



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي : .....

رقم التسجيل : 01/PG/D/PSY/2015

عنوان الأطروحة :

## الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل

دراسة على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط

أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

إشراف :

أ.د. عيسى قبقوب

من إعداد :

بلقاسم جوادي

- لجنة المناقشة :

اللقب والإسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
نورالدين تاويريت	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
عيسى قبقوب	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
فتيحة بن زروال	أستاذ	جامعة أم البواقي	عضوا مناقشا
رمضان عمومن	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا
زهير شلبي	أستاذ محاضر أ	جامعة سكيكدة	عضوا مناقشا
إلهام قشبي	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2020/2019

الله اعلم  
بما نزلنا من  
القرآن وما كنا  
مكلفين الا  
بما علمنا  
وما كنا  
مكلفين الا  
بما علمنا

الحاضر ليس هدفاً  
فالماضي والحاضر مجرد  
وسائل ، أما المستقبل فهو  
الهدف

بليز باسكال

# الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة

إلى من تحت قدمها تكمن الجنة ، إلى أمي الحنون

إلى من ساندني وآزرنني في دربي، إلى زوجتي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى من لأجلهم سرت في الدرب أولادي الأحباء

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

# شكر و عرفان

أتقدم بجزيل الشكر وخالصه إلى من أجزل بعطائه علينا  
الأستاذ الدكتور : عيسى قبوق صاحب الأخلاق الراقية والصدر  
الرحب نظير إشرافه على هذا العمل المتواضع ومدنا بعلمه الوافر ،  
وعلى صبره ونصحه وتوجيهه لنا ، وعلى كل ما قدّمه لنا من  
مساعدات كانت خير سند طيلة إنجاز هذه الدراسة ، فآللهم أجزه عنا  
خير الجزاء .

والشكر موصول للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم  
مناقشة هذا العمل ، وعلى ما قدّموه لنا من نصائح وتوجيهات طيلة  
مسارنا العلمي ، فقد كانوا نبع الذي أفاض علينا بعلمهم الواسع ،  
فآلف شكر وتقدير لهم جميعا .

كما لا يسعنا إلا التقدم بعبارات الامتنان إلى كل من ساهم  
أو قدم لنا يد العون المادي أو المعنوي خلال مراحل إنجاز هذا  
البحث .

## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط ، وإلى الكشف عن الفروق في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة التي تعزى إلى مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو للتفاعل بينهما ، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقنية الاستبيان ، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (531) عامل ، بمختلف بلديات الولاية اختيرت منهم عينة عنقودية عشوائية متعددة المراحل بلغ عدد مفرداتها (170) وزعت عليها أداة الدراسة ، وقد تمكن الباحث من استرجاع (152) منها فيما كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (142) استبيان ، وجاءت نتائج الدراسة تعبر عن مستويات متوسطة في متغيري الدراسة ، كما أفادت بوجود علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو إلى التفاعل بينهما.

## **Abstract:**

This study aspires for exposing the relationship between organizational memory and future outlook in a sample of workers of the Electricity and Gas Distribution Directorate in Laghouat. It identifies differences in the level of organizational memory in the study sample which is attributed with the workplace, the functional specialization, or the interaction between them through the questionnaire method. The society of study includes all the workers of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Laghouat ; There are **(531)** workers in the different municipalities of the Wilayat of which a random multivariate random sample **(170)** was distributed. There are **(152)** of which are valid questionnaires **(142)**. The results of the study confirm average levels in the study variables. There is also a correlation between organizational memory and future outlook. There are no statistically significant differences in the study sample in the place of work , functional specialization or the interaction between.

# محتويات الدراسة



محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع	الرقم
	الإهداء	
	شكر وعرافان	
أ	ملخص الدراسة	
ت	محتويات الدراسة	
د	قائمة الجداول	
ط	قائمة الأشكال	
ك	قائمة الرسوم البيانية	
	مقدمة	
<b>الفصل الأول : مدخل إلى موضوع الدراسة</b>		
5	إشكالية الدراسة	1
10	فرضيات الدراسة	2
11	أهمية الدراسة	3
11	أهداف الدراسة	4
12	أسباب اختيار الموضوع	5
12	التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة	6
12	الدراسات السابقة	7
<b>الفصل الثاني: الذاكرة التنظيمية</b>		
23	تمهيد	
23	مفهوم الذاكرة التنظيمية	1
26	أصول الذاكرة التنظيمية	2
28	أهمية الذاكرة التنظيمية	3
29	عمليات الذاكرة التنظيمية	4

30	مكونات الذاكرة التنظيمية	5
33	أدوار الذاكرة التنظيمية	6
34	أبعاد الذاكرة التنظيمية	7
45	تحديات بناء نظم الذاكرة التنظيمية	8
46	آليات تطوير الذاكرة التنظيمية	9
49	خصائص الذاكرة التنظيمية	10
50	معوقات عمل الذاكرة التنظيمية	11
53	خلاصة	
<b>الفصل الثالث : استشراف المستقبل</b>		
55	تمهيد	
55	مفهوم استشراف المستقبل	1
59	الجدور التاريخية لاستشراف المستقبل	2
60	أهمية الدراسات الاستشرافية	3
61	أهداف استشراف المستقبل	4
62	كيفية بناء القدرات الاستشرافية للمنظمة	5
65	مفاتيح الاستشراف	6
66	خصائص الدراسات المستقبلية	7
68	تقنيات استشراف المستقبل	8
82	مداخل الدراسات الاستشرافية	9
83	دور الاستشراف في تحسين قدرات المنظمة	10
86	خلاصة	11
<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة</b>		
88	تمهيد	

88	بطاقة فنية للمؤسسة	1
92	أدوات الدراسة	2
94	الدراسة الاستطلاعية	3
101	منهج الدراسة	4
101	مجتمع الدراسة	5
102	عينة الدراسة	6
103	حدود الدراسة	7
104	إجراءات التطبيق	8
104	الدراسة الميدانية	9
105	الأساليب الإحصائية	10
106	خلاصة	
<b>الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها</b>		
108	تمهيد	
108	أولا : عرض نتائج الدراسة	
108	مستويات أبعاد وفقرات الذاكرة التنظيمية	1
115	مستويات أبعاد وفقرات استشراف المستقبل	2
119	نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	3
123	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	4
137	ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها	
138	مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بمستويات الذاكرة التنظيمية	1
139	مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بمستويات استشراف المستقبل	2
139	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى	3

143	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية	4
144	الاستنتاج العام	
145	توصيات الدراسة	
146	الخاتمة	
147	قائمة المراجع	
166	قائمة الملاحق	

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
93	أبعاد الذاكرة التنظيمية وعدد فقرات كل بعد ومصدره	01
93	أبعاد استشراف المستقبل وعدد فقرات كل بعد ومصدره	02
96	دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد العينة الاستطلاعية على مقياسي الدراسة	03
97	درجة الاتساق الداخلي لفقرات استبيان الذاكرة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأداة	04
97	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس استشراف المستقبل	05
98	معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية من جهة ، وبين درجاتها والدرجة الكلية لمقياس الذاكرة التنظيمية	06
98	معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية من جهة ، وبين درجاتها والدرجة الكلية لمقياس استشراف المستقبل	07
99	قيم معاملات ثبات الاستقرار لمقياس الذاكرة التنظيمية وأبعاده الفرعية	08
99	قيم معاملات ثبات الاستقرار لمقياس استشراف المستقبل	09
100	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الذاكرة التنظيمية وأبعاده الفرعية	10
100	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس استشراف المستقبل	11
102	توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمكان العمل	12
103	عدد مفردات عينة الدراسة ونسبتها تبعا للمجتمع الكلي للدراسة	13
105	عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، الصالحة والمُلغاة	14
109	ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد الذاكرة التنظيمية	15
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مستوى الذاكرة التنظيمية.	16
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد انتشار الذاكرة التنظيمية.	17
111	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد محتوى الذاكرة التنظيمية	18

112	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد شكل الذاكرة التنظيمية	19
114	المتوسطات الحسابية لفقرات بعد توجه الذاكرة التنظيمية	20
115	ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تقنيات استشراف المستقبل	21
116	المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية الرصد	22
117	المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية العصف الذهني	23
117	المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية السيناريوهات	24
118	المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية دلفي	25
119	علاقة الارتباط بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل	26
119	درجة الارتباط بين بعد مستوى الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل	27
120	العلاقة بين بعد انتشار الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل	28
121	العلاقة بين بعد محتوى الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل	29
122	علاقة الارتباط بين شكل الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل	30
123	نتائج معاملات الارتباط بين بعد توجه الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل	31
125	توزيع أفراد العينة حسب متغيري مكان العمل	32
126	توزيع أفراد العينة حسب متغيري التخصص الوظيفي	33
127	الإحصاء الوصفي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذاكرة التنظيمية لعينة الدراسة تبعا لمكان العمل والتخصص الوظيفي	34
129	نتائج اختبار ليفين (اختبار تجانس التباين)	35
129	نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي تبعا لمكان العمل والتخصص الوظيفي والتفاعل الثنائي بينهما	36

134	المتوسطات الحسابية العام ودرجة الثقة لمتغير الذاكرة التنظيمية	37
134	المتوسطات الحسابية ودرجة الثقة لمتغير الذاكرة التنظيمية تبعا لمكان العمل	38
135	المتوسطات الحسابية ودرجة الثقة لمتغير الذاكرة التنظيمية تبعا للتخصص الوظيفي	39
136	المتوسطات الحسابية للذاكرة التنظيمية حسب التفاعل بين التخصص الوظيفي ومكان العمل	40



# قائمة الأشكال والرسوم البيانية

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الرقم	عنوان الشكل أو الرسم البياني	الصفحة
01	عمليات الذاكرة التنظيمية	29
02	مكونات الذاكرة التنظيمية حسب تقسيم (Dixon,1992)	31
03	مكونات الذاكرة التنظيمية حسب نموذج (watson & chairman,2000)	32
04	مكونات الذاكرة التنظيمية حسب نموذج ( Wright ,2001 )	33
05	نظم معلومات الذاكرة التنظيمية	40
06	أنواع نظم المعرفة	41
07	مجالات المعرفة التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية	41
08	خطوات تنفيذ تقنية العصف الذهني	72
09	خطوات بناء السيناريو حسب الدوري وصالح	78
10	خطوات بناء السيناريو حسب أزهار	79
11	كيفية تعزيز القدرة الاستشرافية للمنظمة	84
12	مستويات الذاكرة التنظيمية تبعا لمتغيري مسن العمل والتخصص الوظيفي	132

# مقدمة

## مقدمة :

يشهد المحيط الذي تعمل فيه المنظمات قفزات نوعية وثورة علمية وتكنولوجية هائلة تتميز بالإيقاع السريع وبظهور مفاهيم إدارية جديدة أفرزت واقعا تنظيميا وإداريا جديدا ، جعلها تعيش في حالة ديناميكية لمواكبة هذا الزخم المعرفي والتغير السريع والمنافسة الشديدة وفرض عليها تبني أساليب واستراتيجيات جديدة واستبدال المفاهيم والتقنيات والسلوكيات التقليدية بأخرى مبتكرة ، فاقصاد اليوم هو اقتصاد معرفي بالدرجة الأولى ، إذ يتم التركيز فيه على الموجودات الفكرية غير الملموسة للمنظمات وأصبحت ملامح العصر الحالي تتخذ أو تبنى من خلال قدرة أعضاء التنظيم على استخدام المعرفة، فكما أن الأفراد يغيرون ويطورون من شخصياتهم وعاداتهم واتجاهاتهم بمرور الزمن فإن المنظمات تطور من رؤيتها للعالم الخارجي ومن إيديولوجياتها، وفي ظل هذا الانفجار المعرفي الذي عمَّ العديد من القطاعات وأحدث تغييرا سريعا سواء في الأساليب أو المناهج حتمَّ على المنظمات ضرورة تغيير وتحيين استراتيجياتها والاستعداد لمواكبته ومعايشته ، ولا شك أن سمة العصر الحالي هي التقدم والتطور والنمو في كافة المجالات ، كما أنه عصر التداخل والترابط والتشابك والتحالف بين الأفراد والمنظمات والدول وإلغاء الحدود والفواصل والفوارق بينها ، فظهرت المنظمات المتعددة الجنسيات والمنظمات العابرة الحدود ، وهو عصر إما أن تخطط وإما أن تكون جزءا من خطة وضعها غيرك ، ولا شك أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تملك زمام أمرها بنفسها ، المنظمة التي تستطيع تحديد معالم طريقها بنفسها وأن لا تتركه للغير ولا للصدفة أو الظروف ، وهذا ما من شأنه يحقق بلوغ أهدافها وما تصبو إليه ، فالمنظمة التي تدرك ما يحيط بها من تغير وتكون واعية بالتناقضات التي يخبئها لها الغد هي أقدر على صياغته بشكل أنسب ، وفي ظل عصر المعرفة والمعلوماتية المركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية للمنظمة أدركت العديد من المنظمات أهمية ذلك وعمت على تحقيقه من خلال بناء ذاكرتها التنظيمية حتى تحقق الميزة التنافسية والنجاح التنظيمي ، إذ على المنظمة أن تتعلم بنفس السرعة التي تتغير بها البيئة الخارجية على الأقل ، وأن تتعلم من أفضل ممارساتها وأن تكون قادرة على حل مشاكلها بطرق منهجية غير مطروقة من قبل ، منظمة تمكن عاملها من العمل وفق فريق متفاعل من خلال تنظيمات شبكية تعتمد المعرفة والمعلومات تستطيع من خلالها تجاوز الوجه الروتيني التكيفي إلى الرؤية الاستشرافية الاستباقية واتخاذ إجراءات لتغيير استراتيجياتها بواسطة الوعي والتعلم .

هذا ، وتعد الذاكرة التنظيمية عنصرا مهما من عناصر الذكاء التنظيمي ، فهي وسيلة تخزين تمتاز بالديناميكية والتغير والقدرة على الاستقبال الدائم للمعلومات والمعرفة وتبادلها من خلال العمل الجماعي المشترك ، فتصبح هذه الخبرات تشكل ذاكرة تنظيمية مشتركة تشمل إجراءات العمل ، الأفراد

، الهياكل ، المحيط الداخلي ، المحيط الخارجي ، ومن ثم فهي تمثل جانبا حيويا من جوانب دعم الذكاء التنظيمي ، كما الدراسات المستقبلية الاستشرافية بما لها من أدوات وتقنيات بحث تكاد تكون أو هي مقننة أو شبه مقننة على الأقل ، ولما تحظى به من دور بارز ومن مكانة واهتمام في الأوساط العلمية أصبحت اليوم مما يعول عليه في تحديد معالم واتجاهات ورسم سياسات الدول والمنظمات والأفراد ، ولها مؤسسات وأقسام خاصة داخل المنظمات والجامعات والكليات والمعاهد ، لذلك فالأمر يستدعي البحث والتنقيب فيه ، واستشراف المستقبل في مجتمع متفتح أكثر صعوبة منه في مجتمع منغلق على نفسه ، ذلك لأنها لأن الأول أكثر انفتاحا وتعرضا لمؤثرات العالم الخارجي من الثاني ، فهو أكثر انكشافا مما يزيد من درجة اللاتأكد واللايقين في هذه العملية ، ولعل ما فرضته العولمة من تداخل عبر الحدود في جميع المجالات والميادين يفرض على المنظمات تفهما أكبر للمحيط الخارجي. فالاستشراف عبارة عن تخطيط واستباق متعدد الجبهات سياسيا واجتماعيا واقتصاديا وثقافيا وتربويا ، وهو في كل مراحلها مسبق بفكر ، فإن كان فكرا ناضجا ومزدهرا كانت النتائج ممتازة وحاسمة ، وإن كانت فكرا متوقعا منكمشا ومحدودا ومنزويا كان المآل الزوال والاندثار .

إن أزمنة التفكير الخطي أصبحت من الماضي ، ومن سمات استشراف المستقبل وعي المشتغلين به وعيا تاما بأهمية الزمن ، فهم يدركون أن لمشكلات اليوم جذورا في الماضي وأنها لم تنشأ صدفة بين يوم وليلة ، والاستشراف بوصفه عملية استقراء واستكشاف ومواجهة للتحديات البيئية وتهديدها ويشجع على ظهور أنواع جديدة من الانتماءات والتحالفات الضرورية ضمن مجتمع المعرفة في أشكال جديدة من التفاعل والتواصل الاجتماعي والعمل نحو تحقيق هدف مشترك وتعزيز قيمة رأس المال الاجتماعي ، فهو معرفة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها معتمدا في ذلك على قوة هذه الاتجاهات وتأثيراتها ومحاولة توجيهها نحو الأفضل ، وهو بعيد كل البعد عن التنجيم والتكهن ، بل هو مهارة تهدف إلى استشراف التوجهات العامة التي تؤثر في حياة البشرية وفي مسارات كل فرد أو جماعة أو منظمة ، فالظواهر تمتد وتتشابك وتتفاعل عبر علاقة الإنسان بالزمن الذي يتميز بخاصية الاندفاع الدائم نحو المستقبل المنظور وغير المتناه ، مستقبل تحكمه قانون التغير والصرورة ، ويقضي هذا القانون أن الماضي يستحيل أن يكون حاضرا أو مستقبلا وذلك خلافا للمستقبل الذي يتحول إلى حاضر أو مستقبل ، وتتطلب مواجهة التحديات التنظيمية في هذا القرن تغييرا جذريا في التقنيات والأساليب والأدوات ، وقد زاد في العقود الثلاثة الأخيرة اهتمام العلماء والباحثين في علم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة بالدراسات المعرفية والتركيز على

الموجودات غير الملموسة في المنظمة كأحد التوجهات الإدارية الحديثة ، إذ أنها تشير إلى المزج بين الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات إضافة إلى الحدس والتخيل والتذكر والتفكير .

وتأتي الدراسة الحالية كمحاولة لاستجلاء موضوع على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال هو موضوع الذاكرة التنظيمية وما له من علاقة في القدرة على رسم ملامح الرؤية المستقبلية واستشرافها بالنسبة لمنظمة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الأغواط ، والتي أنه ما من شك بأن لها أدوارا سيادية في الجزائر ، وقد تناول الباحث هذه الدراسة في خمسة فصول ، فصل أول خصص ل طرح إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وصياغة الفرضيات المتعلقة بها ، كما عرض فيه الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها ، إضافة إلى استعراض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية ، أما الفصل الثاني فقد خصص لمتغير الدراسة المستقل وهو الذاكرة التنظيمية والذي تناولنا فيها مختلف الرؤى التي حاول من خلالها المهتمون تعريف هذا المفهوم ومدى أهميته بالمنسبة للمنظمات وأهم المداخل التي تصنف وفقها الذاكرة التنظيمية ، وأبرز المعوقات التي تحول دون بناءها ، وأبرز الأبعاد التي تتكون منها ، كما جاء فيها مجموعات من التقنيات التي يمكن بواسطتها تفعيل دور الذاكرة التنظيمية وزيادة جودة مخرجاتها ، أما الفصل الثالث فقد بحث في مفهوم استشراف المستقبل وبعض المفاهيم القريبة منه ، إضافة إلى التقنيات المعتمدة فيه وكيفية تعزيز القدرات الاستشرافية للمنظمات الأعمال ، بينما جاء الفصل الرابع ليعرض الإجراءات المنهجية والتطبيقية لأداة الدراسة والذي تم من خلاله تقديم وتعريف بمنظمة سونلغاز على المستوى الوطني والمحلي ، وطريقة اعتماد أداة الدراسة ، هذا بالإضافة إلى منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وكذا الأساليب الإحصائية التي استعنا بها لاختبار فرضيات بحثنا ، أما الفصل الخامس فقد خصص إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء الفرضيات التي انطلقت منها لينتهي بمجموعة من الاستنتاجات ويختتم ببعض التوصيات.

## الفصل الأول: مدخل إلى موضوع الدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة :

تتسم المنظمة الحديثة بأنها المنظمة التي تؤمن بأن اكتساب المعلومة وإعادة نشرها وتوزيعها هي من أساليب مواكبة التطورات التكنولوجية ، كما أنها على دراية بالطريق الذي يجب إتباعه وأن تكون قادرة على تطوير استراتيجيات ملائمة للاستجابة للمتطلبات الحالية والمستقبلية ، فخلق المعرفة واكتسابها واستخدامها يعد المحرك الرئيسي لعناصر المنظمة الناجحة ولذلك فعلى المنظمة أن تكون قادرة على النظر إلى الخلف من خلال ذاكرتها التنظيمية لما لها من دور هام في بناء المعرفة والتعلم من سلوكها ومن ما تم إنجازه في الماضي ، وقد تعددت المداخل التي ينظر من خلالها للذاكرة التنظيمية كالتعلم التنظيمي والسلوك التنظيمي، علم الحاسوب وعلم المعلومات ،هذا ولا يزال الجدل قائما حول المفهوم الحقيقي لها وذلك نظرا لحدائته وحركيته في الوقت الحاضر، فالذاكرة التنظيمية تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعي عندما تواجه المنظمة مشكلات أو ظروف أو مواقف تتطلب اتخاذ قرارات مخاطرة وعدم تأكد وذلك عن طريق استدعاء المعرفة المخزنة بواسطة النظم المخصصة لذلك في المنظمة ، حتى يستفاد منها في معالجة المواقف الحالية للمنظمة ، فهي دالة على شخصية المنظمة ومرجعها هامة لتاريخها، إنجازاتها وإخفاقها في الماضي والحاضر (Fisher and Paelen, 1999) ، إذ تعد واحدة من الطرق المهمة لإدارة الموارد الذكية في المنظمة بما تحتويه من معلومات تجعل المعرفة المسجلة فيها قابلة للاسترجاع وتمكين الأفراد منها ودفعها إليهم عند الحاجة ، وكل ما كان مستوى ما تملكه المنظمة من خبرات أو ما قامت بتجميعه من معلومات أو مهارات عال لديها دل ذلك على مستويات عالية من الذاكرة التنظيمية ، وهذا النوع من الذاكرة يفيد المنظمة عند قيامها بمشروعات جديدة ، فهي بمثابة الذخيرة التي تحتفظ بها المنظمة منذ فترات طويلة وهي مسؤولة عن دعم وتطوير القدرات الجوهرية للمنظمة.(Morman & Miner 1997,p93) ، فالذكاء واليقظة التنظيميتين كفيلا بالتوصل إلى حلول للمشاكل التي تصادفها ومواجهة التحديات بناء على ما تملكه من معلومات ، فصناعة وتوليد الأفكار يحتاج إلى مادة خام وإلى آليات لتطويرها وإلى إدراك للعقبات التي تحول دونها ،وهو ما يمكن بلوغه بواسطة ما تملكه المنظمة من معرفة ، سواء تلك الموجودة عند الأفراد أو في ثقافتها التنظيمية ، فالعامل قد يغادر المنظمة ويغير مكان عمله أو قد



يستقبل من منصب عمله كما يحال على التقاعد أو توافيه المنية ، لكن الذاكرة التنظيمية تبقى وتحفظ بخرائط المعرفة والقيم والعادات والسلوكيات مع مرور الوقت، وهذا يؤدي إلى خسارة كبيرة للمنظمة مما يحتم عليها ضرورة توثيق وخرطنة معرفتها حتى يستفاد منها في المستقبل ، إذ تعد الذاكرة التنظيمية بمثابة المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي ، فهي دعامة محورية لبناء المعرفة يمكن أن تجنب المنظمة إعادة التجارب السابقة وترشيد كلفة القرارات والمشاريع والنشاطات التنظيمية نتيجة غنى المحتوى المعرفي للذاكرة التنظيمية ، ويشير ( Matwally , p3 , 2010 ) إلى ذلك بقوله : " المعرفة لا توجد في بضعة عقول بل تكمن في عقول الكثيرين ، إذ لكل فرد معرفة من مصادر معينة ، والمعرفة ليست مركزية بل لديها الميل نحو الانتشار." ( الفاعوري،2013،ص36) ، وفي نفس الاتجاه يؤكد ( Moorman & Miner , 1997 , pp 93 ) على أن تأثير انتشار الذاكرة التنظيمية يظهر وينعكس على الإبداع وتحسين أداء المنظمة والعكس الصحيح ، فتحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة لا يعتمد فقط على امتلاك وإيجاد المعرفة وتخزينها بل أيضا وبشكل كبير على انتشارها والتشارك فيها ، كما أنه على المنظمة ألا تغفل على تعريف وإعلام أفرادها بما يملكه كل فرد فيها من معرفة.( Cross & Braid,2000,pp 73 , 74) ، فأساس القيمة المضافة للذاكرة التنظيمية ناشئ من المعرفة الضمنية، تلك المعرفة التي تمنح الأشخاص ميزة تنافسية تشكل مصدر قيمتهم واهتمام المنظمة بهم في جذبهم ورعايتهم.(الساعدي،2013،ص 290)

ويشير ( Hamidi & Abdulrahman,2006,pp 03-04 ) أن ( التكنولوجيا ، الوسائل ، الأدوات) أصبحت لا تكفي لتجميع المعرفة في مخازن الذاكرة ، إذ أنها تعتمد أيضا على شبكة العلاقات بين الأفراد للحصول على المعلومة والنصيحة وأن ما يمكن الحصول عليها من معرفة ضمنية من خلالها ومحاولة السيطرة عليها وتخزينها وتحويلها بالاعتماد على الحلول التكنولوجية ، خاصة إذا ما نظرنا إلى المكانة التي أصبحت تحتلها نظم معلومات الذاكرة التنظيمية ( Organizational memory Information Systems ) ( OMIS ) في هذا الجانب ، ومقدرتها على التبصر بمستقبلها التنظيمي يتوقف على مدى التطبيق الفعال للأدوات والأدبيات للاستفادة من ذاكرتها التنظيمية حتى تتجنب ما يحمله المستقبل من مفاجآت عن طريق التحكم فيه، فالتخطيط الناجح لمستقبل المنظمة يعتمد على توافر مقومات أساسية تتمثل في الفهم الشامل لمستقبلها وتحدياته من

أجل غد أفضل. (عواطف ، 2010، ص64)، فالاستشراف ما هو إلا معرفة تامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار الأفضل منها ، هذه الاتجاهات التي قد تؤثر بطريقة أو بأخرى في مسارات كل فرد أو مجتمع أو مجتمع أو منظمة ، إذ يمكن التعبير عنه بالاستيعاب الواعي للماضي واستقراء مشاكل الواقع ، فالتحكم في المستقبل تخطيطا واستشرافا أسلم للمنظمات من ولوج مستقبل غامض ، لأن صناعة الأفكار تحتاج إلى مادة خام وإلى آليات وتصور لتطوير تلك الأفكار وإدراك للعقبات وعلم بالتحديات. (الرجاحي، 1983، ص ص 41، 42)، ويشير (مالك ، 2003 ، ص 3) إلى أن الاستشراف أحد المقومات الرئيسية للنجاح للمجتمع بشكل عام وللنظمات بشكل خاص. ويرى (إبراهيم، 1997، ص 53) " أن الاستشراف اجتهاد علمي منظم يهدف إلى صياغة مجموعة من التوقعات المشروطة أو السيناريوهات التي تشمل المعالم الرئيسية لمجتمع ما". فالاستشراف يمكن أن يسهم في حل المشكلات التنظيمية قبل وقوعها والتهيؤ لها ، كما أنه يسهم في إعداد وصقل القدرات والموارد والطاقات البشرية ويمنح المنظمة مجموعة من الاختيارات الممكنة ويساعد في بلورتها وترشيد عملية المفاضلة بينها، فهو إدراك للحاضر من أجل بناء مستقبل أفضل إذ يبقى المنظمة في حالة من اليقظة والتنبيه.

تحتاج وتتطلب الرؤية المستقبلية الاعتماد على ما هو مخزن من وثائق ومعلومات في أرشيف المنظمة، لذلك فإن المنظمات مطالبة اليوم قبل الغد من أن تقوم بحماية المعرفة التي تمتلكها من أجل الاستخدام المستقبلي ، فوجود معرفة واضحة عن الموارد والعمليات في المنظمة يزيد في جودة ذاكرة المنظمة وكفاءتها في تقسيم تسهيل العمل ودعم عمليات التنسيق بين مختلف الوحدات ، فهي معرفة قائمة على أساس تاريخ المنظمة والتي ليس على المنافسين الوصول إليها وتعلمها والإطلاع على محتواها. (البغدادى، 2007، ص155) ، والمنظمة من أجل استشرافها لمستقبلها لا بد لها من امتلاك رؤية واضحة تنير لها دربها وتمكنها من اكتشاف الفرص الواعدة التي تمكنها من الانتقال من جانب لآخر ، كما أن الدراسات المستقبلية تنطلق من دراسة الواقع الاجتماعي، التربوي أو التنظيمي والذي يمكنها من إجلاء الفعل اللازم والحركة الواجبة استعدادا لمواجهة المستقبل ، وهذا ما يمكن أن تساهم في بلورته الذاكرة التنظيمية من خلال الرجوع إليها والاستفادة منها لحل العديد من المشاكل والمواقف التي تواجهها المنظمة واتخاذ القرارات الصحيحة وذلك بما توفره من معرفة تنظيمية

، لذلك يتعين على المنظمات الاهتمام بالتطور الحاصل في مجال التقنيات التكنولوجية ومواكبته دون الإخلال بمبدأ السرية والخصوصية في إنجاز الأعمال.(الساعدي ، 2007 ، ص 158). والتحديات التي تواجه المنظمات كما ونوعا كالانفتاح على الأسواق العالمية وتعاضد الاقتصاد المعرفي ، والشراكة مع المنظمات الأخرى يحتم عليها الاستجابة لها وفق رؤية واضحة تمكنها من استشراف مستقبلها واكتشاف الفرص السانحة لاستغلالها والتعرف على المخاطر والتهديدات وتلافيها ، ولعل تلك المنظمات التي تملك قاعدة معرفية صلبة تدرك أهمية عمال المعرفة كمورد يزيد بالاستخدام هي أكثر قدرة على تحقيق ذلك.

وقد زاد الاهتمام في العقود الأخيرة في مجال علم النفس الإداري والتنظيمي بالدراسات المستقبلية على المستويين العالمي والعربي، مما دفع بالكثير من المنظمات إلى تبني أساليب أكثر حداثة في تسييرها، والمنظمات الجزائرية كغيرها معرضة لكل هذا الزخم المعرفي الهائل، وهذه التقلبات المتسارعة عليها أن تنتهج أساليب حديثة ومستجدة في التعامل مع مستقبلها والاستفادة من تجاربها السابقة وخبراتها، ومنظمة سونلغاز باعتبارها منظمة ذات طابع اقتصادي واستراتيجي وذا صبغة سيادية في ظل التنافس المحتدم بين كافة المنظمات والدول فإنها تسعى إلى اكتساب أسواق خارجية أخرى وأن تكون من أفضل المتعاملين في مجال تخصصها في منطقة حوض البحر الأبيض المتوسط ويتواجدها عبر كافة التراب الوطني تسعى منظمة سونلغاز إلى تطوير بعض أنشطتها في شراء الطاقوتين ( الكهربائية والغازية ) وبيعهما للزبائن ، كما تعمل على تنمية وتطوير شبكاتها وتركيباتها الداخلية والخارجية وتلبية كافة طلبات الربط والإيصال، إضافة إلى تكييف الشبكات بالتكنولوجيات الحديثة استعدادا للغد وذلك من أجل أن تبقى دوما في الصدارة ، وكذا تأمين الهياكل والبنى التحتية لمواجهة تزايد الطلبات والاستهلاك في كافة أنواع الطاقة ، كما تقع على كاهل مجمع سونلغاز توفير هذا العنصر الحيوي للمواطنين حال طلبهم وأين كان مكان تواجدهم سعيا منها إلى ترقية خدماتها ونيل رضا زبائنها ، ويمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن و هذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة التي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني .

واليوم في ظل التنافس المحتدم هي بحاجة إلى أن تتطلع إلى أدورا إستراتيجية في مجال تخصصها وتفعيل أدوات تمكنها من القيام بهذه الأدوار ، كالتخطيط لمستقبلها والاستفادة من تجاربها وأخطاءها وتوثيق المعرفة المتراكمة لديها حتى تستطيع بلوغ أهدافها، فدوران العاملين أو استقالتهم أو وفاتهم ونسيان المنظمة لروتين العمل الذي تم في الماضي ينعكس سلبا على أدائها وقراراتها، ولذلك فهي بحاجة إلى الاهتمام بذاكرتها التنظيمية التي تستطيع من خلالها تمكين عاملها من الوصول السهل إلى مصادر هذه المعرفة المخزنة واسترجاعه واستخدامه في حل المشاكل المعقدة ، نظرا لطبيعة المعرفة وأهميتها كمورد يختلف عن الموارد الأخرى باعتباره المورد الوحيد الذي لا يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام خاصة في المنظمات ذات الطابع الاقتصادي ، ومنظمة سونلغاز تؤدي دورا رئيسيا ومتعظما من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لتلبية حاجيات المجتمع الجزائري وتوفير الخدمات له ، وهذا يدعوها إلى مواكبة التطورات والمستجدات لتحقيق ذلك لأن العصر الحالي يتطلب اكتشاف المسار المستقبلي للمنظمات دون التكرار لماضيها أو حاضرها أو تناسيها وتجنب الوقوع في العشوائية والتخبط والتردد ، وفي هذا السياق يقول ( هامل ، 2005 ) لشرح الفرق بين المنظمات التي تكسب والتي تخسر : " لقد فرضت الخلاصة نفسها ، فبعض فرق التسيير تحلّت بكل بساطة بأكثر بعد نظر من أخرى ، لقد تمكنت هاته الفرق من تصور منتجات وخدمات وقطاعات عمل كاملة لم تكن موجودة بعد ، ومن الواضح أنها لم تخصص الكثير من الوقت للاهتمام بتموقع منظماتها في الفضاءات التنافسية القائمة لأنها شرعت فيما بعد في خلق فضاءات جديدة ، أما المنظمات الأخرى فقد كانت تهتم بالمحافظة على الماضي أكثر من غزو المستقبل." والدراسات الاستشرافية تهدف للتأثير على المنظمات ومساعدتها على التحول من الماضي والاتجاه نحو المستقبل والإعداد والتخطيط له ، والتنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها.

وقد تناولت عدة دراسات أجنبية وعربية موضوع الذاكرة التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى كالأداء، إدارة المعرفة ، التعلم التنظيمي ، رأس المال الفكري ، وغيرها من المتغيرات ، كما تناولت أخرى موضوع الاستشراف وعلاقته بالتخطيط ، تكنولوجيا المعلومات ، القيادة ، إدارة المعرفة ، اليقظة ، التمكين ، إلا أنه وعلى - حد علم الباحث - وحسب ما وقع بين يديه من دراسات فإنه لم

يسبق تناول هذين المتغيرين مجتمعين في البيئة المحلية أو العربية أو الأجنبية ، وهو ما دفع به إلى محاولة البحث في طبيعة العلاقة بينهما والكشف عنها طارحا التساؤلات التالية:

**1- هل توجد علاقة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ؟ ويتفرع إلى التساؤلات التالية :**

1.1- هل توجد علاقة بين مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ؟

2.1- هل توجد علاقة بين انتشار الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ؟

3.1- هل توجد علاقة بين محتوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ؟

4.1- هل توجد علاقة بين شكل الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل؟

5.1- هل توجد علاقة بين توجه الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ؟

**2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى**

**التخصص الوظيفي أو إلى مكان العمل أو إلى التفاعل بينهما ؟**

**2- فرضيات الدراسة :**

انطلاقا من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها صاغ الباحث الفرضيات التالية :

**1- لا توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.**

وتتفرع إلى الفرضيات التالية :

1.1- لا توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

2.1- لا توجد علاقة ارتباطية بين انتشار الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

3.1- لا توجد علاقة ارتباطية بين محتوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

4.1- لا توجد علاقة ارتباطية بين شكل الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

5.1- لا توجد علاقة ارتباطية بين توجه الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل .

**2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع**

**الكهرباء والغاز لولاية الأغواط تعزى إلى التخصص الوظيفي ومكان العمل والتفاعل بينهم.**

**3- أهمية الدراسة :**

تتبلور أهمية الدراسة في ما يلي :

- 1- أهمية متغيراتها وحدثاتها وأهمية القطاع الحيوي الذي تتناوله الدراسة.
- 2- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيران مجتمعان ، وبالتالي فإنها يمكن أن تشكل إضافة نوعية من الجانبين المعرفي والعلمي.
- 3- تتبع أهمية الدراسة من ما لها من دورها في بلورة اتجاهات المستقبل وتحديد معالمه لمنظمة سونلغاز .
- 4- حداثة المفهوم وحاجته إلى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيصي لأبعاده وعلاقاته ببعض المتغيرات وشح الدراسات التي تناولته في البيئة المحلية على وجه الخصوص.
- 5- تشكل هذه الدراسة مجالا خصبا لدراسات لاحقة في متغيرات البحث.

**4- أهداف الدراسة :**

تهدف هاته الدراسة إلى :

- 1- تشخيص مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل والكشف عن مستوياتهما لدى عينة ومجتمع الدراسة.
- 2- التعرف على أوجه العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وكافة أبعادها واستشراف المستقبل.
- 3- محاولة لإضفاء وعي المشرفين والمسؤولين ومتخذي القرار بمنظمة سونلغاز على ضرورة تفعيل أدوات بناء الذاكرة التنظيمية لما لها من عوائد حول أداء المنظمة الحالي والمستقبلي.
- 4- اكتشاف الموارد والطاقات الكامنة للمنظمة وتحويلها إلى موارد وطاقات فعلية يمكنها من خلالها صناعة النجاح والتميز ومواكبة التغيرات في بيئتها.
- 5- تقديم نظرة استشرافية لسونلغاز تدعم التوجه نحو الارتقاء بنوع الخدمات وتعزيز دورها الريادي ومكانتها السوقية محليا واقليميا .

## 5- أسباب اختيار الموضوع:

1- الاهتمامات البحثية للباحث في الكشف عن الأساليب الحديثة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

2- القفزات النوعية التي يشهدها العالم والمنظمات بشكل عام، ولأن سونلغاز تمثل قطاعا حيويا في الوطن وهي أحد أهم روافد الاقتصاد الوطني.

## 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1.6-الذاكرة التنظيمية : تعبر عن حجم المعرفة المخزنة لدى المنظمة وعن طبيعة أنشطتها المحددة للمهارات والطرق المعيارية المطلوبة لأداء العمل للوصول إلى فهم مشترك حول الجوانب الخاصة بالقيم وأنماط السلوك المطلوب لإنجاز المهام والعمليات بكفاءة وفعالية لدى عينة الدراسة وتقاس من خلال الدرجة التي يتحصل عليها عمال مؤسسة سونلغاز على مقياس الذاكرة التنظيمية المعد لإجراء هذه الدراسة والذي يشمل الأبعاد التالية: المستوى ، المحتوى ، الشكل ، الانتشار والتوجه.

2.6-استشراف المستقبل : هو القدرة على تطوير مجموعة من الأساليب الممكنة التحقق لتساعد صناع القرار على التحضير للمستقبل واستشرافه بإتباع منهجية تعتمد على مجموعة من التقنيات والمفاضلة بينها لتوسيع حدود الإدراك والوعي واتخاذ القرارات المستقبلية الصحيحة وأخذ الاستعدادات اللازمة لذلك وتقاس من خلال الدرجة التي يتحصل عليها عمال مؤسسة سونلغاز على المقياس الخاص بهذه الدراسة والذي يتضمن التقنيات الآتية : الرصد ، دلفي ، العصف الذهني وأخيرا السيناريوهات.

## 7- الدراسات السابقة :

تعد الجهود الفكرية السابقة مرتكزا فكريا أساسيا لأي بحث خاصة في بناء نموذج النظري ، وسنتعرض فيما يلي إلى أهم الدراسات التي تطرقت لمتغيرات بحثنا ، محاولين تحديد أهدافها ومناقشة نتائجها وتبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية ، وما تميّزت به هذه الدراسة ، فبعد المراجعة الحثيثة للأدبيات المتعلقة بمتغيرات دراستنا وقعت أيدينا على مجموعة من الدراسات بلغ عددها 18 دراسة ، منها 03 أطروحة دكتوراه ، 03 رسائل ماجستير ، 12 بحثا منشور في بعض المجالات العلمية العربية والعالمية ، وقد عثرنا على أغلبها عبر شبكة الإنترنت العالمية ، وقد كانت 12 دراسة متعلقة بمتغير الذاكرة التنظيمية ، فيما كان عدد الدراسات الخاصة باستشراف المستقبل

06 دراسات ، وسوف نعرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث اعتمادا على تصنيف متغيري دراستنا وهما الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

### 1.7 : في مجال الذاكرة التنظيمية :

1- دراسة ( Conklin ,Edward , 2001 ) بعنوان : تصميم الذاكرة التنظيمية : إبقاء الموجودات الفكرية في اقتصاد المعرفة ، وهدفت إلى التعرف على الموانع التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة ، مركزة على الاتصالات والفهم المشترك بواسطة ذاكرة المشروع وفرق العمل ،وقد كان من نتائجها :

- 1- أن تصميم نظام عرض للمعرفة يستطيع التغلب على الموانع التي تحول دون اكتساب المعرفة.
- 2- أن التركيز على مدخل تحسين الاتصالات يقود إلى الفهم المشترك عن طريق الانترنت وبرمجيات النص الفائق.(HyperText) وتعزيز الذاكرة المحصلة من فريق العمل وذاكرة المشروع.

2-دراسة (Siegel,2006) بعنوان : أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي : دراسة حالة مؤسسة ستودبيكر، وقد حاولت هذه الدراسة الكشف عن أثر توجه الذاكرة التنظيمية (الإدارية ، الثقافية ، التكنولوجية ، السوقية ) معتمدة على منهج دراسة الحالة لمؤسسة (Studebaker) ، وقد كان من أبرز نتائجها أن :

- 1- أثر توجه الذاكرة التنظيمية على الأداء محدود .
- 3-دراسة ( البغدادي ، 2007 ) بعنوان : علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية العامة ببغداد ، وقد سعت إلى تحديد أنواع الذاكرة التنظيمية واختبار العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي بواسطة المنهج الوصفي التحليلي ومصمما إستبانة لهذا الغرض ، وقد تكوّن مجتمع البحث من الشركات الصناعية العامة في بغداد ، اختار الباحث منه عينة عمدية لبلوغ أهداف دراسته ، وانبثقت عنها النتائج التالية :
- 1- هناك ارتباط وتأثير للذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي التسويقي.
- 2- هناك ارتباط وتأثير للذاكرة التنظيمية الإدارية على الأداء التنظيمي الإداري .
- 3- لا يوجد ارتباط ولا تأثير للذاكرة التنظيمية التقنية على الأداء الإداري.



4-دراسة (Chary & Cho,2008) بعنوان : أثر الذاكرة التنظيمية على نجاح المنتج ، وقد تصدت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الذاكرة التنظيمية على نجاح المنتج من خلال دراسة (169) منتجا في مؤسسات تصنيع كورية تعمل في مجال تطوير المنتجات الجديدة ، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ،وقد أبانت نتائج هاته الدراسة على أن :

1-التشارك في محتوى الذاكرة التنظيمية وشكلها لهما أهمية في تطوير المنتجات الجديدة ونجاحها.

2- لا يوجد تأثير للذاكرة التنظيمية على نجاح المنتج.

5-دراسة (Wu ,2009) بعنوان:العلاقات الاجتماعية ،إدارة المعرفة والأداء التنظيمي:الذاكرة التنظيمية كوسيط،وقد هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على دور الثقة والاتصال في التشارك في المعرفة وتنوعها ، ودور العلاقات في تطوير الذاكرة التنظيمية،واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من (108) منظمة تستخدم التكنولوجيا في مؤسسة (Sience Park) وقد وجاءت نتائجها تشير إلى :

1-أن هناك تأثير إيجابي للذاكرة التنظيمية على الأداء المالي والإبداعي في المنظمات التي أجري فيها البحث.

2-أن إدارة المعرفة والثقة والاتصال تؤثر على الأداء المالي والإبداعي .

6-دراسة ( العمري ،2010 ) بعنوان : دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية ، وهدفت إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في بناء الذاكرة التنظيمية ، وتوضيح ما لها وإدارة المعرفة من دور في دعمها وفي عملياتها وفي تحسين المشكلات وحسن اتخاذ القرارات وانتهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أداتي المقابلة والاستبيان لبلوغ أهدافها ، وجاءت أبرز نتائجها تبرز بأن :

1-بناء الذاكرة التنظيمية يحتاج إلى توفير بني تحتية لتكنولوجيا المعلومات وهيكل تنظيمي مرن.

2-تمكن الذاكرة التنظيمية المنظمة من الاستفادة من معارف وقدرات وخبرات عاملها.

7-دراسة ( علاء الدين ، 2010 )، بعنوان : أثر الذاكرة التنظيمية على رأس المال الفكري ، دراسة حالة شركة غزة لتوليد الكهرباء ، وسعت إلى تقييم مدى أثر الذاكرة التنظيمية على رأس المال الفكري

بشركة غزة لتوليد الكهرباء معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي وموظفة للاستبيان كأداة للدراسة ، وشملت عينة الدراسة 106 موظف من عمال الشركة ، وكان من أبرز نتائجها :

1- أن الذاكرة التنظيمية تؤثر على رأس المال الفكري.

8-دراسة (جرادات ، 2012 ) بعنوان : أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية ، وسعت هذه الدراسة إلى التعرف على قدرة المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على الحفاظ على أداء المكتبات المعتمدة على الخبرة ، وقد اتبع الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة للدراسة ، وكان مجتمع البحث مشكلاً من عمال المكتبات الجامعية الأردنية الرسمية اختيرت منهم عينة من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة بلغ عدد مفرداتها 112 فرداً ، وجاءت نتائجها كالتالي:

1- أن مستوى الذاكرة التنظيمية كان مرتفعاً.

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحقيق معايير الجودة واتخاذ القرارات لدى المكتبات الأردنية الرسمية.

9-دراسة ( الهميسات ، 2014 ) بعنوان : أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية : وقد تبنت الدراسة معرفة أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية ، واتبعت الباحثة فيها المنهج الوصفي التحليلي ، وشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الموارد البشرية في القطاع الحكومي ، اختيرت منهم عينة مقدرتها ب: 200 موظف، وكان من أهم ما أسفرت عليها نتائج هذا البحث ما يلي :

1- إدراك الموظفون في المؤسسات الحكومية أهمية الذاكرة التنظيمية.

2- أن للذاكرة التنظيمية تأثير معنوي على تدقيق الموارد البشرية.

10-دراسة ( وهيبية وجوهرة ، 2015 ) بعنوان : أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة ، وقد سعت إلى اختبار الأثر المباشر لكل من الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي على التشارك في المعرفة بين الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة ، وقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي موظفتين أداة الاستبيان ، وتكونت عينة الدراسة من 65 موظفاً من جميع المستويات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، وجاءت أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي :

1 - أن الذاكرة التنظيمية لها أثر مباشر التشارك في المعرفة من خلال بعدي البنية التحتية والإجراءات الإدارية.

11- دراسة (الفاعوري ، 2015 ) بعنوان : دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمات الصناعية ، وقد سعت الدراسة إلى التعرف على علاقة وأثر الذاكرة التنظيمية في الفاعلية التنظيمية وفي أبعادها ، واتبعت الباحثة فيها المنهج التحليلي لبلوغ أهدافها ، وقد ضمت عينة الدراسة 600 موظف من مختلف العاملين في المنظمات الصناعية بالأردن ، وجاءت نتائجها كما يلي :

1- أن للذاكرة التنظيمية تأثير على الفاعلية التنظيمية.

2- أن هناك علاقة طردية موجبة بين الذاكرة التنظيمية بجميع أبعادها وبين الفاعلية التنظيمية.

12- دراسة (داهينين ، 2017 ) بعنوان : مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية : دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات بولاية بسكرة ، وقد حاولت هذه الدراسة كشف وبيان دور إدارة المعرفة في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية وإلى الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمة للحفاظ على معرفتها ، محاولة تقديم وصف لكيفية بناء الذاكرة التنظيمية وتصميمها ، واعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بالاستبيان كأداة ، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة :

1- أن بناء الذاكرة التنظيمية يحتاج إلى توفير بنى تحتية أساسية تكنولوجيا المعلومات وهيكل تنظيمي مرن .

2 - أن تقنيات اكتشاف المعرفة ومن ثم إدارتها تساعد على تحيين وتحديث الذاكرة التنظيمية مما يجنب المنظمة الحوادث المكلفة .

## 2.7 : الدراسات المتعلقة باستشراف المستقبل :

1- دراسة (محمود ، 2010) بعنوان : دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة : دراسة تحليلية نظرية ، وقد حاولت هذه الدراسة إلى محاولة تبيان دور وأهمية استشراف المستقبل من خلال التخطيط الناجح ، وقد تعرضت الباحثة فيها بالبحث والتحليل إلى مجموعة من المفاهيم والأساليب والمناهج الخاصة باستشراف المستقبل وخلصت إلى مجموعة من الاستنتاجات هي :

1- أنه لا يمكن استمرار نجاح أي منظمة إذا لم تملك رؤية واضحة حول المستقبل.

2- أن الاستشراف يوفر للقائمين على عملية التخطيط جانبا مهما من القاعدة المعرفة التي تتطلب صياغة الاستراتيجيات ورسم الخطط.

2-دراسة ( جمال ، 2013 ) بعنوان : الاستشراف المستقبلي ودوره في تطوير القطاع السياحي بمجمع المدائن السياحي ، وقد هدفت الدراسة لمحاولة الوقوف على أسباب ومعوقات عدم تأهيل المجمع سياحيا ومحاولة إعادة بعث نشاطه ، واعتمدت على المنهج الوصفي موظفة أداة الاستبيان لبلوغ أهداف الدراسة الموزع على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المتكون من الهيئة السياحية لمجمع المدائن السياحي ، وجاءت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

1- وجود نظرة غير ثابتة وغير مستقرة لحركة السياحة في المجمع المدائن.

2- أن تطوير القطاع السياحي للموقع يتحدد من خلال الارتقاء بمستوى الخدمات السياحية.

3- دراسة ( الحدراوي والبغدادي ، 2013 ) بعنوان : الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي ، أسلوب كمي تحليلي ، دراسة على مجموعة من المصارف الأهلية بالعراق - النجف الأشرف - وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة للاستشراف الاستراتيجي والتمكين التنظيمي ومدى العلاقة بينهما ودرجة تأثير الاستشراف على مستوى التمكين وتشخيص مستواه ، وانتهج الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهدافه الدراسة ، معتمدة في ذلك أداتي المقابلة والاستبيان للحصول على المعلومات ، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع عمال المصارف التي أجري فيها البحث ، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 74 عامل ، وكان من أبرز نتائجها :

1- وجود علاقة ضعيفة بين الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي في المستوى الكلي لهما.

2- وجود علاقة قوية بين الاستشراف الاستراتيجي وبعد المشاركة بالمعلومات الخاص بمستوى التمكين التنظيمي .

3- وجود علاقة ضعيفة بين الاستشراف الاستراتيجي وبعدي الحرية والاستقلالية والتوجه نحو فرق العمل الخاص بالاستشراف.

4-دراسة (الشربيني ، 2016 ) بعنوان : استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية ، في محاولة للتعرف على مكانة الجامعات العربية من التصنيفات الدولية للجامعات مستهدفة الكشف عن المعايير المعتمدة في ذلك ، وما موقف الجامعات العربية منها ، وما هي أبرز التحديات التي يمكن أن تواجهها في ظل هذا التصنيف ، معتمدة المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها :

1- أن الاستشراف يشكل فرصة للتطور والتقدم من خلال دراسة الواقع والاستثمار فيه الفرص المتاحة.

2- أنه يمكن للجامعات العربية تبني معايير ومؤشرات تفوق ما هو معتمد ومعمول به من قبل التصنيفات المعتمدة عالمياً.

5- دراسة ( الجشعبي ، 2017 ) بعنوان : دراسات استشراف المستقبل ودورها في بناء اتخاذ القرار بدولة الإمارات العربية المتحدة بالتركيز على أداة تخطيط السيناريو : دراسة ميدانية بجامعة الشارقة ، وقد هدفت الدراسة إلى ترسيخ مفهوم استشراف المستقبل وتبيان الفرق بينه وبين التخطيط والاستراتيجية ، كما حاولت تسليط الضوء على الأدوات الخاصة به وفي مقدمتها تخطيط السيناريو محاولة تحديد الآفاق الزمنية للاستشراف ، وقد جاءت نتائجها تشير إلى أن :

1- الدراسات الاستشرافية تؤدي وظيفة الإنذار المبكر وتعطي متخذي القرار القدرة على الاستعداد له.

6- دراسة ( البواب ، 2018 ) بعنوان : دور استشراف المستقبل في العمل الإداري : دراسة تحليلية نظرية ، وقد سعت إلى توضيح أهمية استشراف المستقبل في تغيير وتحسين العمل الإداري عن طريق التخطيط الناجح له ، ومحاولة تبيان أهمية القدرات الاستشرافية وكيفية بناءها من أجل الاستعداد للمستقبل وفهم آفاقه وتحدياته معتمدة على الدراسة التتبعية لقياس نمو التعليم ، وجاءت نتائجها كما يأتي :

1- لا يمكن تحقيق النجاح التنظيمي دون توفر رؤية مستقبلية.

2- أن الاستشراف يمكنه تحديد القاعدة المستقبلية التي تمكن من صياغة الاستراتيجيات المستقبلية.

### 3.7- مناقشة الدراسات السابقة :

استعرض الباحث جملة من الدراسات السابقة متعلقة بمتغيري الدراسة ، حاول أن يكون اختياره لها بناء على علاقتها بدراسته ، وبغية استكشاف مفهوم كل متغير، والوقوف على أدوات قياسه وكافة أبعاده وعلاقته بالمتغيرات الأخرى حتى نستطيع تشكيل منطلق سليم للقيام بهاته الدراسة من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وما أفرزته من نتائج بعد تحليلها ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية وجاءت هاته الدراسات متنوعة من حيث أهدافها وبيئات تطبيقها والمقاييس المعتمدة لدراستها وكذا الأبعاد المتناولة فيها ، وكانت مستهدفة لمنظمات مختلفة تعليمية ، أمنية ، صحية ، محلية وخدمية، واقتصادية ، ولغرض تسليط الضوء على كل متغير في سياق زمني متصل وتراكم معرفي مندرج من خلال ما انتهت إليه تلك الدراسات وما أفرزته من نتائج بعد التحليل والمقارنة بينها وبين نتائج الدراسة الحالية .

