

دور الذاكرة التنظيمية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

محمد الصالح دشاش¹، بلقاسي زايدي²

¹ جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعربريج، (الجزائر)، mohamedsalah.dechache@univ-bba.dz

² جامعة يحيى فارس، المدينة، (الجزائر)، belkasmizaidi@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/10/29؛ تاريخ القبول: 2022/12/09، تاريخ النشر: 2022/12/31

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الذاكرة التنظيمية في تحسين نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الجماعي، الكلي، من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تكونت من 115 مؤسسة اقتصادية، بحيث تم جمع البيانات والمعطيات الإحصائية عن طريق الاستبيان، أين شمل على متغيرات الدراسة، كما قدمنا في الجانب النظري التأسيس للنظري لمتغيرات للدراسة، كما قمنا بدراسة استقصائية بتشخيص الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل، من حيث مكوناتها الأساسية، بالإضافة إلى معرفة حقيقة تطبيقات مفاهيم التعلم التنظيمي كمتغير تابع، بحيث أجرينا تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والكلي، كما بينت نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية الوصول إلى أن المؤسسات لها مستوى وعي كبير بتبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي وحقق لها العديد من النتائج على المستوى الفردي، الجماعي، الكلي، كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بحيث بلغت نسبة تأثير الذاكرة التنظيمية على التعلم التنظيمي نسبة 44.6%.

الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية: الفعالية، التعلم التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية.

تصنيف JEL: G21، G32

Abstract:

This study aims to find out the role played by the human resources information system in improving the results of organizational learning at the individual, collective, and global level. To this end, a field study was conducted on a group of 115 Algerian economic companies, in which the data were collected by means of a questionnaire, where it included the study variables. As far as the theoretical aspect is concerned; we presented the theoretical rooting of the study variables; and in the field study, we diagnosed the Organizational memory as an independent variable, its main, and the reality of the applications of organizational learning concepts as a dependent variable. Accordingly, we conducted a diagnosis of the organizational learning at the individual, group and organizational level.

On the other hand, The results of the theoretical and applied study have, Companies have a high level of awareness of their adoption of organizational learning applications, Learning has achieved many results at the individual, group, and macro levels, There is a strong statistically significant relationship between the independent variable represented in the human resources information system and the dependent variable represented in organizational learning, where the percentage of the impact of the system on organizational learning reached 44.6%.

Keywords: Organizational memory; efficiency, organizational learning, economic organization.

JEL classification codes: G21, G32

* المؤلف المرسل: محمد الصالح دشاش

مقدمة

نحن نعيش اليوم في عصر المعرفة أو في عصر المعلومات، نظرا لما نراه من النمو السريع في المعلومات والمعارف من حولنا، ونظرا لتعاظم دور وأهمية هذه المعارف والمعلومات في ممارسة جميع وظائف الإدارة وتحقيق التمييز في هذا الشأن، بدأت المؤسسات تهتم بشكل كبير بتطبيق فكر ومبادئ المؤسسة المتعلمة أو مبادئ ومفاهيم التعلم التنظيمي.

لقد مهدت مدرسة الإدارة بالمعرفة ظهور مصطلح منظمات التعلم، تلك المؤسسات التي تهتم بالمعرفة والمعلومات عند ممارستها لوظائف وعمليات الإدارة.

إن من ضمن الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة الاهتمام بالتعلم التنظيمي كوسيلة هامة لبناء وتنظيم المعرفة التنظيمية وتحسينها بهدف الاستفادة منها في تحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها والمحافظة على ثقافتها، حيث انتشر في السنوات القليلة الماضية نوع جديد من الأنظمة يطلق عليه اسم نظم إدارة تدفق العمل داخل الذاكرة التنظيمية وفي العديد من المؤسسات، بحيث تتناسب هذه النظم الجديدة خصوصا لتحقيق ذاكرة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة، بحيث تساعد على فهم التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي في المؤسسة سوية، كما أنها تعتبر أداة لدعم التعلم التنظيمي في المؤسسة وأن من بين الخصائص المميزة لها داخل هذا النظام هو خزن المعلومات المتعلقة بالمهارات، المعارف، الخبرات، التي يكتسبها الأفراد داخل التنظيم في المؤسسة، بالإضافة إلى الدعم المستمر لتكامل هذه المعلومات في المؤسسة.

1.1. إشكالية البحث:

إن الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو معرفة واقع تطبيقات التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومعرفة الدور والآلية التي تعمل بها الذاكرة التنظيمية في تحقيقه، لذلك فإنه يعتبر مدخلا رئيسا لهذه المؤسسات، خاصة التي تريد تطبيق مرتكزات التعلم التنظيمي، بحيث تساعد الذاكرة التنظيمية على مواجهة تحديات المنافسة، كما تعتبر الذاكرة التنظيمية المبدأ الأساسي في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي داخل التنظيم للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص، على هذا الأساس ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة النظرية والتطبيقية، قمنا بصياغة التساؤل الجوهري الرئيسي التالي:

ما هو دور الذاكرة التنظيمية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

2.1. فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة فرضية رئيسية كمحاولة لتوقع الإجابات الممكنة لصحتها أو عدم صحتها، من خلال إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يمكن صياغتها كالتالي:

للذاكرة التنظيمية دور في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

3.1. أهداف وأهمية البحث:

من أجل الإحاطة بمتغيرات وأبعاد المشكلة المطروحة، نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- محاولة الإلمام بمفهوم الذاكرة التنظيمية ومكوناتها؛
- معرفة مضامين التعلم التنظيمي؛
- التعرف على مفهوم الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بالتعلم التنظيمي؛
- الخروج بتوصيات ونتائج تفيد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي.

4.1. منهج الدراسة:

بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، بالإضافة إلى طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، وبغرض القيام بالتحليل العلمي والمنهجي لهذه الدراسة، سنعتمد في الجزء النظري والتطبيقي على المنهج الوصفي التحليلي بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع (نظام معلومات للموارد البشرية، التعلم التنظيمي)، بالإضافة إلى عمليات التحليل والوصف وتفسير عينة الدراسة

I. الدراسة النظرية

مفهوم التعلم التنظيمي

لقد اختلفت الأدبيات التي تناولت موضوع التعلم التنظيمي وذلك وفق اتجاهين أساسيين: بحيث التيار الأول مضمونه يتجه نحو المنظمة المتعلمة، وهو تيار إرشادي يتجه نحو المجال التطبيقي (العملي)، أما التيار الثاني فهو تيار التعلم التنظيمي والذي هو مجرد ويميل إلى الجانب الأكاديمي، لكن ضمن هذا الفرع سوف نركز على تيار التعلم التنظيمي والذي يعتبر موضوع بحثنا، مع توضيح الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حتى يتسنى للقارئ التفرقة بينهما وعدم الخلط بينهما.

