



الرقم التسلسلي: 2024/.....

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعه 2024

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار بالمنظمة

دراسة حالة مديرية الشباب والرياضة تبسة

تحت إشراف:

أ.د يحيي دريس

من إعداد الطالبة:

سلوى عميار

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ	الطاوس غريب
مشرفا ومقررا	أستاذ	يحيي دريس
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد	كوثر رامي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

1438



شكر و عرفان

" دَعَوَاهُمْ فِيهَا سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ وَتَحِيَّتُهُمْ فِيهَا سَلَامٌ "

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ " (يونس: 10)

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضله، وما تخطيت

العقبات والصعوبات إلا بتوفيقه عز وجل

والصلاة والسلام على رسول الله (صلى الله عليه وسلم)

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان للأستاذ الدكتور

دريس يحيى الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم والخلق،

فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل

داعية من الله أن يمد عمره ويمنحه الصحة والعافية

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء المناقشة

على تكريمهم قبول تقييم ومناقشة عملي هذا

إلى كل زملائي و زميلاتي بمديرية الشباب والرياضة -تبسة-

دون أن أنسى أن أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، والطاقم الإداري.

اللهم انفعني بما علمتني وانفع بي

فالحمد لله على حسن التمام والختام



الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى نور يضيء عتمتي.. إلى الأيدي التي تمد لي العون عندما أتعثر
وتدفعني للمقاومة.. إلى هديتي من الله والنعمة الكبيرة التي أعيشها؛

أبي وأمي حفظهما الله

وإلى بيتي الصغير...

زوجي الغالي؛ سندي وشريكي.. الداعم الأكبر لي في كل شيء..

والذي أخذ بيدي إلى ما أريد.. وأعاد إلي الثقة بقدرتي على التقدم..

وساندني طول فترة عملي هذا.. وكان مصدر التشجيع..

ورفع روحي المعنوية كلما زادت الصعوبات في طريقي

ببـرم ومبـسم؛ أبنائي قرة عيني وفلذة كبدي..

الابتسامات التي تغدق علي الأمل

إلى إخوتي وأخواتي؛ حبا وامتنانا

إلى كل أفراد عائلتي وعائلة زوجي

الحمد لله الذي يسر البدايات، وبلغنا الغايات

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

سلوى

فهرس عام

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	إهداء
III-II	فهرس عام
II	فهرس الجداول
II-II	فهرس الأشكال
II	فهرس الملاحق
ب- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مكانة الذاكرة التنظيمية بالمنظمة
03	المطلب الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية
10	المطلب الثاني: آليات عمل الذاكرة التنظيمية بالمنظمة
17	المطلب الثالث: واقع تطبيق الذاكرة التنظيمية بالمنظمة
26	المبحث الثاني: عمليات تحسين جودة القرار بالمنظمة
26	المطلب الأول: مدخل للقرار واتخاذ القرار بالمنظمة
32	المطلب الثاني: بيئة اتخاذ القرار بالمنظمة
38	المطلب الثالث: آليات الوصول إلى قرارات ذات جودة بالمنظمة
47	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية
47	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
52	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
57	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
63	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة بمديرية الشباب و الرياضة -تبسة-	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم عام عن مديرية الشباب و الرياضة -تبسة-
66	المطلب الأول: تعريف مديرية الشباب و الرياضة-تبسة- وهيكلها التنظيمي
68	المطلب الثاني: مصالح مديرية الشباب و الرياضة-تبسة- ومهام مكاتبها
68	المطلب الثالث: الموارد البشرية لمديرية الشباب و الرياضة -تبسة- والمؤسسات التابعة لها
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
74	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
77	المطلب الثاني: وسائل وأدوات الدراسة
82	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
84	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات
84	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
91	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
100	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
113	خلاصة الفصل الثاني
115	خاتمة
119	قائمة المراجع
127	قائمة الملاحق
-	ملخص

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
59	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية باللغة العربية	01
61	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية باللغة الأجنبية	02
72	الموارد البشرية التابعة لمديرية الشباب والرياضة -تبسة-	03
75	تداول الاستبيان	04
78	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	05
79	طول خلايا ليكرت الحماسي	06
82	قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة و المستقلة	07
83	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	08
84	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	10
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	11
88	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	12
89	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	13
91	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية التقنية	14
92	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية الإدارية	15
94	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية	16
95	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية التسويقية	17
96	ترتيب أبعاد متغير الذاكرة التنظيمية	18
97	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة القرار	19
101	نتائج معاملات الالتواء والتفلطح لبيانات إجابات أفراد العينة	20
101	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21
103	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	22

فهرس الجداول

105	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
107	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
108	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	25
110	نتائج اختبار t-test للعينه الواحدة لاختبار الفروق تبعاً للجنس	26
111	تحليل التباين الأحادي Anova للمركز الوظيفي	27

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	خصائص الذاكرة التنظيمية	01
12	مكونات الذاكرة التنظيمية	02
18	نموذج Walsh & Ungson للذاكرة التنظيمية	03
19	نموذج Watson للذاكرة التنظيمية	04
21	نموذج Stein & Zwass لتنظيم المعلومات للذاكرة التنظيمية	05
23	خطوات الذاكرة الوثائقية	06
34	عناصر اتخاذ القرار	07
40	خصائص جودة القرار	08
67	الميكمل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_	09
73	المؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_	10
76	نموذج الدراسة	11
85	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	12
86	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	13
87	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	14
89	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	15
90	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	16
112	نموذج خاص بنتائج الدراسة	17

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
127	تعداد الموارد البشرية لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_ حسب الجنس	01
129	المؤسسات الشبانية و الرياضية التابعة لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_	02
131	تعداد المناصب المالية المشغولة بمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_	03
135	إستمارة الإستبيان	04
137	نتائج برنامج spss	05
158	اتفاقية التربص	06
160	إذن بالطبع لمذكرة التخرج	07

مقدمة عامة

تعتبر المعرفة من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، وذلك بالوصول إلى الفرص واستغلالها للتميز وإضافة قيمة لها، وهذا ما يتطلب الاهتمام بها وإدارتها، فإكتساب المعرفة والحفاظ عليها وتخزينها بطريقة تسهل استرجاعها يسمح لها ببناء قواعد تخزين فيها مختلف معارف وخبرات المنظمة أو ما يعرف بالذاكرة التنظيمية، حيث ينظر لها على أنها المستودع الذي تخزن فيه المعارف والمعلومات، فبناء ذاكرة تنظيمية فعالة يساعد المنظمة في تحقيقها الإبداع من خلال تسهيل الوصول إلى الموجودات المعرفية بها، كما تضم الذاكرة التنظيمية كافة أنواع المعارف المهمة لأعمال المنظمة في الحاضر والمستقبل والتي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

تعد عملية اتخاذ القرار في المنظمة أحد العمليات الإدارية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالذاكرة التنظيمية وذلك من خلال المعارف والمعلومات المخزنة فيها، إذ أن جودة القرار تعتمد وبشكل كبير على مدى جودة ودقة المعلومات التي يتخذ على أساسها والوقت المناسب للحصول عليها.

وتعتبر مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ من بين المؤسسات التي تهتم بذاكرتها التنظيمية وتعمل على تطويرها واستعمالها في تحسين جودة القرارات، لذا سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_.

أولاً: إشكالية الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لمعالجة العلاقة الموجودة بين الذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة؛ وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو أثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة؟

وما واقع ذلك بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_؟

ولغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالذاكرة التنظيمية؟
- ما المقصود بجودة القرار؟
- ما علاقة الذاكرة التنظيمية باتخاذ القرار؟
- ماهي أنواع الذاكرة التنظيمية؟
- كيف يمكن أن تساهم أنواع الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم وضع مجموعة من الفرضيات لهذه الدراسة تمثلت فيما يلي:

1. الفرضية الرئيسية

حيث تمثلت في:

■ الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. الفرضية الفرعية الأولى

وتتمثل في:

■ الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التقنية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التقنية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. الفرضية الفرعية الثانية

وتتمثل في:

■ الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الإدارية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الإدارية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. الفرضية الفرعية الثالثة

وتتمثل في:

■ الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الثقافية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الثقافية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. الفرضية الفرعية الرابعة

وتتمثل في:

■ **الفرضية العدمية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التسويقية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التسويقية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. الفرضية الفرعية الخامسة

وتتمثل في:

■ **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير الجنس في مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير الجنس في مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. الفرضية الفرعية السادسة

■ **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي كانت وراء اختيار موضوع الدراسة تتمثل أهمها فيما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص؛
- التعرف على العلاقة التي تربط الذاكرة التنظيمية بجودة القرار بالمنظمة.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في مكانة الذاكرة التنظيمية وأثرها على تحسين جودة القرار بالمنظمة ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال تقسيمها إلى أهمية علمية وعملية كما يلي:

1. الأهمية العلمية

تتمثل في أهمية الذاكرة التنظيمية بالنسبة للمنظمة في الحفاظ على أهم معلوماتها ومعارفها وتميزها عن غيرها من المنظمات، بالإضافة إلى الأهمية الكبيرة التي تحتلها جودة القرار بالمنظمة في حل المشكلات التي تواجهها، كما تتبع هذه الأهمية كذلك من كون موضوع الدراسة من المواضيع التي لا يزال يهتم بها الباحثون.

2. الأهمية العملية

وتتمثل فيما ستقدمه الدراسة الحالية من نتائج واقتراحات لمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_، والتي من شأنها أن تعزز دور الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار بالمنظمة وتساعد في تقديم نتائج أفضل، وتسهيل عمل الموظفين من خلال توفير المعلومات المناسبة في المكان والوقت المناسب لعملية اتخاذ القرار والتحسين من جودتها.

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف يمكن ذكرها فيما يلي:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المتعلقة بالذاكرة التنظيمية وأهم أبعادها؛
- التعرف على عمليات تحسين جودة القرار بالمنظمة؛
- معرفة مدى تأثير الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_.

سادساً: حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وتطبيقاتها والوصول إلى نتائجها وتفسيرها ضمن:

1. الحدود الزمنية

تتمثل في فترة التبرص التي استغرقتها الدراسة الميدانية، بعد عملية تحديد الموضوع واختيار مكان إجراء الدراسة الميدانية؛

2. الحدود المكانية

وتتعلق بالمكان الذي تم اختياره لتطبيق الدراسة وهي مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_.

3. الحدود البشرية

تتمثل في عينة الدراسة المتكونة من 50 موظف بمديرية الشباب والرياضة لولاية _تبسة_.

4. الحدود الموضوعية

تتعلق بموضوع الدراسة وهو ذو جانبين أحدهما الذاكرة التنظيمية وما يرتبط بها من مفاهيم وإتخاذ القرار خاصة من ناحية تحسين جودته.

سابعاً: منهج الدراسة والأدوات المستعملة

من خلال طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى الوصول إليها قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة، كما تم في الجانب التطبيقي الاعتماد على الملاحظة واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات والاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على كيفية تأثير الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة في المؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: مرجعية الدراسة

تتمثل في مختلف المراجع التي تمت الاستعانة بها من خلال التركيز على الدراسات السابقة، وقد اشتملت مقالات منشورة في مجلات، كتب بلغات مختلفة، عربية وأجنبية، وغيرها.

تاسعاً: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين؛ الفصل الأول تناولنا فيه الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة من خلال التعرف على مكانة الذاكرة التنظيمية وعمليات تحسين جودة القرار بالمنظمة، كما تم إدراج مجموعة من الدراسات السابقة التي ترتبط بالدراسة الحالية وتحليلها، أما في الفصل الثاني فهو الجانب التطبيقي للدراسة حيث تم فيه تقديم عام عن مديرية الشباب والرياضة _تبسة_، ما تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وكذا المعالجة الإحصائية للبيانات مع تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS.

الفصل الأول:

الإطار النظري للذاكرة التنظيمية

و جودة القرار بالمنظمة

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية و جودة القرار بالمنظمة

تمهيد

تواجه المنظمات تغيرات كبيرة في مجال ثروة المعلومات والمعرفة، وذلك راجع لطبيعة المعرفة وأهميتها كمورد يتميز عن الموارد الأخرى في المنظمة، فهي تستطيع أن تخسر كما هائل من المعارف التراكمية لأسباب متنوعة وهذا ينعكس سلبا عليها وعلى أداؤها، لذلك لا بد للمنظمة أن تكون لها ذاكرة تنظيمية تستطيع بموجبها تمكين العاملين من الوصول لما تم تخزينه من معرفة، وذلك لسهولة استرجاعها واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة، وعليه فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تملك ذاكرة تنظيمية فعالة تساعد في حل المشكلات وتحسين جودة القرارات.

ولتوضيح المفاهيم أكثر، تم إعداد مجموعة من الدراسات السابقة من أجل الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه وتوضيحه، إضافة إلى الوصول إلى تفاصيل أكثر حول الموضوع، وذلك ما سنحاول الإلمام به في هذا الفصل ومناقشته من خلال التطرق إلى :

- ❖ المبحث الأول: مكانة الذاكرة التنظيمية بالمنظمة؛
- ❖ المبحث الثاني: عمليات تحسين جودة القرار بالمنظمة؛
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

المبحث الأول: مكانة الذاكرة التنظيمية بالمنظمة

تطرت الكثير من الدراسات لموضوع الذاكرة التنظيمية بالمنظمة، حيث يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي أثارت الكثير من الجدل خاصة من ناحية المفهوم والخصائص، وعليه فإننا سنسعى ومن خلال هذا المبحث إلى الإحاطة بالجوانب المختلفة للذاكرة التنظيمية بالمنظمة من الناحية المفاهيمية وكذا النماذج المستخدمة ومعوقات اعتمادها والاهتمام بها، و ذلك من خلال التطرق إلى ثلاثة مطالب و المتمثلة في:

❖ المطلب الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية؛

❖ المطلب الثاني: آليات عمل الذاكرة التنظيمية؛

❖ المطلب الثاني: واقع تطبيق الذاكرة التنظيمية بالمنظمة.

المطلب الأول: ماهية الذاكرة التنظيمية

إن مفهوم الذاكرة التنظيمية واسع وغير دقيق بسبب الخصائص المختلفة له، لذلك فإن الكثير من المنظمات تركز على أهميته وتحقيق الهدف منه بالنسبة لها.

أولاً: مفهوم الذاكرة التنظيمية

تسعى المنظمات منذ نشأتها للإبداع والتميز عن منافسيها في كل المجالات، لذا فهي تعمل دائما على الاحتفاظ بخبراتها ومعارفها، وأيضا على تجارها الناجحة التي مرت بها، ويعتبر الفرد بمثابة المنبع الأساسي للمعرفة نتيجة للخبرة الذاتية والتجارب والسعي لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن المعرفة بدورها تعتبر من أهم العناصر التي تعزز ثقافة المنظمة وتساهم في بناء ذاكرتها التنظيمية*.

1. مدخل لإدارة المعرفة

تعتبر المعرفة من الركائز الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في المنظمة، وكذا المورد الأكثر أهمية الذي يميزها في ظل اقتصاد المعرفة، فهي بمثابة ثروة حقيقية، لذا تسعى المنظمة لتحقيق النجاح واكتساب ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بها، وفي ظل التغيرات الديناميكية والمستمرة التي يشهدها العالم بصفة عامة والمنظمة بصفة خاصة، ظهر مصطلح إدارة المعرفة الذي أصبح من الاستراتيجيات التي تتبناها معظم المنظمات من أجل تنمية قدراتها ومواكبة التطورات والمستجدات، فلا يمكن فهم إدارة المعرفة دون التطرق لمفهوم المعرفة.

* تسمى كذلك الذاكرة التنظيمية ب: الذاكرة المؤسسية، معرفة الشركة، الذاكرة المشتركة، مستودعات المعرفة.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

1.1 مفهوم المعرفة

هناك العديد من التعاريف التي قدمت للمعرفة؛ فهناك من عرفها على أنها " الخبرات والمهارات المكتسبة من خلال التجربة أو التعليم، وهي مجموع ما هو معروف في مجال معين"¹، كما يرى البعض أنها " تتكون نتيجة التراكم المعلوماتي ، بمعنى أن أستخدم أكثر من معلومة لتوضيح أمر أو علاقة ما ينتج عنه معرفة تجعل عملية الإلمام به تأتي بصورة أكمل"²، وهناك من يرى أن المعرفة عبارة عن " معلومات معالجة ومفهومة، يمكن الاستفادة منها في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات والتعامل مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة"³. في حين عرفها آخرون على أنها: "كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ القرارات الصائبة"⁴، كما عرفت على أنها " تكامل المعلومات والأفكار والتجارب والحدس والمهارات والدروس المتعلمة، والتي تخلق قيمة مضافة للمنظمة"⁵.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى أن المعرفة هي تراكم للمعلومات وكذا الخبرات والمهارات المكتسبة من خلال التجارب والقيام باستغلالها واستخدامها، فالتوظيف الأمثل لها يؤدي إلى القرارات الصائبة، والتي تساعدنا بدورها في معالجة المشكلات وحلها.

2.1 مفهوم إدارة المعرفة

تعددت تعاريف إدارة المعرفة وذلك من خلال الأدبيات المتعلقة بها، فمنهم من عرفها على أنها " مزيج من الأنشطة والأدوات التي تطوي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من أجل تحسين الأداء التنظيمي"⁶، كما عرفت بأنها " التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها، واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة، وتحقيق وتحسين الأداء، والارتفاع إلى مستويات أعلى في الإنجاز"⁷.

¹ علاء نجاح نوري، المعرفة السياسية في الإذاعات الدولية الموجهة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص: 75.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، القاهرة، مصر، 2020، ص: 12.

³ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2018، ص: 28.

⁴ سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، 2016، ص: 21.

⁵ إيناس أبو بكر محمود الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018، ص: 32.

⁶ عبد المحسن الناصر، عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، ص: 34.

⁷ محمد بن عبد الله الشبيبي، إدارة المعرفة الاستراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020، ص: 23.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

كما يرى البعض أنها "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وحصر كل أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول، والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"¹.

من خلال التعاريف فإن إدارة المعرفة هي مجموع النشاطات والممارسات التي تسهل عمليات جمع وتنظيم ومشاركة ونشر المعرفة بين أفراد المنظمة، والتي تؤدي إلى تحسين الأداء بالمنظمة والكفاءة في اتخاذ القرارات.

2. مفهوم الذاكرة التنظيمية

تهتم إدارة المعرفة بجمع المعلومات من داخل المنظمة وخارجها ثم تقوم بتحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى معارف، حيث أن المعرفة تعتبر المورد الأساسي الذي يساعد المنظمة على الإبداع والابتكار والاستمرار، فهي تتخذ مختلف الطرق الفعالة للحفاظ على كل المعلومات والمعارف والخبرات والأفكار القيمة التي تمكنها من التميز وتدفعها للنجاح، كما تسعى لإدامة معارفها طوال فترة تواجدها، للرجوع إليها وقت الحاجة، وذلك من خلال ذاكرتها التنظيمية، حيث أن المنظمة لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن تدوم إلى يومنا هذا من دون أن تكون لها ذاكرة تنظيمية.

فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الذاكرة التنظيمية فمنهم من عرفها على أنها "المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة بهدف الاستخدام المستقبلي"²، كما تعرف كذلك على أنها "جميع أصول المعرفة المملوكة للمنظمة، فهي مستودع المعرفة التنظيمية"³، وفي تعريف آخر فإن الذاكرة التنظيمية هي "المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة"⁴، وهناك من يرى أنها تمثل "معلومات ومعرفة المنظمة والعملية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات وتخزينها واسترجاعها من قبل أعضاء المنظمة"⁵، فهي بمثابة "وحدة جماعية تقوم بتخزين المعلومات"⁶.

¹ أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2016، ص: 52.

² مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2019، الأردن، عمان، 2019، ص: 197.

³ حسين السيد طه، "دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 14، العدد 2، 2022، ص: 02.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2012، ص: 141.

⁵ Cem Sen et autres, "**Organisational Memory: A qualitative research study on a multi – cultural organization**", Brussels, Belgium, Vol :52, N :4, 2021, p: 1530.

⁶ Felix langemayr, Organisational Memory as a function: the construction of Past, Present and future in organisations, published by Springer Nature, Zurich, Switzerland, 2016, P :16.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

في حين عرفها آخرون على أنها " نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المنظمة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية، تزود هذه المخازن من قبل القواعد الشخصية والعلاقات التي تربط هذه القواعد"¹، وهناك من يرى الذاكرة التنظيمية بأنها: " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الذاكرة التنظيمية هي كل ما اكتسبته المنظمة من خبرات ومهارات ومعلومات ومعارف طول فترة تواجدها، فهي بمثابة المستودع الذي تخزن فيه معرفة المنظمة والتي تساعدها في اتخاذ القرارات ودعمها، كما تشير إلى كافة العمليات التي تهدف إلى الاحتفاظ بكل المعارف التي تخص المنظمة بهدف استرجاعها والاستفادة منها مستقبلاً.

ثانياً: خصائص الذاكرة التنظيمية

ترابط الذاكرة التنظيمية بشكل متكامل مع كل أنواع المعرفة لكونها الدعامة المحورية لبناء المعرفة، وهذا ما يجعل لها عدة خصائص نذكر منها:

1. سهولة الحصول عليها

تعتبر الذاكرة التنظيمية تمثيل صريح للمعرفة والمعلومات داخل المنظمة، نستطيع بكل سهولة من خلالها الوصول إلى المعرفة والحصول عليها، لكونها متوفرة في كل وقت ومتاحة لجميع أعضاء المنظمة لتوظيفها وإعادة استخدامها وقت الحاجة³؛

2. المرونة والاستقرار

تقوم الذاكرة التنظيمية بتمكين المنظمة من التعلم من سلوكها والتعرف على مدى تأثير المستجدات عليها، فهي تستطيع من خلال تحليل المكونات المعرفية وما يحصل من تغيرات وتطورات في بيئة المنظمة الخارجية أن تحسن من أدائها وتكون بذلك أكثر مرونة في التكيف مع محيطها والمحافظة على الاستقرار⁴؛

¹ حسين محمد عتوم، يحي أحمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، (ص، ص): (150، 149).

² صباح مجبل حسين وآخرون، الذاكرة التنظيمية، جزء من محاضرات نظرية المنظمة لبرامج الماجستير، جامعة الفرات الأوسط، العراق، الكوفة، 2019، ص: 05.

³ Nada mata, Rose Dieng- Kuntz, **Knowledge and organizational memories**, 1st Edition, Springer science and business publishers, New York, 2012, p:30

⁴ بلقاسم جودي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل: دراسة عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، (ص، ص): (50، 49).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

3. التعلم من تجارب المنظمة

يتم التعلم من تجارب الماضي المخزنة في الذاكرة التنظيمية واسترجاعها في الحاضر والمستقبل لعدم الوقوع في نفس الأخطاء السابقة، وكذا لتحديد موقع المعرفة العامة في المنظمة وذلك لاستخدامها في دعم عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات التنظيمية المختلفة¹؛

4. خصوصية المعرفة

تتميز كل منظمة بطريقة إدارة خاصة بها، حيث تعتبر معارفها وطريقة إدارة هذه المعارف قائمة على تاريخ المنظمة وعليها أن تحتفظ بها في ذاكرتها التنظيمية، والتي قد تقودها إلى الإبداع من خلال موجوداتها المعرفية التي تكون في حدود علم موظفيها ومتاحة لهم دون غيرهم لتفادي ذهابها لمنافسيهم، وهذا ما يكسبها طابع الخصوصية²؛

5. التفاعل بين أعضاء المنظمة:

تتضمن الذاكرة التنظيمية تجارب وخبرات الأفراد إلى جانب ما تشمل عليه من ثقافة المنظمة والمتمثلة في البناء التنظيمي، وكذا الوثائق الرسمية والملفات المتعلقة بالبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، فالذاكرة التنظيمية تؤدي إلى التفاعل بين أعضاء المنظمة من خلال نقل الخبرات والتجارب من الأعضاء القدامى إلى الأعضاء الجدد، فهي تؤدي إلى نوع من التلاحم بين هاته الأعضاء، حيث يتم التصرف والاتصال فيما بينهم بصفة متبادلة³؛

6. الاستخدام المستقبلي:

تعتبر الذاكرة التنظيمية المستودع الذي يخزن المعرفة، فهي تمكن عمال المنظمة من خلال الرصيد المعرفي المخزن من الاستخدام المستقبلي⁴. وفي الأخير نجد أن خصائص الذاكرة التنظيمية متنوعة وتتعلق بجميع أنشطة إدارة المعرفة، فهي تساعد في زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين الطريقة التي تدار بها المعرفة.