انتهجت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي ، كما اتبع بعضها المنهج الارتباطي والمسحي ، واتبع البعض الآخر المنهج الوصفي الوثائقي ، وقد اعتمد جلها الاستبيان كأداة بحث لجمع البيانات ، فيما تميزت دراسة أو اثنتان باستخدام المقابلة والاستبيان معا ، وتتنوعت أبعاد المتغيرات التي تم تناولها بالدراسة سواء المتعلقة بمتغير الذاكرة التنظيمية أو تلك المتعلقة باستشراف المستقبل ، وذلك تبعا لاختلاف المدخل والزاوية التي ينظر منها كل باحث للموضوع ، واستندت إلى أدوات ومقاييس قام بتصميمها باحثون أكاديميون ومختصون في هذا المجال ، وقد قام جلّ الباحثين بإعادة تكييف هذه المقاييس بما يتلاءم وخصائص المجتمعات المدروسة وعينة البحث التي شملتها هاته الدراسات بالنسبة لمتغير الذاكرة التنظيمية ، وكانت الأبعاد المتناولة في أغلبها هو ما أتفق عليه من أبعاد بين الباحثين مع التركيز على بعدي توجه الذاكرة التنظيمية بأبعادها الفرعية ( التكنولوجية ، الإدارية ، الثقافية ، السوقية ) وعلى بعد شكلها ببعديه الفرعيين ( الصريح والضمني ) ، كما ركز أغلبها على الماضي والحاضر دون الإشارة إلى ما قد تسهم به من التهيؤ للمستقبل ، في إشارة إلى نوع من الذاكرة التوقعية أو الاستشرافية ، وهو ما يمكن من التنبؤ بالمستقبل وأخذ خطوات استباقية اتجاهاه ورسم الخطط وإعداد السيناريوهات ورسم السياسات وإعداد الخيارات الاستراتيجية ، أما استشراف المستقبل فإن جل الدراسات التي استهدفته كانت عبارة عن دراسات نظرية تحليلية فيما كانت الدراسات الميدانية اثنتين أو ثلاث فقط تناولت أهم الأساليب والتقنيات المعتمدة فيها كأسلوب كتنقية دلفي أو تخطيط السيناريو أو العصف الذهني.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم - الوصفي التحليلي - وفي تناولها لأحد متغيري الدراسة والتعرف على مستواه وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى كما أنها تتشابه مع بعض الدراسات في أداة الدراسة والأبعاد الخاصة بمتغيري البحث ، وأغلب الدراسات التي تعرضت لمفهوم الذاكرة التنظيمية تجاهلت دور المورد البشري وركزت على الأنظمة التكنولوجية وبنائها التحتية في إشارة إلى ما هو مخزن فيها في ذاكراتها الصلبة ، وكان فيها هذا المتغير مستقلا ، إذ بلغ عدد هاته الدراسات 09 تسع دراسات من جملة 12 إثنا عشر دراسة التي أوردناها ، ولم يكن متغيرا تابعا سوى في 02 دراستين اثنتين ووسيطا في دراسة واحدة وهو ما يعكس أهميته ودوره البارز في التأثير على المتغيرات الأخرى ، ونلاحظ أن أكثر المتغيرات المرتبطة به في هاته الدراسات متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي إذ كان العدد الإجمالي لهما هو : 07 دراسات كان فيها متغير إدارة المعرفة متغيرا مستقلا في بعضها ، وأن الأداء يأتي في المرتبة الأولى إذ تناولت الدراسات التي تم عرضها علاقة الذاكرة التنظيمية وأثرها في الأداء التنظيمي ، هذا فيما يتعلق بمتغير الذاكرة التنظيمية أما المتغير الثاني لدراستنا فقد ورد كمتغير مستقل أيضا في جميع الدراسات التي عرضناها ، وهو عكس دراستنا التي تناولته كمتغير تابع .

تتشابه دراسة (Siegel,2006) مع موضوع بحثنا في تناولها لأحد الأبعاد التي سنتناولها وهو توجه الذاكرة التنظيمية ذات الأبعاد الفرعية الثلاث : الإدارية ، الثقافية ، التكنولوجية ، كما تتشابه دراسة ( البغدادي ، 2007 ) مع دراستنا في تناولها للذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل لكن ببعد واحد فقط في دراسة البغدادي وهو بعد التوجه ، بينما اشتملت دراستنا على عدة أبعاد أخرى كمستوى الذاكرة التنظيمية وبعدي محتواها وشكلها ، كما تتشابه دراستنا مع دراسة (Chary & cho,2008) في تناول أبعاد المتغيرات الخاصة بالذاكرة التنظيمية كبعد المحتوى والشكل ، أما دراسة (Wu,2009) فقد تناولت بعد شكل الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط بين الأداء التنظيمي وإدارة المعرفة وهي بذلك تختلف عن دراستنا التي تناولته كمتغير مستقل ، أما دراسة ( العمري ، 2010 ) فتختلف عن دراستنا بكونها تناولت بعد توجه الذاكرة التنظيمية كمتغير تابع لا مستقل كما في الدراسة الحالية ، وتتشابه دراسة ( الهيمسات ، 2014 ) هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لبعد توجه الذاكرة التنظيمية بأبعادها الفرعية ( الإدارية ، الثقافية ، التقنية ) ، وتتشابه دراسة ( داهينين ، 2017 ) مع الدراسة الحالية في تناولها للبعد المتعلق بإدارة المعرفة بشقيها الصريح والضمني ، كما تتشابه هذه الدراسة مع دراسة ( الحدراوي والبغدادي ، 2015 ) والتي تناولت جميع التقنيات الخاصة باستشراف المستقبل

والتي تناولتها هاته الدراسة ، كما تختلف هذه الدراسة عن دراسة ( عواطف ، 2010 ) ودراسة ( جمال ، 2013 ) في كونهما دراستين نظريتين تحليليتين استعرضتا من خلالها الباحثان طروحات المفكرين ، واعتمدتا على المنهج التاريخي والبحث المكتبي لتوصيف مفهوم الاستشراف وتأسيس معناه بينما تعد الدراسة الحالية دراسة ميدانية ، وتتشابه معها في تناول تقنيتين من التقنيات التي تعتمدها الدراسات الاستشرافية وهما تقنيتي : دلفي والسيناريوهات .

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف منها ، حيث سعت إلى كشف عن العلاقة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل والذي لم تتناوله الدراسات السابقة ، وبمحاولتها الكشف عن التأثير المشترك لمتغيرين تصنيفيين في متغير تابع هو الذاكرة التنظيمية عند عينة الدراسة وهو ما لم تتصد له الدراسات السابقة .

#### 4.7- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي :

- 1- إثراء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في تحليل ومناقشة نتائج البحث الحالية.
- 2- الإطلاع على منهجية تلك الدراسات والاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- 3- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.
- 4- شكلت مجالاً مهماً للحصول على الأدوات الخاصة بالبحث.
- 5- شكلت قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث الحالي.



## الفصل الثاني : الذاكرة التنظيمية

تمهيد

مفهوم الذاكرة التنظيمية

أصول الذاكرة التنظيمية

أهمية الذاكرة التنظيمية

عمليات الذاكرة التنظيمية

مكونات الذاكرة التنظيمية

أدوار الذاكرة التنظيمية

أبعاد الذاكرة التنظيمية

تحديات بناء نظم الذاكرة التنظيمية

آليات تطوير الذاكرة التنظيمية

خصائص الذاكرة التنظيمية

معوقات عمل الذاكرة التنظيمية

خلاصة

**تمهيد :**

برزت على امتداد الفكر الإداري والتنظيمي مدارس ونظريات عدة تناولت دراسة السلوك البشري داخل المنظمات من رؤى وزوايا مختلفة ولا شك أنها شكلت أرضية لما هو متاح وموجود من معارف وساهمت في بلورة مفاهيم ومداخل متنوعة لإدارة المنظمات ، ومنظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء ، وقد زاد في العقود الثلاثة الأخيرة اهتمام العلماء والباحثين في علم النفس التنظيمي والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة بالدراسات المعرفية والتركيز على الموجودات غير الملموسة في المنظمة كأحد التوجهات الإدارية الحديثة ، إذ أنها تشير إلى المزج بين الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات إضافة إلى الحدس والتخيل والتذكر والتفكير ، وهذا يتطلب توفر شروط جوهرية يقف في مقدمتها استقطاب المعرفة التنظيمية ، والمشاركة بالمعرفة الموجودة في ذاكرة المنظمة وحسب الطلب وذلك من خلال وسائل البحث والتطوير والتدريب وأدوات دعم الأداء ، فالذاكرة التنظيمية تشير إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد والمنظمة ككل على تطوير واستخدام الأصول المعرفية للمنظمة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المستفادة من الأحداث التي تمر بها منظماتهم حتى يطوروا ذلك إلى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية إلى بقاء ودوام المنظمة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها ذاكرة تنظيمية فعالة ، فهي ظاهرة تنظيمية تبقى في المنظمة حتى بعدما مغادرة الأفراد المساهمين فيها.

**1- مفهوم الذاكرة التنظيمية :**

كانت العبارة الشهيرة ل : ( إدوارد فيغنباوم Edward Feigenbaum ) في المؤتمر الأول للذكاء الصناعي عام 1980 ( المعرفة قوة Knowledge is Power ) إشارة بولادة حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ( Knowledge Engineering ) عام 1997 ، إذ ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالمعرفة والحفاظ عليها انتزاعا وخرزنا ونشرا واسترجاعا بإشارة واضحة أملت الحاجة لظهور مفهوم الذاكرة التنظيمية ، ذلك المفهوم الحديث الذي ما زالت تتجاوزه اجتهادات الباحثين بنوع من الغموض والإرباك ، كما أشار إلى ذلك كل من : ( ackrami , 1994 ) و ( schwartz , 2000 ) ، وقد أورد ( الساعدي ، 2006 ، ص 188 ) أن هناك صعوبة في الاتفاق حول تعريف موحد لمفهوم الذاكرة

التنظيمية نظرا لحدائته وارتباطه بموضوعات أخرى كالتعلم التنظيمي ، المعرفة التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات ، علم النفس وعلم الاجتماع ، وعلى هذا الأساس فإن الخروج بمفهوم متكامل عن الذاكرة التنظيمية يعد أمرا صعبا في الوقت الحالي ، فهو مفهوم متحرك وما زال يقبل الكثير من النقد والتحليل.

وقد تم التعرض لمفهوم الذاكرة التنظيمية من وجهات نظر عكست مدى ارتباط هذا المفهوم بالتطور التقني في بداية الأمر ، ليتطور هذا الفهم فيما بعد نحو إشراك القدرة البشرية وجوانبها الاجتماعية ، وإن ارتبط بهندسة المعرفة فإن ذلك لا ينفي وجوده قبل هذا التاريخ كممارسة داخل التنظيمات ، حيث أن هاته الأخيرة لا يمكن بأي حال أن تعيش ليومها دون أن يكون فيها دور للذاكرة التنظيمية حتى وإن كان هذا الدور غير بارز أو غير ملاحظ.(البغدادي والعبادي ، 2010). كما أن الحديث عن الذاكرة التنظيمية يستوجب أيضا إيضاحا فكريا مبسطا عن مفهوم عملها عند الإنسان فهي تنظيم اشتق اسمها من ذاكرته كما هو الشأن لذاكرة الحاسوب أيضا ، فقد أدرج إطلاق تسمية العقل على ذاكرة الحاسوب ، وفي الحقيقة أن الحاسوب لا عقل له وبالتالي فلا ذاكرة له أيضا ، ولا ذاكرة لمن لا يعقل ، والذاكرة هي قدرة ندرك بها الوقت الماضي حصرا إذ ليس بمقدور الإنسان أن يتذكر المستقبل كونه يعبر عن أحداث لم تقع في الأساس ، وأن كل ما يستطيع استجلاء المستقبل هو التنبؤ والحدس والتوقع وما شاكل ذلك ، وهذا لا يعني التذكر البتة ، وإن كانت الذاكرة مرتبطة بالحس المرتبط بانبعثات إشارات حسية إلى القشرات الدماغية عبر الأعصاب الحسية فهذا يعني أن لا يتذكر إلا البشر ، والذاكرة مكون من مكونات عقل الإنسان وواجباتها الحفظ وهو ضد النسيان، ثم التذكر وهو ضد السهو، ولو أردنا أن نصل إلى ربط حكم بين المعنى الدلالي لذاكرة الإنسان والمعنى الذي يتصل بأهداف هذه الدراسة ومراميها التنظيمية ، فإن وظائف الذاكرة البشرية لا تختلف بأي شكل من الأشكال عن مفهومها التنظيمي المعاصر اليوم ، من حيث أن فلسفة الذاكرة تستند إلى توقعات أو تنبؤات حاضرة تكيّفت بمرور الزمن وأصبحت على شكل تراكمات مدركة لأحداث أكسبها عامل الزمن بعدا تاريخيا فتحوّلت إلى مخزونات تشير إلى أفعال سابقة ، وأن استرجاعها يتم بمجرد إشارة من الحواس إذ أن أي شيء يقع تحت طائلة الحواس تعمل الذاكرة بشكل آلي على استرجاعه.( الساعدي

والعززي، 2011 ، ص ص 2- 4 ). والذاكرة مرتبطة بعقل الإنسان وبشكل أزلي ، هذا عن الذاكرة الإنسانية ، فماذا عن الذاكرة التنظيمية ؟

إن المنظمة كيان معنوي غير عاقل يعمل بأنظمة ولا يدرك الوقت ، وأن ما تحتفظ به المنظمة عبارة عن حقائق وبيانات جامدة ، فهو استخدام مجازي لتكوين أداة مساعدة لوصف سلوك المنظمات ، وفي ظل ذلك يجتهد علماء المنظمة والسلوك التنظيمي من خلال التفاعل والبحوث العلمية على العمل من أجل أن تبلغ المنظمة حالة من العمل والتفكير أقرب ما تكون إلى قدرة العقل البشري ، لكن رغم كل ما بذلوا من جهد فإن التوصل إلى حالة من التشابه بين ذاكرة الإنسان وذاكرة المنظمة يعد أمراً مستحيلاً حالياً لكنهم قد يصلون إلى حالة من محاكاتها في يوم من الأيام ، وبذلك فالذاكرة التنظيمية لا يمكن أن تكون بهذه القدرة الإنسانية دون أن يكون فيها للعقل البشري دور كبير وفي كل العمليات الخاصة بها بناءً وتكويناً وتغذية وتحديثاً ، ويرى بعض الباحثين أن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تتواجد في ستة أماكن رئيسية في المنظمة هي: الموارد البشرية ، الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية ، البيئة التنظيمية ، التحول التنظيمي وأخيراً الأرشيف الخارجي ، كما أن هناك من رأى أنها تؤدي إلى التخزين والاسترجاع والتوزيع اللا محدود للمعرفة التنظيمية ، وهناك اتجاه ثالث يرى بأنها أبسط وأنها حاسوبية وهي عبارة عن آلية تمكن من التخزين والمعالجة المستمرين للمعرفة التنظيمية.( العمري ، 2010 ، ص 101) ، كما ركزت البحوث الحديثة على النظر إلى الذاكرة التنظيمية من مداخل متعددة كالسلوك التنظيمي، التعلم التنظيمي وعلم الحاسوب ، نظام معلومات الإدارة وعلم المعلومات، أو من خلال تأثيرها على المجال الاجتماعي وخلق المعرفة وتأثيرها على أنشطة العملية الإدارية وعلى الأداء والإبداع وعلى التطوير التنظيمي.( البغدادي ، 2007 ، ص 156) ، وتأسيساً على ما سبق فإننا سنعرض فيما يلي أهم تعريفات الذاكرة التنظيمية وفقاً لما جاء في ( الفاعوري ، 2015 ، ص ص 17-21).

- 1- "هي عبارة عن أحداث ماضية وعود وافتراضات وسلوكيات."(Marsh & olsen , 1976).
- 2- "استخدام مجازي لتكوين أداة مساعدة لوصف سلوك المنظمات."(Argry & Schoon,1976).
- 3- "تسليم بتقدم تكنولوجيا المعلومات ونظم الاسترجاع والنظم الخبيرة التي يمكن أن تقود إلى الذكاء التنظيمي." (Huber , 1990).

- 4- "نموذج من المعلومات المخزنة من تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يُستخَصَرَ لدعم القرارات الحالية." (Walsh & Ungson , 1991).
- 5- "مقترح لذاكرة جماعية." (Stein & Swass , 1995).
- 6- "نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لجعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً." (Fisher , 1999).
- 7- "المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي." (Sevilinger, 2000).
- 8 " آليات لحماية وتوزيع وإعادة استخدام المعرفة التي حصلت عليها المنظمة." (Pino , Guerrero & Romero , 2001).
- 9- "مجموعة من المخازن التي تحتفظ بالمعلومات والمعرفة التي حصلت عليها المنظمة." (Chakradeo & Makdum , 2003).
- 10- " هي عملية معرفية واسعة تجري في إطار عام متفاعل بين أجزائه ومكونة من خليط من الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تعمل على انتزاع المعرفة من مصادرها بهدف خزنها وصيانتها ونشرها واسترجاعها." (الساعدي ، 2006 )
- 11- " هي المعلومات المخزنة في المنظمة والمدونة في السجلات وكافة براءات الاختراع وحقوق النشر والعلامات التجارية والأسهم والشهرة وأنماط التصميم المسجلة والأسرار التجارية والعلامات ، والمعرفة والخبرات الخاصة بالأفراد الحاليين في المنظمة وبيئات مهامهم والمصنوعات والأدوات المطلوبة لتحديد المكان أو تفسير المعلومات المتاحة، والتي يمكن استخدامها لغايات الحصول على المعلومات والاحتفاظ بها واسترجاعها في المنظمة." (Scharma & Miner , 2010 , p 3)

## 2- أصول الذاكرة التنظيمية :

يُصوّر مفهوم الذاكرة التنظيمية المنظمة من الناحية النظرية ككائن بشري لديه القدرة على تذكر الأحداث والتجارب وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة ، وهذا يجعل وجهة النظر هذه صعبة وغير قابلة للتطبيق ، إذ أن الذاكرة ترتبط في الحقيقة بالإنسان وتُعرَّفُ على أنها ذلك الكل المتعلق بتخزين الأشياء الماضية واستدعائها ، ويعتقد بأن الحصول على المعرفة والخبرات واسترجاعها من مستودعات الذاكرة يؤثر على سلوك الفرد اللاحق، لكن هذا لم يمنع البعض من تبني وجودها في كيانات تجمعية وأنها ليست خاصة بالبشر فقط وبالتالي نادراً بفكرة أن المنظمات كيانات عقلية قادرة

على التفكير. (Walash & Ungson ,1991,pp 57-58) ، كما يرى (Pétersen , 1999, pp 10-11) بأن الذاكرة التنظيمية : "ما هي إلا تعبير مجازي ولا تعدو أن تكون استعارة فقط ، والمنظمات بالمعنى الحرفي للكلمة لا تتذكر." ويذهب كل من (Walash & Ungson,1991,p59) إلى الاعتقاد بأن امتداد ونقل هذه المفاهيم إلى المنظمة محفوف بالمخاطر ، وهناك آراء أخرى غير واضحة بشأن ما إذا كان يتم تخزين المعلومات ومعالجتها من قبل الأفراد الذين يشكلون تنظيمًا أو من قبل المنظمة أو من قبل التحالف المهيمن. (الفاعوري ، 2015 ، ص ص 21-22) ، وأشارت (Barbara , 2004 , p4) إلى أن أصول الذاكرة التنظيمية مستمد من أعمال العلماء الأوائل في القرن العشرين، رغم وجود مساهمات للعلماء المعاصرين حوله، كما يرى (Stein , 1995 , p1) أن الأساس المفاهيمي للذاكرة التنظيمية قد تأثر بحقول المعرفة الأخرى كالبحوث المتعلقة بنظم المعلومات وعلم الإدارة ونظرية النظم والنظرية السياسية والسلوك التنظيمي واتخاذ القرارات ونظرية الإتصال ، وأن الافتراضات القائمة حول الذاكرة التنظيمية كظاهرة جماعية أو تمركزها بشكل أساسي في ذاكرة الأفراد هي انعكاس للحقل الذي يستند إليه تعريفها ، وللذاكرة التنظيمية جذور في علم الاجتماع وفقا لأبحاث وأفكار ( دوركايم Durkheim) والتي انطلق فيها من مفهوم الذاكرة الجماعية (Collective Memory) ، وهي الذاكرة التي يمكن من خلالها تذكر جوهر الحدث من قبل الأفراد الذين مارسوه أو من مَنْ عايشوه ، وتعد ضرورية لبناء الماضي وإعادة تكييف الصور والأحداث الماضية لتناسب المعتقدات والجوانب الروحية للوقت الحاضر ، إذ أشار (Cosey & Olsen , 2003 , p4) إلى أن (Durkheim, 1985) ركز على أهمية إحياء الماضي عبر الأجيال عن طريق إحياء الطقوس التي تؤكد وتدعم المعتقدات التي يحملها المجتمع. (الفاعوري ، 2015 ، ص ص 20-21) ، كما وجدت في أبحاث علم النفس حول الجماعات من قبل (Bartlette , 1932) من خلال النقاشات المبكرة للطبيعة الاجتماعية للذاكرة الفردية، حسبما أشير إليه في دراسة (Cosey & Olsen, pp 3-4)، التي أظهرت التأثير الاجتماعي على ذاكرة الأفراد ، كما أظهرت أهمية المخططات (Schemas) في عملية تذكر الأفراد وفي عملية إدراك المعلومات ، إذ تقوم هذه المخططات في المساعدة على تنظيم المعلومات والمعاني التي يمكن دراستها على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهذه العناصر مهمة لفهم كيفية استدعاء الذاكرة وفيما سيتم استدعاؤه من معلومات .

### 3- أهمية الذاكرة التنظيمية :

إن الذاكرة التنظيمية هي صنعة التعلم التنظيمي الذي يحدث في المنظمة وأن ما يؤول إليه هذا التعلم لا يمكن أن يكون ملموساً إلا بعد أن يتجسد في مخرجات المنظمة، والمنظمة عند ممارستها لأنشطتها وأعمالها إنما تنتج نموذجاً لذاكرتها التنظيمية التي تساهم في بناء نظمها وهياكلها وثقافتها وإجراءات عملها وقواعدها، فذاكرة المنظمة تُسبِّكُ في قوالب قد يشار إليها بأوعية الذاكرة التنظيمية أو مخازنها. (البغدادي والعبادي، 2010، ص 191)، وفلسفة الذاكرة التنظيمية تركز على أن المعرفة الشخصية لا يمكن تفسيرها على أنها قدرة تنظيمية أو مورداً إلا في حالة واحدة هي عندما تصبح معرفة الشخص جزءاً من القاعدة المعرفية للمنظمة، وجوهر عمل الذاكرة التنظيمية يكمن في بقاء المعرفة التنظيمية الجديدة والمكتسبة ضمن هياكل وأنظمة وثقافة المنظمة وإجراءات العمل الخاصة بها، ووفقاً ل: (Bushel & Probst , 2000) الذي أكد على أن انتزاع المعرفة الضمنية للأشخاص والجماعات يشكل أساساً لبناء القاعدة المعرفية للمنظمة، فخبيرة ومعرفة العاملين القدامى ستزيد من فرص اندماج العاملين الجدد مع ثقافة المنظمة وشبكات العلاقات الاجتماعية فيها، وهو ما يمكن أن يميز بين المنظمات الفنية والعريقة ويرفع أسهم المنظمة ويقوي من شخصيتها وهويتها. (الساعدي، 2006، ص ص 194 - 196). وتتجلى أهمية الذاكرة التنظيمية في :

- 1- الاحتفاظ والحفاظ على مكونات رأس المال الفكري انتزاعاً وحفظاً ونشراً واسترجاعاً.
- 2- المساهمة في نقل المعرفة عن طريق شبكة العلاقات الرسمية وإدارتها والتنسيق بين الأشخاص لأجل استثمارها وتوسعها ونشرها .
- 3- استيعاب جميع أنواع المعرفة اللازمة لخلق القيمة المضافة وفهم متطلبات الزبون وتدعيم متخذي القرار بالمعلومات التي يحتاجونها، راسمة بذلك هيكل تنظيمي يعتمد على تدفق المعرفة ويحدد أماكن تواجدها في المنظمة بدلاً من تدفق الأوامر.
- 4- المساهمة في إحداث تعلم توليدي يكسب الأشخاص والمنظمة قدرات تكييفية عالية وسريعة بما يجعلها في منأى عن التهديدات والتطورات المتسارعة.
- 5- خلق انسيابية في تصريف الأعمال التنظيمية وتجنب حالات الازدواج والتضارب الوظيفي.

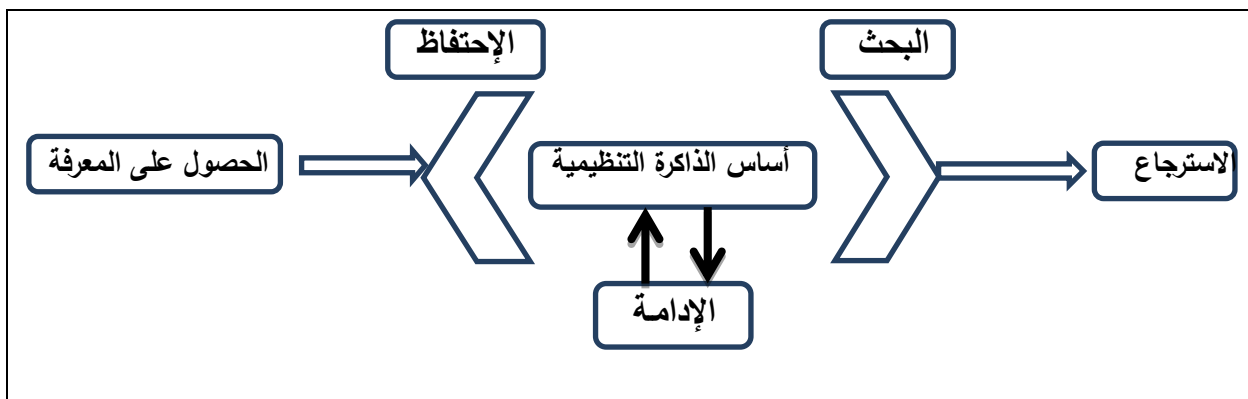
6- تشكيل هوية المنظمة من خلال الحفاظ على المعرفة والمهارة والمعلومات وتسهيل اندماج العاملين الجدد بها ومع ثقافتها.

7- المساهمة في إدارة المعرفة بين الأفراد وفرق العمل وفرق المشاريع من خلال علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية.

8- تجنب حالات التكرار وتقليص الجهود البحثية بواسطة الاستفادة من تجارب الماضي ومن الخبرات المخزنة داخل المنظمة ، والتقليل من النفقات وترشيدها.

#### 4-عمليات الذاكرة التنظيمية :

توفر المعارف الأسس العملياتية للذاكرة التنظيمية وتتأطر عملياتها باكتساب المعرفة والاحتفاظ بها وإدامتها واسترجاعها. ( WALSH & Ungson, 1991, pp 62-69 ; Stein ,1995,pp 10-19 , Steing & Wesly ,2001,pp187-188 ) ، وتبدأ عملياتها بالحصول على المعرفة التنظيمية وكسبها من خلال كافة أنشطة التعلم وأشكاله ، ثم توثيقه في الذاكرة والاحتفاظ به في كافة الوسائل المخصصة لذلك كالمخططات والنصوص المكتوبة، والعمل على إدامتها والمحافظة عليها طول الوقت من خلال إتاحة الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها ، والحرص على تكييف وتحديث محتواها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية ونسيان المعرفة غير المجدية ، ودمجها مع المعرفة الحالية، أما عند عملية الاسترجاع (Retriving) فتتم من خلال البحث عن المعرفة المخزنة لدعم عمليات صنع القرار وحل المشاكل التنظيمية المختلفة. ( الفاعوري ، 2015 ، ص ص 30-31). والشكل رقم (01) يوضح عمليات الذاكرة التنظيمية.



الشكل رقم (01) يوضح عمليات الذاكرة التنظيمية

المصدر: (Stein.E.W, 1995 , Organizational Memory )



### 5- مكونات الذاكرة التنظيمية :

ينظر لمكونات الذاكرة التنظيمية من خلال ثلاث رؤى هي: (الساعدي، 2010، ص196)

**1.5- رؤية مستندة إلى النماذج الصناعية Vision Based on Industrial Designs Models :** تستند هذه الرؤية إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تكوين الذاكرة التنظيمية دون حساب دور الأشخاص في تشكيلها، وقد انصبت جهود مؤيدي هاته الرؤية على تطوير مدى واسع من التقنيات والأدوات التي تحفز على التعلم مستنديين إلى أن الأنظمة والإجراءات والثقافة التي ستبقى في المنظمة حتى عند مغادرة الأشخاص لها.

**2.5- رؤية مستندة للقدرة الداخلية للمنظمة Vision Based in Internal Capacity of The Organization :** حسب أتباع هذه الرؤية تتمثل الذاكرة التنظيمية في ثقافة المنظمة وهياكلها والقواعد والإجراءات الخاصة بالعمل والعمليات التحويلية وبيئة النشاط الخاصة بالمنظمة ، متبنين في ذلك فكرة أن كل شيء يبدأ وينتهي من داخل المنظمة وكأنها منظومة خزن تمثل معرفتها أو ذاكرتها من خلال المكونات الموصوفة ، دون النظر إلى البيئة الخارجية للمنظمة ولا إلى المكونات غير الملموسة كالمكون المعرفي والأصول الفكرية للأفراد ، إذ أن خزن المكون المعرفي للأفراد يؤدي إلى ملكيتها من قبل المنظمة ويسمح لها بأن تكون أكثر من مجموع أجزائها. (Buehel & Probst, 2000) ، وقد لقيت هاته النظرة القبول من طرف (Alavi & linder , 2002)، والذان أكدّا على أن المعرفة التنظيمية الموجودة في عقول الأشخاص وفي العلاقات المميزة داخل فرق العمل لا يمكن نقلها أو التدرب عليها.

**3.5- الرؤية ذات الأفق الإستراتيجي Horizontal Strategic Vision :** يرى (Walsh & Ungson, 1991) أن مكونات الذاكرة التنظيمية تتجسد في (الأشخاص ، الثقافة التنظيمية ، التحولات التنظيمية ، التراكيب التنظيمية ، البيئة التنظيمية والأرشيف الخارجي) ، فهي بذلك تجمع بين المكونات الداخلية والخارجية إلا أنها أغفلت دور عامل الزبون الذي يعد أهم العوامل التي تنشط البيئة التنافسية للمنظمة .

إن ما يلاحظ على هذه الرؤى الثلاثة أنها نظرت إلى مكونات الذاكرة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة تطبعها الأحادية في كيفية تكوينها، ذلك نظرا للاختلاف الفكري في النظرة إلى المعرفة والخبرة وإلى أماكن تواجدها وكيفية الحصول عليها واستثمارها بالشكل الأمثل لصالح المنظمة ، فقد

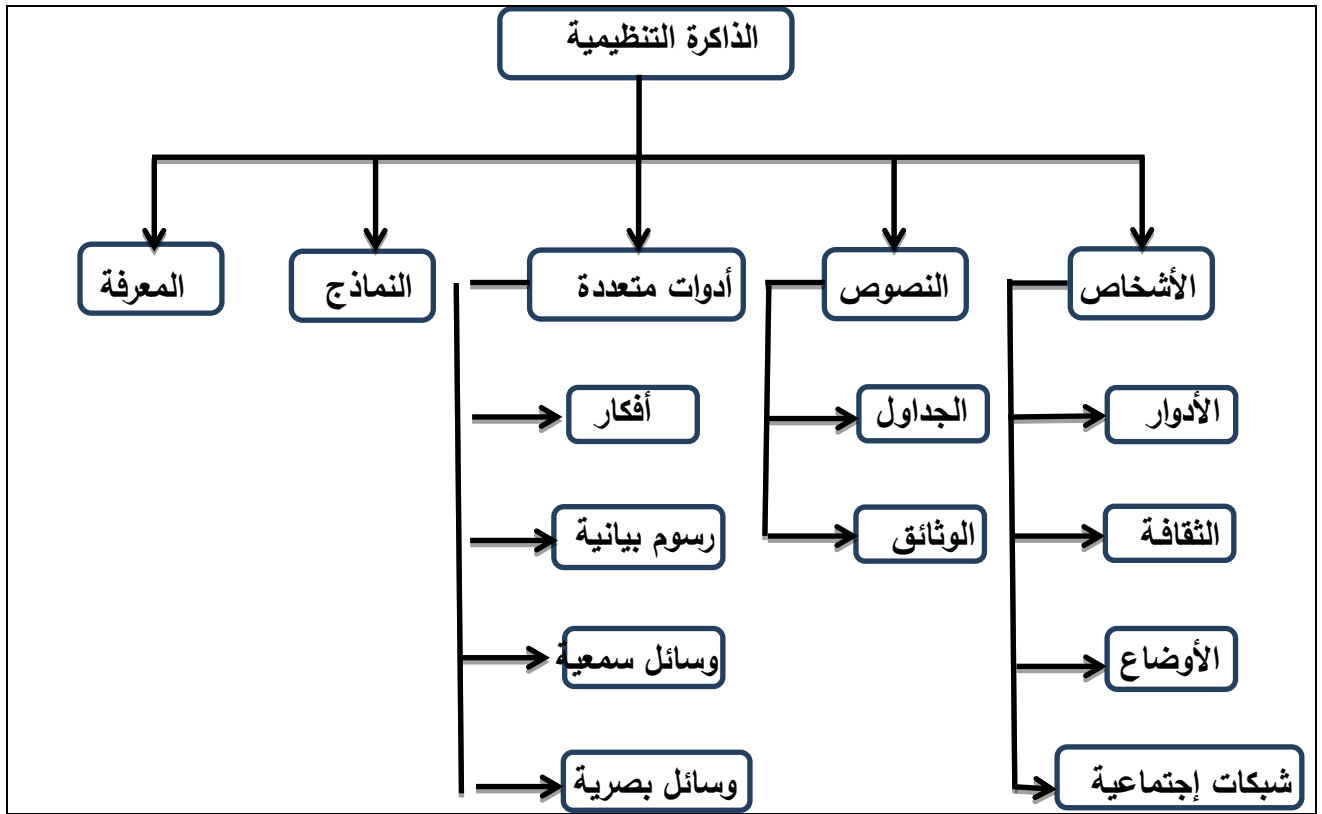
أشار ( باسكال واٹوس،1986) في كتابه فن الإدارة اليابانية إلى تبني الشركات الأمريكية الأسس الصلبة (HARD'Ss)، والتي تتضمن الهيكل والاستراتيجية والأنظمة، بينما تبنت الشركات اليابانية الأسس الناعمة (SOFT'Ss) والتي تتضمن أهداف المرؤوسين والأسلوب والملاك والمهارات، لذلك تتجسد المعرفة في جانبها الظاهري (Explicit) لدى الشركات الغربية وفي جانبها الضمني لدى الشركات الشرقية. ( الساعدي،2010،ص1997). والشكل رقم (02) يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية حسب تقسيم (Dixon,1992).



الشكل رقم ( 02 ) يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية حسب تقسيم (Dixon,1992)

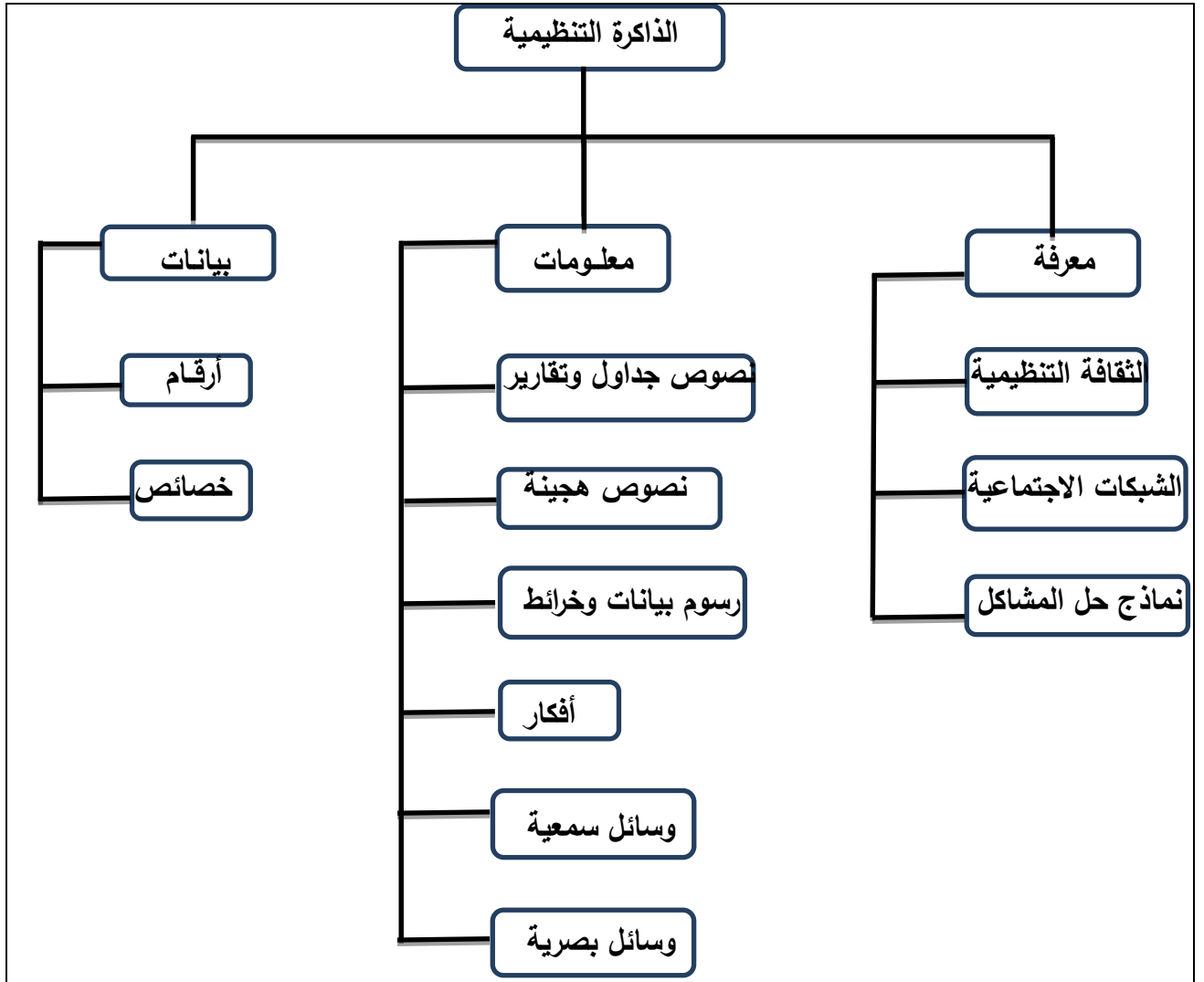
المصدر : ( نجم 2002 ،ص 254 )

يلاحظ أن الشكل رقم ( 02 ) يؤكد على ما يتجسد من خلال الأشخاص والأدوار والثقافة والشبكات الاجتماعية ، وهي كلها مخرجات يمكن توثيقها في مخازن الذاكرة التنظيمية عبر المكونات الإلكترونية المادية ، إلا أن هذا النموذج ( Dixon ,1992 ) أغفل المعرفة الضمنية للأفراد ، وهو لا يختلف كثيرا عن النموذجين الآخرين ، نموذج (watson & chairman,2000) ونموذج (Wright ,2001) الظاهرين في الشكلين رقم (03) ورقم (04) على التوالي لمكونات الذاكرة التنظيمية من حيث تركيزهما على الجانب المادي والملموس من ذاكرة المنظمة أيضا، حيث تظهر وكأنها عبارة عن هيكل يمثل استعمال تكنولوجيا المعلومات في تكوين الذاكرة التنظيمية ضمن مستودعات تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات من خلال الثقافة التنظيمية أو الشبكات الاجتماعية.



الشكل رقم (03) يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية حسب نموذج (Watson & Chairman,2000)

المصدر : (Walash & Chairman,2000)



الشكل رقم (04) يوضح مكونات الذاكرة التنظيمية حسب نموذج ( Wright, 2001 )

## 6- أدوار الذاكرة التنظيمية :

تقوم الذاكرة التنظيمية بالأدوار التالية :

**1.6- الدور المعلوماتي Information Role :** إن المعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية تساهم في

رفع كفاءة وفعالية صنع القرارات من خلال دعمها بالمعلومات اللازمة.

**2.6- الدور الرقابي Control Role :** حيث أنه يمكن من خلالها إعادة النظر في تكاليف الصفقات

المرتبطة بتنفيذ القرارات الجديدة من خلال المعلومات المتعلقة ب : ( كيف ؟ ولماذا ؟ ) ومقارنتها

بالتكاليف الحالية.

**3.6- الدور السياسي Political Role** : تقوم بهذا الدور من خلال الضبط والسيطرة على المعلومات

التي تكون مصدرا للقوة والنفوذ ، أين يستطيع الفرد أو المجموعة التأثير على تصرفات الآخرين .

**4.6- الدور التفسيري Interpretive Role** : تقوم بذلك من خلال الطريقة التي يتم من خلالها

تصنيف وتخزين المعلومات والخبرة وتفسير الأحداث المرتبطة بذلك.

**5.6- الدور التوجيهي Action Guidance Role** : تستطيع الذاكرة التنظيمية توجيه سلوك الأفراد

والجماعات من خلال تحديد قواعد وأسس محددة لمراحل تطوير المنتج أو توجيه أنشطة أعضاء فريق العمل، إذ أنها تشكل دعامة محورية لتوجيههم.

## 7- أبعاد الذاكرة التنظيمية :

للذاكرة التنظيمية أبعاد عديدة نتعرض لها فيما يلي:

**1.7- مستوى الذاكرة التنظيمية**: يعبر هذا البعد عن حجم المعرفة المخزنة لدى المنظمة عن العمليات

الخاصة بأنشطتها أو التي لها علاقة بذلك، وكل ما كان مستوى ما تملكه المنظمة من خبرات أو ما

قامت بتجميعه من معلومات أو مهارات عال لديها دلّ ذلك على مستويات عالية من الذاكرة التنظيمية

، وهذا النوع من الذاكرة يفيد المنظمة عند قيامها بمشروعات جديدة ، فهي بمثابة الذخيرة التي تحتفظ

بها المنظمة منذ فترات طويلة وهي مسؤولة عن دعم وتطوير القدرات الجوهرية للمنظمة. (Moorman)

1997, p9 & Miner ، لكن بعض الأبحاث والدراسات ووفقا لدراسة (Tsai & Al , 2006 , p9) أبانت عن

نتائج مختلفة بل ومتعارضة فيما بينها أحيانا ، حيث أكد بعضها أن ارتفاع مستوى الذاكرة التنظيمية

يشكل الأساس لقدرات أو طاقة المنظمة الاستيعابية (Absortive Capacity) والتي تعزز عمليتي التعلم

والحصول على المعرفة، إذ يعتمدان عليها لأنها تشمل مجموعة المهارات الأساسية واللغة المشتركة

وتمنحهما القدرة على التعرف على المعلومات الجديدة ، وتطبيقها من أجل تحقيق غايات اقتصادية

جديدة ، كما يشير (Cohen & Levinthal , 1990 , pp3-5) بأن هذه القدرات الاستيعابية للمنظمة ليست

فقط مجرد الحصول على المعلومات واستيعابها من قبل المنظمة بل وإلى مدى قدرتها على استغلالها

وتحقيق النمو والازدهار من خلال قدرتها على الإبداع والابتكار، وذلك في ظل مستوى جيد من

الذاكرة التنظيمية يمكن الاستدلال عليها من خلال ( الارتجال التنظيمي Organizational

Improvisation (Moorman & Miner , 1997 , pp 94-95) حيث تظهر القابليات الضمنية تلقائيا

من غنى مخزونها أثناء مواجهة أعمال طارئة يصعبُ فيها الصياغة والتخطيط لكيفية إنجاز العمل، كما أنها تقلل من الوقوع في الأخطاء خاصة في الجانب المتعلق بالتكلفة مما يعزز أداءها وفعاليتها بما تملكه من خبرة عالية في إنجاز أعمالها ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى دلّت أبحاث كل من (Moorman & Miner , 1997 , p 93) و (Tsai & Al , 2006 , p9) على أن وفرة الذاكرة التنظيمية وغنى محتواها يؤثر سلبا على مطالب المنظمة في الحصول على معلومات جديدة حول السوق والزبائن والأطراف أصحاب العلاقة ويقلل من أنشطتها الخاصة بالبحث عن المعلومات الجديدة ، مما قد يشكل عاملا إتكاليا يكبح من القيام بالبحث خارج الممارسات السابقة التي تعيق عمليات التطوير في المنظمة ، وهو ما يشكل عائقا لها نتيجة انغلاقها على نفسها وعدم مواكبتها للتطورات والمستجدات البيئية مما قد يؤدي إلى زوالها.

**2.7- انتشار الذاكرة التنظيمية :** إن مفهوم انتشار الذاكرة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد ، فهو يشمل هيكل توزيع المعلومات وهياكل الاتصالات في المنظمة واتجاهاتها التي يمكن من خلالها إيجاد الفهم المشترك لدى أفرادها حول الجوانب الخاصة بمنظمتهم كالقيم والروتين المتعلق بأنماط السلوك والجوانب المادية في المنظمة ، والذاكرة التنظيمية ليست مخزنة بشكل مركزي في المنظمة بل هي موزعة ومنتشرة من خلال تسهيلات خاصة بالتخزين (مخازن الذاكرة التنظيمية) ، وعملية تسهيل انتشار المعرفة والتشارك فيها بين وحدات المنظمة أمر غاية في الأهمية ، وكلما كانت درجة انتشار الذاكرة التنظيمية عالية كلما زاد ذلك في تعزيز تماسك المنظمة من خلال تشارك أكبر في الأعراف والقيم والروتين بين مختلف الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية مما يعزز عملية التبادل والاتصال فيها ، فتنوع الآراء ووجهات النظر ضروري للحصول على معارف جديدة ومختلفة تُزوّد بها المنظمة ، ذلك لأن الأفراد يتصفون بالتمايز والتكامل ، ويشير ( Matwally , 2010 ) إلى ذلك بقوله : " المعرفة لا توجد في بضعة عقول بل تكمن في عقول الكثيرين ، إذ لكل فرد معرفة من مصادر معينة ، والمعرفة ليست مركزية بل لديها الميل نحو الانتشار." ( الفاعوري ، 2010 ، ص 36 ) ، كما أن انتشار الذاكرة التنظيمية له أهمية في عملية التعلم التنظيمي بواسطة دقة مخزونها والشروط التي يجب التعامل بها مع الذاكرة هي أمور جديرة بالاهتمام عند التنظيم. ،فالتشارك في المعرفة بين الوحدات التنظيمية المختلفة لا يؤدي فقط إلى وجود معرفة جديدة بل لإعطائها معنى وإلى تطوير فهم مشترك للأحداث

التي يمر بها الفرد في المنظمة ، لذا فإن الخاصية المميزة للنشاط المتعلق بالمعلومات على مستوى المنظمة هو التشارك ، كما أن الخاصية المهمة لتفسير الأحداث في المنظمة تكون مبنية اجتماعيا ، وعليه فالفهم والتفسير المشترك للمعرفة لا يتطلب بالضرورة موافقة جميع الوحدات على النشاط بل تحقيق الحد الأدنى المقبول ، والمنظمة تركز على التبادل الذي لا يعني التطابق بشكل تام أو وجود نفس التفسيرات لدى الجميع في أعمالهم المشتركة.(Huber , 1991, pp 101-103)، ويؤكد (Moorman & Miner , 1997 , pp 93) على أن تأثير انتشار الذاكرة التنظيمية يظهر وينعكس على الإبداع وتحسين أداء المنظمة ، وتحقيق الميزة التنافسية والقيمة المضافة لا يعتمد فقط على امتلاك وإيجاد المعرفة وتخزينها بل أيضا وبشكل كبير على انتشارها والتشارك فيها.(الفاعوري ، 2015، ص 36-37).

**3.7- محتوى الذاكرة التنظيمية :** يتعلق محتوى الذاكرة التنظيمية بمعاني المعلومات والمعرفة المخزنة في ذاكرة المنظمة ، وهي ذات معنيين اعتمادا على أنواع المعرفة التي تصل إليها هما : الذاكرة الإجرائية (**Procedural Memory**) والذاكرة الصريحة (**Declarative Memory**)، فالإجرائية تشير إلى الذاكرة الخاصة بالعمليات التي تحدد المهارات المطلوبة لأداء العمليات والمهام ، فالذاكرة الإجرائية ترتبط بالكيفية التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال أو الأشياء التي يستطيع الأفراد أداءها ، فهي تظهر في شكل السلوك المكتسب أو المُتَعَلَّم وتأخذ شكل مهارات معينة كتوضيح تعاون الفريق في كيفية تطوير منتج معين أو إصلاح عطب ، إذ تعدُّ بمثابة الذاكرة المحركة (**Motor Memory**) كما تظهر بشكل تلقائي وآلي حيث يلاحظ إتقان العمال لكيفية أداء العمل بشكل فعال وسريع دون الحاجة إلى وجود المعرفة والمعلومات الأساسية المتعلقة بإنجاز ذلك العمل أو تلك المهمة ، إلا أنه يعاب على الذاكرة الإجرائية أنها مرتبطة بالأفراد لاعتمادها على المعرفة الضمنية أو الناعمة (**Soft**) والتي ستفقدتها المنظمة عند مغادرة هؤلاء الأفراد المالكين للمعرفة ، هذا من جهة ومن جهة الأخرى فإن هاته المعرفة قد تكون معيقة للعمليات الإبداعية وأن تسهم في خنق الطاقات الإبداعية الابتكارية للأفراد بما ينعكس سلبا على المنظمة نظرا لميل العمل إلى الروتين والرتابة وإتباع الطرق الميكانيكية في الإنجاز.(الفاعوري،2015، ص 37-38). كما تقوم الذاكرة التنظيمية الإجرائية بتسهيل العمل من خلال توفير الطرق المعيارية والنمطية في عمليات التشغيل خاصة إذا تم ربطها

بالمعرفة الصريحة أين تكون أكثر كفاءة وفعالية. (Barabara,2004 ,p9) ،بينما الذاكرة الصريحة متعلقة بالمفاهيم والأحداث والحقائق ، ، إذ تعد معرفة عامة غير مرتبطة باستخدام محدد فهي تفيد الموظفين حين استذكارها من استخدام المبادئ العامة لتحليل مشكلات جديدة والتعرف على الأسباب والمسببات ومحاولة إيجاد أوجه التشابه مع الماضي واختيار الحلول المناسبة للمشاكل الراهنة أو الحالية ، كما أنها تستخدم في إنجاز بعض الطلبات وتوزيع الخدمات والإستراتيجيات المتعلقة بالتطوير تبعا لديناميكية السوق وتحولاته ، وتوصف على أنها معرفة قصيرة العمر وبالمعرفة العابرة ذلك أنها تزول بسرعة كما يتطلب استرجاعها عمليات بحث طويلة تضم كم هائل من المعلومات في المنظمة.

**4.7- أشكال الذاكرة التنظيمية :** ينظر المهتمون والمختصون لأشكال الذاكرة التنظيمية من خلال عدة رؤى ، فهناك من صنفها حسب مكان تخزينها في الجانب الإنساني والجانب التقني للذاكرة مثل (Stein,1989) ، بينما رأى (Ungson & Walash,1991) أنها تخزن في العقول وفي الأوراق وأشار (Moorman & Miner , 1997) إلى وجود ثلاثة أنواع من الذاكرة التنظيمية هي : ذاكرة المعتقدات ، ذاكرة الأنماط والروتين وأخيرا ذاكرة النواتج والجوانب المادية للمنظمة ، أما (Hamidi,2009) فصنفها إلى ذاكرة معتمدة على التكنولوجيا وأخرى غير معتمدة على التكنولوجيا ، في حين فرق (Cegara,2001) بين شكلين آخرين للذاكرة التنظيمية هما الذاكرة اللينة والذاكرة الصلبة وهو التقسيم الذي ستعتمده الدراسة الحالية.

**1.4.7- الذاكرة اللينة Soft-Memory :** تعد المنظمات أنظمة اجتماعية تتكون من الأفراد وتتطلب التفاعل بينهم وتعاونهم مما ينجم عنه أن تصبح هاته المنظمات بؤرة للذاكرة الجماعية ، هذا يحتم على المدراء إدراك هذا الجانب الإنساني داخل التنظيم والذي يعتبر المكون الأساسي لذاكرة المنظمة. (Stein,1989 ,p6)، فالذاكرة اللينة موجودة في عقول الأفراد وفي العلاقات التي يطورونها بشكل مستمر ومتكرر ، وعليه فالمنظمة مطالبة بالاعتراف بمعرفة هؤلاء الأفراد وحسن إدارتها وتخزينها وإدامتها بتبني خطط وإستراتيجيات لتعلمهم وتنقيفهم وابتداع التكنولوجيات والوسائل المساعدة والمختلفة الداعمة لذلك ، حيث تعد أحد الأصول الإستراتيجية المعززة لقدرتها على النمو والاستجابة لمتغيرات ومتطلبات السوق والزبائن.(الفاعوري،2015،ص40). فانتراع المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها وتدويرها بين العمال عن طريق العلاقات الاجتماعية من خلال المناقشات واللقاءات التي يتم



فيها عرض المشروعات المنفذة والمشكلات والحلول المتخذة إزاءها ، تعد في حد ذاتها حدثا اجتماعيا غنيا بالمعلومات والمعاني الكثيرة التي يستخدمها الفرد في عمله عند مجابهته لأي طارئ ، إذ التفاعل بين الأفراد هو أحد أنجع الطرق وأنجحها لاكتساب ونقل أنواع المعرفة الضمنية التي هي أحد أبرز العناصر في اكتساب الميزة التنافسية للمنظمة ، كما أنّ الحوار والتفاعل الاجتماعي يؤدي إلى تقاسم المعرفة الضمنية وخلق معرفة جديدة يمكن تطبيقه في مكان العمل ، فالملاحظ أن العمال يرجعون إلى الزملاء مِنْ مَنْ يتقون بهم وفي قدراتهم أو إلى بعض المصادر الأخرى للحصول على المعرفة والنصيحة بدلا من أن يرجعوا إلى قواعد البيانات والسجلات والأدلة خمس مرات أكثر، وتفعيل دور الذاكرة اللينة يجب أن يتم من خلال فهم وإدراك الجوانب المرتبطة بالتفاعل الاجتماعي كبناء وتعزيز الثقة لدى أفراد المنظمة وتطوير العلاقات بين أفراد فرق العمل والمشروعات المشتركة ، مما سيزيد في وعيهم بما يملكه الآخرون من معرفة وقدرات وإمكانيات ومهارات ، كما أنه على المنظمة ألا تغفل على تعريف وإعلام أفرادها بما يملكه كل فرد فيها من معرفة.(Cross & Braid,2000,pp73 ,74) ، فأساس القيمة المضافة للذاكرة التنظيمية ناشئ من المعرفة الضمنية ، تلك المعرفة التي تمنح الأشخاص ميزة تنافسية تشكل مصدر قيمتهم واهتمام المنظمة بهم في جذبهم ورعايتهم.(الساعدي،2013،ص 290).

