانت تريد أن تتعلم أي شيء، فإن توزيع ذاكرتها، ودقة تلك الذاكرة، والظروف التي يتم بموجبها التعامل مع تلك الذاكرة كقيود تصبح صائص أساسية للمنظمة الناجحة (Weick, 1979: 206)، في السياق ذاته اشار (Meyer&Alstete,2020) الى ان المنظمات تحتاج إلى تجميع المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مستقرة .

تشير المعرفة على أنها أي بيانات أو مهارة أو معلومات تمكن مالكيها من اتخاذ قرارات عالية الجودة و حل المشكلات (De Long & Fahey, 2000) و يتطلب التحول والانتقال إلى المنظمة المتعلم تغييرًا شاملاً من قبل المنظمة نحو عصر المعرفة لإنشاء تطورات مستمرة حول كيفية استرجاع المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والاحتفاظ بها داخل المنظمة (2: Al-Hashem et al., 2021). يعتبر الحصول على المعرفة واستخدامها أهم مورد للثروة ، وكذلك العامل الرئيسي لنجاح أي منظمة . لأن المنظمات القادرة على إنشاء وإعادة استخدام معارفها توفر تكاليف بقيمة ملايين الدولارات اذ تعتبر المعرفة في الوقت الحاضر أهم مورد استراتيجي لأي منظمة ، حيث يعد اكتساب المعرفة ودمجها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها من أهم العناصر لبناء المزايا التنافسية والحفاظ عليها (Zaim et al, 2018:2053) .

وفي ضل نمو الاقتصاد اليوم أصبحت قاعدة المعرفة للمؤسسة هي ميزتها التنافسية المستدامة الوحيدة. فالمعرفة أكثر من مجرد بيانات واعلانات او ملاحظات: إنها تمثل عملية فكرية تنتج أكبر قيمة عند تداولها وتطبيقاتها. قد يكون لها إمكانات وقيمة كامنة، ولكن ما لم يتم تطبيقها، لا يمكن معرفة قيمتها على هذا النحو، يجب حماية هذا المورد ومشاركته بين



أعضاء المنظمة. حتى وقت قريب، كان بإمكان الشركات أن تنجح بناءً على المعرفة الفردية لعدد قليل من العمال ذوي المعرفة الاستراتيجية. ومع ذلك، يتم اكتساب الميزة التنافسية بشكل متزايد من خلال إتاحة المعرفة الفردية داخل المنظمة، وتحوبلها إلى معرفة تنظيمية. بشكل ينكمال مع المعرفة الفردية، مما يجعلها أقوى وأوسع (Vaio et al., 2005: 79; Dalkir, 2021: 220). وتعد إدارة المعرفة أمراً حيوياً في الحصول على معلومات حول الموارد التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة ، ويمكن للمنظمات التي لديها مصادر ذات قيمة مضافة حول إدارة المعرفة زيادة فاعليتها وقدرتها التنافسية وبالتالي ، فإن المصداقية والنجاح التنظيمي يتوقفان على ممارسات إدارة المعرفة الفعالة ، وتساعد إدارة المعرفة الفعالة على تعزيز الأداء التنظيمي مع تأثير أوسع على النجاح التنظيمي كونها نشاط يتضمن إنشاء ووصف وتعبئة وتنظيم وتخزين ومشاركة موارد المعرفة التي توجد داخل المنظمات (Rehman et al, 2021:2) وينظر إليها كأكثر عوامل الإنتاج أهمية ب رغم أن بعض أشكال رأس المال الفكري قابلة للتحويل والنسخ ، الا ان المعرفة الضمنية لا يمكن نسخها بسهولة وهذا يعني أن المعرفة الراسخة في أذهان العاملين يمكن أن تضيع إذا قرروا مغادرة المنظمة، لذلك ، فإن الهدف الرئيس للإدارة هو تحسين عمليات اكتساب المعرفة وتكاملها واستخدامها (Rasula et al, 2012:147).

وعليه عرف (Armstrong, 2009) إدارة المعرفة بأنها عملية تحديد وتطوير وجدب واستبقاء للإمكانات الموجودة لدى الإفراد ذوي الموهبة واستغلالها ونشرها للآخرين فضلاً عن تحقيق الاستخدام المشترك لها. يحدث فقدان المعرفة عندما يخرج فرد لديه معرفة قيمة من المنظمة وتفاقم المشكلة بسبب تنقل القوى العاملة او التقدم بالسن وينتقل تأثيرها على المستوى التنظيمي من حيث النقص في المهارات والمواهب اذ وجدت الدراسات السابقة أن فقدان المعرفة تسبب في فقدان الذاكرة التنظيمية ، وعدم الكفاءة وعدم الفعالية ، وانخفاض العقد النفسي كما يسبب فقدان المعرفة التقليل من الإنتاج والإنتاجية التنظيمية ، وتقويض الاستراتيجية التنظيمية ، وبالتالي يزيد من المخاطر (Massingham, 2018).

### ثانياً : أنواع المعرفة

على وفق تعريف Nonaka وزملاءه ان المعرفة تتصرف بالдинاميكية ، لأنها يتم إنشاؤها من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات كما يكون للمعرفة سياق محدد حيث أن المعلومات تصبح معرفة مفيدة وذات مغزى فقط عندما يتم تفسيرها من قبل الأفراد ضمن سياق محدد (Chou & He, 2004:147).