ويمكن لنا الاستفادة من الأفكار والآراء السابقة بتوضيح الخصائص وجمعها في الشكل الموالي:

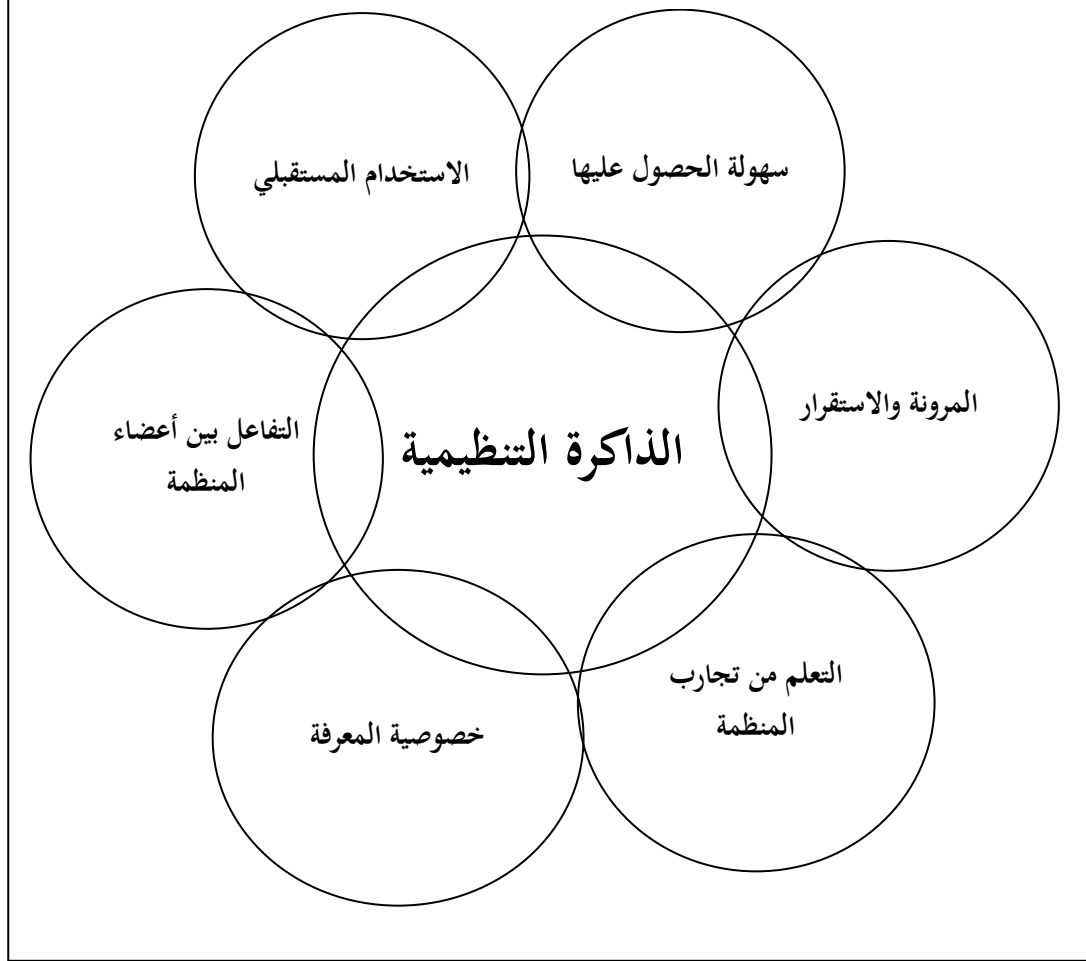
¹ سميرة قوسي ، عنان فاطمة الزهراء، " تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار عنابة "، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، عنابة، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص: 196.

² بلقاسم جودي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

³ فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 28.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، العربية للتدريب والنشر، 2013، ص: 90.

الشكل رقم (01): خصائص الذاكرة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

ثالثاً: أهمية الذاكرة التنظيمية

يمكن تجسيد أهمية الذاكرة التنظيمية في النقاط التالية:

1. وعاء للحفظ

تعمل الذاكرة التنظيمية على الاحتفاظ بمكونات رأس المال الفكري، فهي بمثابة الوعاء الذي يحفظ هذه المعارف التي هي أساس وأصل المنظمة، فالذاكرة التنظيمية تعمل على توسيع هذا الأصل وحفظه؛

2. مستودع التجارب والخبرات

امتلاك المنظمة لذاكرة تنظيمية فعالة يجنبها الوقوع في الأخطاء السابقة ويوفر لها الجهد والوقت، وذلك من خلال تجاربها وخبراتها الماضية المخزنة؛

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

3. دعم العاملين الجدد

وجود ذاكرة تنظيمية غنية يجنب المنظمة خطر الموظفين الجدد، لاسيما في الأشهر ال أولى كونهم لا علم لهم بماضي وتجارب المنظمة، لذلك فإن الذاكرة التنظيمية العميقة والغنية سوف تربط الموظفين الجدد بالمعرفة المتراكمة؛

4. قاعدة للمعرفة

إن بناء ذاكرة تنظيمية كفؤة ناجمة عن تراكم المعلومات الذي يشكل قاعدة المعرفة، تستوعب جميع المعارف اللازمة لفهم متطلبات المنظمة وكذا تقوم بإسناد متخذي القرار؛

5. الانسيابية

وذلك من خلال ضرورة تكيف المنظمة مع هياكلها بما يتلائم مع حالات التكرار والازدواج والتضارب الوظيفي. وهذه الانسيابية تجعلها تواكب التطورات المتسارعة بكفاءة وفعالية¹؛

6. مصدر قوة للمنظمة

يعد ضبط المعلومات والسيطرة عليها مصدر القوة للمنظمة، وكذا يسهم محتوى المعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية في رفع كفاءة وفعالية عملية صنع القرارات². وبناء على ذلك فإن أهمية الذاكرة التنظيمية تنبثق من أهمية المعرفة وإدارتها كونها المستودع الذي تخزن فيه المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل، فكلما استخدمت المنظمة ذاكرتها التنظيمية استخداما أمثلا كلما كانت الفاعلية عالية مما يؤدي بالمنظمة إلى التفوق والتميز.

رابعا: أهداف الذاكرة التنظيمية

تهدف الذاكرة التنظيمية إلى تحقيق مزايا متنوعة للمنظمة وكذلك تعزيز مكانتها، وذلك من خلال الأهداف التالية:

1. دعم القرارات

تقوم الذاكرة التنظيمية بتزويد المستخدم بالإرث المعرفي المخزن، وذلك بهدف مساعدته في اتخاذ القرار ودعمه؛

¹ حسين محمد عتوم، يحيى أحمد عتوم، مرجع سبق ذكره، (ص، ص): (170،169).

² أحمد إبراهيم موسى، " أثر صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، 2017، ص: 152.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

2. التخزين والقدرة على الاسترجاع

يؤدي تخزين وتصنيف المعارف والخبرات وتوثيقها إلى إمكانية استرجاعها لاعتمادها في السياق التنظيمي وخاصة تلك المتعلقة بحل المشكلات واتخاذ القرارات؛

3. مشاركة المعرفة

الذاكرة التنظيمية ليست فقط عملية تراكمية للمعارف وحفظها، ولكنها تتضمن أيضا عملية الاتصال والتعلم بين العاملين بالمنظمة في فرق العمل من خلال عملية مشاركة المعرفة، أي جعل العمل التنظيمي داخل المنظمة بشكل جماعي لا فردي لأن العمل الجماعي يدوم لفترات أطول من العمل الفردي؛

4. الاستمرار في العمل

بفضل الذاكرة التنظيمية فإنه عندما يغادر فريق العمل أو على الأقل بعض منهم، فإنه بإمكان باقي الفريق الاستمرار في العمل. كما هو الحال كذلك بالنسبة لقدم فريق عمل جديد فإنه يستطيع بداية العمل بكل سهولة¹؛

5. تنفيذ النشاطات التنظيمية

تساعد الذاكرة التنظيمية على تنفيذ النشاطات الحالية، بناء على الخبرات السابقة وتجنب ارتكاب الأخطاء الماضية وتكرارها²؛

6. الإبداع داخل المنظمة

بناء الذاكرة التنظيمية يساعد في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى المعارف الموجودة داخلها³.

ومنه فإن المنظمة تسعى لتحقيق أهداف الذاكرة التنظيمية للاستفادة منها، وتسهيل تنفيذ النشاطات التنظيمية، ودعم القرارات وحل المشكلات التي تواجهها.

المطلب الثاني: آليات عمل الذاكرة التنظيمية

للذاكرة التنظيمية أنواع مختلفة سنتعرض لها بالتفصيل مبرزين أهم المكونات والمستويات المتعلقة بها من ناحية، وأهم الوظائف المنوطة بها ضمن هيكل المنظمة من ناحية أخرى.

¹ أسماء شرفة، زهور صوالحية، "المسؤولية البيئية في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة-fertial-عنابة"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، الجزء الأول، 2018، (ص، ص): (572، 573).

² حسين محمد عتوم، يحيى أحمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

³ سوسن ضليحي، جوزاء محمد المطيري، "دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات"، المجلة العربية للنشر و التوزيع، كلية العلوم الإنسانية جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد: 45، 2022، ص: 389.

أولاً: مكونات الذاكرة التنظيمية

تشكل الذاكرة التنظيمية من العناصر التالية:

- جميع البيانات والمعلومات الماضية؛
- كل الوثائق المتواجدة داخل المنظمة والمتعلقة بأنشطتها؛
- الملكية الفكرية والمتمثلة في براءات الاختراع، العلامات التجارية وحقوق النشر؛
- جميع التفاصيل حول المنتجات وكذا الأفراد وعلاقاتهم، سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها؛
- المعرفة الناشئة داخل المنظمة.

ومنه فإن الجوانب الأكثر أهمية للذاكرة التنظيمية تتمثل في البيانات والمعلومات والمعرفة¹.

1. تصنيف مكونات الذاكرة التنظيمية حسب بيئة المنظمة

قد سعى بعض العلماء لتصنيف مكونات الذاكرة التنظيمية حسب بيئة المنظمة إلى مكونات داخلية وأخرى

خارجية.

1.1 المكونات الداخلية

وتنقسم بدورها إلى ذاكرة مقصودة وغير مقصودة، تتضمن الذاكرة المقصودة أو المستهدفة كل من السجلات والتقارير، الأنظمة الخبيرة، والسياسات وأيضاً العمليات الجوهرية والتحويلية. أما الذاكرة الغير مقصودة فتشمل الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية، وكذا بيئة العمل، وأخيراً نظريات العمل المختلفة؛

2.1 المكونات الخارجية

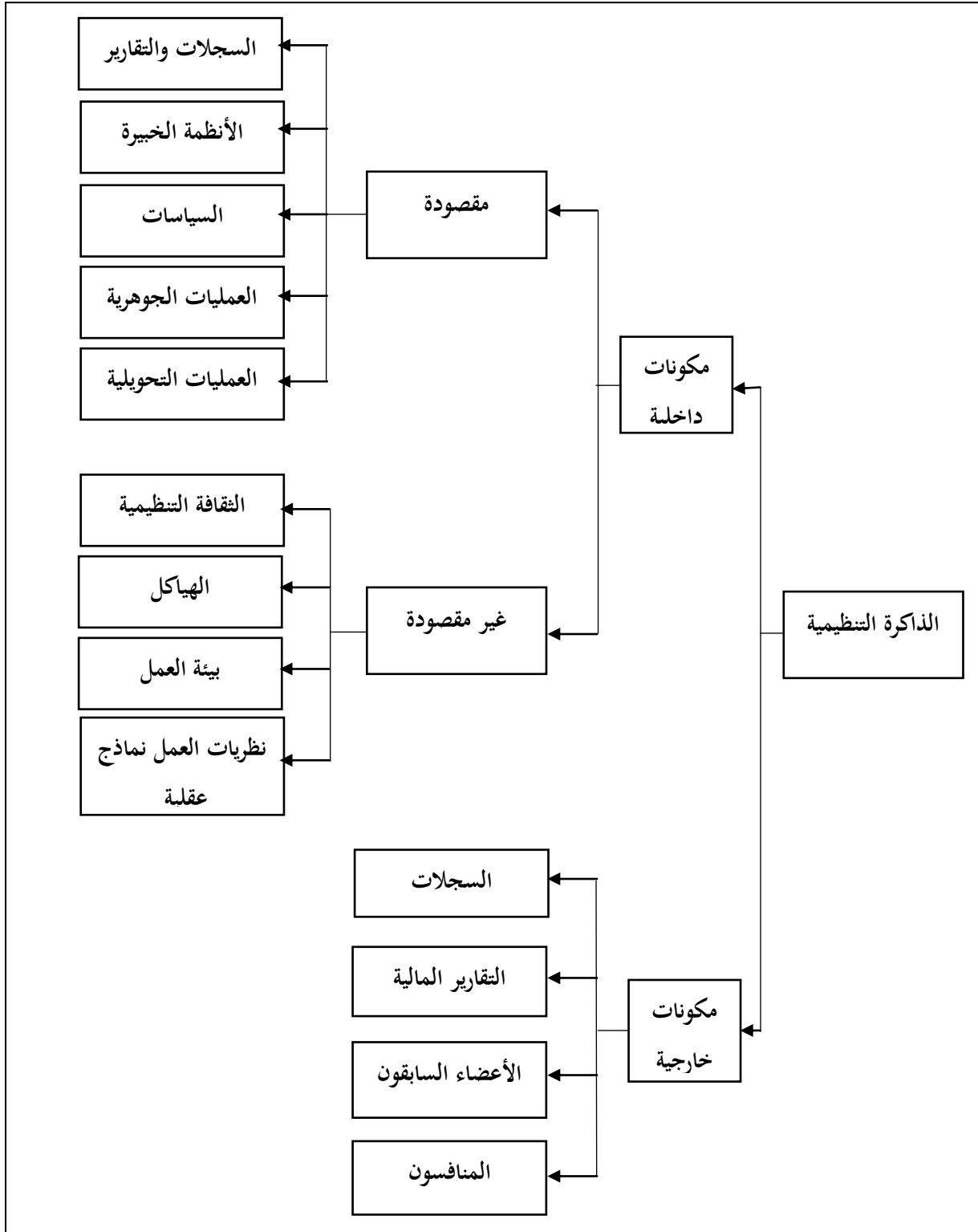
وتتضمن المكونات المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل كل من السجلات الحكومية والتقارير المالية،

وكل ما يخص منافسي المنظمة والأعضاء السابقون لها.

ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ عثمان رياض عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص: 33.

الشكل (02): مكونات الذاكرة التنظيمية.



المصدر: حسين محمد عتوم، ميني أحمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2018، ص:151.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

2. تصنيف مكونات الذاكرة التنظيمية حسب صورة المنظمة

من وجهة نظر أخرى فإن مكونات الذاكرة التنظيمية تتمثل في الهوية التنظيمية، الصورة العرضية وكذا الروتين التنظيمي.

1.2 الهوية التنظيمية

وهي مكون من مكونات الذاكرة التنظيمية، حيث تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، أي كل ما يتعلق بخصائص المنظمة ومجال نشاطها وحدودها ومهمتها، والصورة التي يرى بها أعضائها الداخليون والأفراد من خارج المنظمة ما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، قوية أو ضعيفة، حسنة أو سيئة السمعة، فبالهوية التنظيمية تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار وكذا التميّز عن باقي المنظمات خاصة إذا كانت هذه الهوية إيجابية من وجهة نظر أعضائها والمتعاملين معها؛

2.2 الصورة العرضية

وتشير إلى الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالتصرفات الصادرة عن المنظمة وما ترتب عنها من نتائج، وهذه الاعتقادات قد تسري لفترة طويلة خاصة إذا كانت نتائجها إيجابية ومرضية، فهي تعتبر جزء من الصورة العرضية للمنظمة، ولكن عندما تمر ببعض المشاكل فإن على الأعضاء إعادة مراجعة المعتقدات وإذا لزم الأمر البحث عن معتقدات أخرى لإنقاذ المنظمة من احتمال الوقوع في أزمة؛

3.2 الروتين التنظيمي

وهو العنصر الثالث من مكونات الذاكرة التنظيمية، فالمعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية تمثل استجابة روتينية في حال إسناد مهمة لأحد أعضاء المنظمة، حيث أن هناك مواقف لا تحتاج إلى التحليل والتفكير، فالخبرات الموجودة في الذاكرة التنظيمية تختصر الإجراءات، فكلما نجحت المنظمة في توسيع دائرة المشاركة بين أعضاء المنظمة كانت ذاكرتها أكثر بساطة وسهولة الاسترجاع وفعالة في حل وتفسير القضايا التي تواجه المنظمة¹.

ثانياً: أنواع الذاكرة التنظيمية

تصنف الذاكرة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

1. الذاكرة التنظيمية التقنية

وتعني سلسلة من الذاكرة المستندة على المعرفة المهنية التي تتضمن التقنية، والخبرات ذات العلاقة والتي تدعم العمليات النظامية للمنظمة، وتظم متغيرات ونظم تطوير المنتج، طريقة الرقابة على الإنتاج، نظام رقابة معلومات الإنتاج،

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سبق ذكره، (ص، ص): (29، 30).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

استخدام تقنية المعلومات (الانترنت)، التجهيزات والمعدات، الأسلوب التقني المستعمل، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، وكل هذه العوامل تؤثر على تكوين الكفاءة وكلفة الإنتاج وجودة المنتج¹، ويمكن أن تجعل المنظمة رائدة في مجال صناعتها من خلال ما يمتلكه العاملين من معرفة تقنية، وعلى المنظمة أن تبتدع وتهتم بالتقنيات وأن تتعلم منها، ولكن من جانب آخر يجب عليها المحافظة على سرية المعرفة التقنية التي تمتلكها وتتفادى خطر تسربها إلى المنافسين²؛

2. الذاكرة التنظيمية الإدارية

وهي تشير إلى المعرفة التنظيمية الإدارية التي تتحكم في العمليات داخل المنظمة، ويمكن وصفها بأنها طريقة الإدارة وهيكل المنظمة، مثل طريقة إدارة المعرفة، إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات على المدى القصير والبعيد، إدارة التجهيزات والمعدات، إدارة الإنتاج، إدارة التوثيق، تدريب الموارد البشرية، وإدارة الأزمة، وإن الذاكرة التنظيمية الإدارية قائمة على أساس تاريخ المنظمة وليس من السهل على المنافسين أن يتعلموا روح ومحتوى الذاكرة التنظيمية الإدارية، ولكن يجب أن تكون معروفة للعاملين لكي يكونوا قادرين على تلبية طلب الإدارة وتحقيق هدف المنظمة؛

3. الذاكرة التنظيمية الثقافية

وهي تجسيد لذاكرة المنظمة وحضارتها وتاريخها، كما تعرف على أنها ثروة عقلية تراكمت مع تطور المنظمة، فهي موجودة في أي مكان في المنظمة كتاريخها والقيم المشتركة والأعراف والتقاليد واقتراحات العاملين، فهي تتأثر بالثقافة الخارجية وبتصرفات وأفعال الأفراد كونها توجه تصرفاتهم، كما يجب أن تفهم وتمارس من قبل جميع العاملين، فهي المرتكز الأساسي للذاكرة التنظيمية كونها تساهم في تطويرها³؛

4. الذاكرة التنظيمية التسويقية

وهي تتضمن المعرفة المتعلقة بالوسطاء والموردون، العملاء وعمليات البيع والشراء، وقنوات التوزيع وغيرها من قنوات المعرفة التي تتطلب حماية وتجديد مستمرين استجابة لما يحدث في السوق من تغيرات، وخاصة المتعلقة بالعرض والطلب⁴، كما تستطيع المنظمة بواسطة هذا النوع من الذاكرة البقاء على وعي بما يجري في السوق بناء على ما

¹ جوزاء محمد المطيري، سوسن ضليحي، مرجع سبق ذكره، ص: 390.

² بن عامر داهينين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص: 99.

³ عادل هادي البغدادى، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 65، 2007، ص: 158.

⁴ حمزة أحمد عبد الرحمن محمد، "دور الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات سابقا، المجلد 14، العدد 2، 2022، ص: 2.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

تحصل عليه من بيانات ومعلومات، وهذا النوع من الذاكرة التنظيمية يجب أن يكون محميا حتى لا يتعرف عليه المنافسون كون مصدره خارجي¹.

واستنادا إلى ما سبق فإن الأنواع الأربعة للذاكرة التنظيمية لها دور هام في المنظمة، إذ بواسطتها يستطيع متخذي القرار والمسولين استخدام المعرفة لتوجيه أنشطة المنظمة وتحسين الأداء التنظيمي.

ثالثا: مستويات الذاكرة التنظيمية

يتميز البعض بين ثلاث مستويات للذاكرة التنظيمية وتمثل في المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى المركزي.

1. المستوى الفردي للذاكرة التنظيمية

أو ما يسمى بالذاكرة الفردية، وهي المعارف الموجودة لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة وذوي المهارات والكفاءات، وكذا المعارف الصريحة المسجلة في المنظمة والمجسدة في شكل وثائق وملفات متنوعة متعلقة بالمسار الوظيفي للأفراد²؛

2. المستوى الجماعي للذاكرة التنظيمية

وهذه الذاكرة الجماعية هي نتيجة التفاعلات بين الذاكرات الفردية، وذلك باشتراكهم في المعرفة والخبرة التي تنمو من خلال العمل الجماعي المشترك بالمنظمة، والذي يؤدي إلى ظهور الحاجة إلى التبادل والاتصال بين اثنين أو أكثر من الأفراد، بحيث يمكن أن يؤدي إلى تفسير مشترك وموحد يسمح باتخاذ القرارات³؛

3. المستوى المركزي للذاكرة التنظيمية

عندما ترتبط الذاكرة الجماعية بجميع أصحاب المصلحة بالمنظمة، تصبح متناسقة ومركزية مما يؤدي إلى وجود قاعدة بيانات أو وثيقة استشارة تستخدم من قبل جميع أعضاء المنظمة⁴.

رابعا: وظائف الذاكرة التنظيمية

تؤدي الذاكرة التنظيمية العديد من الوظائف ويمكن تصنيفها إلى صنفين: وظائف حسب التوجهات ووظائف حسب العمليات.

¹ بن عامر داهينين، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

³ عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، المنهل للنشر والتوزيع، 2014، ص: 87.

⁴ سوسن ضليحي، جوزاء محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص: 389.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

1. تصنيف وظائف الذاكرة التنظيمية حسب التوجهات

وهي بدورها تنقسم إلى

1.1 الوظيفة المعلوماتية

تساهم المعلومات المخزنة في الذاكرة التنظيمية في رفع كفاءتها وفعاليتها من خلال دعمها بالمعلومات اللازمة لصنع القرار؛

2.1 الوظيفة الرقابية

تقوم الذاكرة التنظيمية بالدور الرقابي من خلال إعادة النظر في تكاليف الصفقات المرتبطة بتنفيذ القرارات الحديثة؛

3.1 الوظيفة الإستراتيجية

تعتمد الذاكرة التنظيمية الوظيفة الإستراتيجية من خلال ضبط المعلومات والسيطرة عليها، وهو ما يشكل مصدر القوة للمنظمة¹؛

4.1 الوظيفة التفسيرية

تأتي بالوظيفة التفسيرية من خلال الطريقة التي يتم بها تصنيف المعلومات وتخزينها، وكذا الخبرات والقدرة على تفسير الأحداث المرتبطة بها؛

5.1 الوظيفة التوجيهية

تعمل الذاكرة التنظيمية على توجيه أنشطة فريق العمل، وكذا توجيه سلوك الأفراد والجماعات، فهي بمثابة الدعامة المحورية لعملية التوجيه².

2. تصنيف وظائف الذاكرة التنظيمية حسب العمليات

وتم تقسيمها حسب ما يلي:

1.2 تشخيص المعرفة التنظيمية

وهو الأساس الذي يتم من خلاله وضع برامج العمليات، التي تمكننا من معرفة الموجود ومقارنته بما هو مطلوب، وكذا نستطيع من خلالها تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة ومواقعهم لوضع حلول للمشاكل واتخاذ القرارات¹؛

¹ أحمد إبراهيم موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

² بلقاسم جودي، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

2.2 تخزين المعرفة التنظيمية والاحتفاظ بها

تعمل الذاكرة التنظيمية على تخزين المعرفة الموجودة بأشكالها المختلفة سواء كانت وثائق مكتوبة أو معلومات، كما تضم المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، فعملية تخزين المعرفة تسمح بالاحتفاظ بها وإدامتها وتسهيل استرجاعها، حيث تعتبر الذاكرة التنظيمية أساس كل منظمة²؛

3.2 استرجاع المعرفة التنظيمية

ترجع فاعلية استرجاع المعرفة إلى فاعلية المنظمة في تبويب وتصنيف، وفهرسة المعارف لسهولة الحصول عليها والوصول إليها في أقصر وقت، لاسترجاعها واستعمالها في حل المشكلات ودعم القرارات³؛

4.2 تقاسم وتشارك المعرفة التنظيمية

وتعني مشاركة وتقاسم المعرفة بين الأفراد والجماعات وبين المستويات التنظيمية المختلفة، سواء كانت معرفة ضمنية أو صريحة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة، وتحسين آدائها وكذا تطوير عملية الإبداع فيها⁴؛

5.2 تحديث وإدامة المعرفة التنظيمية

تعمل الذاكرة التنظيمية على إدامة المعرفة وذلك من خلال عملية تغذية المعرفة، كما تحتاج المعرفة إلى التحديث المستمر وأن تكون قابلة للتعديل والتجديد، لكي تكون جاهزة في أي وقت⁵.