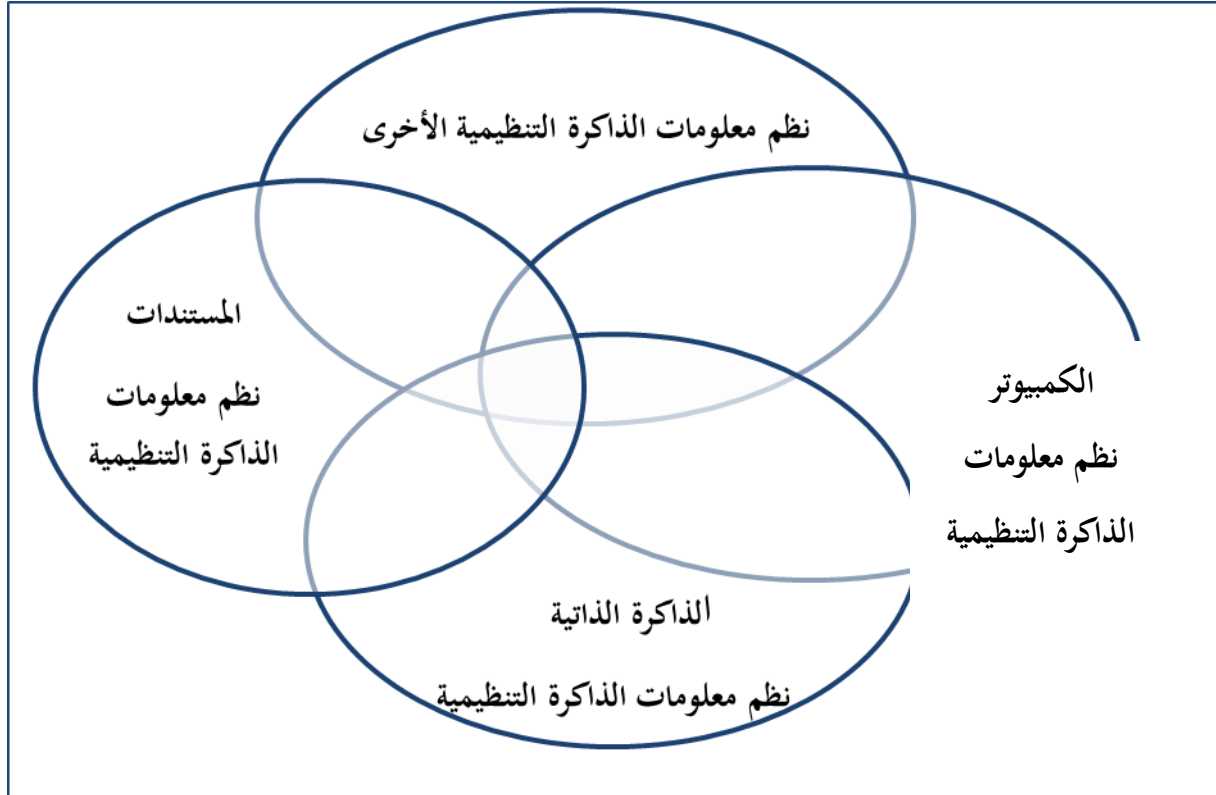
**2.4.7-الذاكرة الصلبة Hard-Memory:** تشير الذاكرة التنظيمية الصلبة إلى الوسائل والأدوات التي تدعم عملية الحصول على المعلومات والمعرفة وتخزينها وإمكانية الحصول عليها وتعديلها.(Cegara- navaro & sa'nchez-polo ,2001 ,p01) وقد أصبحت الحاجة في الوقت الحاضر ملحة إلى اعتماد مثل هذا النوع من الذاكرة في ظل زيادة التخصص والتمايز بين كافة أنحاء المنظمة سعيا منها لبلوغ التكامل بين الوحدات الإدارية في عمليات المعرفة،وحسبما أشارت إليه (الفاعوري،2015،ص42) نقلا عن (Abdulrahman, 2006 Hamidi & pp03-04) فإن التكنولوجيا ، الوسائل والأدوات أصبحت لا تكفي لتجميع المعرفة في مخازن الذاكرة ، إذ أنها تعتمد أيضا على شبكة العلاقات بين الأفراد للحصول على المعلومة والنصيحة وأن ما يمكن الحصول عليها من معرفة ضمنية من خلالها ومحاولة السيطرة عليها وتخزينها وتحويلها بالاعتماد على الحلول التكنولوجية ، خاصة إذا ما نظرنا إلى المكانة التي أصبحت تحتلها نظم معلومات الذاكرة التنظيمية (Organizational memory

( OMIS ) Information Systems في هذا الجانب. وتعرف نظم معلومات الذاكرة التنظيمية بأنها: "النظام الذي يدرك أجزاء من المعرفة التنظيمية بمساعدة تقنيات الإتصال والمعلومات الذي يدعم المهام والوظائف وإجراءات العمل المتعلقة باستخدام قاعدة المعرفة التنظيمية." (الفاعوري، 2015، ص 42)، كما يرى (Stein,1989,pp09-11) أن قوة نظم الذاكرة التنظيمية مستمدة ومستخلصة من المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي قد تُفقد بموتهم أو عند مغادرتهم للمنظمة، وحسب (Jennex & all,1998, p2) فإن نظم الذاكرة التنظيمية تضم ما يلي:

- الوثائق الورقية (المستندات Paper Documents) : وهي كل أنواع المصادر المستقرة في المستودعات المركزية للمنظمة كالتقارير ، الإجراءات ، المعايير التقنية.

- وثائق الحاسوب (Computer Documents) : وهي كافة المعلومات المعتمدة على الكمبيوتر والتي قد تكون متاحة ويمكن تنزيلها في كل أماكن العمل الفرعية وخزنها في قواعد البيانات المركزية للمنظمة أو أنظمة الملفات.

- الذاكرة الذاتية (Self memory) : تتمثل في كافة الوثائق الورقية والحاسوبية التي يحتفظ بها الفرد والتي ليست لها صبغة رسمية وتتحدد من منطلق ما يعتقد الفرد بأنه مهم بالنسبة له وما يعكس خبرته في المنظمة ، وتشمل : الملفات ، دفاتر الملاحظات ، الأرشيف. والشكل رقم (05) يوضح أشكال الذاكرة التنظيمية .



الشكل رقم (05) يوضح نظم معلومات الذاكرة التنظيمية

المصدر : (Jennex.M.Olfman &amp; All , 1998,p 02)

**5.7- توجه الذاكرة التنظيمية :** تتنوع وتتعدد أشكال وجود الذاكرة التنظيمية في المنظمة ، وتعد مصدرا للمعرفة التنظيمية فيها، فقد تكون هاته المصادر داخلية متمثلة في أربعة أنواع من المعرفة كمعرفة ومهارة الموظف أو في الأنظمة التقنية أو الأنظمة الإدارية أو في قيم وأعراف المنظمة.(Barton,1992) ، وذلك حسبما يظهر في الشكل رقم (06) ، أما (Li & al,2004,p 2) و(siegel ,2006, p 47) فقد تعرضوا للمصادر الخارجية للمعرفة التنظيمية متمثلة في المعرفة الخاصة بالزبائن والموردين، ويوضح (Li & al ,2004) أن هذه الأنواع من المعرفة تشكل مختلف أنواع الذاكرة التنظيمية، إذ تعتبر المعرفة التقنية في شكل الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو التكنولوجيا، أما النظم الإدارية فهي تشكل الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو الإدارة، بينما نظم القيم والأعراف تمثل المعرفة الثقافية المشكلة لذاكرة الموجهة نحو الثقافة، في حين أن شكل المعرفة المتعلقة بالزبائن والسوق والمنافسين تشكل الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو السوق ، والشكل رقم (07) يبين مجالات المعرفة التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية.(الفاعوري،2015،ص ص 44-45)



الشكل رقم (06) : يوضح أنواع نظم المعرفة

المصدر : ( Leonard-Barton.D,1992 , p4 )



الشكل رقم (07) يوضح مجالات المعرفة التي تتضمنها الذاكرة التنظيمية

المصدر : ( Li & al , 2004 , p 04 )

**1.5.7- الذاكرة التنظيمية التكنولوجية Technology O.M**: تعرف التكنولوجيا على أنها: "الأدوات ، التقنيات ، الأنشطة التي تستخدم لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات وهي مرتبطة بمهارات ومعرفة مهنية متخصصة." (Stanley,1998,p74)، وتسهم هذه التكنولوجيا في إعادة تصميم التنظيم نظرا للتغيرات المستمرة فيها، إذ قد تولد أنواعا متعددة من العلاقات الاعتمادية داخل المنظمة." (جواد، 2000، ص 265)، ويمثل هذا النوع من الذاكرة التنظيمية في الأنظمة التقنية المختلفة لمعرفة المنظمة التي جمعت في الماضي عبر فترات زمنية طويلة حصيلة التعلم الجماعي ، وذلك من

خلال التنسيق وإيجاد التكامل بين التقنيات المختلفة في المنظمة من أنظمة ضبط معلومات الإنتاج واستخدام تكنولوجيا المعلومات، الأنترنت، الأنترنت وعمليات إعادة الهندسة. (الفاعوري، 2015، ص45)،

فهي نوع من المعلومات والمعرفة المهنية التي تتضمن التقنية والخبرات ذات العلاقة والداعمة للعمليات النظامية للمنظمة، إذ يمكنها التأثير على تكوين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، لذلك يتحتم على المنظمات الاهتمام بالتطور الحاصل في مجال التقنيات التكنولوجية ومواكبته دون الإخلال بمبدأ السرية والخصوصية في إنجاز الأعمال.

(الساعدي، 2007، ص 158).

**2.5.7- الذاكرة التنظيمية الإدارية Management O.M :** تتضمن الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو الإدارة أسلوب إدارة المعرفة، تخطيط المصنع، إدارة الموارد البشرية، استراتيجية المنظمة، إدارة المعدات، إدارة الإنتاج، إدارة الوثائق وتدريب الأفراد، إدارة الأزمات وغيرها من مجالات المعرفة. (Siegel , 2006 , p 47)، وموضوع الذاكرة التنظيمية على صلة وطيدة بممارسات الإدارة التي يتم من خلالها نقل المعرفة السابقة إلى الأنشطة الحالية للمنظمة في كافة المجالات من : اتخاذ القرارات والتنظيم والقيادة والتصميم والضبط وغيرها، فوجود معرفة واضحة عن الموارد والعمليات في المنظمة يزيد في جودة ذاكرة المنظمة وكفاءتها وفي تقسيم تسهيل العمل ودعم عمليات التنسيق بين مختلف الوحدات، فهي معرفة قائمة على أساس تاريخ المنظمة والتي ليس على المنافسين الوصول إليها وتعلمها والاطلاع على محتواها، لكن يجب أن تكون متاحة ومعروفة للعاملين حتى يتمكنوا من معرفة أهداف المنظمة مما يساعدهم في القدرة على تلبية طلباتها، إذ تمثل أطر العمل وقواعده واستراتيجياته وسياساته وبرامجه، كما أشار (جواد، 2000، ص 204) إلى أن جودة الذاكرة التنظيمية وثراء مخزونها يفيد في تجنب المنظمة للمفاجآت وفي قدرتها على التكيف مع المستجدات التي تتضح من خلال المعلومات المتوفرة لديها بغلق وتضييق الفجوات وتنبئ أساليب استجابة مناسبة للتغير الحاصل في بيئة المنظمة، كما أنها تسمح لها بالنبث والفصل في قضايا تكون خارج دائرة أعمال المنظمة نتيجة استخدام المعلومات المتوفرة والمخزنة من أجل اتخاذ قرارات تتناسب مع الاستراتيجية الحالية للمنظمة.

**3.5.7-الذاكرة التنظيمية الثقافية Culture O.M** : تمثل هذه الذاكرة تلك الثروة الذهنية المتراكمة عبر فترات طويلة من تطور المنظمة ونموها ، وتتواجد في مختلف الأماكن من المنظمة إذ أشار (Shein , p 9 , 1996 , إلى: "إنها تجسيد لذاكرة المنظمة وتاريخها وحاضرها." حيث بواسطتها يتمكن الأفراد ويستطيعون التصرف لأنها مفهومة ومجسدة من قبل جميع العمال ، وتظهر أهمية هذا النوع من الذاكرة من مساهمته في تشكيل الأنواع الأخرى من الذاكرة التنظيمية لأنها الركيزة الأساسية لها ، وهي متواجدة في كل مكان من المنظمة وفي كل المنظمات تقريبا ، في تاريخ المنظمة وفي القيم المشتركة وفي التنظيمات غير الرسمية. (الساعدي، 2007، ص158)، كما عدّ (Walash & Ungson 1991, pp 93-95) الثقافة التنظيمية كأحد مكونات النموذج الذي قدمه حول مخازن الذاكرة التنظيمية ، فالثقافة التنظيمية وسيلة لنقل المعاني ، كما أنها الوعاء الذي تصبّ فيه أفكار وتجارب الماضي وتعتبر بمثابة الذاكرة الحية في المنظمة التي تشكل في إطار عمل المنظمة ، كما أنها وسيلة للتشارك في المعلومات والمعرفة والحفاظ عليها، وفي نفس السياق أكد (Shein, 1996) على أهمية الثقافة التنظيمية في تعلم المنظمات ، وتتشكل الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو الثقافة من ثلاثة أنواع من الثقافات يمثل كل واحد منها مخزون معرفة يختلف عن مخزون المعرفة في الثقافتين الأخرين ، وهي :

-**الثقافة التشغيلية Opérational Culture** : تتعلق بالثقافة المحلية للمنظمة الناتجة عن تفاعل الأفراد.

-**ثقافة المهندس Engineering Culture** : تشير إلى المعرفة المتعلقة بالتكنولوجيا الداعمة للمنظمة وبطرق استخدامها.

-**ثقافة التنفيذي Exécutive Culture** : تعبر الثقافة عن الجوانب المتعلقة بالمحافظة على أموال المنظمة.

**4.5.7-الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو السوق Market Oriented O.M** : تستطيع المنظمة بواسطة هذا النوع من الذاكرة من البقاء على وعي بما يجري في السوق اعتمادا على ما تحصل عليه من المعلومات والبيانات ، التي تتضمن المعرفة الخاصة بالموردين والوسطاء وعملاء وعمليات البيع والشراء وقنوات التوزيع وغيرها من قنوات المعرفة التي تتطلب حماية وتحديثا مستمرين استجابة لتغيرات السوق وما يحدث فيه خاصة في الجانب المتعلق بالعرض والطلب، وتوثيق هذا النوع من المعرفة يمكن الاستناد إليه عند إصدار المنظمة لقرارات متعلقة بتحليل التكاليف المرتبطة بأنشطتها أو

تحليل مكانتها في السوق أين يمكن لها من خلال ذلك تحديد الاستراتيجيات والمجالات التي تتطلب التغيير ، هذا من جهة ومن جهة ثانية تستطيع المنظمة بعد فهمها وتبصرها الجيد لحاجات الزبون بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في جمع البيانات عنه في الوقت المناسب عن طريق المواقع الإلكترونية للتعرف على خصائص جميع الفئات من الزبائن ، وأن تكون لها القدرة على تحديد احتياجاتهم ومن ثم الاستجابة لها وتحقيقها لاحقا ، وهذا النوع من الذاكرة التنظيمية والمعرفة المتعلقة به هو معرفة ذات مصدر خارجي ويجب أن يكون محمياً حتى لا يتعرف عليه المنافسون. (الفاعوري ، 2015 ، ص ص 50-51) بتصرف.

إن هذه الأبعاد الفرعية الأربع ( الإدارية ، الثقافية ، التكنولوجية ، التسويقية ) المكونة لبعده توجه الذاكرة التنظيمية لها دور كبير في مساعدة متخذي القرار والمدراء في توجيه أنشطة المنظمة الحالية وتحسين أداءها، وذلك من خلال النمو الكمي والنوعي لمستودعات المعرفة لأنها أساس ووعاء إدارة المعرفة والركيزة الأساسية لها. (الساعدي، 2007، ص ص 159-162)

**6.7- تشكيل الذاكرة التنظيمية Organizational Memory Formation** : تتشكل الذاكرة التنظيمية من خلال المعرفة التي يمكن اكتسابها والوصول إليها ومراجعتها حتى توجه لصالح أنشطة المنظمة، وهذه المعرفة يمكن تشكيلها من مصدرين مرتبطين بالتعلم التنظيمي ، وهما :

**1.6.7- التعلم من التجارب والخبرات الخاصة بالمنظمة**: تعد المعرفة التي تم تجميعها من مشروعات المنظمة المختلفة التي نفذت في الماضي وقراراتها الاستراتيجية الركيزة الأساسية في تشكيل الذاكرة التنظيمية، كما أن الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يسهم في حدوث التعلم التنظيمي عن طريق اكتشاف الأخطاء وتصويبها وتخزين النتائج المتعلقة باستكشافات العمال وتفسيراتهم ضمن الخرائط الذهنية الخاصة بهم، وضمن خرائط الخاصة بمنظماتهم، وقد أكد (Levitt & Marsh ,1988,pp 320-321) على أهمية التعلم من الخبرات الذاتية التي تنعكس على ما الروتين الذي يوجّه سلوك الأفراد في المنظمة، ويتغير هذا الروتين مع الزمن كاستجابة لخبرات المنظمة.

**2.6.7- التعلم من تجارب منظمات أخرى ومن مصادر خارجية**: إن للاختلافات في الأساليب المتبعة في أداء الأعمال ، وفي الجوانب الثقافية ، وفي القيم والتصورات بين المنظمات ، وفي غيرها من المعطيات قد تقدم أفكارا جديدة ووجهات نظر مختلفة ، والتي إن قامت المنظمة بتوثيقها وخبزها كخبرة

ضمن قواعد بياناتها فإنها ستستفيد منها ، إذ أشار (Walash & Ungson,1991,p 66) إلى مساهمة الأرشيف الخارجي في تعلم المنظمة .

### 8- تحديات بناء نظم الذاكرة التنظيمية :

يرى ( العمري ، 2010 ، ص ص 109-110) أن التحديات التي تعيق بناء نظم الذاكرة

التنظيمية تتمثل في :

**1.8- تحديات تعود إلى إدارة المعرفة :** تشمل هذه التحديات تأكيد منظور المعرفة الذي يتم بموجبه تحويل المعرفة من منظور العمل إلى منظور العملية ، إضافة إلى تحدي حفظ السياق التنظيمي مع الوثيقة وتحدي التزويد بالمعرفة ذات الصلة وأخيرا تحدي السياق الاجتماعي، وكل هذه النقاط تسهم في بناء الذاكرة التنظيمية ومن الصعوبة الإلمام بها كلها.

### 2.8- تحديات تعود إلى عمال المعرفة : وذلك من خلال النقاط التالية :

✓ التفاوت في جهود العمال، فهناك من ينصب جهده على إدامة الذاكرة التنظيمية وهناك من ينتفع بتطبيقاتها فقط.

✓ صعوبة حصر الكم الهائل من المعرفة والمعلومات المفيدة في ظل التدفق الكبير لها عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية (الأنترنت والأنترانت).

✓ مقاومة التغيير خاصة في ظل التسارع المذهل للتكنولوجيا وتبعاتها ، حيث يشعر البعض بالتهديد واللا أمن الوظيفي والاجتماعي.

✓ تحديات تتعلق بالموارد البشرية الكفؤة اللازمة لبناء الذاكرة التنظيمية.

✓ تحديات تنظيمية وإدارية متعلقة بتشجيع المنظمة للعمل الفردي أكثر من تشجيعها للعمل الفرقي والجماعي.

### 3.8- تحديات ممارسات تطوير النظام : يظهر ذلك من خلال مجموعة من الصعوبات بين عمليتي

البحث وتطوير هذا النظام حيث أن :

✓ تطوير نظام ما يتم من خلال السياق الذي تم من أجله ومع الموظفين المعنيين بذلك ، والتحدي الذي يواجهه هو في مدى صلاحيته لسياقات أخرى ومع موظفين آخرين.

✓ صعوبة انسجام وتكامل النظام الجديد والمطور مع العمليات الاعتيادية للمنظمة.



## 9- آليات تطوير الذاكرة التنظيمية :

أكدت دراسات وجهود الباحثين المهتمين بموضوع الذاكرة التنظيمية أن هناك بعض التقنيات التي إن أجادت المنظمة استغلالها فإن ذلك سيؤدي إلى تفعيل ذاكرتها التنظيمية ، وهذه التقنيات تعدّ بمثابة همزة الوصل بين مالك المعرفة والمستخدم الأخير لها ، إذ أن المعرفة التنظيمية أحد أهم روافد إثراء الذاكرة التنظيمية رغم ما يعترضها من صعوبات في كيفية انتزاعها بالطرق الرسمية ، وما قد يترتب عنها من مشاكل بعد انتزاعها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة يمكن للمنظمات الأخرى تقليدها أو تحويلها أو نقلها في شكل معلومات وأفكار وحقائق وخبرات ولو بعد مدة طويلة ، لذلك عبّر (Fahey.L & Prusak.L,1998) عن ذلك بعدم النظر إلى معرفة المنظمة كرصيد (Stock) والذي سيلحق الضرر بالمنظمة ، ولكن يجب النظر إليها كتدفق (Flow) قابل للتبادل والتطوير من قبل الموظفين، وقد جاء في (نجم،2005، ص191) : " أن الرصيد يضع المنظمة في حالة سكون فهو عبارة عن قيمة في نقطة ولحظة زمنية معينة ، بينما التدفق يعبر عن رؤية ديناميكية في المعرفة تؤدي إلى استمرارية في الحركة وفي الخدمة داخل المنظمة." وأضاف (الساعدي،2013،ص298) : "أن هذا لا يجب أن يلغي محاولات الاقتراب من المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتقاسمها بين العاملين." مستدركا لأهمية المعرفة الضمنية ودورها في بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية ومعلقا على المعرفة من كونها رصيذا أو تدفقا ، محددآ آليات تطويرها فيما يلي :

**1.9- أنظمة العرض (Display systems):** تعد إحدى أهم التقنيات المفضلة في انتزاع المعرفة التنظيمية وتكون عن طريق عرض مشترك لاجتماعات الفريق ، التي قد تسهم في القضاء على إعادة فتح الملفات والأجندات السابقة المغلقة والإحباطات المتكررة للاجتماعات الرسمية ، وستكون أكثر فعالية إذا اقترنت بنضج ومعالجة المجموعة وبتقافتها المشتركة ،فهي تقنية انتزاع مطلقة بكل ما تحمله الكلمة من معنى والتي يُرغَبُ في الحصول منها على الفوائد التالية :

- ✓ فسح المجال لأعضاء الفريق لحل المشكلة خارج السياق التنظيمي والرسمي لها مما يمنح العمال فرصة للاسترخاء وللتفكير بطرق أحسن.
- ✓ إضفاء روح الفريق والتعاون بين أعضاء الفريق باستخدام أدوات وتقنيات عصف الأفكار.

- ✓ المساعدة على جذب انتباه المجموعة بعيدا عن الاختلالات الوظيفية الناتجة بسبب الإجراءات الرسمية التي تعتمد على فرض الآراء.
- ✓ تزويد المنظمة بسرعة خزن عالية وسريعة .
- ✓ ربط محتوى خرائط المعرفة المعروضة للمناقشة الحالية مع خرائط المعرفة السابقة مما يسهل استرجاع المعرفة والمعلومات السابقة بسهولة ويسر .

**2.9- هيكل المحادثات المبدعة Structure For Créative Conversation** : يعود تاريخ هاته التقنية إلى عام 1970 حسبما ما أورده ( Conklin,2001,p 25 ) و (Kruz.W & Rittl.H ,1972) ، وينطلق من سؤال مفاده: ما الذي يجب أن نفعله ظاهرا؟ كما يؤكد (Rummler ,1990) أن جميع المداخل والخطوات وإجراءات اتخاذ القرار ومخرجات أي عملية يجب أن تكون ظاهرة لأنها تعتمد على معرفة رسمية يمكن الحصول عليها ، وأن السؤال التالي الذي يطرحه هذا الأنموذج أو التقنية هو: ما الذي يجب أن نتذكره المنظمة ؟

إن انتزاع القرارات والأسس المنطقية التي يقف خلفها سيقود إلى معلومات وفرضيات وأسئلة داعمة تشكل معرفة ضمنية للمنظمة ، خاصة تلك التي تتبنى الإبداع كفلسفة في توجيهها، فمناقلة المعرفة من خلال نظم المعلومات بين صناعات المعرفة داخل المنظمة سيزيد في مستوى المحادثات الإبداعية بينهم بما تحتويه من أسئلة وأفكار ومواقف وجدال ومن محاسن ومساوى.(الساعدي ، 2013، ص 299)، فهذه التقنية أو الأنموذج ورغم بساطتها فهي فعالة بشكل كبير حيث أنها ستنجح من خلال أسئلة الشبكة من انتزاع المعرفة الضمنية بواسطة خارطة حية تجعل هيكل المحادثة ظاهرا ومتاحا بين كافة أطراف عملية المعرفة ، وقد جُربَ من قبل خمسة من المبرمجين وأدى إلى اكتشاف (11) إحدى عشر خطأ في مواصفات منتج معين قادت إلى خفض التكلفة من ثلاث إلى ست مرات.(Conklin.B & Yakomovi,1991)، ويرى (الساعدي ، 2013، ص 300 ) أن هذه التقنية تواجه مشكلا يتعلق بالمعرفة الضمنية التي لا يمكن انتزاعها في حالة عدم رغبة المجيب أو عند تقديمه إجابة غير واضحة.

**3.9- الأنترانت (L'Intranet):** إن ما سيضيفي على الذاكرة التنظيمية مرونة حسية تجعل مخزوناتنا نابضة بسياقات تنظيمية تخدم المشاكل والقرارات هو جعلها متاحة لاستخدامات الأشخاص والمشاريع

من خلال مدخل العمل الآن ومستقبلا ، وتعد هذه التقنية إحدى التقنيات التي تحمل إحساسا وحدها واستجابة أكثر من الإنترنت (L'Internet) ، فالإنترنت (L'Intranet) عبارة عن صفحة مصغرة من الإنترنت أين يكون التقارب فيها مقتصر على مجموعة خاصة وفي إطار تنظيمي ضيق معرفيا بين أطراف العملية مما يسمح بتبادل أكثر للمعرفة وللمعلومات وتفاعل ذي قيمة تتخله معرفة تخصصية ، وهذه المعلومات سيتم تخزينها واستعمالها في مجالات ومواقف تنظيمية أخرى فيما بعد ، فالإنترنت تعد ذاكرة تنظيمية أكثر ثباتا يمكن لمتصفحها الوصول إلى أي محطة طرفية فيها ، كما وصفها البعض بأنها تقنية واعدة لبناء الذاكرة التنظيمية ، إذ أنها تدمج العمل بالتعلم الذاتي بما يقود لانتزاع المعرفة المستجدة ووضعها تحت السيطرة ، كما أنها تدعم نشوء معرفة أخرى في طريقها إلى الظهور إلا في حالة عدم الرغبة في الإفصاح عنها من قبل مالكيها. (الساعدي ، 2013، ص 301) ، ولقد أدركت العديد من المنظمات أن ترك ذاكرة الفرد مقفلة برأسه قد يسبب خسارة كبيرة لها بعد مغادرته لها ، ولجأت إلى ابتداء صيغ معينة لموظفيها المحالين على التقاعد من خلال تنظيم ما يسمى مقابلة الخروج أو دورات تدريبية تحت إشرافهم مع بعض المتدربين والعمال الآخرين للاستفادة من خبراتهم في مجال عملهم. (البغدادي والعبادي ، ص 112). بتصريف.

ويرى الباحث أن ما سبق الإشارة إليه من تنظيم مثل هاته المقابلات والدورات التدريبية سيقود إلى إعداد صف أو جيل ثان من العاملين مؤهل وقادر على النهوض بأعباء مسؤوليات أكبر في المستقبل ، ويمكن أن يحل محل من أحيل على التقاعد من العمال أو من غادرها ، وهذا ما يوفر للمنظمة الكثير من الجهد في البحث عن عمال جدد أو إرسال عمال قدامى لمتابعة دورات تدريبية خارج المنظمة ، وهذا ما سيوفر الكثير من التكاليف والأعباء المالية المتعلقة بهاتين العمليتين وما يتبعهما من إجراءات خاصة ، فهو نوع من الاستثمار في كفاءات المنظمة وفي مواردها البشرية من العمال ذوي المعرفة المتخصصة.

**4.9-حكايات التعلم Stories of Learning :** يتمكن العمال من خلال حكايات التعلم من التفكير سوية حول المشاكل السيئة التي تواجه منظماتهم، مما يتيح لهم الفرصة بتقديم شكل من الإبداع التعاوني الذي يتضمن تعليقاتهم ومناقشاتهم وأسئلتهم حول كيفية التعامل مع المستقبل في حالة الوقوع في نفس المشكلة أو المأزق ، فهذا النوع من التعلم هو وثيقة تخبر عن تاريخ المنظمة ، إذ من خلال

الاستعراضات والمقابلات والمحادثات تستطيع المنظمة التحرك إلى الأمام كما توفر للأفراد فرصة تطوير فهم مشترك من خلال ما ورد في أجوبتهم في شكل يشبه نوعاً من أنواع التطوير التنظيمي المتداخل باستخدام المقابلات الشخصية والتغذية العكسية ، فهي تمتد لتشمل التنظيم ككل من إدارة تنفيذية وأعضاء ومجموعات عمل، وهذا من شأنه أن يحتفظ بثلاث حقائق في العقل وبشكل مباشر هي : الحاجة إلى القول ( بيانات حقيقية صادقة ) والحاجة إلى أن تكون قصصاً حقيقية والحاجة إلى أن يكون سماع حقيقي ، فحكايات التعلم تكون مدروسة ومدركة أكثر من أجل إنجاز الهدف ، وحتى تكون الذاكرة التنظيمية فعالة بشكل جيد ينبغي عليها أن تخزن المعرفة وأن تنقلها لأن المعرفة ليست أفعالاً فقط أو نتائج فقط ، حيث الافتراضات والنظريات الضمنية الموجودة لدى المدراء يجب أن تلمس وترى النور من خلال آليات تنقل هذا النوع من المعرفة عبر المنظمة ، متجاوزة الحدود الوظيفية والمفاهيمية داخلها بين المنظرين في المنظمة من جهة وبين عمالها وزبائنهم من جهة أخرى.(البغادي والعبادي ، 2010 ، ص 228)

### 10- خصائص الذاكرة التنظيمية :

تعد الذاكرة التنظيمية دعامة محورية لبناء المعرفة ، كما أنها تتكامل و تترايط مع كل أنواع المعرفة التنظيمية ، وبذلك فهي تعزز فعالية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة والتي تسهم بشكل مؤثر في التعلم التنظيمي ، ولعل هذا ما يجعلها تتميز بمجموعة من الخصائص هي :

**1.10- ذاكرة مشروع الفريق Projet team Memory:** تتواجد ذاكرة مشروع الفريق في التقارير الرسمية، وفي وثائق التصميم والنقاشات أو في الأفكار والقرارات والاتصالات والتسجيلات المرئية، سعياً منها للتعلم من الدروس السابقة وتجاربها في إنعاش الذاكرة التنظيمية، إذ أنها تعد مقترح لذاكرة جماعية، وهي تستند إلى تسجيل المعرفة لجعلها مفيدة للأشخاص بواسطة التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً.

**2.10- سهولة الوصول إليها Accessibility Availability :** تتمتع المعرفة المخزنة في ذاكرة المنظمة بسهولة الحصول عليها لأنها متاحة لكل أعضاء المنظمة، ومتوفرة في أي وقت ، ولتوظيف

في مهام حل المشكلات والعمليات العمل المعرفي من خلال الاستجابة لمختلف المظاهر التقنية، ويستفاد منها في كافة العمليات المرتبطة بأنشطة المنظمة.

**3.10- المرونة و الاستقرار Flexibility and Stability :** تستطيع الذاكرة التنظيمية تحسين أداء المنظمة من خلال تحليل المكونات المعرفية لديها وما يحصل من تغير وتطور في بيئتها الخارجية ، فتتمكن المنظمة من النظر إلى الخلف والتعلم من سلوكها والتعرف على مدى تأثير المستجدات على ذاكرتها التنظيمية ، وتكون أكثر مرونة في التكيف مع محيطها والمحافظة على استقرارها ، واستغلال ذلك في عملية التعلم التنظيمي .

**4.10- معرفة خاصة بالمنظمة organizational Created Knowledge :** إن لكل منظمة طريقة إدارة خاصة بها سواء من حيث المعرفة أو في كيفية إدارة الموارد أو هيكل المنظمة ، وهي قائمة على أساس تاريخ المنظمة وعليها المحافظة على هذه الموجودات في ذاكرتها التنظيمية ، فهي تمثل القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال هيكل مفاهيمي يؤدي إلى المؤسساتية التي تقود إلى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المنظمة في سرية حتى لا تذهب للمنافسين وأن تكون في حدود علم وإدراك عمالها فقط ومتاحة لهم .

**5.10- التطلع إلى المستقبل Forward looking :** إن الذاكرة التنظيمية من خلال الرصيد المعرفي المخزن فيها تمكن عمالها من استخدام المعرفة لاتخاذ القرارات المناسبة وتجنب الوقوع في الأزمات وحماية هذه المعرفة للاستخدام المستقبلي وتزويد المستخدم بالإرث المعرفي المتراكم والمتوفر على البدائل ، فهي بمثابة منظار مستقبلي للعمليات الموجودة .

**6.10- التعلم التجريبي Experimental learning :** يتم التركيز في التعلم التجريبي على التعلم من الإجراءات السابقة كالتجارب التاريخية الملموسة ، إما مباشرة أو بالإنباء عن طريق الرصد والتفسير والتأمل من الملاحظات التي تمكن من استنتاج آثار جديدة للأعمال، هذه الآثار تكون بمثابة أدلة في العمل على خلق تجارب جديدة .

## 11- معوقات عمل الذاكرة التنظيمية:

حسبما أشار إليه (البغدادي والعبادي، 2010، ص 214) نقلا عن (Ackrman , 1994) فإن

عمل الذاكرة التنظيمية قد يواجه بعض المشكلات وذهب (conklin,2001) إلى نفس الرأي وأهمها :

**1.11- مشكلة إظهار المعرفة الضمنية The Problem of Implicit Knowledge Display : قد**

يعجز بعض الأفراد داخل فرق العمل في قول ما يعنونه حقا أو قد لا يرغبون في ذلك أصلا ، كما أنهم في بعض الأحيان لا يستطيعون فهم ما يقوله الآخرون ، ومشاركة الفهم والمعرفة يعد أمرا غاية في الأهمية لأن التفاهم المشترك بين أعضاء الفريق ينشأ من عمق وخبرة ومعرفة كل عضو فيه خاصة من جانب عمال المعرفة كمختصين في عالم معقد وغني في تخصصاتهم ، لذلك فكل واحد منهم له معرفته وخبرته التخصصية الثرية والعميقة ، وهو مدعوٌ ليلعب دورا بارزا في قاعدة معرفة الفريق ، ومن هذا المنطلق لا بدّ للمنظمة من خلق مستوى معين من الفهم المشترك في المفاهيم والمصطلحات المتداولة والمستخدمة بين أعضاء الفريق.(العمرى، 2010 ، ص 105).ولا تقف مشكلة إظهار المعرفة الضمنية عند هذا فحسب بل تتعداه في حالة وجود عدائية بين العاملين عند محاولة تعبير كل فرد في الفريق عن معرفته وتفردّه محافظة على الدور والموقع والمكانة التي يحتلّها فيه رغم أن وجود مستويات معينة من الصّراع داخل التنظيم أمر مشروع ومحبذ وإيجابي في بعض جوانبه ، إلا أنه قد يفقد التنظيم جزءاً كبيراً من قدراته في كثير من الأحيان ، لذلك كان على القائمين على شؤون إدارة المنظمات الاستثمار فيه في الحدود المسموح بها حيث تكون له آثار إيجابية على أداء عمالها.

**2.11- مشكلة فقدان السياق التنظيمي Loss Context : إن من بين المشاكل التي تواجه عمل**

الذاكرة التنظيمية هو حفظ الوثائق بدون حفظ السياق الذي حدثت فيه والذي يعطيها معناها حتى تستطيع المنظمة استخدامه مستقبلا عند تغير السياق ، لأن تخزين وتنظيم واسترجاع المعرفة من الوثائق أو من قواعد البيانات أمر غير كاف ، إذ تحتاج المنظمة في كثير من الأحيان إلى التعريف والتحديد والفهم الدقيق لبعض المشاكل المستعصية والمعقدة التي قد لا تشبه تلك التي حدثت في الماضي.(العمرى، 2010 ، ص 106 ) ، وقد أكد (Conklin , 1994) على أن هاته المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية تعدّ أداة سيئة نسبيا لخلق الاستمرارية لأنها في أحيان كثيرة تمثل وجهة نظر أحادية ، كما أنه قد ينقصها قوّة وسياق المحادثات التي تدور بين أعضاء الفريق عند مواجهة مشكلة مستعصية من قبيل ماذا يفعلون ؟ وفيما يفكرون ؟ وماذا يعملون ؟ والتي قد تسهل التفاهم وتزيد في ثراء المعرفة بينهم ويجعلها وثيقة حيّة تخبرنا عن قصة المشكلة مع الإحتفاظ بالسياق الذي دارت فيه ،

الأمر الذي يجنبنا البدايات الخاطئة في المستقبل أو تكرار أعمال سابقة ، حيث تتضمن ذاكرة فريق العمل في معلومات تتضمن حقائق وافتراسات وقيود وقرارات لها أسس منطقية ومعاني ومصطلحات أساسية ووثائق رسمية واحدة.(البغدادي والعبادي ، 2010 ، ص 215).

**3.11- الصلة والحجم & Relevance** : تتعلق هاته المشكلة بمدى محاكاة الذاكرة التنظيمية للذاكرة الإنسانية ، حيث أنّ ذاكرة الإنسان لها سعة هائلة في فهم المعاني وربطها بما له علاقة وصله بالموضوع قيد البحث أو بالمشكل المطروح عكس ذاكرة الحاسوب ، ومن هنا فالتحدي يكمن في كيفية إبداع آليات للذاكرة التنظيمية تماثل أو تحاكي الذاكرة الإنسانية من حيث قدرتها على الإحتفاظ بكم هائل من المعرفة ، إضافة إلى القدرة على استرجاعها في الزمان والمكان الذي نحتاج فيها إليها. ( العمري ، 2010 ، ص 108). فالذاكرة الإنسانية لا تقوم بمسح المعلومات القديمة لإفساح المجال إلى معلومات جديدة ، كما أنها لا تتداخل مع معلومات أخرى عندما محاولة استدعاء شيء معين ، أما الذاكرة التنظيمية فإنها تواجه عائقا تنظيميا كبيرا عند محاولتها ذلك خاصة إذا كان حجمها كبيرا لأن النماذج الصناعية قد تعجز عن إيجاد الصلة بين المعلومات التي هي عبارة عن خيط رفيع يربط بينها ، خاصة إذا كانت هاته الأخيرة ضخمة جدا ، ومَرَدُّ ذلك أن ذاكرة الإنسان لها سعة غير اعتيادية للمعاني وللصلة أيضا ، كما أنها تتمتع بدرجة عالية من المرونة والترجيح من خلال ما تتمتع به الشبكة العصبية من الروابط الدلالية.(البغدادي والعبادي ، 2010 ، ص 216) وعلى هذا الأساس فقد طرح هذان الأخيران سؤالا مهما هو : كيف نستطيع خلق آلية تناظرية للذاكرة التنظيمية التي تسمح لها بالاحتفاظ بكمية هائلة من المعلومات كما تقدم لنا استرجاعا يحافظ على وثائق الصلة في الزمان والمكان اللذين نحتاج فيهما إلى هكذا معلومات ؟ كما أشارا إلى أنّ جهد وذكاء الإنسان يبقى العنصر الأساس للاسترجاع الذكي الذي يربط المعنى والصلة في المستقبل القريب على الأقل ، على الرّغم من تأكيد (Ackrman,1994) على وجود تقنيات بحث متقدمة تعتمد على الاسترجاع الذكي للمعنى والصلة من خلال تطوير لغات البرمجة التي تستطيع الوصول إلى قواعد البيانات الكبيرة.

**4.11- المقاضاة والنسيان التنظيمي Prosecution and Organizational Oblivion** : في بعض الأحيان قد تكون الذاكرة التنظيمية مصدرا للمتابعة القانونية ، وذلك في ظل وجود بعض التقارير المالية والمعلوماتية المخزنة والتي تعبر عن أخطاء تكون قد وقعت فيها المنظمة سابقا ، والتي يمكن

لغيرها من الأشخاص أو المنظمات مقاضاتها على أساسها أو استعمالها ضدها ، فهي تشير إلى نقاط ضعف في المنظمة ، لذلك لا بد من تجنبها وإنكارها بأي ثمن ومحوها من ذاكرة المنظمة.( Conklin ,2001)، فالقضاء على هاته المعلومات وإزالتها قد يجنب المنظمة الكثير من الأعباء والتكاليف المالية .(البغدادي والعبادي ، 2010 ، ص ص 219-220).

### خلاصة :

تشير الذاكرة التنظيمية إلى كل تمثيل أو تعبير صريح وواضح عن وجود المعرفة في المنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إليه كمكون رئيسي للتعلم التنظيمي، حيث أنها تقوم بتخزين المعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة وإنجازاتها ، فالذاكرة التنظيمية تقوم مقام الذاكرة الإنسانية الجماعية التي تستدعي عندما تواجه المنظمة مشكلات أو ظروف أو مواقف تتطلب اتخاذ قرارات مخاطرة وعدم تأكد، وذلك عن طريق استدعاء المعرفة المخزنة في المنظمة عن طريق النظم المخصصة لذلك من أنشطة، ومعاملات وقرارات حتى يستفاد منها في معالجة المواقف الحالية للمنظمة ، فهي دالة على شخصية المنظمة ومرجعية هامة لتاريخها، إنجازاتها وإخفاقاتها في الماضي والحاضر وعامل حركي مهم في المنظمة له علاقة وتأثير قوي على أدائها ، لذلك على المنظمات التفكير بجدية في بناء ذاكرتها التنظيمية ومحاولة تعظيم الاستفادة من خبراتها وتجاربها الفردية والجماعية من خلال خريطتها لأنها ركيزة مستقبلية ستساعد في بناء وفهم وتفسير جيد للأحداث وللبيئة من حولها وتمكنها من تقييم الإستراتيجيات الضعيفة وتحويلها بالإلغاء والتعديل إلى إستراتيجيات تواكب حالة التغير في بيئتها ، فالمنظمات لا يمكن لها بأي شكل من الأشكال أن تعيش ليومها من دون أن يكون فيها دور للذاكرة التنظيمية وإن كان هذا الدور غير بارز ، كما تعد الذاكرة التنظيمية عنصرا مهما من عناصر الذكاء التنظيمي ، فهي وسيلة للتخزين تمتاز بالديناميكية والتغير والقدرة على الاستقبال الدائم للمعلومات والمعرفة وتبادلها من خلال العمل الجماعي المشترك ، فتصبح هذه الخبرات تشكل ذاكرة تنظيمية مشتركة تشمل إجراءات العمل ، الأفراد ، الهياكل ، المحيط الداخلي ، المحيط الخارجي .



# الفصل الثالث: استشراف المستقبل

تمهيد

مفهوم استشراف المستقبل

الجزور التاريخية لاستشراف المستقبل

أهمية الدراسات الاستشرافية

أهداف استشراف المستقبل

كيفية بناء القدرات الاستشرافية للمنظمة

مفاتيح الاستشراف

خصائص الدراسات المستقبلية

تقنيات استشراف المستقبل

مداخل الدراسات الاستشرافية

دور الاستشراف في تحسين قدرات المنظمة

خلاصة

- تمهيد :

يقترن استشراف المستقبل باهتمامات سوسـه سوزع على مختلف العلوم الطبيعية منها والاجتماعية ، وذلك بتوظيف مناهج كمية و/ أو كيفية لاستشراف مستقبل مواضيع اهتماماتها ، وهو عبارة عن مجال علمي منظم لوضع الخطط المستقبلية لخمس أو عشر أو حتى عشرين سنة بهدف تحقيق مسار النمو والتطور المراد بلوغه ، عن طريق رصد عدد من المتغيرات وتتبع اتجاهاتها حتى تستطيع المنظمة بناء مجموعة من السيناريوهات في محاولة استباقية لظروف المستقبل الممكنة والمتوقعة ليتم التحضير والاستعداد لها ، إذ أن إدراك الفرص والتهديدات التي تحيط بها يدفعها لأن تكون مهياًة لمواجهتها.

**1- مفهوم استشراف المستقبل :**

تعددت التعاريف التي تعنى بدراسة المستقبل وأصبحت طرق الإعداد للغد تُنعتُ بأسماء عدّة: كاستشراف المستقبل ، التنبؤ بالمستقبل ، صور المستقبل ، علم المستقبل ، بدائل المستقبل دراسة أو دراسات المستقبل ،المستقبلية ، التخطيط المستقبلي...إلخ ، إلا أن أكثر المصطلحات تداولاً هي : المستقبلية ، استشراف المستقبل ، علوم المستقبلية ، ويكاد مصطلح استشراف المستقبل يكون الأكثر تداولاً واستعمالاً في مختلف الأدبيات والأبحاث التي تهتم بدراسة المستقبل .( بريش ، 1989 ، ص 40) ، وقد جاء هذا التنوع والتعدد في المصطلح لتعدد وتنوع المصطلحات الأجنبية الدالة على هذا العلم ، ففي اللغة الإنجليزية نجد المصطلحات التالية : (Futurologie) بمعنى المستقبلية أو علم المستقبل ، كما نجد (Disipline of Studying the Futurs) والتي تترجم إلى علم دراسة المستقبل وقد استعمله ( Alvin Tolfer ) في كتابه (صدمة المستقبل) .أما في اللغة الفرنسية فنجد مصطلح (Futurologie) المقابل لمصطلح (Futurology) عند الإنجليز وهو يعني المستقبلية أو علم المستقبل كما سبق الإشارة إليه ، إضافة إلى مصطلح آخر هو (Prospective) الذي صاغه رائد علم المستقبل (غاستون بارجي) (Gaston Berger) المشتق من الفعل (Prospecter) بمعنى : نَقَّبَ أو فحص بتدقيق ومصدره (Prospecteur) أي منقب أو مكتشف ومن هنا كان مصطلح الاستشراف العربي أقرب إلى التعبير الفرنسي منه إلى غيره.

1.1- **التعريف اللغوي للاستشراف** : يعرّف الاستشراف لغة : بأنه : " تحديد النظر إلى الشيء بشكل يجعل الناظر أقوى على إدراكه واستتيانه." وقد عرفه (ابن منظور ، 1970 ، ص 260) : " تَشَرَّفَ الشيء واستشرفه : وضع يده على حاجبه كالذي يستظل من الشمس حتى يبصره ويستبينه." وجاء القاموس المحيط تعريفاً قريباً جداً من هذا التعريف حيث عرفه : " اسْتَشْرَفَ الشيء : رفع بصره إليه وبسط كفه فوق حاجبه كالمستظل من الشمس." ، في حين أشار إليه (بريش ، 1989 ، ص 41) ب : " اسْتَشْرَفَ الشيء : رفع بصره إليه لينظر نظرة متفحصة حتى يحيط به ويستبينه." وجاء في قاموس (إكسفورد ، 2005، ص607) بأن الاستشراف هو: " القدرة على توقع ما هو ممكن الحدوث واستخدام هذا التوقع للإعداد والتهيؤ للمستقبل." في حين عرّف قاموس الإنجليزية المعاصر (لونك مان، 1990، ص 403) الاستشراف بأنه : " القدرة على تصور ما يمكن أن يحدث مستقبلاً فاسحاً المجال للشخص للتصرف للمساعدة أو منع التطورات من الحدوث." وهو أيضاً : " التَّشْرُفُ للشيء أي : التطلع والنظر إليه وحديث النفس بتوقعه".

من خلال ما تم عرضه حول المفهوم اللغوي لكلمة استشراف نخلص إلى أن : الاستشراف فعل يطلب به المستشرف معرفة شيء قائم حاضراً لم يتبينه على حقيقته بعد ، ولم يستقر في ذهنه يقيناً ، كما أنه فعل لا تقوم له قائمة إلا باتخاذ السبب كوضع الجبين تحديداً لمجال الرؤية وتدقيقاً لها أو باعتلاء شيء لمدّ البصر أكثر ، والاستشراف يستدعي فعلاً سابقاً عن التبصر يدعمه ويؤسس له كما أنها مفردة تحيل إلى ما يخالج النفس من توقع لمآلات ما نستبصره ، ومن هنا يأخذ المصطلح دلالاته الزمنية بما لم تدركه الذات ولم تُخَبَّرْ سابقاً ، وكأيّ لفظة عربية تحمل مخزوناً ثقافياً ثرياً وقدرة على المطاوعة الدلالية فقد اتسع مدلولها ليشمل كل ما له علاقة بإدراك الغائب واللاحق من المعرفة والسبب في الاتساع دلالة التوقع المضمرّة في مصطلح الاستشراف وما تحمله من لذة الممكن التحقق في الزمن الذي ننتظره ونعلق عليه آمالاً قابلة للتحقق وللمعرفة الجاهزة ، ومن هنا كان استشراف المستقبل هو النظر إلى الزمن القادم بنظر ثاقب بغية تصور الواقع المقبل انطلاقاً من شرفة الحاضر واستيعاباً لعبر الواقع الراحل.

هذا فيما تعلق بالمفهوم اللغوي للاستشراف، أما ما يخص المفهوم الاصطلاحي فيرى الباحث أنه قبل التطرق إليه لا بد من التمييز بينه وبين بعض المفاهيم القريبة منه والتي تعبر عن

المستقبل أيضا كالتنبؤ ، التخطيط ، الإستراتيجية ، إذ أنه في أغلب الأحيان يحصل بينها بعض الخلط ، فهي مفاهيم شديدة الترابط ، حيث أن كل مفهوم منها يستدعي المفاهيم الأخرى ويمازجها.(غودي والهامي ، 2001 ، ص 7) بتصريف .

فالتنبؤ (Préduction) هو حسب (Reid & Zyglindopoulmos ,2004, p 2) : " توقع للمستقبل باستخدام البيانات الماضية والتعامل معها أو معالجتها بتقنيات واضحة الفائدة ولا حاجة للفهم وعملية التنبؤ تسبق الفهم ، إذ أننا في هذا المستوى نتطلع إلى تشخيص حادثة معينة ثم التوصل إلى نتائج محددة بصدها قبل أن تستنفذ سياقها." ، فهو يرتبط بوقوع الحادثة وإمكانية التنبؤ بوقوع حدوثها مستقبلا في ذات السياق ،فالتنبؤ عبارة عن تتبع مسار متغيرات معينة في الماضي والحاضر ورصد تأثيراتها على ظاهرة معينة في المستقبل ، فتطور تلك المتغيرات هو ما يؤدي لحدوث بديل معين دون غيره ، كما أن الدراسات المستقبلية ليس من هدفها التنبؤ بالمستقبل، أمّا الاستشراف فهو تنبؤ بالمستقبل أكثر منه فهما له وفهما للقوانين الضمنية والعوامل الواضحة في هذه الظاهرة ، كما أنه يحمل صفة التوقع المستقبلي ، ويمكن أن يأخذ ثلاثة أشكال تختلف حسب أهميتها وهي :

- أ- إمكانية توقع المستقبل دون القيام بخطة استباقية للتحكم فيه.
- ب- إمكانية توقع المستقبل والقيام بالإعداد اللازم له للاستفادة من التطورات الممكنة الوقوع.
- ج- توقع المستقبل واتخاذ الإجراءات من أجل التأثير فيه بشكل جيد ومفضل.

وعليه فالاستشراف يرتبط بالشكلين الثاني والثالث من توقع المستقبل ، بينما يرتبط التنبؤ بالنوع الأول (Reid & Zyglindopoulmos ,2004, p 240) ، فهو لا ينتهي بتقرير حدوث أحد البدائل الواردة ، بل يدرس بدائل متعددة يمكن حدوثها ويقارن بينها لكن دون تحديد أي منها يمكن أن يحدث أو سوف يقع ، فهو بذلك يسعى إلى محاولة التأثير على شكل المستقبل القادم ، أما عن الفرق بين الاستشراف والتخطيط فقد تناولت (الربيعي ،2006، ص 28) مجموعة من الدراسات ربطت بين الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي وخلصت إلى أن مفهوم التخطيط يحدد خطط المستقبل في ضوء نتائج الاستشراف ، ويعرف التخطيط (Planning) حسب : (Ackooff,1973) بأنه " تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل الفعلية لإدراكه." فالتخطيط يبدأ بعد أن ينتهي الاستشراف إذ أنه يساعد في إعداد الخطط ورسم الاستراتيجيات المستقبلية فهو يوفر جانبا مهما من القاعدة المعرفية التي تلزم لذلك لأن كل عمل تخطيطي جادٌ غالبا ما يكون مسبوqa بنوع ما ويقدر ما من العمل الاستشرافي.

(العيسوي، 2000) ، فالخطيط يحتاج في المرحلة الأولى إلى نوع من التحليل المستقبلي والاستشراف لا يمكنه ترجيح بديل على آخر واتخاذ قرار بهذا الشأن لأن هذه مهمة الخطيط ، كما أن الخطيط لا ينتهي بتحقيق أي أنواع الصور التي يجب أن يتم تبنيها لأن ذلك يدخل في حيز الخطيط للمستقبل، وقد أشارت : ( عطا ، 2005 ، ص 50 ) إلى : " أن نتائج الاستشراف تتوقف على نوع وكم المعرفة العلمية المتوفرة حول واقع الظاهرة المراد الاستشراف فيها." ، بينما الاستشراف والاستراتيجية فرغم ارتباط مسارهما فهما متباينان زمانيا ، حيث يرجع الأول إلى زمن الاستباق أما الثاني فهو متعلق بزمن إعداد الفعل ، لذلك لا يجب الخلط بين سيناريوهات استشراف المستقبل مع انتقاء الخيارات الاستراتيجية للمنظمة ، فالأول سيناريو محتمل من بين عدّة احتمالات واردة يمكن وقوعها ، أمّا الثاني فهو خيار يجب أن نأخذه ، ضف إلى ذلك أن عملية الاستشراف يتولى القيام بها مجموعة كبيرة من الفاعلين من داخل المنظمة ومن خارجها وليس من الضروري أن يكونوا من الخط الأمامي للمنظمة أو من قياداتها ، إذ هو عبارة عن عملية يشارك فيها جميع الأطراف ويتم تنظيمها وهيكلتها بطريقة شفافة وفعالة ، أمّا الاستراتيجية فتتطوي على مسؤولية وسرية كبيرتين لذلك هي من شأن عدد محدود من الأشخاص كأعضاء مجلس إدارة المنظمة.(غودي والهامي ، 2005 ، ص 49).

**2.1-التعريف الاصطلاحي للاستشراف :** جاء في: (slawgter , 1999 , p 84): " الاستشراف هو القدرة على خلق وإدامة الجودة العالية والاحتفاظ برؤية مستقبلية وظيفية منسجمة واستخدام الاستشرافان الناشئة بشكل منظم." ، أمّا (Foren,2001) فيعرفه على أنه : " تلك العملية التشاركية المنظمة التي تولد المعرفة حول المستقبل وتخلق الرؤية المتوسطة والبعيدة الأمد التي تستهدف توفير الدعم لاتخاذ القرارات الحالية." ، كما عرّفه ( الهيتي ، 2003 ، ص 33 ) بأنه : " تكوين صورة مستقبلية واقعية مختلفة عما هو قائم وألا تكون تلك الصورة من باب التخيلات بل نتيجة جهد علمي منظم." ، في حين أشار (Fuller & al ,2006 , p2) إلى أنه : " طاقة استباقية بشرية وعالمية تسمح للأفراد بالتفكير في المستقبل والنظر في الأنموذج وخلق الاستجابة لأحداث مستقبلية." ، وقد جاء في (Goorghirou & keenan , 2006 , p 11) "الاستشراف استكشاف للفرص المستقبلية وإعادة توجيه نظم العلم والإبداع بالتوازي مع بناء شبكات جديدة وجلب الفاعلين الجدد في النقاش الإستراتيجي." ، في حين عرّفه (Habegger , 2009,p2) بأنه : " محاولة مقصودة لتوسيع حدود الإدراك وتوسيع الوعي بالقضايا

والأحوال الناشئة لفكّ طلاسم المستقبل من خلال جمع الرؤى والإجراءات والأحداث لمستوى البحوث والدراسات المستقبلية." ،وينظر (الزكي، 2010، ص 2 ) : إليه بأنه : " دراسة لحالات احتمالية لها شروط ومؤشرات معينة تصاغ في شكل بدائل على شكل مشاهد مستقبلية مترابطة منطقيًا."، بينما عرّفه (البغدادي والحدراوي، 2013، ص 81) بأنه : "التطلّع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالأحوال الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات لتقليل حدوث التغيرات." ، فيما يرى ( لفته ، 2014، ص 14 ) بأن الاستشراف: " تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التغيرات والتطورات المستقبلية قبل أن تحدث."