ظهر أول استخدام لمصطلح التعلم التنظيمي في عام 1978 من قبل الباحثين Argris و Schon بعنوان: التعلم التنظيمي.

كما يعرف Leroy التعلم التنظيمي على أنه "ظاهرة جماعية لتأسيس والحصول على الكفاءات التي كلما كانت أعمق كلما كانت دائمة ومستمرة". (Fa, 1998, p. 2) كما تعرف المدرسة السلوكية التعلم التنظيمي على أنه "تركيبية (فعل - رد فعل) والتي تمثل العلاقة بين المؤسسة والبيئة والتي لديها مجموعة من الحوافز تستجيب لها المؤسسة لتتكيف معها، فالحافز يتطلب البحث عن استجابة تعتمد على الخبرة السابقة في حالة تكرار الحافز نفسه". (Tebourbi.N, 2001, p. 31)

يعرف G.Koenig التعلم التنظيمي بأنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وتكوين الكفاءات، حيث تحدث تغيير في عملية إدارة وتسيير الوضعيات" (Ahmed.bounfour, 1998, p. 823) عرف علي السلمي التعلم التنظيمي على أنه "تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم، عن طريق الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، كما يتم من خلاله التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توظيفها في المؤسسة" (السلمي، 2008، صفحة 395)

إذن، من خلال سردنا لهذه التعاريف المتعددة، يمكننا أن نعرف التعلم التنظيمي على أنه سلوك إنساني ناتج عن الخبرة والتجربة والممارسة التي يكتسبها الفرد داخل التنظيم في المؤسسة. كما يعتبر التعلم التنظيمي على انه كل الأمور الروتينية التي تضاف إلى رصيده المعرفي، سواء تعلق الأمر بالأشياء الروتينية المتمثلة أساسا في مجموعة القواعد، الإجراءات الأساليب، الإستراتيجيات، المعتقدات، القيم، المعارف الثقافية، استخدام التكنولوجيا، بالتالي كل هذه الأمور تصبح في النهاية تراكم تساعد على حل المشكلات والقدرة على الاستجابة السريعة في فهم الأمور، القدرة على الابتكار والإبداع.

2.2. نتائج التعلم التنظيمي

نتائج التعلم التنظيمي تكمن من خلال استغلال المؤسسة للمعلومات والمعارف، المهارات التي يكتسبها الأفراد في المؤسسة، سواء على المستوى الفردي والمستوى الجماعي أو على مستوى التنظيمي، بحيث أن هذا الاستخدام سيولد أيضا مجموعة من النتائج على المستوى الفردي والمستوى الجماعي أو على مستوى التنظيمي، أين ينعكس على المستوي الكلي للمؤسسة، إذ أن نتائج التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز والأداء التنافسي، تجنب النقص في مختلف مجالات العمل التنظيمي، التحسين المستمر في الجودة، القدرة على الإبداع والابتكار، زيادة القدرة على مواجهة التغيير، تعظيم قدرة وكفاءة الموارد

البشرية ودعم الاستقلالية الفردية والتنظيمية، إدارة الوقت بكفاءة، فهم واستيعاب مختلف القضايا البيئية والتنظيمية، فهم علاقة التداخل التنظيمي بين مخرجات ومدخلات المؤسسة، تحفيز ودعم الأفراد معنويا ونفسيا. (الرب، 2006، الصفحات ص، 6-7)

3.2. ماهية الذاكرة التنظيمية

1.3.2. مفهوم الذاكرة التنظيمية

تعددت مفاهيم الذاكرة التنظيمية بسبب الاختلاف الكبير بين الباحثين، حيث لا يمكن إعطاء تعريف موحد لهذا المفهوم، لأنه عبارة عن مفهوم حديث تتخلله العديد من المفاهيم وعلى هذا الأساس فإن الخروج بمفهوم موحد أمر جد صعب في الوقت الحاضر، بسبب مشكل التجسيد والكينونة، مشكل وجهات النظر العلمية والمفاهيمية، العملية، مشكل التوقع، مشكل طريقة التعامل معها، مشكل الأثر الذي تعكسه، مشكل علاقتها بنظام معلومات الموارد البشرية، لذلك سوف نقدم بعض التعاريف التي لها أهمية بالموضوع، بحيث تعكس الدواعي الأساسية لدراستها، خاصة الجوانب التقنية منها التي تربط طريقة عمل الذاكرة التنظيمية، التي يعكس تصور المؤسسة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تعالج وتسترجع، تخزن المعلومات من الذاكرة التنظيمية، على هذا الأساس يمكننا تقديم في هذا الفرع تعاريف ومقاربات الذاكرة التنظيمية في النقاط التالية:

تعرف الذاكرة التنظيمية على أنها "مستودع تخزن فيه كل المعلومات، الإجراءات، القواعد، الروتين، التي يمكن أن تسترجعها المؤسسة عند الحاجة". (Moorman, 1997, p. 193)

كما تعرف على أنها "نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المؤسسة والذي يمكن أن تستخدم لدعم القرارات الحالية". (Bannon, 1996, p. 336)

كما تقوم الذاكرة التنظيمية "على مجموعة المعارف والإجراءات والقواعد، ذكريات الأفراد، بحيث يتم وضعها في شكل ملموس مثل الوثائق، قواعد البيانات، بشرط أن تستخدم في خدمة المؤسسة". (Girod, Pour une définition opérationnelle et une modalisation de la mémoire organisationnelle, 2003, p. 9)

كما أن أفضل طريقة لتحديد معنى الذاكرة التنظيمية تكون بالتمييز بين أنواع المعرفة المتواجدة داخل هيكلها (الكفاءات)، معرفة كيفية التصرف، كيفية تحمل مسؤولية، وكيفية اتخاذ القرار، المعارف النظرية (المفاهيم المخططات، المعرفة المتخصصة، المعرفة الإجرائية، المعرفة الاجتماعية، المعرفة التنظيمية، المعرفة المتعلقة بالمنتجات المادية)،