تشمل وظائف الذاكرة التنظيمية القدرة على تنظيم وترتيب المعلومات والمهام بشكل منطقي ومنظم، فهي تساعد في الأنشطة المستقبلية، وكذا تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: واقع تطبيق الذاكرة التنظيمية بالمنظمة

تتطلب الذاكرة التنظيمية عدد من الشروط يسمح توفرها بالاستفادة منها في أقصى درجاتها، لذلك تم إعداد مجموعة من النماذج التي يمكن من خلالها توضيح أهم الخطوات الممكن استخدامها لذلك.

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، المنهل للنشر والتوزيع، 2014، ص: 275.

² ماضي إمام وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الأغواط، المجلد 05، العدد 08، 2019، ص: 114.

³ عنان محمد أبو حمور، أحمد محمد الشيباب، مفاهيم إدارية معاصرة، المنهل للنشر، الأردن، 2014، ص: 174.

⁴ عائشة عطية ربيع الفايد، "مشاركة المعرفة والعمل الإداري: مراجعة علمية"، المجلة العلمية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الرابع، العدد 36، 2021، ص: 111.

⁵ عدنان محمد أبو حمور، أحمد محمد الشيباب، مرجع سبق ذكره، ص: 172.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

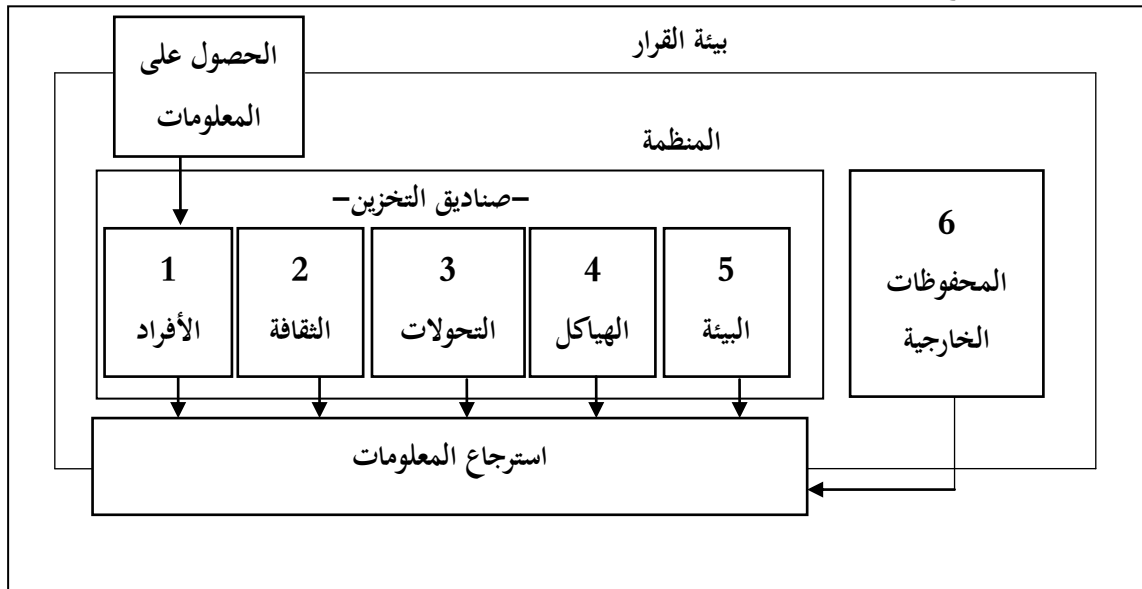
أولاً: نماذج الذاكرة التنظيمية

شهد مكان تواجد الذاكرة التنظيمية اختلافاً كبيراً بين الباحثين، حيث أشاروا إلى تواجدها في أماكن مختلفة، كونها تقوم على تخزين الأحداث والتجارب وكذا الخبرات التي مرت بها المنظمة وفيما يلي سنتطرق لبعض النماذج:

1. نموذج Walsh & Ungson

يشير هذا النموذج إلى تواجد الذاكرة التنظيمية في العديد من الأماكن، مبنياً لبنيتها والمتمثلة في الحصول على المعلومات والاحتفاظ بها واسترجاعها. مع محاولة ربط الذاكرة التنظيمية بمجموعة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات، والتي يتم تخزينها في صناديق تنظيمية تتمثل في الأفراد، الثقافة، التحولات، الهياكل، البيئة والتي تدعم بدورها عمليات الحصول على المعرفة واسترجاعها، وتم تمثيل هذا النموذج في الشكل الموالي¹؛

الشكل (03): نموذج Walsh & Ungson الذاكرة التنظيمية



Source: Gilberto Perez, Isabel Ramos, "Understanding organizational Memory from the Integrated Management Systems (ERP) ", journal of information Systems and Technology management, Vol 10, N 03, 2013, P:548.

2. نموذج Watson

يشير هذا النموذج إلى أن الذاكرة التنظيمية كيان تقني، حيث تتشابه المهام المطلوبة للذاكرة التنظيمية مع المهام المستخدمة في إدارة البيانات، وفي هذا النموذج يتم التركيز على سؤالين: كيف وأين تخزن البيانات؟ وكيف يمكن

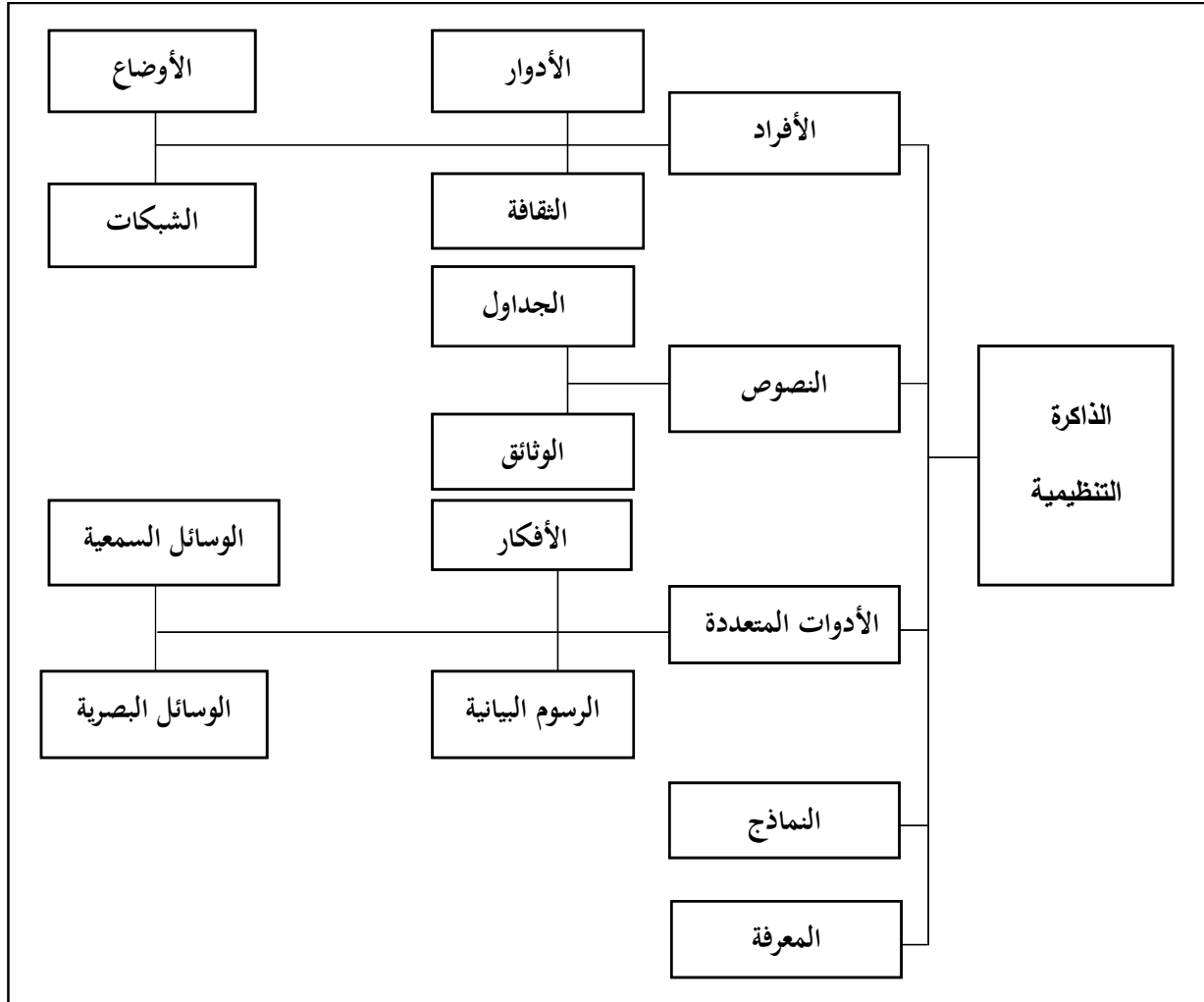
¹ Gilberto Perez, Isabel Ramos, "Understanding organizational Memory from the Integrated Management Systems (ERP) ", journal of information Systems and Technology management, Vol 10, N 03, 2013, P:548.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

الوصول إليها؟ ويفترض أن المنظمات تحتاج إلى تخزين المعلومات لاتخاذ القرارات، والتعامل مع العمليات والأنشطة اليومية، وأن الذاكرة التنظيمية يمكن زيادة محتواها بإضافة معلومات خارجية.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج¹:

الشكل (04): نموذج Watson للذاكرة التنظيمية



Source: Franz lehner, Ronald Maier, "How Can Organizational Memory Theories Contribute to organizational Memory Systems? ", journal of information Systems frontiers, Vol: 02, N: 03, 2000,p:292.

¹Franz lehner, Ronald Maier, " How Can Organizational Memory Theories Contribute to organizational Memory Systems?" , journal of information systems frontiers, Vol: 02, N: 03, 2000, P: 292.

3. نموذج Stein & Zwass

في هذا النموذج ظهرت نظم المعلومات كوسيلة لتعزيز الذاكرة التنظيمية، وكذا لدعم اكتساب المعرفة والاحتفاظ بها، وتخزينها، ونشر ماضي المنظمة، وقد أتاحت استراتيجيات جديدة لتبادل المعرفة والأفكار والخبرات والمعلومات بشكل أكثر فعالية، ويشار إلى هذه النظم باسم أنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية، ولدعم ذلك أنشأ الباحثين نموذجاً لنظم معلومات الذاكرة التنظيمية، ووفقاً لذلك يتألف هذا النظام من طبقتين:

1.3 الطبقة الأولى

وتنقسم بدورها إلى أربعة نظم فرعية تتمثل في:

■ النظام الفرعي التكاملي

وهو نظام يدعم تبادل المعرفة عبر الزمن على جميع مستويات المنظمة؛

■ النظام الفرعي التكيفي

وهو النظام الذي يتعرف على المعرفة ويقوم بالتقاطها وتوزيعها في البيئة، ويقوم بتكييفها مع تغيراتها؛

■ النظام الفرعي لتحقيق الهدف

وهو الإنجاز الذي يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وأدائها، وليس فقط تخزين الأهداف المعرفية؛

■ النظام الفرعي للصيانة

وهو الذي يحافظ على تطوير المعرفة طول الوقت، من خلال المواقف والقيم والروتين، والوعي الذاتي، مما يساهم في التماسك التنظيمي والروح المعنوية.

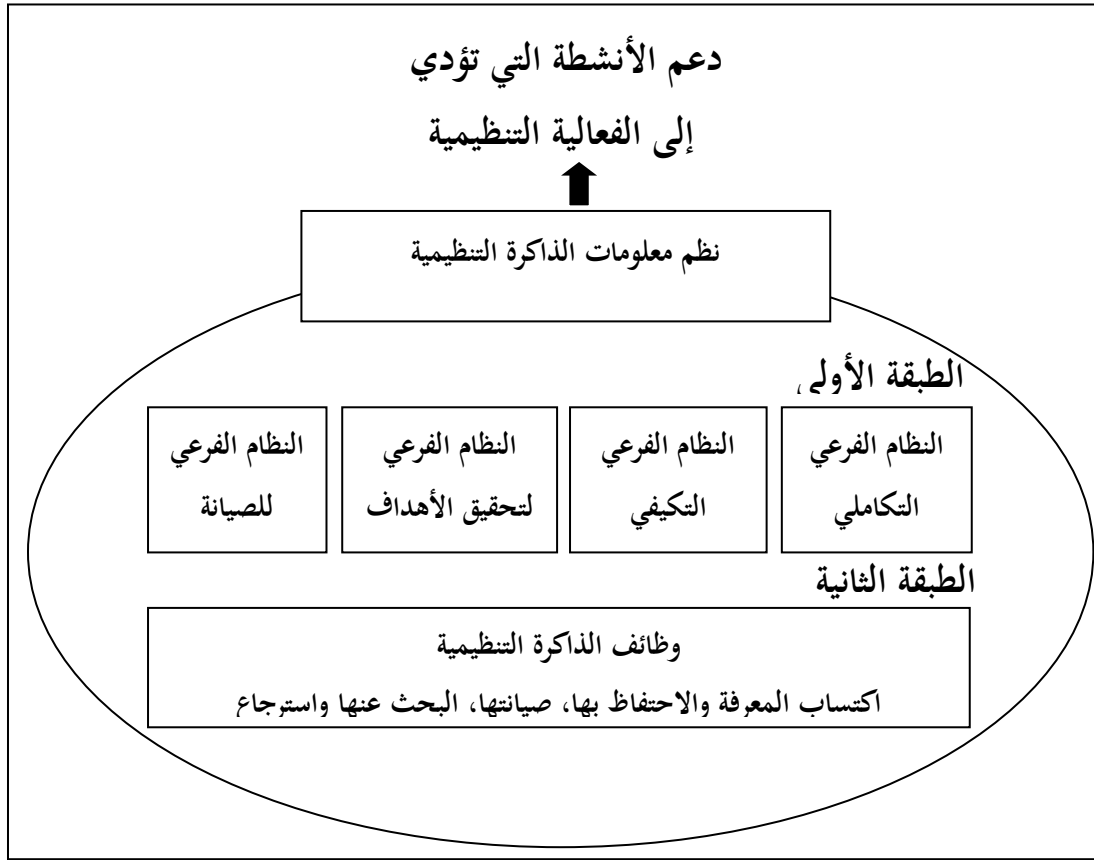
2.3 الطبقة الثانية

وترتكز على نموذج معالجة معلومات الذاكرة التنظيمية، والذي يتضمن مجموعة من وظائف الذاكرة التنظيمية المتعلقة باكتساب المعرفة والاحتفاظ بها، والبحث عنها واسترجاعها، كما أضاف عملية الصيانة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالوظائف الأخرى للذاكرة التنظيمية، والتي تمثل قدرة النظام على استيعاب المعرفة الجديدة التي يتم الاحتفاظ بها مع المعرفة الموجودة¹.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

¹ Victor Freitas de Azeredo Barros et autres, " **Information systems and organizational Memory: A literature Review** ", Journal of information and Technology Management, Vol 12, N 01, 2015, P:54.

الشكل (05): نموذج Stein & Zwass لنظم المعلومات للذاكرة التنظيمية



Source: Victor Freitas de Azeredo Barros et autres, " **Information systems and organizational Memory: A literature Review** ", Journal of information and Technology Management, Vol 12, N 01, 2015, P:54.

ثانيا: متطلبات الاستفادة من الذاكرة التنظيمية

لتفعيل الذاكرة التنظيمية والاستفادة منها تجدر الإشارة إلى توفر الشروط التالية¹:

1. تصنيف المعلومات

إن عملية تنظيم المعلومات المتوفرة من خلال تصنيف الوثائق، التي تعتبر اللبنة الأساسية لتوليد المعلومات وتبادلها بمثابة أولى الخطوات لتفعيل الذاكرة التنظيمية، وبناءً على ذلك يتم تجميع المعلومات في فئات، وهو ما يسهل عملية استرجاعها في المستقبل وتطبيقها، حيث يجب أن تكون عملية التصنيف مرنة بدرجة كافية مما يسمح بإدارة المعلومات الغير واضحة والغير كاملة، وإضافة معلومات جديدة يتم تخزينها في الذاكرة التنظيمية؛

¹ Matias Alvarado, René Baranes, "Improving the organisational Memory by Recording Decision Making Rationale and Team configuration", journal of petroleum science and engineering, Vol: 47, N: 1-2,P: 02.

2. سير العمل

يتكون سير العمل من مجموعة من المهام والأنشطة التي تحتوي على معلومات المدخلات والمخرجات، ويتم تنظيم الأنشطة وفقا للتسلسل بطريقة متزامنة، ويتم توزيع مهام سير العمل للأعضاء بالمنظمة بشكل فردي أو جماعي، ومن المعروف بأن نجاح سير العمل يعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية والتكامل التفاعلي بين أعضاء فريق العمل، وخصوصا عندما تكون ظروف العمل صعبة ومرتبطة بنجاح أو فشل المنظمة؛

3. اتخاذ القرار

يتم النظر إلى القرار على أنه اختيار الحل المناسب والوحيد للمشكلة من بين مجموعة من البدائل المنافسة لحل هذه المشكلة، ويتم الاختيار على أساس دراسة جميع الحلول المحتملة بهدف الوصول إلى الحل المناسب، وذلك بالرجوع إلى أفضل الممارسات، حيث تنمو الذاكرة التنظيمية من الخبرة المكتسبة أثناء أداء المهام، فاتخاذ القرارات المتعلقة بأي مشكلة تواجه المنظمة يتعين حلها مع تقديم الحجج والمبررات حول هذه القرارات.

ثالثا: خطوات بناء الذاكرة التنظيمية

بناء الذاكرة التنظيمية يتمثل في المصادر التي تعتمد عليها المنظمة بالاستعانة بخبراتها الذاتية، وكذا خبرات خارجية فردية أو تنظيمية¹، كما يعتمد اختبار أساليب بناء الذاكرة التنظيمية على نوع المنظمة و حجمها و احتياجاتها وثقافتها التنظيمية، وكذا بنية عمل الجهات الفاعلة فيها، وتلعب التكنولوجيا دور هام في تجسيد الذاكرة التنظيمية في عدة أنماط نذكر منها²:

1. الذاكرة الوثائقية

يتجلى مفهوم الذاكرة الوثائقية من خلال استخدام نظام التوثيق الحالي للمنظمة، ويمكن ملاحظة هذا النهج في الذاكرة التنظيمية في مجال أنظمة فحص الوثائق وتطبيق أساليب الهندسة لهذه الوثائق، مثل الفهرسة، التحليل؛ ويتجلى ذلك ضمن الخطوات التالية:

- عملية اختيار الوثائق التي سيتم إدراجها في الذاكرة والتي ستكون جزء منها؛
- تحويل الوثائق الورقية إلى وثائق إلكترونية من خلال المسح الضوئي؛
- توحيد محتوى الوثائق وفقا لطبيعتها ويكون ذلك حسب ما تقتضيه الحالة؛
- استكشاف السبل المحتملة للحصول على الوثائق؛

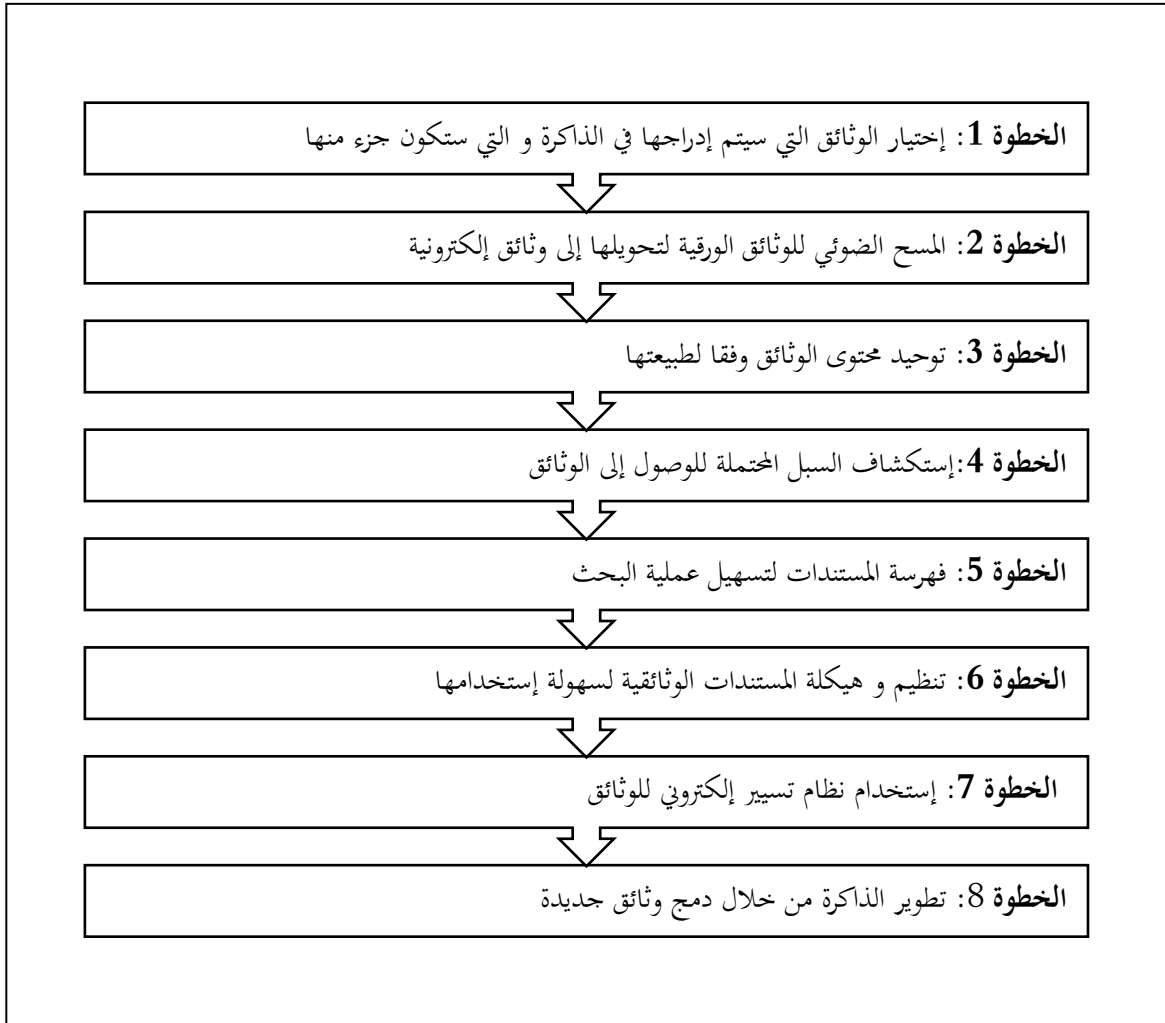
¹ أحمد إبراهيم موسى، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

² نسيم حمودة وعلي دبي، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الحلفة، المجلد 10، العدد 03، 2017، (ص، ص): (352،350).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

- فهرسة المستندات لتسهيل البحث عن المعلومات؛
 - اختيار طريقة تنظيم الذاكرة الوثائقية، بحيث يجب أن تكون منظمة ومهيكله لسهولة استخدامها؛
 - استخدام نظام تسيير الكتروني للوثائق لإعادة المستندات والبحث، وكذا إضافة أو سحب الوثائق؛
 - تطوير الذاكرة من خلال دمج الوثائق الجديدة في قاعدة البيانات.
- و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (06): خطوات الذاكرة الوثائقية.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

2. الذاكرة القائمة على الحالة

وهو نموذج يقوم على إيجاد الحلول للمشاكل، من خلال استخدام الحلول المخزنة لحل مشاكل مشابهة للمشكلة الحالية، وكل تجربة تملكها المنظمة يمكن تخزينها والاستفادة منها فهي تعتبر خبرة للمنظمة؛

3. العمل الجماعي

وهي مهمة جماعية تعتمد على الحاسوب ويمكن تلخيصها في ثلاث فئات:

- تطبيقات مصممة للعمل كوسيط بين الأشخاص، وتستهدف البريد الإلكتروني، المنتديات، أنظمة مؤتمرات الفيديو، مساحة وسائل الإعلام؛
- تطبيقات التحرير بما في ذلك برامج تحرير النصوص؛
- تطبيقات التنسيق التي تجمع بين أنظمة سير العمل وأنظمة دعم القرار، والتقويمات المشتركة.