ويرى الباحث أن الاستشراف هو مدى قدرة الأفراد والمنظمات على توقع الأحداث في البيئة التي توجد فيها ورصدها ومحاولة التعامل معها من خلال خطوات استباقية لأجل التحكم فيها وتوجيهها بما يخدم أهدافها المرجوة ، فهو نوع من الفعل الذي قد تتأخر نتائجه لكن ستكون لها انعكاسات إيجابية على فعالية المنظمة ونجاحها.

## 2- الجذور التاريخية لاستشراف المستقبل :

يرجع البعض أول محاولة استشرافية علمية إلى (توماس مور *Thomas More* ) في كتابه: ( اليوتوبيا ) الذي طرح فيه تصورا مستقبليا لمجتمع مثالي خال من كل أشكال الاضطهاد والظلم والأناثية.(عواطف، 2010، ص26) ، ثم يأتي من بعده الأستاذ (فرنسيس بيكون *Francis Bacon* 1561-1626) الذي ألف كتابا بعنوان : (الأطلنطيس الجديدة) تناول فيه تصورا لمجتمع مبني على البحث والعلم ، في حين أُعْتَبِرَ الأديب الفرنسي ( فولتير *Voltaire* 1694-1778) أول من اقترح مصطلح ( *Prévoyance* ) والذي يعني البصيرة مشيرا من خلاله إلى العملية الاستشرافية ، وفي القرن الثامن عشر ظهرت دراسة تحت عنوان : (التقدمات المتتالية لعقل الإنسان) من طرف جامعة السوربون بباريس والتي تلاها مؤلف ل : (الماركيز دي كوندورسيه) الموسوم ب : رسم تخطيطي لتطور عقل الإنسان خلال الحقب التاريخية المتعاقبة. ( كورنيش ، 1988 ، ص 116 ) ، في حين يعزو البعض أول محاولة لاستطلاع المستقبل إلى العالم الاقتصادي ( توماس مالتوس *Malthus* 1766-1843) الذي قدّم رؤية تشاؤمية حول نمو السكان ، إلا أن دراسة ( ويلز ) في بداية القرن العشرين تعد الأبرز من حيث تنبؤها بوقوع بعض التغيرات في المستقبل ، وقد وقع الكثير منها

فعلا ، كما دعا هذا الأخير إلى استخدام الطرق الرياضية التطبيقية في التنبؤ بما سيحدث في الكثير من المجالات. (النعيري، 2009، ص 38) ، أما (كورنيش ، 1988، ص 161) فيعزو بدايات استشراف المستقبل إلى الفيلسوف الفرنسي (جون بول سارتر J.P.Sarter) الذي وضح سنة 1946 الفكرة المستقبلية بقوله : " أنت حر في ابتكار المستقبل." ثم تلاه فرنسي آخر هو (برنار دي جوفال B.D.Jovenal) حيث نشر سنة 1964 مؤلفه (فن الحدس) والذي رسم فيه الخطوط العريضة لمنهجية تهدف إلى دراسة المستقبل ، أمّا في أمريكا فقد أنشأ مشروع راند سنة 1936 الذي اهتم بمعرفة قدرات الدول التكنولوجية ودراسة النتائج الممكنة للحرب النووية.(جباري ، 1414هـ ، ص 43) وفي عام 1966 أسس (كورنيش إدوارد) مجتمع المستقبل العالمي من أجل الارتقاء بدراسة المستقبل ، وفي بداية السبعينيات بدأت البحوث الخاصة بدراسة المستقبلات ورسم السياسات تتحول من مجرد إسقاطات خطية (Linear Projections) إلى التأكيد على مفهوم المستقبل البديل (Internative Futures) المتحرر قليلا من الماضي ويكشف عن إمكانية ابتكار المستقبل أو التأثير فيه على الأقل ، وبهذا تكون ملامح الدراسات المستقبلية قد اكتملت وأخذت مكانتها في التأثير على رسم السياسات ووضع الخطط والإستراتيجيات العالمية والإقليمية.(النعيري ، 2009 ، ص ص 38-39).

### 3- أهمية الدراسات الاستشرافية :

- إذكاء الوعي حول المستقبل لتشكيله للمساعدة في اتخاذ القرارات الملائمة وتحقيق الغايات المنشودة للمنظمة.
- محاولة بلورة رؤية واضحة للمستقبل وما ينبغي عمله من إجراءات لمواجهة بكل تصوراتهِ وتحدياتهِ.
- محاولة لجعل عملية اتخاذ القرار والتخطيط للأعمال أكثر فطنة وفعالية من خلال ما يقدمه من تفكير مستقبلي.
- تطوير مستوى من الخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال رفع مستوى الوعي الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والمحتمل بالنسبة للعاملين.
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة بعد التعرف على نقاط القوة وتدعيمها وتعزيزها ونقاط الضعف ومحاولة تجنبها أو استدراك ما يمكن منها.
- تطوير أدوات وأنظمة العمل وتحسين ظروفه.

- التخفيف من الأزمات عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها والاستعداد لمواجهتها بالسبق والمبادأة نتيجة وعينا بها .
- التشكيل الواعي للمستقبل وزيادة قدرتنا على استشرافه والتكيف مع سرعة التغير في البيئة الخارجية.
- محاولة لرسم خريطة المستقبل باستقراء الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال والاتجاهات المحتمل ظهورها والقوى والعوامل الديناميكية المحركة للأحداث.
- تأمين مجموعة من السيناريوهات الابتكارية والزيادة في فعالية التخطيط الإستراتيجي لإدارة المنظمة خاصة في ظل التهديدات التي تحيط بها. (نقص الطاقة ونفاذها يدفعها للبحث عن بدائل جديدة).

( منصور ، 2013 ، ص ص 40-41 )

ويرى الباحث أنّ للدراسات الاستشرافية أهمية بالغة قد تتجاوز كل ما تم عرضه وذلك حينما تصبح ثقافة تنظيمية ونمط تفكير وأسلوب عمل داخل التنظيم ، يهدف إلى تنمية واستثارة الوعي وحثّ مواردها البشرية على التفكير المستقبلي ، مما يعزز فرص الزيادة من الاستفادة من رأس مالها الفكري وما يتمتع به من معارف ضمنية وصريحة حتى تكون في متناول جميع عمالها والعمل على توطين الدراسات الاستشرافية و الترويج لها في البيئة التنظيمية والثقافية لها لأن ذلك لا شك سيعود بنتائج ممتازة عليها .

#### 4- أهداف استشراف المستقبل :

إن المنظمات في حاجة إلى إعادة اكتشاف قابليتها على فتح أسواق جديدة بطريقة سبّاقة للمتطلبات المستقبلية ، وذلك في ظل التنافسية الحادة من الأسواق الخارجية وسقف الأوضاع الجديدة للعولمة واقتصاد المعرفة والمنظمات المتعلمة ورأس المال الفكري ، إذ يصعب على المنظمات التماشي ومسايرة كثافة المعلومات وغزارتها والتدفق السريع لها لذلك هي في حاجة ماسّة إلى الاستشراف لأنه يمكنها من تحقيق الأهداف التالية : ( نيف وداهايم ، 2005 ، ص ص 411-

(414



- التهيؤ والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ومن ثم امتلاك القدرة على التحكم فيها.
- اكتشاف الموارد والطاقات الكامنة التي يمكن تحويلها إلى طاقات عملية تستطيع المنظمة من خلالها اكتشاف مسارات جديدة تحقق بها أهدافها.
- توسيع الآفاق الزمنية للمنظمة لوضع استراتيجياتها على المدى البعيد واستجلاء آفاق الرؤية وتوفير منظور شفاف يسمح للمنظمة من البقاء ضمن مسارها المحدد ، كما يوفر لها القدرة على الاستجابة لتوقع وتشكيل حاجات الغد .
- تعزيز قابليات الابتكار والتعلم المشترك وتكييفها من أجل المستقبل.
- ترشيد عملية المفاضلة بين الاختيارات المتاحة بفضل ما يوفره الاستشراف من قاعدة معرفية تستطيع المنظمة في ضوءها أن تحدد اختياراتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- التعرف على الفرص السوقية للمنظمة في مجال اختصاصها أو في المجالات المرتبطة به.
- التنبؤ بالتطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة ( الزيائن ، السوق ، السياسة، الاقتصاد ، التكنولوجيا ، العلوم ... ) والعمل على التكيف معها.
- تحديد الاتجاهات وتحديد المستقبل واقتراح الاستراتيجيات لتحويله إلى مستقبل ممكن لمساعدة صناع القرار للتوجه نحو الأهداف الطويلة المدى واطلاعهم على التدابير الواجب اتخاذها في الحين لتحقيق ما هو مرجو.

#### 5- كيفية بناء القدرات الاستشرافية للمنظمة :

طورت شركة (Z.Punkt) الألمانية من خلال خبرتها في مشاريع عمل خاصة بالاستشراف أنموذجاً يرتكز على خمس مهارات رئيسية لفعالية الاستشراف في المنظمة ، إضافة إلى خمس كتل بناء لعملية الاستشراف وخمس مواصفات للابتكار ، وركزت على عملية حفظ هذه المعلومات في ذاكرة المنظمة عند القيام ببناء إمكانيات الاستشراف في المنظمات، وفيما يلي شرح لمختلف مكونات هذا الأنموذج. (نيف وداهايم ، 2005 ، ص ص 430-434).

#### 1.5- مهارات الاستشراف الخمس :

أ- المهارة : تشير إلى مهارات منهجية متعلقة بوجود فريق يمتلك الأدوات بصورة مثالية لتنفيذ عمليات السيناريوهات بطريقة مستقلة ، كما أنه يمتلك القدرة على إدارة وتقييم عمل الخبراء الخارجيين بطريقة مهنية وأخرى إجرائية متعلقة بتجميع المعلومات عن المستقبل بطريقة واحدة

إضافة إلى تنسيق الجهود بشكل نظامي ومحاولة بلورتها وتحيينها مع إجراءات صنع القرار في الوقت الحالي.

**ب-الإبداع :** لا تقتصر عملية الاستشراف على المعطيات والتوقعات ، بل تتعداها إلى الاحتمالات والتخمينات والأفكار ، إذ على المنظمة أن تركز فيه على القضايا الجديدة وعلى كل منظور مثير للانتباه ، وعلى الأفكار الابتكاريين والإبداعية أيضا.

**ج-الاتصال :** إن عملية استشراف مستقبل المنظمة ليست مضمونة النجاح بالضرورة وفي جميع الحالات ، خاصة في ظل عدم إشراك العمال التنفيذيين فيها ، لذلك وحتى تستطيع المنظمة تلافي ذلك فإنه يجب عليها تسويقها إلى جميع العمال على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم التنظيمية حتى يفهموا هذه العملية ، مع إعطائهم الوقت الكافي لذلك ، فالإتصال مهم تماما مثل نوعية محتوى العملية الاستشرافية.

**د-التعاون :** تحتاج عملية الاستشراف إلى قابلية جيدة في الإتصال ونشر المعلومات التي يجب لأنها يجب أن تكون متبناة من جميع العمال وأن تتصف بالديمومة ( ألا تكون وقتية فقط) ذلك حتى لا تراح الخطوط الجانبية فقط.

**هـ-الاستمرارية :** إن عدم الانتظام في العملية الاستشرافية للمنظمة سيؤدي بالتأكيد إلى فقدان قيمة مضافة ثمينة تتمثل في معرفة الشركة ، حيث كلما فُقدت هذه المعرفة كانت العملية الاستشرافية في تضاؤل ، لذلك ينبغي أن يكون توجه المنظمة للاستشراف كعملية أكبر من توجهها إليه كمشروع.

## 2.5- قواعد إرساء عملية الاستشراف :

**أ-بدء العمل :** إن القدرة على ربط المنتسبين للمنظمة في المرحلة الأولى بعملية الاستشراف يضمن ويؤمن اهتماماتهم للعملية في المراحل اللاحقة ، إذ كلما كانوا داعمين للعملية بشكل جيد كانت ناجحة نتيجة مساهمتهم فيها بوعي للأهداف والمنافع التي تنطوي عليها، وتبدأ العملية من خلال طرح الأسئلة من قبيل: ماهي الدراسات المستقبلية ؟ وماذا يمكن أن تقدم لنا ؟ وماهي متطلباتها ونتائجها ؟

**ب-المشاركة :** قد تكون عملية الاستشراف داخل المنظمة من خلال استحداث وظيفة جديدة أو مصلحة خاصة بذلك داخل المنظمة ، أو قد يوسع من خلال وصف وظيفي معين موجود من قبل لكن هذا الخبير أو هاته المصلحة هما في حاجة ماسة قبل البدء في هذه المهمة إلى البحث عن محتواها ومعداتها والآليات المساعدة للقيام بها وعن الأفراد ومجموعات العمل الذين يمكنهم تقديم المساعدة والمشاركة في إنجاز هذه المهمة.

**ج-البحث :** يحتاج القائم على هذه العملية إلى أدوات تساعده في عمله هذا حتى تكون النتائج سليمة وموثوق بها ومبرهن عليها بطريقة علمية.

**د-الجماعة :** الجماعة في العملية الاستشرافية عبارة عن شبكة داخل المنظمة تقوم بطرح النقاش الاستراتيجي على أسس واسعة ، ولإنجاز مهمتها يجب أن تُزوّد بجميع المعلومات والأدوات والمحتويات المتعلقة بالمنظمة وبأنشطتها الحالية وتوجهاتها المستقبلية كالتوسع ، النمو ، الانكماش ، وماهي الآفاق المستقبلية للخدمات التي تقدمها هاته المنظمة؟

**ه-المثابرة :** عملية الاستشراف هي عملية تعلم مستمر تركز على معالجة التغيير ومترتباته بصورة متكررة ، والمنظمة مطالبة برصد ذلك وتتبع آثاره ، كما يجب أن تدمج المشاريع الفردية في عملية متواصلة توفر للشركة معرفة علمية مستقبلية.

### 3.5- مواصفات تجديد عملية الاستشراف :

**أ- التوقع :** يمكن الاستشراف من وضع آفاق للأهداف ليس فقط بالنسبة للستة أشهر القادمة فحسب بل لخمس أو عشر سنوات أخرى ، فالافتراضات الضمنية للاستشراف تجعل الآفاق واضحة وجلية.

**ب- النوعية :** إن اختراعات اليوم في مجال التكنولوجيا معقدة لدرجة أنها في بعض الأحيان لا تتيح استخدامها بكامل إمكانياتها ، وذلك يجعل القائمين على عملية الاستشراف التفكير في قابلية الاستخدام من خلال التركيز على المستخدم المستقبلي ومدى ملائمتها لقدراته.

**ج- البيئة :** وذلك بالبحث عن بيئة مناسبة ومراعاة مدى استجابتها للعملية الاستشرافية ، وقدرتها على تحقيق النجاح على المدى البعيد.

د-التوقيت : إن اختيار التوقيت الصحيح والمتزامن مع التطورات البيئية سيؤدي إلى نجاح عملية الاستشراف والعمليات المتعلقة به ، إذ أن الابتكارات الجديدة والتغيير في حاجة إلى الوقت حتى تستطيع النضج داخل محيط المنظمة.

هـ- الشبكات : إن إنشاء الشبكات أمر ضروري لإنجاح عملية الاستشراف ، إذ أن المنظمة ستمكن من خلالها من إدارة مستويات الالتقاء (Interface Management) بين عمالها وتحقيق درجة عالية من التشارك بينهم.

### 6- مفاتيح الاستشراف:

1.6- العالم يتغير: إن الناس والمنظمات هم من يصنعون الفرق دائما ، لكن عندما يواجهون وضعا صعبا فإنهم يحاولون البحث على كبش فداء أو شماعة يعلقون عليها إخفاقاتهم كالظروف والمنافسة أو التكنولوجيا أو غيرها ، إذ يفسر كل شيء غالبا بنقائص في نوعية التسيير العاجز عن التحفيز والاستباق والتجديد ، كما أنهم ( الناس والمنظمات ) يحافظون على نفس التصرفات المحيرة تلك مما يجعلهم أمام حالات مشابهة في المستقبل ، ولا يستطيعون الاستثمار في الماضي الغني بالمعلومات والزاهر بالدروس المنسية التي إن أُسْتُغِلَّتْ بشكل فعال ولم يتم إهمالها .

2.6- نقاط التفرع : يمكن استعادة أغلب المعطيات والآليات السابقة التي يمكن التعرف من خلالها على أهم التفرعات والأحداث التي تؤثر فينا والتجديدات ومناطق الخيار ومناطق الاستقرار والتي إن حُيِّنَتْ بمعطيات حديثة وكانت لدينا الرغبة في تحليلها فإنها ستكون لنا قوة منتجة للمستقبل ، كما تساعدنا في التعرف على السيناريوهات الممكنة للمستقبل وإدراك الرسم البياني لهذه التفرعات ، حيث أن متغيرات هاته التفرعات تشكل مفاتيح جيدة للتحليل الاستشرافي.

3.6-عدم تعقيد المركب :يقول (Maurice ,Allais ,1989) في هذا الصدد : " إن النظرية التي لا يمكن لنا أن نقارن فرضياتها ولا نتائجها مع الواقع هي نظرية خالية من كل مصلحة علمية." فالنماذج الموجودة في الواقع ليست كاملة بل تقريبية فقط ، ولعلّ الأنموذج البسيط يكون أقرب في محاكاته للواقع من الأنموذج المعقد ، لذلك فالتبسيط أمر مرغوب فيه وإتباعه محبذ أكثر لأنه إذا كان من السهل أن نعتقد فإنه من الصعب أن نتحرى البساطة.

**4.6- طرح الأسئلة الجديدة والحذر من الأفكار المسبقة :** إن الأفكار المسبقة والرائجة التي تسيطر على الوضع الزاهن يجب أن نأخذ حذرنا منها لأنها عادة ما تكون مصدرا للتحليل والتوقع ، فالعشوائية تجعل عددا من هذه التخمينات مشبوهة ، وفي هذا المعنى فإن وضع هذا الزخم الفكري موضع السؤال وإيقاظ الضمائر النائمة على يقين وهمي هو أمر ضروري للاستشراف ، إذ أنّ إزالة الأفكار المهيمنة والانفتاح الذهني يقود إلى استثمار فيض الطاقة ، ومن الأسئلة المهمة التي يجب أن تطرح في هذا السياق : كيف نكون ذوي جدوى بحجمنا الذي نحن عليه ؟ لأنه يوجد دائما في نفس القطاع منظمات أصغر وأكثر قدرة على الإنجاز .

**5.6- من الاستباق إلى العمل بالتمكك :** إن التملك الفكري والعاطفي يمثل نقطة مرور لا محيد عنها حتى تتبلور عملية الاستباق فينعد عمل ناجح ، إذ أن التفكير الاستشرافي الجماعي حول تهديدات المحيط وفرصه السانحة هو الذي يعطي للتعبئة محتوى ، كما يمكن من تملك الاستراتيجية ، وهكذا تتضح الصلة بين التفكير والعمل لأنه عندما يحين وقت العمل يكون وقت التفكير قد فات ، لذلك عند إنجاز العمل يجب أن يكون لدينا الوقت الكافي وأن لا نضغط للاستعجال .

(غودي والهامي ، 2005، ص ص 17-21)

## 7- خصائص الدراسات المستقبلية :

تتميز الدراسات الاستشرافية الجيدة بمجموعة من الخصائص نوردتها فيما يلي : (العيسوي ،

( 2000 )

**1.7- الشمول والنظرة الكلية Holistic :** إذ أنه يجب أن ينظر من خلال الرؤية المستقبلية في مجال معين كالاقتصاد على سبيل المثال إلى كامل التداعيات السياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية والبيئية وغيرها ، وأن تدرس كلها في تشابكاتها وتفاعلها مع بعضها البعض حتى تشكل رؤية كاملة وواضحة للمستقبل .

**2.7- مراعاة التعقيد :** إن دراسة ظاهرة ما لا يجب أن يتم في ظل السطحية والتناول الأحادي لها ، بل عن طريق دراستها مجملة من خلال مناهج عابرة للتخصصات **Multi disciplinary**، حيث أن تفكيكها سيضفي عليها فهما أفضل وبالتالي الخروج بصورة متكاملة عنها ، فمثلا عند محاولة دراسة ظاهرة تنظيمية معينة من وجهة نظر علم النفس التنظيمي سوف نحتاج إلى علم الاجتماع وعلم الإدارة

وعلم الإنسان وغيرها من علوم أخرى نظرا لتعدد جوانب دراستها في محيط العمل ، ولا يخفى علينا أن لكل تخصص أو مجال من هذه العلوم مداخله وافتراضاته ووسائله ، ولا شك أن هذه التخصصات ستضيف الكثير للموضوع الذي نود استشراف مستقبله .

**3.7- القراءة الجيدة للماضي ومعرفة الاتجاهات الراهنة :** تفيد القراءة الجيدة للماضي واستقراءه في تشكيل المفاتيح الجيدة لفهم اتجاهات المستقبل ، حيث يمنح العملية الاستشرافية قراءة جيدة لتجارب الآخرين وخبراتهم التي يمكن للمنظمة محاكاتها والاستفادة منها.

**4.7- المزج بين الأساليب الكمية والأساليب الكيفية :** لا يمكن لأي دراسة استشرافية أن تكتمل إلا بالجمع بين الأسلوبين معا ، فالنتائج ستكون أفضل منها عند استعمال أسلوب واحد ، كما سيتيح تجاوز القصور والعجز في تقنية أو منهج أو نموذج معين.

**5.7- العلمية والحيادية :** تتم دراسة المستقبل من خلال مجموعة بدائل معينة تخضع لإيديولوجيات ورؤى متعددة تخضع لمصالح قوى سياسية أو اجتماعية أو لمجتمعات معينة ، وعلى الدارس للمستقبل التحلي بدرجة عالية من العلمية في تناوله وذلك من خلال اعتماد مجموعة بدائل وعدم رفض أي بديل في تحليلها واستكشافها وتقييم ما لها وما عليها وفق معايير متفق عليها سلفا.

**6.7- عمل الفريق والإبداع الجماعي :** إن فريق العمل المتفاهم والمتعاون والمنسجم والمتكامل أمر لا بد منه في الدراسات المستقبلية ، ذلك أنها تعتمد على معارف متنوعة مستمدة من مختلف العلوم فالفريق يجب أن يشمل مجموعة من جميع التخصصات لأن ذلك يوفر الثراء في التصورات والنظريات والحلول الابتكارية والجديدة من خلال المواجهات بين مختلف الرؤى.

**7.7- التعلم الذاتي والتصحيح المتتابع للتحليلات :** الدراسات المستقبلية متعددة المراحل ابتداءً بالفهم فالتحليل فالتدقيق في النتائج ، وتتخللها دراسات متابعة للتعلم والنقد الذاتي وعمليّة تلقي وتصورات وانتقادات واقتراحات أطراف أخرى ، فتكرار عمليات التفاعل والتقييم والنقد والاستجابات لها بالتعديل والتطوير في التحليل تزيد في فرص الخروج بدراسات ورؤى استشرافية راقية سيما من زاوية ارتباطها بالواقع الاجتماعي أين سيكون لها تأثيرا أكبر.

## 8- تقنيات استشراف المستقبل :

إن اهتمام الإنسان بدراسة وسبر أغوار مستقبله ليس أمرا مستحدثا ولا بالجديد ، حيث أنه سعى منذ أن وُجِدَ على هذه البسيطة إلى البحث في مصيره ومستقبله ، معتقدا تارة أنها تتحكم فيها قوى غيبية خارقة ، ملتجئا إلى السحر والأساطير والفلسفة تارة أخرى ، طارحا بذلك مجموعة من الأسئلة عن وجوده وعن مستقبله ، لكن هذه الأسئلة في غالبها لم تجب عن ذلك بل أدت إلى طرح استقهامات جديدة ، وهكذا إلى أن توصل إلى استخدام بعض الوسائل المنطقية في تنبؤاته كتقلبات الطقس وحركة النجوم المهيمين عليها من طرف الكهنة ورجال الدين ، ومع شيوع الفكر الفلسفي ومحاولته البحث في العوامل التي تتحكم في المستقبل واستعمال الحدس والتأمل والخيال وصولا إلى التطور العسكري والثورة الصناعية وارتفاع وتيرة التغير وحدّة المنافسة ، ظهرت مجموعة من الأساليب العلمية والتكنولوجية ، كاستعمال الأدوات الرياضية والإحصائية والاستقرائية لتحديد العوامل المؤثرة على شكل المستقبل ومحاولة التحكم فيه وتوجيهه على النحو الذي يريد ، مما يكفل له تحقيق الأهداف وتحسين أوضاعه المستقبلية ، ومن هنا أصبحت الدراسة المستقبلية أو الاستشرافية حقا معرفيا واتجاها جديدا ، إلا أن الخطوات المنهجية لدراسته قد تأخرت بعض الشيء رغم ثراء تراثه الفكري والفلسفي ، ولعلّ أبرز الدراسات في ذلك دراسة (مالتوس) التي عرض فيها رؤية مستقبلية تشاؤمية للنمو السكاني تحت عنوان : ( مقال في السكان ) ، بالإضافة إلى دراسة (كوندرسيه) سنة 1973 حول تقدم العقل البشري والتي استخدم فيها أسلوبين منهجين لا زال استخدامهما سارٍ لغاية الآن ، وهما الأسلوب الاستقرائي **Extrapolation** والتنبؤ الشرطي **Conditional Prediction** ، فالدراسات الاستشرافية ليست تصورات غير مشروطة أو خيالا للباحث بل هي حسبما ورد في (فليه ، 2003 ، ص 18) : " جهد علمي منظم يرمي إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة التي تشمل المعالم الرئيسية لأوضاع مجتمع و / أو منظمة و / أو مجموعة من المجتمعات عبر مدّة زمنية معينة تمتد لأكثر من عشرين سنة ، وذلك بالتركيز على المتغيرات التي يمكن التحكم فيها. "

إن لكل علم أساليب وتقنيات ومناهج خاصة به ، بدأت مع بداياته وهي تتطور معه وتطوّر ، فالأسلوب أو التقنية أو المنهج هو الذي يساعد في ازدهار وتطور العلم الخاص به ، وعند الغور في الدراسات الاستشرافية نجد أنها حظيت في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من قبل مجموعة من

الدّارسين على اختلاف تخصصاتهم ، لذلك ظلت التقنيات والمناهج التي تناولتها محل جدال واسع في أفضل المقاربات لطرقها، لكن هناك شبه اتفاق على أن مقتحم هذا النوع من الدّراسات يجب عليه أن يأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية :

- تحديد إطار هاته الدراسة وفق مضمون ومنهج وقوانين محددة المعالم.
- توفير قاعدة معلوماتية لمجال دراسته في شكل معلومات وبيانات.
- تحديد الإطار الزمني للدراسة ( قريب ، متوسط ، بعيد .)
- الإحاطة بالتراكم المعرفي والدراسات السابقة لمجال بحثه.
- الحيادية الفكرية في تناول الموضوع وعدم توجيه نتائج البحث بما يخدم الانتماء الفكري للباحث.
- مراعاة أثر التقدم التقني والعلمي في منحى الدراسة.
- ونستعرض فيما يلي أهم التقنيات المعتمدة في استشراف المستقبل :

### 1.8- تقنية الرّصد :

أُستعمل منهج أو تقنية الرصد لأول مرة من أجل تتبع الاحتمالات التكنولوجية والابتكارات لمتابعة التغير في الاتجاهات الاجتماعية ، وفي السبعينيات من القرن الماضي وما تلاها امتد إلى رصد بعض المتطلبات التنظيمية والتشريعية التي كانت تستدعي التدقيق والمتابعة نظرا لما اتسمت به من تعقيد وتغير سريعين ، وتقنية الرّصد أسلوب يتطلب الإحاطة بجميع الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية وتتبع مسارها ، وتأثيرها على التغير في طلبات الزبائن وحاجياتهم والكيفية التي يجب العمل بها لتلبية رغباتهم ونيل رضاهم ، ولبلوغ هاته الغاية لا بد من دراسة شاملة للبيئة التي تحيط بالمنظمة وملاحظة كافة التطورات والتغيرات التي تحدث بها ومن ثمّ تقديرها وأخذها بعين الاعتبار ، ومعلوم أن المنظمة في علاقة مباشرة ودائمة مع البيئة التي تنتشط فيها وهي تمتاز بدرجة عالية من التذبذب والديناميكية ، والتي إن لم تحسن رصدها ومعرفة آثارها وتداعياتها فلا شك أنها ستحدّ من قدرات المنظمة ، وتقنية الرصد أو المسح البيئي منهج فعال إذ أنه سيزود المنظمة بمادة خام وهامة لصياغة مستقبلها ، وحسبما أورده ( كورنيش ، 2007 ، ص 359 ) :

" فإن الرصد عبارة عن عملية مراجعة مستمرة للأدبيات والمنشورات وكل الوسائط الإعلامية لمعرفة التوجهات ذات العلاقة بظاهرة معينة لأجل توصيفها والتعرف على تطوّراتها واحتمالاتها المستقبلية."



ولذلك فإنه يتوجب على المنظمات تحديد أنواع المعلومات التي تريد جمعها ، وتحديد مصادر الحصول عليها ، والاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال معرفة تأثيراتها على عمل المنظمة في المستقبل ، فهو تحليل منظم يقدم لنا عددا كبيرا من الاتجاهات ذات العلاقة بمستقبل العمل في بيئة المنظمة بالرصد الموجّه بواسطة فريق عمل متمرس وبمنظرة انتقائية ومتخصصة، تنصب على المعلومات التي تخدم المنظمة وتستطيع التنبؤ بما يخفيه الغد وغربلتها واستخلاص ما يرتبط منها ببيئة المنظمة ، ولبلوغ ذلك علينا أن نختار بين أحد النمطين التاليين :

( البغدادي والحدراوي ، 2013 ، ص ص 89-90) بتصرف.

**1.1.8- المسح من الداخل إلى الخارج :** يتم في هذا النوع من الرصد جمع المعلومات المتعلقة بالوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمات التي تمتاز بدرجة عالية من الحساسية للتغيرات البيئية والتي إن أحسنت القيام بها أن تحقق مواردها في هاته الوظائف والأنشطة دون غيرها من الأنشطة والوظائف الأخرى.

**2.1.8- المسح من الخارج إلى الداخل:** يعتمد هذا النوع على مسح شامل للبيئة الخارجية للمنظمة في جميع المجالات محاولا الكشف عن الفرص والتهديدات التي يمكن حدوثها في المستقبل ، وذلك في أحد المجالات المرتبطة بنشاطات المنظمة ومحاولة المنظمة التكيف معها.

يمكن منهج أو تقنية الرصد المنظمة وقيادتها وجميع الأفراد العاملين فيها من التوقع والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها ، إذ أنه يزود المفكرين الاستراتيجيين بالمعلومات التي تدعم التخطيط الإستراتيجي، فمن خلاله يمكنهم التمييز بين الاتجاهات المتغيرة والتطورات الأكثر احتمالا ، ومن ثم توقع شكلها والقدرة على تقييم تأثيراتها، ويمكن إجمال أهداف تقنية الرصد في النقاط التالية :

( البغدادي والحدراوي ، 2013 ، ص ص 90) (وتشاندا وكبرا ، 2002 ، ص ص 82-83)

- التحقق من الأحداث البيئية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية والعلمية وكل ما هو مهم بالنسبة للمنظمة.
- تزويد القائمين على المنظمات بوعي مستمر وتقييم موضوعي للاتجاهات السائدة والمحتملة بهدف استطلاع المستقبل وتوجيه عملية التخطيط وخيارات المستقبل.
- منح متخذي القرار وقيادة المنظمة الوقت الكافي لتوقع الفرص في مختلف مجالات نشاطها إضافة إلى الوقت الكافي لتخطيط الاستجابات الممكنة لهذه الفرص أو التهديدات.

- مساعدة المنظمة في تطوير نظام إنذار مبكر لمنع المخاطر التي ستظهر ووضع الاستراتيجيات للحول دون حدوثها.

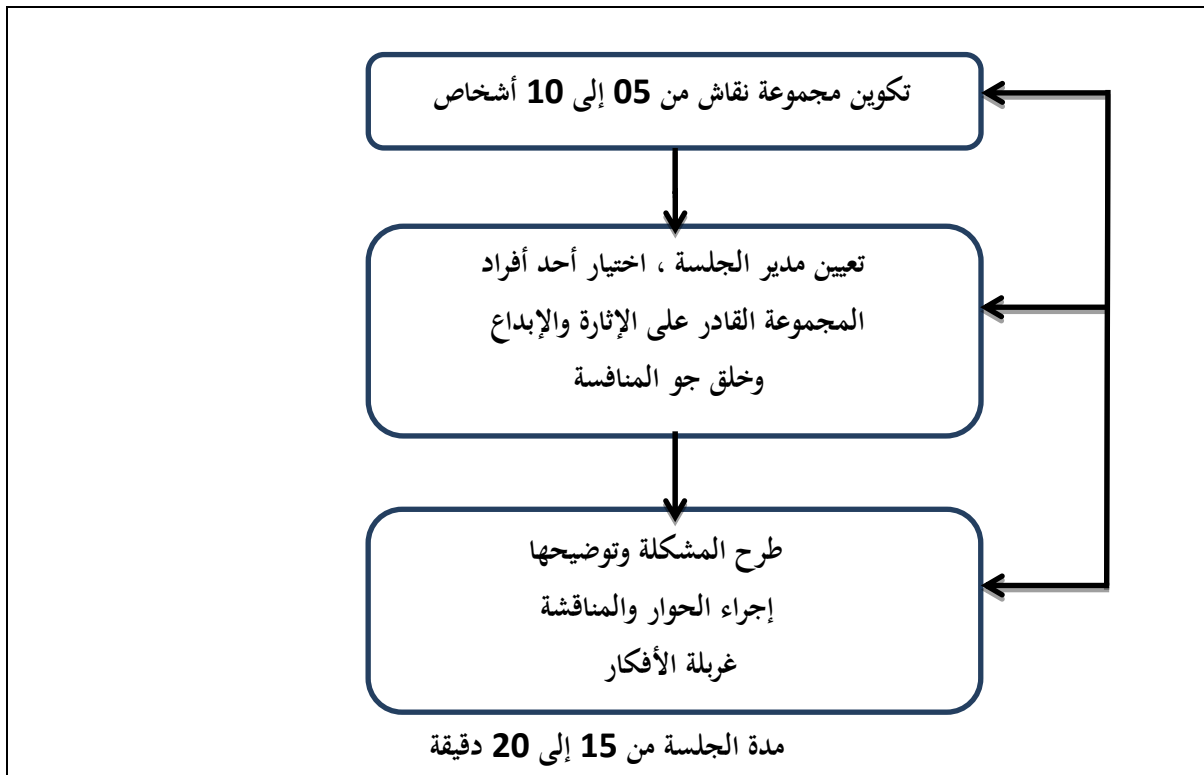
- تشكل مصدرا لقوة المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية وترسم طريقها للتميز والنجاح.

هذا ، وترتبط صحة المنظمة مهما كان حجمها ونوعية المجال الذي تنشط فيه في قدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي ، ومع التغيرات التي تحدث فيه من خلال تطوير كفاءاتها وقدراتها الداخلية حتى تستطيع النجاح والتطور، إذ أن المنظمات التي تراقب وتحلل بيئتها الخارجية بشكل منظم أكثر فاعلية ونشاط من المنظمات التي لا تقوم بذلك ، فعملية الرصد هي بمثابة التحرك الذي يستبق الأحداث وينظر عن قرب لكل ما يحدث في ساحة المنظمة وفيما يحدث حولها في العديد من المنظمات، خاصة بيئتها الخارجية إذ أنه يمكن التحكم والسيطرة على الأحداث في البيئة الداخلية لكنه القدرة على السيطرة على المحيط الخارجي صعبة بعض الشيء.

## 2.8- العصف الذهني :

أُبْنِكِرَ هذا الأسلوب أو التقنية من قبل (أوسبرن ألكس.ف Osborn, Alex.F) عام 1937 وتُشِرَ سنة 1957 في كتابه (الخيال التطبيقي Applied Imagination) وكان يهدف إلى إثارة القدرات الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون انتقادها أو السخرية منها ، حيث تؤدي الجماعة دورا بارزا في مساعدة الأفراد لإطلاق العنان لإبداعاتهم وقدراتهم ، إذ أن ما تملكه الجماعة من معارف ومعلومات وأفكار أكبر مما يملكه الفرد بشكل مستقل ، واستعمال الذكاء المعرفي الشخصي لا يكفي للنظر للأمور والظواهر من جميع زواياها، وأسلوب العصف الذهني هو أحد أهم الأساليب الفاعلة في درء مخاطر التفريط برأس المال الفكري . (العنزي وصالح ، 2009، ص ص 454-455) ، فهو تقنية لتوليد الأفكار يتم تنظيمها في شكل حلقة تستغرق فترة من الزمن في التفكير الحر، وتضم (من 08 إلى 10 أشخاص ) فاسحة المجال لتجميع أكبر عدد من الأفكار حول أحد المواضيع المتعلقة بالاستشراف كالاستباق والسيطرة على التغيير، أو تعقب الأفكار المسبقة حول المنظمة ونشاطاتها أو دراسة أشجار الكفاءات من خلال ماضيها وحاضرها ومستقبلها ، ثم تتبع بفترة لدراستها ومناقشتها وتحليلها ، وقد عرّفه (Giorgi, 2006, p 5): "العصف الذهني حلقة مناقشة لتوليد الأفكار ودعم الإبداع." كما عدّه (Miles & Keeman, 2002, p 123) من أنجع الأساليب المولدة للأفكار والمحفزة على الإبداع ، وتمر هذه التقنية بمجموعة من المراحل المهمة والمتتابعة حيث يجب

أولا التعبير عن أكبر عدد من الأفكار وتأجيل الحكم عليها ، لأن المهم في هذه الخطوة هو الكم لا الكيف ، إذ أن العامل أو الخبير عندما يرى زملاءه يشاركون ويقدمون ويعبرون عن أفكارهم يتكون لديه الحافز هو أيضا لإنتاج الأفكار، أما الخطوة الموالية فيتم فيها مناقشة هذه الأفكار وأيها يمكن أن يدمج سوياً ، وماهي التي ليس لها أي أهمية أو غير ذات علاقة لتعزل ، كما أنه من المهم جدا عدم إضفاء الطابع الشخصي على النقد والتحليل حيث أن الهدف من هذا الأسلوب إثارة القدرة الإبداعية للأفراد دون التعقيب عليها ، ويكمن دور الجماعة في تقديم الدعم للفرد من أجل التعبير عن أفكاره وإبراز قدراته الإبداعية لأن النقد والحكم على الأفكار في بدايتها يمكن أن يجهضها قبل ظهورها ، وهذا يحول دون حصول الفائدة المرجوة من هذه التقنية، وحتى تكون هاته الطريقة فعالة فإنه علينا أن نراعي مشاركة أفراد من جميع التخصصات ومن مستويات عدّة من المنظمة كالمحاسبة ،التسويق ،إدارة شؤون العاملين وغيرها حتى نحيط بالمشكلة من جهات نظر مختلفة ،فبواسطة تنقيح الأفكار وتلاقحها نستطيع إصابة الهدف وحل المشكلة المطروحة.(الحدراوي والبغادي ،2013 ، ص ص 96 - 97) بتصرف.والشكل رقم:( 08 ) يوضح خطوات تنفيذ تقنية العصف الذهني .



الشكل رقم(08) يوضح خطوات تنفيذ تقنية العصف الذهني

المصدر : (الدوري وصالح ، 2009 ، ص 455)

ولتقنية العصف الذهني مجموعة من المزايا هي :

- التوصل إلى الحلول بطريقة سريعة غير متوقعة.
- إعطاء صورة موسعة عن المشكلة المطروحة.
- مشاركة الجميع في حل المشكلة ومسئوليتهم عن النتائج.
- السهولة في تنفيذ ما تم التوصل إليه كون الجميع قد شارك فيه.
- المساهمة في تبسيط طرق العمل وخفض التكاليف.
- تدوين جميع الأفكار مهما كانت بسيطة أو ساذجة دون سخرية أو ازدراء ومناقشتها بكل حرية ويتمن ، مما قد يفضي لتنمية التفكير الابتكاري.

إن ما تم طرحه من مفاهيم وشروط وخطوات حول هذه التقنية نلاحظ أنها تقوم على رصد مجموعة من تصورات لمجموعة من الخبراء والمختصين في مجال معين ، قصد توليد وابتكار أفكار جديدة حول ظاهرة أو موضوع معين على نحو يشجع على التدفق الحر للأفكار والمعلومات المرتبطة بهذا الموضوع أو الظاهرة من جهات نظر متعددة ، ثم يتم غربلة هذه الأفكار كي نستخلص منها الصورة المستقبلية للظاهرة التي ندرسها ، ومن بين استخدامات العصف الذهني تطوير المنتجات وتحسين الخدمات العامة في المنظمات ، إضافة إلى التنبؤ في حاجات الزبائن والعملاء في حالة استحداث عمليات أو أنظمة أو خدمات جديدة بالمنظمة ، كما يوجه طرق القيام بالحملات الإعلانية والدعائية للمنظمة وفي استراتيجيات التسويق والإدارة ، وهو أحد أهم المهارات الإدارية في المنظمة.

### 3.8- السيناريوهات:

تعد السيناريوهات أحد أهم التقنيات المستخدمة في الدراسات الاستشرافية ، وهي طريقة من أجل تنوير الفعل الحاضر في ضوء المستقبلات الممكنة والمأمولة ، وحتى تكون ذات مصداقية وفائدة فلا بد أن تمتاز بالشفافية من بدايتها إلى نهايتها ، كالتعرف على المشكل المطروح والمنهج أو التقنية المعتمدة لدراسته ومبررات اختيارها ونتائجها واستخلاصاتها.(غودي والهامي، 2005، ص 40) ، وطريقة السيناريوهات تهدف إلى بناء تصورات المستقبل الممكنة وكيفية الوصول إليها من خلال إبراز المناحي الكبرى في محيط المنظمة العام والتنافسي ، إذ تؤكد هذه التقنية أو المنهج على الفحص المنظم للمستقبلات الممكنة ، وكلمة ( سيناريو ) لفظة إيطالية تعني النظر ، وقد استعملت في الأعمال الفنية خلال القرن 19 ، وتشير الأدبيات إلى أن الاستعمال الأول لكلمة سيناريو كان سنة

1967 إذ أشار إليه الأستاذ (O.Connor) في كتابه الموسوم بـ (Uncertain : Planning Under Multiple Scénario contingency planning). وفي النصف الثاني من القرن 20 ارتبطت هاته الكلمة بعلم المستقبل لتصف احتمالات الأحداث المختلفة. (الحدراوي والبغدادي ، ص 101) بتصرف ، وقد أستمعت السيناريوهات من قبل المخططين الحكوميين والاستراتيجيين والجيش والمنظمات نظرا للحاجة إليها كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي والمستقبلي وما تواجهه المنظمات على اختلافها من تحديات ، وجاء في (الحدراوي والبغدادي ، ص 102 : " أن استعمال السيناريو سيسمح بوضع التصورات عن عدة مواقف بديلة للمشكلة المطروحة." ، أما إدوارد كورنيس فيرجعها إلى هارمان خان وزملائه في شركة راند الكبرى ، فالسيناريوهات تمثل رؤى وتصورات لشكل المستقبل المحتمل .

ويعرف السيناريو بأنه : " جملة تتكون من وصف وضع مستقبلي ووصف تمشي الأحداث التي تسمح بالمرور من الوضع الأصلي إلى الوضع المستقبلي." (غودي والهامي ، 2005، ص 53) ، كما يرى ( النعيري ، 2009، ص 34 ) بأن السيناريوهات : " تستهدف تذليل المستقبل ومحاولة التحكم فيه وفي مساره واختيار البدائل المرغوبة والتخطيط من أجل بلوغها." أما ( الدوري وصالح ، 2007 ، ص 12 ) فأشارا إليه بأنه : " تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة لمستقبلات يحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلا واحدا منها." في حين يرى (الجهني ، 2009 ، ص 07) " أن الأصل أن تنتهي كل الدراسات المستقبلية إلى سيناريوهات أي إلى مسارات وصور مستقبلية، وهذا هو المنهج النهائي لكل طرق البحث المستقبلي."

ويميز المهتمون بالدراسات الاستشرافية بين أربعة أنماط من السيناريوهات :

أ-السيناريو الحدسي Intuitive scenario: لا يستند هذا النوع إلى أي قاعدة موضوعية أو إحصائية من البيانات التي تقوم عليها تنبؤاته ، بل ينبثق عن رؤية حدسية تعكس ذاتية الباحث أو الفريق وخبراته المتراكمة ويقظته وحسه الباطني ، وهو يقوم على محاولة التعرف على التفاعلات والعلاقات التي تؤدي إلى صورة معينة يتوقعها الباحث سلفا.

ب-السيناريوهات الاستطلاعية Exploratory Type: يعتمد هذا النمط على قاعدة معلوماتية من البيانات الكيفية والكمية ، وينطلق من الوضع الحاضر والظروف الراهنة آخذا في الاعتبار المعطيات

التاريخية ذات الصلة ، ثم يستشرف المستقبل المحتمل لوضع الابتداء. ( النعيري ، 2009 ، ص 89 ) كما تشير ( عواطف ، 2010 ، ص 02 ) إلى أن هذا النوع من السيناريوهات يهدف إلى استكشاف صورة المستقبل المحتمل والممكن تحقيقه عن طريق نموذج صريح للعلاقات والتشبيكات ، أما ( الحدراوي والبغدادي ، 2013 ، ص 109 ) فيريان : " أنه يمكن وصفه بأنه تنبؤ مشروط ينبثق منه عدد كبير من الاحتمالات أو بالسيناريو المتوجه إلى الأمام."

ج-السيناريوهات المعيارية **Standard Type**: ينطلق هذا النوع من السيناريو بتحديد صورة المستقبل المراد تحقيقه ، ثم نحاول الرجوع إلى الخلف لتحديد القرارات التي يجب اتخاذها لتحقيق ذلك معتمدين على الحدس والخبرة والبصيرة والاستشراف ، إذ يولي عناية كبيرة لبعد الإرادة البشرية كونها هي المتحكم في أحداث الغد وفي مساراته ، فهو يؤمن بأن هناك معايير ومقاييس يجب اعتمادها كقاعدة من أجل الوصول إلى المستقبل المرغوب فيه بشكل واضح لاختيار ما هو مناسب بالنسبة للمنظمة، كما أن هناك شرطان لصحة هذا النوع من السيناريوهات هما :

- 1- أن يطبق هذا النوع من السيناريوهات في المنظمات التي تتميز بقدر عال من التقيد والثبات والنمطية في مجال العمل من حيث غاياتها وأهدافها والمهام المنوطة بإنجازها.
- 2- أن تتوفر تلك المستويات على فرص أخرى للتقيد والإجبار.

د-سيناريو الأنساق الكلية **Overall Format Type**: ويجمع هذا النمط بين النمطين الثاني والثالث ودراسة ظاهرة معينة يكون من خلال التفاعل بينهما عن طريق دراسة ماضيها وحاضرها وجذورها، مع البحث في الأسباب التي تؤثر فيها وتفرض نفسها عليها ويمكن أن تحدد مسارها.

كما تناول (كورنيش، 2007، ص155) أنموذجا للسيناريوهات حسب الصور التالية :

- 1- سيناريو الكارثة : يفترض هذا السيناريو أن الأمور ستسوء بشكل كبير، وأن الوضع سوف يزداد سوءاً في المستقبل ، ويتوقع أن تصل خسائر المنظمة لأكثر من 10 %.
- 2- السيناريو التشاؤمي : وهو سيناريو يتوقع أن تزداد أرباح المنظمة بنسبة 03 % ، أما خسائرها فقد تصل إلى حدود أقل من 10 % ، نتيجة أن هناك شيئاً ما أصبح أسوأ مما كان عليه.
- 3-سيناريو الاستقرار: يشير هذا الأخير إلى بقاء الوضع على ما هو عليه الآن ، وأن لا شيء إيجابي أو سلبي سيحدث في المستقبل ، وأن الأرباح ستزيد أو تنقص بنسبة 02 إلى 05 %.

4-السيناريو التفاؤلي : يفترض هذا السيناريو تحسنا في الأمور بشكل جيد وأحسن مما كانت عليه في الماضي ، وأن الأرباح ستزداد ما بين 10 إلى 30 %.

5-السيناريو الانقلابي : يتوقع هذا السيناريو زيادة الأرباح بما يفوق نسبة 30 % نتيجة افتراض حدوث أمور مذهلة وغير متوقعة وغير محتملة ولم تحلم بها المنظمة.

### 1.3.8- مزايا تقنية السيناريوهات :

جاء في (Competitive Advantage) لصاحبه (Porter) أن استخدام السيناريوهات يحقق

للمنظمة ما يلي : ( البغدادي والحدراوي ، 2013 ، ص 110 )

- ابتعاد المنظمة على المخاطر وإنجاز العمل بطرق تنبئية .
- تشجيع الإدارة على وضع الافتراضات بشكل واضح ومحدد بما يسهم في تحقيق الأنشطة والفعاليات الخاصة بالمنظمة بشكل متكامل.
- بلورة المنظمة لصورة أولية عن المشاكل والمعوقات المحتملة مما يتيح لها التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عنها.
- تهيئة مجموعة بدائل للمشاكل المطروحة ومعالجتها في وقت وجيز .
- تنمية روح الفريق وإرساء قواعد التعاون المتفاعل بين الأفراد على أساس مشاركتهم في جميع مراحل اتخاذ القرارات.
- توفير مجموعة من الاستراتيجيات البديلة التي تتناسب مع المواقف التي يمكن أن تحدث.
- تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة التي قد تواجهها المنظمة.

### 2.3.8- نماذج السيناريوهات :

قدّم (نجم ، 2008 ، ص 329) أنموذجا للسيناريو وفق الخطوات التالية :

- أ-إعداد الخليفة : تقوم هذه الخطوة على جمع وتقييم العوامل البيئية المحيطة بالقطاع الذي تعمل فيه المنظمة ، ومنها مثلا نمط الحياة ، التشريعات القانونية ، التقدم التكنولوجي والاقتصادي ، وغيرها.
- ب-اختيار المؤشرات المهمة :وذلك في ضوء نتائج الخطوة السابقة ، إذ يشرف على هذه العملية ويقيمها مجموعة خبراء آخذين في الاعتبار الأحداث المستقبلية للمنظمة.
- ج-تحديد مسار كل مؤشر في الفترة السابقة وأسباب الاتجاه الذي سلكه مهما كان نوعه.
- د-تحديد احتمالات الأحداث المستقبلية وتقييم تأثيرها ، وتحديد قيم احتمال حدوثها.

هـ- التنبؤ بكل مؤشر عن طريق استخدام مصفوفة تحليل التأثير التبادلي للأحداث المستقبلية على المؤشرات المهمة بما يساعد على استخلاص النتائج.  
و- كتابة السيناريو وإعداد الوصف الكتابي الملخص له .  
فيما وضح (الدوري وصالح، 2009، ص 37) خطوات بناء السيناريو بالشكل رقم (09):

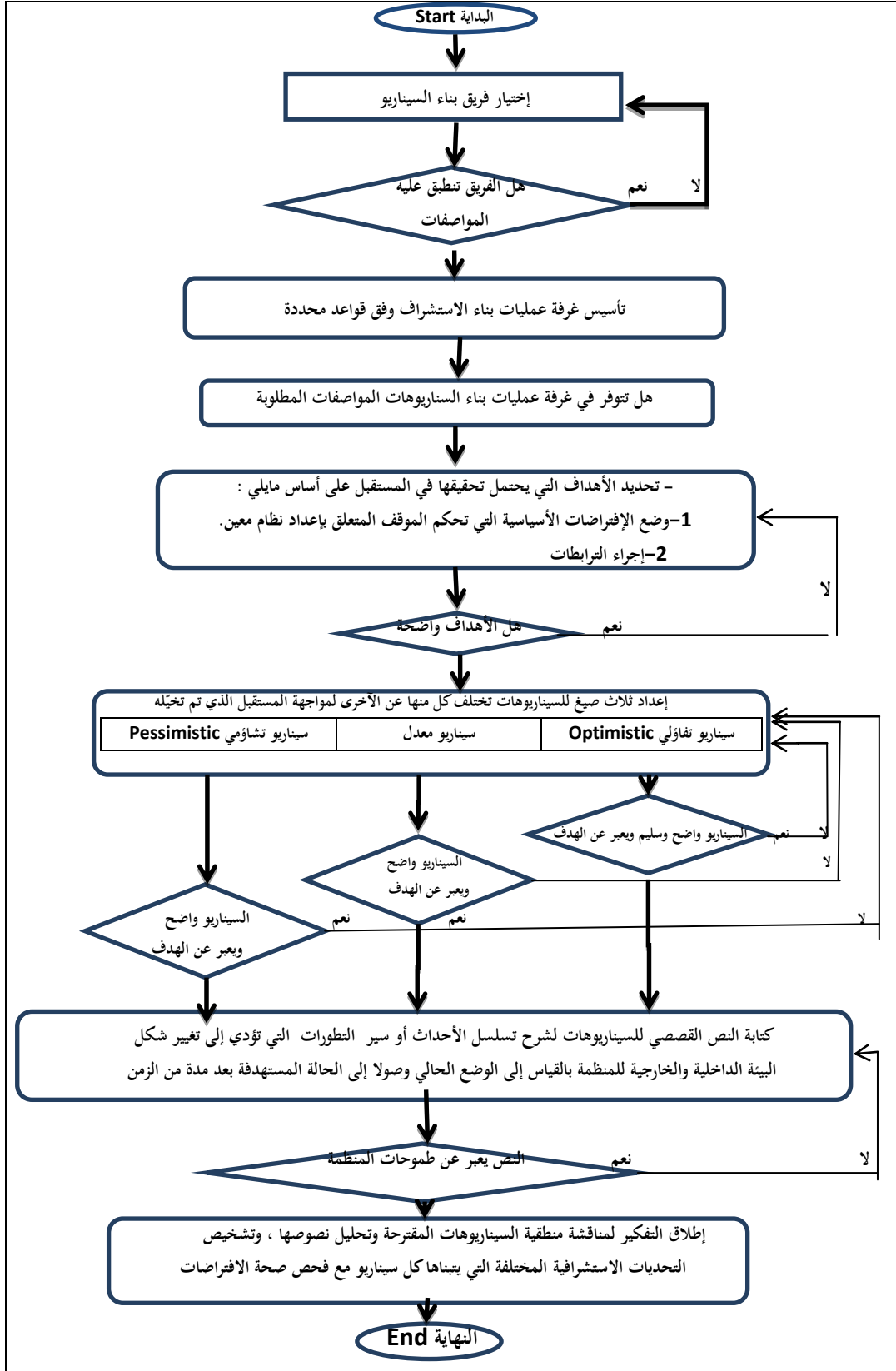




الشكل رقم (09) يوضح خطوات بناء السيناريو

المصدر: (الدوري وصالح، 2009، ص 37 )

أما (أزهار، 2010) فحدد خطوات بناء السيناريو حسبما يظهر في الشكل رقم (10).