والمعارف العملية (كيفية العمل)، المعرفة الإجرائية (التي تسمح بعد التدريب بتطبيق أساليب معينة أثناء العمل)، المعرفة التجريبية (تشمل الدروس المستفادة من التجربة العلمية)، وأخيرا المعرفة الإجرائية الجماعية، بحيث كل المعارف تخزن في قاعدة بيانات تسترجع عند الحاجة. (Ben Hamadi, 2002, p. 82)

يبدو جليا ما سبق، بأن إيجاد تعريف واحد وثابت للذاكرة التنظيمية يعتبر أمر جد صعبا نظرا لكونها مفهوم نسبي مرتبط بطبيعة ونوع المؤسسة وأفرادها، المفاهيم المختلفة للكتاب، بحيث هناك من يراها على أنها مجموعة معلومات وهناك من يراها على أنها مجموعة معارف، كذلك من يراها على أنها مجموعة برامج وكفاءات، مجموعة من البيانات... إلخ، هذا ما جعل الباحث يقدم مفهوم شامل للذاكرة التنظيمية على أنها مخزن لمجموعة المعارف الضمنية والتصريحية، الاجتماعية والمهارات (الملموسة والغير ملموسة)، المعلومات، الخبرات، الثقافة، العادات والقيم، التي تعكس تاريخ المؤسسة الماضي والحالي، بحيث توضع في شكل قواعد بيانات محفوظة في عدة أشكال، يتم استرجاعها عند الحاجة إليها في اتخاذ القرارات المستقبلية.

2.3.2. أنواع الذاكرة التنظيمية

- الذاكرة التنظيمية التقنية

يستند هذا النوع من الذاكرة على المعرفة المهنية متضمنة التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم وتقوي العمليات النظامية للمنظمة، حيث تضمنت متغيرات، نظم وتطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج، استخدام تقنية المعلومات، شبكة الانترنت، التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستخدم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة،... إلخ، هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة، جودة المنتج، تكلفته، كما يمكن للذاكرة التنظيمية التقنية أن تجعل المؤسسة قادرة أن تتطور بشكل مستمر، وعلى المؤسسة أن تبذل وتهتم بالتقنيات التي تحدث في البيئة، وأن تتعلم منها، لكن من جانب آخر على المؤسسة أن تحافظ على سرية الذاكرة التنظيمية التقنية كي لا تذهب إلى المنافسين. (البغدادي، 2007، صفحة 159)

- الذاكرة التنظيمية الإدارية

هي الذاكرة التنظيمية التي تسيطر على العمليات داخل المؤسسة، بحيث يمكن أن توصف على أنها طريقة الإدارة وهيكلها، مثل طريقة إدارة المعرفة، ترتيب المصنع، إدارة الموارد البشرية، الإستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة إنتاج إدارة التسويق، تدريب الموارد البشرية، إدارة الأزمة.

- الذاكرة التنظيمية الثقافية

تعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة، كتاريخ المنظمة، القيم المشتركة، التنظيم غير الرسمي، الأعراف، التقاليد واقتراحات العاملين، كما أن الذاكرة التنظيمية الثقافية بأنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها ومن كونها متشكلة في تاريخ المنظمة، فهي تتأثر بالثقافة الخارجية، ومن الصعب تغييرها، إضافة إلى أن الذاكرة التنظيمية الثقافية تتأثر بتصرفات وأفعال الفرد، وتعتبر في نفس الوقت موجهة لتصرفاته لذلك، يجب أن تفهم، وتمارس من قبل جميع العاملين، وتساهم هذه الذاكرة في تطوير الذاكرات التنظيمية الأخرى، كونها المرتكز الأساسي لها.

- الذاكرة التنظيمية التسويقية

هي تشمل كل ما له علاقة بالأطراف الخارجية بما فيها الزبائن والوسطاء، والموزعين ... وتهدف إلى توجيه الإدارة نحو بناء علاقات جيدة مع الزبائن، صياغة إستراتيجية مناسبة للتسويق، وبناء أسس التعاون مع المنظمات الأخرى، ومبادئ الوصول إلى الزبائن واختيار الوسطاء، قنوات التوزيع، والمزيج التسويقي وغيرها من مجالات المعرفة والتي تتطلب الحماية من المنافسين والعمل على تحديثها باستمرار استجابة لمتغيرات السوق والتوقعات الخاصة بالعرض والطلب. (البغدادي، 2007، صفحة 159)

بناء على ما تقدم، فإن هذه المكونات الأربعة للذاكرة التنظيمية تلعب دورا هاما في المؤسسة، إذ من خلالها يمكن لمتخذي القرارات والمسيرين أن يستخدموا المعرفة لتوجيه الأنشطة الحالية، بحيث تتجسد هذه المعرفة حول تحسينات الأداء التنظيمي في المؤسسات، وبشكل رئيسي في الذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية التقنية، والذاكرة التنظيمية التسويقية، أما الذاكرة التنظيمية الثقافية فهي موضوع قابل للتغير ويصاحب التغير في خبرة المؤسسة.

- الذاكرة التنظيمية الجماعية

هذا النوع من الذاكرة لا بد أن تعترف بالسياق الاجتماعي للذاكرة التنظيمية، والذي لا يتجسد فقط في عملية استقطاب وتبادل المعرفة، ولكن أيضا في كيفية جعل هذه المعرفة مفيدة للأفراد في إطار عملهم. وبالمثل، إذ تمثل مجمل محتويات الذاكرة التنظيمية أكثر من مجموع ذكريات أعضاء التنظيم، لذلك فهي تعتبر ظاهرة اجتماعية، أيضا فالمنظمات هي عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد وتتطلب تفاعل الأفراد وتعاونهم وبناء علاقات اجتماعية فيها، فالمنظمات وبالتالي تصبح مركز للذاكرة الجماعية. (Endlich, 2001, p. 201)

3.3.2. علاقة التنظيم بالعلم

إن المؤسسات التي تعمل بتطبيقات التعلم التنظيمي يمكن أن تتميز بدعمها الكبير لعمليات التعلم لأعضائها والتحسين الذاتي المستمر، إذن هدف المؤسسة التي تطبق التعلم التنظيمي هو ليعرف ويدرك وينجز عمليات التغيير الضرورية نفسها، وبشكل أكيد، فإن التعلم المؤسساتي وتكيف الثقافة يفرض وجود ثقافة تعلم والتي ترعى الابتكار والإبداع. كما أن المؤسسات المتعلمة تعزز أو تزيد التعلم التنظيمي، فهو يزيد من تعلمها والذي يقودها إلى تحسين الأداء، كما يميل إلى كسب أو حصول على المهارة بالإضافة إلى دروس تعلمها، بشكل إيجابي أو سلبي.