صنف (Nonaka:1994; Walczak, 2005 ) المعرفة إلى نوعين رئيسيين:-

1. المعرفة الضمنية/ هي المعرفة الداخلية للفرد، بما في ذلك التعلم المعرفي والنمذج العقلية والمهارات التقنية. و يجادل (Tamzini, 2015) بأن المعرفة الضمنية هي شكل من أشكال المعرفة التي يصعب إدارتها ويصعب ترجمتها في خطاب وتجاوز الوصف من خلال اللغة مثل المعرفة الصريحة .

2. المعرفة الصريحة / هي المعرفة التي تم تشفيرها في بعض الوسائل الخارجية بما في ذلك المستندات الورقية وقواعد البيانات والملفات الإلكترونية وإجراءات تشغيل المؤسسة.

كما أشار (Baporikar,2020:72) ان درجة التعبير عن المعرفة هي التي تميز بعدها الضمني عن بعدها الصريح وعليه تداول بعض تعريفات المعرفة الضمنية بناءً على معارضتها للمعرفة الصريحة ان المعرفة الضمنية هي التي يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها ، معرفة شخصية وتميز بانها معرفة عملية و ذات سياق محدد .

### ثالثاً: الذاكرة التنظيمية

نال موضوع الذاكرة التنظيمية اهتمامً العديد من الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي وخاصة على مدار العقود الثلاثة الماضية (1991, Walsh & Ungson, 1991 ; Clewett et al., 2020 ; Fiedler & Welpe, 2010) . و يُنظر إلى (OM) على أنها أحد أبعاد التعلم التنظيمي (Hughes et al., 2008) . وتم ربط OM بتحسين عملية صناعة القرار وتطوير منتج جديد. وتعد الذاكرة التنظيمية عملية معرفية مهمة و معقدة ويمكن تعريفها على أنها عملية تتكون من ثلاثة آليات التخزين والاحتفاظ والوصول. في حين أن هذه الآليات تعتبر متسلسلة إلا أنها في الواقع متراقبة، أي أن كفاية تخزين المحتوى يمكن أن تؤثر على الاحتفاظ ويعتمد الوصول على أنواع الاحتفاظ التي يتم تنشيطها وما إلى ذلك (Baddeley, 1999). كما يمكن أن تكون الذاكرة طبيعية أو اصطناعية كما يقول (Al-Hashem et al., 2021) حيث يتم تخزين المعلومات في الذاكرة الطبيعية أو تخزينها في ذاكرة اصطناعية في شكل مستندات، كتب، ملاحظات،



قرارات، معرفة، عمليات، وما إلى ذلك. يفترض هذا النوع من الذاكرة دوراً تمثيلياً للمنظمات في شكل نظم المعلومات. في المؤسسات، يمكن لصانع القرار استخدام الذاكرة الطبيعية كلما واجه مشكلة سبق أن واجهته. ومع ذلك، يمكن استخدام الذاكرة الاصطناعية للوصول إلى الملفات وقواعد البيانات والسجلات والأخطاء المطبعية الأخرى في المعلومات حول كيفية تأثير قرار سابق على المنظمة، لذلك فهي مفيدة في حل مشاكل مماثلة جديدة.

تارياً اتبعت مفاهيم الذاكرة التنظيمية (OM) المفاهيم المتعلقة بالذاكرة البشرية، مما يشير إلى أن الذاكرة البشرية قد تم استخدامها كاستعارة للإشارة إلى الذاكرة التنظيمية حتى ولو ضمنياً نظراً لصعوبة تقييم نموذج الذاكرة البشرية، إذ ان من المتوقع حدوث نفس الصعوبة في تمثيل الذاكرة التنظيمية، نظراً لأنه من الناحية النظرية يجب أن توفر وظائف مماثلة للذاكرة البشرية وعندما تبني باحثو علم المنظمة مصطلح الذاكرة قاموا باستيراد نفس المعاني المرتبطة بمفهوم الذاكرة البشرية وطبقوها على المنظمات. ومع ذلك يجب توضيح وتفسير هذه المعاني والآثار بحيث يمكن فهم ما إذا كانت تتطبق بالفعل على المنظمات. وهذا تظل "الذاكرة" أحد المفاهيم المركزية لنظرية معالجة المعلومات. ان فهم هذه المفاهيم لا يزال في بدايته، لا سيما في نظريات المنظمة (Walsh & Ungson, 1999; Nevo et al., 2008). وناقش العديد من الباحثين في مجال الذاكرة التنظيمية بأن المنظمات تحتاج إلى معرفة الخصائص الجوهرية للعاملين وتوثيق السياق المعرفي كأثر متراكم معتمد يسهم في اتخاذ في القرارات الحالية وبالتالي توقع المستقبل (Walsh & Ungson, 1999; Morgeson & Hofmann, 1999;