الشكل رقم ( 10 ) : يوضح خطوات بناء السيناريو

المصدر : (البغدادي والحدراوي ، 2013 ، ص 107 )

إن ما تم تقديمه من المفاهيم والأنواع والنماذج الخاصة بتقنية السيناريوهات لاستشراف المستقبل ، تشير إلى أنّ لهذه التقنية عدّة مزايا وفوائد إن استطاعت المنظمة استعمالها وإجادتها ، فإنها ستمكن من تجنب المفاجآت وحالات اللايقين واللاتوقع التي ستحدث في بيئتها الداخلية والخارجية ، وانتهاز الفرص السانحة والمؤدية إلى التفوق والنجاح والتميز ، كما أن هذه التقنية تقوم على وصف سلسلة من الأحداث (Events) الوقائع غير المقصودة - والتصرفات (Actions) - التغيرات المقصودة - المحتمل وقوعها في المستقبل والقوى المؤدية إلى وقوعها ، في محاولة لبناء ترتيب منطقي لتسلسل الأحداث ومحاولة تحديد الروابط القائمة بينها باعتبارها عناصر مؤثرة أو ذات علاقة بتطور ظاهرة ما ، فتخطيط السيناريو هو التفكير بالبدائل الاستراتيجية للمستقبل ، فهو تقنية توقعية استباقية ، حيث غالبا ما يعمل في إطار فلسفة ( ماذا - لو ) (WHAT- IF) ، فنحن في هذه الحالة نقف على المستقبل كزائرين متوقعين لما سنستذكره في محاولة لصنع ذاكرة المستقبل ، فالمنظمة وإدارتها يتحضرون للمستقبل من خلال زيارته بشكل مسبق.

#### 4.8- تقنية دلفي :

ترجع أصول منهج أو تقنية دلفي (Delphi Method) أو (Delphi Technique) إلى الديانات الوثنية اليونانية ، حيث كان يوجد معبد لعبادة الإله أبوللو الذي يرمز عندهم إلى قوة العقل ، وقد كان الناس يذهبون إلى كاهنة المعبد لسؤالها عن أمور غيبية ، وكانت تقوم باطلاعهم على تنبؤات غالبا ما تكون غامضة وتحتاج إلى تفسير ، هذا التفسير الذي يتولى الإشراف عليه مجموعة من مساعديها، وقد تم نقل هذا الأسلوب وتبنيه وتطويره في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل مؤسسة الأبحاث والتطوير (راند RAND) (Corporation - Research and Development) ، وهي منظمة غير ربحية وخليّة تفكير أمريكية تأسست في الأصل عام 1948 من قبل شركة طائرات دوغلاس لتقديم تحليلات وأبحاث للقوات المسلحة الأمريكية ، وكان من أبرز اهتماماتها استكشاف تأثير التكنولوجيا في الإمكانيات السياسية والعسكرية وتداعيات ذلك على الحرب بين المعسكرين الغربي والشرقي آنذاك ، وقد استخدمه أيضا هيلمود دالكي في بحث للتعرف على آراء الخبراء بشأن خطة الدفاع الأمريكي النووي سنة 1953 ، ويعرف ( الشخبي ، 1422 هـ، ص 181) تقنية دلفي بأنها : " أسلوب بحثي يتعامل مع الموضوعات المستقبلية بغرض التنبؤ والاختيار وجمع المعلومات من خلال استطلاع رأي

مجموعة من الخبراء والمتخصصين حول القضايا موضوع البحث والدراسة." ، كما أن الخبير في هذا الأسلوب يكون لديه الإحساس الجيد بالاتجاهات في مجال تخصصه ، وهو أقدر على أن يقدم حكماً على مسار هذه الاتجاهات في المستقبل. (عواطف ، 2010 ، ص 72) ، وترمي هذه التقنية إلى إبراز مجموعة من التوافقات في الآراء والإجماع عليها بواسطة استجواب عدد من الخبراء المستقلين عن طريق تقديم استبيانات متتالية ، وذلك لأجل إلقاء الضوء والتعرّف على مناطق الارتياب في مواضيع معينة تخص المجتمعات أو المنظمات أو الدول والأقاليم بقصد المساعدة في اتخاذ قرارات تتعلق بمستقبلها ، ومن الناحية الإجرائية تمر تقنية دلفي بالمراحل التالية : (غودي والهامي ، 2005 ، ص 86-87) بتصريف.

أ- **صياغة المشكل** : إن التعريف الدقيق بمجال البحث أمر مهم للغاية ، إذ أنه يمنح نفس الفكرة للخبراء المشاركين في هذا المجال ، فبواسطة الصياغة الجيدة والدقيقة للأسئلة القابلة للتكميم واستقلال كل منها عن غيره يمكن فحص الفرضيات .

ب- **اختيار الخبراء** : يخضع اختيار الخبراء إلى قدرتهم على تصور المستقبل بغض النظر عن مستوياتهم أو وظائفهم ، إضافة إلى استقلاليتهم وبعدهم عن التأثير بآراء بعضهم البعض ، لذلك فإنه يجب عزل كل خبير عن غيره حتى لا يحدث التأثير والتأثر المتبادل ، ونستطيع الابتعاد عن الآراء المغلوطة الناتجة عن الزعامة أو عن مفعول الفريق.

ج- **المجرى العملي واستثمار النتائج** : ترسل الاستبيانات المعدة للدراسة في هذه المرحلة الأولى إلى مجموعة من الخبراء والذين لا يقل عددهم عن 100 خبير ، مع إرسال مرفق يتضمن مذكرة تعريفية لأهداف الدراسة والآجال المحددة للردود وضمان السرية ، هذا وتتبع العملية في مرحلة ثانية بإرسال استبيانات متتالية قصد ربط الخبير بالموضوع المدروس وتوضيحه ، إضافة إلى اطلاعه على نتائج كل دورة ، ويتعين على الخبير تقديم إجابات مبررة في حالة ما إذا كانت إجاباته شاذة مقارنة بإجابات غيره من الخبراء ، أما في الدورة الثالثة فيطلب من كل خبير التعليق على حجج من شدت إجاباته عن رأي الفريق ليتم تقديم الإجابة النهائية في الدورة الرابعة متمثلة في إجابة توافقية متفق عليها من قبل الأغلبية .

إن تقنية أو أسلوب دلفي أو ما يعرف بطريقة الرأي لهيئة المحلفين هو أحد التقنيات التي تستخدم من قبل من يمتلكون الخبرة والمعرفة حول مواضيع معينة ، ويقوم هؤلاء الخبراء بالإجابة على أسئلة في شكل استبيان في جو من السرية والدقة والعمق ، وينتهي بشبه إجماع على توجهات مستقبلية معينة للظاهرة أو المشكلة التي يتم دراستها ، ومن أهم ميزات أنه يمنح ثراء وغزارة في الأفكار لتطورات المسألة المدروسة في المستقبل ، لكن هذا التقارب وهذه التوافقية لا تعني التماسك دائما، حيث أن مما يؤخذ على منهج دلفي هو الاعتماد على الحدس والتخمين أكثر من اعتماده على العقل ، كما أنه مكلف جدا من الناحية الاقتصادية ومن ناحية المدة الزمنية لإنجازه ، ضف إليه طلب تبرير الرأي لمن اختلفت آراءه مع آراء الأغلبية والذي قد يكون رأيه أكثر جدوى من الآراء الأخرى.

### 9- مداخل الدراسات الاستشرافية :

تناول المهتمون بالبحث في مجال الدراسات الاستشرافية مجموعة من المداخل لتحقيق

أهداف هاته الدراسات ، عرضها (لفتة ، 2004 ، ص 10) على النحو التالي :

**1.9- المدخل الاجتماعي :** ينظر هذا المدخل إلى أن استشراف مستقبل ظاهرة يكون من خلال استشراف مستقبل المجتمع لأنه يشكل الأداة الحاسمة والأساسية في تحديد اتجاه حركة التغيرات التي تحدث في مساره.

**2.9- المدخل السياسي :** رغم اشتراك هذا المدخل مع سابقه في كثير من الرؤى والمرتكزات الخاصة بالمجتمع أثناء دراسة المستقبل إلا أنه أكثر تطورا وانفتاحا منه ، إذ أنه يؤكد على الحركة السياسية للمجتمع ودوره في عمليات بناء مؤسسات النظام السياسي.

**3.9- المدخل الاقتصادي :** يتعرض هذا المدخل إلى الدراسات الاستشرافية من كونها وسيلة لتحديد التغيرات الاقتصادية في المجتمع ، وعلى كيفية توفير الآليات اللازمة لتجاوزها وهو جد مهم للمنظمات الاقتصادية والتجارية.

**4.9- المدخل التكنولوجي :** يمثل هذا المدخل قمة التطور الذي وصلت إليه الدراسات المستقبلية ، فهو يربط بين التكنولوجيا والاستشراف ، حيث أن غاية الاستشراف هي اكتشاف التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تظهر في البيئة ، ومن ثم العمل على التوجه نحو الدراسة العلمية في التكنولوجيا المستشرفة.

أما (Postenot ,2009,p 2) فيرى أن للاستشراف مدخلين هما :

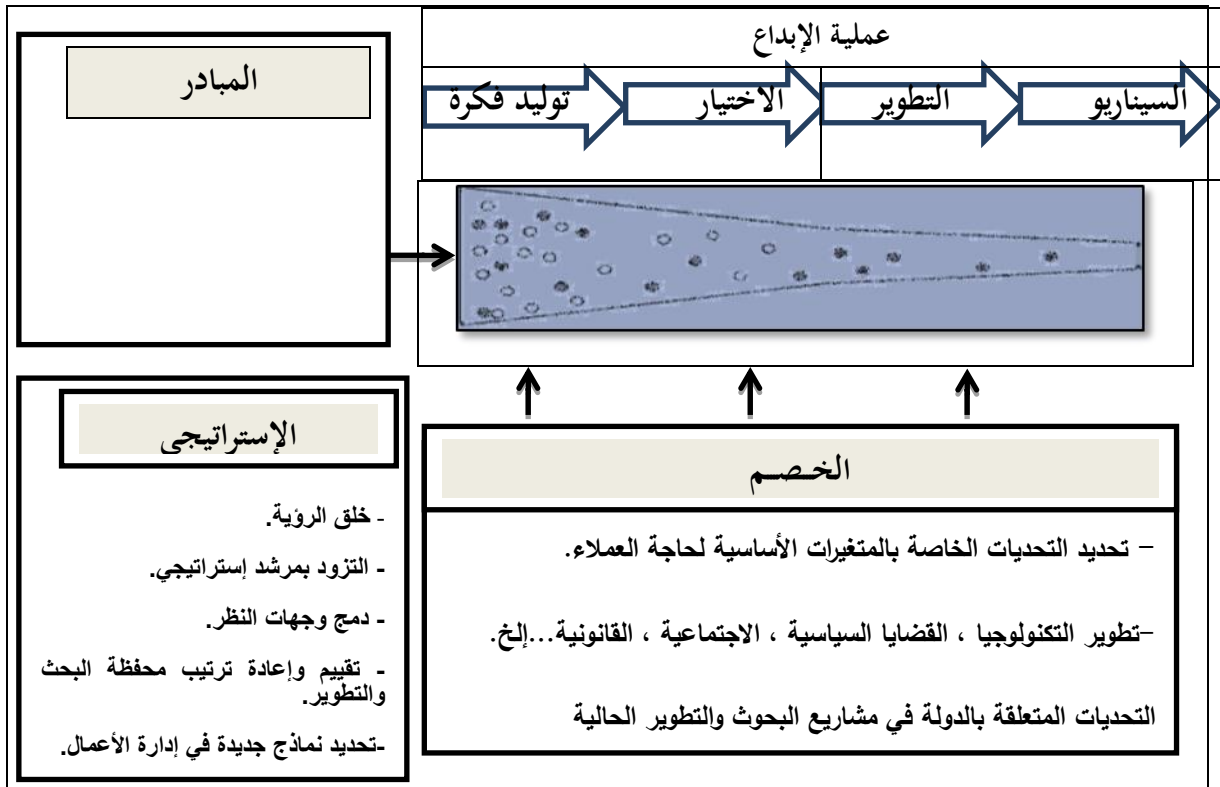
**5.9- المدخل الموجه للخبراء :** يقوم هذا المدخل على إعداد دليل من طرف الخبراء في مجال الاستشراف ، إذ أنه قد يتناول فيه مسائل استشرافية طويلة الأمد وفعالة نتيجة ما يملكه من معرفة وخبرة في هذا المجال ، من خلال نظرة قد تكون شبه يقينية وغير قابلة للجدل حول المستقبل وبالتالي يمكن اعتماد مثل هذا المدخل في الدراسات الاستشرافية.

**6.9- المدخل المشترك :** يجمع هذا المدخل بين احتمالات ورؤى وتصورات عديدة ويتميز بالتعقيد الشديد وباستهلاك وقت أطول من غيره ، ويركز على العلاقات الداخلية وعلى التفاعلات بين الظواهر حول المشكل المطروح ، من خلال نظرة كلية وشاملة لها.

### **10- دور الاستشراف في تحسين قدرات المنظمة :**

تعتمد المنظمة في تحديد توجهاتها الاستراتيجية على مهارات حل المشاكل من خلال إعادة النظر ووضع توقعات تتقرب الاتجاهات المستقبلية لبيئتها الداخلية والخارجية ، سواء في المحيط التكنولوجي أو الاقتصادي أو السياسي أو الصناعي أو التنافسي أو غيره ، لكن وفي ظل بيئة تشهد تنافسية عالية يصعب على المنظمة التوجه نحو عملائها بالشكل الذي يرضيهم ، حيث يصعب التنبؤ باحتياجاتهم إلا بواسطة القيام بخطوات استباقية تحاول بواسطتها رصد التغير في البيئة المحيطة بها والتعرف على الحاجات المستقبلية لهم من خلال دراسة استشرافية لرصد توقعاتهم ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن للاستشراف آثارا غير مباشرة على المنظمة من حيث تعزيزه للتواصل والتعاون وحتى التنافس بين المنظمات التي تعمل في نفس مجال اختصاصها ، إذ أن ذلك سيسهم في تحسين وزيادة عمليات الإبداع والحصول على معارف ومعلومات جديدة ، وهنا تظهر الفوائد الخفية للاستشراف على جميع الأصعدة الداخلية والخارجية ، وفي جميع المستويات الفردية ، الجماعية والتنظيمية والمجتمعية كما أنه يشجع على ظهور أنواع جديدة من التحالفات والانتماءات الضرورية ضمن مجتمع المعرفة وذلك من خلال المشاركة الفعالة بين مختلف المؤسسات والخلفيات التي تسعى إلى تحقيق هدف مشترك بما ينمي ويعزز من رأس المال الاجتماعي بكسر الحواجز بين المؤسسات التي ترعى هاته الدراسات وبين المجتمع ، إضافة إلى أنه يسمح بالتفكير في التغير الحاصل في البيئة التنافسية للمنظمة ، مما يستوجب تجميع وشحذ الهمم والطاقات والقدرات التي تمتلكها المنظمة وتوجيهها بما

يعزز فرصها في السوق ، علاوة على أن الاستشراف يدعم عملية التعلم التنظيمي ، ومن خلال التقنيات والمناهج المستخدمة في استشراف المستقبل يمكن للمنظمة تحسين قدراتها الإبداعية ، فتقنية العصف الذهني مثلا ومن خلال خطواتها بدءًا بتوليد الأفكار إلى الفحص والاختيار فتطويرها وصولا إلى تسويقها هي مثال بارز على عملية الإبداع داخل المنظمة.(فوزية ، 2015 ، ص ص 93-94).والشكل رقم ( 11 ) يوضح ذلك .



الشكل رقم ( 11 ) : يوضح كيفية تعزيز القدرة الاستشرافية للمنظمة

المصدر:(فوزية ، 2015 ، ص 97 )

يظهر الشكل رقم ( 11 ) في بداية قمع الإبداع الدور الأول للاستشراف وهو دور المبادر أما خارج القمع فيظهر الدور الاستراتيجي للاستشراف ، بينما يمتد على طول قمع الإبداع دور الخصم ، وتعمل هذه الأدوار الثلاثة على تعزيز عملية الإبداع على النحو التالي :

**1.10- في دور المبادر :** يقترح لاستشراف مبادرات الإبداع انطلاقا من تحديد احتياجات العملاء الجديدة وتحديد تقنيات التكنولوجيا الجديدة ، فيقوم المبادر بطرح نماذج جديدة في عمليات البحث والتطوير ، فضلا عن استخدام الاستشراف كمدخل للعمليات الإبداعية ، إذ أن له دورا بارزا في تحديد متطلبات العملاء من خلال تحليل المعطيات الثقافية والديموغرافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها

بما يسمح من التخطيط الجيد وتقديم منتجات جديدة اعتمادا على التطورات الحاصلة في البيئة والمجتمع ، كما يوفر للمنظمة إمكانية المقارنة بين إمكانياتها وتطلعات الجماهير التي تستهدفها ومدى امتلاكها القدرة على الوفاء بذلك من الناحية المالية ، إضافة إلى توفير الحجج لصناع القرار على تبرير طرق تخصيص الموارد داخل المنظمة.

**2.10- في الدور الاستراتيجي :** الاستشراف يوجه أنشطة الإبداع من خلال خلق رؤية واضحة وتوفير توجه استراتيجي إضافة إلى تقييم الآراء وتعزيز عملية التغيير لأحداث الإبداع والتعرف على نماذج عمل المنافسين الجديدة.

**3.10- في دور الخصم :** حيث يحدد الاستشراف التهديدات التي تكون عقبة أمام المبدعين لخلق إبداعات أفضل وأكثر نجاعة ، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة القيام بعمليات المسح البيئي للتعرف على الاضطرابات التي يمكن أن تهدد الإبداعات الحالية والمستقبلية للمنظمة ، وتوجيهها بطريقة صحيحة والتكيف مع التحديات التي يفرضها المحيط على مشاريع البحث ذات العلاقة بالنشاط الإبداعي.



## - خلاصة:

تظل الدراسات الاستشرافية رغم تعدد الرؤى حول طبيعتها مجالاً إنسانياً تتكامل وتتعدد فيه المعارف من أجل تقييم وتحليل اتجاهات المستقبل وتطوراته فاسحة المجال بذلك إلى الإبداع الإنساني وموظفة العقل والمنطق والحدس والخيال لاكتشاف العلاقات بين النظم والعوامل الكلية والفرعية ، دون تقديم صورة يقينية مطلقة ومتكاملة عن المستقبل ، ولا مستقبلاً واحداً لأنه متعدد وغير محدد ومفتوح على تنوع كبير ، واستشراف مستقل المنظمة يمنحها القدرة على التقدم والتطور من خلال استغلال أمثل للموارد المتاحة ، كما أنه وسيلة لإرشاد المنظمة نحو التوجهات الاستراتيجية وأداة مساعدة على التأثيرات التي يمكن أن تنعكس على أداءها ، فهو بمثابة الحافز على العمل والنشاط إذ أنه يجعل كل فرد في المنظمة مدركاً لكيفية الاستجابة بما يتناسب ويلتئم الرؤية المستقبلية لها ، حيث أنه يقدم ركائز لصناع القرار ويدعم التعلم التنظيمي بما يسهل إمكانية تبني استراتيجية جديدة ، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن للاستشراف آثاراً غير مباشرة على المنظمة من حيث تعزيزه للتواصل والتعاون وحتى التنافس بين المنظمات التي تعمل في نفس مجال اختصاصها.

# الفصل الرابع :الإجراءات المنهجية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

بطاقة فنية حول سونلغاز

أدوات الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

حدود الدراسة

إجراءات التطبيق

الدراسة الميدانية

الأساليب الإحصائية

خلاصة

## تمهيد :

تعد منهجية الدراسة والإجراءات الخاصة بها محورا أساسيا للبحث والتي يتم التطرق فيها إلى الجانب التطبيقي منه ، إذ بواسطتها نقوم بجمع البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة لأجل اختبارها والتوصل إلى النتائج وتحقيق أهدافها ، وفي هذا الفصل سوف نقدم بطاقة فنية نعرف فيها بمنظمة سونلغاز على المستوى الوطني ثم بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ، كما سنتناول فيها كيفية اعتماد أدوات الدراسة والتحقق من خصائصها السيكو مترية من خلال الدراسة الاستطلاعية ، إضافة إلى المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع البحث وعينته وكيفية اختيارها ، والأساليب الإحصائية التي وظّفها الباحث لاختبار فرضيات دراسته واستخلاص نتائجها.

### 1- بطاقة فنية حول سونلغاز :

تحتل سونلغاز مكانة هامة في الجزائر فهي أحد مصادر الطاقة فيها ، إذ أنها تسهم بشكل فاعل في دفع حركة التنمية في البلاد ، ويأخذ قطاع الكهرباء والغاز اليوم في الجزائر نصيبا واهتماما كبيرا ووافرا من عناية الجهات المسؤولة وذلك من خلال توفير هذا المورد الحيوي لكافة القطاعات الاجتماعية ، الصناعية ، الخدماتية والمرافق العامة ، فمجمع سونلغاز شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة ( كهرباء وغاز ) وتوزيعها على المستهلكين ، وقد أدت هذه الشركة دورا رياديا في مجال الإنارة العمومية وتوزيع الغاز وما زالت ، كما تسعى إلى توسيع شبكات نقل الطاقة ومضاعفة محطات التوليد زيادة على الحرص على ترشيد سياسة استهلاك الكهرباء والغاز ، هذا على المستوى المحلي ، أما على الصعيد الإقليمي والعالمي فإنها تسعى لاحتكار أسواق جديدة ، ويتواجد المقر الرسمي لها بولاية البليدة وتضم 52 مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز عبر 353 وكالة تضم 181 مقاطعة لتوزيع الغاز و190 مقاطعة لتوزيع الكهرباء عبر كامل ولايات الوطن برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري ، ولقد مرت مؤسسة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

➤ **مرحلة ( 1944-1947 ) :** لقد أنشأت هذه المنظمة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد، و بقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت محتكرة من طرف الفرنسي ( **LEBON** ) وسميت باسمه

LEBON COMPANY َ ، وكان دورها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج .

➤ **مرحلة ( 1947-1969 )** : في هذه المرحلة ظهرت منظمة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA ( Electricité et Gaz Algérie ) والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ 05 جوان 1947 .

➤ **مرحلة ( 1969-1991 )** : و تبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 أي تاريخ تأميم منظمة سونلغاز مثلها مثل المنظمات الأخرى ، وهذا بموجب الأمر رقم 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1996 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا .

➤ **مرحلة ما بعد 1991** : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وبدأت تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998، السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ 20% من رأس مال المنظمة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية :

1. تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

2. أصبحت ذات طابع تجاري ( تشتري الغاز وتبيعه ) .

➤ **مرحلة 2004** : تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة ، ولقد انطلقت إعادة الهيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتتحول إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة .

➤ **مرحلة 2005** : برزت المنظمة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما استدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر آنذاك، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه

المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية الذي يكتسي أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة .

### 1.1- مهام وأهداف سونلغاز :

أ - المهام : تقع على عاتق هذه المنظمة مهام تقنية وأخرى تسييرية ، فالمهام التقنية تندرج في إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها ، إضافة إلى تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد ، كما تعمل على ترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز ، أما فيما يتعلق بالتسيير فتتمثل في إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج وخلق فروع وأخذ مساهمات في المنظمات للشركات الاقتصادية التي تنشط في نفس المجال.

ب- الأهداف: تهدف سونلغاز إلى ضمان توزيع عمومي للغاز آخذة في الاعتبار عامل الأمن ، كما تحرص على الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التي تقدمها وصيانة وتركيب الكهرباء والغاز وضمان خدمة عمومية راقية.

### 2.1-التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط :

إن مديرية التوزيع الأغواط تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية ، وقد كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط.

### 3.1- الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط :

تتكون مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط على العديد من الأقسام والمصالح وهي:

( أنظر الملحق رقم 01 )

1- المدير العام: وهو المكلف الأول بالإشراف وتسيير المنظمة ، ويقوم بتسييرها ماليا وإداريا وتمثيلها والسهر على ضمان السير الحسن لها ، كما يقوم بمهام المراقبة والتنسيق .

2- قسم العلاقات التجارية : لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ، ويقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية ويشرف على عملية توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد وترقية المبيعات ، كما

له علاقة بمصلحة الزبائن من خلال إعداد الفواتير وتحصيل الديون ، كما يقوم بدراسة وتنفيذ الأعمال المطلوبة بالتنسيق مع المصلحة التقنية للكهرباء ومصلحة دراسات الغاز.

**3- قسم الأنظمة المعلوماتية :** يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد ، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

**4- قسم استغلال الغاز:** ويضطلع بالقيام بمهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

- ✓ استغلال ومراقبة شبكة الغاز .
- ✓ فرع الخرائطية .
- ✓ تسيير المنشآت.

ويضم أربعة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل والمصلحة التقنية عين ماضي.

**5- قسم استغلال الكهرباء :**

يقوم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات ونجد فيه :

- ✓ استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.
- ✓ تسيير المحولات الكهربائية.
- ✓ تسيير المنشآت .
- ✓ فرع الخرائطية .

ويضم أربعة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل والمصلحة التقنية عين ماضي.

## 6- قسم المالية والمحاسبة :

يكتسي قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي منظمة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

## 7- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية ، وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المنظمة كمتابعة المستخدمين ، إعداد الرواتب ، إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

## 2- أدوات الدراسة :

لا يمكن للبحث العلمي أن يفي بشروطه العلمية إلا إذا تبنى وسيلة جيدة لقياس ما يريده أو ما يدعيه ، فقياس المتغيرات يشكل جزءا أساسيا في البحث العلمي ومجالا حيويا في تصميمه ، وما لم يتم قياس المتغيرات بطريقة علمية فسكون عاجزين عن اختبار فرضيات بحثنا وإيجاد إجابات للسؤال التي يتناولها البحث ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمد الباحث على تقنيتي المقابلة والاستبيان، إذ قام في المرحلة الأولى والممتدة من 12 فيفري إلى غاية 25 فيفري 2018 بمقابلات مع مجموعة من العمال في المستويات العليا للمنظمة بمقر المديرية بالأغواط ، وبوكالتي الأغواط أ ، الأغواط ب ، وبوكالة بلدية آفلو بغية معرفة آراءهم حول موضوع الدراسة ، وقد اعتمد الباحث على أداة معدة لغرض قياس متغيرات بحثه في شكل استبيان خاص بالذاكرة التنظيمية وآخر باستشراف المستقبل ، ويضم الأول ( 45 ) خمسة وأربعون فقرة مقسمة على 05 أبعاد رئيسية ، يتكون البعد الأول من 05 فقرات والثاني من 06 فقرات ، بينما يتكون البعد الثالث من بعدين فرعيين يضم كل منهما 05 فقرات أي بمجموع 10 فقرات للبعد ككل، أما البعد الرابع فيتكون هو أيضا من بعدين فرعيين وعدد فقراتهما 09 فقرات مجتمعين ، بينما البعد الخامس يضم ثلاث أبعاد فرعية عدد فقرات كل منها 05 فقرات ليصبح هذا البعد مكونا من 15 فقرة ، والمقياس مترجم ومطور وسبق تطبيقه في بيئة عربية. (دراسة الفاعوري ، 2015 )، أما فيما يتعلق بالمتغير الثاني - استشراف المستقبل - فقد

قيسَ بواسطة استبان ثانٍ يحتوي على 24 أربعة وعشرين فقرة مقسمة بالتساوي على أربعة أبعاد أي بمعدل 06 فقرات لكل بعد ، وهو مأخوذ من دراسات سابقة أيضا وسبق تطبيقه في بيئة عربية كذلك ( دراسة الحدراوي والبغدادي، 2013 ) ، وقد قمنا بمراجعتهما والتعديل فيهما وفقا لما يخدم الدراسة الحالية ثم عرضهما على الأستاذ المشرف ومناقشة بنودهما معه ، إذ أجرينا عليه بعض التعديلات من خلال الحذف وإعادة الصياغة لبعض البنود التي استدعت ذلك ، ولأجل اعتمادهما بشكل نهائي عُرضًا على بعض الأساتذة المختصين في علم النفس العمل والتنظيم من أجل تحكيمهما والحكم على مدى صلاحيته لهذه الدراسة من عدمها، والجدولين رقم ( 01 ) ورقم ( 02 ) على التوالي يوضحان مقاييس الدراسة والأبعاد التي اشتملا عليها وعدد فقرات كل بعد ومصدريهما.

الجدول رقم : ( 01 ) يوضح أبعاد الذاكرة التنظيمية وعدد فقرات كل بعد ومصدره

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	مصادر المقياس
الذاكرة التنظيمية	مستوى الذاكرة التنظيمية	05	05-01	دراسة (Moorman & Miner 1997)
	انتشار الذاكرة التنظيمية	06	11-06	دراسة (Cegarra & Navarro, 2001)
	محتوى الذاكرة التنظيمية	05 X 02	21-12	دراسة (Li & al, 2004)
	شكل الذاكرة التنظيمية	04 + 05	30-22	دراسة (Siegel, 2006)
	توجه الذاكرة التنظيمية	05 X 03	45-31	دراسة ( الفاعوري، 2015)
المجموع		45		

الجدول رقم : ( 02 ) يوضح أبعاد استشراف المستقبل وعدد فقرات كل بعد ومصدره

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	مصادر المقياس
استشراف المستقبل	الرصد	06	06 - 01	دراسة (Rohrbeck , 2008) (Mc Cardle ,2005)
	أسلوب دلفي	06	12-07	دراسة (Jolonen & al ,2006)(Mc Cardle .2005)
	العصف الذهني	06	18-13	دراسة (keenan miles 2002)
	السيناريوهات	06	24-19	دراسة ( Mitzner Rotsdam,2005) ( Popper,2008)
المجموع		24		



تجدر الإشارة إلى أن طريقة الاستجابة لفقرات الأداة كانت وفقا للسلم الخماسي لليكرت **Lickert** المؤلف من خمس رتب وتصحيحه يكون بالتدريج وفقا لما يلي :

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

**تقدير الدرجات :** لأجل تحديد مستوى المتغيرات في المقياس الخماسي للدراسة قمنا بجمع درجات المقياس لجميع البدائل المتاحة ثم قسمنا هذا المجموع على عدد الاختيارات المتاحة ليكون المتوسط الحسابي الفرضي هو **3** درجات ، أي  $3 = 5/15 = (5+4+3+2+1)$ .

وقد قسمت أداة الدراسة إلى ثلاثة أجزاء ، خصص الجزء الأول منها للمعلومات العامة الخاصة بعينة الدراسة وهي : ( التخصص الوظيفي ، مكان العمل ) وذلك في ظل الفرضيات التي انطلق منها البحث ، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس أبعاد متغيرات البحث ( الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ) **والملحق رقم 02** يوضح أداة الدراسة في صورتها النهائية.

### 3- الدراسة الاستطلاعية:

حتى يتسنى لنا الوقوف على مدى صلاحية أدوات الدراسة من عدمها وبعد تحديد مجتمع الدراسة بشكل نهائي من حيث سماته وخصائصه ، قمنا بالنزول إلى الميدان وعمدنا إلى ترتيب مجموعة من المقابلات بلغت **08** مقابلات مع بعض رؤساء المصالح ومنتخذي القرار بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ويكل من وكالة الأغواط أ ووكالة الأغواط ب ووكالة آفلو ، وذلك للوقوف على حجم المعرفة المتوفرة لديهم حول مفهومي متغيرات البحث التي نريد دراستها من خلال مجموعة من النقاشات هدفت للتعرف عن مدى استفادة العاملين بهذه المنظمة من خبراتها وتجاربها السابقة ، وهل المنظمة توظف معارف عمالها والتكنولوجيات المتوفرة بها لأجل أن تستفيد منها في المستقبل ، وهل تمتلك رؤية واضحة حول ما سيكون عليه المستقبل ، والتي استخلصنا منها أن المنظمة تتيح لعاملها المعرفة المتراكمة لديها وتشجع أساليب التشارك فيها وهي على وعي ناك بأهمية ذلك في تحسين القدرات التنظيمية لها ، كما أخذت تدرك مدى فعالية ذلك في زيادة كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها ، رغم أن المصطلحات المتداولة في الدراسة تبدو جديدة وغير متداولة نظريا إلا أنها ممارسة بشكل أو بآخر في المنظمة ، وهذا ما سمح لنا بتطبيق أدوات الدراسة على

عينة من مجتمع الدراسة بغية التعرف على جوانب القصور فيها والتحقق من مدى استيعاب مفرداتها واستجابتهم عليها ، وتحديد الوقت الذي ستستغرقه عند القيام بالدراسة النهائية ، وكذا استخراج الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة ، وذلك في الفترة الممتدة من 12 فيفري إلى غاية 07 مارس 2018.

### 1.3- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختبار أداة الدراسة في نسختها الأصلية من خلال دراسة استطلاعية (Scoping study) لعينة من مجتمع البحث شملت (37) موظفا من مجتمع البحث الذي يبلغ عدده الكلي 531 موظفا بغية استخراج الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة ، وما تتميز به في ضوء بعض مؤشرات الصدق والثبات ، وقد أخذت هذه العينة من عمال تخصصي الكهرباء والغاز والذين يزاولون عملهم بمقر المديرية دون غيرهم من بقية العمال العاملين في بقية الوحدات لاعتبار نسبة تمثيلهم عالية بالنسبة للمجتمع الكلي للدراسة حتى نحدث نوعا من التوازن في عدد العمال مقارنة بعدد العمال في الوحدات الأخرى ، والتي تم استثناءها عند اجراء الدراسة النهائية ، وللقيام بذلك اعتمدنا طريقة التجزئة النصفية ، وقمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزأين متكافئين من حيث عدد الفقرات ، إذ ضم الجزء الأول الفقرات الفردية فيما أدرجت الفقرات الزوجية في الجزء الثاني منه ، ومن مميزات هذه الطريقة هي أن ظروف التطبيق فيها تكون موحدة بشكل تام ، إذ أنها تطبق في وقت واحد ، كما تمكن من تجنب بعض الصعوبات التي توجد في الطرق الأخرى كإعادة جمع أفراد العينة مرة أخرى مما يجنب اكتساب الخبرة أو تغير ميول واتجاهات واستعدادات الأفراد ، كما أنها غير مكلفة من ناحية الوقت أو التنقل مرة ثانية ، كما أنها لا تتطلب جهدا كما في طريقة إعادة الاختبار.

### 2.3- الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة :

#### 1.2.3- صدق أدوات الدراسة :

تم التحقق من صدق أداتي الدراسة من خلال استخدام ثلاثة طرق هي :

أ-الصدق المنطقي ( المحكمون ) : حيث عرضنا أداة الدراسة على نخبة من الأساتذة المختصين في علم النفس العمل والتنظيم والسلوك التنظيمي عبر بعض جامعات الوطن ( بسكرة ،الأغواط ، برج بوعرييج ، عنابة ) - أنظر ( الملحق رقم 03 )، وقد طلب منهم إبداء آراءهم وتقييمهم لمدى

صلاحية وملائمة الفقرات لما وضعت لقياسه ، وتقييمها من حيث الصياغة وتمثيلها للأبعاد تمثيلاً جيداً، ومدى تغطية الفقرات للأبعاد والمتغيرات، وقد أرفقت النسخة المرسله إليهم لغرض تحكيمها بفرضيات الدراسة وبالتعاريف الإجرائية لمتغيراتها وأبعادها، وقد وصلت نسبة الاتفاق على فقرات الأداة بين السادة المحكمين 95 % ، وقد أبدوا المحكمون جملة من الملاحظات واقترحوا بعض التعديلات الطفيفة على المقاييس تم الأخذ بها، وقمنا بإدراجها في الصورة النهائية لأداة الدراسة.

**ب-الصدق التمييزي :** وهو أحد أشكال الصدق البنائي ، والذي من خلاله بمقارنة الاستجابة على المقاييس في مجموعتين متطرفتين ( سفلى وعليا ) وذلك بعد ترتيب توزيع الدرجات من الأعلى درجة إلى الأدنى لعينة الدراسة الاستطلاعية والتي بلغت **37** موظفاً ، وقد جاءت نتائج المقارنة الطرفية للمجموعتين على النحو الذي يظهر في الجدول رقم ( 03 ).

**الجدول رقم (03) يوضح دلالة الفروق بين متوسطات المجموعتين الطرفيتين لأفراد العينة**

**الاستطلاعية على مقياسي الدراسة**

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت	المجموعة الدنيا ن = 10		المجموعة العليا ن = 10		العينة المقاييس
			الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.000	18	10.13	4.23	66.18	3.14	84.12	الذاكرة التنظيمية
0.000	18	10.29	4.22	71.12	4.19	78.13	استشراف المستقبل

يتضح من الجدول رقم (03) أن قيمة (ت) المحسوبة دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة (0.00) بين المجموعتين على أبعاد المقاييس والدرجة الكلية، مما يعني أنهما يتمتعان بقدرة تمييزية جيدة بين المجموعتين الطرفيتين سواء في الذاكرة التنظيمية أو في استشراف المستقبل.

**ج- صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري والصدق التمييزي لأداة الدراسة، قام الباحث من التأكد من صدق الأداة من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الدراسة ودرجة جميع العبارات التي يحتويها البعد الذي تنتمي إليه، والتي جاءت تظهر في الجدول رقم (04).

الجدول رقم (04) يوضح درجة الاتساق الداخلي لفقرات استبيان الذاكرة التنظيمية مع الدرجة الكلية للأداة

الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة
** 0.81	37	** 0.84	28	** 0.69	19	** 0.64	10	** 0.70	01
** 0.90	38	** 0.35	29	** 0.77	20	** 0.69	11	* 0.49	02
** 0.85	39	** 0.56	30	** 0.87	21	** 0.85	12	** 0.63	03
** 0.72	40	** 0.64	31	** 0.85	22	** 0.72	13	** 0.72	04
* 0.51	41	** 0.69	32	** 0.77	23	** 0.75	14	** 0.71	05
** 0.87	42	** 0.75	33	** 0.68	24	** 0.87	15	** 0.77	06
** 0.67	43	** 0.68	34	** 0.69	25	** 0.70	16	** 0.85	07
** 0.76	44	** 0.77	35	* 0.46	26	** 0.64	17	** 0.58	08
** 0.72	45	** 0.92	36	** 0.51	27	** 0.66	18	** 0.72	09

\* دال عند مستوى 0.05

\*\* دال عند مستوى 0.01

وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي تؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الصدق عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) ، وهذا يعد مؤشرا جيدا على التجانس الداخلي للمقياس ، ويعكس مدى صدق عباراته.

الجدول رقم (05) يوضح درجة الاتساق الداخلي لفقرات استشراف المستقبل مع الدرجة الكلية للأداة.

الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة	الارتباط	رقم الفقرة
** 0.59	19	** 0.81	13	** 0.55	07	** 0.87	01
* 0.51	20	* 0.44	14	** 0.59	08	** 0.72	02
* 0.50	21	** 0.80	15	** 0.72	09	** 0.87	03
* 0.50	22	** 0.54	16	** 0.72	10	* 0.46	04
** 0.83	23	** 0.56	17	** 0.87	11	* 0.49	05
** 0.78	24	** 0.72	18	* 0.51	12	** 0.71	06

\* دال عند مستوى 0.05

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (05) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالأبعاد التي تنتمي إليها دالة إحصائيا ليس فقط عند مستوى 0.05 بل وعند 0.01 أيضا ، وهذا يعد مؤشرا جيدا على التجانس الداخلي للمقياس ، ويعكس مدى صدق عباراته.

الجدول رقم (06): يبين معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية وبين الدرجة الكلية لمقياس الذاكرة التنظيمية.

أبعاد المقياس	1	2	3	4	5
1- مستوى الذاكرة التنظيمية	-	-	-	-	-
2- انتشار الذاكرة التنظيمية	** 0.67	-	-	-	-
3- محتوى الذاكرة التنظيمية	** 0.82	** 0.69	-	-	-
4- شكل الذاكرة التنظيمية	** 0.77	** 0.81	** 0.62	-	-
5- توجه الذاكرة التنظيمية	** 0.73	** 0.66	** 0.62	** 0.90	-
الذاكرة التنظيمية بشكل عام	** 0.82	** 0.87	** 0.62	** 0.71	** 0.92

\*\* دال عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط درجات الأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و (0.05) وهذا يعد مؤشراً على صدق التجانس الداخلي لأبعاد المقياس ، وتعكس درجة الصدق لعبارات أبعاده.

الجدول رقم (07): يبين معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية وبين الدرجة الكلية لمقياس استشراف المستقبل.

أبعاد المقياس	1	2	3	4
1- الرصد البيئي	-	-	-	-
2- أسلوب دلفي	** 0.67	-	-	-
3- العصف الذهني	** 0.81	** 0.63	-	-
4- تخطيط السيناريو	** 0.79	** 0.77	** 0.59	-
استشراف المستقبل بشكل عام	** 0.69	** 0.76	** 0.87	** 0.82

\*\* دال عند مستوى 0.01

نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين درجات البعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة عند مستوى 0.01 مما يسمح باعتمادها بشكل موثوق للقيام بهذه الدراسة.

### 2.2.3- ثبات أدوات الدراسة :

يقصد بالثبات مدى قدرة أداة القياس في تقدير السلوك بشكل لا يتغير مع تغير الظروف والزمن ، والمقياس الثابت الذي ينتج قيماً متساوية إذا ما تكرر إجراءه مرات عدّة، وقد قمنا بالتحقق من ثبات أدوات الدراسة من خلال أسلوب معامل الاستقرار ومعامل ألفا كرونباخ.

أ- معامل الاستقرار : لكي نصل إلى ذلك قمنا باللجوء إلى طريقة التجزئة النصفية ، وبعد التطبيق قمنا بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الأفراد في الجزئين للحصول على معامل ثبات كلي للمقياسين وفقا لما هو ظاهر في الجدول رقم (08) والجدول رقم (09).  
الجدول رقم (08) : يبين قيم معاملات ثبات الاستقرار لمقياس الذاكرة التنظيمية وأبعاده الفرعية.

الأبعاد	أبعاد المقياس	قيم معاملات ثبات الاستقرار
01	مستوى الذاكرة التنظيمية	0.82 **
02	انتشار الذاكرة التنظيمية	0.82 **
03	محتوى الذاكرة التنظيمية	0.74 **
04	شكل الذاكرة التنظيمية	0.83 **
05	توجه الذاكرة التنظيمية	0.89 **
	مقياس الذاكرة التنظيمية بشكل عام	0.81 **

\*\* دال عند مستوى 0.01.

الجدول رقم (09) : يبين قيم معاملات ثبات الاستقرار لمقياس استشراف المستقبل .

الأبعاد	أبعاد المقياس	ألفا كرونباخ
01	الرصد البيئي	0.74 **
02	أسلوب دلفي	0.83 **
03	العصف الذهني	0.88 **
04	السيناريوهات	0.71 **
	مقياس استشراف المستقبل ككل	0.85 **

تظهر جميع معاملات ثبات الاستقرار الخاصة بالمقياسين أنهما يتمتعان بدرجة عالية من الثبات ، إذ جاءت جميع معاملاتها دالة عند مستوى 0.01 ، ويمكن التعويل عليها لأجل استيفاء أغراض الدراسة ، وبعد التأكد من ثبات الأداة عن طريق معامل ثبات الاستقرار قمنا باختبار مدى ثباته من خلال أسلوب ألفا كرونباخ.

ب-معامل الثبات ألفا كرونباخ :

تعتمد فكرة هذه الطريقة على مدى ارتباط الوحدات أو الفقرات مع بعضها البعض داخل الاستبيان ، وهو ما يسمى عادة بمعامل ألفا الذي اقترحه كرونباخ 1951 ، والذي يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في الاستبيان حيث يمثل هذا المعامل مدى ارتباط العبارات مع بعضها البعض داخل الاستبيان ، وكذلك ارتباط كل عبارة مع الاستبيان ككل ، وهو يشير إلى الدرجة التي ترتبط بها فقرات الاختبار بعضها ببعض فهو محك يعتمد عليه في تحديد مدى قياس أجزاء الاختبار المختلفة

لنفس الوظيفة ، و قد تم اختيار هذه المعادلة نظرا لأن استجابات الأفراد على عبارات المقياس وفق ميزان خماسي التدرج.(علام، 2000) ، وقد جاءت النتائج وفق ما يبينه الجدول رقم ( 10 ) لمقياس الذاكرة التنظيمية والجدول رقم ( 11 ) لمقياس استشراف المستقبل.

الجدول رقم (10) : يبين قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الذاكرة التنظيمية وأبعاده الفرعية.

الأبعاد	أبعاد المقياس	ألفا كرونباخ
01	مستوى الذاكرة التنظيمية	** 0.84
02	انتشار الذاكرة التنظيمية	** 0.81
03	محتوى الذاكرة التنظيمية	** 0.71
04	شكل الذاكرة التنظيمية	** 0.94
05	توجه الذاكرة التنظيمية	** 0.86
	مقياس الذاكرة التنظيمية بشكل عام	** 0.79

\*\* دال عند مستوى 0.01.

الجدول رقم (11) : يبين قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس استشراف المستقبل .

الأبعاد	أبعاد المقياس	ألفا كرونباخ
01	الرصد البيئي	** 0.78
02	أسلوب دلفي	** 0.94
03	العصف الذهني	** 0.68
04	السيناريوهات	** 0.83
	مقياس استشراف المستقبل ككل	** 0.81

\*\* دال عند مستوى 0.01.

تشير مؤشرات الثبات لمعامل ألفا كرونباخ على أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات بصورة عامة وبأنهما قادرة على تحقيق أغراض الدراسة ويمكن اعتمادها لإجرائها ، إذ بلغ معامل ثبات الاستقرار لمقياس الذاكرة التنظيمية ككل : **0.81** ، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لكافة أبعاده الفرعية درجات عالية تراوحت بين **0.81** كأدنى قيمة و**0.94** كأعلى قيمة ، وهي معاملات ثبات جيدة يمكن اعتمادها للقيام بالدراسة النهائية ، في حين كان معاملات الثبات لتقنيات استشراف المستقبل أيضا دالة عند مستوى **0.01** وتراوحت بين **0.71** و **0.88** ، فيما بلغت قيمة معامل ثبات الاستقرار للمقياس الخاص بالاستشراف ككل **0.85** ، فيما كان معامل ألفا كرونباخ قد وصل إلى

**0.81** ، وتراوح قيم ثبات تقنياته بين **0.68** كأدنى قيمة و**0.94** كأعلى قيمة ، وهي مؤشرات ثبات تسمح باعتماد هذا المقياس للدراسة أيضا .

#### 4- منهج الدراسة :

يعرف ( بوحوش والذنيبات ، 1995 ، ص 130 ) المنهج بأنه : " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة . " ، وانطلاقًا من طبيعة الدراسة والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي ينطلق من وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا ، وذلك بالتعبير عنها كيفًا وكما إضافة إلى تتبع مسارها وعلاقاتها المختلفة من خلال التحليل والربط والتفسير وصولًا إلى استنتاجات حولها في محاولة لإثراء الرصيد المعرفي حول الظاهرة محل الدراسة .

#### 5- مجتمع الدراسة :

يشير ( أنجريس ، ت. صحراوي وآخرون ، 2004 ، ص 93 ) لمجتمع الدراسة بأنه العناصر المنتهية أو غير المنتهية من العناصر المحددة مسبقًا والتي تتركز عليها الملاحظات ، ولاستيفاء أهداف الدراسة فقد شمل مجتمعها جميع العمال التابعين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ، والمتواجدين في مختلف الوكالات والفروع التابعة لها وهي : مقر المديرية ( الأغواط ) ، الأغواط أ ، الأغواط ب ، آفلو ، حاسي الرمل ، وأخيرًا عين ماضي ، والموزعين على كافة المصالح التقنية والتجارية ، ومصلحتي استغلال الكهرباء والغاز ، وكذا مصلحة الإعلام الآلي ، والبالغ عددهم **531** موظفًا ، وقد تم استثناء عينة الدراسة الاستطلاعية منهم والبالغ عددها **37** عاملاً ، إضافة إلى **18** موظفًا ينتمون إلى تخصص المالية والمحاسبة وتخصص الموارد البشرية باعتبار أن تمثيلهما في المجتمع قليل جدًا ، كما أنهما لا يتوافقان مع بعض خصائص المجتمع الكلي للدراسة ، ليكون مجتمع الدراسة النهائي يضم **476** عاملاً ، والجدول رقم ( 12 ) يظهر توزيع مجتمع الدراسة تبعًا لمكان العمل .



الجدول رقم ( 12 ) يظهر توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمكان العمل.

النسبة	المجتمع الكلي	مكان العمل
% 59.87	285	مقر المديرية
		الأغواط أ
		الأغواط ب
% 29.20	139	آفلو
% 06.93	33	حاسي الرمل
% 03.99	19	عين ماضي
% 100	476	المجموع

نلاحظ أفراد المجتمع الكلي للدراسة يتوزعون حسب أربعة مناطق جغرافية هي : بلدية الأغواط ، بلدية آفلو ، بلدية حاسي الرمل ، وأخيرا بلدية عين ماضي ، وقد كان توزيع المجتمع في هذه البلديات الأربع يختلف من حيث الحجم ، إذ نلاحظ أن بلدية الأغواط قد شملت على النسبة الأكبر من هذا المجتمع والمقدرة ب : **285** موظفا ، وبنسبة **60 %** من المجتمع الكلي للدراسة ، وهذه النسبة موزعة على الوكالات الثلاث المتواجدة بهذه البلدية ، بينما كان عدد عمال بلدية آفلو **139** موظفا وبنسبة مئوية مقدرة ب : **29.30** ، فيما قدرت نسبة كل من بلدية حاسي الرمل وبلدية عين ماضي ب : **06.93** و**03.99** ويعدد عمال للوكالتين مقدر ب : **52** موظفا مجتمعتين .

#### 6- عينة الدراسة :

بما أن مجتمع الدراسة غير متجانس في بعض خصائصه حيث أنه يتوزع تبعا لمكان العمل في أماكن متباعدة جغرافيا ، إضافة إلى كونهم يشغلون مهام تختلف باختلاف التخصص الذي يتبعونه ، كما أن حجمه غير متساوٍ ، ولذلك قمنا بتحديد العناقيد المميزة له تبعا لمكان العمل ، ثم قمنا بانتقاء عينة عشوائية بسيطة من كل عنقود ، بحيث تكون عدد مفردات كل جهة تتناسب مع وزنها النسبي في مجتمع الدراسة ، ولذلك تم اختيار عينة الدراسة وفقا للخصائص التي يتمتع بها مجتمع الدراسة بالطريقة العنقودية ، التي تخضع لمجموعة من الشروط ، فحسبما أشار إليه (البديري وسهييلة ، 2008 ، ص 83 ) : " العينة العنقودية العشوائية المتعددة المراحل تبنى على تقسيم الوحدات في المجتمع الذي يراد بحثه إلى مجموعات ، ويكون الاختيار الأولي على شكل عناقيد ثم تسحب عينة عشوائية

من كل عنقود . " ، كما جاء في : (النعمي وآخرون 2009 ، ص 95 ) : " تتم عملية اختيار العينة في الطريقة العنقودية بتحديد العناقيد الأساسية ثم نختار عينة عشوائية بسيطة من كل عنقود وذلك باستخدام إحدى طرق السحب العشوائي." فيما قال ( البطش وأبو رينة 2007 ، ص 104 ) بهذا الخصوص : " في العينة العنقودية تكون وحدة الاختيار هي الجماعة وليس الفرد ثم نقوم بعملية الاختيار العشوائي من المجموعات."

وقد تكونت عينة الدراسة من **33 %** من المجتمع الأصلي للدراسة المكون من **476** موظفا موزعين على كافة مصالح مديرية توزيع الكهرباء والغاز ببلدية الأغواط ووكالاتها بكل من بلدية آفلو وبلدية حاسي الرمل وبلدية عين ماضي ، والذي ينتمون إلى التخصصات التالية : الإعلام الآلي ، تقنيات الغاز ، تقنيات الكهرباء ، العلاقات التجارية ، لتكون عدد مفردات عينة الدراسة النهائية **157** موظفا. والجدول رقم ( 13 ) يوضح عدد مفردات الدراسة حسب النسبة المحددة من مجتمع الدراسة الكلي ، وكذا نسبة كل وكالة وعدد مفرداتها تبعا لوزنها النسبي لها في المجتمع.

الجدول رقم ( 13 ) يوضح عدد مفردات عينة الدراسة ونسبتها تبعا للمجتمع الكلي للدراسة

مكان العمل	مجتمع الدراسة	النسبة الكلية	العينة	النسبة للمجتمع
بلدية الأغواط	285	100 %	94	33 %
بلدية آفلو	139	100 %	46	33 %
حاسي الرمل	33	100 %	11	33 %
عين ماضي	19	100 %	06	33 %
المجموع	476	100 %	157	33 %

#### 7- حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بما يلي :

1.7- الحدود البشرية : وتشمل جميع الموظفين التابعين لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط ، الذين يزاولون نشاطهم على مستوى مقر المديرية بالأغواط وبالوكالتين أ و ب المتواجدين ببلدية الأغواط ، وبجميع الوكالات المتواجدة في كل من بلدية آفلو وبلدية حاسي الرمل وبلدية عين ماضي.

**2.7- الحدود المكانية :** مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط (سونلغاز) بجميع وكالاتها والمتواجدة بكل من البلديات التالية : الأغواط ، آفلو ، حاسي الرمل ، تاجموت.

**3.7- الحدود الزمنية :** جرت هاته الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي **2018**.

## 8- إجراءات التطبيق:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها توجهنا إلى القيام بالدراسة الميدانية على النحو

التالي:

- 1- الاتصال بإدارة المنظمة وطلب الحصول على الموافقة للقيام بالدراسة.
- 2- حصر أفراد العينة في جميع مصالح مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بولاية الأغواط .
- 3- توزيع الاستبيانات على أفراد العينة بطريقة مباشرة وذلك من أجل أن نضمن إمكانية استرجاع غالبيتها وتمكين أفراد العينة من الاستفسار عن بعض النقاط الغامضة في الاستبيان.
- 4- القيام بتفريغ البيانات المتحصل عليها من الاستبيانات والشروع في تحليلها .

## 9- الدراسة الميدانية:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ **15** من شهر فيفري واستمرت على مدى الشهرين تقريبا إلى غاية **12** ماي من سنة **2018** ، تم خلالها جمع القدر المتوفر من المعلومات الضرورية للبحث وكذا إعداد نموذج للاستبيان، وضبطه ثم توزيعه على أفراد العينة، وبعد استرجاع الأجوبة قمنا بتفريغ البيانات وتحليلها ، وقد استهدفت الدراسة التي تم إجراؤها على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط كافة العاملين بالمديرية الكائنة بحي الصنوبر بمدينة الأغواط وبالوكالات التابعة في كل من بلديات آفلو ، حاسي الرمل ، عين ماضي وفي مختلف المصالح ، وقد قمنا بتوزيع **(170)** إستبانة على أفراد العينة وذلك لضمان نسبة استرجاع عالية ، وأرجعت منها **(152)** أي بنسبة استرجاعا بلغت **89.41** ، وهي نسبة مقبولة في العلوم السلوكية ، فيما بلغ عدد النسخ التي تم استبعادها لعدم صلاحيتها **(10)** استبيانات ، وهذا يعني أن العدد الكلي للاستبيانات الصالحة للتفريغ **(142)** نسخة أي بنسبة **93.42** من الاستبيانات المسترجعة ،

والجدول رقم (14) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والملغاة والصالحة منها ، ونسبة كل منها :

الجدول رقم (14) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والصالحة منها

عدد الاستبيانات					مكان العمل
النسبة	الصالحة	الملغاة	الضائعة	الموزعة	
59.85	85	06	09	100	بلدية الأغواط
30.28	43	02	05	50	بلدية فلو
07.04	10	01	01	12	حاسي الرمل
02.81	04	02	02	08	عين ماضي
% 100	142	11	17	170	المجموع

ولتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بعد إجراء الدراسة الميدانية ، والمتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ، تم تفرغ جميع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS على الحاسوب الإصدار 22 ، وكانت نتائج هذه المعالجات حسب ما يظهره الملحق رقم : 04

#### 10- الأساليب الإحصائية :

- بغية وصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة واختبار فرضيات البحث وقياس متغيراته فإن الباحث استعان بمجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت في :
- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص مجتمع وعينة الدراسة.
  - 2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى المتغيرات.
  - 3- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
  - 4- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرات.
  - 5- اختبار T test لحساب صدق الأداة.
  - 6- اختبار أنوفا لحساب التباين الثنائي لمعرفة الفروق بين المجموعات لدى عينة الدراسة .
  - 7- اختبار ليفين لمعرفة مدى تجانس التباين.