كما تعد الذاكرة التنظيمية واحدا من أهم المفاهيم التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعلم التنظيمي مثلها مثل المنظمة المتعلمة أو الذكاء الاصطناعي فهي تمثل تصورا تسعى المؤسسة إلى تطبيقه على أرض الواقع وكذا وسيلة تدفعها إلى الوصول إلى تحقيقه، في هذا الإطار تأخذ الذاكرة التنظيمية قيمة محورية كونها تشكل دعامة أساسية للتعلم التنظيمي.

كما يؤكد الباحث Jean Yves Prax أن الذاكرة التنظيمية متعلقة بذاكرة الأفراد فالتجارب والتعليمات المتتابة يمكن أن تخزن في العادات والهياكل الإجراءات، القواعد، التي تترجم في شكل تعلم تنظيمي، أيضا فإن التجارب الفردية تعتبر ضمنية وذاتية وهو ما يجعل الصعوبة الرئيسية في خلق ذاكرة جماعية تكمن في اختيار معايير وصفية وجمية بالنسبة للجميع في كل زمان ومكان (PRAX, 2004, p. 53).

يتضح مما سبق، أن التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية لهما علاقة ببعضهما البعض بالرغم من أنهما يهتمان بوظائف مختلفة، لذلك فالعلم التنظيمي يهتم باكتساب المعرفة والمهارة ونشرها داخل المؤسسة لينتج عنه تعلم فردي، تعلم جماعي، تعلم تنظيمي، بينما الذاكرة التنظيمية تكون مشتركة ومتلازمة مع الاحتفاظ والاسترداد، عملية خزن للمهارات، المعارف، العادات، القيم التي يكتسبها الفرد داخل المؤسسة، لذلك ما يمكننا استنتاجه هو أن الذاكرة التنظيمية وعملية التعلم التنظيمي عنصران متكاملان ولا يمكن تصور أحدهما من دون الآخر.

3. الدراسة التطبيقية

1.3. الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

إن تحديد المنهج المتبع يساعد الباحث بالانتقال من المرحلة النظرية إلى المرحلة العملية، أي الانتقال من إشكالية البحث التي تتسم بالعمومية والتجريد إلى معرفة السلوكيات التي نلاحظها في أرض الواقع.

1.1.3. أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات لجمع الحقائق والمعلومات في هذه الدراسة التطبيقية حيث تمثلت في الاستمارة، المقابلة الشخصية، بغرض الوقوف على الواقع العملي والفعلي لتطبيق عمل نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة.

- الاستمارة (الاستبيان)

لقد تم إعداد هذا الاستبيان بالرجوع إلى مجموعة من الأدبيات النظرية وبعض الدراسات السابقة حول هذا الموضوع، بحيث يعتبر الأداة الرئيسية في هذه الدراسة التطبيقية.

- المقابلة الشخصية

إضافة إلى الاستبيان المستخدم في الدراسة التطبيقية، تم الاعتماد على المقابلة الشخصية، لأن المقابلة تضمن الملاءم الجيد لاستمارة مع التأكد من عدم ترك بعض الأسئلة دون إجابة، مع مساعدة المستجوبين بمعنى كل سؤال في الاستبيان، إذا أن الدراسة كانت بالتحديد مع مدراء المؤسسات الاقتصادية ومسؤول إدارة الموارد البشرية، بغرض توضيح للمستجوبين إشكالية الدراسة أولاً، ثم التأكد من إمكانية إجراء الدراسة أم لا، كما كانت مقابلات أخرى مع مسيري المؤسسات الاقتصادية وذلك في حالة عدم إمكانية مقابلة المدير شخصياً، أو في حالة غيابه المستمر في المؤسسة بحكم انشغاله في مهام أخرى خارج المؤسسة.

2.1.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1.1.3 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

-الصدق الظاهري

يقصد بصدق الاستبيان الظاهري مدى قدرته على جمع المعلومات التي يريدها الباحث، لذلك يتم اختبار ذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء في صياغة الاستبيانات، للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان، بالإضافة إلى صحة العبارات المستخدمة فيه، مدى وضوحها، كما يتم اختبار صدق الاستبيان بتطبيقه على مجموعة محدودة من الأفراد - عينة استطلاعية- يكونون متفقين في خصائصهم مع مجتمع البحث

من أجل تحديد درجة تجاوب المستجوبين مع الاستبيان، الأسئلة الغامضة، مشكلات التصميم والمنهجية. (قدي، 2009، صفحة 113)

- الصدق الداخلي للاستبيان

الجدول التالي يبين معاملات الارتباط لكل بعد مع محوره باستخدام معامل بيرسن *Pearson* كالتالي:

جدول رقم (01): معاملات ارتباط *Pearson* لفقرات الذاكرة التنظيمية بالتعلم

التنظيمي

اسم البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	اسم البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
معاملات ارتباط أبعاد محور الذاكرة التنظيمية					
مكونات الذاكرة التنظيمية	0.838	0.000	أنواع الذاكرة التنظيمية	0.677	0.000
معاملات ارتباط أبعاد محور التعلم التنظيمي					
تشخيص التعلم التنظيمي	0.844	0.000	مستويات التعلم التنظيمي	0.938	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

يتضح من الجداول رقم (01)، أن قيم معامل ارتباط *Pearson* لكل بعد من الأبعاد مع محوره موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل، مما يدل على صدق اتساق كل بعد مع محوره.

- قياس ثبات الاستبيان (*Reliability*)

من أجل قياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (*Cronbach Alpha*) باستخدام برنامج SPSS. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (02): قيمة معامل الثبات (*Cronbach Alpha*) للاتساق الداخلي لمتغيرات

الدراسة

اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	محور التعلم التنظيمي	محور الذاكرة التنظيمية	الاستبانة ككل
	0.919	0.970	0.970	0.970

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة، وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائياً 0.70، حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان 0.970، حيث تعتبر نسبة ثبات كبيرة، يمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

3.1.3. منهجية تصميم الاستبيان وترميزه ومجتمع الدراسة

3.1.3. أ. منهجية تصميم الاستبيان وترميزه

- لقد تم تصميم أسئلة الدراسة في هذا الاستبيان بناء على النوع المغلق المحدد للإجابة واحدة فقط، من أجل تسهيل على مائى الاستبيان بإعطاء تقديراتهم بسهولة، وعلى الباحث ترميز الإجابات وتحليلها.
- لقد اعتمد الباحث في هذا الترميز على معيار ليكارت الخماسي (*likert scale*) حيث تم منح القيم من 1 إلى 5 لكل من البدائل الواردة لكل سؤال كالتالي:
 - إعطاء 5 علامات للإجابة على موافق جداً؛
 - إعطاء 4 علامات للإجابة على موافق؛
 - إعطاء 3 علامات للإجابة على موافق بدرجة أقل؛
 - إعطاء علامتين للإجابة على غير موافق؛
 - إعطاء علامة واحدة للإجابة على غير موافق إطلاقاً.

