

البحث السادس :

” مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين ”

المصادر :

د/ يمى أحمد عتوم د/ حسين محمد عتوم
أستاذ مساعد بكلية التربية للبنات وزارة التربية والتعليم
بالجبل جامعة الدمام المملكة الأردنية الهاشمية

” مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين ”

د/ يمى أحمد عتوم / د/ حسين محمد عتوم

• مستخلص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الكشف عن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتقصي مدى توظيفها في اتخاذ وتحسين القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية، بلغ عدد أفرادها (١١٨) ممثلة من القادة الأكاديميين. وقد توصلت الدراسة للنتائج إلى أن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في مجالي المعرفة الضمنية والصريحة. وأن العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية: (الثقافة التنظيمية وسياسة الجامعة) جاءت متوسطة. وأن درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة في مجالي فعالية القرار وتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية وتفعلها في عملية اتخاذ القرار ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار والإفادة من البيانات والإحصاءات والتقارير والوثائق والسجلات والأرشيف عند اتخاذ القرار باعتباره قراراً مؤسسياً لا قراراً فردياً والعمل على تخزين المعرفة وتوثيق السياق المعرفي وزيادة القدرة على اتخاذ القرار واسترجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي. الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية، اتخاذ القرار، الجامعات الأردنية الرسمية، القادة الأكاديميين.

" Perceived Interest in Building and Employing Organizational Memory in Improving the Administrative Decision Making Process at Public Universities in Jordan as Perceived by Academic Leaders "

Abstract

This study aimed at investigating the perceived interest of Academic leaders at Jordanian universities to build the organizational memory and to employ it in taking and improving decision-making. to achieve the objective of the study, was administered a questionnaire. The total number of sample academic leaders (118) individuals. The Study revealed these results: The interest to build organizational memory was mid whether regarding both the explicit and implicit knowledge. The factors affecting the build organizational memory (organizational culture and the policy of the university) was mid. Degree of employment organizational memory to improve the decision-making was mid in the areas of effective and employs organizational memory in decision-making. The study recommended a formidable effort in employing the build organizational memory in the decision-making and to take advantage of data and statistics, reports, documents, records and archives when making a decision so that decisions become enlightened and the process becomes institutional rather than individual decision. Also storing knowledge and documentation of context knowledge, increase the capacity for decision-making, and ability to retrieve information based on the organizational context and representation in the context of knowledge. Key Words: Organizational Memory, Decision-Making, Jordanian Public Universities, Academic Leaders .

• المقدمة وخلفية الدراسة :

ظهرت في العقدين الماضيين مجموعة من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة مثل التعلم التنظيمي (organizational Learning) والمنظمة المتعلمة (Learning Organization)، وامتدادا لذلك ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأ اهتمام الشركات والمنظمات يتزايد بالمعرفة وكيفية الحصول عليها والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، ذلك أن المعرفة هي التي أصبحت تعطي المنظمات ميزة تنافسية. وفي هذا السياق ظهر مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management) التي تعنى بكيفية اكتساب المعرفة وتخزينها واستعادتها وتوظيفها. وقد جاء ذلك جنبا إلى جنب مع رواج مفاهيم أخرى ذات صلة مثل مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة. ورغم أن الاهتمام بالمعرفة قديم قدم الإنسان إلا أن ما دفع بتلك المفاهيم لتستحوذ على اهتمام الشركات وعلماء الإدارة هو ثورة المعلومات والاتصالات التي سهلت الاحتفاظ بالمعرفة واستعادتها واستدعائها عند الضرورة لتساعد في أداء العمليات الإدارية وفي مقدمتها اتخاذ القرارات (عطاري، ٢٠٠٨، ص ٦٦).

أهم ما يميز التعلم التنظيمي هو تحويل التعلم الفردي إلى تعلم جماعي أو مؤسسي وذلك بالأبقاء على المعرفة والمعلومات التي يكتسبها الفرد مقتصرة عليه بل تأخذ طريقها إلى زملائه والمنظمة ككل. أما الملمح الثاني الذي يميز التعلم التنظيمي فهو أنه تعلم مستمر لا يتوقف. والتعلم التنظيمي هو أيضا تعلم مرتبط بحاجات المنظمة والتحديات التي تواجهها وهو يهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف والبقاء وأحيانا ولادتها من جديد. والتعلم التنظيمي هو الأساس الذي تقوم عليه المنظمة المتعلمة التي يعمل كل من فيها معا لتحسين أداؤها، وييدي جميع من فيها الاستعداد للتعلم المستمر والتغيير وتصحيح المسار وتوسيع طاقة التفكير فتولد عن ذلك معرفة جديدة بشكل مستمر وذو صلة بالمنظمة (عطاري وعيسان، ٢٠٠٧، ص ١٠٧).

ونظراً لما لتلك المعرفة ذات الصلة بالمنظمة من أهمية، ونتيجة الإحساس بفقدان الكثير منها خاصة المعرفة الضمنية غير المكتوبة، والتأثير السلبي لتلك الخسارة ظهرت أهمية إدارة المعرفة التي تعنى بتوليد المعرفة ونقدها وتخزينها وتوظيفها واستدعائها عند الحاجة، فإذا كانت المعرفة مهمة للمنظمات لتحافظ على تنافسيتها فإن خسارة المعرفة وفقدانها وضياعها تفقد المنظمات هذه الميزة. وقد حذر الباحثون من خسارة أو فقدان الذاكرة التنظيمية التي تصل في أسوأ حالاتها إلى ما يعرف بـ "الزهايمر التنظيمي" (Alzheimer-like Organizational Amnesia). وقد يكون سبب تلك الخسارة والفقدان والضياع تغير العاملين وانتقالهم (خاصة إذا كان الانتقال لمنظمات منافسة) وعدم الحرص على التوثيق أو فوضى التوثيق وعدم توفر تكنولوجيا حديثة أو عدم توفر أشخاص عاملين يتقنون تكنولوجيا المعلومات أو إلى وجود ثقافة تنظيمية غير مواتمة إلى ما هنالك من عوامل تؤدي إلى فقدان المعرفة التنظيمية. من هنا بلور العلماء مفهوم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) التي تشمل جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بالمنظمة سواء أكانت معرفة صريحة (Explicit) كتلك التي في القرارات والتعميمات أم ضمنية (Implicit) كتلك

التي تتمثل في القيم والأعراف والثقافة التنظيمية، والتي يمكن استدعاؤها لتوظيفها في العمليات التنظيمية مثل اتخاذ القرار (البغادي والعبادي، ٢٠١٠ ص ٢١٤ - ٢٢٠). وبذلك فإذا كانت إدارة المعرفة تهتم بتوليد المعرفة واستعمالها فإن الذاكرة التنظيمية تحافظ على هذه المعرفة.

فالذاكرة التنظيمية بذلك هي مفهوم يقع ضمن معيار مفاهيمي أوسع هو إدارة المعرفة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي. هناك ضرورة لجمع الذاكرة الجماعية للمنظمة وتخزينها ومن ثم توفيرها في حالة الحاجة إلى استخدامها لجميع الأشخاص العاملين في المنظمة من أجل استخدامها بشكل فاعل. يتم تخزين هذه الذاكرة في الأنظمة الخاصة بالمنظمة (قواعد البيانات، الأرشيف الورقي أو موارد أخرى) أو يتم تخزينها في عقول العاملين إما بشكل فردي أو جماعي. وبذلك فإن أهم موارد الذاكرة التنظيمية هم الأشخاص العاملون في المنظمة والوثائق المتوفرة فيها. ويتأثر بناء الذاكرة التنظيمية بالبنية التنظيمية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية السائدة في المنظمة وبالإجراءات والثقافة السائدين فيها. ويتكون محتوى الذاكرة التنظيمية من أنواع مختلفة من المعرفة. وبشكل أساسي هناك المعرفة الصريحة التي يمكن تخزينها في الكتب والوثائق والنظريات وقواعد البيانات، وهناك المعرفة غير الصريحة (الضمنية) المثلة في الحكمة والمعرفة التنظيمية التي يملكها أفراد المنظمة؛ أي أن التجسيد المادي للذاكرة التنظيمية يتمثل في الوثائق وقواعد البيانات وما شابه، بينما التجسيد غير المادي للذاكرة التنظيمية يعتمد على خبرات العاملين في المنظمة.