**خلاصة :**

تمكن الباحث في هذا الفصل من الإحاطة بموضوع الدراسة وبالتعرف على المنظمة التي سيجري بها البحث من خلال الدراسة الميدانية التي قام بها ، والتي سمحت له من إعداد أداة الدراسة واعتمادها بشكلها النهائي بعد اختبارها على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ، إذ تم فيها استخراج الخصائص السيكومترية لأدوات البحث ، كما استطاع تحديد الخصائص التي يتميز به مجتمع الدراسة بشكل جيد مما سمح له باختيار عينة ممثلة له بشكل دقيق ، وتكون ممثلة له أحسن تمثيل ، إضافة إلى اختيار المنهج المناسب الذي يضمن له تحقيق الأهداف الخاصة بدراسته والأساليب الإحصائية التي تسمح له بمعالجة البيانات التي تحصل عليها.

# الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

أولا : عرض نتائج الدراسة

مستويات أبعاد وفقرات الذاكرة التنظيمية

مستويات أبعاد وفقرات استشراف المستقبل

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها

مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بمستويات الذاكرة التنظيمية

مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بمستويات استشراف المستقبل

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية

الاستنتاج العام

توصيات الدراسة

**تمهيد :**

لا يمكن للبحث العلمي أن يفي بشروطه العلمية إلا إذا تبنى وسيلة جيدة لقياس ما يذهب إليه أو ما يدعيه ، فقياس المتغيرات يعدّ جزءاً أساسياً في البحث العلمي ومجالاً حيويًا في تصميمه ، وما لم يتم قياس المتغيرات بطريقة علمية فسنكون عاجزين عن اختبار فرضيات بحثنا وإيجاد إجابات للتساؤلات التي يتناولها البحث ، ويهدف الفصل الحالي إلى التطرق إلى اختبار فرضيات البحث ومدى تحققها من عدمه ، إذ سنقدم من خلاله عرضاً إحصائياً وتحليلياً لنتائج الدراسة ولمناقشتها في ضوء الفرضيات التي انطلقت منها ، وسوف نستله بتقديم مستويات متوسطات أبعاد وفقرات متغيري الدراسة ، ثم يتبع بعرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بعلاقات الارتباط بينهما وبين كافة أبعاد متغير الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ، فالنتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية والتي تقيس الفروق في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة وذلك تبعاً لمكان العمل والتخصص الوظيفي ، ونشير إلى أن جميع فرضيات الدراسة قد تم اختبارها بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS الإصدار 20** تمهيدا إلى قبولها أو رفضها باستخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل التباين الثنائي استناداً إلى قيم الدلالة الإحصائية.

**أولاً : عرض نتائج الدراسة :****1- مستويات أبعاد وفقرات الذاكرة التنظيمية :**

يوضح الجدول رقم ( 15 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الذاكرة التنظيمية ، وقد جاءت نتائجها تقارب أو تفوق المتوسط الفرضي ( 3 ) بقليل ، وقد حاز بعد شكل الذاكرة التنظيمية على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ **3.28** وانحراف معياري **0.82** ، بينما كان بعد انتشار الذاكرة التنظيمية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته **3.02** وانحراف معياري **0.73** ، فيما نال بعد توجه الذاكرة التنظيمية المرتبة الثانية بقيمة **3.25** وانحراف معياري **0.92** ويليه بعد مستوى الذاكرة التنظيمية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ **3.24** وانحراف معياري **0.70** ، في حين كانت قيمة بعد محتوى الذاكرة التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ **3.09** وانحراف معياري **0.69** ، ليبلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الذاكرة التنظيمية **3.17** وهو قريب جداً من المتوسط الفرضي ( 3 ) ، كما أن جميع المتوسطات الخاصة بأبعاد هذا المتغير

قريبة من بعضها البعض ولا يتعدى الفرق بينها إلا بعض الأجزاء مما يدل على تبني المنظمة لنفس الأساليب والاستراتيجيات من طرق وسبل تفعيل الوسائل والأدوات للاستفادة من كل أنواع الذاكرة التنظيمية وأشكال المعرفة الموجودة فيها .

الجدول رقم (15) يوضح ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد الذاكرة التنظيمية

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	شكل الذاكرة التنظيمية	3.28	0.82
02	توجه الذاكرة التنظيمية	3.25	0.92
03	مستوى الذاكرة التنظيمية	3.24	0.70
04	محتوى الذاكرة التنظيمية	3.09	0.69
05	انتشار الذاكرة التنظيمية	3.02	0.73
	المتوسط الحسابي العام للذاكرة التنظيمية ككل	3.17	0.77

هذا فيما يتعلق بمستويات الأبعاد أما عن متوسطات الفقرات في كل بعد من أبعاد الذاكرة التنظيمية فإننا نتناولها فيما يلي تبعا لترتيبها في أداة الدراسة وحسب ما يلي :

#### 1- بعد مستوى الذاكرة التنظيمية :

يظهر الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها مستوى الذاكرة التنظيمية ، والذي تراوحت قيمة متوسطات فقراته بين **3.48** وانحراف معياري **0.79** كأعلى متوسط للفقرة رقم **4** ، وهذا يعكس مدى الشهرة التي تتمتع بها منظمة سونلغاز على المستويين المحلي والعالم في مجال تخصصها ، إذ أن قيمة المتوسط الحسابي هي الأكبر في جميع الفقرات المتعلقة بهذا البعد وفي متغير الذاكرة التنظيمية ككل ، ونالت الفقرة **5** الخاصة باهتمام المنظمة بعمليات البحث والتطوير متوسطا حسابيا **3.11** كأدنى قيمة وانحراف معياري بلغ **0.69** ، بينما كانت قيمة بقية الفقرات الأولى والثانية والثالثة بين **3.30** و**3.14** وكلها قيم فاقت المتوسط الفرضي ( **3** ) ، بما يعبر عن أن امتلاك الخبرات والمهارات والمعلومات النوعية التي تسهل أداء العمل وتساعد عليه هي متواضعة نوعا ما بالمنظمة ، كما انحرافات المعيارية جاءت تعكس مدى التجانس في استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا البعد بشكل عام .



الجدول رقم ( 16 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد مستوى الذاكرة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	البعد
0.65	3.14	1- تمتلك المنظمة المعلومات النوعية والكمية المناسبة لأداء أعمالها.	مستوى الذاكرة التنظيمية
0.67	3.18	2- تمتلك المنظمة مهارات متنوعة تساعدها على أداء العمل.	
0.73	3.30	3- تمتلك المنظمة خبرات واسعة في مجال عملها.	
0.79	3.48	4- منظمنا ذات شهرة في مجال تخصصها.	
0.69	3.11	5- تولي المنظمة اهتماما كبيرا لعمليات البحث والتطوير الخاصة بها.	
0.70	3.24	المتوسط الحسابي العام لبعدها مستوى الذاكرة التنظيمية ككل	

2- بعد انتشار الذاكرة التنظيمية :

لا تختلف درجة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد عن البعد الذي سبقه إذ بلغت قيمته **3.02** إذ أن الفرق بينهما لا يتعدى **0.22** درجة ، وبالرغم من أن متوسط هذا البعد مساوٍ تقريبا للمتوسط الفرضي ( **3** ) فهو يدل على أن عملية نشر المعرفة والمعلومات والتشارك فيها وتبادلها في المنظمة متواضعة جدا ، وأن نمط الاتصالات أيضا غير فعال بين عمالها ، حيث أن درجة متوسطات بعض الفقرات كانت أقل من المتوسط الحسابي كالفقرة رقم **8** والفقرة رقم **9** والتي بلغت **2.89** و **2.91** على الترتيب ، كما أن الانحرافات المعيارية لهذه الدرجات تراوحت بين **0.70** للعديد من الفقرات و **0.80** للفقرة رقم **8** ، وهذا يدل على مدى الانسجام وعدم التشتت في استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا البعد من المقياس ، والجدول رقم ( **17** ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها انتشار الذاكرة التنظيمية.

الجدول رقم : ( 17 ) . يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد انتشار الذاكرة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	البعد
0.70	3.14	6- نمط الاتصالات يسمح بالوصول إلى المعرفة المطلوبة بكافة أشكالها.	انتشار الذاكرة التنظيمية
0.78	3.06	7- يتفق العاملون في المنظمة على أهمية المعرفة التي تخزنها المنظمة.	
0.80	2.89	8- تسعى المنظمة لتقليل الفرق في مستوى المعرفة بين العاملين .	
0.70	2.91	9- يبدي العاملون تفهما مشتركا للقضايا/المشكلات التي تواجهها المنظمة.	
0.70	3.01	10- يتشارك العاملون في المعرفة التي تم تجميعها في المنظمة.	
0.75	3.16	11- يمكن للعاملين في المنظمة الوصول إلى المعلومات بسهولة ويسر.	
0.73	3.02	المتوسط الحسابي العام لبعدها انتشار الذاكرة التنظيمية ككل	

### 3- بعد محتوى الذاكرة التنظيمية :

تم قياس هذا البعد من خلال بعدين فرعيين هما : الذاكرة التنظيمية الإجرائية والذاكرة التنظيمية التصريحية ، وبواسطة 05 فقرات لكل بعد ( 05 x 02 ) ، حيث يظهر الجدول رقم ( 18 ) المتوسطات الحسابية الخاصة ببعد الذاكرة التنظيمية الإجرائية ومتوسطات فقرات بعد الذاكرة التنظيمية التصريحية ، وقد جاءت نتائج هذين البعدين متقاربة جدا حيث بلغ متوسط الذاكرة الإجرائية 3.05 بينما كان متوسط الذاكرة التنظيمية التصريحية 3.14 ، كما أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعدين هي قريبة من المتوسط الفرضي ( 3 ) وتكاد تكون مساوية له ، حيث نالت الفقرة رقم 12 أعلى قيمة وبمتوسط 3.25 فيما كانت جميع الفقرات الأخرى في البعدين قريبة منها ، ولم تكن سوى درجة الفقرتين رقم 17 و 18 أقل من المتوسط الحسابي وبقيمة 2.93 و 2.97 ، في حين أن الانحرافات المعيارية لجمع الفقرات العشر عن متوسطاتها الحسابية في هذا البعد تراوحت بين 0.53 و 0.69 ، وهذا يدل على مدى التجانس في إجابات عينة الدراسة على فقرات هذين البعدين بصفة عامة ، كما أن هذه النتائج تشير إلى عملية التوثيق للمعرفة وإعطاءها الأهمية الخاصة ونشرها وتفسيرها للأحداث والتجارب التي مرت بها وتحديث وامتلاكها لقواعد بيانات خاصة تحتفظ من خلالها بمعرفتها هي جد متواضعة .

الجدول رقم : ( 18 ) يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد محتوى الذاكرة التنظيمية

البعد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التصريحية	12- تُعرّف المنظمة عاملها برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.	3.25	0.89
	13- تهتم المنظمة بنشر المعرفة في مجال المنتجات والخدمات التي تقدمها لزيانها.	3.17	0.75
	14- توثق المنظمة قواعد العمل والأحداث وتحدد ما يجوز وما لا يجوز عمله فيها.	3.16	0.74
	15- تعمل المنظمة على تطوير قدراتها على التنبؤ لما ستواجهه مستقبلا.	3.16	0.75
	16- تولي المنظمة اهتماما للمعرفة المفسرة للعلاقات بين الأحداث التي مرت بها.	3.00	0.69
		المتوسط الحسابي العام لبعد الذاكرة التنظيمية التصريحية	3.14
الإجرائية	17- توثق المنظمة الإجراءات المعتمدة فيها بشكل دائم.	2.93	0.55
	18- تتبنى المنظمة أساليب وطرق موحدة لأداء عملها.	2.97	0.66
	19- يوجد في المنظمة وصف وظيفي مفصل للأداء يحدد طرق أداء العمل.	3.10	0.60
	20- تهتم المنظمة بتحديث الأدلة والإرشادات المتبعة في تنفيذ العمل.	3.14	0.77
	21- توثق المنظمة المؤهلات المطلوبة لأداء كل وظيفة فيها.	3.15	0.53
	المتوسط الحسابي العام لبعد الذاكرة التنظيمية الإجرائية	3.05	0.62
	المتوسط الحسابي العام لبعد محتوى الذاكرة التنظيمية ككل	3.09	0.69

4- بعد شكل الذاكرة التنظيمية :

شمل هذا البعد على بعدين فرعيين أيضا هما الذاكرة التنظيمية الصلبة والذاكرة التنظيمية اللينة ، وتم قياسهما من خلال 09 فقرات (05 + 04) جاءت متوسطاتها متساوية تقريبا ، حيث نال بعد الذاكرة الصلبة متوسط حسابي 3.29 بينما نال بعد الذاكرة اللينة 3.28، كما أن جميع المتوسطات الخاصة بالفقرات وفي البعدين تفوق المتوسط الحسابي الفرضي (3)، وفقد نالت الفقرة رقم 25 أعلى متوسط حسابي ب: 3.41 وبانحراف معياري بلغ 0.81، وهذا يدل على أن المنظمة تمتلك رصيدا من قواعد البيانات الخاصة بتخزين المعرفة ولها قدرة مقبولة على الاحتفاظ بأنظمة المعلومات وتستطيع تحديثها متى ما أرادت ذلك وبإمكانها العمل على نشرها وتوزيعها على كافة وحداتها وبين عمالها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مما يؤهل العمال على أداء أعمالهم بكفاءة، كما يجعلهم يتقبلون آراء واقتراحات زملائهم، ولهم علم بأماكن تواجد المعرفة وكيفية الحصول عليها، كما يلاحظ أن قيم جميع الفقرات فاقت المتوسط الحسابي الفرضي وهي قريبة جدا من بعضها البعض وبانحرافات معيارية قليلة تدل على الانسجام الكبير في إجابات عينة الدراسة على فقرات هذين البعدين، والجدول رقم: (19) يظهر المتوسطات الحسابية لهذين البعد كما أن الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا البعد تدل على انسجام كبير في استجابة عينة الدراسة.

الجدول رقم : ( 19 ) يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات بعد شكل الذاكرة التنظيمية

البعد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الصلبة	22- توفر المنظمة إجراءات وأساليب لجمع المعرفة ونشرها بين العاملين.	3.16	0.75
	23- تمتلك المنظمة قواعد بيانات تخزن فيها معرفتها.	3.31	0.91
	24- تحتفظ المنظمة بأدلة وملفات مرتبة تبعا للمجالات ذات العلاقة بعملها.	3.26	0.66
	25- تحتفظ المنظمة بأنظمة معلومات لتحديث المعرفة المخزنة فيها باستمرار.	3.41	0.81
	المتوسط الحسابي العام للذاكرة التنظيمية الصلبة	3.29	0.78
اللينة	26- تشجع المنظمة عمالها على تبادل المعرفة عبر لقاءات رسمية وغير رسمية .	3.24	0.86
	27- توفر المنظمة خريطة معرفية توضح مهارات قدرات مواهب الخاصة العمال.	3.30	0.76
	28- يمتلك العمال معرفة تؤهلهم لأداء أعمالهم على أكمل وجه.	3.37	0.90
	29- العمال في المنظمة على وعي تام بما يمتلكه زملائهم من معرفة ومهارات.	3.31	0.91
	30- يتقبل العمال مقترحات وآراء زملائهم في العمل أو يتفنون في خبراتهم.	3.25	0.87
	المتوسط الحسابي العام لبعد شكل الذاكرة التنظيمية اللينة	3.28	0.86
	المتوسط الحسابي العام لبعد شكل الذاكرة التنظيمية ككل	3.28	0.82

## 5- بعد توجه الذاكرة التنظيمية :

بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي لهذا البعد **3.25** ، وقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد فرعية هي : الذاكرة التنظيمية ( الإدارية ، الثقافية ، التكنولوجية ) وبمجموع **05** فقرات لكل بعد فرعي من هذه الأبعاد الثلاثة ، وقد حاز بعد الذاكرة التنظيمية التكنولوجية على أعلى متوسط بقيمة **3.31** درجة ويليه بعد الذاكرة التنظيمية الثقافية ب : **3.27** ، وجاء بعد الذاكرة التنظيمية الإدارية في المرتبة الأخيرة وبقيمة : **3.19** ، وانحرافات معيارية **0.91** و **1.02** و **0.83** على التوالي، وهذا يعكس التقارب في نتائج هذا البعد حيث أن الفرق بين قيم المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد لم يتجاوز **0.15** درجة ، كما تدل قيم انحراف الدرجات عن متوسطات الحسابية على مدى الانسجام وعدم التشتت في استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا البعد ، أما عن قيم متوسطات فقرات كل بعد على حدة فإنها أيضا قريبة من بعضها البعض ، فمتوسطات فقرات بعد الذاكرة التنظيمية الإدارية تكاد تكون متساوية حيث جاءت درجة الفقرة رقم **35** في المرتبة الأولى وبقيمة **3.32** ثم تليها بقية الفقرات وقيم تكاد تكون متساوية أو ذات فروق قليلة، وهذا يستنتج منه أن المنظمة تتبنى نفس الأساليب في كيفية الاستفادة من هذا النوع من الذاكرة التنظيمية وأن الاهتمام بامتلاك المعرفة وكيفية إدارة الأزمات يكاد يكون نفسه عندما يتعلق الأمر بكيفية إدارة العمليات وصياغة الرؤى والاستراتيجيات المستقبلية وتوفير المعرفة بالهيكل التنظيمي وإدارة عملياتها، كما تدل نتائج متوسطات الذاكرة التنظيمية التكنولوجية على أنها تراوحت بين **3.35** كأعلى متوسط للفقرة رقم **36** و **3.27** كأدنى متوسط للفقرة رقم **40** وهي متوسطات قريبة جدا من بعضها البعض إذ لم يبلغ أكبر فرق بين أعلى متوسط وأدناه سوى **0.07** ، وانحرافات معيارية عن درجات متوسطاتها الحسابية بلغت **0.77** إلى **0.95** وهي انحرافات بسيطة وصغيرة تعبر عن مدى انسجام وتجانس استجابة عينة الدراسة على فقرات هذا البعد الفرعي الخاص بتوجه الذاكرة التنظيمية ، وهذا يدل على أن المنظمة تهتم بتطوير معرفة عمالها في التكنولوجيا وتعمل على تطبيق أساليب الأتمتة وتحديث الأساليب الخاصة بالإنتاج في هذا المجال، أما عن الذاكرة التنظيمية الثقافية فإن متوسطاتها تجاوزت المتوسط الفرضي بقليل ، وكانت الفقرة رقم **43** في المرتبة الأولى بقيمة **3.33** فيما كانت قيم بقية الفقرات بين **3.30** و **3.24** ، إلا أن الملاحظ هو أن قيم الانحرافات المعيارية لهذه الفقرات مرتفع بعض الشيء مقارنة ببقية قيم الانحرافات المعيارية

للمقياس ككل ، حيث أن جميع قيمه تعدت الدرجة الواحد باستثناء الفقرة رقم 45 التي بلغت قيمة انحرافها المعياري 0.98 ، وهذا مؤشر على أن هناك شيء من عدم الانسجام في الاستجابة على فقرات هذا البعد من قبل عينة الدراسة ، وهذه النتائج تعبر على أن المنظمة تولي اهتماما بالغا لتوثيق معارفها وتشجيع عمالها على التعلم من بعضهم البعض إذ أنهم على دراية ومعرفة بالأشخاص الذين يستطيعون مساعدتهم وأي أنواع المعرفة المتخصصة يملك هؤلاء العمال، ويلاحظ أيضا أن هناك انسجام كبير عند عينة في الإجابة على أسئلة هذا البعد بحيث أن درجات الانحرافات المعيارية عن المتوسطات هي متدنية، والجدول رقم : ( 20 ) يبين المتوسطات الحسابية لبعد توجه الذاكرة التنظيمية.

الجدول رقم : ( 20 ) يبين المتوسطات الحسابية لفقرات بعد توجه الذاكرة التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الأبعاد
0.81	3.14	31- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بالهيكل التنظيمي .	الإدارية
0.83	3.12	32- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بأساليبها الإدارية.	
0.90	3.16	33- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بإدارة عملياتها ووظائفها.	
0.66	3.21	34- تتوفر لدى المنظمة المعرفة اللازمة لصياغة الإستراتيجيات.	
0.95	3.32	35- تمتلك المنظمة المعرفة اللازمة لإدارة الأزمات.	
0.83	3.19	المتوسط الحسابي العام لبعد توجه الذاكرة التنظيمية الإدارية	
0.95	3.35	36- تقوم المنظمة بإدخال التقنيات الجديدة لتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات.	التكنولوجية
0.97	3.36	37- تهتم المنظمة بتنفيذ برامج تحسين إنتاجية المعدات.	
0.94	3.29	38- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتخصصة بالتكنولوجيا الداعمة لعملياتها.	
0.77	3.32	39- تهتم المنظمة بتطبيق برامج أتمتة لتعزيز وتحسين الإنتاجية والخدمات.	
0.93	3.27	40- توفر المنظمة المعرفة الخاصة بإعادة هندسة عمليات الصيانة والتوصيل.	
0.91	3.31	المتوسط الحسابي العام لبعد توجه الذاكرة التنظيمية التكنولوجية	
1.01	3.30	41- توثق المنظمة مكونات ثقافتها (شعارات ، رموز ...) في قاعدتها المعرفية.	الثقافية
1.04	3.27	42- تسمح المنظمة وتشجع عمالها بتجربة أساليب عمل وتعلم أفكار جديدة.	
1.07	3.33	43- تعمل المنظمة على تفعيل ومشاركة جميع عمالها في كافة أنشطتها.	
1.00	3.24	44- توفر المنظمة معرفة تعبر عن اهتمام قادتها بأن يكونوا قدوة حسنة للعمال.	
0.98	3.24	45- تعمل المنظمة على تقدير معرفة وخبرات عاملها .	
1.02	3.27	المتوسط الحسابي العام لبعد توجه الذاكرة التنظيمية الثقافية	
0.92	3.25	المتوسط الحسابي العام لبعد توجه الذاكرة التنظيمية ككل	

## 2- مستويات أبعاد وفقرات استشراف المستقبل:

لم تختلف نتائج قيم المتوسطات الحسابية لمتغير استشراف المستقبل كثيرا عن قيم متوسطات الذاكرة التنظيمية ، حيث لم تتعدَّ قيم جميع التقنيات الخاصة به المتوسط الحسابي (3) ، وجاءت تقنية دلفي في المرتبة الأولى بقيمة: **2.97** لتليها تقنية السيناريوهات بقيمة **2.88** ، ثم تقنية الرصد في المرتبة الثالثة بقيمة **2.86** ، وأخيرا تقنية العصف الذهني بقيمة **2.82**، كما أن الانحرافات المعيارية لهذه التقنيات كانت تتراوح بين **0.67** و**0.63**، وهذا يعكس مدى عدم التشتت في استجابة عينة الدراسة على جميع فقرات تقنيات الاستشراف ، والجدول رقم : (21) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تقنيات استشراف المستقبل .

الجدول رقم: (21) يوضح ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تقنيات استشراف المستقبل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقنيات	الترتيب
0.66	2.97	المتوسط الحسابي العام لتقنية دلفي	01
0.65	2.88	المتوسط الحسابي العام لتقنية السيناريوهات	02
0.63	2.86	المتوسط الحسابي العام لتقنية الرصد	03
0.67	2.82	المتوسط الحسابي العام لتقنية العصف الذهني	04
0.65	2.88	المتوسط الحسابي العام لاستشراف المستقبل ككل	

تدل النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه على تواضع عملية الاستشراف بصفة عامة عند عينة ومجتمع الدراسة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير **2.88** وهو أقل من المتوسط الفرضي (3)، وتشير قيم الانحرافات المعيارية الخاصة بجميع التقنيات أن هناك تجانس كبير في استجابات عينة الدراسة على جميع فقرات وأبعاد أداة الدراسة ،ولتفصيل أكثر نعرض فيما يلي المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع تقنيات وفقرات استشراف المستقبل كل على حدى.

### 1- تقنية الرصد :

أشارت النتائج المتعلقة بهذه التقنية إلى تواضع عملية الاستشراف المعتمدة على هذه التقنية ، إذ لم تبلغ كل فقراته المتوسط الحسابي الفرضي ( 3 ) عدا الفقرة رقم **03** والفقرة رقم **04** وبقيمة **3.00** و**3.05** وبانحرافين معياريين **0.58** و**0.54** على التوالي ، واللتين تعدت قيمتهما المتوسط الفرضي ( 3 ) ببعض الأجزاء ، فيما كانت درجات بقية الفقرات قريبة من المتوسط الفرضي ، وهو ما يعبر على أن المنظمة لا تقوم بعملية الفحص البيئي للمحيط الذي تعمل فيه بانتظام ، وأن عملية

الاتصال بالزبائن والتقرب إليهم والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم جدّ متواضعة ، أما عن امتلاكها للتجهيزات المتطورة الخاصة بمجال اختصاصها وللمعلومات الجديدة فهو مقبول إلى حد ما ، إذ أن قيمة الفقرات الخاصة بقياس ذلك ( الفقرة 3 والفقرة 4 ) قد فاقت المتوسط الفرضي ولو بقليل ، والجدول رقم : ( 22 ) يوضح المتوسطات الحسابية لتقنية الرصد .

الجدول رقم : ( 22 ) يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية الرصد

التقنية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرصد	1- يتم مسح بيئة عمل المنظمة ( الداخلية والخارجية ) بصورة شاملة ومنظمة.	2.46	0.70
	2- تمتلك منظمتنا شبكة اتصالات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن.	2.80	0.66
	3- تتابع منظمتنا عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.	3.00	0.58
	4- تمتلك منظمتنا شبكة معلومات متطورة لمعرفة ما هو جديد في مجال عملها.	3.05	0.54
	5- تمتلك منظمتنا معلومات متقدمة عن تطلعات الزبائن وحاجاتهم المستقبلية.	2.90	0.67
	6- تشخص منظمتنا الفرص السانحة لتحقيق أهدافها.	2.96	0.64
	المتوسط الحسابي العام لتقنية الرصد	2.86	0.63

## 2- تقنية العصف الذهني :

جاءت قيم كل متوسطات هذه التقنية أقل من المتوسط الحسابي الفرضي ( 3 ) ، وكانت أعلى قيمة للفقرة رقم 7 بدرجة 2.98 وانحراف معياري 0.65 ، فيما كانت أدنى قيمة للفقرة رقم 11 ب : 2.68 و بانحراف معياري 0.88 ، وقد جاءت قيم بقية الفقرات بين هذين القيمتين ، و بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.88 و 0.67 ، وهي انحرافات قليلة عن درجات المتوسطات بما يدل على عدم التشنت في الاستجابة على فقرات هاته التقنية من قبل عينة الدراسة ، وهذه النتائج تدل على المنظمة لا تستخدم هذه التقنية بشكل فاعل من أجل تقديم الخدمات لزبائنها ومن أجل الارتقاء بهذا النوع من أساليب التفكير الجماعي ، كما أن هناك شبه عدم تقبل من المنظمة لنقد أفكار عمالها ولا تعتمد على الحلول الجماعية وهو ما عبرت عنه درجة الفقرتين رقم 11 ورقم 12 اللتين بلغتا 2.68 و 2.84 ، فيما كان هناك نوع من الاهتمام من قبل أفراد المنظمة حول استئارة الزبائن ومحاولة الحصول على أفكار قد تفيد في تقديم وتحسين الخدمات المقدمة لهم، والجدول رقم : ( 23 ) يوضح المتوسطات الحسابية لتقنية العصف الذهني .

## الجدول رقم : ( 23 ) يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية العصف الذهني

التقنية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العصف الذهني	7-تتبنى منظمتنا أسلوب التفكير الجماعي في كيفية تقديم الخدمات للزبائن.	2.98	0.65
	8-نستغل لقاءاتنا مع الزبائن لاستثارة أفكارهم حول نوعية الخدمات الجديدة.	2.91	0.67
	9-تشجع المنظمة الأفراد والجماعات على طرح الأفكار الجديدة .	2.83	0.83
	10-تشجع المنظمة على توليد الأفكار بخصوص التكنولوجيا المحتملة.	2.72	0.83
	11-تشجع المنظمة على عدم انتقاد الأفكار المطروحة من قبل العمال.	2.68	0.88
	12-تعتمد المنظمة على الحلول الجماعية بدلا من الحلول الفردية.	2.84	0.82
	المتوسط الحسابي العام لتقنية العصف الذهني	2.82	0.67

## 3- تقنية السيناريوهات :

لم تبلغ قيمة أي فقرة من فقرات هاته التقنية المتوسط الفرصي ( 3 ) ، وقد كانت درجات قيمها هي الأقرب إلى بعضها البعض مقارنة بفقرات بقية التقنيات ، وجاءت الفقرة رقم 18 في المرتبة الأولى بقيمة 2.94 وانحراف معياري بلغ 0.64 لتليها الفقرات 17 ثم 13 ثم 16 على الترتيب ودرجات 2.93 ، 2.91 ، 2.90 ، وانحرافات معيارية 0.59 و 0.77 و 0.62 على الترتيب، بينما تأتي الفقرتين رقم 14 و 15 في المرتبة الأخيرة وبمتوسطين حسابيين 2.79 و 2.48 وانحرافين معياريين 0.59 و 0.69 ، وهي قيم وانحرافات تعبر على انسجام كبير في الاستجابة على هذه التقنية ، كما أنها تدل على أن عملية الخاصة بتحديد بعض التوصيفات المستقبلية متواضعة جدا وأن العمليات الخاصة بالقدرة على الارتقاء بمستوى الخدمات من خلال التخطيط وإعداد السيناريوهات والخطط المستقبلية لا تشكل تحديا أو أولوية لدى المنظمة ، والجدول رقم ( 24 ) يظهر المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية السيناريوهات.

## الجدول رقم: ( 24 ) يظهر المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية السيناريوهات.

التقنية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السيناريوهات	13-تعمل منظمتنا على وضع توصيفات للأوضاع المستقبلية .	2.91	0.77
	14-لدى إدارة المنظمة أكثر من سيناريو لتحسين أداء الخدمة المقدمة للزبائن.	2.79	0.59
	15-يساعد التخطيط باستخدام السيناريو للاستعداد للتطورات المستقبلية المحتملة.	2.84	0.69
	16-تملك المنظمة سيناريوهات مكتوبة عن مستقبل التطورات التكنولوجية.	2.90	0.62
	17-تعتمد منظمتنا على أكثر من سيناريو للاستجابة لحاجات الزبائن المستقبلية.	2.93	0.59
	18-تستخدم المنظمة تطبيقات حاسوبية لابتكار طرق جديدة للعمل في المستقبل.	2.94	0.64
	المتوسط الحسابي العام لتقنية السيناريوهات	2.88	0.65



4- تقنية دلفي :

تراوحت قيم متوسطات فقرات تقنية دلفي بين 3.09 كأعلى قيمة بالنسبة للفقرة رقم 23 و 2.88 للفقرة رقم 19 كأدنى قيمة ، فيما كانت قيم الفقرات الأخرى متقاربة جدا أيضا في هذه التقنية ، وجاءت قيم الانحرافات المعيارية تدل على انسجام كبير في استجابة عينة الدراسة على هذه الفقرات إذ تراوحت بين 0.87 و 0.55 ، وتشير هذه النتائج على أن المنظمة في حاجة إلى عمال أكفاء ومؤهلين بشكل أكبر من أجل تطوير وتحسين خدماتها ، وإلى تفعيل أدوات ناجعة ومناقشة أثر المستجدات المستقبلية على أداءها وهذا ما دلّت عليه نتائج متوسطات الفقرات من 19 إلى 22 التي كانت كل قيمها أدنى من المتوسط الحسابي ، باستثناء قيمة الفقرتين 23 و 24 اللتين فاقتا المتوسط الحسابي الفرضي ( 3 ) بقليل إذ بلغت 3.05 و 3.09 ، ورغم ذلك فهي في حاجة أكثر إلى مناقشة والتحاور مع فرق العمل حول طرق استباق وتحليل الأحداث والاتجاهات المستقبلية الخاصة بالسوق والزبائن لأنهم يشكلون أحد رؤوس المال الفكري الذي سينعكس بالإيجاب على أدائها ، والجدول رقم : ( 25 ) يوضح المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية دلفي.

الجدول رقم : ( 25 ) يظهر المتوسطات الحسابية لفقرات تقنية دلفي

التقنية	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقنية	19-تعتمد المنظمه على فريق عمل مؤهل للتعرف على حاجات الزبائن.	2.88	0.55
	20-تمتلك المنظمه فرقا كفوة في مجال البحث والتطوير للتحسين الخدمات المقدمة.	2.96	0.60
	21-تقدم الإدارة العليا في المنظمة افكارا متنوعة لتحديد الخدمات المقدمة للزبائن.	2.92	0.67
	22- تناقش الإدارة العليا اثر التطورات المستقبلية على العمل بصورة منتظمة.	2.92	0.80
	23-تعمل المنظمه على توزيع الوثائق عن السوق على فرق العمل لمناقشتها .	3.09	0.87
	24-تشجع المنظمه الاعتماد على فريق عمل كفاء لتحليل الاتجاهات المستقبلية.	3.05	0.51
	المتوسط الحسابي العام لتقنية دلفي	2.97	0.66

### 3- نتائج الفرضية الرئيسية الأولى :

نصت فرضية الدراسة الأولى على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل لدى عينة الدراسة، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم اختبار درجات استجابات عينة الدراسة على مقياسي الدراسة ككل (الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل) بواسطة معامل الارتباط بيرسون، وقد جاءت نتائج الاختبار على النحو الذي يظهره الجدول رقم : ( 26 ) .

الجدول رقم : ( 26 ) يوضح علاقة الارتباط بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل

المتغيرات	معامل الارتباط	ن	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الذاكرة التنظيمية X استشراف المستقبل	0.59	142	0.01	دال

نلاحظ من خلال ما يظهر في الجدول رقم : ( 26 ) أن علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة الرئيسيين قد بلغت قيمته : 0.59 ، فهي تعبر عن علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين وهي دالة عند مستوى 0.01 ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية بجميع أبعادها وبين واستشراف المستقبل ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول : توجد علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

### 1.3-نتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى :

عبرت الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى عن عدم وجود علاقة ارتباط بين البعد الأول للذاكرة التنظيمية ( المستوى ) وبين متغير استشراف المستقبل بجميع أبعاده ومن أجل التعرف على درجة هذا الارتباط قمنا بحساب درجة الارتباط بين بعد مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل بواسطة معامل الارتباط بيرسون ، وكانت النتائج حسب ما يوضحه الجدول رقم : ( 27 ) .

الجدول رقم : ( 27 ) يوضح درجة الارتباط بين بعد مستوى الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل

المتغيرات	معامل الارتباط	ن	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مستوى الذاكرة التنظيمية X استشراف المستقبل	0.53	142	0.01	دال

يتضح من الجدول رقم : ( 27 ) أن درجة الارتباط بين بعد مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل قد بلغت : 0.53 وذلك عند مستوى دلالة 0.01 ، وهي تعبر عن علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغيرين ، ولذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى التي

تقول لا توجد علاقة ارتباط بين مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ، ونقبل الفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل عند عينة الدراسة.

### 2.3- نتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى :

تشير الفرضية الفرعية الثانية إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد انتشار الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل ، وللتعرف على طبيعة هذه العلاقة تم الاستعانة بمعامل الارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين البعد الثاني للذاكرة التنظيمية وبين متغير استشراف المستقبل بكافة أبعاده ، وقد جاءت النتائج تؤكد بوجود علاقة بين بعد الذاكرة التنظيمية الثاني ( انتشار الذاكرة التنظيمية ) واستشراف المستقبل ككل والتي بلغت قيمته : **0.69** ، والجدول رقم : ( 28 ) يوضح نتائج علاقة الارتباط بينهما.

الجدول رقم : ( 28 ) يظهر العلاقة بين بعد انتشار الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل

المتغيرات	معامل الارتباط	ن	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
انتشار الذاكرة التنظيمية X استشراف المستقبل	<b>0.69</b>	<b>142</b>	<b>0.01</b>	<b>دال</b>

نلاحظ أن درجة قيمة علاقة الارتباط بين بعد انتشار الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل مرتفعة إذ بلغت : **0.69** ، وهي تعبر عن علاقة طردية قوية بين هذين المتغيرين ، وهي دالة عند مستوى دلالة **0.01** ، ولذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى التي تعبر عن عدم وجود علاقة بين بعد انتشار الذاكرة التنظيمية وبين متغير استشراف المستقبل ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول : توجد علاقة ارتباطية بين بعد انتشار الذاكرة التنظيمية وبين متغير استشراف المستقبل.

### 3.3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى :

تسعى الفرضية الفرعية الثالثة لإثبات عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد محتوى الذاكرة التنظيمية ببعديها الفرعيين ( الذاكرة التصريحية والذاكرة الإجرائية ) وبين متغير استشراف المستقبل ككل ، ولفحص درجة الارتباط بين هذا البعد ببعديه الفرعيين وبين استشراف المستقبل استعنا بمعامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك ، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة متوسطة بين بعد محتوى الذاكرة التنظيمية ببعديه الفرعيين وبين استشراف المستقبل ، والجدول رقم : ( 29 ) يوضح درجات

معاملات الارتباط بين هذا البعد وبين استشراف المستقبل ، وبين البعدين الفرعيين له وبين استشراف المستقبل أيضا.

الجدول رقم : ( 29 ) يظهر العلاقة بين بعد محتوى الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل

المتغيرات	معامل الارتباط	ن	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الذاكرة التنظيمية الإجرائية X استشراف المستقبل	0.40	142	0.01	دال
الذاكرة التنظيمية التصريحية X استشراف المستقبل	0.46	142	0.01	دال
محتوى الذاكرة التنظيمية X استشراف المستقبل	0.41	142	0.01	دال

من خلال الجدول رقم : ( 29 ) يتبين أن بعد محتوى الذاكرة التنظيمية ببعديه ( الذاكرة الإجرائية والذاكرة التصريحية ) له علاقة ارتباطية باستشراف المستقبل ككل ، وهي درجة ارتباط متوسطة إذ لم تتعدى **0.46** في أعلى درجاتها وذلك مع البعد الفرعي الثاني لبعد محتوى الذاكرة التنظيمية ( الذاكرة التصريحية ) ، ولم تبلغ سوى **0.40** مع البعد الأول لبعد محتوى الذاكرة التنظيمية ( الذاكرة الإجرائية ) ، فيما كانت درجة الارتباط للبعد ككل مع استشراف المستقبل **0.41** ، ومع أن هذه العلاقة ليست بالقوية إلا أنها دالة مع جميع المتغيرات وذلك عند مستوى دلالة **0.01** ، والفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على عدم وجود علاقة ارتباطية بين بعد محتوى الذاكرة التنظيمية وبين استشراف المستقبل مرفوضة أيضا ونقبل بالفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباطية بين محتوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

#### 4.3- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى :

تحاول الفرضية الفرعية الرابعة اختبار علاقة عدم الارتباط بين بعد شكل الذاكرة التنظيمية ببعديه الفرعيين ( الذاكرة اللينة والذاكرة الصلبة ) وبين متغير استشراف المستقبل ، ولأجل معرفة درجة الارتباط بين هذه المتغيرات لجأ الباحث لمعامل الارتباط بيرسون لاختبار قوة العلاقة بين هذه المتغيرات ، وقد أبانت النتائج على وجود علاقة طردية متوسطة بين هذا البعد ككل وبين متغير استشراف المستقبل ، بينما كانت أقل من المتوسط بين البعدين الفرعيين لشكل الذاكرة التنظيمية ومتغير استشراف المستقبل وذلك حسب ما يظهره الجدول رقم : ( 30 ).

## الجدول رقم : ( 30 ) يبين علاقة الارتباط بين شكل الذاكرة التنظيمية واستشراق المستقبل

المتغيرات	معامل الارتباط	ن	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الذاكرة التنظيمية اللينة X استشراق المستقبل	0.33	142	0.01	دال
الذاكرة التنظيمية الصلبة X استشراق المستقبل	0.38	142	0.01	دال
شكل الذاكرة التنظيمية X استشراق المستقبل	0.41	142	0.01	دال

نلاحظ أن درجة الارتباط بين بعد شكل الذاكرة التنظيمية ككل وبين استشراق المستقبل قد بلغت **0.41** ، وهي علاقة ارتباط طردية متوسطة تعبر عن العلاقة بين هذه المتغيرات ، بينما كانت أقل مع بعديه الفرعيين إذ لم تتعدَّ قيمه **0.33** لعلاقة بعد الذاكرة التنظيمية اللينة باستشراق المستقبل فيما لم تكن بعيدة عن هذه القيمة في علاقة بعد الذاكرة اللينة الصلبة مع استشراق المستقبل ب : **0.38** ، وهي علاقة طردية متوسطة ، وجاءت جميع معاملات الارتباط الخاصة بهذا البعد في علاقته مع استشراق المستقبل دالة عند مستوى **0.01**. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة بين بعد محتوى الذاكرة التنظيمية ببعديه الفرعيين ( اللينة والصلبة ) وبين استشراق المستقبل ، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول : توجد علاقة ارتباطية بين بعد محتوى الذاكرة التنظيمية ببعديه الفرعيين ( اللينة والصلبة ) وبين استشراق المستقبل.

## 5.3- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى :

هدفت الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى إلى قياس درجة العلاقة بين توجه الذاكرة التنظيمية كبعد فرعي للذاكرة التنظيمية وبين استشراق المستقبل كمتغير تابع ، وإلى فحص العلاقة بين الأبعاد الفرعية لتوجه الذاكرة التنظيمية وهي : الذاكرة التنظيمية الإدارية ، الذاكرة التنظيمية التكنولوجية ، والذاكرة التنظيمية الثقافية وبين استشراق المستقبل ، وبعد حساب معاملات الارتباط بين كافة هذه الأبعاد وبين الذاكرة التنظيمية بواسطة معامل الارتباط بيرسون جاءت النتائج وفقاً لما هو وارد في الجدول رقم : ( 31 ) .

الجدول رقم : ( 31 ) يعرض نتائج معاملات الارتباط بين بعد توجه الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل

المتغيرات	معامل الارتباط	ن	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
الذاكرة التنظيمية الإدارية X استشراف المستقبل	0.40	142	0.01	دال
الذاكرة التنظيمية التكنولوجية X استشراف المستقبل	0.54	142	0.01	دال
الذاكرة التنظيمية الثقافية X استشراف المستقبل	0.54	142	0.01	دال
بعد توجه الذاكرة التنظيمية X استشراف المستقبل	0.54	142	0.01	دال

تدل النتائج الظاهرة في الجدول رقم : ( 31 ) أن جميع معاملات الارتباط بين بعد توجه الذاكرة التنظيمية بكافة أبعاده الفرعية ( الإدارية ، الثقافية ، التكنولوجية ) وبين استشراف المستقبل هي معاملات تعبر عن درجة ارتباط متوسطة ، وكان البعد الفرعي المتعلق بالذاكرة التنظيمية الإدارية كان الأقل ارتباطا باستشراف المستقبل إذ لم تبلغ قيمته سوى 0.40 في حين كانت درجة الارتباط بين البعدين الآخرين ( الذاكرة التنظيمية التكنولوجية والذاكرة التنظيمية الثقافية ) وبين استشراف المستقبل أعلى منه وبقيمتين متساويتين بلغتا 0.54 لكل منهما ، كما أن درجة الارتباط بين بعد توجه الذاكرة التنظيمية ككل وبأبعاده الفرعية مع استشراف المستقبل بلغت درجته 0.54 أيضا، وكلها معاملات مرتفعة تدل على قيمة علاقة الارتباط العالية بين هذا البعد بكافة أبعاده الفرعية واستشراف المستقبل، وجميعها دال عند مستوى 0.01 ، والفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الأولى مرفوضة أيضا ، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تقول : توجد علاقة ارتباطية بين توجه الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل.

#### 4- نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

تعبر الفرضية الرئيسية الثانية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز تعزى إلى مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو التفاعل بينهما ، ولاختبار صحة هذه الفرضية لجأ الباحث إلى أسلوب تحليل التباين الثنائي TWO MAY ANOVA لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة في الذاكرة التنظيمية تبعا لهذين المتغيرين ( مكان العمل ، التخصص الوظيفي ) كل على حدة، ثم إلى دلالة الفروق تبعا للتفاعل بينهما ( مكان العمل + التخصص الوظيفي ) ، ويختبر أسلوب تحليل التباين الثنائي مصادر الاختلاف بين المتوسطات الحسابية والتعرف على أثر متغيرين تصنيفيين مستقلين كل على حدة

وهما في هذه الفرضية: (مكان العمل والتخصص الوظيفي) ثم إلى الكشف عن أثرهما معا (مكان العمل X التخصص الوظيفي) وبشكل متفاعل على نفس هذا متغير كمي تابع وهو في فرضية دراستنا هذه (الذاكرة التنظيمية)، وقد جاء في (مراد، 2000، ص 303): "أن تحليل التباين الثنائي يستخدم في تحليل البيانات لمتغيرين مستقلين لهما مجموعة من المستويات على متغير تابع". كما أشار (الشربيني، 2007) إلى أن: تحليل التباين الثنائي يقوم بالبحث في الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجات كل متغير مستقل في المتغير التابع وهو ما يسمى بالأثر الأساسي، كما يدرس تحليل أثر التفاعل بين المتغيرين المستقلين في المتغير التابع. وهذا ما ينطبق على فرضية بحثنا هذه، حيث يشمل كلا المتغيران المستقلان على مجموعة من المستويات، فالمتغير الاسمي المستقل الأول هو مكان العمل يتفرع إلى أربع مستويات أو فئات هي: (الأغواط، أفلو، حاسي الرمل، عين ماضي)، بينما يشمل المتغير الاسمي المستقل الثاني وهو التخصص الوظيفي على أربع مستويات أيضا، وهي: (الإعلام الآلي، تقنيات الغاز، تقنيات الكهرباء، المصلحة التجارية)، وهي المتغيرات التصنيفية المستقلة التي نحن بصدد دراسة أثرها في المتغير الكمي التابع وهو: الذاكرة التنظيمية، كما أن أسلوب تحليل التباين الثنائي TWO WAY ANOVA يتميز بمجموعة خصائص هي:

- 1- يمكن من التحكم بشكل أفضل في تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع فتكون النتائج أكثر دقة في حالة إجراء هذه الاختبارات بشكل منفصل يعالج كل منها متغيرا منفصلا.
- 2- تكون النتائج فيه أكثر قيمة إذ يمكن تفسيرها تبعا لمتغيرات عديدة بدلا من تفسيرها تبعا لمتغير واحد، خاصة في الظواهر النفسية والتربوية والتنظيمية التي تمتاز بالتعقيد والتداخل الشديد في العوامل المسببة لها.
- 3- نستطيع تعميم نتائجها حسب المعالجات التي مستها.
- 4- يمكن تحليل التباين الثنائي من دراسة أثر المتغيرات المستقلة منفردة ثم متفاعلة في المتغير التابع، فهو بذلك يشمل على تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA إضافة إلى تحليل التباين الثنائي TWO WAY ANOVA وعلى مجموعات مختلفة من الأفراد.

وحتى نستطيع اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية ومعرفة دلالة هذه الفروق بين درجات متوسطات عينة الدراسة في متغير الذاكرة التنظيمية تبعاً لمكان العمل أو التخصص الوظيفي أو للتفاعل الثنائي بينهما نحن بحاجة إلى صياغة ثلاث فرضيات فرعية من هذه الفرضية وعلى النحو التالي :

**1.4- الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل.

**2.4- الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى التخصص الوظيفي.

**3.4- الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى التفاعل بين مكان العمل والتخصص الوظيفي.

وقبل البدء في عرض النتائج الخاصة بهذه الفرضيات سوف نعرض في الجدول رقم (32) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل وفي الجدول رقم (34) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الوظيفي ، وفي الجدول رقم ( 35 ) الإحصاء الوصفي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذاكرة التنظيمية لعينة الدراسة تبعاً لمتغيري مكان العمل والتخصص الوظيفي.

**الجدول رقم: ( 32 ) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مكان العمل**

الترتيب	مكان العمل	العدد	النسبة
1	الأغواط	85	59.85
2	آفلو	43	30.28
3	حاسي الرمل	10	07.04
4	عين ماضي	04	02.81
	المجموع	142	% 100

نلاحظ من الجدول رقم : ( 32 ) أعلاه أن توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير مكان العمل بين أن النسبة الكبرى كانت لصالح عمال بلدية الأغواط ، وهذا أمر طبيعي إذ يوجد بهذه البلدية ثلاث وكالات هي : الأغواط أ ، الأغواط ب ، والمديرية العامة ونسبة قاربت **60 %** وبلغ عدد عمالها **85** عاملاً ، فيما كانت وكالة بلدية آفلو ممثلة ب : **43** عاملاً ونسبة مئوية قدرت ب : **30 %** وذلك نظراً لكونها البلدية الثانية بعد بلدية الأغواط من الحجم ، بينما توزعت النسبة الباقية بين



وكالتي حاسي الرمل وعين ماضي وبعده: **10 و04** عمال على الترتيب ، وبنسبة **10 %** للوكالتين مجتمعتين .

الجدول رقم : ( 33 ) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير التخصص الوظيفي

النسبة	العدد	التخصص الوظيفي	الترتيب
<b>12.67</b>	<b>18</b>	الإعلام الآلي	<b>1</b>
<b>34.50</b>	<b>49</b>	تقنيات الغاز	<b>2</b>
<b>38.73</b>	<b>55</b>	تقنيات الكهرباء	<b>3</b>
<b>14.08</b>	<b>20</b>	العلاقات التجارية	<b>4</b>
<b>%100</b>	<b>142</b>	المجموع	

يبين الجدول رقم : ( 33 ) توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا لتخصصاتهم الوظيفية ، إذ كانت النسبة الكبرى في عدد العمال لصالح عمال تقنيات الكهرباء ثم لتقنيات الغاز على التوالي وبحوالي **70 %** تقريبا توزعت على **55** عامل لتقنيات الكهرباء و**49** لتقنيات الغاز ، واشتمال هذين التخصصين على هذا النسبة نابع من كون عدد عمالها أكثر تمثيلا في مجتمع الدراسة الكلي ، بينما جاء تخصص العلاقات التجارية في المرتبة الثالثة وبنسبة **14.08 %** و**20** عاملا ، وأخيرا عمال الإعلام الآلي ب : **18** عاملا ونسبة قدرت ب : **12.67 %**.

الجدول رقم : ( 34 ) يبين الإحصاء الوصفي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذاكرة التنظيمية لعينة الدراسة تبعا لمكان العمل والتخصص الوظيفي

ن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص الوظيفي	مكان العمل
11	25,534	137,13	الإعلام الآلي	الأغواط
28	20,213	135,76	تقنيات الغاز	
34	153,178	165,86	تقنيات الكهرباء	
12	18,525	132,13	العلاقات التجارية	
85	92,947	146,02	المجموع	
05	28,601	133,67	الإعلام الآلي	آفلو
14	24,284	143,87	تقنيات الغاز	
17	28,029	138,85	تقنيات الكهرباء	
07	5,529	137,71	العلاقات التجارية	
43	24,710	139,25	المجموع	
01	39,598	156,00	الإعلام الآلي	حاسي الرمل
05	28,000	143,00	تقنيات الغاز	
03	8,832	154,00	تقنيات الكهرباء	
01	7,778	125,50	العلاقات التجارية	
10	21,079	146,83	المجموع	
01	7,071	126,00	الإعلام الآلي	عين ماضي
02	9,192	124,50	تقنيات الغاز	
01	8,505	139,67	تقنيات الكهرباء	
04	10,309	131,43	المجموع	
18	26,069	136,57	الإعلام الآلي	المجموع
49	21,530	138,04	تقنيات الغاز	
55	115,228	155,10	تقنيات الكهرباء	
20	15,372	133,16	العلاقات التجارية	
142	72,596	143,43	المجموع	

يظهر الجدول رقم : ( 34 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة حسب مكان العمل في الخانة الأولى ثم يعرضها بالتفصيل في الخانة الثانية طبقا لتخصصاتهم الوظيفية ، ونلاحظ أن قيم مجاميع هذه المتوسطات متقاربة جدا من بعضها ، فمجموع

المتوسطات الحسابية لعمال بلدية الأغواط بلغ : **146.02** وهو متساوٍ مع مجموعها عند عمال بلدية حاسي الرمل إذ بلغت قيمته : **146.83** ، كما أنه قريب من متوسط عمال بلدية آفلو وب : **139.25** ، بينما الفرق الوحيد الذي يبدو أنه عالٍ بعض الشيء هو بين القيمة الكبرى لهذه المتوسطات عند عمال بلدية الأغواط والقيمة الدنيا لها عند عمال بلدية عين ماضي الذين جاءت قيمة متوسطهم الحسابي مقدرة ب : **131.43** .

هذا فيما تعلق بالمتوسطات الحسابية لمكان العمل بصفة عامة ، بينما تلك الخاصة بمتغير التخصص الوظيفي وتبعاً لمكان العمل فإننا نلاحظ أن قيم المتوسطات تشير إلى أن موظفي الإعلام الآلي التابعين لبلدية حاسي الرمل قد تحصلوا على القيمة الأعلى وبقية : **156.00** وتراوحت قيم متوسطات عمال بلدية الأغواط وبلدية آفلو في هذا التخصص بين **137.13** و **133.67** على التوالي ، وهي متوسطات قريبة من بعضها ولا تكاد تكون ملاحظة ، فيما كانت أدنى قيمة في هذا التخصص عند عمال بلدية عين ماضي وب : **126** ، والفرق بين أعلى قيمة وأدناها يقدر ب : **20** درجة ، بينما كانت النتائج الخاصة بمتوسطات عينة الدراسة في تخصص تقنيات الغاز قريبة من بعضها أو متساوية عند عمال كل من بلديتي آفلو وحاسي الرمل وب : **143**. درجة ، فيما حلت بلدية الأغواط في المرتبة الثانية ب : **137** درجة وجاء عمال بلدية عين ماضي في المرتبة الأخيرة وب : **124.50** درجة ، أي أن الفرق بين أعلى قيمة وأدناها في هذا التخصص يقدر ب : **19** درجة. ، في حين أشارت النتائج المتعلقة في تخصص تقنيات الكهرباء إلى وجود فرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة في هذه المتوسطات يقدر ب : **25** درجة وهو بين عمال بلدية الأغواط وبلدية آفلو ، وقد بلغت قيمته عند عمال بلدية الأغواط : **165.86** درجة، بينما كان عند عمال بلدية آفلو **138.85** درجة ، وتأتي في المرتبة الثانية بلدية حاسي الرمل وبقية **154.00** ، بينما جاءت بلديتي عين ماضي والرابعة وبقية **139.67** ، أما عن تخصص العلاقات التجارية حسب مكان العمل فإن الفروق بين المتوسطات فإن عمال بلدية آفلو يأتون في المرتبة الأولى وبقية : **137.71** ويليهم عمال بلدية الأغواط وبمتوسط حسابي بلغ : **132.13** ، ثم في المرتبة الثالثة عمال بلدية حاسي الرمل بمتوسط حسابي بلغ : **125.50** درجة ، ليكون أعلى فرق بين متوسطات عينة الدراسة في تخصص العلاقات التجارية حسب اختلاف مكان العمل مقدر ب : **14** درجة تقريبا ، ولإجراء اختبار تحليل التباين الثنائي فإننا نحتاج إلى مجموعة من الشروط التي أشار إليها ( البياتي والوائل، 2016 ) وهي :

- 1- أن تكون العينات مستقلة عن بعضها البعض وأن تسحب من العينة الأصلية لمجتمع الدراسة.
- 2- أن تكون القيم موزعة بشكل طبيعي.
- 3- أن يكون اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي.