4. ذاكرة قاعدة المعرفة

تتيح هندسة المعرفة ببناء الذاكرة التنظيمية القائمة على اكتساب ونمذجة المعرفة الصريحة لبعض الخبراء بالمنظمة، عن طريق النظم الخبيرة التي تتمتع بقدرة تلقائية على التفكير والاستنتاج، ومستوى التغيير في نمذجة المعارف يكون حسب الحالة، ويتعلق بما يلي:

- دليل الكفاءات الذي يسمح بإنشاء خريطة الكفاءات للمنظمة، لتحديد أنواع النشاط والسياق الذي تم فيه استشارة الخبراء والكفاءات الفردية وموقعها؛
- قاعدة أفضل الممارسات التي تمثلها قاعدة المعرفة لأفضل الممارسات لبعض المهن ووظائف المنظمة؛
- كتاب المعارف والذي يتألف من مواصفات ومخططات لنماذج المعرفة، التي تمثل العديد من الخبراء في المنظمة.

5. الذاكرة الهجينة

كجزء من تجسيد الذاكرة التنظيمية في شكل وثائق يمكننا الربط بين هذه الوثائق ومعرفة رسمية، يمكن على أساسها طلب وثائق من الجهات المعنية، فالمعرفة الرسمية قد تكون جزء من مستند الوثيقة أو قد تتكون من بيانات وصفية حول المستند.

ومنه فإن بناء الذاكرة التنظيمية متعلق بعدة اعتبارات مرتبطة بالمنظمة والأفراد داخلها، وكذا الوسائل التكنولوجية، فبناء ذاكرة منظمة ومهيكلية يؤدي إلى سهولة استخدامها، وتظهر فعاليتها في زيادة أداء المنظمة ودرجة الإبداع فيها.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

رابعاً: معوقات تفعيل الذاكرة التنظيمية

تواجه عملية تفعيل الذاكرة التنظيمية عدة تحديات أبرزها ما يلي¹:

1. جعل المعرفة الضمنية معرفة ظاهرية

يعتبر الاتصال الفعال هو أحد التحديات التي تواجه عمل الفريق، إذ أن مشاركة المعرفة يعتبر أمر في غاية الأهمية، لذا فإنه يجب إيجاد إطار عمل فعال من الفهم المشترك، وخاصة في ما يتعلق بالمفاهيم والمصطلحات التي يتم استخدامها، في حين أن جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة يعتبر من عناصر إبداع الفهم المشترك، وذلك من خلال تبادل الأفكار والحقائق والاقتراحات والقرارات وكل ما يتعلق بالنجاح، فإن إحداث تغيير في عمل المعرفة بالتركيز على الإبداع بين المجموعات من خلال اكتسابها لها، وجعلها في متناول الجميع يؤدي إلى تزايد في القدرات المعرفية للمنظمة؛

2. الوثائق بدون سياق

يعتبر حفظ البيانات والوثائق دون حفظ السياق من العوائق التي تعوق تفعيل الذاكرة التنظيمية، في حين أن ذلك السياق هو الذي يعطي للوثائق معناها من خلال حفظ وتنظيم وفهرسة واسترجاع المعرفة الظاهرية المخزنة في الوثائق وقواعد البيانات، وبما أن معظم العمل المعرفي مطلوب لحل المشكلات الصعبة والمعقدة، فالتعامل مع حل هذه المشكلات ربما يكون من خلال فقدان الافتراضات والقرارات، وذلك لعدم التأكد من المعارف المخزنة، والهدف هو إيجاد الحل الصحيح لهذه المشكلات، ولا يتم ذلك إلا من خلال ربط المعرفة بالسياق الذي يمثل كل الحقائق والقرارات والافتراضات التي وردت في التوثيق نفسه؛

3. مدى كبر حجم الذاكرة التنظيمية

هذا ثالث تحدي للذاكرة التنظيمية حيث أنها تستطيع استرجاع ما نريد وما نحتاجه في ظل الكم الهائل من المعلومات فهي لا تواجه مشكلة في ذلك، المشكلة تتمثل في مدى كبر حجم الذاكرة التنظيمية الذي سيتسع له خاصة في ظل انتشار استخدام شبكة الانترنت في المنظمات؛

4. إتلاف الذاكرة التنظيمية

تقوم بعض المنظمات بإتلاف بعض الوثائق والملفات المخزنة التي تحتوي على أخطاء، وذلك خوفاً من إعادة تكرار الأخطاء السابقة، وهذا الإتلاف قد يؤدي إلى خلل في ذاكرة المنظمة، إذ أن ما تبقى فيها قد يفقد قيمته المعرفية.

¹ حسين محمد عتوم، بنى أحمد عتوم، مرجع سبق ذكره، (ص، ص): (178، 180).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

المبحث الثاني: عمليات تحسين جودة القرار بالمنظمة

يعتبر القرار موضوع اهتمام من قبل الأكاديميين والمديرين بمختلف رتبهم، على اعتبار أن وجود قرار صائب يؤدي بالضرورة إلى نتائج صائبة، من ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تخضع لبنية شرطية معقدة نتجت على عوامل كثيرة غالباً ما تؤثر في اتخاذ القرار، وبالتالي فإن تحقيق جودة القرار يكون وفق معايير علمية وعملية مضبوطة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى ثلاثة مطالب نتعرف من خلالها على المفاهيم المتعلقة بالقرار و اتخاذ القرار بالإضافة بيئة اتخاذ القرار و التطرق لبعض آليات الحكم على جودة القرار كما يلي :

❖ **المطلب الأول: مدخل للقرار واتخاذ القرار بالمنظمة؛**

❖ **المطلب الثاني: بيئة اتخاذ القرار بالمنظمة؛**

❖ **المطلب الثاني: آليات الوصول إلى قرارات ذات جودة.**

المطلب الأول: مدخل للقرار و اتخاذ القرار بالمنظمة

إن اتخاذ القرار هي خطوة قد تكون أخيرة في أعمال المنظمة، لكن مع ذلك تحتاج إلى مقدمات يجب النظر إليها، كما أن عملية اتخاذ القرار مختلفة ومتنوعة وهذا ما سنركز عليه.

أولاً: مفهوم القرار واتخاذ القرار

تعتبر القرارات جوهر العمل الإداري، فهي ترتبط بكافة الوظائف الإدارية بالمنظمة، حيث أن هناك العديد من المواقف التنظيمية المختلفة تحتاج إلى اتخاذ القرارات، حيث أن متخذ القرار يجب أن تتوفر لديه المهارة اللازمة التي تساعد في القدرة على تحليل البيانات وفهمها جيداً، كون متخذ القرار هو الشخص الذي يختار القرار المناسب.

1. مفهوم القرار:

يمثل القرار " مرحلة ضمن عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل تحقيق هدف معين"¹، كما أشار إليه البعض أنه " اختيار من بين بديلين أو أكثر"².

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص:192.

² محسن بن حفيظ باعمر، نظم دعم القرار، دار العلوم العربية للنشر والتوزيع والإعلام، 2016، ص: 74.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

2. مفهوم اتخاذ القرار:

عرف اتخاذ القرار على أنه " لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم البدائل المختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار"¹، كما يرى البعض أن اتخاذ القرار " هو تنفيذ عملية ستؤدي في النهاية إلى الاختيار"²، ويمكن أيضا تعريفه على أنه " عملية فنية لتحديد الاختيارات، والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة"³، في حين أعتبر البعض " اتخاذ القرار مرادف للإدارة، حيث عرف الإدارة بأنها اتخاذ القرارات، وأن اتخاذ القرارات من مهام المدير وهو ما يميزه عن بقية أفراد المنظمة"⁴.

كما يعتبر " اتخاذ القرارات أكثر الوظائف خطورة داخل أي منظمة ويمكن تعريفها على أنها الاختيار المدرك أو الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين"⁵، وفي تعريف آخر " هو محاولة تقليص حالات الاختيار"⁶، وهناك من عرفه على أنه "عملية بحث عن حل وسط، ويعني ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل الذي يتم اختياره، ويكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة"⁷.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن:

- القرار هو اختيار بديل من بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار؛
- اتخاذ القرار هو عملية اختيار أحسن وأفضل البدائل المتوفرة؛
- اتخاذ القرار هو الإدراك والوعي في اختيار أنسب البدائل؛
- اتخاذ القرار يعتبر من بين الوظائف الأكثر خطورة داخل المنظمة؛
- اتخاذ القرار يكون من مهام السلطة العليا بالمنظمة.

¹ نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 101.

² Maoulai Ali, "Processus de décision et entreprise publique", Revue Algérienne d'économie et gestion, Vol: 15, N: 01, 2021, P: 1062.

³ راكان نواف القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 38.

⁴ محسن بن حفيظ فضل باعمر، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

⁵ راكان نواف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

⁶ فاطمة آل مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، "أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد: 44، العدد: 02، 2024، ص: 36.

⁷ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الحادية عشرة، العبيكان للنشر، 2019، ص: 102.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

ثانياً: خصائص اتخاذ القرار

تتميز عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

1. عملية فكرية

كونها نشاط ذهني يعتمد على المنطق والمرونة في التفكير التي تؤدي إلى القرارات الصائبة، من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار؛

2. تعتمد على الاختيار

يعتبر تعدد البدائل أساس عملية اتخاذ القرارات، لكونها عملية تقوم على اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، فعملية الاختيار هي التي تكسب اتخاذ القرار أهمية؛

3. عملية معقدة

تتسم عملية اتخاذ القرار بالتعقيد كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار، فبعضها قانونية وبعضها مرتبط بالضغوط التي يتعرض لها متخذ القرار وبعضها متعلقة بمن يسهم القرار، وكل هذه القيود تؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرار الصائب؛

4. عملية مشتركة

وذلك من خلال الجهود الجماعية المشتركة في عملية اتخاذ القرارات عبر كل مراحلها، وما يتطلبه من إعداد وجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرارات، وكل هذا يحتاج إلى جهود مشتركة؛

5. العمومية والشمول:

تتصف عملية اتخاذ القرار بالعمومية من حيث أن أنواع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها عامة بالنسبة لكافة المنظمات، وشاملة من حيث أن جميع من يشغلون المناصب الإدارية يجب أن تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات؛

6. تستغرق جهداً ووقتاً:

بما أن عملية اتخاذ القرارات تتضمن التحديد الواضح للمشكلة وتتبع أبعادها وأسبابها، والبحث عن البدائل لمعالجتها، وكل هذا يتطلب وقتاً وجهداً في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها واتخاذ القرار المناسب.

¹ عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، (ص، (84،83).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

ثالثا: أهمية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر ذات أهمية بالغة للمنظمة والعاملين فيها، وتزداد أهميتها بازدياد توسع المنظمة وزيادة التحديات التي تواجهها، ويمكن حصر أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

1. الارتباط بالعملية الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر العمل الإداري¹، حيث أن نجاح المنظمة مرتبط بقدرة وكفاءة القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات المناسبة، إذ أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالوظائف الإدارية، فهي التي تحدد مدى نجاح وفعالية واستمرار العمل الإداري²؛

2. عملية علمية وفنية

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية علمية وفنية ذات أهمية بالغة في تطبيق وتنفيذ المهام الإدارية، كما تلعب دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والرقابة؛

3. وسيلة قياسية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمثابة الأداة التي تقاس بها قدرة متخذي القرارات على القيام بالمهام والوظائف الإدارية الواجب تحقيقها بكفاءة وفعالية³؛

4. لا تخضع لإبداء الرأي

تعتبر عملية اتخاذ القرارات ذات فعالية وسرعة في إنجاز العمل الإداري، إذ أن الإدارة تستطيع من خلالها أن تنشئ حقوق وأن تفرض التزامات على الأفراد دون أن يتوقف ذلك على رأيهم⁴؛

5. تحدد مستقبل المنظمة

وهنا نخص بالذكر اتخاذ القرارات الإستراتيجية طويلة المدى، فهي تؤثر بشكل كبير على مدى فشل أو نجاح المنظمة وتحدد مصيرها؛

¹ مفتاح محمد دياب، "اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، جامعة عباس لغرور خنشلة، المجلد: 01، العدد: 02، 2022، ص: 44.

² غالب الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، المنهل للنشر والتوزيع، 2013، ص: 104.

³ غانية يطاحين، "أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد: 02، العدد: 04، 2014، ص: 32.

⁴ سعيد السيد علي، امتيازات الإدارة العامة: القرارات الإدارية، العقود الإدارية، نزع الملكية والاستيلاء المؤقت على العقارات، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2019، ص: 04.

6. عملية مستمرة:

تعتبر عملية التسيير في المنظمة مجموعة من القرارات المتعددة والمستمرة والمتنوعة، ومرتبطة بمختلف الوظائف الإدارية كالتنظيم والتخطيط وغيرها¹.

تتجلى أهمية عملية اتخاذ القرارات في كونها جوهر العملية الإدارية، إذ أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الجيد والسليم لمتخذ القرار في مختلف المستويات الإدارية، كما تعتبر من أصعب وأهم الحالات التي تواجه الفرد والمنظمة.

رابعاً: أنواع القرارات

تصنف القرارات وفق عدة معايير نذكر منها ما يلي:

1. قرارات حسب أهميتها:

وتنقسم إلى قرارات إستراتيجية وقرارات تكتيكية:

1.1 قرارات إستراتيجية:

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات إستراتيجية متعددة الأبعاد ومعقدة، فهي تتطلب موارد كبيرة واستثمارات ضخمة، وتكون نتائجها معرضة للمخاطرة وخاصة تلك المتعلقة بمستقبل المنظمة وحيويتها، وهذه القرارات تتخذها المستويات العليا؛

2.1 القرارات التكتيكية:

وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى في المنظمة، والتي تقوم بتنفيذ قرارات الإدارة العليا، وهي تتعلق بالإجراءات الإدارية وغيرها من المسائل المتكررة².

2. قرارات حسب طريقة صدورها:

وتصنف إلى قرارات مكتوبة وقرارات شفوية كالتالي:

1.2 القرارات المكتوبة:

وهي القرارات الموثقة والتي تصاغ بصيغة رسمية؛

2.2 القرارات الشفوية:

وهي القرارات التي يصدرها متخذ القرار بصيغة كلام أي تكون بكلمات شفوية³.

¹ ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول، علم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022، (ص، ص): (107، 108).

² جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص: 128.

³ راكان نواف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

3. قرارات حسب توفر حجم المعلومات

تصنف إلى قرارات في حالة التأكد التام وقرارات في حالة عدم التأكد كما يلي:

1.3 قرارات في حالة التأكد التام:

وهي القرارات التي تتسم بالبساطة والسهولة وعدم التعقيد، وهذا النوع من القرارات تكون السلطة العليا على دراية تامة بنتائج كل بديل، وذلك لتوفر المعلومات الكافية لديها، وبالتالي فهي تختار البديل الذي يحقق الهدف؛

2.3 قرارات في حالة عدم التأكد:

فهي القرارات التي تكون فيها المعلومات غير كافية، فهذا النوع من القرارات يتميز بالصعوبة والتعقيد، وذلك لعدم الوصول إلى نتائج البدائل¹.

4. قرارات حسب الجهد المبذول فيها:

وصنفت القرارات وفق هذا المعيار إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة كالآتي:

1.4 القرارات المبرمجة:

وهي القرارات التي لا تحتاج إلى جهد كبير في عملية اتخاذها وإصدارها، وهي التي تتعلق بالقرارات الإدارية الروتينية؛

2.4 القرارات الغير مبرمجة:

وهي القرارات الإستراتيجية المعقدة الغير روتينية، ولكونها قرارات نادرة الوقوع فلا يوجد لها إجراءات واضحة، ودرجة عدم التأكد فيها تكون كبيرة، فهي تحتاج إلى جهد كبير ودراسات معمقة لتقليص درجة المخاطرة فيها.

5. قرارات حسب شمول القرار:

وتم تصنيفها إلى قرارات شاملة وقرارات جزئية كما يلي:

1.5 القرارات الشاملة:

وهي القرارات التي تتعلق بمعظم وحدات التنظيم وتشمل مختلف نشاطاته، كما تشمل جميع أعضاء المنظمة؛

2.5 القرارات الجزئية:

فهي القرارات التي تشمل جزء من وحدات التنظيم أو مستوى معين دون غيره².

¹ محمد هاني محمد، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014، ص: 217.

² مؤيد السالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميترا للنشر، 2018، ص: 191.

6. قرارات حسب الأفراد المشاركين فيها:

وتصنف إلى قرارات جماعية وقرارات فردية وفق ما يلي:

1.6 قرارات جماعية:

وهي القرارات التي تتشارك فيها السلطة العليا مع مجموعة من الموظفين لدراسة مشكلة حيوية بالمنظمة تحتاج إلى المناقشة والمشاركة؛

2.6 قرارات فردية:

وهي القرارات التي ينفرد متخذ القرار في اتخاذها بقوة القانون، وبحكم صلاحيات وظيفته¹.

كما توجد تقسيمات أخرى لم يتم إدراجها مثل القرارات الصريحة والضمنية والقرارات التنظيمية والشخصية، كون التصنيفات مختلفة ومتعددة، فهي تخضع لاعتبارات عديدة ومعايير متنوعة على حسب منظور كل باحث.

المطلب الثاني: بيئة اتخاذ القرار بالمنظمة

تتأثر عملية اتخاذ القرار بعدد من العوامل يرجع أهمها لوجود اختلافات وعناصر مختلفة للمتدخلين في اتخاذ القرار، لذلك سيتم التركيز على أهم الخطوات والنماذج المتعلقة باتخاذ القرار.

أولاً: خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة خطوات نذكرها فيما يلي:

1. تحديد المشكلة وتشخيصها

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات المهمة في عملية اتخاذ القرار، والتي يتوقف عليها نجاح الخطوات التي تليها، لأن التحديد الدقيق للمشكلة يؤدي إلى جمع البدائل المفيدة واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، واتخاذ القرار الأمثل بشأنها؛

2. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

إن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة متخذ القرار في الفهم الجيد للمشكلة واقتراح البدائل المناسبة التي تصلح لحلها، وهذا يتطلب جمع أكبر عدد ممكن من البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة موضع القرار، والتي تساعد في اتخاذ القرار السليم²؛

¹ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص: 103.

² حنان أحمد عبد الله علي، "معوقات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد: 11، الجزء: 05، 2019، (ص، ص): (206، 205).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

3. تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

تعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على قدرات متخذ القرار، حيث يجب الوصول إلى عدة حلول وبدائل تصلح لحل المشكلة وعلاجها، وهذه المرحلة تعتبر مرحلة دقيقة فهي تتطلب تفكير منطقي ومبدع للقدر على حصر البدائل وترتيبها، والحصول على عدد محدود منها لاختيار البديل الأمثل والمناسب؛

4. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

في هذه المرحلة تتم عملية الاختيار بين البدائل المتاحة، حيث يتم اختيار الحل الأمثل والأنسب والذي يتلاءم مع الهدف المطلوب،

وذلك بعد دراسة وتحليل البدائل المتاحة والمفاضلة بينها¹؛

5. تنفيذ القرار ومتابعته:

إن دور متخذ القرار لا يكمن في اختيار القرار الصائب والأمثل فقط بل يقوم بتنفيذه، حيث أن عملية التنفيذ تكون من خلال أفراد آخرين، فعلى متخذ القرار أن يقوم بتوجيههم إلى تفاصيل تنفيذ القرار وفق الأهداف المرجوة، مع ضرورة متابعته و مراقبة عملية تنفيذه للتأكد من الحصول على النتائج المطلوبة وتقييمها لمعرفة مدى فاعليتها².

ثانياً: عناصر اتخاذ القرار

تتكون عملية اتخاذ القرار من العناصر الأساسية التالية³:

1. المشكلة

تمثل المشكلة موضوع القرار، و هي انحراف عن مسار معين أو توقع منتظر، كما أن المشكلة تشير إلى عجز عن تحقيق الهدف المطلوب، و لاشك أن المشاكل كثيرة و متنوعة فمنها الخطيرة و منها قليلة الأهمية، فالمشكلة تتطلب البحث عن حل أو اتخاذ قرار بشأنها؛

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق للنشر، 2014، ص: 42.

² أحمد فكري وآخرون، "دراسة تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين بالفنادق"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد: 05، العدد: 2/1، 2021، ص: 229.

³ مداحي عثمان، "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد: 07، العدد: 01، 2018، (ص، ص): (237، 236).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

2. متخذ القرار

يعتبر متخذ القرار أهم عنصر من عناصر عملية اتخاذ القرار قد يكون فردا أو جماعة، فمتخذ القرار بحاجة إلى فهم المشكلة فهما جيدا وتحديد البدائل الممكنة وتقييمها وتحليلها واختيار الحل الأمثل، أي أن متخذ القرار المبتكر تكون لديه القدرة على إيجاد أفكار جديدة مفيدة ومناسبة للمشكلة؛

3. بدائل القرار

وتشمل البيانات والمعلومات، حيث أنه عملية اتخاذ القرارات بشأن موضوع أو مشكلة ما يتطلب جمع أكبر عدد من البدائل وعدم إهمال أي بديل يمكن أن يساهم في حل تلك المشكلة؛

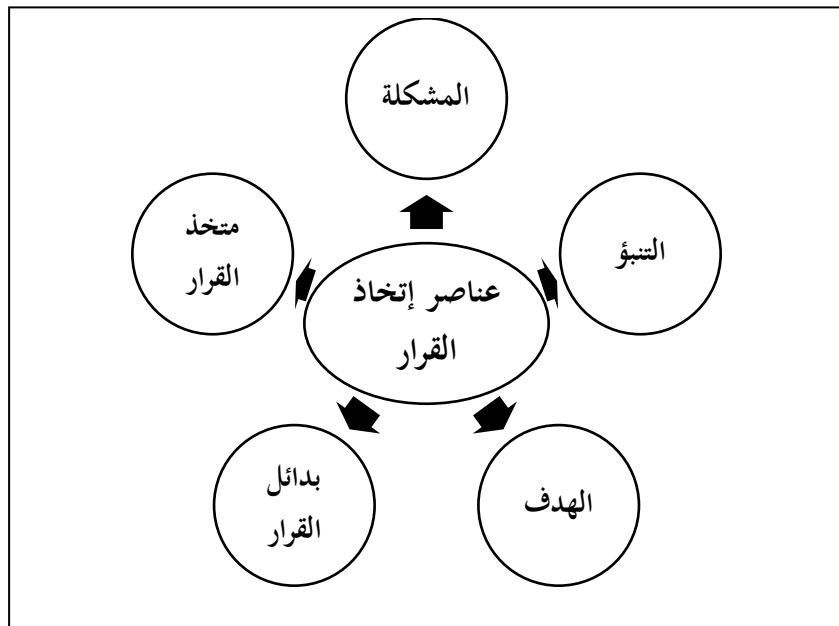
4. الهدف

يمثل القرار المتخذ تعبير عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة، فالقرارات المتلى تتطلب معرفة كل هذه الأهداف المرجوة، حيث أن التحديد الخاطئ للهدف يؤدي إلى تضييع في عملية البحث عن البدائل الممكنة؛

5. التنبؤ

إن التنبؤ عنصر أساسي لمتخذ القرار، وذلك عن طريق تحديد العائد المتوقع من كل بديل، وكذا النتائج التي يمكن الحصول عليها في حال تطبيق كل خيار أو بديل، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يتوقع ما سيحدث في المستقبل. و يمكن تبسيطها في الشكل الموالي :

الشكل (07): عناصر اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة.

ثالثا: نماذج اتخاذ القرار

وردت عدة أنواع لنماذج عملية اتخاذ القرارات ضمن الفكر الإداري فيما يلي سنعرض أهمها:

1. نموذج Simon¹

في هذا النموذج تم وصف ثلاثة مراحل لعملية اتخاذ القرارات، والتي ترتبط مع بعضها البعض بصورة متكاملة، كما أن كل مرحلة ترتبط بأدوات ومنظومات معلوماتية تلبي حاجات متخذ القرار، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي:

1.1 مرحلة الذكاء

وتتمثل هذه المرحلة في إدراك الظاهرة، كما تشمل كافة الأنشطة التي تساعد على تحديد المشكلة التي تواجه المنظمة، ومعرفة أسبابها والبحث عن المعلومات اللازمة؛

2.1 مرحلة التصميم

وتتمثل هذه المرحلة في تصميم النماذج الخاصة لحل المشكلة واختبارها، وتحليل ودراسة الحلول الممكنة؛

3.1 مرحلة الاختيار

وهي آخر مرحلة حيث يتم فيها اتخاذ القرار باختيار أفضل وأبجح البدائل، مع متابعة النتائج المترتبة عن القرار المتخذ لحل المشكلة.

وفي هذا النموذج تقوم نظم المعلومات بدعم عملية اتخاذ القرار في كل مرحلة، وذلك من خلال تقديم المعلومات والمؤشرات وكذلك تساعد في اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار.