لهذا فإن الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في كل منظمة حيث أن الذاكرة متطلب ضروري من أجل الانجاز العاجل للأهداف التنظيمية ولتطبيق الخطط الإستراتيجية الخاصة للمنظمة (Rowlinson & Booth & Clark & Delahaye & Procter, 2010, pp 70 - 71). يقول (Girard, 2009, p 106): إنه يمكن تقسيم الذاكرة التنظيمية إلى بيانات ومعلومات ومعارف. فالبيانات هي اللبنة الرئيسية في الذاكرة، تُعرف على أنها مجموعة من الحقائق الموضوعية الواضحة حول الأحداث المختلفة ويتم تجسيدها في السياق التنظيمي على شكل سجلات للتبادلات بين أفراد المنظمة أو بين أفراد المنظمات والمنظمات أو الأشخاص الخارجيين. وتتحول البيانات بالمعالجة إلى معلومات ومن المعلومات يمكن توليد معرفة جديدة. ويشير (Hatami & Galliers & Huang, 2003, " Exploring the Impacts of Knowledge, (Re) Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A longitudinal Case Study". <http://www.computer.org>) إلى أن مفهوم الذاكرة التنظيمية يرتبط أساساً بكيفية جمع وتخزين الخبرات السابقة لإمكانية الوصول إليها. إن هذا المفهوم يرتبط أيضاً بالمهارات وكيفية أداء الوظائف والمهام التنظيمية المختلفة، وهذا مهم جداً إذا أرادت المنظمات الاستفادة من الخبرات السابقة من أجل التأثير على الفاعلية التنظيمية الحالية. وفي الواقع فإن التفاعل بين الأبعاد التنظيمية المختلفة (التقنية، والاجتماعية، والانفعالية

والمعرفية، والعمليات التنظيمية، والاستراتيجيات) مفيد جداً من أجل الوصول إلى مستوى جيد من الفاعلية التنظيمية.

والذاكرة التنظيمية مصدر يمكن استخدامه من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية. وبهذا الصدد يشير (Walsh & Ungson, 1991, p 67) إلى أن الذاكرة التنظيمية هي المعلومات المخزنة التي يتم استدعاؤها من أجل اتخاذ القرارات الحالية. يقول (Morrison, 1997, " Organizational Memory) " Information systems: Characteristics and Development Strategies". إن الذاكرة التنظيمية هي عبارة عن وسيلة من أجل الدمج بين المعرفة التنظيمية وتوفير المعلومات السابقة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات الحالية، ويذكر (Huber, 1999, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures". : أن الذاكرة التنظيمية قادرة على دعم عمليات التواصل بين أفراد المنظمة الواحدة وبالتالي اتخاذ القرارات.

إن الاستفادة من المعرفة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات الفاعلة يتطلب اللجوء إلى منهجية تكاملية وتفاعلية حيث يمكن استخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة من أجل إيجاد تكاملية بين عملية اتخاذ القرار وبين الخبرات التنظيمية السابقة، وأن أنظمة الذاكرة التنظيمية يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص حيث أنها تمكن العاملين في المنظمة من استخدام الخبرات التنظيمية السابقة من أجل اتخاذ القرارات التنظيمية الحالية (Johnson, 2009, " Justification and Use of Information- Technology for Organizational Learning and Memory". http://www.westga.edu). ومما تجدر الإشارة إليه أن مفهوم الذاكرة التنظيمية قد تطور من المفهوم الاجتماعي الإنساني الذي يعنى بالمعرفة الموجودة في الرؤوس والعقول والقيم والأعراف والثقافة المؤسسية إلى المنظور التقني الذي يعنى بالمعرفة المخزنة في الحواسيب والملفات، وقد أشار إلى هذا (Schein, 1996, P 13) الذي يرى أن الذاكرة التنظيمية تتخطى المعلومات والخبرات والمهارات والوثائق الرسمية والتقارير والإرشادات التي تمثل المعرفة الظاهرة إلى القيم والأعراف والثقافة التنظيمية بوصفها معرفة ضمنية يمكن استخدامها في صنع القرارات.

في السياق العربي والأردني لم يعثر الباحثان على أية دراسة بحثية عربية حول الذاكرة التنظيمية ودورها في اتخاذ وصنع القرار خاصة في ميدان التعليم وبشكل أخص التعليم العالي، رغم اهتمام الباحثين العرب في السنوات الأخيرة بإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ذلك الاهتمام الذي تمثل بعدد من الرسائل الجامعية والكتب والدراسات البحثية. وهذا ما دفع الباحثان للقيام بهذه الدراسة. وقد اختار الباحثان الجامعات ميدانا لدراسته لأن الجامعات منظمات مولدة ومستهلكة للمعرفة بكثافة. أي أنها منظمات معرفة فهي تعتمد على المعرفة في تخطيط وتنفيذ أنشطتها الجوهرية وتشكل المعرفة جزءاً جوهرياً من توليفة منتجاتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين. كما تتصف بتركيزها على

أنشطة توليد المعرفة، واستقطاب المعرفة، ونقل وتوزيع المعرفة وتوظيف المعرفة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. غير أن المشكلة التي تواجه عملية تحول الجامعات إلى منظمات معرفية مفيدة لمجتمعاتها هو غياب الرؤية الإستراتيجية للأدوار الجديدة التي تمارسها الجامعة باعتبارها منظمة معرفة وليس مجرد مؤسسة تعليمية تقليدية لإعداد كوادر متخصصة (الأحمد، المشار إليه في أبو جزر، 2005، ص ٤٢).

وتأسيساً على ما سبق، ومن خلال استعراض الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، تمكن الباحثان من الحصول على بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

أجرى (Casey & Olivera, 2011) دراسة بعنوان: الانعكاسات حول الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي. هدفت الدراسة توضيح العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي، وتحديد المناطق التنظيمية التي تحتاج للتطوير من أجل تحسين الفهم حول هذين البنائين (الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي). أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مركزياً في نظريات التعلم التنظيمي والنسيان. غير أننا مازلنا نعرف القليل عن كيفية أن المعرفة تصبح جزءاً لا يتجزأ من الذاكرة التنظيمية أو الأسباب والعمليات التي من خلالها تضعف الذاكرة التنظيمية، وأن هناك ضرورة لفهم الطبيعة الديناميكية للذاكرة التنظيمية والنسيان، وفهم العمليات التي يستخدمها الأفراد في الاحتفاظ بالمعارف المختلفة، وعدم الاهتمام بالخبرات التنظيمية أو تذكر المعارف التنظيمية.

وأجرى (Rowlinson, et al, 2010) دراسة بعنوان: التذكر الاجتماعي والذاكرة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى صدق وبيان النماذج المقدمة في دراسات الذاكرة التنظيمية. تم استخدام المنهجية الناقدة القائمة على مراجعة الدراسات السابقة الخاصة في مفهوم الذاكرة التنظيمية. وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن دراسات الذاكرة التنظيمية محددة بالجانب الإداري والتنظيمي المرتبط باستخدام الذاكرة التنظيمية في مجال إدارة المعرفة. وإن النماذج السائدة في دراسات الذاكرة التنظيمية هي: أن الذاكرة التنظيمية عبارة عن وعاء للتخزين. لكن تم رفض هذا النموذج من قبل علماء النفس لأنه يتجاهل الخبرة الذاتية الإنسانية أي عملية التذكر، وخاصة الذاكرة الحديثة لدى الإنسان، وفشل نماذج دراسات الذاكرة التنظيمية بالأخذ بعين الاعتبار السياقات الاجتماعية والتاريخية المحددة لبناء الذاكرة التنظيمية، واستخدام الفردية المنهجية السائدة في دراسات الذاكرة التنظيمية وهذا يجعل من الصعب الانخراط مع الدراسات السابقة التاريخية والاجتماعية خاصة دراسات الذاكرة التنظيمية. ومن هنا جاءت الدعوة إلى استخدام منهجية بنائية اجتماعية نحو الذاكرة الجماعية، باعتبارها شكلاً من أشكال الذاكرة التنظيمية.

وأجرى (Ozdemir, 2010) دراسة بعنوان: فقدان الذاكرة التنظيمية ومشاريع التعلم الإلكتروني. هدفت الدراسة للكشف عن سبب تكرار المؤسسات لإعادة نفس الأخطاء التي تحدث في محاولات وزارة التربية والتعليم في تركيا تطبيق التعلم الإلكتروني. تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في السلطات التربوية التركية في وزارة التربية والتعليم: (الأكاديميين والموظفين والاستشاريين والعاملين). استخدمت الدراسة المنهجية النوعية القائمة على المقابلة المباشرة في عملية جمع البيانات، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن وزارة التربية والتعليم في تركيا لم تكن قادرة على تنظيم النشر أو إعادة استخدام المعارف والخبرات المكتسبة من خلال دورة حياة خبرات مشاريع التعلم الإلكتروني في هذه الوزارة، وبالتالي عدم القدرة على إيجاد ذاكرة تنظيمية.