ويرى (Kantrow, 1987) بأن المعلومات المتعلقة بالماضي يمكن تخزينها من قبل المنظمات بطرق متعددة. وأشار (Corbett, 2000) إلى وجهة نظر ديناميكية لهيكل الذاكرة التنظيمية والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار الطبيعة الاجتماعية لهذه الذاكرة. فبدلاً من رؤية الذاكرة كمعرفة مخزنة في مستودعات يجب النظر إلى الذاكرة التنظيمية على أنها عملية مستمرة للبناء وإعادة البناء من خلال التفاعل بين الموظفين وبينهم التنظيمية. وأشار (Sudharatna, 2015) ان ذاكرة المنظمة هي البيانات والمعلومات والمعرفة من التاريخ حتى الوقت الحاضر والتي يتم جمعها والوصول إليها بسهولة وكذلك الاسترجاع بهدف اتخاذ القرار وكذلك حل المشكلات الغرض الرئيسي من ذاكرة المنظمة هو اكتساب المعرفة والخبرات والاحتفاظ بها واستعادتها للتطبيق العملي. (Adobor et al, 2019:673) ويوضح (Langenmayr, 2016) وظائف الذاكرة التنظيمية بأنها تسمح للمنظمات بفهم الماضي وبالتالي الواقع الحالي الذي تواجهه ، وتأثير الاحتمالات المستقبلية الناتجة عن القرارات من حيث الاتساق مع الماضي والوسطية بين ذكر ونسيان القرارات السابقة.

ومن الأدوار الحاسمة التي تلعبها الذاكرة التنظيمية أولاً: تعتبر الذاكرة التنظيمية مهمة في عملية التعلم مما يسمح للمنظمات بتجنب تكرار أخطاء الماضي(Akgün et al,2012) ثانياً:تساعد الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات ذات العلاقة بالابتكار (Villar-López, 2011&Camisón 2010) وتوفر للموظفين الجدد إمكانية الوصول إلى خبرة الموظفين الأكبر سناً (Connolly, 2010) أخيراً تساعد ذاكرة المنظمة على خفض تكاليف الاجراءات والأنشطة المرتبطة بالعمل الإداري (Croasdell, 2001) كما يمكن أن يؤثر فقدان الذاكرة التنظيمية على قدرتها على النهوض بمهامها وتقديم البرامج بفعالية والمشاركة في التحولات الضرورية المتنوعة للتعامل مع التحديات الجديدة وعليه ان أي إجراء يؤدي إلى فقدان الموظفين الحاليين يؤدي إلى فقدان ذاكرة المنظمة وقدرتها على التعلم مما يجعل الحفاظ على ذاكرة المنظمة أمراً بالغ الأهمية. ، اذ يمكن أن يؤدي فقدان ذاكرة المنظمة إلى استنفاد قدرة المنظمة على حل المشكلات(Adobor et al, 2019:672)

وتعتذر ذاكرة المنظمة جزءاً حيوياً من إدارة المعرفة التي تشمل العمليات ذات العلاقة ببناء المعرفة ، وتخزين المعرفة واسترجاعها ، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة إذا قامت منظمة بإدارة نظام ذاكرة المنظمة بشكل جيد ، فسوف يؤثر ذلك على فعالية إدارة المعرفة في مؤسستها. وبالتالي ، فإن المنظمات قادرة على التكيف مع التغيير والميزة التنافسية المستدامة.(Sudharatna, 2015) ولأن الذاكرة التنظيمية هي مجموع المعرفة السابقة والحالية ، فهي توفر الأساس لأنشطة الابتكار ، أو لخلق أفكار جديدة ، أو تعديل الأفكار الموجودة، وتساعد المعرفة السابقة للموظفين على تطوير منتجات جديدة أو محسنة وتساعد المديرين في تقديم أفكار إدارية جديدة، عندما يكون لدى المنظمة قواعد بيانات مناسبة



لتخزين المعلومات ، فإن هذا سيسهل ويسجع الموظفين على الانخراط في أنشطة مبتكرة ، اذ يمكن أن تعزز الذاكرة التنظيمية قدرة الشركة على تقييم وجمع المعلومات الخارجية جديدة (Kmiecik, & Michna, 2018:2). اي ان الذاكرة التنظيمية تعزز وتطور وتوسيع المعرفة التنظيمية من خلال دمج المعرفة المتفرقة في المنظمة من خلال عمليات الاتساب والتنظيم والنشر وإعادة الاستخدام (Jacobsen, 2004) اذ في الواقع ، تتمثل المسؤولية الرئيسية للذاكرة التنظيمية في مساعدة العاملين على إعداد المعرفة المطلوبة ل القيام بالمسؤوليات الحالية التي تمكّنهم من خلالها تعلم الكثير من الدروس من سلوكياتهم عندما ينظرون إلى الماضي ؛ وبالتالي ، لديهم التعلم المستمر القائم على الذاكرة التنظيمية وهذا يساهم في زيادة فاعلية المنظمة (Stein 1995,). كما عرفت بأنها المعرفة المكتسبة التي يتم تعلمها من التجارب السابقة مثل الأحداث والوعود والأهداف والافتراضات والسلوكيات الماضية والتي يمكن الاستفادة منها في القرارات الحالية(Al-Hashem et al., 2021). اضافة الى ذلك عرفت الذاكرة التنظيمية على أنها معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة يمكن الاستفادة منها في القرارات الحالية. بجانب المعلومات (Sabariego et al., 2021: 46).استناداً لما تقدم يرى الباحثون ان الذاكرة التنظيمية تعني ( توثيق المعرفة الموجودة لدى الخبراء الناتجة عن التجارب السابقة وجعلها متاحة لجميع العاملين بشكل يسهل الوصول إليها في أي وقت لتحسين أداء المنظمة وتقليل تكاليف إعادة اكتشاف المعرفة).