2. نموذج Lindblom²

ويقترح أن هناك طريقتين رئيسيتين لاتخاذ القرارات وهي كالتالي:

1.1 الطريقة الرشيدة أو الجذرية

وفي هذه الطريقة ينظر إلى المشكلة بشكل رشيد وعقلاني، ويتم فيها دراسة جميع البدائل الممكنة من جميع جوانبها وبشكل جذري وشامل، ثم يتم اختيار البديل المناسب؛

2.2 الطريقة الجزئية المتزايدة

في هذه الطريقة يتم النظر إلى المشكلة بصورة جزئية، حيث يتم التركيز على الجوانب المهمة فحسب، وإنه عند اتخاذ القرار فإن متخذ القرار يعطي أهمية للتغيرات التي تحصل لا على دراسة القرار في حد ذاته.

¹ Supreva Devi et autres, "Decision- Making models and tools: a critical Study", International journal of management and Decision Making, Vol: 19, N: 02, 2020, P: 188.

² مؤيد عبد المحسن الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 36.

3. نموذج March & Oslan¹

أو ما يسمى بنموذج سلة المهملات، ويرتكز هذا النموذج على مفهوم "الفوضى المنظمة"، وتميز هذا النموذج بالفوضى لكون الأفراد والمشاكل والحلول تنسجم بصفة عشوائية عند عملية اتخاذ القرار، لكن بشكل منظم لأن الإجراءات متوافقة وتسعى لتحقيق الهدف، واتسم سياق الفوضى المنظمة بثلاثة خصائص تتمثل في وجود تباين في الميول، وإجراءات غير محددة بالإضافة إلى المشاركة الغامضة.

كما ينتج القرار حسب هذا النموذج بالتقاء أربعة تدفقات مستقلة تتمثل في تدفق المشاكل وتدفق الحلول، تدفق المشاركين وتدفق الفرص حيث أن المشاكل تنتظر الحلول، والحلول تنتظر التطبيق والمشاركين لديهم الخبرة الناتجة عن دوران العمل، أما تدفق الفرص فيتمثل في كون اتخاذ القرار يشبه سلة المهملات أين يفرغ فيها متخذ القرار أسئلة، حلول ومشاكل تنتظر الربط والمعالجة.

رابعا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار وفعاليتها، ويمكن تقسيما إلى عوامل إنسانية وعوامل تنظيمية وأخرى بيئية على النحو التالي²:

1. العوامل الإنسانية

وهي عوامل مرتبطة بالتفاعل الإنساني والشخصي كون عملية اختيار البدائل في اتخاذ القرار ما هي إلا نتاج هذا التفاعل، بالإضافة للصفات المتعلقة بمتخذ القرار، ومن بين هذه العوامل نذكر:

1.1 شخصية متخذ القرار

تؤثر شخصية متخذ القرار في عملية اتخاذ القرار بشكل واضح، وذلك من خلال نفسيته وميوله وقدراته وكذا استعداداته، فشخصية متخذ القرار يجب أن تمتاز ببعض الخصائص كالخبرة في مجال اتخاذ القرار، وكذا القيم التي يؤمن بها ومدى قدرته على تحمل المخاطر وكذا المعتقدات الداخلية الثابتة؛

2.1 قيم الفرد واتجاهاته

تختلف القيم والاتجاهات من فرد إلى آخر، فهي تعتبر عنصر مهما في عملية اتخاذ القرارات ولها تأثير كبير في ذلك؛

¹ ليلي لراي، محاضرات في نظرية القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018، ص: 20.

² بماء زكي محمد، قلم المدير العام، الطبعة الثانية، دار أجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018، (ص، ص): (260، 264).

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

3.1 المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

يسعى متخذ القرار على أن تكون قراراته في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع، كون المنظمات تلتزم بالمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية، كما أن أخلاق وسلوكيات الأفراد تعتبر جزء من القضايا الأخلاقية في المنظمات.

2. العوامل التنظيمية

يمكن تقسيم العوامل التنظيمية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار كما يلي:

1.2 الموقف الإداري

وهو الموقف الذي أدى إلى خلق المشكلة محل القرار، ويشمل نوع التنظيم الإداري وتعدد المستويات الإدارية فيه، كما يأخذ بعين الاعتبار طبيعة المشكلة محل القرار ومستوى تعقيدها والوقت اللازم لحلها، بالإضافة إلى نوع القرار ومدى أهميته، ومدى ملائمة الظروف البيئية وتأثيرها على متخذ القرار؛

2.2 الاتصالات الإدارية

إن فاعلية الاتصالات التي يقوم بها متخذ القرار للحصول على المعلومات، تؤدي إلى صحة القرارات ورشدها؛

3.2 التفويض واللامركزية الإدارية

إن تفويض متخذ القرار صاحب السلطة بالمنظمة بعض اختصاصاته لبعض الموظفين، يؤثر إيجاباً على اتخاذ القرارات، كما أن درجة اللامركزية بالمنظمة تؤثر هي الأخرى على عملية اتخاذ القرارات.

3. العوامل البيئية

هناك مجموعة من العوامل تتبع من الظروف البيئية المحيطة بعملية اتخاذ القرار وتؤثر فيها، وتمثل في:

1.3 طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي

إن تفاوت المستويات الاقتصادية في المجتمع، وكذا توفر الموارد اللازمة لتنفيذ القرار لها تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار، كما يجدر الذكر أن طبيعة النظام السياسي السائد وتركيبته تؤثر أيضاً بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار؛

2.3 النصوص التشريعية

يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة، فمتخذ القرار تفرض عليه قيود رسمية كالأنظمة والقوانين والتعليمات؛

3.3 التقدم التكنولوجي

تلعب التكنولوجيا الحديثة دورا فعالا في عملية اتخاذ القرار، حيث يعتبر اختراع الحاسب الآلي من أبرز التطورات الفنية فهو يعلب دور مهما في تجميع وتخزين البيانات وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما يؤثر في عملية اتخاذ القرار ويساعد في التوصل إلى الحلول المناسبة للمشاكل بالمنظمة.

تعددت وتنوعت العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار حيث شملت كل من البيئة الداخلية والخارجية لمتخذ القرار، فالوصول إلى القرارات الصائبة وحل المشكلات يتطلب دراسة جيدة لكل هذه العوامل.

المطلب الثالث: آليات الوصول إلى قرارات ذات جودة بالمنظمة

لا تعتبر عملية اتخاذ القرار هي عملية هامة في حد ذاتها بل تكمن أهميتها في مدى الجودة التي يمكن تحقيقها منها، لذلك يتم الاستعانة بعدد من الأدوات والمعايير التي تحدد مدى تحسين وجودة القرار.

أولا: تعريف وخصائص جودة القرار

1. تعريف جودة القرار

تعددت تعاريف جودة القرار فيمكن تعريفها على أنها " سمات يجب توافرها في القرار بما يحقق فهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار"¹، وهناك من يعرفها على أنها " استخدام المعلومات الدقيقة، والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية بالمنظمة"²، في حين هناك من يرى أن جودة القرار تتمثل في " القدرة على توفير البدائل والخيارات المتعددة، مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، وقياس مدى انحراف أو صحة القرارات المتخذة فضلا عن تحديد مدى ملائمة زمن تنفيذ القرار للغاية المراد الوصول إليها"³.

¹ عبد الله طلال السبحان، " دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري: دراسة تطبيقية على التعليم الجامعي في دولة الكويت"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد: 03، العدد: 03، 2022، ص: 832.

² عمر فتاح نفا، " دور جودة حياة العمل في تعزيز جودة اتخاذ القرار: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة السليمانية، المجلد: 03، العدد: 01، 2019، ص: 222.

³ فاطمة الزهراء مهدي، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري: دراسة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوغريج"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد: 12، 2017، ص: 335.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

كما أن جودة القرار تشير إلى: "صحة ودقة القرارات"¹، كما تعرف على أنها "مجموعة من المؤشرات التي تستخدم للحكم على عملية اتخاذ القرارات وتتضمن العديد من الأبعاد، كتحسين آلية القرار ومدى توافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة، وضرورة اختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت الملائم بالإضافة لتقييم تكلفة القرار"².

ومن هنا فإن جودة القرار هي سمة يتسم بها القرار لتحقيق فهم الأهداف المرجوة، وذلك عن طريق توفر حجم كبير من المعلومات الدقيقة المرتبطة بالمشكلة، بالإضافة إلى المهارات والخبرات التي يكتسبها متخذ القرار للوصول إلى القرار الجيد في ظل وجود البدائل.

2. خصائص جودة القرار:

يتمتع القرار ذو الجودة العالية بعدة خصائص نذكر منها:

1.1 الدقة:

أي أن عملية اتخاذ القرار تبنى اعتماداً على معلومات دقيقة وموثوقة وتتسم بالوضوح، وتكون ذات صلة بالمشكلة ومرتبطة بجميع جوانبها؛

2.2 الوقت المناسب:

يعتبر زمن اتخاذ القرار أمر مهم، إذ أن تمكن متخذ القرار من الوصول إلى القرار المناسب واتخاذ حل للمشكلة في الوقت المناسب دون أي تأخير يحسن في جودة القرار، فالقرار الجيد يفقد جودته عند التأخر في عملية اتخاذ مما يؤدي إلى خسائر؛

3.2 التكلفة:

إن القرار ذو الجودة العالية هو القرار الذي يحقق منافع أكبر بتكاليف أقل للوصول إليه³؛

¹ Maryam ghasemaghaei, Goran Calic, "can big Data improve Firm decision quality? The role of Data quality and Data diagnosticity, International journal of management, Vol: 49, N: 38, 2019, p: 41.

² يارا العطية، " دور المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في جامعة الفرات"، مجلة جامعة البعث، المجلد: 44، العدد: 33، 2022، ص: 138.

³ علي صلاح إبراهيم، " دور استخدام النظم الخبيرة في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المصارف العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 02، العدد: 04، 2018، ص: 178.

4.2 الوضوح:

إن الوضوح عنصرا مهما في اتخاذ القرارات الجيدة، حيث أنه عندما يكون القرار واضحا فإنه يتم فهمه بسهولة ولا يترك مجالاً للبس أو الغموض؛

5.2 الاعتماد على الدراسة العلمية:

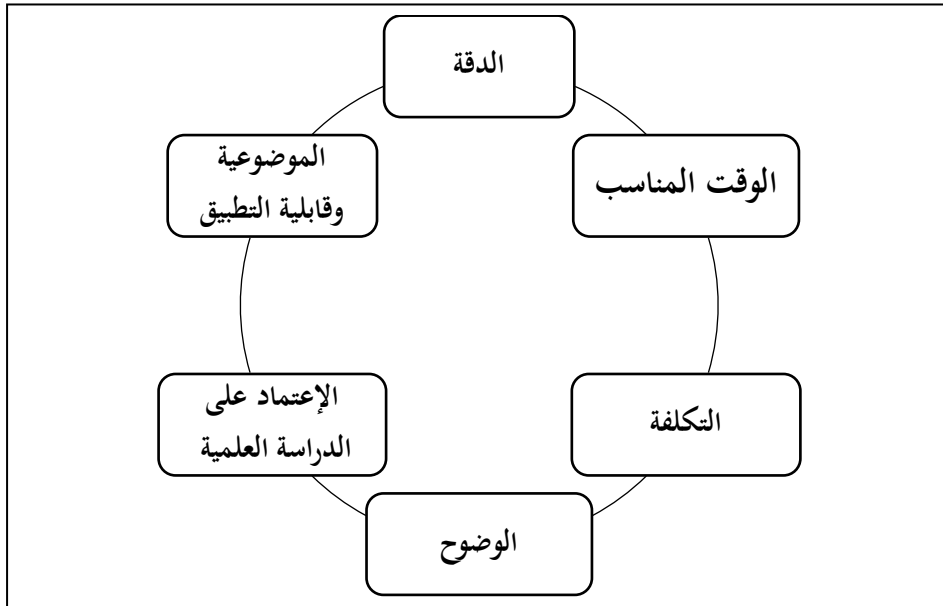
حيث أنه من خلالها يتم تجميع المعلومات والبيانات، وإجراء التجارب والأبحاث وتحليل النتائج بطرق موضوعية ودقيقة، فالدراسات العلمية تساعد في فهم الظواهر والمشكلات بشكل أفضل وتقديم حلول قائمة على الأدلة والمعرفة العلمية؛

6.2 الموضوعية وقابلية التطبيق:

يجب أن يكون القرار الجيد موضوعيا، أي أن متخذ القرار يقوم بتقييم المعلومات المتاحة بشكل موضوعي ومنطقي بعيدا عن التحيزات الشخصية ويكون مستندا إلى البدائل المتاحة، كما أن القرار الجيد يكون قابلا للتنفيذ بشكل فعال¹.

إجمالا فإن القرار الجيد هو القرار الذي يتم اتخاذه بناء على أسس ومعايير دقيقة وواضحة، وتتوافق مع الأهداف وتحقق النتائج المرجوة.

الشكل (08): خصائص جودة القرار



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

¹ مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2015، ص:

ثانياً: آليات الحكم على جودة القرار

إن تقييم جودة القرار عملية مهمة لضمان جودة وفعالية القرارات، وغالبا ما يتم الحكم على جودة القرارات بناءً على ما يلي:

1. توفر المعلومات

ترتبط جودة القرارات ارتباطاً وثيقاً بالمعلومات التي يجب توفرها لمتخذ القرار، حيث أن عملية اتخاذ القرارات الجيدة تتطلب الوصول إلى معلومات تتسم بالدقة والشمول، إذ يتم جمعها من مصادر متنوعة وموثوقة، كما تقوم عملية اتخاذ القرار على تفكير متخذ القرار والقيام بتحليل كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار تحليلاً صحيحاً لفهم الوضع بشكل كامل، وإعداد مجموعة من البدائل يصلح كل منها لحل المشكلة، فمدى توفر المعلومات وجمعها وتحليلها بشكل سليم يساعد على اتخاذ القرار الجيد¹؛

2. المشاركة

يعتبر عنصر المشاركة عاملاً جوهرياً في عملية اتخاذ القرار وفعاليتها، لكون القرار مرتبطاً بالأفراد العاملين بالمنظمة، فمشاركتهم في اتخاذ القرار يساعد على تحسين جودته ويجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لديهم، كما أن المشاركة في اتخاذ القرار تعزز الشفافية فيه نتيجة للآراء والخبرات المتنوعة²؛

3. تقييم القرار

إن تقييم القرار يساعدنا في الحكم على جودته، ويكون ذلك إما من خلال تقييمه بناءً على النتائج المترتبة عليه وهو أكثر العوامل قبولاً من الناحية العلمية، حيث أن النتيجة المترتبة عنه تساعدنا في الحكم على جودته، إذ أنه إذا كانت النتائج مقبولة فإن القرار يعتبر صائباً وسليماً، والعكس إذا كانت النتائج غير مرضية، أو من خلال تقييمه بناءً على الظروف التي اتخذ فيها، وهنا نأخذ بعين الاعتبار كفاءة ومهارة متخذ القرار وحجم المعلومات المتوفرة لديه³؛

¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، 2022، ص: 105.

² منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص: 74.

³ علي صلاح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 178.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

4. تقييم التأثيرات الجانبية

يجب الأخذ بعين الاعتبار تقييم وتحليل التأثيرات الجانبية للقرار، فقد تكون له تأثيرات غير مرغوب فيها وتؤثر على مصلحة المنظمة، ومنه فإن تقييم هذه التأثيرات يساهم في تحسين جودة القرار¹؛

5. تقييم الأهداف المرجوة

القرار الجيد مرتبط بالأهداف المحددة والواضحة، ويتطلب ذلك تقييم وتحليل النتائج ومدى فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة².

ثالثاً: معايير تحسين جودة القرار

هناك العديد من المعايير التي يجب مراعاتها في عملية اتخاذ القرار والتي تساهم في تحسين جودته واتخاذ قرارات فعالة، وهذه المعايير سندرجها وفقاً لما يلي³:

1. معايير على مستوى الإدارة

تعتبر المعايير بمثابة المبادئ والقواعد التي تستخدم لاتخاذ القرارات في الإدارة والأعمال، حيث تلعب دوراً هاماً في تقييم البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات الصائبة، وتمثل هذه المعايير فيما يلي:

1.1 الالتزام بالمبادئ والقوانين

تمثل المعايير المشتركة للإدارة في المبادئ الأخلاقية والقوانين السائدة والمعمول بها، وحتى نتوصل إلى القرار الجيد يجب الالتزام بهذه المعايير والامتثال بها عند اتخاذ القرارات؛

¹ سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017، ص: 207.

² إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، صناعة واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016، ص: 132.

³ سحر علي عمر، الإدارة واتخاذ القرار، (ص، ص): (49،47)، على الرابط الإلكتروني:

https://books.google.dz/books?id=yw_LEAAQBAJ&newbks=1&newbks_redir=0&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0&fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR0HrT7D9OSgN3UxRv5SbXRD96Vw-sLtUqOyGmTigu_0Q2Q-4cbHw1owyuM_aem_AaRCimJstVqQKC2S2nUzB0vv_gogoP_okzMt0StQIJnx7M4IMsxRSpY
WScnvNHUNRLJq-gRWGWm6A6-Uzs0uBjgV#v=onepage&q&f=false، بتاريخ: 2024/02/06، على

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

2.1 استخدام الجداول والبيانات

عندما يكون للمعايير تأثير رقمي قابل للقياس، فإنه يمكن استخدام الجداول والبيانات الرقمية لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها، حيث أن قرارات المستوى الإداري مبنية على المعايير المناسبة والقابلة للقياس والتي تؤثر بشكل إيجابي على المنظمة؛

3.1 التنبؤ والتحليل:

إن اتخاذ قرارات المستوى الإداري تتطلب الاعتماد على موثوقية المعلومات ودقة تحليلها، والقرارات الجيدة والسليمة تعتمد على التحليل الجيد للبيانات والمعلومات المتاحة؛

4.1 المرونة في تحديث المعايير:

للمساعدة في تعزيز الأداء والوصول إلى أفضل النتائج، من الضروري أن يكون لدى الإدارة المرونة في تعديل وتحديث المعايير استناداً إلى احتياجات المنظمة والتغيرات المحيطة بها.

2. معايير على مستوى التطبيق:

وهو أحد المعايير الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات المهمة، ونعني بمستوى التطبيق قدرة الشخص على تطبيق القرار المتخذ بشكل كامل، وفي الوقت المناسب وبكل فعالية وجودة، وفيما يلي المعايير الواجب النظر فيها عند تقييم مستوى التطبيق في عملية اتخاذ القرارات:

1.2 توافر المعلومات اللازمة:

يجب الحصول على معلومات كافية، ومن مصادر موثوقة قبل اتخاذ القرار، وتحليلها بعناية لتقييم الوضع وتحديد الخيارات المتاحة وتوقع النتائج المحتملة لكل خيار، مما يساعد في تحسين جودة القرار؛

2.2 تقييم النتائج المحتملة:

قبل اتخاذ أي قرار يجب تقييم النتائج المحتملة لكل خيار، والتفكير في النتائج المتوقعة، واستخدام هذه المعلومات للوصول إلى القرار الأنسب والجيد؛

3.2 القدرة على التنفيذ

التأكد من القدرة على تنفيذ القرار المتخذ ومدى توفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة من وراء هذا

القرار؛

4.2 المراجعة والتعديل

بعد عملية تنفيذ القرار، يجب تتبع النتائج والقيام بمراجعتها، مع القيام بالتعديلات اللازمة إذا تطلب الأمر ذلك للتأكد من أن القرار يعمل بشكل جيد.

يعتبر مستوى التطبيق من المعايير المهمة في تقييم القرارات، حيث أنه يجب التأكد من القدرة على تنفيذ القرار المتخذ بجودة مع القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج المراد الوصول إليها.

3. معايير في حالة القرارات الطارئة

تتمثل المعايير الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار في مرحلة الطوارئ فيما يلي:

1.3 تحليل الوضع

يتعين على متخذ القرار تقييم الحالة بكل دقة، والفهم الجيد لأوضاع الطوارئ المحتملة والمتوقعة، وينبغي عليه الاعتماد على معلومات موثوقة وواقعية لاتخاذ قرارات سليمة وذات جودة؛

2.3 تقييم المخاطر

ويجب القيام بتحليل المخاطر المحتملة وتحديدتها، وتقييم احتمالية وقوعها ومدى تأثيرها على القرارات وصحتها؛

3.3 توافر الموارد

يتوجب تحديد الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة واللازمة للتعامل مع الوضع الطارئ، ومدى كفاية هذه الموارد لتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف المرجوة؛

4.3 تقييم النتائج المحتملة

ينبغي على متخذ القرار تقييم مدى تأثير القرارات على المدى البعيد ونتائجها المتوقعة ومقارنتها بالنتائج المطلوبة.

إن مراعاة المعايير السابقة الذكر في اتخاذ القرارات في حالة الطوارئ والتي تعتبر عملية حساسة، تمكن متخذ القرار من الوصول إلى قرارات منصفة وذات جودة، كما أن انتقاء المعايير المناسبة يتطلب فهما شاملا للهدف النهائي لاتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه، كما تتفاوت هذه المعايير من منظمة إلى أخرى بناء على بيئتها التنظيمية، وتمثل الأهداف المرجوة من هذه المعايير لاتخاذ القرار فيما يلي:

- توفير مجال لاتخاذ القرارات المنطقية والسليمة المبنية على معلومات موثوقة ودقيقة؛
- تحسين جودة القرارات وإتاحة الفرص للابتكار في مجال اتخاذ القرارات؛

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

- زيادة فرص النجاح في تحقيق الأهداف المرجوة مع تحسين تنظيم العمل بالمنظمة؛
- تعزيز التعاون بين الأفراد والفرق المشاركة في عملية اتخاذ القرار، والتنسيق بينهم بهدف الحصول على آراء متعددة ومتنوعة؛
- المساعدة في تحديد الأهداف وذلك نظرا لامتياز المعايير بمستوى عالي من الدقة.

رابعاً: الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرار الجيد

لاتخاذ القرار الجيد، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات وذلك لتقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء، وهنا سنعرض بعض الأدوات والتقنيات المعتمدة المستخدمة في اتخاذ القرار الجيد:

1. شجرة القرار

تعتبر شجرة القرار من بين الأدوات الفعالة التي تستخدم لاتخاذ القرار الجيد، فهي عبارة عن رسم بياني لكافة الخطوات التي يمكن أن يمر بها متخذ القرار، مع إيضاح لكافة الأحداث المحتملة الوقوع، وهو أسلوب يستخدم عندما تكون القرارات معقدة وغير واضحة النتائج، فهي تقوم بتقسيم المشكلة الرئيسية إلى مشاكل فرعية عبر التسلسل المنطقي، حيث أن حل المشاكل الفرعية قد يؤدي إلى حل المشكلة الرئيسية، فمن أجل رسم شجرة القرار لأي مشكلة يجب تحديد نقاط اتخاذ القرار، ونقاط عدم التأكد وكذا النتائج المرتبطة بكافة الأحداث وكذا الاستراتيجيات المتبعة¹؛

2. نظم دعم القرارات

يقوم أسلوب نظم دعم القرارات على تزويد متخذ القرار بالبرمجيات والنماذج والأدوات والمعلومات، كما يقوم بدعمه لحل المشكلات التي تواجه المنظمة واتخاذ القرار الفعال والجيد، ويكون ذلك من خلال التحوار بين متخذ القرار والنظام والتفاعل فيما بينهما لاسترجاع المعلومات اللازمة لذلك²؛

3. بحوث العمليات

ويقصد به استخدام الوسائل العلمية الكمية، كأسلوب المحاكاة في ظل وجود عدد من القيود التي يتم استخدامها لتحسين الأداء وهندسة السلامة والاختبار، وذلك بهدف تحليل مشكلة أو قضية ما، للوصول إلى حل علمي رياضي يضمن تحقيق النتائج المرجوة لمتخذ القرار³؛

¹ عطا الله علي الزبون، خالد بن حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص: 216.

² زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2017، ص: 143.

³ فاطمة آل مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

4. تحليل التكلفة والعائد

وهي طريقة منهجية لحساب فائدة وتكلفة المشروع، ويهدف إلى تحليل قيمة الزيادة التي تحدث في نشاط معين نتيجة تحسين وتزويد هذا النشاط بتكاليف معينة¹؛

5. البرمجة الخطية

وهي إحدى التقنيات لحل المشاكل المعقدة، تهدف إلى الإجابة بأسلوب علمي على بعض الأسئلة وحل المشاكل بطريقة رياضية، بما يحقق أكبر ربح ممكن أو أقل تكلفة ممكنة، فهي من الأساليب الأساسية والمهمة التي تساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات صحيحة وجيدة وبطريقة علمية²؛

6. الاستشارة والخبرة

وهي إحدى تقنيات التقييم الأكثر شيوعاً، لأن التشاور مع الأشخاص المناسبين يعطي نتائج أفضل لاتخاذ القرارات، لكون الاستشارة تعني الإعلام بالقرار وبالتالي زيادة الالتزام به، كما أن التقييم أحياناً يعتمد على الأحداث والخبرات الماضية، فقد يكون هذا خياراً جيداً، لكن ينبغي التحليل الجيد للوضع الحالي، حيث أن تغيير بعض الظروف قد يؤدي إلى نتائج مختلفة تماماً³.