أجرت (Marina & Isabell, 2010) دراسة بعنوان: كيف تتذكر المؤسسات؟ تأثير الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية، هدفت الدراسة التعرف على كيفية تأثير العوامل التنظيمية على بقاء المعرفة وتخزينها داخل المؤسسات وتأثير الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية، حيث درست تأثير التخصصات لأبعاد الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية، واعتمدت هذه الدراسة على بيانات من (١٢٢) مستجيب من أقسام الجامعة وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عوامل الهيكل التنظيمي؛ التخصص والعمليات التنظيمية: (التدوين والمعلومات الشخصية والاتصالات الإلكترونية) لها تأثير على الذاكرة التنظيمية، وإلى أن تدوين المعلومات كاملة له علاقة بالذاكرة التنظيمية والاتصالات الإلكترونية، وإلى أن عمليات تدوين المعرفة والاتصالات الإلكترونية تؤدي إلى تشكيل الذاكرة التنظيمية لما لهذه العوامل من ارتباط فريد من نوعه مع عوامل الهيكل التنظيمي.

وقام (العمرى، ٢٠١٠) بدراسة بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. هدفت هذه الدراسة الوصفية إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات في بناء الذاكرة التنظيمية واستخدام الذكاء التنظيمي وتميز المؤسسات الأمنية التي تمتلكها وتحسين حل المشكلات التنظيمية، وكانت عينة الدراسة (المؤسسات الأمنية) في المملكة الأردنية الهاشمية. وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن بناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاج إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسات الأمنية. وأن تعمل المؤسسات الأمنية على توفير البنى التحتية اللازمة للذاكرة التنظيمية من ثقافة تنظيمية واتصالات فاعلة، وتواجه عملية بناء نظم الذاكرة التنظيمية تحديات كبيرة تقع في ثقافة المؤسسة وصعوبة اكتساب وتوثيق المعرفة الضمنية وجعل المعرفة الضمنية معرفة واضحة وحفظ الوثائق بدون حفظ السياق وتحديات تواجه إدارة المعرفة وتحديات تعود إلى عمال المعرفة وتحديات ممارسة تطوير النظام، وأن هناك العديد من تكنولوجيايات إدارة المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة ومنها الذكاء الصناعي ونظم دعم القرار والنظم الخبيرة ونظم التفكير، وتحقيق المؤسسة الأمنية عددا من المزايا بوجود الذاكرة التنظيمية منها تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها وتوثيق السياق المعرفي الأمني.

وفي دراسة بعنوان: "كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية"، قام بها (الزعبي، 2009) بهدف التعرف إلى كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية فضلاً عن تحديد مستوى توافر كفاية نظم المعلومات والذاكرة التنظيمية، ولتحقيق ذلك، طورت استبانة وزعت على عينة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان قوامها (٥) شركات تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة وقد تم توزيع (٩٦) استبانة على المديرين، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة: أن هناك مستويات جيدة لدى توافر أبعاد كفاية نظم المعلومات، ومستويات متوسطة لتوافر أبعاد الذاكرة التنظيمية. وإن أكثر أبعاد كفاية نظم المعلومات تأثيراً في الذاكرة التنظيمية هي ملائمة محتوى معلومات النظام ودقتها، وعنصر الوقت في تقديم المعلومات، وتكامل المعلومات والحفاظ على سريتها، ومدى توثيق النظام، والدعم والتدريب المقدمان للمستفيد لاستخدام النظام.

وفي دراسة أجراها (Chen, Pin-Han & Yuan Mang-Shu. 2008) بعنوان: أثر رواية القصص في بناء الذاكرة التنظيمية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهمية رواية القصص داخل المؤسسة للكشف عن أثر رواية القصص على بناء الذاكرة التنظيمية ودور القيم الموجودة في المؤسسة في رواية القصص أو عدم روايتها وتخزين وتبادل المعلومات أو المعرفة عن طريق تبادل المعارف. وحسب الدراسة فالذاكرة التنظيمية هي واحدة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة حيث تخزن الخبرات والمعارف السابقة، وتدعم إستراتيجية المؤسسة، وتحسن فعالية المؤسسة. فمن المهم إنشاء وتطوير الذاكرة التنظيمية. ويمكن تخزين الثقافة التنظيمية من خلال رواية القصص، وأنها هي واحدة من أدوات الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية. لهذا السبب لا يمكننا تجاهل تأثير رواية القصص على الذاكرة التنظيمية. إلى جانب ذلك، الجامعات مهمة في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة بسبب تأثير الذاكرة التنظيمية على التفكير والسلوك، ومواقف الأعضاء، ففكر الجامعات وروحها، وثقافتها يمكن نقله عن طريق رواية القصص.

استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة حيث تم إجراء مقابلات مع جميع الأكاديميين العاملين في جامعة (Shih Hsin) في تايوان. أشارت نتائج الدراسة إلى أهمية رواية القصص من خلال رواية القصص والاتصال العاطفي بين أعضاء المنظمة يعمل على تنظيم وتحديد الذاكرة التنظيمية. رواية القصص يمكن أن تساعد على تخزين الثقافة التنظيمية ونقل الخبرة والمعرفة وتحسين حيازتها والاحتفاظ بها والحفاظ على عملية إدارة الذاكرة التنظيمية. ويمكن نقل قيم التنظيم وفعاليتها من خلال روح رواية القصص. وفي الوقت نفسه، فإنه أمر إيجابي للموظفين.

وأجرى (Weinberger & Frank, 2004) دراسة بعنوان: المعرفة الضمنية: ربط الأشخاص بالذاكرة التنظيمية، بهدف اقتراح نموذج للذاكرة التنظيمية

يعتمد لغة موحدة في التعامل مع الحالات التي تستدعي عمل الذاكرة، وقد أفادت الدراسة بان هناك عددا من الذاكرات التنظيمية التي تشكل الذاكرة الهيكلية (Structural Memory) (SM) والتي تتكون من الذاكرة التنظيمية والذاكرة الشخصية، مشيرة إلى ثلاثة تحديات تواجه بناء هيكل الذاكرة تركزت في: (شفافية المعرفة الضمنية وتعريف أنواع المعرفة وتركيب دورة حياة المعرفة الشخصية).

وهدفنا دراسة (Conklin, 2001) بعنوان: تصميم الذاكرة التنظيمية، إلى التعرف على المعينات التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة، إذ تستخدم برمجيات المجموعات والبريد الإلكتروني وغيرها. ولكن هذه البرمجيات وحدها قد تخفق في إيجاد ذاكرة تنظيمية سهلة الوصول، لأن بناء الذاكرة التنظيمية بحاجة إلى جهد توثيق إضافي واضح المنفعة بحيث يوصل إلى المعرفة المقصودة في سياقها التنظيمي، وقد حددت أربعة معينات هي: صعوبة انتزاع المعرفة الضمنية وفقدان الوثائق للسياق التنظيمي ووثيقة الصلة وحجم المعلومات ومخاطر مقاضاة الشركة (أو النسيان التنظيمي). وقد توصلت الدراسة إلى تصميم نظام عرض للمعرفة يتغلب على المعوقات التي تحول دون اكتساب المعرفة الشكلية أثناء الاجتماعات وذلك بالتركيز على مدخل تحسين الاتصالات التي تقود إلى الفهم المشترك باستخدام مادة الانترنت وبرمجيات النص لاكتساب المعرفة من التفكير والتعلم من المشاريع المعقدة والكبيرة وتعزيز الذاكرة المتحصلة من فرق العمل وذاكرة المشروع، ويتكون نظام العرض من ثلاثة مكونات أساسية: الفوز بالمعرفة (Capture) وتنظيمها بشكل هيكلية (Structure) وأخيرا عرض المعرفة (Display) للمجموعة على شكل فضاء تشاركي معرفي يكتسب ويتعلم من السياق التفاعلي للمجموعة، كما تضمنت الدراسة جانبا آخر أوضح الباحث من خلاله الخطوات اللازمة نحو بناء الذاكرة التنظيمية مقارنة بذاكرة الحاسوب وذاكرة البشر، خرجت بعرض أهم التقنيات الشائعة لانتزاع المعرفة الضمنية متمثلة بأنظمة العرض ونظام المحادثات الإبداعية.