4- أن يكون التباين بين المجموعات متجانس.

وبما أن جميع شروط تطبيق اختبار تحليل التباين الثنائي متوفرة ، وتتوافق مع عينة دراستنا ، إذ أن قيمها موزعة بشكل اعتدالي ، كما أن عينتها طبقية سحبت من مجموعة مختلفة وأختبرت بطريقة عشوائية ، فيما عدا الشرط الأخير المتعلق بتجانس التباين والذي تحققنا منه بواسطة اختبار ليفين لتجانس التباين وعلى النحو الذي يظهر في الجدول رقم : ( 35 ) .

الجدول رقم: ( 35 ) يبين نتائج اختبار ليفين (اختبار تجانس التباين)

قيمة ف	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	الدالة الإحصائية
0.70	15	127	0.76

يلاحظ من خلال الجدول رقم: (35) أن قيمة **ف = 0.70** عند مستوى معنوية **0.76** وهذا يعني أن شرط تجانس التباين بين المجموعات لتطبيق اختبار تحليل التباين الثنائي قد تحقق أيضاً، مما يسمح لنا بإجراء اختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للذاكرة التنظيمية تبعاً لمكان العمل، ثم تبعاً للتخصص الوظيفي، وأخيراً للتفاعل أو للتأثير المتبادل بين مكان العمل واثم تبعاً للتخصص الوظيفي، وجاءت نتائج هذا الاختبار حسب الجدول رقم: (36).

الجدول رقم : ( 36 ) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الثنائي تبعاً لمكان العمل والتخصص

الوظيفي والتفاعل الثنائي بينهما

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
بين المجموعات	26580,25	14	1898,59	0,34	0,98
داخل المجموعات	1107216,4	1	1107216,44	198,5	0,00
مكان العمل	1995,03	3	665,01	0,11	0,94
التخصص الوظيفي	4417,62	3	1472,54	0,26	0,85
مكان العمل X التخصص الوظيفي	9189,13	8	1148,64	0,20	0,98
الخطأ	858809,20	128	5576,68	--	--
المجموع	4362180	142	--	--	--
المجموع المصحح	885389,46	141	--	--	--

والآن وبعد إجراء الاختبار والتعرف على **قيم ف** في المتغيرين المستقلين ( مكان العمل والتخصص الوظيفي ) كل حدى في تأثيرهما على المتغير التابع ( الذاكرة التنظيمية ) ، وحساب قيمتها في التفاعل بينهما في تأثيرهما على الذاكرة التنظيمية ، سنقوم بعرض نتائج الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية ووفقاً للترتيب الذي اعتمدناه في البداية.

## 1.4- نتائج الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية :

تنص الفرضية الفرعية الأولى على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في مستوى الذاكرة التنظيمية تعزى إلى مكان العمل ، ولقياس أثر مكان العمل على الفروق في متوسطات عينة الدراسة في متغير الذاكرة التنظيمية طبقنا اختبار تحليل التباين الثنائي والذي جاءت نتائجه كما يظهر الجدول رقم : ( 36 ) ، والذي يلاحظ من خلاله أن قيمة **F** المحسوبة المتعلقة بالفروق في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة التي ترجع إلى مكان العمل قد بلغت : **0.11** ، وهي أصغر من قيمة **F** المجدولة عند مستوى دلالة: **0.05** ودرجة حرية : **3** ، وبمستوى معنوية **0.94** وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً ونقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية التي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل.

## 2.4- نتائج الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية :

تشير الفرضية الفرعية الثانية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة في مستوى الذاكرة التنظيمية تعزى إلى التخصص الوظيفي ، وللتعرف على نتائج الفروق لدى عينة الدراسة في متغير الذاكرة التنظيمية حسب التخصص الوظيفي اعتمدنا على اختبار تحليل التباين الثنائي والذي جاءت نتائجه كما يبينه الجدول رقم : ( 36 ) الذي يظهر أن قيمة **F** المحسوبة المتعلقة بالفروق في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة التي ترجع إلى التخصص الوظيفي قد بلغت : **0.26** ، وهي أصغر من قيمة **F** المجدولة عند مستوى دلالة: **0.05** ودرجة حرية: **3**، وبمستوى معنوية **0.85** وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً، وعليه نستطيع قبول الفرضية الصفرية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية التي عبرت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى التخصص الوظيفي.

## 3.4- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية :

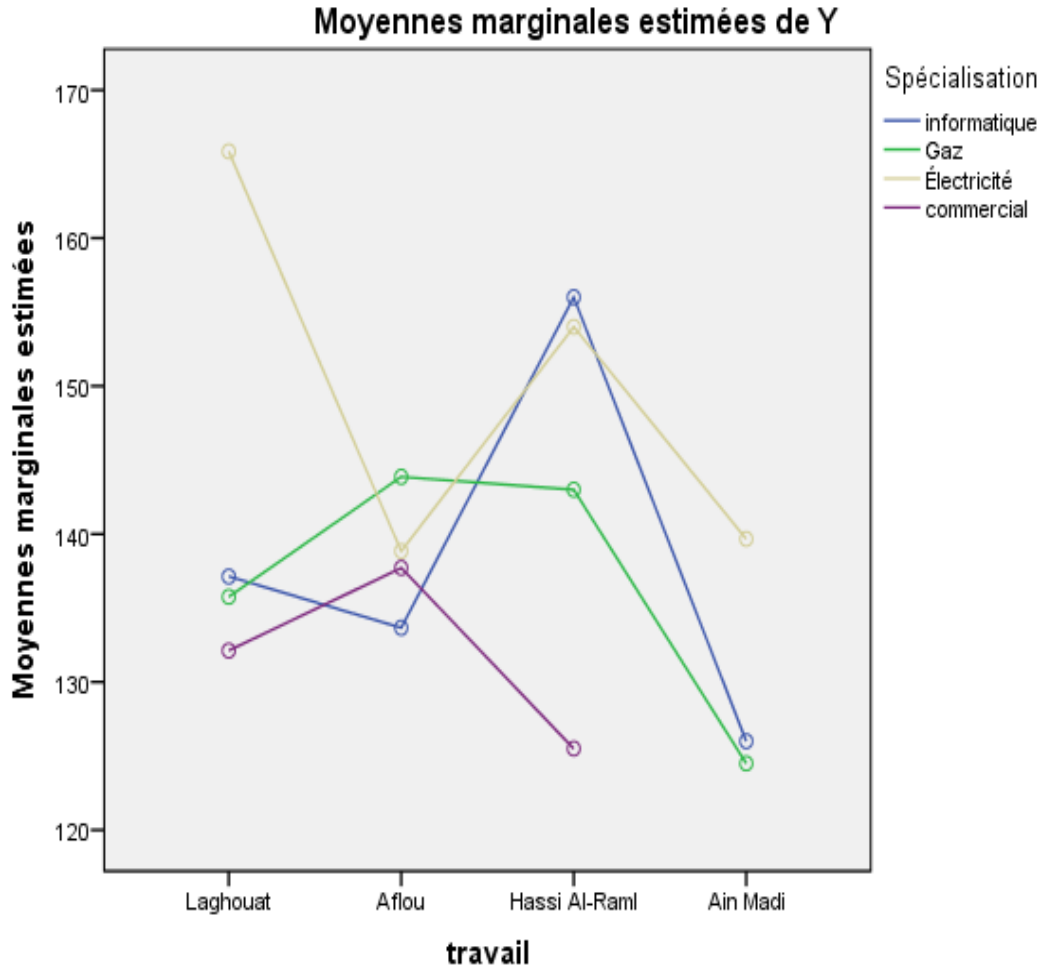
تنص الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى التفاعل بين مكان العمل والتخصص الوظيفي ، ولاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها لجأنا لاختبار تحليل التباين الثنائي لإجراء المقارنات في المتوسطات الحسابية في متغير الذاكرة التنظيمية تبعاً للتفاعل بين مكان العمل والتخصص الوظيفي ، وقد جاءت نتائج هذا الاختبار حسب ما يوضحه الجدول رقم : ( 36 ) . أظهرت النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لعينة الدراسة لأثر التفاعل بين متغير مكان العمل ومتغير التخصص الوظيفي في متغير الذاكرة التنظيمية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية تعزى إلى التفاعل بين المتغيرين المستقلين ( مكان العمل والتخصص الوظيفي ) ، إذ بلغت **قيمة ف** المحسوبة **0.20** وهي أصغر من قيمة **ف** الجدولة عند مستوى دلالة **0.05** ودرجة حرية **8** ومستوى معنوية **0.98** ، ولذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية التي تقول : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى التفاعل بين مكان العمل والتخصص الوظيفي.

وبما أن الفرضيات الفرعية الثلاث للفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو إلى التفاعل بينهما قد تم قبولها بعد اختبارها بأسلوب التحليل التباين الثنائي ، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تقول : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى إلى مكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو إلى التفاعل الثنائي بينهما.

وحتى يتسنى لنا التعرف أكثر على عدم دلالة هذه الفروق المتعلقة سواء بتأثير مكان العمل أو تأثير التخصص الوظيفي أو التأثير التفاعل بينهما ( مكان العمل + التخصص الوظيفي ) في مستوى الذاكرة التنظيمية ، سوف نستعين بالرسم البياني رقم **1** الذي يظهر المتوسطات الحسابية لمتغير الذاكرة التنظيمية تبعا لمكان العمل والتخصص الوظيفي.

الرسم البياني رقم 01 : يبين المتوسطات الحسابية لمتغير الذاكرة التنظيمية حسب التفاعل بين مكان العمل والتخصص الوظيفي



Les moyennes non estimées ne sont pas représentées

نشاهد في الرسم البياني رقم 01 أعلاه أن مستويات المتغير المستقل الأول وهو مكان العمل قد خصص له المحور السفلي الأفقي ( السيني ) وقد صنف إلى أربع فئات أو مستويات حسب مكان العمل وهي : الأغواط ، آفلو ، حاسي الرمل وأخيرا عين ماضي ، بينما المحور العمودي (الصادي ) يشتمل على جهتين ، الجهة اليمنى - على يمين الرسم البياني - وقد خصصت للمتغير المستقل الثاني وهو التخصص الوظيفي وقد تم الرمز إلى كل تخصص بلون معين ووفقا للترتيب المعروض في الجداول أعلاه ، إذ يشير اللون الأزرق إلى تخصص الإعلام الآلي ، بينما يشير اللون الأخضر إلى تخصص تقنيات الغاز ، فيما كان اللون الأصفر خاصا بتقنيات الكهرباء ، وأخيرا أخذ تخصص العلاقات التجارية اللون البنفسجي ، أما الجهة الثانية - على يسار الرسم البياني - فخصصت للتعبير

عن درجات المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة في المتغير الكمي التابع وهو الذاكرة التنظيمية تبعا لهذين المتغيرين بشكل مستقل الواحد عن الآخر أو بشكل متفاعل ، ويظهر هذا الرسم البياني مجموعة من الخطوط التي أخذت نفس الألوان التي عبرنا بها عن التخصصات الوظيفية ( الأخضر ، الأصفر ، الأزرق، البنفسجي ) ، وحتى يتسنى معرفة دلالة الفروق من خلال هذا الرسم البياني بشكل جيد نشير إلى أنه كلما كانت الفروق في المتوسطات كبيرة كانت رؤوس هذه الخطوط متباعدة والعكس صحيح ، كما أنه كلما كان هناك خطوطا متوازية فإن تأثير التفاعل بين المتغيرات غير موجود ، وكلما كان هناك تقاطع بين هذه الخطوط الأربع دلّ ذلك على حجم التأثير المتبادل بين المتغيرات في التأثير على متوسطات درجات عينة الدراسة على متغير الذاكرة التنظيمية ، كما أن تقاربها يعبر عن عدم وجود فروق في مستويات المتغير التابع ألا وهو الذاكرة التنظيمية بينما تباعدها يعبر عن عدم وجود الفروق في مستوى هذا المتغير أيضا.

يلاحظ من خلال الرسم البياني وبالاعتماد على الجدول رقم : ( 37 ) الخاص بالمتوسطات الحسابية للذاكرة التنظيمية أن درجات المتوسطات الحسابية لعينة الدراسة التابعة لبلدية الأغواط في الذاكرة التنظيمية وحسب تخصصاتهم الوظيفية متقاربة جدا ، فبالنظر إلى المحور العمودي الخاص بالدرجات نجد أنها تراوحت بين **130-140** وأنها متقاربة جدا في كل من تخصص الإعلام الآلي وتقنيات الغاز والعلاقات التجارية ، في حين كانت نتائجهم الخاصة بتخصص تقنيات الكهرباء عالية جدا حيث قاربت قيمتها **170** درجة ، وهذا فرق كبير نوع ما بين هذا التخصص وبقية التخصصات ، إلا أنه ورغم ذلك لم تكن الفروق لدى عمال بلدية الأغواط دالة إحصائيا حيث أنها تأثرت ببقية قيم المتوسطات الحسابية في التخصصات الأخرى ، بينما كانت الفروق في النتائج الخاصة بعينة الدراسة التابعة لبلدية آفلو وبالتفاعل مع التخصص الوظيفي أيضا غير دالة إحصائيا وتكاد تكون منعدمة وفي جميع التخصصات ، فمن خلال مشاهدة بسيطة نرى أن جميع المتوسطات لدى هذه العينة قريبة من بعضها البعض ولم تتعد **10** درجات في أكبر فرق وهو بين تخصصي الإعلام الآلي وتقنيات الغاز لصالح هذا الأخير ، بينما كانت شبه متساوية بين تخصصي تقنيات الكهرباء والعلاقات التجارية وقريبة من تخصص الإعلام الآلي وتراوحت بين : **130 و 140** درجة ، وهي الأقل مقارنة ببقية البلديات الأخرى وفي جميع التخصصات ، كما يظهر الرسم أيضا أن الفروق لدى عينة الدراسة التابعة لبلدية حاسي الرمل قد تراوحت بين شبه منعدمة بين تخصصي الإعلام الآلي وتقنيات الكهرباء إذ بلغت **02** درجتان وبقية **154 و 158** ، فيما كان أعلى فرق لدى هذه العينة لدى تخصصي الإعلام الآلي والعلاقات التجارية وبحوالي : **25** درجة وهو فرق مرتفع لكنه لم يؤثر على المتوسط العام لعمال بلدية حاسي الرمل ولم يكن دال إحصائيا أيضا لأنه تأثر بدرجات بقية التخصصات



الأخرى طبعا ، والتي كانت قليلة جدا وأثرت على المتوسط الحسابي العام للذاكرة التنظيمية بهذه البلدية كما كانت نتائج المتوسطات الحسابية لمتغير الذاكرة التنظيمية لدى عينة بلدية عين ماضي غير دالة إحصائيا أيضا ، حيث أشارت إلى فروق ضئيلة جدا بين تخصصي تقنيات الغاز والإعلام الآلي لم تبلغ سوى **01.5** درجة ونصف ، في حين كانت قيمتها الكبيرة بين تخصصي تقنيات الكهرباء وتقنيات الغاز وبحوالي **15** درجة ، وقد كانت النتائج الكلية لمتغير مكان العمل ككل بالتفاعل مع التخصص الوظيفي بشكل مستقل غير دالة إحصائيا ولا تعبر عن فروق حقيقية لدى عينة الدراسة في مستوى الذاكرة التنظيمية ، إذ بلغ أعلاها **22** درجة بين تخصصي تقنيات الغاز والعلاقات التجارية ، فيما كانت أدنى قيمة لهذه الفروق بين تخصصي الإعلام الآلي والعلاقات التجارية وبأقل من **03** درجات وبقية : **133** و **136** درجة على التوالي ، وهي فروق غير دالة إحصائيا ولا تعبر عن فروق حقيقية لدى عينة الدراسة في مستوى الذاكرة التنظيمية عموما ، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الذاكرة التنظيمية تبعا للتفاعل بين مكان العمل والتخصص الوظيفي قد بلغ : **139.57** وفق ما يظهره الجدول رقم : ( 37 ) أسفله .

الجدول رقم : ( 37 ) يوضح المتوسطات الحسابية العام ودرجة الثقة لمتغير الذاكرة التنظيمية

درجة الثقة 95 %		الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
القيمة الكبرى	القيمة الصغرى			
157,77	121,37	9,21	139,57	مكان العمل X التخصص الوظيفي

كما يظهر الجدولين رقم : ( 38 ) ورقم : ( 39 ) المتوسطات الحسابية لمتغير الذاكرة التنظيمية حسب كل متغير على حدى ( مكان العمل ، التخصص الوظيفي ) على التوالي ، كما يظهر في هذه الجداول درجة الثقة في هذه النتائج والقيمتين الكبرى والصغرى لهذه المتوسطات .

الجدول رقم : ( 38 ) يظهر المتوسطات الحسابية ودرجة الثقة لمتغير الذاكرة التنظيمية تبعا لمكان العمل

درجة الثقة 95 %		الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	مكان العمل
القيمة الكبرى	القيمة الصغرى			
158,711	126,725	8,096	142,718	الأغواط
160,977	116,071	11,366	138,524	آفلو
190,294	98,956	23,118	144,625	حاسي الرمل
186,838	73,274	28,743	130,056	عين ماضي

يتضح من الجدول رقم ( 38 ) أن أعلى فرق بين هذه المتوسطات الحسابية للذاكرة التنظيمية حسب مكان العمل لم تتعدَّ **14** درجة وهي بين بلديتي حاسي الرمل وعين ماضي الأغواط وآفلو ، بينما هي قليلة أو شبه منعدمة بين كل من بلدية الأغواط وآفلو ، وبين بلدية آفلو وحاسي

الرمل فيما لم تبلغ سوى أقل من **06** درجات في أكبر فرق بين بلدية حاسي الرمل والأغواط و**02** الدرجتان بين كل من بلديتي الأغواط وحاسي الرمل ، فيما بلغت **04** درجات بين بلديتي الأغواط وآفلو ، وبالتالي لا توجد فروق معنوية لدى عينة الدراسة في مستوى الذاكرة التنظيمية تعزى إلى مكان العمل.

الجدول رقم : ( 39 ) يبين المتوسطات الحسابية ودرجة الثقة لمتغير الذاكرة التنظيمية تبعا للتخصص الوظيفي

درجة الثقة 95 %		الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	التخصص الوظيفي
القيمة الكبرى	القيمة الصغرى			
178,225	98,175	20,261	138,200	الإعلام الآلي
172,354	101,209	18,007	136,781	تقنيات الغاز
178,443	120,744	14,604	149,593	تقنيات الكهرباء
173,079	90,480	20,906	131,780	العلاقات التجارية

نلاحظ أن قيمة الفروق في المتوسطات الحسابية للذاكرة التنظيمية وحسب تخصصاتهم الوظيفية في الجدول أعلاه أنها ليست بالفروق الكبيرة إذ تراوحت بين **03** و**07** درجات بين تخصص الإعلام الآلي وتخصص العلاقات التجارية ، وبين **07** درجات بين الإعلام الآلي والعلاقات التجارية ، كما أنها لم تتعدَّ **05** درجات بين تخصص تقنيات الغاز والعلاقات التجارية ، فيما كانت القيمة الأعلى بين تخصص تقنيات الكهرباء وتخصص الإعلام الآلي وب : **18** درجة وهي قيمة مرتفعة نوعا لكنها تأثرت بقية القيم في الفروق بين التخصصات الأخرى ولم يكن هناك تأثير لتخصص الوظيفي في التأثير على مستوى الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة ، ولتفصيل أكثر نعرض في الجدول رقم ( 40 ) المتوسطات الحسابية للذاكرة التنظيمية حسب التفاعل بين التخصص الوظيفي ومكان العمل.

الجدول رقم : ( 40 ) يظهر المتوسطات الحسابية للذاكرة التنظيمية حسب التفاعل بين التخصص الوظيفي ومكان العمل

التخصص الوظيفي	مكان العمل	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	نسب الثقة 95 %	
				القيمة الكبرى	القيمة الصغرى
الإعلام الآلي	الأغواط	137,133	19,282	175,224	99,043
	آفلو	133,667	24,892	182,841	84,492
	حاسي الرمل	156,000	52,805	260,315	51,685
	عين ماضي	126,000	52,805	230,315	21,685
تقنيات الغاز	الأغواط	135,758	13,000	161,438	110,077
	آفلو	143,867	19,282	181,957	105,776
	حاسي الرمل	143,000	43,115	228,173	57,827
	عين ماضي	124,500	52,805	228,815	20,185
تقنيات الكهرباء	الأغواط	165,857	12,623	190,793	140,921
	آفلو	138,850	16,698	171,837	105,863
	حاسي الرمل	154,000	33,397	219,975	88,025
	عين ماضي	139,667	43,115	224,840	54,494
العلاقات التجارية	الأغواط	132,125	18,669	169,006	95,244
	آفلو	137,714	28,225	193,473	81,955
	حاسي الرمل	125,500	52,805	229,815	21,185

يظهر من الجدول رقم ( 40 ) الخاص بالمتوسطات الحسابية لعينة الدراسة في متغير الذاكرة التنظيمية والمتعلق بالتخصصات الوظيفية باختلاف مكان العمل أن متوسطات عمال تخصص الإعلام الآلي التابعين بلدية حاسي الرمل كانت الأعلى مقارنة بنفس التخصص في البلديات الأخرى ، إذ بلغت قيمتها **156** درجة ، فيما كان أدنى متوسط في هذا التخصص لدى عينة بلدية عين ماضي وب : **126** درجة ، وهذا موضح بشكل جيد من خلال الرسم البياني رقم **01** والذي تبدو فيه درجات عمال هاتين البلديتين متباعدة نوعا ما والفرق هنا يبدو مرتفع نوعا ما إذ يصل إلى حدود **30** درجة ، أما درجات عمال بلديتي الأغواط وآفلو فهي متقاربة جدا إذ لم يتعدّ الفرق بينهما **04** درجات وهما قريبان من بعضيهما في الرسم البياني الذي يوضح متوسطات عينة الدراسة في الذاكرة التنظيمية والتي بلغت **136** و **137** درجة ، وهي على مسافة **10** درجات من عمال بلدية عين ماضي ، و **20** درجة من عمال بلدية حاسي الرمل ، ونظرا لتأثير القيم بعضها على بعض لم يكن هناك فروق في متوسطات عينة الدراسة في تخصص الإعلام الآلي وباختلاف مكان العمل ، بينما أشارت نتائج

تخصص تقنيات الغاز وباختلاف مكان العمل إلى تصدر درجات متوسطات عمال بلديتي آفلو وحاسي الرمل وب : **143** درجة ، ولهذا فهما تقعان في نفس الخط تقريبا على الرسم البياني ، بينما تقع بلدية الأغواط أسفل منهم قليلا على الرسم البياني وب : **135** درجة ، ثم تأتي بلدية عين ماضي ب : **124** درجة ، ونظرا لأن الفرق بين هذه عمال هذه البلدية والبلديات الأخرى عال نوعا ما فهي تظهر في الرسم البياني أسفل منهم وبشكل واضح ، في حين يتضح من الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية في الذاكرة التنظيمية لدى عينة الدراسة عند تخصص تقنيات الكهرباء وتبعاً لمكان العمل أن عمال بلدية الأغواط قد بلغ متوسطهم الحسابي **165** درجة وتفوق على بقية التخصصات ليس في هذه البلدية فحسب بل وعلى جميع البلديات الأخرى ، وهو ما جعله يظهر في أعلى الرسم البياني ( اللون الأصفر ) ، بينما كانت قيم كل عمال بلدية عين ماضي وآفلو متقاربة وب : **138** و **139** درجة جاءت قيم متوسطات عمال بلدية حاسي الرمل في المرتبة الأخيرة وبقيمة : **154** درجة لذلك فهي تقع أسفل الرسم البياني الخاص بالمتوسطات الحسابية ، وأخيرا تظهر قيم تخصص العلاقات التجارية تبعاً لمكان العمل أنها القرب إلى بعضها البعض مقارنة بالتخصصات الأخرى حيث لم تبلغ سوى **12** درجة كأعلى فرق بينها ، وهو ما جعلها تظهر قريبة من بعضها البعض في الرسم البياني ( اللون البنفسجي ) ، وجاءت نتائج عمال بلدية آفلو في الصف الأول لتليها كل من نتائج عمال الأغواط وحاسي الرمل على التوالي وبقيمة : **132** و **125** على التوالي ، بينما لا تظهر أي إشارة إلى عمال بلدية عين ماضي كونها غير ممثلة بأي فرد من أفراد العينة في تخصص العلاقات التجارية.

### ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها :

تصدت هاته الدراسة إلى تشخيص مستوى الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل لدى عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز وإلى التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وبين كافة أبعاد الذاكرة التنظيمية والمتمثلة في ( المستوى ، المحتوى ، الانتشار ، الشكل ، التوجه ) وبين استشراف المستقبل ، وإلى الكشف عن الفروق في مستوى الذاكرة التنظيمية تبعاً لمتغيري مكان العمل والتخصص الوظيفي والتفاعل الثنائي بينهما ، وقد جاءت النتائج تدل على أن مستوى الذاكرة التنظيمية جاء متوسطا وفي جميع الأبعاد الخاصة بها ، بينما كان أقل بقليل من المتوسط الحسابي في استشراف المستقبل وفي جميع التقنيات الخاصة به ، وجاءت نتائج الفرضية الرئيسة الأولى الخاصة بعلاقة الارتباط بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل كلها ذات دلالة تراوحت بين المتوسطة والقوية ، فيما كانت النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروق في مستوى

الذاكرة التنظيمية تبعا لمكان العمل والتخصص الوظيفي والتفاعل بينهما غير دالة إحصائيا ولا تعبر عن وجود فروق لدى عينة الدراسة في هذا المتغير سواء حسب مكان العمل أو التخصص الوظيفي أو للتفاعل الثنائي بينهما ، وسوف نعرض ونناقش فيما يلي كل هذه النتائج في ضوء الفرضيات التي انطلقت منها ، وذلك بعد مناقشة مستويات متغيري الدراسة .

### 1- مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بمستويات الذاكرة التنظيمية :

أشارت النتائج التي تقيس مستوى الذاكرة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة إلى أن مستواها على العموم كان مقبولا ، إذ فاقت جميع المتوسطات الخاصة بالأبعاد المتوسط الحسابي بقليل ، وقد بلغ المتوسط العام لهذا المتغير **3.17** ليعبر ذلك عن مدى ما توليه المنظمة من اهتمام لبناء ذاكرتها التنظيمية وتفعيل الأساليب والأدوات التي تتيح لها الاستفادة من معرفتها بشكل الذي يجب ، كما أنها يدل على أن للمنظمة وعي بأهمية الذاكرة التنظيمية في الزيادة في كفاءة وقدرات عمالها ، وتتشابه هذه النتائج مع نتيجة دراسة ( الفاعوري ، 2015 ) التي كشفت عن الوعي الذي تتوفر عليه عينة دراستها حول أهمية الذاكرة التنظيمية ، على الرغم من أنها أجريت في البيئة الأردنية وعلى مجتمع يختلف عن مجتمع الدراسة الحالية ، ويعزو الباحث ذلك إلى أداة الدراسة وإلى الأبعاد المتناولة في الدراستين إذ اعتمدت الدراسة الحالية على نفس الأداة والأبعاد المعتمدة في دراسة الفاعوري مع بعض التعديلات البسيطة ، كما تتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة ( جرادات ، 2010 ) التي جاءت نتائجها على مستوى عال في الذاكرة التنظيمية في البعدين اللذين تناولتهما هاته الدراسة وهما : بعد مستوى الذاكرة التنظيمية وبعد شكل الذاكرة التنظيمية ، وتتشابه نتائج الدراسة الحالية أيضا مع نتائج دراسة ( Navarro & S'anchez , 2001 ) التي أشارت إلى أن عينة الدراسة المبحوثة كان لها وعي تام بأهمية الذاكرة التنظيمية وبدورها في الزيادة من قدرات المنظمة ، ويعود ذلك إلى اعتماد نفس فقرات الأبعاد المتناولة في الدراستين رغم اختلاف بيئة وعينة الدراسة ومجتمعها ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ( الزعبي ، 2009 ) التي جاء فيها مستوى الذاكرة التنظيمية متواضعا جدا ، ويمكن تعليل ذلك لاختلاف أداة الدراسة وعينة ومجتمع البحث.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة الخاصة بمستويات استشراف المستقبل:

دلت النتائج المتعلقة بمستوى استشراف المستقبل لدى عينة الدراسة إلى أن مستواها العام كان أدنى من المتوسط الحسابي الفرضي بقليل إذ بلغ **2.88** ، حيث لم تتجاوز قيم جميع التقنيات ذلك ، وهذا يعبر عن مدى تواضع عملية الاستشراف لدى منظمة سونلغاز وإلى عدم الاهتمام الكافي من قبل إدارة المنظمة وأجهزتها التنفيذية بالتقنيات الخاصة بالاستشراف المستقبلي ، فعلمية رصد بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية ومراقبة التغيرات التي تحدث فيها ليست بالمستوى الذي يمكنها من الإعداد الجيد للمستقبل والتبصر بمآلاته ومن ثم الإعداد له ، كما أن استعمال الخبراء من أجل دراسة المنظور المستقبلي لم يمنح له الاهتمام الذي يجب ، وهذا ما دلت عليه النتائج المتعلقة بتقنية دلفي ، ضف إلى ذلك أن المنظمة لا تستفيد من معارف وخبرات وقدرات عمالها من خلال تقنيات العصف الذهني إلا في نطاق ضيق جدا ، وهو ما انعكس على مستويات هذه التقنية التي كانت أدنى من المتوسط ، وأخيرا فإن التحضير للمستقبل من طرف إطارات المنظمة وكفاءتها بواسطة إعداد الخطط والسيناريوهات المستقبلية لا يرقى إلى المستوى الذي تتطلع إليه هذه المنظمة ، وعليه فإن عملية استشراف المستقبل ومحاولة الإعداد له بخطوات استباقية مدروسة لدى هذه المنظمة جاءت متواضعة ، وهو ما أشارت إليه متوسطات عينة الدراسة التي شملها البحث ، ولا تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( الحدراوي والبغدادي ، 2015 ) التي جاء فيها مستوى استشراف المستقبل مقبولا ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( لفته ، 2004 ) التي جاء فيها مستوى استشراف المستقبل ضعيفا مقارنة بنتائج الدراسة الحالية التي كان مستواها فيها متوسطا ، ومرجع ذلك إلى الاختلاف في تقنيات المعتمدة في كل بحث وفي عينة وبيئة الدراسة.

## 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الأولى :

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل ، وقد أكدت النتائج المتعلقة بها عن وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين وقد بلغ معامل الارتباط بينهما **0.59** ، وهذا دال على أن المنظمة تعتمد على ما تتوفر عليه من معلومات ومعارف صريحة وإجرائية لدى مواردها البشرية، ومن ما هو موجود ومخزن في ذاكرتها التنظيمية من معرفة لينة وصلبة من أجل الاستفادة منه في التخطيط والاستعداد للغد، كما أنها

تتبنى أساليب تكنولوجية متخصصة في إدارة عملياتها وبما تضمنه من أنماط وعادات وتقاليدها تعمل نشرها ومشاركة عمالها فيها ، وأن مستوى هذه المعارف والمعلومات ونوعيتها يقدم لها بعض الحلول ويسهل طرق الأداء الحالية والمستقبلية، كما أنه يزيد من قدراتها التكيفية مع المحيط الخارجي بعد رصد التحولات والتغيرات الحاصلة فيه كنوع من الاستباق الذي يساعد في صياغة رؤى مستقبلية تمنح المنظمة مزيدا من المرونة التنظيمية من خلال إعدادها لبعض السيناريوهات المستقبلية وعقد بعض حلقات النقاش الخاصة بتبادل المعرفة حول مستقبل المنظمة وما ينتظرها، إذ أن ذلك كله يشكل قيمة مضافة تستفيد المنظمة منه في الاستشراف والتخطيط والإعداد للمستقبل الذي هو قدرة تنظيمية تمنح المنظمة مزيدا من التفوق والنجاح التنظيمي، وتتشابه هذه النتائج مع نتائج دراسة مع دراسة ( Stein, 1995 ) التي أظهرت أن الذاكرة التنظيمية تمكن المنظمة من وتساعدها على المحافظة على التوجه الاستراتيجي للمنظمة طيلة الوقت، إذ تستطيع من خلالها نقل أنشطتها من الماضي إلى الحاضر والمستقبل وهو أحد أنواع الاستشراف المستقبلي الذي يدعم اتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة ( Moorman & Miner, 1997 ) التي دلت على أن زيادة مستوى الذاكرة التنظيمية يزيد ويعزز من قدرات الأداء المالي للمنظمة على المدى القصير، وأن مستوى الذاكرة التنظيمية يدعم القرارات الجوهرية للمنظمة ، حيث كلما زاد مستواها انعكس ذلك على عملية الارتجال التنظيمي نظرا لثراء وغنى المخزون المعرفي للمنظمة، وزاد الوعي في نوعية القرارات المتخذة نتيجة المعرفة النوعية المتراكمة والمتبادلة بين العمال وزاد تماسك المنظمة وعزز عملية الاتصال والفهم المشترك للأحداث بما ينمي فرص التعلم التنظيمي واستباق الأحداث، كما أن انتشارها الجيد سينعكس على عملية الإبداع وتحسين الأداء المستقبلي للمنظمة، ويرجع الباحث هذا التشابه إلى اعتماد الدراساتين على نفس الأداة وفقراتها في قياس بعدي مستوى الذاكرة التنظيمية وانتشارها ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( Moorman & Miner, 1997 ) في النتائج المتعلقة ببعد محتوى الذاكرة التنظيمية أيضا إذ دلت النتائج الخاصة بها على أن وفرة محتوى الذاكرة التنظيمية سيؤثر ويعيق عمليتي البحث عن الخبرة والمعلومات والخبرات الجديدة ، كما أن الكفاءات قد تصبح عقبة أمام تطور المنظمة ، فهي بذلك تعيق عملية البحث والاستشراف ويستحيل معها التأثير فيه ،

ويرجع الباحث ذلك الاختلاف في النتائج مع نتائج هذه الدراسة إلى اختلاف مجتمع البحث عينته ، وأيضاً إلى طبيعة عمل المنظمة التي أجري فيها البحث ، إذ أنها منظمة تمتاز بنوع من الروتين والرتابة في أداء أعمالها عكس منظمة ومجتمع وعينة البحث الحالي الذي يحتاج إلى قدرات تنظيمية كبيرة وإلى معارف متجددة باستمرار نظراً لطبيعة عملها ، فنمطية العمل والأداء تحتاج إلى معلومات قليلة ولا تتجدد باستمرار نتيجة لرتابة البيئة التي تعمل بها ، وجاءت نتائج دراسة ( جواد ، 2000 ) تعبر عن أن ثراء مخزون الذاكرة التنظيمية وجودتها يفيد المنظمة في تجنب المفاجآت ويمنحها القدرة على التكيف مع المستجدات البيئية من ما تملكه من معلومات ، فهو يمنحها قدرة استجابية عالية وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية، إذ فيه تعبير عن قدرة المعلومات ومستوى المعرفة لدى المنظمة من رصد التغيرات من حولها والإعداد لها كاستجابة طبيعية ، وفيه إشارة إلى علاقة محتوى الذاكرة التنظيمية بالاستشراف المستقبلي ومدى الأهمية التي يتمتع بها في تحقيق أهداف المنظمة ، وتختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة ( Siegel ، 2006 ) والتي أبانت عن أن هناك تأثيراً محدوداً لتوجه الذاكرة التنظيمية بأبعاد ( الإدارية ، الثقافية ، التكنولوجية ، السوقية ) له تأثير محدود على الأداء ، وهذا يمكن إرجاعه إلى اختلاف بيئة البحث وعينته ومجتمعه ، ولا تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة ( البغدادي ، 2007 ) في علاقة بعد توجه الذاكرة التنظيمية بالاستشراف المستقبلي والتي دلت على أن هذا البعد سيسهم في تحسين أداء العمل وعلى التطوير التنظيمي على الفترة الزمنية القريبة، وهذا يحتاج إلى معارف ومعلومات وبنى تحتية إدارية وتكنولوجية وثقافية وتنظيمية هي أساس للذاكرة التنظيمية ، كما تتشابه النتائج الحالية مع نتائج دراسة ( Wu , 2009 ) التي أكدت أن درجة الثقة ونوع الاتصالات والتشارك في المعرفة يعمل على تطوير عمليتي الإبداع والأداء ويمكن المنظمة من أخذ خطوات استباقية نحو مستقبلها ، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ( chary ) ( 2008 , cho & ) التي عبرت عن أن عملية التشارك في محتوى الذاكرة التنظيمية وفي شكلها سيؤدي إلى عملية التطوير والتحسين الدائم للمنتجات الجديدة ، فهو يعبر عن مدى مساهمة هذين النوعين من الذاكرة التنظيمية في الاستشراف للمستقبل من خلال تلبية حاجات وتطلعات الزبائن ، كما تتفق هذه النتائج مع دراسة ( العمري ، 2010 ) التي انتهت إلى أن الذاكرة التنظيمية من



خلال نظم إدارة المعرفة بشقيها الصريح والضمني خاصة إذا تم تحويل من طبيعتها الضمنية إلى الصريحة واستثمرت في سياقات تنظيمية مشابهة تساهم في حل المشكلات التنظيمية واتخاذ القرارات وتقديم الحلول على المديين القريب والمتوسط ، ودعم القرارات الجوهرية للمنظمة ، كما تتلاقى نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ( جرادات ، 2012 ) في قدرة الذاكرة التنظيمية من خلال أبعاد الانتشار والمستوى والشكل ، إذ عبرت عن أن التشارك في المعرفة من خلال الشبكات الداخلية سيعمل على تحقيق معايير الجودة ويمنح المنظمة تحكما أكبر في القرارات المتخذة ، ويجعلها صحيحة وملائمة لطبيعة المستجدات نتيجة الكم المعرفي النوعي المتميز بكافة أنواعه ، والذي تستطيع من خلاله الإعداد والتهيؤ للمستقبل واستشرافه ، ويمكن عزو ذلك إلى تشابه بيئات البحث فهما بيئتين عربيتين إضافة إلى تشابه المقاييس المعتمدة في الدراسة ، كما تتشابه نتائج هذه الدراسة مع نتائج ( الفاعوري ، 2015 ) والتي أبانت عن أن الذاكرة التنظيمية تزيد في فاعلية المنظمة ، ولا شك أنه لا يمكن تحقيق الفاعلية المرجوة إلا من خلال تبني أساليب الحوار والتشارك في أنواع المعرفة ورصد البيئة التنظيمية وتبادل وتلاقح الأفكار والمعارف من قبل عمال المعرفة ، كما أنه يشكل نوع من أنواع القيمة المضافة للذاكرة التنظيمية ، وهي خطوات تمنح وتتيح المنظمة القدرة على التحضير لمستقبلها واستشرافه وبالتالي تحقيق الفاعلية التنظيمية المبتغاة ، ويرجع الباحث هذا التشابه إلى اعتماد الدراستين على نفس المقياس والأبعاد الخاصة بالذاكرة التنظيمية مع التعديل في محتوى بعض الفقرات فقط ، وإلى تشابه مجتمعي الدراسة من حيث بعض الخصائص إذ تم إجراؤهما في بيئتين عربيتين ، كما أن هذه النتائج تتلاقى مع نتائج دراسة ( داهنين ، 2017 ) التي دلت على أن عملية تحديث وتحسين إدارة المعرفة ويجنب المنظمة من الوقوع في الحوادث والقرارات المكلفة وهو بمثابة قدرة استشرافية تنظيمية ، كما يسهم في توفير رؤية واضحة المعالم بشأن مستقبلها ، ولا شك أن المنظمة ستتجنب عبئا كبيرا بواسطة إعداد السيناريوهات ورصد الأحداث من حولها إذا تبنت إستراتيجية جيدة لمواجهة المستقبل ، ويرجع الباحث هذا التشابه إلى تشابه نطاق عمل المنظمة ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ( الحدراوي والبغدادي ، 2013 ) المتعلقة بالاستشراف التي أبانت نتائجها أن هناك علاقة طردية قوية بين التشارك في المعرفة والمعلومات الصريحة والضمنية والذي يعد نوعا من أنواع

انتشار الذاكرة التنظيمية وشكلها يساعد المنظمة على تحقيق الاستشراف الاستراتيجي للمنظمة ، كما تتشابه معها من حيث ترتيب أهمية التقنيات الخاصة باستشراف المستقبل إذ نالت تقنية دلفي المرتبة الأولى وتقنية العصف المرتبة الأخيرة في هذه الدراسة أيضا ، وهذا يعكس أهمية هذه التقنية في القدرة على استشراف المستقبل وذلك يعود حسب الباحث إلى التشابه في المقياس الخاص باستشراف المستقبل إذ اعتمدت الدراستين على نفس المقياس والأبعاد في تحقيق أهدافها ، وأيضا إلى تشابه بيئتي البحث ، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( لفته ، 2004 ) التي جاء فيها مستوى استشراف المستقبل ضعيفا مقارنة بنتائج الدراسة الحالية التي كان مستواه فيها متوسطا ، ومرجع ذلك إلى الاختلاف في تقنيات المعتمدة في كل بحث وفي عينة وبيئة الدراسة.

#### 4-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرئيسية الثانية :

تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع دراسة ( الهميسات ، 2015 ) في عدم وجود فروق في مستوى الذاكرة التنظيمية تبعا للتخصص الوظيفي ، ويعزو الباحث هذا التشابه إلى طبيعة الأبعاد المتناولة والتي كانت نفسها في الدراستين رغم اختلاف العينة البحثية ومكان البحث ، وتختلف نتائج الدراسة الحالي مع دراسة ( جمال ، 2013 ) التي جاءت نتائجها تدل على مستويات عالية من استشراف المستقبل عند عينة الدراسة على عكس الدراسة الحالية التي كانت نتائجها متواضعة ، وقد يعزى هذا لاختلاف إلى اختلاف أداة الدراسة وعينة ومجتمع وبيئة البحث ، إضافة إلى اختلاف طبيعة عمل المنظمتين المبحوثتين ، إذ أن المنظمة التي أجري فيها البحث في دراسة ( جمال ، 2013 ) هي منظمة ذات طابع سياحي ، بينما عينة البحث الحالي هي ذات طابع خدمي واقتصادي ، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحدراوي والبغدادي ، 2013 ) التي أبانت عن وجود فروق في مستوى ممارسة الاستشراف الاستراتيجي عند عينة الدراسة يعزى إلى التخصص الوظيفي ، وهذا عكس نتائج هاته الدراسة ، ويمكن عزو ذلك إلى اختلاف مستويات عينة الدراسة إذ أن دراسة ( الحدراوي والبغدادي ، 2015 ) تناولت دراسة الفروق في مستوى الاستشراف عند عينة من الهيئات العليا من المنظمة ممن يشغلون مناصب قيادية ، بينما كان قياس الفروق في الدراسة الحالية عند جميع الموظفين وفي جميع المستويات التنظيمية من المنظمة.

## الاستنتاج العام :

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تحاول تناول جانب تنظيمي ومعرفي على درجة عالية من الأهمية ، فتوظيف المعارف والكفاءات وتوفير البنى والهيكل التنظيمية المناسبة داخل محيط المنظمات يشكل قيمة مضافة لها ، إذ أصبح اليوم عصر المعرفة ، وعصر إما أن تخطط ، إما أن تكون جزءاً من خطة وضعها غيرك ، فإدارة المعرفة التنظيمية والاستثمار فيها سيمنح المنظمة بعدا تنافسيا وتوقفا تنظيميا ، كما جعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية ، وقد أولى علماء المنظمة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية اهتماما بالغا لكيفية الاستثمار والاستفادة من الموجودات الفكرية داخل المنظمة ، واستطاعوا الوصول إلى مجموعة من الأفكار والآليات التي إن أجادت المنظمة استخدامها فإنها ستضمن البقاء وتكون أكثر قدرة على التكيف ، وكان من جملة ما توصلوا إليه مفهوم الذاكرة التنظيمية ودعوا من خلاله المنظمات وأصحاب رؤوس الأموال ممن يشرفون على إدارة شؤون الأفراد إلى محاولة بناء هذا النوع من الذاكرة داخل المنظمة لأنه سيجعل المنظمة تستفيد من خبراتها وتجاربها الماضية وأن تستفيد من معارفها ومعارف عمالها ومهاراتهم ، ومن إجراءاتها الإدارية والتنظيمية ، وهذا مما لا شك فيها سوف يجعلها أكثر قدرة على الاستباق للأحداث والإعداد للمستقبل واستشرافه ، وإعداد الخطط والاستراتيجيات التي تماشى مع ما هو قادم ، وقد حاول الباحث دراسة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل عند عينة من عمال منظمة توزيع الكهرباء والغاز ، والتعرف على مستويات هذه المتغيرات عند عينة الدراسة وعن الفروق فيها تبعا لمكان العمل أو التخصص الوظيفي ، وذلك من أجل زيادة وعي المشرفين وأصحاب القرار داخل هذه المنظمة إلى محاولة بناء ذاكرتها التنظيمية والاستفادة من معرفتها في المستقبل ، ويعد أن استعرض الباحث النتائج الخاصة بفرضيات بحثه وقام بمناقشتها وتفسيرها اتضح أن البحث قد حقق الأهداف التي سعى لها ، حيث تم الكشف عن مستويات متغيرات دراسته ، إضافة إلى اختبار العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وكافة أبعادها واستشراف المستقبل ، كما تم فحص الفروق في مستويات الذاكرة التنظيمية عند عينة الدراسة والتي تعزى إلى مكان العمل أو التخصص الوظيفي أو إلى التأثير المتبادل بينهما ، وقد خلصت الدراسة وجود مستويات مقبولة في الذاكرة التنظيمية ، إلى أنها لم ترق إلى ذلك في متغير استشراف المستقبل ، إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الذاكرة التنظيمية واستشراف المستقبل وبين جميع أبعادها واستشراف المستقبل ، كما أن الدراسة لم تُثبّن عن وجود فروق في مستويات الذاكرة التنظيمية عند عينة الدراسة تبعا لمكان العمل أو إلى التخصص الوظيفي أو إلى التفاعل المشترك بينهما.

## توصيات الدراسة:

- العمل على بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية بالمنظمة إذ تعد من السبل التي يمكن بواسطتها تحقيق التميز والتفوق التنظيميين.
- إجراء دراسات تتناول علاقة الذاكرة التنظيمية بمتغيرات أخرى وعلى مجتمعات وعينات أخرى في البيئة المحلية حتى تتكامل الجهود البحثية في هذا المجال.
- تضمين موضوع الاستشراف المستقبلي في برامج الدراسات العليا وإنشاء مراكز بحث ومخابر خاصة بعملية الاستشراف في الجامعة الجزائرية وتعمل بالتنسيق مع مختلف المنظمات.
- إجراء بحوث أكثر عمقا في مجال الاستشراف بكافة تقنياته لأجل التوسع نظرا لأهميته في إدارة المنظمات والتطورات المحتملة وتحديد كيفية حدوثها.
- إعطاء كل من تقنيي دلفي والسيناريوهات أهمية أكثر لأنها تعزز فرص الإعداد الجيد للمستقبل واستشرافه مع محاولة إجراء دراسات تتناول كل تقنية على حدة.
- تفعيل أدوات تطوير الذاكرة التنظيمية كالمحادثات المبدعة ، الإنترنت والإنترنت وأنظمة العرض .
- العمل على تطوير أنظمة ونظم معلومات و شبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة ، والاستفادة منها .
- إجراء دراسات مماثلة على منظمات أخرى حتى تتكامل الجهود البحثية في هذا الموضوع.

## الخاتمة:

يستند بناء الذاكرة التنظيمية داخل المنظمات بشكل أساسي على تجاربها المعرفية السابقة لأجل الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات اليوم ، والإجابة عن التساؤلات التي تطرح حول كيفية السيطرة على المعرفة والاشتراك فيها والمحافظة عليها واسترجاعها وإعادة استعمالها في سياقات تنظيمية مشابهة ، وهي التساؤلات التي تمكن المنظمة من الارتقاء بالمنظمة من مستوى الكفاءة إلى مستوى الفعالية وصولاً إلى النجاح التنظيمي من خلال القدرة على التخطيط والإعداد للمستقبل واستشرافه ، فالذاكرة التنظيمية بذلك هي موجود فكري ذا نزعة مستقبلية يستهدف انتزاع مزيد من المعرفة الجديدة وخزنها واستدعاءها عند الحاجة إليها ، كما ترتبط الدراسات المستقبلية بالزمن المتحرك من الماضي إلى الحاضر إلى المستقبل أين تكون عملية القياس منهجاً للمقارنة ، وينطلق الاستشراف من الحاضر إلى المستقبل لتكون عملية الاستعداد للغد أفضل تقوم على استغلال الموارد بطريقة مثلى ، والمعرفة باعتبارها قدرة تنظيمية رئيسية للمنظمات ، وعلماء المنظمة والسلوك التنظيمية يتفاعلون من خلال مجهودات بحثية علمية بالتشارك مع المعنيين في علم المعلومات للوصول بالمنظمة إلى حالة من العمل والتفكير أقرب ما تكون إلى قدرة العمل البشري ، وقد تناول الباحث موضوع الذاكرة التنظيمية وعلاقته باستشراف المستقبل في دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز مستعرضاً مجموعة من النظريات والنماذج التي قدمها العلماء والباحثون المختصون في هذا المجال التي تستطيع المنظمة بواسطتها التعلم والتكيف مع البيئة الخارجية ، والاستفادة من معارفها وخبراتها واستثمارها في المستقبل ، وقد جاءت نتائجها دالة على وجود علاقة بين متغيري الدراسة ، وهذا ما يدعو القائمين على المنظمة مكان البحث تفعيل وتسخير الآليات التي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات والمعرفة داخل المنظمة بين كافة عمالها حتى تتمكن من الارتقاء بمستوى عمالها وأدائها إلى التنافسية ، هذا وتعد هذه المحاولة المتواضعة إسهاماً بسيطاً في إثراء البحث العلمي النوعي وهي لا تخلو من القصور والنقص والإغفال على بعض الجوانب المهمة في الموضوع وذلك نظراً للإمكانيات المادية والإطار الزمني المحدود، والذي نتمنى أن يستدرك من خلال دراسات مستقبلية في الموضوع في مختلف المنظمات الجزائرية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

قائمة المراجع باللغة العربية :

- إبراهيم ، عبدالباري و زهير ، نعيم الصباغ ، 2008 ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- أحمد ، أبو زيد ، 2005 ، المعرفة وصناعة المستقبل ، وزارة الإعلام ، الكويت.
- آل غور: المستقبل. 2015 ، ستة محركات للتغيير العالمي ، ترجمة عدنان جرجس ، عالم المعرفة ، الكويت.
- أنجريس ، موريس ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، 2006 ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية : تدريبات عملية ، دار القصة للنشر ، الطبعة الثانية ، الجزائر .
- إدوارد كورنيش، 2007 ، ترجمة حسن الشريف ، الاستشراف : مناهج استكشاف المستقبل ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، لبنان ، بيروت.
- باهي ، مصطفى حسين والنشار ، عادل محمد وعبدالحفيظ ، إخلص محمد ، 2004 ، التحليل الإحصائي في العلوم التربوية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- البدرى، طارق وسهيبة نجم، 2008 ، الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.
- البطش ، محمد وليد وأبو رينة فريد كامل ، 2007 ، مناهج البحث العلمي : تصميم البحث والتحليل الإحصائي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن.
- البغدادي ، عادل هادي ، 2011 ، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالذاكرة التنظيمية وإدارة المعرفة ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- تشاندا ، أشلوك وكبرا شلبا ، 2002 ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، ترجمة : عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- جلاب ، إحسان دهش ، 2013 ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- جمال الدين ، محمد مرسي وآخرون ، 2002 ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- جمعة، محمد مصطفى : 2012 ، التنبؤ الاستراتيجي ، دراسة في تأثير التفكير الاحتمالي والمعلومات الدار العربية للعلوم ناشرون ، بيروت ، لبنان .

- الجشعمي ، نواف وبدان ، 2017 ، دراسات استشراف المستقبل ودورها في بناء اتخاذ القرار بالتركيز على أداة تخطيط السيناريو : دراسة ميدانية بجامعة الشارقة ، مكتبة الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة.
- جواد ، شوقي ناجي ، 2000 ، الإدارة الاستراتيجية ، دار حامد ، عمان ، الأردن.
- حمود ، خيضر كاظم ، 2002 ، السلوك التنظيمي، دار صفاء ، عمان ، الأردن.
- حمود ، خيضر كاظم ، 2009 ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، الإثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- حسن ، راوية ، 2003 ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعة ، القاهرة ، مصر
- حسن ، راوية ، 2003 ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر .
- حسين ، حريم ، 2000 ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية ، دار الحامد ، عمان، الأردن.
- حسين ، حريم ، 2003 ، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد ، عمان ، الأردن.
- أبو حطب ، فؤاد وصادق ، آمال ، 1991 ، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، المكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .
- خليل ، محمد حسن الشماع و خيضر، كاظم حمود، 2000 ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة، عمان ، الأردن .
- الدرادكة، مأمون و الشلبي، طارق 2002 ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- دراكر، بيتر ، ترجمة :صليب ، بطرس، 1994 ، الادارة والمستقبل: التسعينات وما بعدها ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- الدريبر، عبد المنعم عبد العال ، 2006 ، الاحصاء البرامتري واللابرامتري في اختبار البحوث النفسية والتربوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر .
- الدوري ، زكريا وصالح ، أحمد علي ، 2009 ، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال : قراءات وبحوث ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن.



- روبرت ، راندال وفاهي لبيام ، 1998 ، الإدارة بالسيناريوهات : السفر إلى المستقبل ، الشركة العربية للإعلام الإعلامي شعاع ، العدد 198 ، القاهرة ، مصر .
- زاهر ، ضياء الدين ، 2004 ، مقدمة في الدراسات المستقبلية : مفاهيم ، أساليب - تطبيقات ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، مصر .
- زكي ، أحمد عبد الفتاح وآخرون ، 2003 ، الدراسات المستقبلية ، دار المسيرة ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الطائي ، يوسف ، جحيم ، والفضل ، مؤيد عبد الحسين والعبادي ، هاشم فوزي ، 2006 ، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- طارق ، عامر ، 2008 ، أساليب الدراسات المستقبلية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- الظاهر ، نعيم إبراهيم ، إدارة المعرفة ، جدارا للكتاب العالمي ، 2009 ، عمان ، الأردن .
- الكبيسي ، عامر ، 2005 ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر .
- الكرخي ، مجيد ، 2014 ، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان ، دولة قطر ، كورتيش إدوارد ، ترجمة حسن الشريف ، 2007 ، الاستشراف : مناهج استكشاف المستقبل ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، الطبعة 2. بيروت ، لبنان .
- ماهر ، أحمد ، 2007 ، تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير ، الدار الجامعية . الإسكندرية ، مصر .
- مؤيد ، سعيد السالم وعادل ، حرحوش صالح ، 2002 ، إدارة الموارد البشرية ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن .
- محمد ، سعيد أنور سلطان ، 2003 ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر .
- محمد ، مزيان ، 1999 ، مبادئ البحث النفسي والتربوي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، وهران ، الجزائر .