كما تم إعطاء لكل خيار من مختلف الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتهم بحسب طبيعة عبارات القياس، حيث تم استخدام معيار مستوى المعنوية لاختبار t ؛ بالتالي فإن المتوسط الحسابي لاتجاهات إجابات المستجوبين للموافقة أو عدم الموافقة على كل بند هو كالتالي:

أولاً: إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 نقوم بالمقارنة بين المتوسط الحسابي لاتجاه إجابات المستجوبين وبين المتوسط الحسابي الفرضي التي يأخذ القيمة 3 في مقياس ليكارت الخماسي، بحيث نميز بين حالتين:

1. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين مرتفع، مما يدل على مستوى توفر مرتفع للموافقة على البند؛
2. إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أقل من المتوسط الحسابي الفرضي، فإن المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين منخفض، مما يدل على مستوى توفر منخفض للموافقة على البند.

ثانيا: إذا كان مستوي المعنوية أكبر من **0.05** لا نقوم بعملية المقارنة، فنقول أن المتوسط الحسابي لأراء المستجوبين متوسط، مما يدل على مستوى توفر متوسط للموافقة على البند.

3.1.3. ب. مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

إن اختيار مجتمع وعينة البحث هو موضوع مهم جدا في هذا النوع من الأبحاث، التي لا يمكن فيها الحصول على معلومات من كافة المجتمع المدروس بسبب اتساع حجمه وعدده، لذلك لا بد من أخذ عينة تمثل الصفات الأساسية لهذا المجتمع، وهو ما يطلق عليها في الإحصاء بالمعينة والتي تعرف على أنها "عملية اختيار جزء من المجتمع الإحصائي للاستدلال على خواص المجتمع بأكمله عن طريق تعميم نتائج العينة على المجتمع المدروس"، أين تستخدم لغرض اختيار مفردات من المجتمع وإخضاعها للعمل الإحصائي، بحيث تكون النتائج المتوصل إليها من معطيات العينة صالحة لتمثيل المجتمع. (أماني، 2007، صفحة 06)

تجدر الإشارة أن توزيع الاستبيان على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كان من قبل الباحث شخصيا وبمساعدة بعض الأساتذة الباحثين، أين تم منحهم الاستبيان وتوزيعه على المؤسسات الاقتصادية التابعة لولايته، والهدف منها تسهيل عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه في اقل مدة زمنية ممكنة، حيث تم توزيع **180** استبيان وتم استرجاع منهم **145** استبيان، أين تم استبعاد **30** استبيان لعدم وجود نظام معلومات الموارد البشرية، أما بقية الاستبيانات التي بلغ عددها **35** استبيان تم استبعادها، بسبب عدم إكمال الإجابات فيها وبعض الآخر عدم الإجابة عليها إطلاقا لأسباب شخصية، بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة **115** استبيان أي بنسبة **63.8%** من عينة الدراسة.

2.3. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

1.2.3. اختبار فرضية الدراسة

تتمثل الفرضية الثالثة للدراسة في "تحقق الذاكرة التنظيمية من فعالية التعلم التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة"، وبعد إجراء الاختبارات اللازمة توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط للمتغير التابع (أنواع،

مصادر، نتائج) التعلم التنظيمي

معامل التحديد R^2	اختبار(ت)		معادلة الانحدار	
	مستوى	T	الخطأ	المعاملات

	المعنوية Sig		المعياري	B	
الذاكرة التنظيمية	0.000	9,537	,69018	,668	% 44,6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

نلاحظ من الجدول رقم (03) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للمتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية) على المتغير التابع (التعلم التنظيمي) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.537) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (تم استخراج قيمة "t" الجدولية من الجداول الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05 كالتالي: $t_{113}^{\alpha=0.05} = 1.96$) عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ ، كما أن مستوى المعنوية (0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، كما تشير قيمة المعامل (B) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.668 في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، مما يقضي برفض الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على أنه: "لا يوجد دور لذاكرة التنظيمية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة"، بالتالي تم قبول الفرضية البديلة H_1 ، التي نص على أن لذاكرة التنظيمية دور في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن معامل التحديد (R^2) لهذا النموذج قد بلغ (44.6%) وهذا يعني أن المتغير المستقل (لذاكرة التنظيمية) يفسر ما مقداره 44.6% من التباين في المتغير التابع (التعلم التنظيمي)، أو بمعنى آخر أن 44.6% من التغيرات على مستوى التعلم التنظيمي (تشخيص التعلم التنظيمي، نتائج التعلم التنظيمي) سببها تغيرات على مستوى الذاكرة التنظيمية وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي تحدثها لذاكرة التنظيمية في تحقيق فعالية التعلم التنظيمي.

2.2.3. نتائج تحليل محور التعلم التنظيمي

- التعلم على المستوى الفردي

جدول رقم (04): تحليل فقرات: بند تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الفردي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
W29a	تعلم المؤسسة العمال بأهدافها	3,92	1,215	1	,000	مرتفع
W30a	تعتبر المؤسسة الأفراد مصدرا هاما للمعلومات	3,87	1,022	2	,000	مرتفع

مرتفع	,000	3	1,099	3,81	عندما يحتاج العمال لمعلومة يحصلون عليها بسهولة	W31a
مرتفع	,000	5	1,127	3,63	هل المهام الموكلة للأفراد معرفة بشكل واضح	W32a
مرتفع	,000	4	1,339	3,80	هل تضع المؤسسة مجموعة أدوات أمام العمال لعرض أفكارهم (دفتر الاقتراحات)	W33a
مرتفع	,000		,91170	3,8052		المستوى الفردي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تبين معطيات جدول رقم (04) نتائج تحليل رند التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في البنود (29)، (30)، (31)، (32)، (33) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث جاءت تصورات أفراد العينة بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، إذ جاءت كل عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.63 و3.92، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون العمال في المؤسسات محل الدراسة على علم بأهدافها، أنهم مصدرها ما للمعلومات، كذلك كون العمال يحصلون على المعلومات التي يحتاجونها بكل سهولة، كذلك فإن المؤسسات محل الدراسة تضع مجموعة من الأدوات أمام العمال لعرض أفكارهم مثل وضع دفتر للاقتراحات، كما أن العمال على علم وبشكل واضح حول كل المهام الموكلة إليهم، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (29)، (30)، (31)، (32)، (33) تراوح ما بين القيمتين 1.215 و 1.127 وهي قيم صغيرة، هذا ما يبين عدم وجود تشتت (تجانس) في آراء المستجوبين.