#### رابعاً: ابعاد الذاكرة التنظيمية

تتمثل الذاكرة التنظيمية في الأبعاد الثلاثة الآتية (Walsh & Ungson, 1991)

- اكتساب المعلومات: الإجراءات التي تتعلق بالمعلومات المتعلقة بالقرارات والمشكلات التي تم حلها، وتشكل أساس الذاكرة التنظيمية بمرور الوقت.(٢) الاحتفاظ بالمعلومات: يمكن تخزين المعلومات والقرارات في موقع مختلف، مثل: الأفراد، والإجراءات المعتمدة، والبروتوكولات، المكتبات، والأجهزة التكنولوجية
- استرجاع المعلومات: في أعمال المنظمات اليومية يتم استرداد الكثير من المعلومات التي يستخدمها الأفراد في تحليلاتهم من الذاكرة التنظيمية. يمكن أن يحدث هذا الاسترجاع بطريقة خاضعة للرقابة وبصورة تلقائياً.

#### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

##### اولاً: الصدق والثبات

بداية الامر سنقوم في هذا الجزء من الجانب العملي للدراسة التأكيد من ثبات مقاييس الدراسة (على الرغم من استخدام مقاييس جاهزة) وسيتم ذلك من خلال قيم معامل (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات مقاييس الدراسة وانتساقها الداخلي وسيتم التعرف على معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة وابعادها لغرض التعرف على وجود اشارة او دعم اولي لفرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية،

جدول رقم (١): الارتباط بين المتغيرات وثباتها

المتغيرات / الابعاد	Cronbach's Alpha	1	2	3	4	5	6	7
المعرفة الضمنية	.897	1						
المعرفة الصريرة	.897		1					
ادارة المعرفة	.900			1				
اكتساب المعلومات	.882				1			
استرجاع المعلومات	.886					1		
الاحتفاظ بالمعلومات	.885						1	
الذاكرة التنظيمية	.872							1
		.682**	.668*	.681*	.585**	.636**	.632**	.631**



\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

وبناءً على النتائج الموضحة في الجدول رقم (١) يتبيّن لـما ان قيمة Cronbach's Alpha تراوحت قيمتها ما بين (٠.٩٠ إلى ٠.٨٧٢)، وهذا يعنيان قيمتها قد تجاوزت الـ (٠.٧٠) للمتغيرين الرئيسيين وابعاد المستقل والتابع، وبما يؤكد على كونها مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية (Sekaran, 2016). كما تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات وابعادهما ( $p < 0.01$ )، كما يتبيّن عدم ظهور ارتباطات بقيم كبيرة جدًا بين ابعاد المتغير المستقل، وهذا يسّاهم في الابتعاد عن مشكلات الارتباط الخطى (Multicollinearity) (Sekaran, 2016)، أي ان في ذلك دليل على عدم وجود تداخل بين ابعاد المتغير المستقل قد تؤدي إلى مشكلات وصعوبة في قياس تأثيرات التغيير الناجم لكل بعد منها في المتغير التابع.

### ثانياً: الاحصاء الوصفي

يتم من خلال هذه الفقرة وصف لاستجابات موظفي شركة مصافي الجنوب ومناقشتها وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من أجل تفسير النتائج وصفياً إذ اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخامس الذي يعتمد الأوزان التصاعدية (١,٢,٣,٤,٥) والجداول الآتية تستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية على المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) كمتوسط أداة القياس وباستخدام نتائج البرامج الإحصائية (SPSS.V.23)، وسيتم استعراض الاحصاء الوصفي للأبعاد تباعاً كما موضح بالأتي:-

#### عرض وتفسير نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (ادارة المعرفة)

تم قياس هذا المتغير من خلال بعدين اساسيين (المعرفة الضمنية، المعرفة الظاهرة) اذ يتكون البعد الاول من خمس فقرات تبدا بالمسلسل (Q1) وتنتهي بالمسلسل (Q5) في حين تم قياس البعد الثاني بـ (٨) فقرات تبدا بالمسلسل (Q6) و تنتهي بالمسلسل (Q13) وكما مبين في الجدول ادناه:-

جدول (٢) نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (ادارة المعرفة)

الترتيب	الأهمية النسبية	Std. Deviation	Mean	العبارة
3	%56	1.058	2.821	امتلك درجة انسجام مع الاشخاص الواقعين مقارنة مع المبدعين عادة
4	%47	1.893	2.397	دائماً ما امتلك القدرة في حل المشكلات التي تتفاقم
1	%79	.985	3.972	اتمتع بالخبرات الفنية او الادارية في عمل الوظيفي
2	%66	1.188	3.315	امتلك مهارة التعامل مع الزبائن والموردين في الشركة
5	%40	1.085	2.041	دائماً ما اخصص جزءاً من وقتى للتفكير بمستقبل الشركة
	%٦٠	1.156	2.99	<b>المعرفة الضمنية</b>
2	%75.6	1.583	3.780	تمتلك الشركة معرفة مسبقة بمقدار استجابة الموظفين لسياساتها
8	%49	1.898	2.465	دائماً ما تشجع الادارة على مبدأ العمل الجماعي
5	%73	1.783	2.534	العمل بروح الفريق الواحد هو شعار ترفعه شركتي
6	%53.8	1.680	2.698	الادارة تهتم بعقد الدورات التطويرية والندوات والحوارات التي بدورها تنقل المعرف والخبرات
4	%73.4	1.817	3.452	اميل الى نقل الخبرات التي اكتسبها في العمل الى المعينين الجدد وزملاه العمل
3	%74	1.780	3.698	دائماً ما امتلك روح المبادرة في حل المشكلات التي تواجهه العمل
7	%53	1.680	2.698	دائماً ما يتم مشاركتي في اتخاذ القرارات لديمومة العمل.
1	%80	1.676	3.998	دائماً ما اسعى الى تطوير قدراتي ومهاراتي لضمان نجاح عمل منظمتي.
	%٥٩	1.985	2.95	<b>المعرفة الظاهرة</b>
	%59	.812	2.96	<b>ادارة المعرفة</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.23 بعد اعادة تنظيمها