أجرت (Seetharman & Paul, 1999) دراسة بعنوان: "الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الجماعية: استخدام النزاعات الجماعية البنائية"، بهدف الكشف عن أثر استخدام الذاكرة التنظيمية المحتفظ بها في الحاسوب على اتخاذ القرارات التنظيمية، استخدمت الدراسة منهجية الدراسة الناقدية حيث تم مراجعة الأدبيات السابقة التي بحثت في أثر الذاكرة التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية بشكل عام. أشارت نتائج الدراسة إلى أن الذاكرة التنظيمية هي من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار التنظيمي وأن مشاركة الذاكرة التنظيمية بين أعضاء المنظمة الواحدة يؤدي إلى تحسين القرار التنظيمي.

وهدفنا دراسة (Walsh & Ungson, 1991) بعنوان: "الذاكرة التنظيمية". إلى إيجاد نقلة نوعية في مفهوم الذاكرة التنظيمية ومكوناتها، إذ انتقدت الفهم الذي استند إلى منطلقات صناعية في بناء مكوناتها والذي كان سائدا، وتحولت

بها إلى المفهوم الذي يشرك المكون العقلي البشري ولا تكاد الدراسات التي بحثت في موضوع الذاكرة أن تتجاهل دور هذه الدراسة الرائدة، إذ أنها لفتت الانتباه إلى دور الأشخاص في تركيب هيكل الذاكرة التنظيمية كونهم أحد أهم مكوناتها، فضلاً عن إنها جاءت بمفهوم الأرشيف الخارجي الذي تضمن الزيون بوصفه أحد مصادر المعرفة التي تغذي ذاكرة المنظمة. وحددت هذه الدراسة مخازن الذاكرة بستة مخازن هي: (الأشخاص والثقافة التنظيمية والتحويلات والهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة)، ويتركز وجود هذه المخازن داخل المنظمة فضلاً عن المكون السادس الأرشيف الخارجي.

• مشكلة الدراسة :

بعد أن أصبحت المعرفة عاملاً حاسماً في توفير القدرة التنافسية للجامعات ظهرت أهمية إدارة المعرفة وبناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات لتسهم في اتخاذ القرارات وبما أن الجامعات هي بطبيعتها منظمات تولد وتستهلك المعرفة بكثافة يصبح الاهتمام بإدارة المعرفة في الجامعات وبناء ذاكرتها التنظيمية أمراً ملحاً، ومن الملاحظ أن الاهتمام الفعلي في الجامعات ببناء الذاكرة التنظيمية قليلاً وأغلب القرارات في الجامعات تأخذ وقت طويل وتسويق مستمر نتيجة غياب ذاكرة تنظيمية مخزنة فيها المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ وتحسين القرارات، في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة لتقصي مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات الأردنية والعوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية ومدى توظيفها في صنع القرارات.

• أسئلة الدراسة :

ستسعى هذه الدراسة للإجابة على :

- ◀ ما مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟
- ◀ ما العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية؟
- ◀ ما درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟

• هدف الدراسة :

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة فإن الدراسة سعت إلى بلوغ الأهداف الآتية: الهدف الرئيس هو دراسة مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية، وينبثق عنه الأهداف الآتية: الكشف عن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية، وبيان العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية.

• أهمية الدراسة :

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها فالدراسات تشير إلى دور الذاكرة التنظيمية في نجاح المنظمات. كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في ما يمكن أن تضيفه إلى المعرفة النظرية الحالية بتقديمها بيانات من مؤسسات لم تبحث فيها الذاكرة التنظيمية، وعلى الصعيد العملي يمكن أن تكون نتائج

الدراسة مفيدة لأصحاب القرار في الجامعات عن طريق تفعيل الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الإدارية حتى ترقى الجامعات إلى مستوى أفضل. كما تأتي أهمية هذا البحث من كون الإهتمام بالذاكرة التنظيمية وتوظيفها في اتخاذ القرارات في الجامعات جديدا نظريا وتطبيقيا خاصة في الأردن والعالم العربي.

• التعريفات والإجرائية :

« الذاكرة التنظيمية: المعلومات المخزنة داخل المؤسسة والتي يمكن استحضارها في صنع واتخاذ القرارات، وغالبا ما تكون موجودة في عقول الأفراد، أو مترسخة في ثقافة المؤسسة من معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حسي بوصفها معرفة ضمنية، وليس فقط مجموعة من الوثائق والتقارير والإرشادات والحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أم الكترونية. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

« بناء الذاكرة التنظيمية: عملية المحافظة على المعارف التنظيمية المخزنة في أوعية مادية كالوثائق أو الراسخة في ثقافة المنظمة المتمثلة بالقيم والأعراف وتنظيمها بحيث يمكن استدعاؤها وتوظيفها في صنع القرار. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

« كفاءة الذاكرة: تحقيق أهداف الذاكرة التنظيمية من خلال قدرتها على استرجاع المعلومات بالوقت المطلوب وبتكلفة معقولة وتحويل المعلومات الضمنية إلى معلومات صريحة ومعالجة المشكلات الفنية. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

« أمن الذاكرة: المحافظة على البيانات والمعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية من خلال حماية السجلات وتوفير نسخ احتياطية عند الحاجة. وتقاس في هذه الدراسة من خلال أداة خاصة لهذا الغرض.

« القادة الأكاديميين: يقصد بهم عمداء ونواب العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديميون في الجامعات الأردنية.

« تحسين اتخاذ القرار: توظيف الذاكرة التنظيمية من خلال استدعاؤها والاسترشاد بها واستخدامها بفاعلية في اتخاذ القرار.

« الجامعة: هي جامعة تخضع لقانون التعليم العالي والبحث العلمي وقانون الجامعات الرسمية، أو مؤسسة للتعليم العالي وتمنح الدرجة الأولى (بكالوريوس) على الأقل.

• حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وذلك للعام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣. واقتصرت عينة هذه الدراسة على عدد من الجامعات الرسمية الممثلة للجامعات الرسمية (جامعة اليرموك والجامعة الأردنية وجامعة مؤتة) في الأردن.

• مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية (الأردنية، اليرموك، مؤتة) للعام الجامعي 2012/2013 والتي شملت على (٤٣) عميدا و(٨٦) نائبا للعميد و(١٩٥) رئيسا للقسم، والبالغ عددهم (٣٢٤) بين عميد ونائب عميد ورئيس قسم.

• عينة الدراسة :

تم أخذ عينة عشوائية متناسبة تألفت من (١١٨) قائداً أكاديمياً من مجتمع الدراسة، موزعين على ثلاث جامعات رسمية: (الأردنية واليرموك ومؤتة).

• أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة تكونت من (٧٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات (المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والعوامل المؤثرة في الذاكرة وتحسين اتخاذ القرار). ويوضح الجدول رقم (١) عدد فقرات كل مجال.

جدول (١) : مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين

| الرقم | المجال | أرقام الفقرات | عدد الفقرات |
|-------|--|---------------|-------------|
| ١. | المعرفة الضمنية وتضم: | ١٦ - ١ | ١٦ |
| | أ. معرفة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف | ١١ - ١ | |
| | ب. تبادل المعرفة بين الزملاء | ١٦ - ١٢ | |
| ٢. | المعرفة الصريحة وتضم: | ٣٤ - ١٧ | ١٨ |
| | أ. كفاءة الذاكرة | ٢٦ - ١٧ | |
| | ب. أمن الذاكرة | ٣٤ - ٢٧ | |
| ٣. | العوامل المؤثرة في الذاكرة وتضم: | ٥٣ - ٣٥ | ١٩ |
| | أ. سياسة الجامعة | ٤٢ - ٣٥ | |
| | ب. الثقافة التنظيمية | ٥٣ - ٤٣ | |
| ٤. | تحسين اتخاذ القرار ويضم: | ٧٠ - ٥٤ | ١٧ |
| | أ. توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار | ٥٩ - ٥٤ | |
| | ب. فعالية القرار | ٧٠ - ٦٠ | |
| | المجموع | | ٧٠ |

وتحسب العلامة النهائية لكل مجال، وفقا لمجموع الإجابات لكل فقرة من الفقرات وفيق سلم ليكرت المتعدد الخماسي، فكانت مستويات الإجابة: (دائما، كثيرا، أحيانا، نادرا، لا يحدث). ولغايات هذه الدراسة اعتمد الباحثان الفئات التالية: (١,٠٠ - ١,٤٩ درجة متدنية جدا، ١,٤٩ - ٢,٤٩ درجة متدنية، ٢,٥٠ - ٣,٤٩ درجة متوسطة، ٣,٥٠ - ٤,٤٩ درجة عالية، ٤,٥٠ - ٥,٠٠ درجة عالية جدا)

• صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحثان طريقة البناء المفاهيمي فقد تم عرض الاستبانة المكونة من (٧٠) على مجموعة من المحكمين في مجال الاختصاص، والبالغ عددهم (١٠) محكمين، ثم وضعت المؤشرات المناسبة لقياس

مدى درجة مناسبة الفقرات من حيث التركيب والصياغة اللغوية، ومدى مناسبتها لقياس مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية، ومدى انتمائها إلى مجالاتها، ومدى ملاءمتها من عدمه للمجال، وإضافة ما يروونه مناسباً أو حذفه.