أما بالنسبة للبند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى الفردي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.80 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 0.911 وهي قيمة صغيرة، ما يبين وجود تجانس في إجاباتهم حول التعلم على المستوى الفردي ككل.

- التعلم على المستوى الجماعي

جدول رقم (05): تحليل فقرات رند تشخيص التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
W34b	تعقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات	3,79	1,210	1	مرتفع
W35b	هناك حوار فعال في المؤسسة	3,77	1,286	2	مرتفع

مرتفع	,000	3	1,242	3,70	تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها	W36b
منخفض	,001	5	1,390	2,44	تناقش الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها	W37b
مرتفع	,000	4	1,261	3,61	تشجع المؤسسة العمال على العمل الجماعي	W38b
مرتفع	,000		1,0534	3,462		المستوى الجماعي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS IBM 22

توضح معطيات جدول رقم (05) نتائج تحليل «بند التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي خمسة أسئلة، تمثلت في البنود (34)، (35)، (36)، (37)، (38) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 1)، حيث جاءت تصورات أفراد العينة بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، حيث جاءت معظم عبارات القياس ضمن هذا المستوى لكن بمتوسطات حسابية متباينة تراوحت بين 3.79 و 3.44، عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة كون المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تقوم بعقد اجتماعات للعمال من أجل حل النزاعات التي تنشأ بينهم وبين الإدارة، خلق حوار فعال، مناقشة النجاحات التي مرت بها المؤسسة والاستفادة منها، كما تقوم بالتشجيع على العمل الجماعي، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (34)، (35)، (36)، (38) اخذ قيم كبيرة تراوحت ما بين القيمتين 1.210 و 1.39، هذا ما بين وجود تشتت (عدم تجانس) في آراء المستجوبين، باستثناء الفقرة (37) فقد أخذ المتوسط الحسابي لها القيمة 2.44 عند مستوى معنوية (0.000)، بانحراف معياري 1.39، وهو مستوى توفر منخفض، ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بمناقشة الإخفاقات التي مرت بها المؤسسة والاستفادة منها، كما نلاحظ وجود تشتت في آراء المستجوبين حول هذا البند.

أما بالنسبة للبند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى الجماعي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.462 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما بين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 1.05 وهي قيمة صغيرة نوعا ما، ما يبين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول التعلم على المستوى الجماعي ككل.

- التعلم على المستوى التنظيمي

جدول رقم (06): تحليل فقرات بعد تشخيص التعلم على المستوى التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
---------------	--------	--------------------	----------------------	--------------------	-------------------	-----------------

منخفض	,004	4	1,367	2,37	تستفيد المؤسسة من الشراكات التي تعقدتها	W39c
منخفض	,004	3	1,527	2,42	تستعين المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى	W40c
مرتفع	,000	2	1,207	3,70	تقوم المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملنا (تقارير- لوحة إعلانات)	W41c
مرتفع	,000	1	,938	4,12	سياسة وأهداف المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العمال	W42c
مرتفع	,000		,97478	3,1525		المستوى التنظيمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

توضح معطيات جدول رقم (06) نتائج تحليل بند التعلم التنظيمي على المستوى الكلي، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي أربعة أسئلة، تمثلت في البنود (39)، (40)، (41)، (42)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث جاء آراء المستجوبين بدرجات (مستوى توفر) مرتفعة، إذ أخذ المتوسط الحسابي للفقرتين (41)، (42) القيمتين 4.12 و3.70، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة حول الموافقة بشدة من حيث أهمية وضوح سياسة وأهداف المؤسسات محل الدراسة للعمال، وضع التقارير ولوحات إعلان من أجل وضع كل ما هو جديد في المؤسسة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرتين (41)، (42)، أخذ القيمتين 1.207، 0.938 على التوالي وهي قيم صغيرة نوعا ما، ما يبين تجانس في آراء المستجوبين.

أما الفقرتين (41)، (42)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمتين 2.37، 2.42، على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر منخفض، ما يبين أن آراء المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة لا يوافقون بشدة على كون المؤسسات تقوم بالاستعانة بمكاتب الدراسات لإجراء المقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى والاستفادة من الشراكات المنعقدة بينهم، أما الانحراف المعياري للفقرتين فقد أخذ القيمتين 1.367، 1.527 على التوالي وهي قيمة كبيرة نوعا ما، ما يبين عدم وجود تجانس في آرائهم.

أما بالنسبة للبند ككل (التعلم التنظيمي على المستوى التنظيمي)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.152 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز آراء المستجوبين حول الموافقة بشدة حول فقرات هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل أخذ القيمة 0.974 وهي قيمة صغيرة، ما يبين عدم وجود تشتت في إجاباتهم حول بند التعلم على المستوى التنظيمي ككل.