¹ هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016، ص: 88.

² لحسن عبد الله باشيوة، بحوث العمليات وتطبيقاتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص: 83.

³ Maryam Ahmed, Habeeb omotunde, "**theories and Strategies of good Decision Making**", International of scientific and technology Research, Vol: 01, N: 10, 2012, p: 53.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية

إن تطرقنا لموضوع الذاكرة التنظيمية وجودة القرار لم يكن من الدراسات الحالية الوحيدة، بل سبقته دراسات أخرى منها ما تطرق للذاكرة التنظيمية كمتغير يتبع متغيرات أخرى، ومنها ما تطرق لجودة القرار وعلاقته بمتغيرات أخرى، وهناك من الدراسات التي سبقت والتي استطاعت الربط بين المتغيرين، لذا سيتم ومن خلال هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية ومن ثم تبيان أوجه التشابه والاختلاف، و هذا ما سيتم توضيحه خلال المطالب التالية:

❖ **المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية؛**

❖ **المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية؛**

❖ **المطلب الأول: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.**

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

قدمت مجموعة من الدراسات التي جاءت باللغة العربية نتائج لأبحاث ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، والمتمثلة في الذاكرة التنظيمية وجودة القرار.

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية

سيتم عرض الدراسات السابقة التي تشترك مع دراستنا الحالية في المتغير المستقل والمتمثل في الذاكرة التنظيمية.

1. دراسة إيثار خلف الهميسات (2014)

بعنوان: أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية (دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات حكومية)، سعت هذه الدراسة إلى تحقيق إشراك الإنتاج الفكري في نطاق الذاكرة التنظيمية بالإضافة إلى التعرف على الذاكرة التنظيمية وتأثيرها على عمل تدقيق الموارد البشرية، كما ترسم رؤية مستقبلية لهذا التأثير، وتكمن إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية: ما أثر الذاكرة التنظيمية على واقع تطبيق مفاهيم الذاكرة التنظيمية في المؤسسات الحكومية؟ وما دور الذاكرة التنظيمية في التدقيق على أعمال الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية؟

وقد قامت الباحثة باختبار الفرضية الرئيسية التالية: أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية. أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في: لا وجود لتأثير الذاكرة التنظيمية التقنية على تدقيق الموارد البشرية؛ لا وجود لتأثير الذاكرة التنظيمية الإدارية على تدقيق الموارد البشرية؛ لا وجود لتأثير الذاكرة التنظيمية الثقافية على تدقيق الموارد البشرية.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالذاكرة التنظيمية، إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة، وتدقيق الموارد البشرية، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كآلية لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموعة الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصفة عشوائية، وقد تم توزيع 200 استبيان وقامت باستعادة 150 استبيان، كما تم استخدام برنامج SPSS من أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، أما بالنسبة للذاكرة التنظيمية التقنية فقد تم التوصل إلى أن توفر التقنيات المحوسبة يساهم في التأثير على تدقيق الموارد البشرية وبشكل كبير، كما أن تطبيق الذاكرة التنظيمية في المؤسسات الحكومية يساهم في تعزيز عملية تدقيق الموارد البشرية.

2. دراسة حسين السيد طه وحمزة أحمد عبد الرحمن محمد (2022)

بعنوان: دور الذاكرة التنظيمية في بناء منظمات ذكية (دراسة ميدانية بشركات الهاتف المحمول بمصر)، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية، أما مشكلة الدراسة قد جاءت بناء على خلل في فهم الدور الذي تلعبه الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية، وقد تم صياغتها كالتالي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية في شركات الهاتف المحمول محل الدراسة؟ في حين تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي: لا توجد دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية وبناء المنظمات الذكية في شركات الهاتف المحمول محل الدراسة، والفرضية الثانية تمثلت في أنه لا توجد دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين في الشركات محل الدراسة فيما يخص مستوى الذاكرة التنظيمية وفقاً لاختلاف في خصائصهم الديموغرافية. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدام أسلوب المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، حيث تمثلت العينة في مجموعة العاملين بالمراكز الرئيسية في شركات الهاتف المحمول في مصر، وتم توزيع الاستبيان على عينة تمثلت في 400 شخص، وتم استرجاع 385 استمارة صالحة للتحليل، استخدم الباحث برنامج SPSS وعدة أساليب إحصائية أخرى.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج يتمحور أهمها حول وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين لمستوى الذاكرة التنظيمية الإدارية والثقافية، في حين لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات العاملين في مستوى الذاكرة التنظيمية التسويقية في الشركات محل الدراسة وذلك حسب سنوات الخبرة.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

3. دراسة عبد الله حسين، بوزورورة لياس (2022)

بعنوان: دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة خدماتي برج بوعريريج)، هدفت الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة وأهميتها البالغة في المؤسسة وكذا دور إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية، حيث تمثلت الإشكالية الرئيسية للدراسة في: هل لإدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية؟ كما تناولت الدراسة الفرضية الرئيسية المتمثلة في: تساهم إدارة المعرفة في حفظ الذاكرة التنظيمية، كما أن لأبعاد إدارة المعرفة دور في حفظ الذاكرة التنظيمية، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وتم استخدام منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي، كما تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الإداريين بمؤسسة خدماتي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 شخص، وتم استرجاع 49 استمارة قابلة للتحليل، كما تم استخدام برنامج SPSS و عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات و تحقيق أهداف الدراسة. أبرزت الدراسة عدة نتائج أكدت استخدام المؤسسة لإدارة المعرفة من أجل حفظ ذاكرتها التنظيمية، كما أثبتت الدراسة اهتمام المؤسسة بذاكرتها التنظيمية، كما أنها تولي أهمية كبيرة لإدارة المعرفة التي تملكها.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بجودة القرار

في هذه الدراسات تم تناول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمتغير التابع وهو جودة القرار.

1. دراسة فاطمة الزهراء مهديد (2017)

بعنوان: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري (دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعريريج)، اشتملت هدف هذه الدراسة على استكشاف أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في عينة من المؤسسات الاقتصادية مع إظهار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة القرار، وتكمن المشكلة الرئيسية للبحث في: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات المتخذة بالمؤسسة الاقتصادية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على جودة القرار بالمؤسسة الاقتصادية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة مع أغراض الدراسة بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كآلية لجمع البيانات، كما تمثل مجتمع الدراسة في عينة من العمال الإداريين والمسؤولين لمجموع المؤسسات محل الدراسة، وفي سبيل الحصول على البيانات تم القيام بتوزيع الاستبيان على 66 فرد بصفة عشوائية، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة، كـمقياس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن الثقافة التنظيمية بأبعادها تؤثر بشكل كبير على جودة القرار الإداري، كما أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم الأخلاقية، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، التمكين، على جودة القرار.

2. دراسة علي صلاح إبراهيم (2018)

بعنوان: دور استخدام النظم الخبيرة في تحسين جودة القرارات الإدارية (دراسة ميدانية على المصارف العاملة في الساحل السوري)،

هدفت الدراسة إلى الوصول إلى مدى تأثير استخدام النظم الخبيرة على تحسين جودة القرارات الإدارية، بالإضافة إلى مدى تأثير المتطلبات المادية، البرمجية، البشرية والتنظيمية المتاحة للنظم الخبيرة على جودة القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة، كما هدفت إلى إبراز مدى تأثير اهتمام ومساندة الإدارة العليا للنظم الخبيرة على جودة القرارات الإدارية محل الدراسة. وقد تم معالجة مشكلة بحثية رئيسية مفادها: ما هو مدى تأثير استخدام النظم الخبيرة على تحسين جودة القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة؟

كما تم اختبار الفرضيات البحثية التالية: عدم وجود تأثير للمتطلبات المادية والبرمجية والبشرية وكذا التنظيمية المتاحة للنظم الخبيرة على جودة القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة، كما أنه لا يوجد تأثير معنوي لاهتمام ومساندة الإدارة العليا للنظم الخبيرة على جودة القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان لجمع البيانات، حيث تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة مرتبطة بموضوع البحث، وتمثلت عينة البحث في أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام واللجان ونوابهم المسؤولين مباشرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف محل الدراسة، وتم توزيع 90 استبيان واسترجاع 79 منها، كما قام الباحث باستخدام التحليل الإحصائي SPSS.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها: بينت الدراسة أن لتوفر المتطلبات المادية والبرمجية، البشرية والتنظيمية للنظم الخبيرة دورا إيجابيا في تحسين جودة القرار في المصارف محل الدراسة، كما أن لتوفر اهتمام ومساندة الإدارة العليا للنظم الخبيرة دورا إيجابيا في تحسين جودة القرارات الإدارية، كما توصل البحث إلى تأكيد دور استخدام النظم الخبيرة في تحسين جودة القرارات الإدارية في المصارف محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

ثالثاً: الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية وجودة القرار
وهنا سنعرض الدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت المتغيرين مع بعض.

1. دراسة بوعسلة عبد القادر (2022)

بعنوان: الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة الأشغال العمومية القسم الفرعي القل)، سعت الدراسة إلى إبراز دور الذاكرة التنظيمية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات، وتمثلت مشكلة الدراسة في: ما علاقة الذاكرة التنظيمية بفعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة؟
تناولت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرارات في مؤسسة الأشغال العمومية القسم الفرعي، وظفت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على عدة أدوات لجمع البيانات تمثلت أساساً في الملاحظة والمقابلة وكذا تقنية الاستبيان.
كما تمثلت عينة الدراسة في موظفي وعمال الأشغال العمومية بالقسم الفرعي القل ولاية سكيكدة، تم توزيع الاستبيان على 35 عامل وتم استرجاع 30 استمارة قابلة للتحليل، وفي هذه الدراسة تم استخدام برنامج SPSS وعدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

أسفرت الدراسة على عدة نتائج نذكر أهمها: توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار لدى موظفي الأشغال العمومية، كما توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية موجبة بين كل من الذاكرة التنظيمية التقنية والإدارية، والثقافية وفعالية اتخاذ القرار، كما تم التوصل إلى أن المؤسسة تعمل على تفعيل الأساليب والأدوات التكنولوجية في إدارة كافة عملياتها.

2. دراسة يمى أحمد عتوم، حسين محمد عتوم (2014)

بعنوان: مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، هدفت الدراسة لاستكشاف مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والاستطلاع على مدى توظيفها في اتخاذ وتحسين القرارات الإدارية بالجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، ومدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية، وإبراز العوامل المؤثرة فيها، حيث تناولت الدراسة الإشكالية التالية: ما درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرار من وجهة نظر القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية؟

تم اختبار الفرضيات التالية: أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية والمعرفة الضمنية والصريحة، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف الذاكرة التنظيمية وتحسين اتخاذ

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

القرارات، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة وأهداف الدراسة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية الرسمية، حيث قام الباحثان بتوزيع 118 استبيان على القادة الأكاديميين في مجتمع الدراسة بصفة عشوائية على ثلاثة جامعات، وقد اعتمد الباحثان على طريقة البناء المفاهيمي للتحقق من صدق أداء الدراسة، وذلك بعرض الاستبيان على مجموعة مكونة من 10 محكمين مختصين في المجال.

تم التوصل إلى عدة نتائج نذكر أهمها: أن مدى الاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة في مجال المعرفة الضمنية والصريحة، كما هو الحال بالنسبة للعوامل المؤثرة في بناء الذاكرة التنظيمية المتمثلة في الثقافة التنظيمية وسياسة الجامعة فهي كذلك جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة توظيف الذاكرة التنظيمية في تحسين اتخاذ القرارات جاءت بدرجة متوسطة في مجالي فعالية القرار وتوظيف الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

هناك عدد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وكانت باللغة الأجنبية، حيث أبرزت أهم النتائج من خلال إما المتغير الأول المتمثل في الذاكرة التنظيمية أو المتغير الثاني المتعلق بجودة القرار على حدى أو الربط بين المتغيرين.

أولاً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية

سننظر فيما يلي لبعض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغير المستقل.

1. دراسة Cem Sen et autres (2021)

بعنوان: organisational Memory: a qualitative Research study on a multi cultural organization – (الذاكرة التنظيمية دراسة بحثية نوعية في منظمة متعددة الثقافات)، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح النظام الفعال متعدد السياقات لأبحاث الذاكرة التنظيمية فيما يتعلق بالمنظمات متعددة الثقافات، حيث تم طرح الإشكاليتين التاليتين: كيف يتم تفسير التمايز في الثقافات ومعالجته في إطار الذاكرة التنظيمية بالنظر إلى دور المصالح والسلطة والصراع؟ ما هي الأسباب المشتركة لدمج مستويات الذاكرة التنظيمية المختلفة في المنظمات متعددة الثقافات؟

تمثلت الفرضيات التي قام الباحثون باختبارها فيما يلي: أن مختلف الجهات الفاعلة الاجتماعية لديهم تصورات مختلفة للذاكرة التنظيمية للوقت، أي الماضي والحاضر أو الاختلاف في إدراك الوقت على المدى الطويل؛ يتم نقل

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

الذاكرة التنظيمية بين المجتمعات والمجموعات الفرعية في المنظمات متعددة الثقافات بدلا من التفاعل الفردي؛ تختلف الذاكرة التنظيمية نسبة للغرض.

تم استخدام العينة المعيارية في الدراسة حيث تمثل مجتمع الدراسة في مقر منظمة حلف الشمال الأطلسي (الناتو)؛ 30 دولة مختلفة تعمل تحت سقف واحد لها صوت واحد فقط في عملية اتخاذ القرار، حيث تم الاعتماد على أسلوب المقابلة حيث شملت عينة الدراسة 30 شخصا من مختلف الدول أجريت معهم مقابلات بغرض جمع البيانات، حيث تم إجراء تحليل دقيق ومنهجي لتحديد البيانات، كما تم الاستشهاد بالبدائل النوعية المناسبة المتمثلة في الصحة والموثوقية والموضوعية والمصدقية.

تم التوصل للنتائج التالية: أن الجهات الفاعلة الاجتماعية المختلفة لديها تصورات تشغيلية متميزة للوقت، وأن معنى الذاكرة اجتماعي أكثر منه واقعي، كما أظهرت النتائج أن التفاعل الفردي لا يزال مهما في الذاكرة التنظيمية بالإضافة إلى أن الذاكرة التنظيمية تعتبر بمثابة ميزة تنافسية، كما أنها تساهم في قدرة المنظمة على منع تكرار الأخطاء، وهي قوة يجب اكتسابها وتطويرها في كل منظمة بما في ذلك المنظمات متعددة الثقافات.

2. دراسة César Camison, Ana Villar Lopez (2011)

بعنوان: Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage (الابتكار غير تقني: الذاكرة التنظيمية وقدرات التعلم كعوامل سابقة التي تؤثر على الميزة التنافسية المستدامة)، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور السابق لكل من الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي في تطوير الابتكار غير التقني وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما تمثلت إشكالية الدراسة في: مدى تأثير كل من الذاكرة التنظيمية وقدرات التعلم على الميزة التنافسية؟

تم اختبار الفرضيات التالية: كلما زادت الذاكرة التنظيمية زاد الابتكار التسويقي؛ كلما زادت قدرات التعلم كلما زاد الابتكار التنظيمي؛ كلما زادت قدرات التعلم كلما زاد الابتكار التسويقي؛ كلما ارتفع الابتكار التسويقي كلما زادت الميزة التنافسية المستدامة.

تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من شركات صناعية إسبانية تم اختيار عينة تمثلت في 175 شركة، وقد تم توزيع الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني مع متابعة المكالمات الهاتفية لطلب

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

المشاركة، تم الحصول على 159 استبيان قابل للتحليل، حيث تم الاعتماد على تقنيات إحصائية ومتغيرات القياس المتمثلة في مقياس ليكرت، وكذلك تم تصميم نظام المعادلات الهيكلية باستخدام منهجية المربعات الصغرى الجزئية. توصلت النتائج إلى أن الذاكرة التنظيمية وقدرات التعلم هي عوامل سابقة مهمة في الابتكار التنظيمي والتسويقي وكلاهما يؤثر بشكل إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بجودة القرار

وتضم الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغير التابع.

1. دراسة (2017) Damjan Grusovnik et autres

بعنوان: Dimension of décision making process quality and company

performance : A study of top managers in slovenia (أبعاد جودة عملية اتخاذ القرار وأداء الشركة (دراسة لكبار المديرين في سلوفينيا)، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أبعاد جودة عملية اتخاذ القرار وأداء الشركة لكبار المديرين في سلوفينيا، كما تم طرح الإشكاليات التالية: هل هناك علاقة إيجابية بين بعد معين لجودة عملية اتخاذ القرار ومقياس أداء معين؟ هل المديرين الذين يظهرون جودة أعلى من المتوسط لبعده معين من عملية اتخاذ القرار، لديهم قيمة أعلى لمؤشر الأداء من أولئك الذين يظهرون جودة أقل من المتوسط لبعده معين من عملية اتخاذ القرار؟

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى استعمال أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تمثلت عينة الدراسة في 500 مدير من أكبر القادة في شركات سلوفينيا، حيث طلب منهم المشاركة في الاستبيان عبر البريد الإلكتروني وتم إجابة 112 مدير من أصل 500 على جميع أسئلة الاستبيان، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكرت لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى عدة أساليب إحصائية.

تم التوصل إلى النتائج التالية: أن الشركات التي يظهر مديروها بعد أعلى من المتوسط على الانفتاح في جودة عملية اتخاذ القرار في المتوسط لديهم موقف أعلى في الأسواق الخارجية، كما تم التأكيد أن هناك علاقة منخفضة بين بعد الجهد المبذول في عملية اتخاذ القرار وعدد الموظفين في الشركة.

2. دراسة Mohammad Abdelkarim Alzuod et autres (2014)

بعنوان: Exploring the Relationship between Business Intelligence

capabilities and Decisions quality Among Jordanian–Jordanian

Telecommunications companies-

القرارات (دراسة شركات الاتصالات الأردنية)، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم قدرة نظام ذكاء الأعمال على

تحسين جودة القرارات من خلال جودة النظام وجودة المعلومات وكذا جودة الخدمات، حيث تناولت الدراسة

الإشكالية التالية: ما مدى العلاقة بين قدرات ذكاء الأعمال وجودة القرارات؟

تم اختبار الفرضيات التالية: ذكاء الأعمال يرتبط بشكل إيجابي بجودة القرارات وكذا جودة النظام وجودة

المعلومات والخدمات ترتبط بشكل إيجابي بجودة القرارات، كتمم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، حيث تمثل

مجتمع الدراسة في مجموعة من مدراء الأعمال الذين يستخدمون ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات عبر شركات

الاتصالات الأردنية، حيث تم توزيع الاستبيان على 103 من المديرين المبتدئين وكبار المديرين بالشركات محل

الدراسة، تم استرجاع 87 استبيان قابل للتحليل، كما تم استخدام أسلوب نمذجة المسار الجزئي الأصغر (PLS)

لتقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات، كما تم استعمال مقياس الفاكرومباخ لقياس ثبات متغيرات وأبعاد الدراسة

بالإضافة إلى عدة أساليب إحصائية أخرى.

أظهرت الدراسة النتائج التالية: أن جودة النظام هي أعلى مؤشر لجودة القرار أي أن التكنولوجيا المتقدمة

وكفاءة الموظفين وكذا الدعم الفني من شأنه أن يساعد وبشكل كبير في تحسين جودة القرار، وكما تم التوصل إلى أن

جودة المعلومات ترتبط ارتباطاً قوياً بجودة القرارات كما تعتبر جودة الخدمات أحد العوامل التي تعزز جودة القرارات.

3. دراسة Maryam Ghasemaghaei, Goran Calic (2019)

بعنوان: Can big data improve firm decision quality? The role of data

quality and data diagnosticity) هل يمكن للبيانات الضخمة تحسين جودة قرارات الشركات؟ دور

جودة البيانات وتشخيص البيانات)، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير البيانات الضخمة على جودة قرارات

الشركات وتأثيرها على نتائج الشركة، كما تهدف إلى دراسة الذكاء الرقمي كوسيط محتمل للعلاقة بين استخدام

البيانات الضخمة وتشخيص بيانات الشركة، الأمر الذي قد يؤدي في النهاية إلى التأثير على جودة قرارات الشركة.

وتم طرح الإشكاليتين التاليتين: هل يؤدي استخدام البيانات الضخمة إلى تحسين جودة قرارات الشركة؟ هل يتوسط

الذكاء الرقمي في تأثير استخدام البيانات الضخمة على تشخيص البيانات؟

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

تم اختبار الفرضيات التالية: سيؤدي استخدام البيانات الضخمة إلى تعزيز تشخيص البيانات؛ سيؤدي استخدام البيانات الضخمة إلى تحسين جودة القرار، كما اعتمدت الدراسة على أسلوب الملاحظة وكذا الاستبيان للتوصل إلى الارتباطات بين متغيرات البحث، وكذا تم الاعتماد على الدراسات السابقة للحصول على البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في 571 من محلي البيانات ومديري تكنولوجيا المعلومات في شركات مختلفة في أمريكا الشمالية، تم إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني، وفي الأخير تم الحصول على 130 استبيان قابل للتحليل والاستخدام في هذه الدراسة، كما تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في التحليل.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة أن تشخيص البيانات يؤثر بشكل كبير على جودة القرارات، كما تؤكد النتائج الدور الحاسم الذي يلعبه الذكاء الرقمي في زيادة تشخيص البيانات و تحسين جودة قرارات الشركة عند معالجة البيانات الضخمة ،

ثالثا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالذاكرة التنظيمية وجودة القرار

من أبرز الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تناولت المتغيرين معا.

1. دراسة (2003) Afsoun Hatami et autre

بعنوان: Exploring the impacts of knowledge (Re) use and organizational memory on the effectiveness of strategic decisions (A longitudinal case study)، (استكشاف تأثير (إعادة) استخدام المعرفة والذاكرة التنظيمية في فعالية القرارات الإستراتيجية (دراسة استطلاعية)، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين إعادة استخدام المعرفة، الذاكرة التنظيمية وفعالية اتخاذ القرار الاستراتيجي في وضع استراتيجيات المنظمات، كما تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير استخدام المعرفة والذاكرة التنظيمية في فعالية القرارات الإستراتيجية؟

تم الاعتماد على دراسة حالة استكشافية حول استخدام كل من المعرفة والذاكرة التنظيمية في سياق اتخاذ القرارات الإستراتيجية للإدارة، كما تم استخدام أسلوب المقابلة مع فريق الإدارة وكذا المسؤولين التنفيذيين لجمع البيانات، بالإضافة لأسلوب الملاحظة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في شركة Innovative Chemical (ICL) Limited وهي إحدى الشركات الرائدة المتخصصة في مجال الكيمياء في أوروبا.

تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية من هذه الدراسة والمتمثلة في أن مفتاح النجاح هو القدرة على الحصول على التعلم التنظيمي، وإعادة استخدام المعرفة بشكل فعال من خلال وسائل فعالة، واستخدامها في حل المشاكل

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

بفعالية وكذا في القرارات الإستراتيجية، كما وجد أن تأثير تخطيط موارد المؤسسات على الذاكرة التنظيمية يختلف من قسم إلى آخر وخاصة بالموقع الذي يتم فيه إنشاء المعرفة ودمجها.

2. دراسة Dena Hefny Abd Al Aziz (2016)

بعنوان: The role of organizational memory in the effectiveness of decision making in youth activity centers in Cairo (دور الذاكرة التنظيمية في فعالية اتخاذ القرار في مراكز أنشطة الشباب بالقاهرة)، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذاكرة التنظيمية وفعاليتها اتخاذ القرارات لدى المديرين بمراكز النشاط الشبابية بالقاهرة، وكما تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وفعاليتها اتخاذ القرار لدى المديرين بمراكز الشباب بالقاهرة، تناولت الدراسة التساؤلات التالية: ما درجة الذاكرة التنظيمية بمراكز النشاط الشبابي بالقاهرة؟ وما مدى فاعلية اتخاذ القرار لدى المديرين بمراكز النشاط الشبابي بالقاهرة؟ وما العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وفعاليتها اتخاذ القرار بمراكز النشاط الشبابي بالقاهرة؟

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع موضوع البحث، بالإضافة إلى استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في المتخصصين الرياضيين العاملين بمراكز النشاط الشبابي بالقاهرة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 120 مختصاً، وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لقياس متغيرات الدراسة كالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي وغيرها.