- المشيتح ، عبد الرحمان بن صالح : 1418هـ ، العرب والمستقبل : إطلالة على دراسات المستقبل ، مكتبة العبيكان، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- نجم، عبود ، 2008 ، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن .
- أبو النصر ، مدحت ، 2007 ، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم ، المجموعة العربية للتدريب والتطوير والنشر ، القاهرة ، مصر .
- النعمي ، محمد عبد العال وخليفة غازي جمال وعبد الجبار ، توفيق ، 2009 ، طرق ومناهج البحث العلمي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- أبو النصر، مدحت ، 2009 ، قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والتطوير والنشر ، القاهرة ، مصر .
- صالح وسعيد ، السالم، 2009، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة ، جدارا للكتاب العالمي ، عمان ، الأردن .
- عباس، خليل محمد ، 2006 ،مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن .
- عبد الحي ، وليد ،مناهج الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في العالم العربي، 2007 ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- عبد اللطيف ، محمود مطر ، 2007، إدارة المعرفة والمعلومات ، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
- عبد الرب ،جمال يوسف ، 2010، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- عبد الغفار، حنفي ، 2002، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،

مصر .

عبدالفتاح ، جمال ، 2010 ، التربية ومجتمع المعرفة ، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

عبدالهادي ، نبيل أحمد ، 2006 ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

علام ، محمود صلاح الدين ، 2006 ، الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية ، دار الفجر ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن.

علي ، حجازي هيثم ، 2005 ، إدارة المعرفة: مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

العطية ، ماجدة ، 2003 ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة) ، دار الشروق ، عمان ، الأردن.

عقيلي ، عمر وصفي ، 2005 ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، دار وائل ، عمان ، الأردن.

العساف ، صالح حمد ، 2003 ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

الفاعوري إلهام محمود ، 2015 ، دور الذاكرة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة ، المنظمة العربية للتمية ، القاهرة ، مصر .

فضيل ، دليو وآخرون ، 2005 ، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية ، دار البعث ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر .

فليه ، فاروق عبده والزكي ، أحمد عبد الفتاح ، 2003 ، الدراسات المستقبلية منظور تربوي ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن .

الشرييني ، زكريا ، 2007 ، الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر .

العيسوي ، إبراهيم ، 2002 ، الدراسات المستقبلية : مشروع مصر 2020 .

متاح على الموقع : <http://csfs.bue.edu.eg/files/Studies/future%20studies%202020.pdf>

- الساعدي ، مؤيد نعمة ، 2013، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- الساعدي، مؤيد نعمة ، 2011، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- السالم ، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش ، 2002 ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، عالم الكتاب الحديث، عمان ، الأردن.
- السلمي ، علي ، 2004 ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر .
- سهيلة ، محمد عباس، 2003، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- الهوري، سيد ، 1999 ، منظمة القرن 21 (منهج تطوير الشركات والمؤسسات للعبور إلى القرن 21)، مكتبة عين شمس، مصر
- الهيبي ، هادي نعمان ، 2003 ، إشكالية المستقبل في الوعي العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان .
- ياسين ،سعد غالب ، 2007 ،إدارة المعرفة المفاهيم النظم والعمليات ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- واغرن ، سينثيا.ج ، ترجمة : الدملوجي، صباح صديق ، 2005 ، الاستشراف والابتكار والاستراتيجية : نحو مستقبل أكثر حكمة ، مجموعة بحوث الاجتماع السنوي لجمعية المستقبل العالم ، المنظمة العربية للتنمية ، القاهرة ، مصر.
- قائمة الرسائل والأطروحات باللغة العربية :
- الأمين ، حلموس ، 2011/2010 ، دراسة استشرافية حول مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة : دراسة حالة المنطقة الصناعية لولاية الأغواط ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة الوادي ، الجزائر.
- الباي ، محمد ، 2015/2014 ، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز المشاريع : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ،

الجزائر .

البغدادي ،عادل هادي ، **التعلم التنظيمي و الذاكرة التنظيمية وأثرهما في إدارة الموارد البشرية** ، 2006 ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد.العراق .

حرب، محمد محمد سحر ، 2015 ، **الأدوار المستقبلية لعضو هيئة التدريس بالتعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء تحديات العصر الحالي** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة قناة السويس كلية التربية بالإسماعيلية.

حسن ، زينب عباس ، 2012 ، **أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة** ، دراسة تطبيقية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ،

الربيعي ، دينا محمد جبر ، 2006 ، **البعد المستقبلي في التخطيط الاسرائيلي** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النهرين ، العراق.

لفتة ، رائد صابر ، 2004 ، **الاستشراف والتفكير الاستراتيجي في السلوك الاستراتيجي للدولة : الأنموذج العراقي** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النهرين ، العراق.

محمد ، جمال جاجي سعادوي ، 2016 ، **بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم التصميم الصناعي ، كلية الفنون التطبيقية ، جامعة حلوان ، مصر.

منال خلف الله جبارة الله حمد ، 2010 ، **التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط : دراسة حالة شركة سودابت** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الرباط الوطنية ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، الرباط ، المملكة المغربية.

العنتيبي ، اشرف أحمد عواض ، 2016 / 2017 ، **دراسة تقويمية لصحة استخدام أسلوب تحليل التباين في رسائل الماجستير والدكتوراه في كلية التربية في جامعة أم القرى عبر الفترة الزمنية 1421هـ - 1430 هـ** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية . عطا ،خالدية مصطفى ،2005، **الخصائص القيادية وأثرها في استشراف فاعلية المنظمة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ،المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد العراق .

علاء الدين ، جابر كوراز ، 2011 ، **أثر الذاكرة التنظيمية على رأس المال الفكري** ، دراسة حالة شركة غزة لتوليد الكهرباء ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة

، فلسطين .

عواطف، بنت أحمد حماد القاسمي ، 2004 ، **التعلم التنظيمي وأثره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية .

العزاوي ، عواطف شاكر ، 2005 ، **أثر التفكير المستقبلي للقيادات الإدارية في نقل المعرفة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، العراق .

فوزية ، مقراش ، 2015 ، **أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

الهميسات ، إيثار خلف ، 2014 ، **أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء ، السلط ، الأردن .

#### قائمة المجالات العلمية :

إبراهيم ، خليل إبراهيم ، 2015 ، **فلسفة النسيان التنظيمي في إطار التعلم والمعرفة التنظيمية** ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 21 ، العدد 82 ، ص ص 197-222 .

إبراهيم ، محمد عبد الحميد ، 2005 ، **الاتجاهات المعاصرة في دراسة المستقبل رؤية سوسولوجية** ، مجلة شؤون اجتماعية ، العدد 85 ، السنة 22 ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، ص ص 98-117 .

إبراهيم ، محمد منصور ، 2013 ، **"الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهمية توطئها عربياً"**

**Available at: [WWW.caus.org.lb/Home/down.php?articleID7/2015](http://WWW.caus.org.lb/Home/down.php?articleID7/2015)**

أحلام ، عبد العظيم مبروك ونهى ، يوسف السيد ، 2014 ، **مهارات استشراف المستقبل وعلاقتها بالمنظور المستقبلي لدى معلمات التربية الأسرية** ، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP) ، العدد (56) ، الجزء 3 ، ص ص 277-320 .

أيوب، ناديا حبيب 2004 ، **دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية** ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 44 ، العدد 1 ، ص ص 63 . 116 .

البغدادي ، عادل هادي ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي ، 2007 : دراسة على عينة من شركات الصناعة العامة ، مجلة الإدارة العامة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 65 ، ص ص 154-

162 .

بريش ، محمد الرجراجي ، 1989 ، الإشراف على فنون الاستشراف ، مجلة الهدى ، العدد 21 ، ص ص 48-34.

بيزان حنان الصادق ، 2006 ، نحو إدارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية، **cybrarians journal** ، العدد 6 ، متاح على الانترنت من خلال الموقع :

[http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=58](http://www.journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=58)

جباري ، عبد الحفيظ ، 1993 ، بدايات استشراف المستقبل في الولايات المتحدة الأمريكية ، مجلة القافلة ، المجلد 42 ، العدد 4 ، ص ص 44-39 .

الجبوري ، مهدي عطية موجي ، استخدام السيناريو كإطار لقياس مخاطر المجودات المالية : دراسة تحليلية ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، جامعة بابل ، المجلد 06 ، العدد 04 ، ص ص 148-114..

جمال ، دينا حامد ، 2013 ، الاستشراف المستقبلي وأثره في تطوير القطاع السياحي : مجمع المدائن أنموذجاً ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة 36 ، العدد 96 ، ص ص 01-22

جندلي ، رابع عبد الناصر ، 2017 ، الدراسات المستقبلية : تأصيل تاريخي مفاهيمي منهجي ، إصدارات المركز الديمقراطي العربي ، مجلة العلوم السياسية والقانون ، العدد الأول .

متاح على الموقع: <https://democraticac.de/?p=43833>

الحدراوي ، حامد كريم ، ومحمد منتظر جاسم ، 2013 ، العلاقة التفاعلية بين عوامل النجاح تخطيط السيناريو ومؤشرات أداءه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات : دراسة تطبيقية لآراء عينة من القيادات الإدارية المحلية في محافظة النجف الأشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 09 ، العدد 29 ، ص ص 295-257.

الحساوي ، سالم صلال ، 2006 ، الأفاق المستقبلية لهندرة المنظمة ، مجلة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 04 ، ص ص 127 - 140.

حريم ، حسين و الساعد ، رشاد، 2006 ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، عمان ، المجلد 2 ، العدد- 2 ، ص ص 245-225 .

الخشالي ، شاکر جارالله وآخرون ، 2013 ، أثر إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في مستشفيات عمان الخاصة ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية (سلسلة العلوم الإنسانية) ،

- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد 15، العدد 01، ص ص 79-98 .
- الدوري ، زكريا مطلق وصالح ، أحمد علي ، دور بناء السيناريوهات في تنشيط الفكر الاستراتيجي في عالم متغير ، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية* ، العدد 39 ، ص ص 25-44.
- الرجراحي ، محمد بريس، 1982، الاستشراف على فنون الاستشراف ، *مجلة الهدى* ، العدد 21 ، ص ص 37-48 .
- الزعبي ، محمد علي ، 2009 ، كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية : دراسة تطبيقية على عينة من شركات التأمين الأردنية المدرجة في بورصة عمان ، *المجلة العربية للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، العدد 3 ، ص ص 39-51.
- الطائي ، آمال سرحان سليمان ، 2013 ، توظيف تقنية العصف الذهني في تنمية الإبداع ، *مجلة بحوث مستقبلية* ، كلية الحداثة الجامعة ، مركز الدراسات المستقبلية ، العدد 41 ، ص ص 45-79 .
- طاهر ، فاضل جميل ، 2009 ، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة : دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية ، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، جامعة بغداد ، ص ص 118 - 142 .
- محسن ، الياسري و مظفر ، ناصر حسين ، 2012، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية ، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، المجلد 14، العدد 01، ص ص 08-34.
- عبدالستار ، إبراهيم دهام ، 2007 ، التعلم التنظيمي ودوره في نجاح المنظمات ، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* ، جامعة بغداد ، المجلد 13 ، العدد 45 ، بحث مسئل من رسالة ماجستير، ص ص 135-160.
- العربي ، شريف عبد المعطي والقشلان ، أحمد حسن ، 2009 ، تطوير الأداء في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مدخل التعلم التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة ، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي* ، صنعاء ، المجلد 02 ، العدد 3 ، ص ص 89-104.
- كلثوم ، بوهنة ومحمد ، بن عزة ، 2015 ، واقع قطاع الكهرباء في الجزائر : دراسة حالة مجمع سونلغاز ،



المجلة الجزائرية للعلوم والدراسات الاقتصادية ، العدد 06 ، ص ص 119 - 135.

لفتة ، جواد كاظم ، المقدمات المنهجية في إخفاق محاولات التطوير الاستراتيجي لمنظومة التعليم العالي في العراق ، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد ، المجلد 04 ، العدد 07 ، ص ص 144-176.

لوصيف ، عمار ، 2015 ، الدراسات الاستراتيجية : مقارنة مفاهيمية ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإدارية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2 ، الجزائر ، المجلد ب ، العدد 44 ، ص ص 255-270 .

مبروك ، ساحلي ، 2013 ، مناهج وتقنيات الدراسات المستقبلية وتطبيقاتها في التخطيط ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، المجلد 04 ، العدد 02 ، ص ص 188-204 .

موسى ، أحمد إبراهيم ، أثر مستوى صَمَت العاملين على الذاكرة التنظيمية :دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية ، مجلة جامعة الشارقة ، جامعة أبو ظبي ، المجلد 14 ، العدد 02 ، ص ص 137-172.

زاهر ، ضياء الدين ، 2002 ، مصفوفة التأثير المتقاطع واستخداماتها في تحسين التنبؤات المستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 8 ، العدد 26 ، ص ص 306-329.

ماري كونواي: مراجعة جديدة للتخطيط الاستراتيجي: منظور مستقبلي، الاستشراف والابتكار والاستراتيجية نحو مستقبل أكثر حكمة، مجموعة بحوث أقيمت في الاجتماع السنوي لجمعية مستقبل العالم، تحرير سينثياج واغتر، ترجمة صباح صديق الدملوجي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 78 - 79.

محمود ، عبد الفضيل ، 1988 ، الجهود العربية والإسلامية في مجال استشراف المستقبل، مجلة عالم الفكر، المجلد 18، العدد الرابع، دولة الكويت، وزارة الإعلام.

مختار ، محي الدين ، 1995 ، بعض تقنيات البحث وكتابة التقرير ، مجلة العلوم الإنسانية ، منشورات جامعة قسنطينة ، الجزائر، العدد 06 ، ص ص 45-63 .

المعاضيدي ، معن وعد الله ويوسف ، سناء خضر ، 2013 ، اللاتأكد البيئي وانعكاساته في تبني استراتيجيات التكيف التنظيمي ، مجلة بحوث مستقبلية ، كلية الحدباء الجامعة ، مركز الدراسات المستقبلية : ، العدد 42 ، ص ص 33-64.

مهدي ، محمد صالح والحكيم ، ليث علي يوسف ، 2015 ، العلاقة بين النسيان التنظيمي والمقررات

- الوظيفية ، دراسة لعينة من شبكة الاتصالات المتنقلة بمنطقة الفرات الأوسط من العراق ، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، المجلد 10 ، العدد 33 ، ص ص 184-220.
- نديم ، عدي زهير محمد وحسين حفصة عطاءالله والقيسي بلال جاسم ، 2011 ، أثر الرصد البيئي والثقافة الداعمة في الإبداع التنظيمي ، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، المجلد 3 ، العدد 6 ، ص ص 100-126 .
- النعمي ، صلاح عبدالقادر ، 2003 ، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة ، *المجلة العربية للإدارة* ، المجلد 23 ، العدد 1 ، ص ص 37-79.
- عبد الوارث ، إيمان محمد ، 2016 ، استخدام مخر العلم والتكنولوجيا والمجتمع والبيئة في تدريس الجغرافيا في تنمية مهارات التفكير المستقبلي والوعي بأبعاد استشراق المستقبل لدى طلاب المرحلة الثانوية ، *مجلة دراسات في التربية وعلم النفس ASEP* العدد 75 ، ص ص 17-58.
- العبيدي ، علي جاسم وجمال ، دينا حامد و خيضر ، أرادن حاتم ، 2013 ، أثر استخدام أسلوب العصف الذهني في نقل المعرفة : دراسة حالة مصرف الرافدين ، فرع شارع فلسطين ، *مجلة الإدارة والاقتصاد* ، السنة 36 ، العدد 95 ، ص ص 144-162.
- العدواني ، عبد الستار محمد وعلي ، رعد فاضل الحمداني و الشاهر ، عبد الفتاح محمود ، 2010 ، دور تقانة الذهانة المعمقة العصف الذهني في تعزيز فاعلية معالجة الأزمات : دراسة لآراء متخذي القرارات في عينة من المنظمات العراقية بنينوى ، *مجلة تنمية الرافدين* ، المجلد 32 ، العدد 97 ، ص ص 23-42.
- العلي ، أسعد حمّد و القسوس ، عنود جرس ، تطبيق سيناريوهات اختبارات الأوضاع الضاغطة على المصارف الأردنية، *مجلة دنانير* ، العدد 07 ، ص ص 30-54.
- عمران ، نضال عبد الهادي ، 2015 ، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات ، *مجلة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية* ، المجلد 63 ، العدد 3 ، ص ص 1280-1308.
- العمري ، غسان عيسى إبراهيم ، 2010 ، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية ، *المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب* ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المجلد 27 ، العدد 52 ، ص ص 73-120.
- العنزي ، سعد والسعيد ، يعرب عدنان ، 2014 ، مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية من

منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد ، 77 ، ص ص 1-42.

عواطف ، محمود شاکر ، 2010 ، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 06 ، العدد 19 ، ص ص 64-80 .

العنزي ، سعد والسعيد ، يعرب عدنان ، 2014 ، مراحل تكامل السيناريوهات مع الإدارة الاستراتيجية من منظور دراسة التطور التاريخي للسيناريوهات ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20 ، العدد ، 77 ، ص ص 1-42.

عواطف ، شاکر محمود ، 2012 : أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة : دراسة تحليلية لاستطلاع آراء عينة من المدراء العاملين في المصارف العراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 32 ، ص ص 227-248 ، بغداد ، العراق.

الفتلاوي ، ماجد و الكرعوي ، محمد ثابت ، استخدام أنماط تفكير السيناريو لدعم الاستراتيجيات ومتخذي القرار: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 02 ، ص ص 28-44.

فيروز مزياني ، 2016 ، الدراسات المستقبلية في العلوم السياسية: السيناريو أداة الوحدة المنهجية ، جامعة باتنة ، مجلة الأبحاث للدراسات الأكاديمية ، جامعة باتنة ، العدد 09. ص ص 471-487 .  
الساعدي ، مؤيد والعنزي ، سعد ، 2007 ، جدلية التنظير في ذاكرة المنظمة بين متاهة النماذج الصناعية وواقعية النموذج الهجين ، ص ص 01-32.

متاح على الموقع : <https://www.researchgate.net/publication/320864745>

السعيد ، يعرب عدنان ، 2017 ، تحليل مضمون اللاتأكد ( طبيعته وإدارته ) في إطار مدرستين للتفكير الاستراتيجي : منظور نظري ، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 23 ، العدد 99 ، ص ص 253-274.

السقا ،ناظم حسن رشدي هاشم ، 2015 ، أثر استخدام العصف الذهني في دعم كشف الاحتيال عند تدقيق القوائم المالي : دراسة لأراء عينة من مراقبي الحسابات في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 43، ص ص 1-28.

الشاهر ، علي عبد الفتاح محمود والحمداني ، رعد فاضل والعدواني ، عبد الستار محمد علي العدواني ،

2010 ، دور التقانة المعقدة :- العصف الذهني - في تقرير فاعلية معالجة الأزمات : دراسة لآراء عينة من المنظمات العراقية بينوي ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 23 ، العدد 32 ، ص ص 23-42 .  
وائل محمد إسماعيل ، التخطيط العلمي لصنع المستقبل: رؤى نظرية ، دراسات دولية العدد 47 ، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة واسط، المجلد 12 ، العدد 01 ص ص 102 75 .

وهيبة ، داس وجوهرة ، أظفي ، 2015 ، أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة : دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 40 ، ص ص 159-174 ، جامعة بسكرة ، الجزائر .

يعقوب ، ابتهاج إسماعيل ، استعمال إستراتيجية العصف الذهني لتعزيز الحكم المهني لمراقب الحسابات في تقييم استمرارية الوحدة الاقتصادية: دراسة لآراء عينة من مراقبي الحسابات في البيئة العراقية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة 39 ، العدد 109 ، ص ص 178 - 194 .

#### قائمة الملتقيات والمؤتمرات باللغة العربية :

أميل فهمي شنودة ، 2010 ، ، فعالية الدراسات المستقبلية في التنبؤ للتخطيط الاستراتيجي وجودته في التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس الدولي الثاني، "الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، الفترة من 14-15، كلية التربية النوعية بالمنصورة.

إبراهيم العيسوي (1998): السيناريوهات، بحث في مفهوم السيناريوهات وطرق بنائها في مشروع 2020 ، العدد (1)، منتدى العالم الثالث، مكتبة الشرق الأوسط، ص ص 1-22.

البواب ، جابر يحي علي ، 2018 ، دور استشراق المستقبل في العمل الإداري : دراسة تحليلية نظرية ، المؤتمر العلمي الأول للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة الأندلس ، صنعاء ، اليمن .  
مجلة استشراق المستقبل ، 2004 ، أوراق المؤتمر التاسع لكلية الآداب ، دار مجدلوي للنشر والتوزيع ، جرش عمان ، الأردن .

جرادات ، عمر ، 2013 : أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعات الرسمية الأردنية ، أعمال المؤتمر 24 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، 25-28 نوفمبر ، المدينة المنورة ، المملكة العربية السعودية.

عثمان ، ممدوح عبدالهادي ، 2002 ، التكنولوجيا ومدرسة المستقبل : الواقع والمأمول ، ندوة مدرسة

- المستقبل ، الرياض ، كلية التربية ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية.
- الدراسات المستقبلية في الوطن العربي الحال والمآل : أصنع مستقبلك بنفسك قبل أن يصنعه لك الآخرون ، 2015 ، وقائع الندوة التي عقدتها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم تونس ، الندوة المنظمة بتونس : 22 - 24 سبتمبر / أيلول 2014 .
- السن ، عادل عبد العزيز ، 2009 ، الاستشراف وبناء السيناريوهات ، مؤتمر "التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .
- الشرييني ، غادة حمزة ، 2016 ، استشراف مستقبل الجامعات العربية في سياق التصنيفات الدولية ، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي ( IACQA.2016 ) ، ص ص 93-100.
- ماري كونواي ، 2009 ، تحرير سينثياج واغتر، ترجمة صباح صديق الدملوجي مراجعة جديدة للتخطيط الاستراتيجي: منظور مستقبلي، الاستشراف والابتكار والاستراتيجية نحو مستقبل أكثر حكمة، مجموعة بحوث أقيمت في الاجتماع السنوي لجمعية مستقبل العالم ، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، ص ص 78 - 79.
- قائمة المعاجم باللغة العربية :**
- أبو الفضل، جمال ابن منظور، 1992 ، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان.
- مجمع اللغة العربية ، 2008 ، المعجم الوسيط ، نسخة الطالب ، القاهرة ، مصر.
- الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، 1987 ، القاموس المحيط، الطبعة الثانية، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان .
- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ج 9 ، 1997م ، دار صادر، بيروت، لبنان .
- قائمة المحاضرات باللغة العربية :**
- أمين عويسي ، 2018 ، أساسيات مناهج الاستشراف ، جامعة فرحات عباس سطيف ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ص ص 01-93 .
- قائمة الكتب باللغة الأجنبية :**

Ratcliffe, John, 2001, **Futures Studies : A Background Paper to Promote The Study OF FuturesFor the Real Estate Industry** , 6 th ,Dublin.

قائمة الرسائل العلمية باللغة الأجنبية :

Abel.Marie-H. , 2007 , **Apport des Memoires Organisationnelles dans un contexte d'apprentissage** ,Human-Computer Interaction , these de doctorat indenté , Universite de Technologie de Compiegne.

Disponible sur le site :<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00211976/document>

OLFA ,ben hamadi ,2012, **management des connaissances et mémoire organisationnelle : entre prendre connaissance et retrouver la mémoire** , thèse de doctorat inédit , université de Québec à trois rivières , canada.

Wu,c, 2009 , Social Relation , **knowledge Management and Organisational Performance : The mediator of Organisational memory** , Master These National cheng Kung university.

قائمة المجالات والدوريات باللغة الأجنبية :

Barbara, Levitt & James G. March , Organizational Learning, **Annual Review of Sociology**, Vol 14 , pp. 319-340.

Buckingham Shum, S.: Negotiating the Construction and Reconstruction of Organisational Memories, **Journal of Universal Computer Science**, Vol. 3, No. 8, 1997 ,pp 899-928.

Brown, J. S., Duguid, P.: Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. **Organization Science**. Vol. 2, No. 1, 1991,pp 40-57.

Cegarra,J. G & Sánchez-Polo, M. T Sánchez-Polo, M. T , 2011 , Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: An empirical investigation of Spanish SMEs , **The International Journal of Human Resource Management** , v22(1): p p 1-18 .

Chouaieb,A & Zaddem,Férid , 2012 , La mémoire organisationnelle et la dynamique de pouvoir dans l'entreprise, **Revue internationale sur le travail et la société** , vol 10 , n 1 , pp 24-50.

Cross , Rob and Baird , Lloyd ; 2000 , Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory , **Sloan management Review** , Vol 41 , pp 69-78.

Franz Lehner, Ronald K. Maier , How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? pp 01-36.

**Fernando Olivera** , 2002, Memory Systems In Organizations: An Empirical Investigation Of Mechanisms For Knowledge Collection, Storage And Access, **journal of management studies**, Vol 37 , pp 811-832.

Jeff Conklin, Ph.D.(2001) Designing Organizational Memory:Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy, p p 01-41.

Disponible sur le site M <https://www.researchgate.net/publication/243685143>

Hamidi , Saidatul Rahah , 2009, the Characteristic and Success Factors of an Organizational Memory Information System , **computer and information science** , Vol 2 , n° 1, pp 142-150.

Mechel.R , 2009 ? Assurer La Pérennité De La Memoire Organisationnelle Pour la Bonne Gouvernance .

Moorman, Christine & Miner , Anne S., 1997,The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity , **Journal of Marketing Research**, Special Issue on Innovation and New Products Vol 34 , n°1 , pp91-106.

Park J.E & Bunn M.D ,2003 , Organizational Memory : a new prespective on the Organizational Buying process , **journal of business & industrial marketing** , vol 18 , n° 03 , pp 237-257.

Sangphet & Sivakumar, K & Hult, G. Tomas MG. Tomas M, The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence , **Journal of the Academy of Marketing Science** , Vol 34, pp 600-612

Stein, Eric W ,1995 , Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management , **International Journal of Information Management**, Vol 15, pp 17-32.

Stein, E., Zwass, V.: Actualizing Organizational Memory with Information Systems. In: **Information Systems Research**, Vol. 6, No. 2, 1995, 85-117

Ungson, James P. Walsh and Gerardo Rivera , (Jan., 1991) Organizational Memory , ,**The Academy of Management Review** ,Vol. 16, No. 1, pp. 57-91 .

Walash,J.P 1 Ungson , G.R , 1991 , Organizational Memory , **Academy of Management Review** ,Vol. 16, No. 1, pp. 57-91

Wasim Ismail Al-Habil1, and Ala'Edein Koraz, 2012, Organizational memory impact on Intellectual capital, Case study - Gaza power generating company , **Journal of Business Management and Economics** Vol. 3(6). pp. 242-257.

Weick, K. E., Gilfillan, D. P.: Fate of Arbitrary Traditions in a Laboratory Microculture. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 17, 1971, 179-191

Wexler M.N , 2002 , Organizational Memory & intellectual capital , **journal of intellectual capital** , vol 03 n° 04 , pp 393-414.

#### قائمة المؤتمرات والندوات باللغة الأجنبية

Abdul Rahman na and Hamidi , s.r, 2006 , **Organisatioal Memory Information system** , case study in faculty of computer science , pp 1-14.

Ackerman , m and Halverson ,C , 2004 ,**Organizational Memory as Objects, Processes, and Trajectories: An Examination of Organizational Memory in Use** , computer supported cooperative work ( CSCW), 13 , pp 1-28.

Ackerman, M. S., Malone, T. W.: Answer Garden: A Tool for Growing Organizational Memory. In: Lochovsky, F. H, Allen, R. A. (eds.), Proceedings of the Conference on Office Information systems, 25.-27.4.1990, Massachusetts 1990, 31-39

Argyris, C., Schön, D.: Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Reading/Massachusetts 1978

Lehner, F., Maier, R., Klosa, O.: Organisational Memory Systems - Application of Advanced Database and Network Technologies in Organisations. Research paper no. 19, Department of Business Informatics III, University of Regensburg, February 1998

Michael E. Atwood , 2002 ,**Organizational Memory Systems: Challenges For Information Technology** Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences .

Murray Jennex & Lorne, Olfman & Pituma , Panthawi , 1998 , An Organizational Memory Information Systems Success Model: An Extension of DeLone and McLean's I/S Success Model : An Extension of DeLone and McLean's I/S Success Model ,  
**Published in:** Proceeding HICSS '98 Proceedings of the Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences  
, Vol 1 , pp 634-641.

Jennex , M & Lorne.O & P. Panthawi , 1998 , An Organizational Memory Information Systems Success Model: An Extension of DeLone and McLean's I/S Success Model : An Extension of DeLone and McLean's I/S Success Model , Published in: Proceeding HICSS '98 Proceedings of the Thirty-First Annual **Hawaii International Conference on System Sciences** , , Vol 1 , pp 634-641.

Guerrero , Luis and Pino, José A, Understanding Organizational Memory ,2001 , **Proceeding of XXI international conference of the Chilean computer science society** , pp 124-132.

Maier, R., Lehner, F.: Perspectives on Knowledge Management Systems – Theoretical Framework and Design of an Empirical Study. **Accepted at the European Conference on Information Systems** – ECIS 2000, Vienna 2000

Michael E. Atwood , 2002 ,Organizational Memory Systems: Challenges For Information Technology , **Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences** .

Wegner, D. M.: Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind. In: Mullen, B., Goethals, G. R. (eds.) Theories of Group Behaviour, New York et al. 1986, 185-208

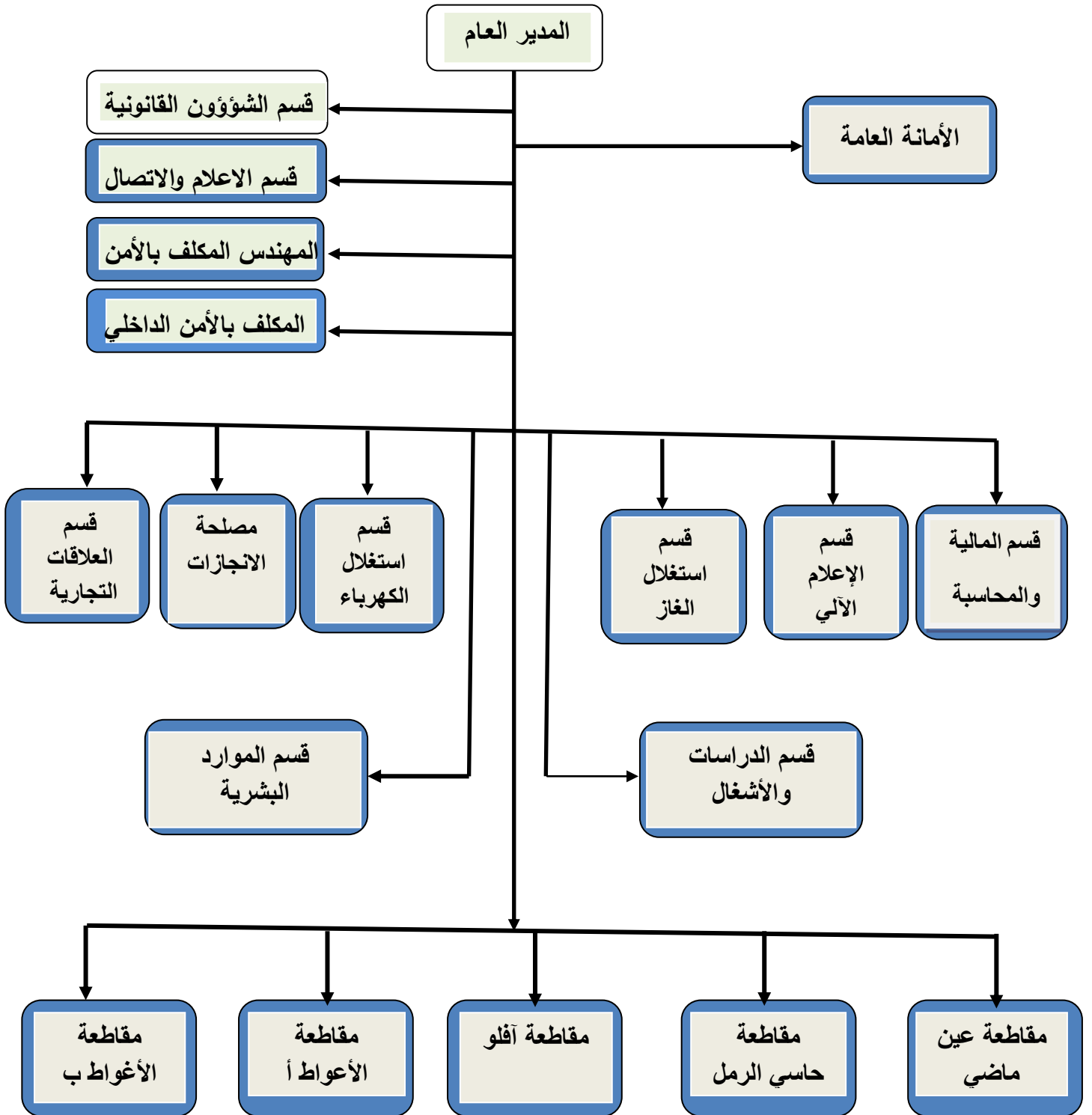
Tsai, C-Y & Lin , J.L & Chen , C-H , 2006 , Core Competence and Core Rigidity : Organizational Memory Prespective , **5th Asia Academy of Managment Conference** .

Zhang Li, Tian YeZhuang, Qi ZhongYing, 2004 , An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies , **Proceedings of 37th Hawaii International Conference on System Sciences - HICSS** , Miles & Keeman,2003 , Practical Guide to Regional Foresight in the UK .  
DISPONIBLE SUR LE SITE :. at: <https://www.researchgate.net/publication/235248345>



الملاحق

الملحق رقم : 01 : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط



المصدر : رئيس مصلحة المستخدمين

## قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	اللقب والاسم	الرقم
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	نورالدين تاويريت	01
جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ محاضر أ	محمد صافي	02
جامعة عمار ثليجي الأغواط	أستاذ محاضر أ	رمضان عمومن	03
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش	أستاذ محاضر أ	لفقير علي	04
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر أ	لعريط بشير	05
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر أ	بومنقار مراد	06

## الملحق رقم : 03 أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف، أختي الموظفة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لأجل القيام بدراسة علمية بعنوان : **الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل** ، والذي يحتوي على مجموعة من الأسئلة، نرجو منكم الإجابة عنها بعد قراءتها جيدا وبتمعن، ونأمل أن تكون إجاباتكم صريحة ودقيقة على كل الأسئلة الموجودة في الاستبيان.

يرجى منكم الإجابة على كل الفقرات بالتعبير عن رأيكم فيها بوضع علامة (x) في الخانة التي تختارونها وحسب ما ترونه مناسباً ، كما أنه لا داعي لكتابة الاسم واللقب.

مثال توضيحي: إذا كنت "موافق" على العبارة تضع العلامة (x) على النحو التالي:

العبرة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
تمتلك المنظمة قواعد بيانات تخزن فيها معرفتها.				x

إن هذه العملية ليست اختباراً ، وليست هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فلنك الحرية المطلقة في التأشير على ما يتوافق مع رأيكم وحسب ما هو متاح لديكم ، المهم هو التعبير بصدق نحوها.

ملاحظة : المرجو منكم قبل قراءة العبارات والتعبير عن آرائكم اتجاهها، والإجابة عن جميع فقرات الاستبيان إضافة إلى المعلومات العامة التي تأتي في مقدمة الاستمارة، وذلك بوضع علامة (x) داخل الإطار المناسب ، **أخي الموظف ، أختي الموظفة** : إن المعلومات التي ستدلي بها ستحاط بسرية تامة ولا يمكن استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي الذي أعدت من أجله ، وصدق نتائج البحث مرهون بصدق إجاباتك عن فقرات هذا الاستبيان ، لذلك يرجى الصدق والموضوعية والدقة في إجاباتك عنها.

كما لا يفوتنا أن نشكر لكم حسن تعاونكم ومساعدكم وتفهمكم ومساعدتنا في إنجاز هذا البحث ومنحكم لقدر من وقتكم في ملء هذه الاستمارة .

الباحث : ب. جوادي

المعلومات العامة

القسم التابع له :

استغلال الكهرباء  استغلال الغاز  العلاقات التجارية  الإعلام الألي

مكان العمل : بلدية الأغواط  بلدية حاسي الرمل  بلدية آفلو  بلدية عين ماضي

## 1- الذاكرة التنظيمية :

الأبعاد	الفقرات	غ موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما
المستوى	1- تمتلك المنظمة المعلومات النوعية والكمية المناسبة لأداء أعمالها.				
	2- تمتلك المنظمة مهارات متنوعة تساعدها على أداء العمل.				
	3- تمتلك المنظمة خبرات واسعة في مجال عملها.				
	4- منظمنا ذات شهرة في مجال تخصصها.				
	5- تولي المنظمة اهتماما كبيرا لعمليات البحث والتطوير الخاصة بها.				
الانتشار	6- نمط الاتصالات يسمح بالوصول إلى المعرفة المطلوبة بكافة أشكالها.				
	7- يتفق العاملون في المنظمة على أهمية المعرفة التي تخزنها المنظمة.				
	8- تسعى المنظمة إلى تقليل الفرق في مستوى المعرفة بين العاملين في مصالحتها المختلفة.				
	9- يبدي العاملون تفهما مشتركا للقضايا والمشكلات التي تواجه المنظمة.				
	10- يتشارك العاملون في المعرفة التي تم تجميعها في المنظمة.				
	11- يمكن للعاملين في المنظمة الوصول إلى المعلومات بسهولة ويسر.				
	12- تُعرّف المنظمة عاملها برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.				
	13- تهتم المنظمة بنشر المعرفة بين موظفيها في مجال المنتجات والخدمات التي تقدمها لزيائنها.				
	14- توثق المنظمة قواعد العمل والأحداث التي تعرضت لها والمحددة لما يجوز وما لا يجوز عمله فيها.				
	15- تعمل المنظمة على تطوير قدراتها على التنبؤ لما ستواجهه مستقبلا.				
	16- تولي المنظمة اهتماما للمعرفة التي تفسر العلاقات بين الأحداث التي مرت بها سابقا				
المحتوى	17- توثق المنظمة الإجراءات المعتمدة فيها بشكل دائم.				
	18- تتبنى المنظمة أساليب وطرق موحدة لأداء عملها.				
	19- يوجد في المنظمة وصف وظيفي مفصل لأداء كل وظيفة يحدد طرق أداء العمل.				
	20- تهتم المنظمة بتحديث الأدلة والإرشادات المتبعة في تنفيذ العمل.				
	الإجرائية				

					21- توثق المنظمة المؤهلات المطلوبة لأداء كل وظيفة فيها.		
					22- توفر المنظمة إجراءات وأساليب مناسبة لجمع المعرفة ونشرها والتشارك فيها بين العاملين.	الصلبة	الشكل
					23- تمتلك المنظمة قواعد بيانات تخزن فيها معرفتها.		
					24- تحتفظ المنظمة بأدلة وملفات مرتبة حسب التخصص تبعا للمجالات ذات العلاقة بعملها.		
					25- تحتفظ المنظمة بأنظمة معلومات تعمل على تحديث المعرفة المخزنة فيها باستمرار.		
					26- تشجع المنظمة عمالها على تبادل المعرفة فيما بينهم عبر لقاءات رسمية وغير رسمية .		
					27- تتوفر المنظمة على خريطة معرفية توضح المهارات القدرات المواهب الخاصة بالعاملين.	الليونة	الشكل
					28- يمتلك العمال معرفة تؤهلهم لأداء الأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه.		
					29- العمال في المنظمة على وعي تام بما يمتلكه زملائهم من معرفة ومهارات.		
					30- يتقبل العاملون في المنظمة مقترحات وأراء زملائهم في العمل أو يتقنون في خبراتهم.		
					31- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بالهيكل التنظيمي .		
					32- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بأساليبها الإدارية.	الإدارية	التوجه
					33- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بإدارة عملياتها ووظائفها.		
					34- تتوفر لدى المنظمة المعرفة اللازمة لصياغة الإستراتيجيات.		
					35- تمتلك المنظمة المعرفة اللازمة لإدارة الأزمات.		
					36- تقوم المنظمة بإدخال التقنيات الجديدة لتعزيز الإنتاجية وتحسين الخدمات.		
					37- تهتم المنظمة بتنفيذ برامج تحسين إنتاجية المعدات.	التكنولوجية	التوجه
					38- تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المهنية المتخصصة بالتكنولوجيا الداعمة لعملياتها.		
					39- تهتم المنظمة بتطبيق برامج أتمتة (Automatisation) لتعزيز وتحسين الإنتاجية أو الخدمات.		
					40- توفر المنظمة المعرفة الخاصة بإعادة الهندسة للعمليات الخاصة بالصيانة والتوصيل.		
					41- توثق المنظمة مكونات ثقافتها (شعارات ، رموز ، قصص وقيم ومعتقدات) في قاعدتها المعرفية.		
					42- تسمح المنظمة وتشجع عمالها بتجربة أساليب عمل وتعلم	الثقافية	

					أفكار جديدة.
					43-تعمل المنظمة على تفعيل ومشاركة جميع عمالها في كافة أنشطتها.
					44-تتوفر في المنظمة معرفة تعبر عن اهتمام قادتها فيها بأن يكونوا قدوة حسنة لبقية العمال.
					45-تعمل المنظمة على تقدير معرفة وخبرات عاملها .

2- مقياس استشراف المستقبل :

المنهج	الفقرات	غ موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما
الرصد	1-يتم مسح بيئة عمل المنظمة ( الداخلية والخارجية ) بصورة شاملة ومنظمة.				
	2-تمتلك منظمتنا شبكة اتصالات متقدمة لمعرفة توجهات وتوقعات الزبائن.				
	3-تتابع منظمتنا عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها.				
	4-تمتلك منظمتنا شبكة معلومات متطورة لمعرفة ما هو جديد في مجال الكهرباء والغاز.				
	5- تمتلك منظمتنا معلومات متقدمة عن تطلعات الزبائن وحاجاتهم المستقبلية.				
	6-تشخص منظمتنا الفرص السانحة لتحقيق أهدافها.				
العصف الذهني	7-تتبنى منظمتنا أسلوب التفكير الجماعي في كيفية تقديم الخدمات للزبائن.				
	8-نستغل لقاءاتنا مع الزبائن لاستئثار أفكارهم حول نوعية الخدمات الجديدة.				
	9-تشجع المنظمة الأفراد والجماعات على طرح الأفكار الجديدة المقدمة لهم.				
	10-تشجع المنظمة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار بخصوص التكنولوجيا المحتملة.				
	11-تشجع المنظمة على عدم انتقاد الأفكار المطروحة من قبل العمال.				
السيناريوهات	12- تعتمد المنظمة على الحلول الجماعية بدلا من الحلول الفردية.				
	13-تعمل منظمتنا على وضع توصيفات للأوضاع المستقبلية المحتملة.				
	14-لدى إدارة المنظمة أكثر من سيناريو واحد لتحسين أداء الخدمة المقدمة للزبائن.				
	15-يساعد التخطيط باستخدام السيناريو للاستعداد للتطورات المستقبلية المحتملة.				
	16-تملك المنظمة سيناريوهات مكتوبة عن مستقبل التطورات				

					التكنولوجية.
					17- تعتمد منظمتنا على أكثر من سيناريو للاستجابة لحاجات الزبائن المستقبلية.
					18- تستخدم المنظمة تطبيقات حاسوبية للمساعدة على ابتكار طرق جديدة للعمل في المستقبل.
					19- تعتمد المنظمة على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل المؤشرات للتعرف على حاجات الزبائن.
					20- تمتلك منظمتنا فرق عمل كفوة في مجال البحث والتطوير للتحسين المستمر للخدمات المقدمة.
					21- تقدم الإدارة العليا (الخبراء) في المنظمة أفكارا متنوعة لتجديد الخدمات المقدمة للزبائن.
					22- تناقش الإدارة العليا (الخبراء) أثر التطورات المستقبلية المحتملة على عمل المنظمة بصورة منتظمة.
					23- تعمل المنظمة على توزيع الوثائق (تقارير ونشرات) عن السوق على فرق العمل لمناقشتها .
					24- تشجع منظمتنا الاعتماد على فريق عمل كفء ومؤهل لجمع وتحليل مؤشرات الاتجاهات المستقبلية.

3



الملحق رقم : 04 : مخرجات تحليل البيانات من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

الخصائص السيكومترية لمقياس الذاكرة التنظيمية

جدول 17: يبين قيم معاملات ثبات الاتساق لمقياس الذاكرة التنظيمية الحياة وأبعاده الفرعية.

م	أبعاد المقياس	ألفا كرونباخ
01	مستوى الذاكرة التنظيمية	0.87
02	محتوى الذاكرة التنظيمية	0.84
03	شكل الذاكرة التنظيمية	0.81
04	توجه الذاكرة التنظيمية	0.88
	مقياس الذاكرة التنظيمية بشكل عام	0.95

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,950	45

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	15

جدول: يبين قيم معاملات ثبات الاستقرار لمقياس الذاكرة التنظيمية وأبعاده الفرعية.

م	أبعاد المقياس	قيم معاملات ثبات الاستقرار
01	مستوى الذاكرة التنظيمية	0.82**
02	محتوى الذاكرة التنظيمية	0.82**
03	شكل الذاكرة التنظيمية	0.74**
04	توجه الذاكرة التنظيمية	0.83**
	مقياس الذاكرة التنظيمية بشكل عام	0.89**

قيم معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد الفرعية من جهة ، وبين درجاتها والدرجة الكلية.

4	3	2	1	أبعاد المقياس
-	-	-	-	1- الرصد البيئي
-	-	-	0.67**	2- أسلوب دلفي
-	-	0.76**	0.61**	3- العصف الذهني
-	0.67**	0.66**	0.51**	4- السيناريوهات
0.83**	0.87**	0.89**	0.83**	مقياس استشراف المستقبل ككل

**Corrélations**

		d1	d23	d45	d678	S
d1	Corrélation de Pearson	1	,677**	,618**	,518**	,831**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
d23	Corrélation de Pearson	,677**	1	,767**	,666**	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37	37
d45	Corrélation de Pearson	,618**	,767**	1	,671**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37	37
d678	Corrélation de Pearson	,518**	,666**	,671**	1	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37	37
S	Corrélation de Pearson	,831**	,892**	,870**	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37	37

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		Prévoyance	d1
Prévoyance	Corrélation de Pearson	1	,590**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	142	142
d1	Corrélation de Pearson	,590**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	142	142

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		Prévoyance	d1

Prévoyance	Corrélation de Pearson	1	,530**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	142	142
d1	Corrélation de Pearson	,530**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	142	142

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations:

		Prévoyance	d1
Prévoyance	Corrélation de Pearson	1	,690**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	142	142
d1	Corrélation de Pearson	,690**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	142	142

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		Prévoyance	d2	d3	d23
Prévoyance	Corrélation de Pearson	1	,413**	,409**	,469**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	142	142	142	142
d2	Corrélation de Pearson	,413**	1	,543**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	142	142	142	142
d3	Corrélation de Pearson	,409**	,543**	1	,871**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	142	142	142	142
	Corrélation de Pearson	,469**	,880**	,871**	1
d23	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	142	142	142	142

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		Prévoyance	d4	d5	d45
Prévoyance	Corrélation de Pearson	1	,382**	,333**	,419**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	142	142	142	142
d4	Corrélation de Pearson	,382**	1	,431**	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	142	142	142	142
d5	Corrélation de Pearson	,333**	,431**	1	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	142	142	142	142
d45	Corrélation de Pearson	,419**	,812**	,877**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	142	142	142	142

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		Prévoyance	d6	d7	d8	d678
Prévoyance	Corrélation de Pearson	1	,402**	,546**	,541**	,540**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	142	142	142	142	142
d6	Corrélation de Pearson	,402**	1	,586**	,652**	,837**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	142	142	142	142	142
d7	Corrélation de Pearson	,546**	,586**	1	,649**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000

	N	142	142	142	142	142
d8	Corrélation de Pearson	,541**	,652**	,649**	1	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	142	142	142	142	142
d678	Corrélation de Pearson	,540**	,837**	,842**	,883**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	142	142	142	142	142

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Facteurs inter-sujets**

	Etiquette de valeur	N
travail	1 Laghouat	
	2 Aflou	
	3 Hassi Al-Raml	
	4 Ain Madi	
Spécialisation	1,00 informatique	
	2,00 Gaz	
	3,00 Électricité	
	4,00 commercial	

**الإحصاء الوصفي (الذاكرة التنظيمية) لأفراد العينة حسب متغيري مكان العمل والتخصص الوظيفي**

**Statistiques descriptives**

Variable dépendante: Y

travail	Spécialisation	Moyenne	Ecart-type	N
Laghouat	informatique	137,13	25,534	11
	Gaz	135,76	20,213	28
	Électricité	165,86	153,178	34
	commercial	132,13	18,525	12
	Total	146,02	92,947	85
Aflou	informatique	133,67	28,601	05

	Gaz	143,87	24,284	14
	Électricité	138,85	28,029	17
	commercial	137,71	5,529	07
	Total	139,25	24,710	43
Hassi Al-Raml	informatique	156,00	39,598	01
	Gaz	143,00	28,000	05
	Électricité	154,00	8,832	03
	commercial	125,50	7,778	01
	Total	146,83	21,079	10
Ain Madi	informatique	126,00	7,071	01
	Gaz	124,50	9,192	02
	Électricité	139,67	8,505	01
	Total	131,43	10,309	04
Total	informatique	136,57	26,069	18
	Gaz	138,04	21,530	49
	Électricité	155,10	115,228	55
	commercial	133,16	15,372	20
	Total	143,43	72,596	142

## نتائج اختبار ليفين (اختبار تجانس التباين)

Test d'égalité des variances des erreurs de  
Levene<sup>a</sup>

Variable dépendante: Y

f	ddl1	ddl2	Sig.
,708	14	127	,764

Teste l'hypothèse nulle que la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.

a. Plan : Ordonnée à l'origine + travail + Spécialisation + travail \* Spécialisation

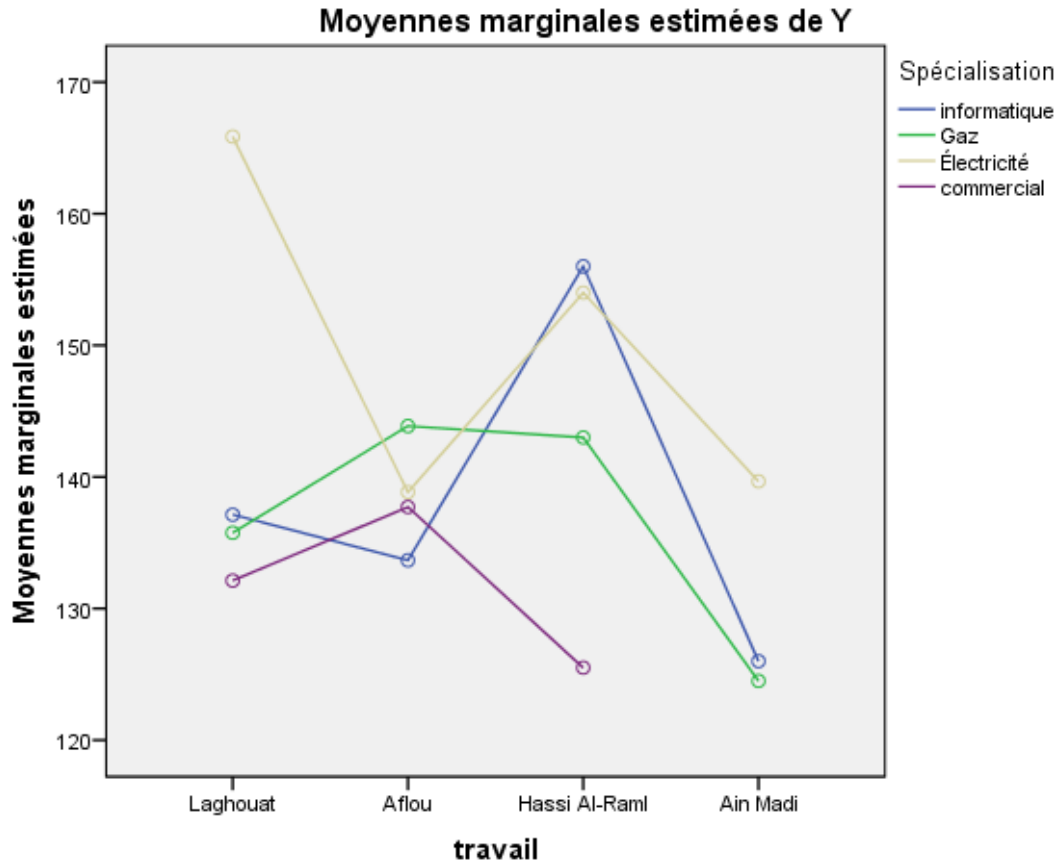
## Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: Y

Source	Somme des carrés de type III	Ddl	Moyenne des carrés	f	Sig.
Modèle corrigé	26580,259 <sup>a</sup>	14	1898,590	,340	,987
Ordonnée à l'origine	1107216,433	1	1107216,433	198,544	,000
travail	1995,038	3	665,013	,119	,949
Spécialisation	4417,628	3	1472,543	,264	,851
travail * Spécialisation	9189,130	8	1148,641	,206	,989

Erreur	858809,208	127	5576,683	
Total	4362180,000	142		
Total corrigé	885389,467	141		

a. R deux = ,030 (R deux ajusté = -,058)



Les moyennes non estimées ne sont pas représentées

### 1. Moyenne générale

Variable dépendante: Y

Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
		Borne inférieure	Limite supérieure
139,576 <sup>a</sup>	9,214	121,374	157,778

a. Basé sur la moyenne marginale de la population modifiée.

### 2. travail

Variable dépendante: Y

travail	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
Laghouat	142,718	8,096	126,725	158,711
Aflou	138,524	11,366	116,071	160,977
Hassi Al-Raml	144,625	23,118	98,956	190,294

Ain Madi	130,056 <sup>a</sup>	28,743	73,274	186,838
----------	----------------------	--------	--------	---------

a. Basé sur la moyenne marginale de la population modifiée.

### 3. Spécialisation

Variable dépendante: Y

Spécialisation	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
			Borne inférieure	Limite supérieure
informatique	138,200	20,261	98,175	178,225
Gaz	136,781	18,007	101,209	172,354
Électricité	149,593	14,604	120,744	178,443
commercial	131,780 <sup>a</sup>	20,906	90,480	173,079

a. Basé sur la moyenne marginale de la population modifiée.



4. Spécialisation \* travail

Variable dépendante: Y

Spécialisation	travail	Moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95%	
				Borne inférieure	Limite supérieure
informatique	Laghouat	137,133	19,282	99,043	175,224
	Aflou	133,667	24,892	84,492	182,841
	Hassi Al-Raml	156,000	52,805	51,685	260,315
	Ain Madi	126,000	52,805	21,685	230,315
Gaz	Laghouat	135,758	13,000	110,077	161,438
	Aflou	143,867	19,282	105,776	181,957
	Hassi Al-Raml	143,000	43,115	57,827	228,173
	Ain Madi	124,500	52,805	20,185	228,815
Électricité	Laghouat	165,857	12,623	140,921	190,793
	Aflou	138,850	16,698	105,863	171,837
	Hassi Al-Raml	154,000	33,397	88,025	219,975
	Ain Madi	139,667	43,115	54,494	224,840
commercial	Laghouat	132,125	18,669	95,244	169,006
	Aflou	137,714	28,225	81,955	193,473
	Hassi Al-Raml	125,500	52,805	21,185	229,815
	Ain Madi	.a	.	.	.

a. Cette combinaison de niveau de facteurs n'est pas observée, par conséquent la moyenne marginale de la population correspondante ne peut pas être estimée.