ومن خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (٢) يتبيّن الآتي:-

أ. بخصوص البعد الأول (المعرفة الضمنية) حصلت الفقرة (Q3) الخاصة بـ (اتمتع بالخبرات الفنية او الادارية في عمل الوظيفي) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.972) وبانحراف معياري (0.985). يبيّن تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (٧٩٪) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة (Q5) الخاصة (دائما ما اخcess جزءا من وقتى للتفكير بمستقبل الشركة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.041) وبانحراف معياري بلغ (1.085) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الخامسة (٥٠٪) وبالترتيب الخامس ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (2.99) وبانحراف معياري عام بلغ (1.156) اذ تشير النتائج الى ان الشركة تحتاج الى الاهتمام اكثر بتطوير وتدريب العاملين على مواجهة المشكلات والمعوقات التي تواجههم اثناء تنفيذ المهام واتاحة الفرصة للمبدعين واصحاب الخبرة في نقل المعرفة.

بـ- بخصوص البعد الثاني (المعرفة الظاهرة) حصلت الفقرة (Q13) الخاصة بـ (دائما ما اسعى الى تطوير قدراتي ومهاراتي لضمان نجاح عمل منظمتي). على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.998) وبانحراف معياري (1.676) يبيّن تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (٨٠٪) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة (Q7) الخاصة (دائما ما تشجع الادارة على مبدأ العمل الجماعي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.465) وبانحراف معياري بلغ (1.898) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الخامسة (٤٩٪) وبالترتيب الخامس. ووفقاً لما تقدم، فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (2.95) وبانحراف معياري عام بلغ (1.985) وهذا يدل على ان الشركة من وجهة نظر عينة الدراسة تحتاج الى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد.

#### عرض وتفسير نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير التابع (الذاكرة التنظيمية)

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث ابعاد (اكتساب المعلومات، استرجاع المعلومات، الاحتفاظ بالمعلومات) ويكون كل بعد من اربعة فقرات تبدأ بالمسلسل (Q14) وتنتهي بالمسلسل (Q25) وكما مبين في الجدول ادناه:-

**جدول (٣) الاحصاء الوصفي للمتغير التابع (الذاكرة التنظيمية)**

العبارة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	متوسط القيم	الترتيب
القواعد والاجراءات مرنة وتنظم العمل في المنظمة ولاتركز على جانب محاسبة المقص	%75	1.91	3.75	41Q
الذين يمتلكون ابداعا داخل المنظمة دائما ما يواجهون قواعد صارمة تحبط اندفاعهم	%50	1.91	2.51	51Q
تحتاج الكثير من التفاصيل الخاصة بالعمل لاستحصل موافقة الادارة العليا قبل الخوض بها	%58	1.871	2.89	61Q
نلجا الى حل المشكلات وحالات الفوضى من خلال الاجراءات الروتينية في العمل	%78	1.80	3.93	Q17
<b>اكتساب المعلومات</b>				
الاجراءات والتعليمات في المنظمة تبسط من مهام العمل	%63	1.871	3.19	Q18
شركة تعمل على ادخال التقنيات الحديثة في حفظ المعلومات واستعادتها بعيدا عن النظام الورقي.	%74	1.72	3.47	Q19
نظام المعلومات يساعدني في اتخاذ القرار بشكل اسرع.	%48	1.812	2.39	Q20
يواجه الابداع بعوائق الهيكل التنظيمي وروتين الادارة	%50	1.778	2.51	Q21
<b>استرجاع المعلومات</b>				
تأخذ مقتراحات واراء العاملين طريقها بسهولة الى الادارة العليا في اطار عمل منظم لهذا الغرض.	4٥٪	1.82	.692	Q22
تنتقل المعرفة والمعلومات عبر المستويات التنظيمية بشكل سرع يفوق سرعة انتقال الاوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات	%53	1.712	2.69	Q23



1	%60	1.678	.9982	تعيق هرمية التنظيم عملية نشر المعرفة الجديدة بين اجزاء المنظمة وتشكيلاتها	Q24
2	%58	1.80	2.93	تسارع توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل.	Q25
الاحتفاظ بالمعلومات					
الذاكرة التنظيمية					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.23 بعد اعادة تنظيمها

ومن خلال النتائج التي ظهرت في الجدول (٣) يتبيّن الآتي: -

أ. بخصوص البعد الاول (اكتساب المعلومات) حصلت الفقرة ( Q17 ) الخاصة بـ(نجا الى حل المشكلات وحالات الفوضى من خلال الاجراءات الروتينية في العمل) على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.93) وبانحراف معياري (1.80) يبيّن تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (78%) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة(Q15) الخاصة (لذين يمتلكون ابداعا داخل المنظمة دائمًا ما يواجهون قواعد صارمه تحبط اندفاعهم) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ(2.51) وبانحراف معياري بلغ(1.91) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة (٥٠٪) ووفقاً لما تقدم فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (3.01) وبانحراف معياري عام بلغ(1949) الذي يدل على تجانس اجابات عينة الدراسة وهذه النتائج تشير الى قبول الى حد ما حول اجراءات الشركة في تنظيم العمل فضلاً عن الروتين الوظيفي في تأدية العمل.