تم التوصل إلى النتائج التالية: أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين درجة قياس الذاكرة التنظيمية ودرجة قياس فعالية اتخاذ القرار للمديرين مما يدل على أن الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً إيجابياً في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى المديرين بمراكز النشاط الشبابي بالقاهرة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشابه دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب مختلفة مما يجعلنا نستفيد منها في إعداد دراستنا، كما أنها ومن ناحية أخرى تتوفر على عدد من الاختلافات التي تجعل من دراستنا الحالية تتجاوزها أو تضيف لها.

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تشابه بعض الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أحد المتغيرين كدراسة (إيثار خلف الهميسات، 2014) تناولت نفس المتغير المستقل وتم ربطه بمتغير آخر وهو تدفق الموارد البشرية، ودراسة (Mohammad, 2022) تناولت نفس المتغير المستقل والذي تناول العلاقة بين قدرات ذكاء الأعمال ونفس المتغير

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

التابع، وهناك دراسات سابقة تتشابه مع دراستنا الحالية في تناولها للمتغيرين مع بعض كدراسة: (بوعسلة عبد القادر، 2022) ودراسة: (بمى أحمد عتوم وحسين أحمد عتوم، 2014)

كما تشابهت إحدى الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في دراسة الحالة، حيث تناولت دراستنا الحالية مديريةية الشباب والرياضة - تبسة - في حين تناولت دراسة (Dena Hafny Abd Al Aziz, 2016) دراسة حالة مراكز أنشطة الشباب بالقاهرة، كما أن أغلب الدراسات السابقة استعملت نفس أداة جمع البيانات كأداة المستعملة في دراستنا الحالية والمتمثلة في الاستبيان كدراسة (حسين السيد طه وحمزة أحمد عبد الرحمن محمد، 2022) ودراسة (فاطمة الزهراء مهدي، 2017).

أما فيما يخص حجم العينة؛ فإن دراسة (بن عبد الله حسين، بوزورورة لياس، 2022) تتشابه مع دراستنا الحالية في حجم العينة،

كما أن معظم الدراسات السابقة استعملت نفس أسلوب التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات من خلال برنامج Spss الذي تم استعماله في دراستنا الحالية مثل دراسة (علي صلاح إبراهيم، 2018) ودراسة (إيثار خلف الهميسات، 2014).

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

عدد من الدراسات السابقة يختلف مع دراستنا الحالية في ربطه، إما المتغير المستقل يختلف عن دراستنا مثل دراسة (Maryam Ghasemaghaei, Goran Calic, 2019) ودراسة (علي صلاح إبراهيم، 2018)، أو المتغير التابع يختلف عن الدراسة الحالية مثل دراسة (César Camison, Ana Villar, 2018)، ودراسة (إيثار خلف الهميسات، 2014)، كما اختلفت بعض من الدراسات السابقة عن دراستنا الحالية كونها اعتمدت على دراسة مجموعة من المنظمات أو الشركات؛ مثل دراسة (حسين السيد طه وحمزة أحمد عبد الرحمن محمد، 2022) ودراسة (César Camison, Ana Villar Lopez, 2011) وكذلك دراسة (Maryam Ghasemaghaei, Gran Calic, 2019)، في حين اعتمدت دراستنا الحالية على مؤسسة واحدة وهي مديريةية الشباب والرياضة - تبسة -.

إن بعض الدراسات اختلفت مع دراستنا الحالية في استخدام أداة الدراسة، فمنها من ركز على المقابلة والملاحظة كدراسة (Afsoun Hatami et autres, 2003) وكذا دراسة (Cem Sen et autres, 2021) التي اعتمدت على المقابلة، بينما تم التركيز في دراستنا الحالية على الملاحظة والاستبيان كأداة للدراسة. كما جاءت بعض الدراسات بحجم عينات مختلف نوعاً ما عن دراستنا الحالية مثل دراسة (Maryam

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

(Ghasemaghaei, Goran Calic, 2021) ودراسة (حسين السيد طه ، حمزة أحمد عبد الرحمن محمد، 2022)؛ كما تم تحديد فئات مختلفة لعينة الدراسة مثل دراسة (علي صلاح إبراهيم، 2018)، التي اعتمدت على أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام واللجان ونوابهم المسؤولين مباشرة على عملية اتخاذ القرار، ودراسة (بمعي أحمد عتوم ،حسين أحمدعتوم، 2014) التي اعتمدت على القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية وكذا دراسة (Damjan Grusovnik et autres,2017) التي اعتمدت على كبار المديرين بسلوفينيا ،وكذا دراسة (Mohammad Abdelkarim Alzuod et autres, 2022) التي اعتمدت على المديرين المبتدئين وكبار المديرين بالإضافة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت على التحليل العاملي التوكيدي (PLS) الذي بدوره يختلف عن طريقة تحليلنا للدراسة الحالية.

ثالثاً: ملخص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تتفق الدراسات في جوانب وتختلف في جوانب، أخرى، ومن خلال ما يلي تم تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

1. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية باللغة العربية

و سيتم تلخيص ذلك في الجدول التالي :

الجدول (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية باللغة العربية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
إيثار خلف الهيمسات 2014	■ تناولت نفس المتغير المستقل؛ ■ تحليل الإحصائي للبيانات من خلال برنامج SPSS؛ ■ الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات.	■ اختلاف في المتغير التابع.
حسين السيد طه ، حمزة أحمد عبد الرحمن محمد 2022	■ نفس المتغير المستقل؛ ■ الاعتماد على أداة الاستبيان.	■ اختلاف في المتغير التابع؛ ■ اختلاف في حجم العينة.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

<ul style="list-style-type: none"> ▪ ربط المتغير المستقل بمتغير مختلف عن دراستنا الحالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ استخدام نفس أداة التحليل SPSS؛ ▪ تشابه في حجم العينة. 	<p>عبد الله حسين، بوزورورة لياس (2022)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اختلاف في المتغير المستقل. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نفس المتغير التابع؛ ▪ الاعتماد على التحليل الإحصائي للبيانات من خلال برنامج SPSS. 	<p>فاطمة الزهراء مهديد (2017)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اختلاف في المتغير المستقل؛ ▪ اختلاف في فئات عينة الدراسة (أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام واللجان ونوابهم المسؤولين) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ نفس المتغير التابع؛ ▪ الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات؛ ▪ التحليل الإحصائي SPSS. 	<p>علي صلاح إبراهيم (2018)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ الاختلاف في حجم العينة؛ ▪ الاختلاف في مكان دراسة الحالة. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دراسة نفس متغيرات الدراسة الحالية؛ ▪ الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات؛ ▪ استخدام التحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS. 	<p>بوعسلة عبد القادر (2022)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ اختلاف في صياغة عنوان الدراسة؛ ▪ الاختلاف في حجم العينة وفتتها. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ دراسة نفس المتغيرين؛ ▪ الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات. 	<p>يمنى أحمد عتوم، حسين محمد عتوم (2014)</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

2. أوجه التشابه والاختلاف الدراسات السابقة والدراسة الحالية باللغة الأجنبية

سنتطرق في الجدول الموالي لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة باللغة الأجنبية والدراسة الحالية.

الجدول (02): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية باللغة الأجنبية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
Cem Sen et autre (2021)	<ul style="list-style-type: none"> دراسة نفس المتغير المستقل. 	<ul style="list-style-type: none"> الاعتماد على المقابلة لغرض جمع البيانات.
Cesar Camison, Ana villar lopez (2011)	<ul style="list-style-type: none"> الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> الاختلاف في حجم عينة الدراسة؛ الاختلاف في أدوات التحليل.
Damjan Grusovnik et autres (2017)	<ul style="list-style-type: none"> دراسة نفس المتغير التابع؛ الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> الاختلاف في أدوات التحليل؛ الاختلاف في حجم عينة الدراسة؛ تحديد فئة العينة المدروسة والمتمثلة في كبار المديرين في سلوفينيا.
Mohammad Abdelkarim Alzuod et autres (2022)	<ul style="list-style-type: none"> نفس المتغير التابع؛ الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات. 	<ul style="list-style-type: none"> الاختلاف في عينة الدراسة؛ الاختلاف في أداة التحليل.

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

<ul style="list-style-type: none"> ■ الاختلاف في أساليب التحليل الإحصائية؛ ■ الاختلاف في حجم عينة الدراسة؛ ■ دراسة حالة تمثلت في عدة شركات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسة نفس المتغير التابع؛ ■ الاعتماد على الملاحظة أداة الاستبيان و لجمع البيانات. 	<p>Maryam Ghasemaghei, Coran Calic (2021)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاعتماد على أسلوب المقابلة والملاحظة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ دراسة للمتغيرين. 	<p>Afsoun Hatami et autres (2003)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الاختلاف في حجم العينة؛ ■ الاختلاف في أساليب التحليل الإحصائية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تم دراسة المتغيرين؛ ■ الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات؛ ■ تشابه في دراسة الحالة. 	<p>Dena Hefny Abd Al Aziz (2016)</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري للذاكرة التنظيمية وجودة القرار بالمنظمة

خلاصة الفصل الأول

إن مكانة إدارة المعرفة بالمنظمة تعد جوهرية خاصة في جانب اتخاذ القرار، وذلك من خلال تكامل عملياتها بما في ذلك اكتساب المعرفة وتخزينها في ذاكرتها التنظيمية التي تعد المستودع الحالي والمستقبلي، فالذاكرة التنظيمية تمكن المنظمة من حفظ معارفها وحمايتها من الضياع، وذلك من خلال مكوناتها العديدة من وثائق وأرشيف وخبرات وغيرها، فهي تعتبر بمثابة أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة حيث تشكل خبرة المنظمة التي تستخدمها في نشاطاتها الإدارية المختلفة وتساعد على حل المشكلات التي تواجهها واتخاذ القرارات.

فاتخاذ القرار يمثل محور العملية الإدارية لكونها عملية متداخلة في جميع وظائف ونشاطات المنظمة، فمقدار النجاح الذي تحققه المنظمة مرتبط وبشكل كبير بذاكرتها التنظيمية الفعالة، وخاصة من خلال المعرفة المخزنة و جودة المعلومات التي تدعم عملية اتخاذ القرار فهي تساهم و بشكل كبير في تحسين جودة القرارات بالمنظمة.

كما ساهمت الدراسات السابقة باللغة العربية و الأجنبية بإضافة قيمة معرفية للدراسة من خلال التعرف عن متغيرات الدراسة. ولإثبات أهم ما ذكر في الجانب النظري تم الاستعانة بدراسة تطبيقية على مستوى مديرية الشباب و الرياضة _تبسة_ و هذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة

التنظيمية على تحسين جودة

القرار بالمنظمة

بمديرية الشباب والرياضة

__تبسة__

تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري لهذه الدراسة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالذاكرة التنظيمية وتحسين جودة القرار بالمنظمة، وكذلك العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بصفة مباشرة، وسيتم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة -تبسة-.

كما سيتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي سيتم استخدامها في تحليل أدوات الدراسة و تطبيقها، وكذا المعالجة الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل و تفسير البيانات، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام الأدوات اللازمة لذلك .

حيث سيتناول هذا الفصل تقديم عام عن مديرية الشباب والرياضة محل الدراسة، وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات من أجل اختبار أثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة. و تم تقسيم الفصل التطبيقي لهذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي :

- ❖ المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية الشباب و الرياضة _تبسة_؛
- ❖ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
- ❖ المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات.

المبحث الأول: تقديم عام عن مديرية الشباب والرياضة _تبسة_.

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقاً، تم اختيار مديرية الشباب والرياضة لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها وبناءاً على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي والمصالح التابعة لها ومهام مكاتبها، بالإضافة إلى الموارد البشرية والمؤسسات التابعة لها. وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالي:

❖ **المطلب الأول: تعريف مديرية الشباب و الرياضة _تبسة_ و هيكلها التنظيمي؛**

❖ **المطلب الثاني: مصالح مديرية الشباب و الرياضة _تبسة_ و مهام مكاتبها؛**

❖ **المطلب الثالث: الموارد البشرية لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_ والمؤسسات التابعة لها.**

المطلب الأول: تعريف مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ وهيكلها التنظيمي

عرف قطاع الشباب والرياضة عدة تحولات، حسب تطور انشغالات وتطلعات الشباب، من خلال ما يلي سنحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك بإعطاء تعريف لها وتوضيح هيكلها التنظيمي.

أولاً: تعريف مديرية الشباب والرياضة _تبسة_.

أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 283/93 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1414 الموافق ل 23 نوفمبر 1993، المتضمن تغيير ترقية مصالحه الشبانية في الولاية إلى تسميتها بمديرية الشباب والرياضة.

وبمرور العقد الأول من القرن 21، ونظراً للتغيرات في المجال الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، والانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم يومياً وتعدد احتياجات وانشغالات الشباب والرياضة، جعلت الدائرة الوزارية تعيد النظر في تنظيم مصالح مديريات الشباب والرياضة بالولايات، حيث تم إصدار المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006، الذي يحدد قواعد تنظيمها وسيورها مع إحداث أربعة مصالح، فهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تعمل على تطوير المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات التابعة لاختصاصها، العاملة في ميادين الشباب والرياضة والتربية البدنية، وتحثها وتنسقها وتقيمها وتراقبها.

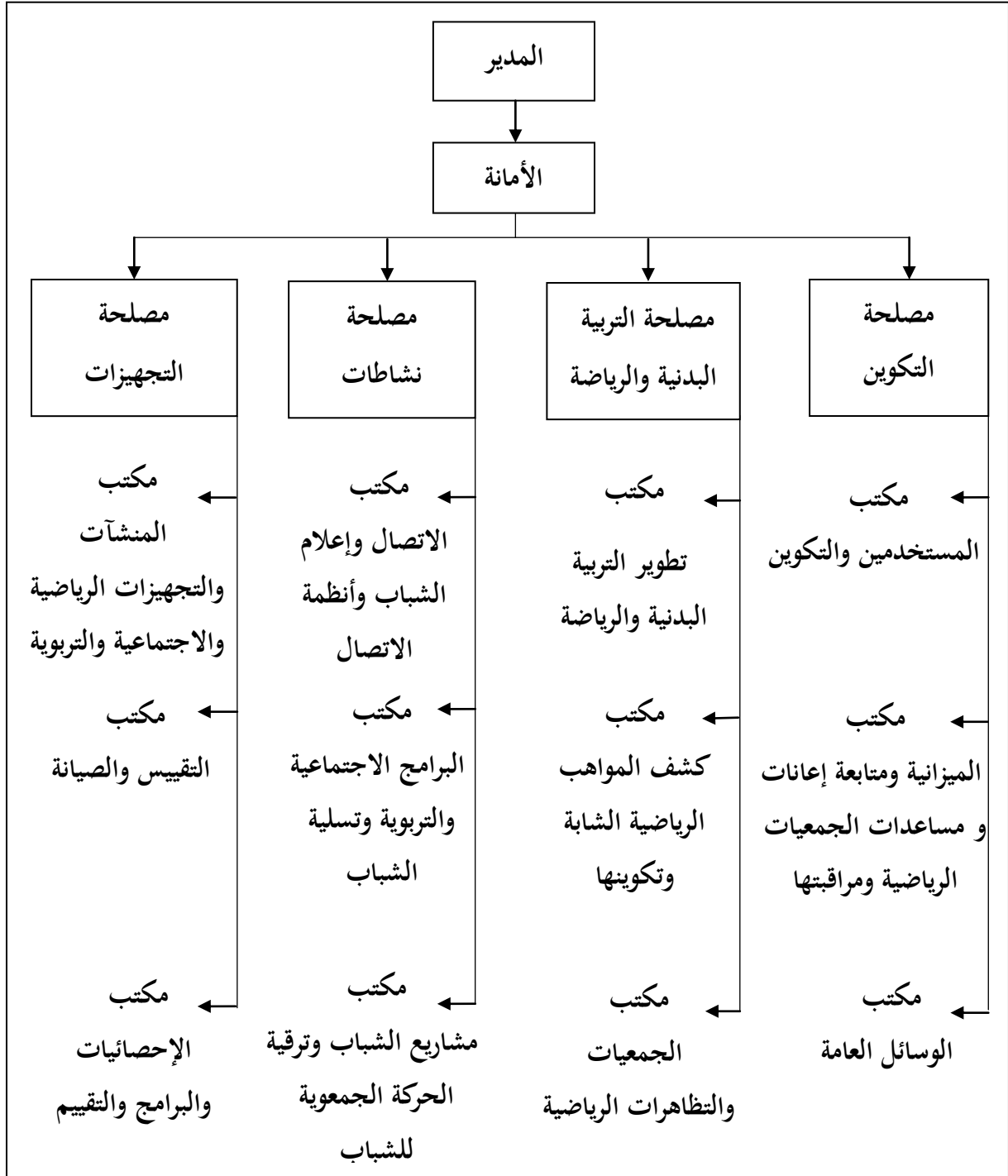
ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_.

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل المنظمة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية به، ومن هذا المنطلق تم إعداد الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_، ليمثل أداة تساعد على ضمان حسن

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

التنظيم والسير بصورة عامة، كما يمثل مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل الإدارية بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مصالح مديرية الشباب والرياضة _تسعة_ ومهام مكاتبها

تتضمن مديرية الشباب والرياضة أربعة مصالح توزع مهام كل مصلحة على ثلاثة مكاتب تابعة لها و ذلك بناء على المرسوم التنفيذي رقم 345/06 المؤرخ في 28 سبتمبر 2006 ،الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة

أولاً: مصلحة التكوين وإدارة الوسائل

وهي مصلحة تهتم بالحياة المهنية للموظف وتكون مهامها إدارية بحتة، كما تعمل على ضمان السير الحسن للموارد البشرية والمادية، والمالية وكل ما يتعلق بالأعمال الإدارية، تتكون هذه المصلحة من ثلاثة مكاتب تتمثل في:

- مكتب المستخدمين والتكوين؛
- مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية ومراقبتها؛
- مكتب الوسائل العامة.

تتلخص مهام مكاتبها فيما يلي:

1. مكتب المستخدمين والتكوين

يعتبر مكتب المستخدمين والتكوين الركيزة الأساسية لكل مؤسسة أو إدارة مستخدمة، وله مهام عديدة وذات أهمية نذكر منها:

- مراقبة ومتابعة الحياة المهنية للمستخدمين وكل ما يتعلق بالموظف من عمليات التوظيف والتريص والترسيم والترقية في الدرجات، الترقية إلى رتب أعلى، وكل ما يتعلق بالتكوين وتحسين الأداء؛
- ضمان التسيير الجيد للموارد البشرية والتوزيع العقلاني على المؤسسات الموضوعية تحت وصاية المديرية؛
- مراقبة المؤسسات والهيكل التابعة للقطاع والمحافظة على ممتلكاته؛
- المحافظة على أرشيف المؤسسات بكل أنواعه سواء ملفات أو سجلات مراسلات.

2. مكتب الميزانية ومتابعة إعانات ومساعدات الجمعيات الرياضية والشبابية ومراقبتها

وتتمثل المهام الأساسية لهذا المكتب في:

- تحضير الميزانية الأولية والتكميلية والعامة للرواتب والأجور وكل مستحقات الموظفين من منح وعلاوات طبقاً للقوانين؛
- تسديد رواتب وأجور الموظفين شهرياً؛
- تسديد مخلفات الموظفين ومستحقاتهم المالية وفقاً للبرنامج الموضوع لذلك؛

- مراقبة الأموال الخاصة بالجمعيات الرياضية والشبانية و تتبع توزيعها؛
- تحضير كل الوثائق والمستندات اللازمة والمطلوبة من طرف المصالح المالية المختصة (الخزينة والمراقب الميزانياتي)، وتسويتها وفقا لما هو مطلوب.

3. مكتب الوسائل العامة

ويكلف هذا المكتب بالمهام التالية:

- وضع ميزانية تحضيرية أولية ونهائية لمتطلبات القطاع ومؤسساته؛
- توفير العتاد الإداري والمستلزمات المكتبية اللازمة؛
- تسديد نفقات الإدارة المستخدمة من كهرباء وغاز وماء وبنزين وهواتف وانترنت وغيرها؛
- تسديد نفقات التكوين والتوظيف ومصاريف تنقلات الموظفين في حالة القيام بمهام رسمية، وكذا الأيام الدراسية والملتقيات والمناسبات من إيواء ونقل وإطعام.

ثانيا: مصلحة التربية البدنية والرياضة

وهي مصلحة تهتم بتطوير التربية البدنية والرياضية وتنظيم وتعميم برامجها، كما تهتم بكشف المواهب الشبانية والرياضية والقيام بتكوينها، والسهر على مراقبة الجمعيات والتظاهرات الرياضية إداريا وقانونيا وتوجيهها، وهذه المصلحة مقسمة إلى ثلاثة مكاتب تتمثل في:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية؛
 - مكتب كشف المواهب الشابة الرياضية وتكوينها؛
 - مكتب الجمعيات و التظاهرات الرياضية.
- ولكل مكتب مهامه كما يلي:

1. مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية

تتمثل أبرز مهامه فيما يلي:

- السهر على تنظيم التظاهرات والمنافسات الرياضية بالولاية وخارج إقليم الولاية؛
- الحرص على ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما في الوسط التربوي والتكويني وإعادة التربية؛
- ترقية الحركة الجمعوية الرياضية وهيكلها.

2. مكتب كشف المواهب الشابة الرياضية وتكوينها

وتتمثل مهامه في:

- اكتشاف المواهب الشابة في كافة الرياضات؛
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية وتوجيهها وترقية الممارسات الرياضية؛
- خلق فضاءات رياضية لتطوير المواهب الشابة كالمدراس الرياضية، أكاديميات الرياضة، ثانويات الرياضة.

3. مكتب الجمعيات و التظاهرات الرياضية

وتتمثل مهامه في النقاط التالية:

- مراقبة الجانب الإداري والقانوني للجمعيات الرياضية؛
- مراقبة نشاطات الجمعيات الرياضية ومواردها؛
- القيام بتوجيه الجمعيات الرياضية إلى الجانب التنظيمي الأمثل.

ثالثا: مصلحة نشاطات الشباب

وتهتم مصلحة نشاطات الشباب بتوفير كل ما يتطلبه الشباب من برامج هادفة، والإصغاء إليه وتطويره، وتعزيز مختلف المبادرات والفعاليات وتنفيذ البرامج التي تسهم في صقل مهارات ومواهب الشباب، كما تعمل على خلق مساحات خاصة لتنمية المواهب الشبانية،

تضم مصلحة نشاطات الشباب من ثلاثة كالتالي:

- مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال؛
- مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب؛
- مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب.

تحدد مهامها على النحو التالي:

1. مكتب الاتصال وإعلام الشباب وأنظمة الاتصال

وتتمثل مهام هذا المكتب في:

- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويره وتنشيطه.

2. مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب

وتتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:

- السهر على ترتيب وتنظيم المخيمات الصيفية؛

- مراقبة الرابطة أو الرابطات ذات النشاط الثقافي والعلمي والسهر على تنفيذ البرنامج السنوي؛
- تنظيم التربصات التطبيقية والنظرية للمنشطين والمؤطرين.

3. مكتب مشاريع الشباب وترقية الحركة الجمعوية للشباب

وتتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي:

- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب والمشاركة التي تتصف بالمواطنة وترقية مبادراتهم؛
- تطوير البرامج الاجتماعية والتربوية والترفيهية وحركة مبادلات الشباب؛
- خلق فضاءات للتعبير وتنشيطها ومتابعة تنفيذها.

رابعا: مصلحة الاستثمارات والتجهيزات

تعمل مصلحة الاستثمارات والتجهيزات على وضع الخطط للإنجازات والمشاريع، كما تسهر على متابعة ومراقبة برامج الاستثمار، كما تهتم بصيانة الهياكل والمنشآت الشبانية والرياضية والقيام باستلام المشاريع المنجزة وتقديمها للمصالح المعنية بالمديرية، وتشمل ثلاثة مكاتب:

- مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية؛
- مكتب التقييس والصيانة؛
- مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم.

توزع مهامها كالتالي:

1. مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية والاجتماعية والتربوية:

تتمثل مهامه فيما يلي:

- تهيئة المنشآت الرياضية والشبانية وإعادة تجهيزها؛
- توفير الأجهزة الرياضية والتربوية وتوزيعها على المؤسسات.

2. مكتب التقييس والصيانة

تتمثل مهامه في:

- الحرص على إنجاز المشاريع ومدى مطابقتها للمقاييس المعمول بها في مختلف الرياضات.

3. مكتب الإحصائيات والبرامج والتقييم

تتمثل أبرز مهامه فيما يلي:

- الحرص على تغطية العجز عبر البلديات بالمنشآت الشبانية والرياضية؛

■ تسهيل عمليات المشاريع؛

■ إنشاء المنشآت الشبابية والرياضية القطاعية والغير قطاعية؛

■ إحصاء الجمعيات الرياضية.