• ثبات أداة الدراسة :

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة عددها (13) حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغت (0.94) واعتبرت هذه النسبة مناسبة لغايات هذه الدراسة.

• متغيرات الدراسة :

تناولت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

◀ المتغيرات المستقلة وتشمل: الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية.

◀ والمتغيرات التابعة وتشمل:

✓ مدى توظيف الذاكرة التنظيمية.

✓ تحسين اتخاذ القرار.

• نتائج الدراسة :

أسفرت هذه الدراسة عن نتائج سيتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة، على النحو التالي :

السؤال الأول: "ما مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية لمجال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما يلي:

• أولاً : المعرفة الضمنية :

جدول (٢) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الضمنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 1 | معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف | 3.20 | ٠.62 | متوسطة |
| 2 | 2 | تبادل المعرفة بين الزملاء | 3.12 | ٠.55 | متوسطة |
| | | المعرفة الضمنية | 3.17 | ٠.53 | متوسطة |

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.12 - 3.20) حيث جاء مجال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.20)، بينما جاء مجال تبادل المعرفة بين الزملاء في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وبلغ المتوسط الحسابي

للمعرفة الضمنية ككل (3.17). ويبين الجدول أن الاهتمام بالذاكرة التنظيمية جاء متوسطا فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

١- معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف :

جدول (٣) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 1 | يتم التعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين بالجامعة حديثا من خلال ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات التي تعقد لهذا الغرض. | 3.54 | 1.04 | عالية |
| 2 | 4 | يترك الملتحقون حديثا وشأنهم للتعرف على توقعات أدوارهم ومهامهم. | 3.31 | 1.05 | متوسطة |
| 3 | 5 | تستغل بعض المناسبات (الترقيات، الجوائز وما شابه) للإحاطة بما لدى العاملين من خبرة من خلال تنظيم محاضرة خاصة أو ندوة لهذا الغرض. | 3.30 | 1.08 | متوسطة |
| 4 | 2 | يتم التعرف على ما لدى من ينضمون للجامعة حديثا من معارف وخبرات سابقة من خلال تفريغ ذلك في ملفات وسجلات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة. | 3.25 | .93 | متوسطة |
| 4 | 7 | يُحدَث العاملون البيانات والمعلومات المتعلقة بهم دون حاجة لطلب منهم. | 3.25 | 1.05 | متوسطة |
| 6 | 8 | تحتفظ الإدارة بتقارير يقدمها العاملون عن الفعاليات التي يحضرونها. | 3.22 | .96 | متوسطة |
| 7 | 10 | توجد لدى الإدارة بيانات عن إنجازات العاملين وإخفاقاتهم. | 3.14 | .96 | متوسطة |
| 8 | 9 | تحتضن الإدارة بنجاح العاملين بنشر قصص نجاحهم وتعريف الزملاء بها. | 3.12 | 1.05 | متوسطة |
| 9 | 6 | يبادر العاملون الذين يحضرون (ندوات، مؤتمرات، ورش، وما شابه) إلى تقديم تقارير عن تلك الفعاليات. | 3.07 | 1.13 | متوسطة |
| 10 | 11 | تستطيع الجامعة استخلاص المعرفة الضمنية للعاملين من خلال (المحاورات واللقاءات والاتصالات الهاتفية والبريد الإلكتروني) عند صنع القرار. | 3.04 | .93 | متوسطة |
| 11 | 3 | يُزود من ينضم حديثا للجامعة بفكرة عن تاريخها ورؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها. | 2.91 | 1.00 | متوسطة |
| | | معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف | 3.20 | .62 | متوسطة |

يبين الجدول (٣) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.91-3.54)، وأنه لم تحظ سوى فقرة واحدة بمستوى عال وهي الفقرة رقم (1)، والتي تنص على "يتم التعرف على خبرات ومعارف العاملين الملتحقين بالجامعة حديثا من خلال ندوات أو محاضرات وبعض الفعاليات التي تعقد لهذا الغرض" في المرتبة الأولى وجاءت بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، بينما جاءت الفقرة رقم

(٣) ونصها "يُزود من ينضم حديثاً للجامعة بفكرة عن تاريخها ورؤيتها وتوجهاتها وتطلعاتها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.91). وبلغ المتوسط الحسابي لمعرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف ككل (3.20).

٢- تبادل المعرفة بين الزملاء :

جدول (٤) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تبادل المعرفة بين الزملاء مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 12 | ييدي حديثو الخبرة تواضعا واستعدادا للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة. | 3.48 | 1.03 | متوسطة |
| 2 | 16 | تسهم العلاقات الاجتماعية والزمالات والصدقات في حل الكثير من مشكلات العمل وصعوباته. | 3.14 | .91 | متوسطة |
| 3 | 14 | عندما يترك العاملون الجامعة يصعب على الجامعة الإفادة منهم. | 3.05 | .96 | متوسطة |
| 4 | 15 | يوجد لدى العاملين شبكة معارف يتبادلون معها الخبرات والآراء. | 3.04 | .86 | متوسطة |
| 5 | 13 | يحتفظ العاملون بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم ويحجبونها عن غيرهم. | 2.87 | 1.01 | متوسطة |
| | | تبادل المعرفة بين الزملاء | 3.12 | .55 | متوسطة |

يبين الجدول (٤) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.87- 3.48)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على "ييدي حديثو الخبرة تواضعا واستعدادا للتعلم من زملائهم الأكثر خبرة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.48)، بينما جاءت الفقرة رقم (13) ونصها "يحتفظ العاملون بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم ويحجبونها عن غيرهم" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.87). وبلغ المتوسط الحسابي لتبادل المعرفة بين الزملاء ككل (3.12).

• ثانياً : المعرفة الصريحة :

جدول (٥) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الصريحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | الرقم | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|-----------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 1 | كفاءة الذاكرة | 3.17 | .53 | متوسطة |
| 2 | 2 | أمن الذاكرة | 3.15 | .66 | متوسطة |
| | | المعرفة الصريحة | 3.16 | .54 | متوسطة |

يبين الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.15- 3.17)، حيث جاء مجال كفاءة الذاكرة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.17)، بينما جاء مجال أمن الذاكرة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعرفة الصريحة ككل (3.16)، ويبين

الجدول أن الاهتمام بالذاكرة التنظيمية جاء متوسطاً فيما يتعلق بالمعرفة الصريحة. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدى، حيث كانت على النحو التالي:

١- كفاءة الذاكرة :

جدول (٦) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة الذاكرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 17 | يصعب الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا. | 3.46 | .96 | متوسطة |
| 2 | 25 | تتيح نظم المعلومات وتخزين البيانات (البيانات والمعلومات) التي يطلبها العاملون. | 3.27 | .93 | متوسطة |
| 3 | 26 | يتم الاحتفاظ ببيانات ومعلومات عن جميع ما يتعلق بالدائرة وتنسيقه في جهة معينة. | 3.21 | .93 | متوسطة |
| 4 | 24 | تنظم الذاكرة المؤسسية (السجلات والملفات والوثائق) بمعرفة إدارة تكنولوجيا المعلومات. | 3.15 | .98 | متوسطة |
| 5 | 18 | يتم تحديث البيانات والمعلومات ذات الصلة بعمل الإدارة أولاً بأول. | 3.14 | .86 | متوسطة |
| 6 | 23 | تتباطأ إدارة تكنولوجيا المعلومات في معالجة المشكلات التي تواجه جهاز الدعم الفني. | 3.13 | .90 | متوسطة |
| 7 | 22 | تضيق البيانات والمعلومات نتيجة قدم أجهزة الكمبيوتر وتعرضها للعطل. | 3.12 | .94 | متوسطة |
| 8 | 20 | تُنظم السجلات الورقية والإلكترونية حسب نتائج تحليل الاحتياجات. | 3.09 | .86 | متوسطة |
| 9 | 21 | تُنظم جلسات لمراجعة البيانات واستخلاص معلومات ومعرفة ذات جدوى منها. | 3.08 | .95 | متوسطة |
| 10 | 19 | يتم تحليل الاحتياجات المعرفية للإدارة كخطوة للبحث عن البيانات والمعلومات ذات الصلة. | 3.01 | .94 | متوسطة |
| | | كفاءة الذاكرة | 3.17 | .53 | متوسطة |

يبين الجدول (6) إن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.01-3.46)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يصعب الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.46)، بينما جاءت الفقرة رقم (19) ونصها "يتم تحليل الاحتياجات المعرفية للإدارة كخطوة للبحث عن البيانات والمعلومات ذات الصلة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01). وبلغ المتوسط الحسابي لكفاءة الذاكرة ككل (3.17).