3.2.3. نتائج تحليل محور الذاكرة التنظيمية

جدول رقم (07): تحليل فقرات: بند الذاكرة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية	مستوى التوفر
G20a	وعاء ورقي	4,31	,718	1	,000	مرتفع
G20b	الأنشطة المغطاة	4,06	,920	2	,000	مرتفع
G20c	الأقراص الضوئية	2,17	,982	4	,000	منخفض
G20d	الذاكرة المتنقلة	4,04	1,071	3	,000	مرتفع
الذاكرة التنظيمية		3,645	,58112		,000	مرتفع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات لبرنامج SPSS ibm 22

تمثل معطيات الجدول (07) نتائج تحليل بند الذاكرة التنظيمية، الذي كان عدد الأسئلة التي تتضمنه هي أربعة أسئلة، تمثلت في الفقرات (i20)، (20ب)، (20ت)، (20ث)، كما جاء في أداة الدراسة (الملحق1)، حيث نلاحظ أن معظم الفقرات أخذت مستوى توفر مرتفع، أين بلغ المتوسط الحسابي للفقرات (i20)، (20ب)، (20ث)، القيم 4.31، 4.06، 4.04 على التوالي عند مستوى معنوية (0.000)، هذا ما يعني أن المستجوبين يوافقون بشدة على كون أن الذاكرة التنظيمية لنظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة يقوم بتخزين المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة في شكل وعاء ورقي، الأنشطة المغطاة، الذاكرة المتنقلة، كما نلاحظ أن الانحراف المعياري للفقرات (i20)، (20ب)، (20ت)، تأخذ القيم 0.718، 0.920، 0.982 على التوالي وهي قيم صغيرة، ما يؤكد وجود تجانس كبير في إجابات المستجوبين، وهذا ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للوعاء الورقي أولاً، ثم الذاكرة المتنقلة والسبب يعود لكون الوعاء الورقي يمكن أن يحتفظ بالمعلومات بشكل أقل خطورة من الأشكال الأخرى، كذلك راجع إلى أن هذا النوع من الأوعية قد تتعرض إلى الكثير من أنواع الفيروسات التي تصيب الذاكرة المتنقلة والوسائل المستخدمة في تسيير هذه البرامج. أما بالنسبة للبند ككل (الذاكرة التنظيمية)، فقد أخذ المتوسط الحسابي القيمة 3.645، بانحراف معياري 0.581 عند مستوى معنوية (0.000)، وهو مستوى توفر مرتفع، هذا ما يبين تمركز إجابات المستجوبين حول الموافقة بشدة حول بنود هذا البند ككل، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري للبند ككل منخفض كثيراً، ما يبين وجود تجانس كبير في إجاباتهم حول أنواع الأوعية التي يتم فيها تخزين المعلومات المتعلقة بالذاكرة التنظيمية.

4.الخاتمة:

نستنتج من خلال نتائج هذه الدراسة العديد من النتائج يمكن ذكرها كالتالي:

- تعتبر الذاكرة التنظيمية وسيلة لدعم تنفيذ عمليات الأعمال، بحيث تقوم بخزن وتجميع واسترجاع كل المعارف والمهارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي داخل هذا النظام على كل الأزمنة (الحالية - الماضية - المستقبلية)، لذلك فهو يعتبر المرآة الحقيقية لمحيط العمل داخل المؤسسة، بل يعتبر مدخلا لربط كل المعلومات المتعلقة بالعنصر البشري ومحاولة دمجها مع نتائج التعلم التنظيمي.

- تعد الذاكرة التنظيمية واحدة من أهم المفاهيم التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم التنظيمي مثلها مثل المنظمة المتعلمة أو الذكاء الاصطناعي فهي تمثل تصورا تسعى المؤسسة إلى تطبيقه على أرض الواقع وكذا وسيلة تدفعها إلى الوصول إلى تحقيقه، في هذا الإطار تأخذ الذاكرة التنظيمية قيمة محورية كونها تشكل دعامة أساسية للتعلم التنظيمي.

- إن معظم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق مفاهيم التعلم التنظيمي، خاصة بعد ما تم تشخيصه ميدانيا، إذ نجد أنها لها مستوى وعي كبير بتبنيها لتطبيقات التعلم التنظيمي، سواء على المستوى الفردي، بحيث تعلم موظفيها بأهدافها، كما تعتبرهم مصدرا هاما للمعلومات، عندما يحتاجون للمعلومات يحصلون عليها بكل سهولة، مهامهم مفهومة بشكل واضح، كما تضع المؤسسات مجموعة من الأدوات لعرض أفكارهم ومقترحاتهم، أما على المستوى الجماعي، كما تقوم بعقد اجتماعات لحل الصراعات والنزاعات، من خلال الحوار البناء والفعال، محاولة مناقشة النجاحات بينها وبين الموظفين، التشجيع على العمل الجماعي، لكن نجد نقص في الدراسات المتعلقة بالنتائج السلبية المحققة، أما على المستوى الكلي، فنجد أن لها أهداف وسياسة واضحة ومعروفة لدى جميع الموظفين، كما تقوم بوضع كل ما هو جديد في مجال عملها، من خلال الإعلانات ونشر التقارير، لكن نجد نقص في عقد الشراكات والتحالفات مع المؤسسات المنافسة، بسبب تخوفها من عملية التقليد، هذا ما يجعلها لا تستفيد من التجارب والخبرات، كذلك لا تعتمد على مكاتب الدراسات لإجراء مقارنة بينها وبين هذه المؤسسات المنافسة.

- كما تهتم بالتعلم التنظيمي على المستوى الجماعي من خلال عقد المؤسسة اجتماعات لحل النزاعات، هناك حوار فعال في المؤسسة، بحيث تناقش النجاحات التي مرت بها المؤسسة للاستفادة منها، كمثل تقوم المؤسسة بتشجيع على العمل الجماعي، بالتالي فإن كل هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات محل الدراسة تجعل من الأفراد يحسون بروح الانتماء وأنهم عنصر مهم في تجسيد وتحقيق أهدافها، ورسم سياساتها وإستراتيجيتها، كما نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تساهم في خلق معرفة ونشرها على كافة المستويات، سواء على مستوى فرق العمل، الإدارات، بالتالي تسود عندهم ذهنية جديدة تساعد على

خلق تعاون جماعي، توليد الثقة بين المؤسسة والموظفين، حل المشاكل والصراعات بطرق شفافة.

- إن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تهتم بالتعلم على المستوى التنظيمي من خلال توضيح سياسة وأهداف المؤسسة لجميع الموظفين، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بكل ما هو جديد في مجال عملها مثل إعداد التقارير ولوحة إعلانات، مع وجود نقص في إجراءات استعانة المؤسسة بمكاتب الدراسات لإجراء مقارنات مع مؤسسات أخرى، كذلك نقص في الاستفادة من الشراكات التي تعقدتها، لذلك لا تستهدف هذه الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة كل التغيرات في النماذج الفكرية المشتركة بين الموظفين والمؤسسة أو بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى، كما أنها لا تمتد إلى الأسواق والمنافسين، بالتالي فهو لا يساعد المؤسسات على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث التعلم على المستوى المؤسسة ككل، من خلال الطرق والأساليب و الأنظمة الجديدة التي تؤدي إلى فهم عملية التعلم على المستوى التنظيمي.