ب- بخصوص البعد الثاني (استرجاع المعلومات) حصلت الفقرة ( Q19 ) الخاصة بـ(شركة ت العمل على ادخال التقنيات الحديثة في حفظ المعلومات واستعادتها بعيدا عن النظام الورقي). على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (3.47) وبانحراف معياري (١٧٢٪). يبيّن تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (74%) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة(Q20) الخاصة (نظام المعلومات يساعدني في اتخاذ القرار بشكل اسرع ) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ(2.39) وبانحراف معياري بلغ(1.812) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة (48%).

ووفقاً لما تقدم فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (2.93) وبانحراف معياري عام بلغ (1.971) الذي يدل على تجانس اجابات عينة الدراسة وهذه النتائج تعكس وبصورة واضحة الى ان الشركة تفتقر الى امتلاك نظام معلومات فعال يساعد الكوادر الوظيفية في تبادل المعلومات وان ادارة الشركة تحتاج الى تعزيز هذا الجانب الحيوي من وجهة نظر المستجيبين.

ج- بخصوص البعد الثالث (الاحتفاظ بالمعلومات ) حصلت الفقرة ( Q24 ) الخاصة بـ(تعيق هرمية التنظيم عملية نشر المعرفة الجديدة بين اجزاء المنظمة وتشكيلاتها). على اعلى المتوسطات الحسابية بلغ (٢,٩٩٨) وبانحراف معياري (١.٦٧٨٪) يبيّن تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة جعل اهميتها النسبية بالمرتبة الاولى (٦٠٪) وبالترتيب الاول في حين حصلت الفقرة(Q23) الخاصة (تنقل المعرفة والمعلومات عبر المستويات التنظيمية بشكل سريع يفوق سرعة انتقال الاوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات ) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ(2.69) وبانحراف معياري بلغ(1.712) جعلت اهميتها النسبية بالمرتبة الرابعة (53٪). ووفقاً لما تقدم فان المعدل العام لهذا البعد بلغ (2.85) وبانحراف معياري عام بلغ (961) الذي يدل على تجانس اجابات عينة الدراسة وهذا يدل على ان الشركة يجب ان تبني خطوات اكبر في امتلاك تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما نلاحظ ان المتغير المعتمد (الذاكرة التنظيمية) كان الوسط الحسابي له ( 2.95 ) وبمستوى متوسط مما يعزز مشكلة الدراسة الحالية.

#### ثانياً: اختبار الفرضيات

تم استخدام تحليل المسار Path Analysis المتوافر في برنامج ( AMOS . V23 ). لغرض اختبار الفرضيات الرئيسية والفعالية بالاعتماد على البيانات المدخلة في برنامج الـ SPSS ، لقدرة هذا التحليل على قياس فرضيات التأثير المباشرة ويمثل Estimate القيمة المقدرة لمعامل التأثير المشابهة لقيمة بيتا في تحليل الانحدار، في حين يمثل S.E. الانحراف المعياري، اما قيمة Critical ratio (C.R) فتمثل القيمة الحرجة التي تمثل قيمة (t) في تحليل الانحدار والتي يجب ان تتجاوز قيمتها  $-1.96$  لقبول الفرضية واحيراً تمثل (P) معنوية قبول الفرضية والتي يجب ان تكون قيمتها اقل من .(Sekaran, 2016) .

جدول رقم (١) اختبار الفرضية الرئيسية الاولى



القرار الاحصائي	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار للفرضيات الرئيسة		
قبول	.003	6.058	.109	.782	الذاكرة التنظيمية	<---	ادارة المعرفة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS 23

ومن خلال الجدول أعلاً يتبيّن لنا أن قيمة  $t$  تجاوزت 1.96 وان مستوى المعنوية أقل من 0.005 وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة للدراسة والتي تشير الى ((وجود علاقة تأثير ايجابية بين ادارة المعرفة والذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية واحصائية (0.05)). وان تأثير ادارة المعرفة في تحصين الذاكرة التنظيمية بلغ 78%.

اما بخصوص اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة توصلنا الى النتائج الموضحة في الجدول رقم (٢)  
**جدول رقم (٢) اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة**

القرار الاحصائي	P	C.R.	S.E.	Estimate	اختبار الفرضية الفرعية		
قبول	.004	2.121	.132	.540	الذاكرة التنظيمية	<---	المعرفة الضمنية
قبول	.002	2.195	.066	.621	الذاكرة التنظيمية	<---	المعرفة الضمنية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS 23

من خلال الجدول اعلاً يتبيّن لنا:

**H1a:** يوجد تأثير معنوي ايجابي للمعرفة الضمنية في الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

**H1b:** يوجد تأثير معنوي بين للمعرفة الضمنية في الذاكرة التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05).

#### المبحث الرابع // الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات

- ا. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصية باجابات عينة الدراسة ان الوسط الحسابي لمتغير (ادارة المعرفة) بلغ (2.96) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي بقليل وقد حقق بعد (المعرفة الضمنية) اعلى تقييم بـ (2.99) في حين (المعرفة الظاهرة ) كان الوسط الحسابي له (2.95) ، ولكن في المجمل تعطي مؤشرنا على ان ادارة المعرفة السائدة في الشركة تحتاج الى اعادة نظر من قبل الادارة العليا والمديرين على حد سواء، وان عدم الاهتمام بإدارة المعرفة وعدم الاعتراف بها بشكل رسمي يظهر من خلال الهيكل التنظيمي الذي ساهم بشكل كبير في شل حركة تبادل المعرفة بين الافراد ذلك لان معايير الافراد في تقييم بعض الاعمال على انها مهمة او غير ذلك يستند الى نظرة المنظمة الى تلك الاعمال الذي يظهر بدوره من خلال اداء الادارة العليا الاهتمام بذلك مما يجعل وجود المعرفة فردي دون انتقاله على مستوى المجموعة فضلا عن انتقاله الى المستوى التنظيمي لتعزيز ذاكرة المنظمة.
- ب. اسفرت النتائج الخاصة بتحليل اجابات العينة لمتغير (الذاكرة التنظيمية) وابعاده بان الوسط الحسابي له بلغ(2.95) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي بقليل وحقق بعد (اكتساب المعلومات ) على اعلى تقييم اما ادنى تقييم كان بعد(الاحفاظ بالمعلومات ) ، وبمجلها تؤكد هذه النتائج الى النظر بان الذاكرة التنظيمية على أنها عملية مستمرة للبناء وإعادة البناء من خلال القاء بين الموظفين وبينهم التنظيمية.
- ج. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي عن وجود علاقة تأثير ايجابية ذي دلالة احصائية ومحضية لمتغير المستقل ادارة المعرفة في الذاكرة التنظيمية. هذه النتيجة تؤكد ان يكون هناك توجه للادارة العليا في نقل المعرفة والحفظ عليها في داخل ذاكرة الشركة والتي تمثل بدورها طرق وقاية لذاكرة المنظمة من التأكيل بسبب فقدانها مراكز قوتها المتمثلة بحاملي المعرفة وما يرتبط معها من تراجع الأداء المقارن بالمنظمات الاخرى. والتي تظهر من خلال عدم مواكبة التطورات العالمية الا تحت الضغوط القسرية كما ظهرت في اعتماد العديد من المنظمات العراقية البرامج الالكترونية لأداء الاعمال عن بعد او داخل المنظمة لأسباب سياسية وصحية في الفترة الأخيرة.



- ثانياً: التوصيات والمقتراحات**
- بناءً على ما تم استعراضه من النتائج والاستنتاجات يمكن التوصية بالاتي:-
- الاعتراف بشكل رسمي في إدارة المعرفة من خلال الهيكل التنظيمي والاهتمام بتقييم المعرفة الجوهرية لأداء العمل وتحقيق الأهداف.
  - من الضروري وجود أنظمة تساعد في حفظ المعرفة بالمنظمة ؛ علاوة على ذلك ، تسليط الضوء على الطريقة التي تمثل شكلاً أكثر وضوحاً لنظام الذاكرة التنظيمية التي يمكن أن تحمي من فقدان المعرفة عندما يترك الموظفون المنظمة لاي سبب كان .
  - الاهتمام بتحديد أصحاب المعرفة الذين يمثلون المصدر الأهم واعتماد العمل وفق فرق العمل الامر الذي يسهل من عملية ملاحظة وانتقال المعرفة الضمنية الى معرفة على مستوى المجموعة
  - يجب إيلاء الاهتمام الى نقطة مهمة في انتقاء أعضاء فريق العمل اذ يتوجب ان يكون ضمن اعمار متفاوتة وذلك لتفادي خطر خروج أعضاء الفريق من العمل والاحالة الى التقاعد بفترة زمنية واحدة الامر الذي لا يغنى المنظمة من الاستفادة من معارفهم الى لفترة زمنية مؤقتة مرتبطة بوجود أعضاء الفريق ولتفادي تلك المشكلة نقترح بوجود تقواط في اعمار اعضاء فرق العمل.
  - التعرف بمصادر المعرفة (حاملي المعرفة) ومن ثم ضمان تدوين المعرفة وتخزينها لاحقاً بطريقة تجعل استردادها وإعادة استخدامها في المستقبل أسهل ما يمكن .
  - التركيز على ارث المنظمة وثقافتها والتواصل مع القائمين على ذلك اقامة الندوات والدورات التطويرية التي من شأنها ان تعزز التواصل بين الموظفين وخلق مناخ تنظيمي ايجابي من شأنه ان يعزز المعرفة وتبادلها.