٢- أمن الذاكرة :

جدول (٧) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أمن الذاكرة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الترتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 31 | تعمل الجامعة على حماية سجلات الإدارة وهناك نسخ احتياط عند الحاجة. | 3.33 | 1.01 | متوسطة |
| 2 | 27 | تتوفر خرائط معدة مسبقاً حددت فيها أماكن المعرفة ومستودعاتها. | 3.25 | 1.01 | متوسطة |
| 3 | 34 | تتسم العلاقات بالوضوح بين المشاركين بالمعرفة والمعلومات والوحدات المؤسسية. | 3.18 | 1.08 | متوسطة |
| 4 | 29 | يسهل اكتشاف أي تلاعب بالبيانات أو المعلومات. | 3.16 | .91 | متوسطة |
| 4 | 30 | يوجد مسائلة للتقصير في تخزين البيانات والمعلومات. | 3.16 | .91 | متوسطة |
| 6 | 32 | يستعان بخبراء للمساعدة في حفظ الذاكرة وأمنها. | 3.10 | .93 | متوسطة |
| 7 | 33 | تحدد الجامعة الأشخاص الذين يستطيعون الاستفادة من ذاكرتها. | 3.01 | .97 | متوسطة |
| 8 | 28 | تتم مراجعة إستراتيجية الأرشيف من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية. | 2.99 | .94 | متوسطة |
| | | أمن الذاكرة | 3.15 | .66 | متوسطة |

يبين الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.99 - 3.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (31) والتي تنص على "تعمل الجامعة على حماية سجلات الإدارة وهناك نسخ احتياط عند الحاجة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.33)، بينما جاءت الفقرة رقم (28) ونصها "تتم مراجعة إستراتيجية الأرشيف من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.99). وبلغ المتوسط الحسابي لأمن الذاكرة ككل (3.15).

• السؤال الثاني : "ما العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في بناء الذاكرة لمجال سياسة الجامعة والثقافة التنظيمية كما يلي:

١- سياسة الجامعة :

يبين الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.04 - 3.38)، حيث جاءت الفقرة رقم (35) والتي تنص على "توجد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز الذاكرة التنظيمية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما جاءت الفقرة رقم (40) ونصها "تتم الاستعانة بالمختصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.04). وبلغ المتوسط الحسابي لسياسة الجامعة ككل (3.22). ويبين الجدول أن العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية جاء متوسطاً فيما يتعلق بسياسة الجامعة.

جدول (٨) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات سياسة الجامعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 35 | توجد سياسة صريحة للجامعة لتعزيز الذائكة التنظيمية. | 3.38 | .95 | متوسطة |
| 2 | 37 | تقوم سياسة الجامعة على تدوير الوظائف والمراكز بين العاملين. | 3.32 | .91 | متوسطة |
| 3 | 42 | توفق تجارب وخبرات المؤسسة للاستفادة من ذائكة المؤسسة. | 3.29 | .93 | متوسطة |
| 4 | 41 | تحتفظ الجامعة بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحديثها باستمرار. | 3.23 | .92 | متوسطة |
| 5 | 36 | ترسخ الجامعة فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة. | 3.21 | .99 | متوسطة |
| 5 | 38 | تقوم سياسة الجامعة على التدريب المستمر للعاملين للإحاطة بعمل الجامعة وإلتقان أدوارهم. | 3.21 | 1.13 | متوسطة |
| 7 | 39 | تتم التغطية على السلبيات وأوجه القصور وحالات الضلل. | 3.05 | .90 | متوسطة |
| 8 | 40 | تتم الاستعانة بالمختصين من العاملين في الجامعة لمواجهة القضايا المختلفة. | 3.04 | .97 | متوسطة |
| | | سياسة الجامعة | 3.22 | .64 | متوسطة |

٢- الثقافة التنظيمية :

جدول (٩) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقافة التنظيمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|-------|---|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 47 | يبدو المسؤول وكأنه يحتكر الحكمة (سلطة المركز هي السائدة). | 3.47 | .94 | متوسطة |
| 2 | 46 | يعمل المسؤول عندما يتسلم مركزاً وكأنه يبدأ من الصفر. | 3.45 | 1.00 | متوسطة |
| 3 | 43 | يؤمن العاملون بإنجازات بعضهم. | 3.42 | .92 | متوسطة |
| 4 | 49 | يعمل العاملون للتميز وتجاوز التوقعات والوصول للمستويات العالمية في الأداء وليس لجرد الأداء العادي. | 3.31 | .99 | متوسطة |
| 5 | 50 | يوجد مباحكات لفظية وميل للجدل غير المجدي بين العاملين. | 3.29 | .91 | متوسطة |
| 5 | 53 | تشجع الجامعة ثقافة التعلم المستمر بين العاملين لتوليد المعرفة الجديدة بهدف الاستفادة من الخبرات الداخلية. | 3.29 | .93 | متوسطة |
| 7 | 52 | يميل العاملون إلى إلقاء اللوم على بعضهم عند الفضل، بينما يتنافسون على عزو النجاح لأنفسهم. | 3.24 | .97 | متوسطة |
| 8 | 44 | تتسم الصلة بين الأطر العليا والعاملين بأنها محدودة وذات طبيعة بيروقراطية. | 3.21 | .88 | متوسطة |
| 9 | 48 | يشعر الأعضاء أنهم أفراد في أسرة أكثر من مجرد موظفين. | 3.14 | 0.90 | متوسطة |
| 10 | 45 | تناقش النجاحات كما الإخفاقات ويعتبر الخطأ فرصة للتعلم. | 3.05 | 1.02 | متوسطة |
| 11 | 51 | تعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه. | 3.01 | .950 | متوسطة |
| | | الثقافة التنظيمية | 3.26 | .50 | متوسطة |

يبين الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.01-3.47)، حيث جاءت الفقرة رقم (47) والتي تنص على "يبدو المسؤول وكأنه يحتكر الحكمة (سلطة المركز هي السائدة)" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.47)، بينما جاءت الفقرة رقم (51) ونصها "تعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.01). وبلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية ككل (3.26). ويبين الجدول أن العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية جاء متوسطا فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية.

• السؤال الثالث :

"ما درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية، لمجال توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار وفعالية القرار كما يلي:

١- توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار :

جدول (١٠) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 55 | أعمل على الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبلي؛ بحثا عن بيانات ومعلومات وخبرات ذات صلة بعملية بهدف اتخاذ قرارات حكيمة. | 3.38 | 0.89 | متوسطة |
| 1 | 59 | يتم إهمال قرارات اتخذت سابقا مع تغير المسؤول. | 3.38 | 0.88 | متوسطة |
| 3 | 54 | يسبق اتخاذ القرار مناقشات متعمقة تستدعي فيها الذاكرة التنظيمية. | 3.36 | 0.86 | متوسطة |
| 3 | 56 | تستخدم الذاكرة التنظيمية لتبرير اتخاذ قرارات معينة جديدة. | 3.36 | 0.93 | متوسطة |
| 5 | 58 | تأخذ الجامعة بعين الاعتبار خبرات الموظفين ومعارفهم السابقة عند اتخاذ القرار. | 3.33 | 0.90 | متوسطة |
| 6 | 57 | يتم احترام القرارات المتخذة سابقا دون تقديس أو تبخيس بل تفهم في سياقها. | 3.26 | 0.92 | متوسطة |
| | | توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار | 3.35 | 0.60 | |

يبين الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.26-3.38)، حيث جاءت الفقرتان رقم (55 و59) ونصهما: "أعمل على الاتصال بمن تسلموا هذا المنصب من قبلي؛ بحثا عن بيانات ومعلومات وخبرات ذات صلة بعملية بهدف اتخاذ قرارات حكيمة" و"يتم إهمال قرارات اتخذت سابقا مع تغير

المسؤول" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.38)، بينما جاءت الفقرة رقم (57) ونصها "يتم احترام القرارات المتخذة سابقا دون تقديس أو تبخيس بل فهم في سياقها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.26). وبلغ المتوسط الحسابي لتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار ككل (3.35). ويبين الجدول أن توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار في مجال (تحسين اتخاذ القرار) لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار جاء متوسطا فيما يتعلق بتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار.