- لقد بينت نتائج المعطيات الإحصائية لمعاملات الانحدار البسيط، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في الذاكرة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في التعلم التنظيمي، بحيث بلغ نسبة تأثير الذاكرة على التعلم التنظيمي بنسبة 44.6%، أو بمعنى آخر أن 44.6% من التغيرات على مستوى التعلم التنظيمي (تشخيص التعلم التنظيمي، نتائج التعلم التنظيمي على المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي) سببها تغيرات على مستوى الذاكرة التنظيمية) وهي نسبة مقبولة تدل على قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين فعالية التعلم التنظيمي.

- بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن الذاكرة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة تقوم يقوم بتخزين وإدماج البيانات الخام في شكل مدخلات والمتعلقة بمصادر التعلم التنظيمي المتمثلة في التعلم بالتجربة، التعلم بالخبرة، التعلم من الصراع الداخلي، التعلم من الفشل، بيانات عن المهارات والخبرات، بيانات عن العمل الجماعي، بيانات عن القيم والعادات، بيانات عن كل الإجراءات والسياسات والأهداف الموضوعية من قبل المؤسسة، بيانات عن الأسس التنظيمية، بيانات عن التوظيف، الأجور، مدارس التكوين، بيانات عن التدريب والتطوير، كل البيانات الشخصية والمالية، بيانات عن المسميات الوظيفية، أرقامها، بحيث تقوم عمليات النظام بتحويلها لمخرجات في شكل تقارير نهائية عن النتائج المحققة على المستوى الفردي والجماعي، الكلي.

على ضوء النتائج المحققة في الدراسة التطبيقية، يمكننا تقديم العديد من التوصيات والمقترحات، الموجهة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة أو المؤسسات الاقتصادية عموماً كالتالي:

- تطوير القدرة على التحكم في سلوك الأفراد مع توجيههم نحو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي، الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كشخص، أو للمؤسسات التي يعمل فيها سواء كانت مؤسسات عمومية أو مختلطة، خاصة، كبيرة كانت أو صغيرة ومتوسطة؛
- فهم الآلية المناسبة في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في المؤسسة وكيفية تطبيق أساليب التكيف والتأقلم الفعال التي تهدف إلى تعزيز السلوك المرغوب وغير المرغوب فيه، كما يجب عليها التمييز بين السلوك الفردي، السلوك الجماعي؛
- العمل على خلق كل الإجراءات الجديدة، أسواق جديدة، منتجات جديدة، التي من شأنها أن تساعد المؤسسة من التحكم في المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، بهدف تحسين أدائها التنافسي.

2.5. المقترحات والأفاق المستقبلية للدراسة:

- على الرغم أن هذه الدراسة تقدم عدداً من الإسهامات والإضافات المفيدة، إلا أنها لا تخلو من بعض النقائص والفجوات العلمية مثلها مثل أي دراسة، لذلك فإن متغيرات هذه الدراسة تقترح عدداً من البحوث المستقبلية، بحيث يرى منها الباحث مواضيع تستحق الدراسة، الهدف منها تقليص الفجوة العلمية ضمن الدراسة الحالية كالتالي:
- محاولة دراسة علاقة الذاكرة التنظيمية مع نظام معلومات الموارد البشرية ودمجها مع متغيرات أخرى مثل رضا المستخدمين، جودة الخدمة، جودة المعلومات، تقييم أثر النظام من وجهة نظر المستعملين والمستفيدين في أن واحد؛
 - تثبيت وإبقاء المتغير المستقل المتمثل في الذاكرة التنظيمية وربطها مع متغيرات تابعة أخرى مثل الأداء بجميع أنواعه (الأداء المالي، الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي)، كذلك يمكن تثبيت المتغير المستقل المتمثل في التعلم التنظيمي وربطه بمتغيرات أخرى مثل الإبداع، الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. الرب، س. م. (2006). إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، مصر: دار الثري للنشر والتوزيع.
2. عادل هادي البغدادي. (2007)، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة. مجلة الإدارة والاقتصاد ، 65 (1)، 159.
3. عبد المجد قدي. (2009)، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية - الرسائل والأطروحات، الجزائر، الجزائر: دار الأبحاث للنشر والتوزيع.
4. علي السلي. (2008)، إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي، الإسكندرية، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Ahmed.bounfour. (1998). le management des ressources immatérielles : Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Paris, France: Dunod.
2. Bannon, L. R. (1996). Shifting perspectives on organization memory: from storage to active remembering. proceedings of the 29 the annual Hawaii international conference on system sciences, (p. 156).
3. Ben Hamadi, O. (2002). Management des connaissances et mémoire organisationnelle : Entre perdre connaissance et retrouver la mémoire- le cas d'Hydro, Québec, cana: canada.
4. cayla, D. (2007), l'apprentissage organisationnel entre Processus adaptatif et changement dirige , p21, l'université de Paris, Sorbonne France: thèse de doctorat en sciences économiques.
5. Endlich, N. (2001). An Investigation of the Nexus between Strategic Planning and Organizational Learning. Virginia: Virginia Polytechnic.
6. Fa, L. (1998). L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature. conférence internationale de l'AIMS (p. p2). Groupe ESC Nantes Atlantique.
7. Girod, M. S. (2003). Pour une définition opérationnelle et une modalisation de la mémoire organisationnelle. Paris-Dauphine: Laboratoire DMSP.
8. Girod, M. S. (2003). Pour une définition opérationnelle et une modalisation de la mémoire organisationnelle. Paris, France: Laboratoire DMSP.

9. Moorman, C. &. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of marketing research* , 34 (1), 193.
10. PRAX, J. Y. (2004). *Introduction au knowledge management*. Paris, France, Poila consulting Publications.
11. Tebourbi.N. (2001). *L'apprentissage organisationnel : Penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage* note de recherche de la chaire belle en technologies et organisation du travail,. Québec, Canada.
12. Jimenez-Jimenez D., Cegarra-Navarro J. G., The performance effect of organizational learning and market orientation, *Industrial marketing management*, 36, 2007.
13. Jiang X. and Li Y., The relationship between organizational learning and firms' financial performance in strategic alliances: a contingency approach, *Journal of world business*, 43, 2008.
14. Juan C.Real, Antonio Leal, José L.Roldán, Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies, *Industrial Marketing Management*, *International Business Review*, Seville, Spain, 2006.
15. Jean Yves PRAX, *Introduction au knowledge management*, Poila consulting Publications, 2004.