**المصادر العربية :-**

السعادي: مؤيد سعيد نعمة، ٢٠٠٦ ، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية: اطروحة دكتوراه فلسفه في ادارة الاعمال (غير منشورة) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد

**المصادر الاجنبية :-**

- Al-Hashem Adel Odeh, Almasri Ammar, Abu Orabi Tareq & Albert W. K. Tan (2021) "The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization" Cogent Business & Management, pp, 1-14.
- Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice 11th edition.
- Baddeley, A.D. (1999) Memoria Humana : Teoría e Práctica. Madrid: McGrawhill
- Chen Huanhuan, Yao Yanhong & Zhou Huiping (2020): How does knowledge coupling affect exploratory and exploitative innovation? The chained mediation role of organizational memory and knowledge creation, Technology Analysis & Strategic Management, 1-15.
- Clewett, D., Gasser, C., & Davachi, L. (2020). Pupil-linked arousal signals track the temporal organization of events in memory. Nature communications, 11(1), 1-14
- Dalkir Kimiz (2005) "knowledge management in theory and practice" 2005, Elsevier Inc. All rights reserved.
- DeLong, D. and Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", Academy of Management Executive, Vol. 14 No. 4, pp. 113-27.
- Fiedler, M., & Welpe, I. (2010). How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. Organization Studies, 31(4), 381-407
- Irani Zahir, Sharif Amir M.& Love Peter E.D. (2009) "Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory " International Journal of Production Economics,122(1), Pp 200-215.



- Walsh James P. and Ungson Gerardo Rivera (1991) "The Academy of Management Review, 16(1), pp. 57-91.
- Kantrow, A.M. (1987) *The constraints of corporate tradition*. New York: Harper & Row.
- Kesavan Preethi (2021) "Enablers of Organisational Learning, Knowledge Management, and Innovation Principles, Process, and Practice of Qualitative Data" under exclusive license to Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Morgeson, F.P. & Hofmann, D.A. (1999) The structure of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. In: *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, p. 249-265.
- Nevo, D., Furneaux, B., & Wand, Y. (2008). Towards an evaluation framework for knowledge management systems. *Information Technology and Management*, 9(4), 233-249.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998), "The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 40-54.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Sabariego, M., Tabrizi, N. S., Marshall, G. J., McLagan, A. N., Jawad, S., & Hales, J. B. (2021). In the temporal organization of episodic memory, the hippocampus supports the experience of elapsed time. *Hippocampus*, 31(1), 46-55.
- Sekaran Uma and Bougie Roger (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. 7th ed, Peshkova. Used under license from Shutterstock. com Registered office John Wiley and Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom.
- Tsai, Wenpin, Social Capital Strategic Relatedness and the formation of Intraorganizational linkage, *Strategic Management Journal*, VOL.21, NO.9, September, 2000
- Vaio Assunta Di, Palladino Rosa, Pezzi Alberto, Kalisz David E. (2021) "The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review" *Journal of Business Research*, 220-231.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*.
- Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management journal*, 37(4), 932-956.
- Weick, K. (1979) "The social psychology of organizing" Reading, MA: Addison-Wesley.
- Alstete, J. W., & Meyer, J. P. (2020). Intelligent agent-assisted organizational memory in knowledge management systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Adobor, H., Kudonoo, E., & Daneshfar, A. (2019). Knowledge management capability and organizational memory: a study of public sector agencies. *International Journal of Public Sector Management*.
- Damian, I. P. M., & Cabero, M. M. M. (2021). Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Spanish organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Sudharatna, Y. (2015). *Organizational Memory System as a Foundation of Knowledge Management*. In *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning* (p. 276). Academic Conferences International Limited.



- Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- Langenmayr, F. (2016), *Organizational Memory as a Function: The Construction of Past, Present, and Future in Organizations*, Springer VS, Wiesbaden
- Akgün, A.E., Keskin, H. and Byrne, J. (2012), “The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness”, *Journal of Product Innovation and Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 432-451.
- Camisón, C. and Villar-López, A. (2011), “Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 8, pp. 1294-1304.
- Connolly, J. (2010), “Corporate DNA: using organizational memory to improve poor decision making”, *Journal of Management History*, Vol. 16 No. 1, pp. 137-138.
- Croasdell, D.T. (2001), “IT’s role in organizational memory and learning”, *Information Systems Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 8-11.
- Tamzini, K. (2015). Strategic Tacit Knowledge-Based Competitiveness. In P. Ordoñez de Pablos, L. Turró, R. Tennyson, & J. Zhao (Eds.), *Knowledge Management for Competitive Advantage During Economic Crisis* (pp. 140–163). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-6457-9.ch009
- Baporikar, N. (2020). Learning Link in Organizational Tacit Knowledge Creation and Dissemination. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development (IJSKD)*, 12(4), 70-88.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management studies*, 38(6), 811-829.
- Massingham, P. R. (2018). Measuring the impact of knowledge loss: a longitudinal study. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 721–758. doi:10.1108/jkm-08-2016-0338
- Rehman, K., Poulova, P., Yasmin, F., Haider, S. A., & Jabeen, S. (2021). Empirical investigation of the impact of knowledge management on organizational learning - a case study of higher education institutions. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-15.
- Kmiecik, R., & Michna, A. (2018). Knowledge management orientation, innovativeness, and competitive intensity: evidence from Polish SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(4), 559-572.
- Jacobsen, K. (2004) A Study of Virtual Organizations – in Mobile Computing Environments. TDT4735 Project in Software Engineering. Trondheim, Norway: Norwegian University of Science and Technology Department of Computer and Information Science.
- Stein, E. W. (1995) “Organization Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management.” *International Journal of Information Management* 15 (2): 17–32.
- Antunes, H. de J. G., & Pinheiro, P. G. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*. doi:10.1016/j.jik.2019.04.002
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba And Leadership: A Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.



- Chou, S. W., & He, M. Y. (2004). Knowledge Management: The Distinctive Roles Of Knowledge Assets In Facilitating Knowledge Creation. *Journal Of Information Science*, 30(2), 146-164.