٢- فعالية القرار :

يبين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.25-3.74)، وأن هناك أربع فقرات في هذا الجدول جاءت بمستويات عالية، وهي الفقرة رقم (70) بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، والفقرة رقم (٦٨) بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، والفقرة رقم (٦٥) بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، والفقرة رقم (٦٠) بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، بينما جاءت الفقرة رقم (61) ونصها "يعتمد القرار المتخذ على مسوغات وحيثيات موثقة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.25). وبلغ المتوسط الحسابي لفعالية القرار ككل (3.44). ويبين الجدول أن فعالية القرار في مجال (تحسين اتخاذ القرار) لدرجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار جاء متوسطا فيما يتعلق بتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار.

جدول (١١) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فعالية القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| المرتبة | الرقم | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------|-------|--|-----------------|-------------------|---------|
| 1 | 70 | يشعر العاملون أنهم منفذون وليسوا شركاء في صناعة القرار. | 3.74 | .87 | عالية |
| 2 | 68 | يلتزم الجميع بتنفيذ القرار حتى لو لم يكونوا من محبيه. | 3.55 | .82 | عالية |
| 3 | 65 | يعد القرار في نهاية المطاف هو قرار من يمسك بالمركز وليس قرارا مؤسساتيا. | 3.53 | .91 | عالية |
| 4 | 60 | تتسم عملية صناعة القرار بأنها عملية متأنية متعمقة يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن. | 3.52 | .91 | عالية |
| 5 | 64 | يخضع اتخاذ القرار لضغوط خارجية. | 3.48 | .85 | متوسطة |
| 6 | 69 | يعمل العاملون على تجويف القرارات التي لا تعجبهم من مضامينها. | 3.47 | .91 | متوسطة |
| 7 | 62 | يتسم اتخاذ القرار بالمساومة وصراع القوي وليس بالاعتبارات المهنية. | 3.37 | .90 | متوسطة |
| 8 | 67 | يتم الاهتمام بالسياق قبل اتخاذ القرارات. | 3.35 | .85 | متوسطة |
| 9 | 63 | يخضع اتخاذ القرار للمجاملات والإرضاءات. | 3.33 | .96 | متوسطة |
| 10 | 66 | تحجب البيانات اللازمة عن المشاركين في صنع القرار لتسويق اتخاذ قرار بعينه. | 3.29 | 1.01 | متوسطة |
| 11 | 61 | يعتمد القرار المتخذ على مسوغات وحيثيات موثقة. | 3.25 | .82 | متوسطة |
| | | فعالية القرار | 3.44 | .56 | متوسطة |

• نتائج الدراسة :

تم مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حسب أسئلة الدراسة على النحو التالي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة في مجال المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. وتراوحت في مجال المعرفة الضمنية بين (3.12 - 3.20)، وكانت المرتبة الأولى لمجال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف بمتوسط حسابي (3.20)، بينما جاء مجال تبادل المعرفة بين الزملاء بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.12). وبلغ المتوسط الحسابي للمعرفة الضمنية ككل (3.17). وتراوحت في مجال المعرفة الصريحة بين (3.15 - 3.17)، حيث جاء مجال كفاءة الذاكرة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.17)، بينما جاء مجال أمن الذاكرة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وبلغ المتوسط الحسابي للمعرفة الصريحة ككل (3.16).

وقد يعزى ذلك في (مجال المعرفة الضمنية) إلى اهتمام متوسط من الجامعة بالتعرف على خبرات ومعارف العاملين المتحقين بها، وأن الجامعة تهتم اهتماماً متوسطاً بتحديث البيانات والمعلومات المتعلقة بالعاملين وشبكات التعارف التي يتبادل العاملون من خلالها الخبرات والآراء والتعاون بين العاملين في الجامعة واحتفاظ العاملين بخبراتهم ومعارفهم لأنفسهم والاستفادة من العاملين عندما يتركون الجامعة، إذ أن حدود انتقال وتقاسم المعرفة يمتد إلى إطار الفريق في أبعد الأحوال، أو بين أولئك الذين هم صناع المعرفة وبالتالي فهم يحملون المعرفة الجديدة معهم لتصب في قواعد المعرفة لجامعاتهم. إذ أن النهج الأكثر صواباً في بناء المنظمات المعاصرة هو (تفعيل اكتساب المعرفة الداخلية)، كما أنه النهج القادر على بناء منظمة مرنة متكيفة متعلمة، فضلاً عن التوجه نحو العمل الداخلي سيرسخ محتوى الذاكرة التنظيمية، ويمنع تسرب المعرفة المكتسبة الجديدة، دون التفريط بالمصادر الخارجية للمعرفة.

ويعزى ذلك في (مجال المعرفة الصريحة) إلى صعوبة الوصول للبيانات والمعلومات التي تم تخزينها عندما يتم استبدال موظفي جهاز السكرتاريا وتخزين البيانات والمعلومات التي يطلبها العاملون والاحتفاظ بها وتحديثها أولاً بأول، إذ أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالجامعات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لبناء الذاكرة التنظيمية ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والجامعات من خلال وسائط متعددة، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن

بعد وفى أي مكان، وهى متاحة للجميع وليست في حوزة أشخاص بعينهم. وعلى الجامعة الاهتمام بمساءلة المقصرين في تخزين البيانات والمعلومات وحماية سجلات الإدارة وصعوبة الوصول إلى النسخ الاحتياطية عند الحاجة والابتعاد عن الاستفادة من الخبراء في حفظ الذاكرة وأمنها وقلّة مراجعة إستراتيجية الأرشيف من أجل حماية الحقوق القانونية والحماية الفكرية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما العوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة وتراوحت في مجال العوامل المؤثرة في الذاكرة بين (٣.٢٢ - ٣.٢٦)، حيث جاء مجال الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٢٦)، بينما جاء مجال سياسة الجامعة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للعوامل المؤثرة في الذاكرة ككل (٣.٢٤).

يعزو الباحثان ذلك في (مجال العوامل المؤثرة في الذاكرة) إلى أن الثقافة التنظيمية محددًا هاما لإدارة المعرفة، فالمعرفة ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية، وضعف تشجيع الجامعة لثقافة التعلم المستمر بين العاملين لتوليد المعرفة الجديدة وبالتالي ضعف الاستفادة من الخبرات الداخلية وعمل القيادة بضرب المثل والنموذج وليس بالضغط والإكراه، ويعنى ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دورا حاسما في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في الجامعة. مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي هي في أبسط معانيها القيم والمعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل الجامعة.

كذلك اتسام الصلة بين الأطر العليا والعاملين بأنها محدودة وإبداء المسؤول وكأنه يحتكر الحكمة (سلطة المركز هي السائدة) وعندما يتسلم مركزا وكأنه يبدأ من الصفر. وتتمين العاملين إنجازات بعضهم البعض وتوفير الجهات المسؤولة فرص التعلم إمام الجميع، وابتعاد الجامعة عن تشجيع الممارسات القائمة على التأمل والحدس، دون تحسب أو خوف من الكلف التي تتحملها الجامعات إزاء ما ينتج عن تلك الممارسات من أخطاء أو خسائر.

بينما جاء (مجال سياسة الجامعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.22)، وقد يعزى ذلك إلى أن الجامعة تعمل بشكل متوسط على إيجاد سياسة صريحة لتعزيز الذاكرة التنظيمية فمن الضروري أن تكون هناك صورة واضحة تبين كيفية عمل الجامعة، وأن العاملين في جميع المستويات لديهم تصور واضح عن طبيعة أعمالهم. وتدوير الوظائف والمراكز بين العاملين والاحتفاظ بعناوين العاملين البريدية والإلكترونية وأرقام هواتفهم بملفات وتحديثها باستمرار وقلّة ترسيخ فكرة أن البيانات والمعلومات مورد أساسي من موارد الجامعة، والابتعاد عن تغطية السلبيات وأوجه القصور وحالات الفشل وعمل الجامعة على الاستفادة

من مكونات الذاكرة التنظيمية التي حققت تقدماً في استعدادها للتأثر بإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية في تعزيز عملية بناء ذاكرتها كونها أبعاد قوية أثبتت جدارتها في أن تكون مخازن ناجحة للذاكرة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا السؤال أن المتوسطات الحسابية لتقديرات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت بدرجة متوسطة في مجال اتخاذ القرار بين (3.35 - 3.44)، حيث جاء مجال فعالية القرار في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.44)، بينما جاء مجال توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار ككل (3.41).

وقد يعزو الباحثان هذه النتيجة في مجال اتخاذ القرار (فعالية القرار) إلى اتسام عملية صناعة القرار بأنها عملية غير متأنية متعمقة ولا يتم قبلها موازنة جميع البدائل الممكنة واختيار أفضل الممكن، فإن توفر المعلومات ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار في الذاكرة التنظيمية يمكن أن يكون حافزاً لتجنب بعض المسارات التنظيمية التي تم اختبارها في السابق وكانت غير فاعلة. فالذاكرة التنظيمية تسهل عملية البحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار واسترجاعها، كما تجنب المنظمات كلف إعادة التجارب السابقة التي مرت بها، فضلاً عن أن دروس التاريخ لأي منظمة تمنحها رشداً عند اتخاذ القرارات.

بينما جاء (مجال توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.35)، وقد يعزى ذلك إلى عدم اهتمام كاف باستخدام الذاكرة التنظيمية لتبرير اتخاذ قرارات جديدة وأخذ الجامعة بعين الاعتبار خبرات الموظفين ومعارفهم السابقة عند اتخاذ القرار، والقدرة على استرجاع السياق التنظيمي الذي تمت الممارسات السابقة ضمنه وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات. كما أن التغيير المستمر في البناء التنظيمي، وترك الموظفين للعمل سريعاً، والقدرة المتزايدة لمفهوم تكنولوجيا المعلومات قد لا يتيح الفرصة للذاكرة التنظيمية في دعم عملية اتخاذ القرار التنظيمي، فلا بد من زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار من خلال تزويده بالإرث المعرفي المتراكم المعتمد على البدائل.

• الاستنتاجات :

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها:

- « أن درجة الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت بدرجة متوسطة.
- « أن الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها يحتاج إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والتي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات.

- « للاهتمام بالذاكرة التنظيمية لا بدّ من وجود ثقافة مؤسسية داعمة وهيكل تنظيمي مرّن واتصالات فاعلة لتطبيق الذاكرة التنظيمية ومعرفة تشاركية عامة.
- « واجهت عملية توظيف الذاكرة التنظيمية موانع متعددة منها ثقافة المؤسسة وصعوبة اكتساب وتوثيق المعرفة الضمنية من الخبراء وصعوبة محاكاة دماغ الإنسان في عملية حل المشكلات وضعف آليات الهيكلية التي تعمل على جعل النظام المعرفي مؤسسياً.
- « تكمن فاعلية الذاكرة التنظيمية في التغلب على معوقات جعل المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) معرفة واضحة وحفظ الوثائق بدون حفظ السياق وفي كون المعرفة قد تفقد صلتها أو قيمتها عبر الوقت.

• التوصيات :

استناداً إلى نتائج الدراسة تم التوصل إلى التوصيات التالية:

- « إعطاء اهتمام كاف بأهمية بناء الذاكرة التنظيمية في الجامعات خصوصاً أن الدراسة أظهرت توسط الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية من خلال معرفة الجامعة ما لدى العاملين من خبرات ومعارف وتبادل المعرفة بين الزملاء والقدرة على استرجاع المعلومات بالوقت المطلوب.
- « توظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال البرامج والمحاضرات والندوات التوعوية بأهمية الذاكرة التنظيمية ودورها في اتخاذ القرار.
- « تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة فيها مثل القدرات الجوهرية وخبرات العاملين وتوثيق السياق المعرفي لزيادة القدرة على اتخاذ القرار وزيادة القدرة على استرجاع المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي بالنسبة لمصادر المعلومات فيها وخاصة ما يتعلق منها بحل المشكلات.
- « أن تعمل الجامعات على توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والتي تتكون من الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والشبكات والاتصالات من أجل مساعدتها على الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها.
- « وجود ثقافة مؤسسية داعمة وهيكل تنظيمي مرّن واتصالات فاعلة لتطبيق الذاكرة التنظيمية.
- « التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة المنبثق عنها الذاكرة التنظيمية.

• المراجع العربية :

- أبو جزر، أماني. (2005). مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- البغدادي، عادل، والعبادي، هاشم. (٢٠١٠). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

- الزعبي، حسين. (٢٠٠٩). كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية. *المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية*، ٣ (١)، ٣٤-٣٩.
- عطاري، عارف. (٢٠٠٨). *الإدارة التربوية: مقدمات لمنظور إسلامي*. قطر: كتاب الأمة.
- عطاري، عارف وصالحه، عيسان. (٢٠٠٧). المدرسة المتعلمة: دراسة استطلاعية في مدارس عمان، محاضر مؤتمر إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، مركز الملكة رانيا للدراسات وتنمية المجتمع، جامعة اليرموك، ٢٨-٣٠ يونيو ٢٠٠٧، ١٠٥-١١٩.
- العمري، غسان. (٢٠١٠). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب*، ٢٧ (٥٢)، ١٠٦-١١٠.

• المراجع الأجنبية :

- Casey, A., & Olivera, F. (2011). Reflections on Organizational Memory and Forgetting. *Journal of Management Inquir*, 20 (3), 305-310. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.
- Chen, Pin-Han., & Yuan, Mang-Shu. (2008). A Study of Influence of Storytelling toward **Organizational Memory**. *Journal of Educational Media & Library Sciences*, 45 (4), 479-482. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.
- Conklin, Jeff. (2001). *Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in Knowledge Economy*. Cog Nexus Institute, Retrieved September 20, 2011, from <http://cognexus.org/dom>.
- Girard, John. (2009). *Building Organizational Memories: Will you Know what you Knew?*. Hershey: New York.
- Hatami, A., Galliers. R., & Huang, J. (2003). *Exploring the Impacts of Knowledge, (Re) Use and Organizational Memory on the Effectiveness of Strategic Decisions: A longitudinal Case Study*. Retrieved October 20, 2011, from <http://www.computer.org>
- Huber, G. P. (1999). Organization Learning: The Contributing Processes and The Literatures. *Organization Science*, (2) 1, 88-115. Retrieved September 20, 2011, from <http://users.business.uconn.edu>
- Johnson, J. (2009). *Justification and Use of Information-Technology for Organizational Learning and Memory*. Retrieved September 20, 2011, from <http://www.westga.edu>

- Marina, F., Isabell, W. (2010). How Do Organizations Remember? The Influence of Organizational Structure on Organizational Memory. *Organization Studies*, 31 (4), 381-407. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.
- Morrison, J. (1997). Organizational Memory Information systems: Characteristics and Development Strategies. *System Sciences, 1997, Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference, 7-10 Jan 1997*, 300 – 309. IEEE Digital Library, Conference Publications. Retrieved January 3, 2011, from <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.j>
- Ozdemir, Selcuk. (2010). To Err Is Human, but to Persist Is Diabolical": Loss of **Organizational Memory** and E-Learning Projects. *Computers & Education*, 55 (7), 101-108. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.
- Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social Remembering and Organizational Memory. *Organization Studies*, 31 (1) 69-87. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.
- Seetharaman, Priya., & Paul, Souren. (1999). *Organizational Memory in Group Decision Making: Use of Constructive Group Conflict*. Retrieved September 20, 2011, from <http://sdaw.info>.
- Schein, E. H. (1996). Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan, Management Review*, (38) 1, 9–20. Retrieved September 20, 2011, from EBSCOhost Master file database.
- Walsh, J., & Ungson, G. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Journal*, 16 (1), 57-91. Retrieved January 3, 2011, from EBSCOhost Master file database.
- Weinberger, H., & Frank, A. J. (2004). **Evaluating Organizational Memory: A Three-layer Model**. Retrieved September 20, 2011 from <http://biu.academia.edu>.