المطلب الثالث: الموارد البشرية لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ والمؤسسات التابعة لها

تعد الموارد البشرية أساس تقدم المؤسسات الإدارية العمومية، حيث أنه من خلالها تبرز الكفاءات في جميع المجالات الإدارية والتقنية.

تنقسم الموارد البشرية لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ إلى فئات مختلفة تضم المدير والإداريون، التقنيون والأعوان المتقاعدون والعمال المهنيون وموظفون خارج القطاع ، حيث يبلغ إجمالي عدد العمال 838 موظف¹ موزعة على المديرية و المؤسسات الشبابية و الرياضية التابعة لها ، وقد تم تصنيفها حسب الجنس في الجدول الموالي:

الجدول (03): الموارد البشرية التابعة لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_

الجنس الفئات	ذكر	أنثى
المدير	1	0
الإداريون	112	271
التقنيون	168	8
الأعوان المتقاعدون	112	110
العمال المهنيون	25	14
موظفون خارج القطاع	9	8
المجموع	427	411
المجموع العام	838	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

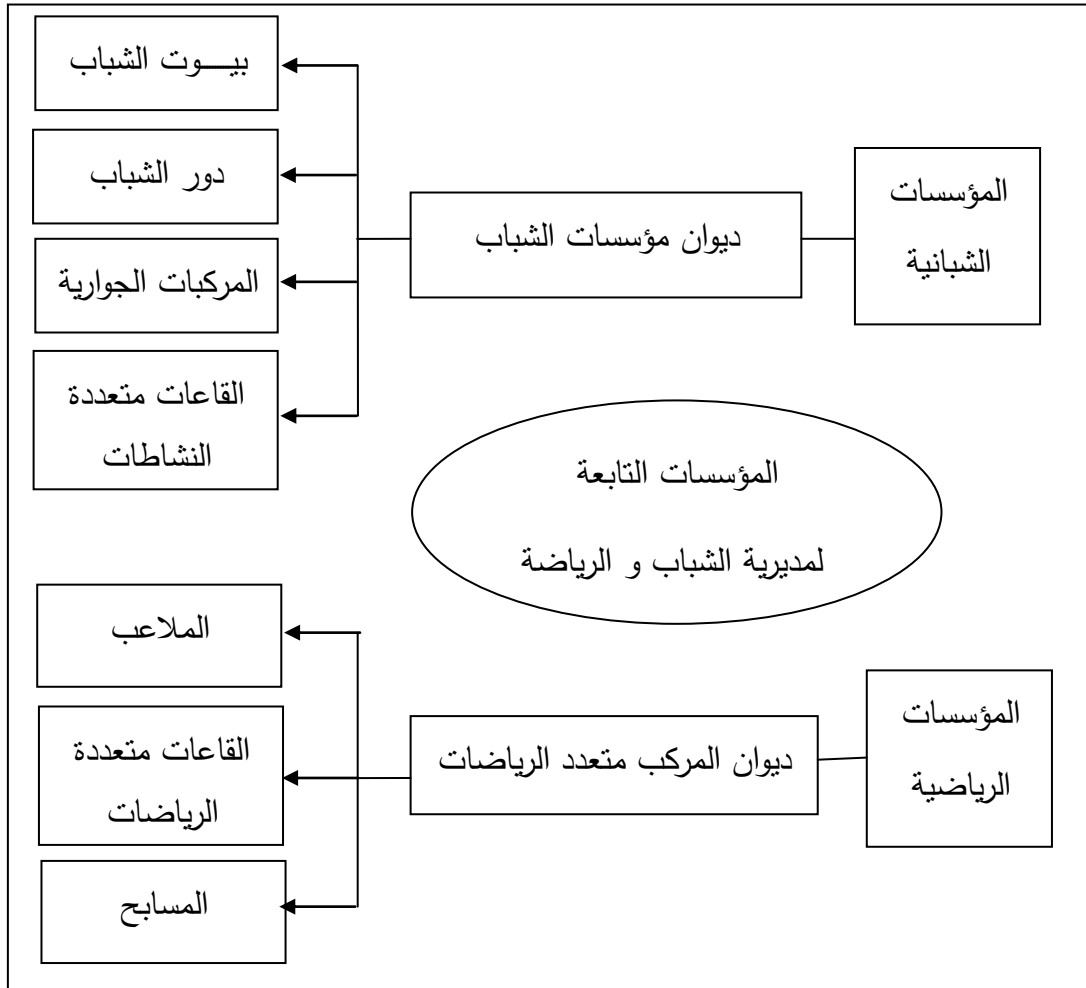
من خلال الجدول يلاحظ تقارب كبير بين عدد الذكور والإناث بمديرية الشباب والرياضة -تبسة- وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة كونها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.

¹ الملحق رقم (01) وثيقة تمثل تعداد الموارد البشرية حسب الجنس مقدمة من طرف مصلحة التكوين و إدارة الوسائل لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_.

ثانياً: المؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_.

تعتبر المؤسسات الشبانية والرياضية الركيزة لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_، حيث انه توجد 40 مؤسسة شبانية تابعة للمديرية تضم دور الشباب وبيوت الشباب والمركبات الجوية بالإضافة إلى القاعات متعددة النشاطات؛ وكذا 11 مؤسسة رياضية تتمثل في القاعات متعددة الرياضات و المسابح و الملاعب؛ موزعة على كافة دوائر و بلديات الولاية، إذ من خلالها يتم التحكم في فئة الشباب من حيث تطوير المواهب وإدراج الشباب ضمن المجتمع ، والأخذ بيده لتنمية مواهبه الرياضية والترفيهية والشبانية من خلال النشاطات الممارسة على مستوى هذه المؤسسات. وفيما يلي شكل يمثل المؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة والموضوعة تحت تصرفها¹.

الشكل (10): المؤسسات التابعة لمديرية الشباب والرياضة _تبسة_.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

¹ الملحق رقم (02) وثيقة تمثل المؤسسات الشبانية و الرياضية التابعة لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_ مقدمة من مصلحة التكوين و إدارة الوسائل .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتمثل المنهج في الأسلوب العلمي المتبع في البحث الذي يسلكه الباحث لدراسة سلوك ظاهرة معينة قصد الوصول إلى كشف حقيقة تطورها، والبحث عن حلول لمعالجة المشاكل المرتبطة بها، فالبحث العلمي يتميز بقدرته على وصف وتحليل الظاهرة المدروسة، وللوقوف على واقع الذاكرة التنظيمية ودورها في تحسين جودة القرار في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة، فإن ذلك يستلزم إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى الحقائق، حيث يعتبر هذا الإطار أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة بسيطة وسهلة وواضحة، ويناقشه من مختلف الجوانب.

لذا سيتم الاعتماد على استمارة لجمع المعلومات التي من خلالها سيتم الحكم على دور الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار في مديرية الشباب والرياضة لولاية تبسة، وذلك سيتم توضيحه من خلال تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

❖ المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛

❖ المطلب الثاني: وسائل و أدوات الدراسة؛

❖ المطلب الثالث: ثبات و صدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب الدراسة العلمية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد من البحث، ولتوضيح الموضوع أو إيجاد استفسارات حول الموضوع المراد دراسته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يتوقع من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة يمثل مجموع الأفراد المستهدفين من قبل الباحث و هي من العناصر التي يسعى الباحث دراستها ليعمم عليها نتائج دراسته المتعلقة بالمشكلة محل البحث¹.

¹ مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، الطبعة الأولى، مركز البحوث و الدراسات للنشر، 2022، ص: 85.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

حيث يتمثل مجتمع هذه الدراسة في الموظفين الذين يعملون في مديرية الشباب والرياضة لولاية _تسة_، حيث يقدر عدد العمال بـ 838 موظف¹، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وهي الأنسب في حالة وجود تجانس بين أفراد المجتمع، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين.

تتمثل عينة الدراسة في الموظفين العاملين بمديرية الشباب والرياضة _تسة_، حيث شكلت عينة الدراسة 50 فرد، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول (04): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
مجمّل الاستمارات الموزعة	60	100
مجمّل الاستمارات المستلمة	53	88.33
مجمّل الاستمارات الملغاة	03	05
مجمّل الاستمارات الصالحة للتحليل	50	83.33

المصدر: من إعداد الطالبة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع 60 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 53 استمارة من مجموع الاستبيانات الموزعة، أما الاستبيانات الصالحة للتحليل والتي تعكس حجم العينة فقد قدر بـ 50 استمارة.

ثانياً: نموذج الدراسة

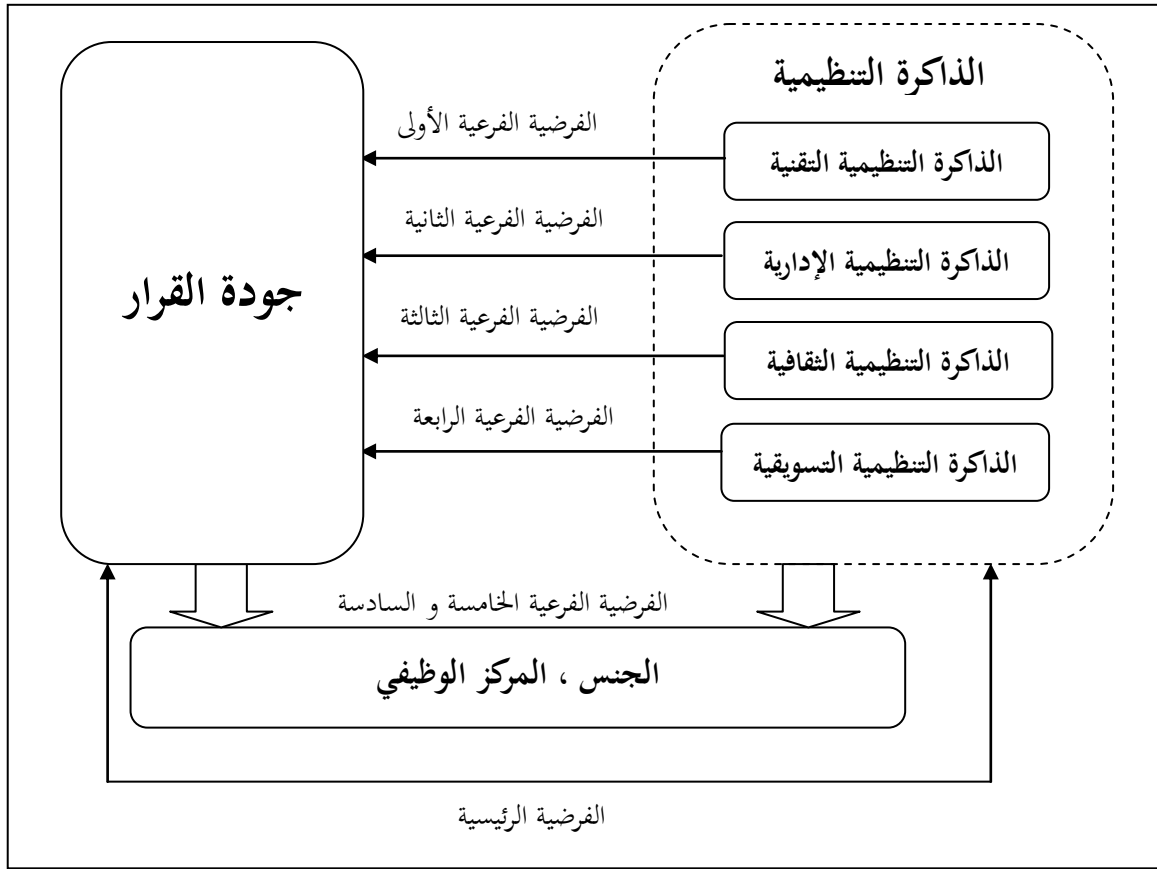
تتناول الدراسة البحث عن أثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار في مديرية الشباب والرياضة _تسة_، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: أنواع الذاكرة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية التقنية، الذاكرة التنظيمية الإدارية، الذاكرة التنظيمية الثقافية، الذاكرة التنظيمية التسويقية)؛
- المتغير التابع: جودة القرار بالمنظمة.

ويمكن عرض متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:

¹ الملحق رقم (03) وثيقة تعداد المناصب المالية المشغولة بمديرية الشباب والرياضة _تسة_ مقدمة من مصلحة التكوين و إدارة الوسائل.

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

وبالتالي شمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (الذاكرة التنظيمية) تم الاعتماد في قياسه على الأنواع التالية والمتمثلة في (الذاكرة التنظيمية التقنية، الذاكرة التنظيمية الإدارية، الذاكرة التنظيمية الثقافية، الذاكرة التنظيمية التسويقية)، وشمل متغير تابع أيضا والمتمثل في (جودة القرار بالمنظمة)، وذلك لقياس ومعرفة العلاقة بين مختلف المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، المركز الوظيفي) لقياس ومعرفة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغرض الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الثاني: وسائل و أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات المتعلقة بها تم استخدام مجموعة من الوسائل التي سهلت هذه العملية، لكونها من أهم الخطوات التي يجب المرور عليها.

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها، بالإضافة إلى الأداة الرئيسية للدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

أولاً: وسائل جمع المعلومات

1. الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق و السجلات من أهم الأدوات المعتمدة لجمع البيانات و المعلومات، و لغرض إتمام عمليات الدراسة تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة .

2. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظراً لتمييزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحث بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبيان)

أداة الدراسة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بيانات، ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة فرضية الدراسة في اختيار الأدوات التي سوف يستعملها الباحث، لهذا كان عليه أن يلم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متباينة كي يستطيع أن يحل مشكل البحث والتحقق من فرضه، وقد يستفيد الباحث من أكثر من أداة واحدة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار العينة التي سيدرسها، ومن ثم يقرر إن كان سيلجأ إلى الملاحظة أو المقابلة أو الاستبيان للتحقق من فرضه،

1. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة ، مرتبط بعضها ببعض الآخر ، جاءت لتحقيق هدف الدراسة و التي يسعى الباحث للوصول إليه من خلال موضوعه و المشكلة التي يرغب في حلها¹، كما يعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:

■ **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، السن، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)

■ **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 24 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين لمتغيرات الدراسة لتحقيق أهداف البحث، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات		مضمون المحاور	محاور الدراسة
12	03	الذاكرة التنظيمية التقنية	الذاكرة التنظيمية
	03	الذاكرة التنظيمية الإدارية	
	03	الذاكرة التنظيمية الثقافية	
	03	الذاكرة التنظيمية التسويقية	
12		جودة القرار	
24		إجمالي الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت (**Likert Scale**) الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2018، ص: 201.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
تجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: مصلح أحمد الصالح ابو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية و التربوية و النفسية و الإدارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر و التوزيع، 2015، ص:158.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة ثم إدخال البيانات الموزعة وتميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية

SPSS V25 (Statistical Package for the Social Sciences)

بهدف اختصار الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- و تحسب كما يلي:¹

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

¹ عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015، ص:121.

2. **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبيان يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01- 05 درجات) تبعاً للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.

3. **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.

4. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة، و يحسب بالقاعدة التالية :

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

a: يمثل ألفا كرونباخ.

n: يمثل عدد الأسئلة.

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

5. **معامل الارتباط بيرسون:** أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمته محصورة بين ± 1 .

6. **اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)** لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.

7. **نموذج الانحدار الخطي البسيط:** وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل، والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (r ، R^2)، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (**Sig**، **F**)، وجدول المعاملات ويضم قيم اختبار (**T-Test**) وقيم (**Sig**) لكل معلمة انحدار. وفي هذه الدراسة سيتم التركيز فقط على المؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة وهي:

■ معامل الارتباط بيرسون

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، ومعامل التحديد (R^2) وقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وللخطأ العشوائي، وقيمه تتراوح بين [0، 1] ومعامل الانحدار (التأثير) (α) وهو المعامل الذي يعبر عن القيمة التي يزداد بها المتغير التابع عند تغير وزيادة قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

■ اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين

وهي القيمة التي تشير إلى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (F) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن العلاقة معنوية، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

■ اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين

للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائياً) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

■ تم اختيار مستوى الدلالة (0.05)

لاختبار فرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي (0.05)، ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة يجب ألا يزيد عن (0.05) أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن (0.05)، ومن أجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل (SPSS)، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة (0.05).

■ قاعدة قرار اختبار الفرضية في فرضيات العلاقة

نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار (F) (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج (SPSS) مع مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإذا كانت (Sig) للاختبار (F-test) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (0.05) فإن العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً، أي نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

يعد الصدق و الثبات من المقاييس المستخدمة لتقييم جودة أدوات البحث ، و كذا من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين لتأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات.

أولاً: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يتعلق صدق أداة الدراسة بقدرتها على قياس المتغيرات التي وضعت من أجل قياسها¹، وشمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف، وبناءً على ملاحظاته تم تعديل الاستمارة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان.² كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

معامل الصدق بيرسون	متغيرات الدراسة		رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
0.862	الذاكرة التنظيمية التقنية	الذاكرة التنظيمية	الفقرة من 01 إلى 03
0.904	الذاكرة التنظيمية الإدارية		الفقرة من 04 إلى 06
0.940	الذاكرة التنظيمية الثقافية		الفقرة من 07 إلى 09
0.931	الذاكرة التنظيمية التسويقية		الفقرة من 10 إلى 12
0.977	الذاكرة التنظيمية		الفقرة من 01 إلى 12
0.979	جودة القرار		الفقرة من 13 إلى 24

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج تحليل SPSS.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الصدق بالنسبة للمتغير الأول الذاكرة التنظيمية قدر بـ 97.7% وهي نسبة صدق عالية، أما بالنسبة للمتغير الثاني جودة القرار فقد بلغ قيمة معامل الصدق نسبة 97.9% وهي نسبة صدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استبيان الدراسة التي تصلح بنسبة كبيرة لقياس ما صممت من أجله.

¹ طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، المقاييس و الاختبارات التصميم، الإعداد، التنظيم، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2017، ص:192.

² الملحق رقم (04) استمارة الإستبيان.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) و هو أكثر الأساليب استخداماً في تقدير معامل الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، حيث يتمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ في اختبار لقياس مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها، وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة، فكلما كانت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل، وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 وكلما اقتربت من 1 كان القياس أكثر ثباتاً¹. ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60%، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الفقرة من 01 إلى 03	الذاكرة التنظيمية التقنية	0.780
الفقرة من 04 إلى 06	الذاكرة التنظيمية الإدارية	0.902
الفقرة من 07 إلى 09	الذاكرة التنظيمية الثقافية	0.859
الفقرة من 10 إلى 12	الذاكرة التنظيمية التسويقية	0.888
الفقرة من 01 إلى 12	الذاكرة التنظيمية	0.951
الفقرة من 13 إلى 24	جودة القرار	0.960
	الاستبيان ككل	0.976

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لعبارات كل محور من محاور الاستبيان مرتفعة، حيث أن معامل ثبات محور الذاكرة التنظيمية كان 95.1%، في حين أن معامل ثبات محور جودة القرار 96%، وهي معاملات ثبات عالية جداً، والتي أدت بطبيعة الحال ليكون معامل الثبات الإجمالي الكلي للاستبيان 97.6%، وهو معدل ثبات عالي بالقدر الكافي والمقبول، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة نظراً لقدرته على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد في نفس الظروف عبر الزمن يكون قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان.

¹ سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل كامل لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss، الطبعة الثانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2019 (ص،ص):(66،64).

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية للبيانات

للوصول إلى هدف و نتائج الدراسة تم توزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحليل بياناتها الوصفية والنوعية التي تضمنتها محاور الاستبيان، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج حقيقية يتم الاعتماد عليها فيما بعد، وسيتم أيضا في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار في المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، وفيما يلي تفصيل في هذه الجوانب حسب ثلاثة مطالب كالتالي:

❖ **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة؛**

❖ **المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة؛**

❖ **المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولا: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

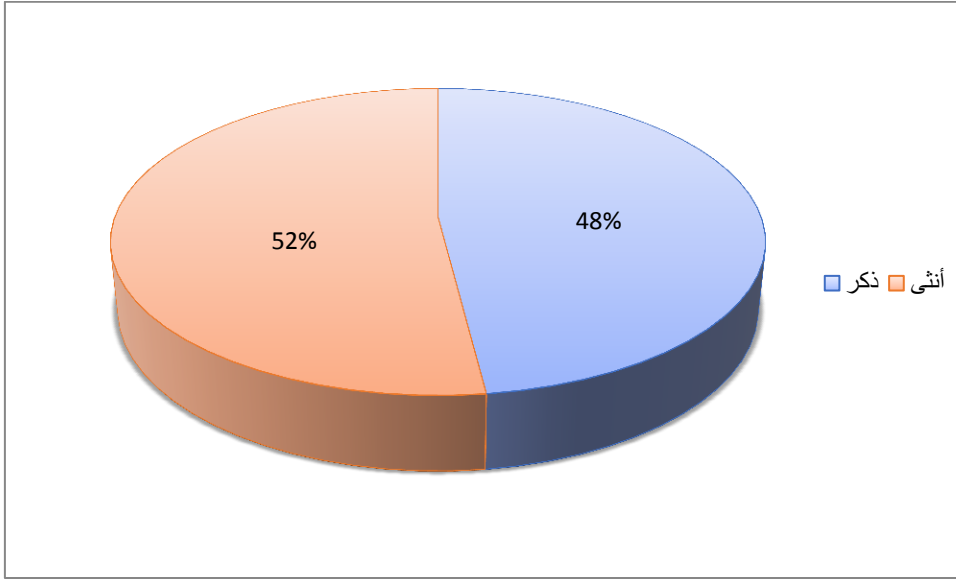
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
48	24	ذكر
52	26	أنثى
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ تقارب في نسبة الذكور و بنسبة الإناث، إذ تبلغ نسبة الذكور 48% من المجتمع، مقابل 52% للإناث، وهذا ما يدل على تكافؤ فرص العمل في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_، وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى نوع وطبيعة الوظائف في هذه المؤسسة خاصة الإدارية منها، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية متجانسة في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_، وذلك بسبب طبيعة العمل في المؤسسة والتي تتطلب بعض الخدمات الإدارية.

ثانيا: متغير السن

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

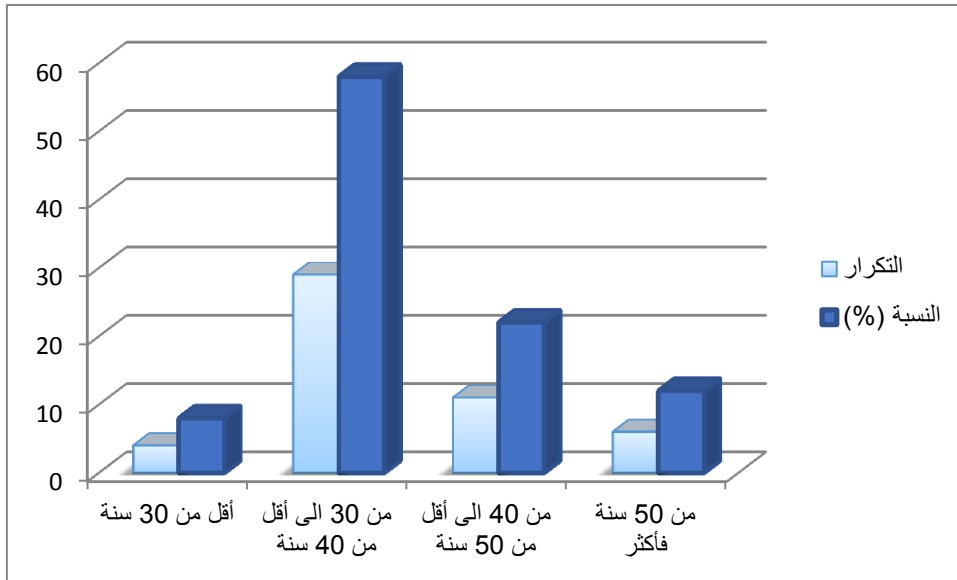
السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	4	8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	29	58
من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	22
من 50 سنة فأكثر	6	12
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية " من 30 الى أقل من 40 سنة " حيث قدرت بـ 58% ، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيما يخص الفئة العمرية " من 40 الى أقل من 50 سنة " بلغت نسبة أفراد المجتمع 22%، والفئة العمرية " من 50 سنة فأكثر " بنسبة 12% كذلك بالنسبة للفئة العمرية "أقل من 30 سنة " فتمثل بنسبة ضئيلة تقدر بـ 8%، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في المؤسسة تتراوح أعمارهم بين "30_40 سنة" ، هو ما يمكن أن يفسر على أن المؤسسة تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة تعمل على تنوع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ تتراوح أعمارهم بين "30-40 سنة"، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على هذه الفئة لأنه غالباً ما يتمتعون بمزيج من الخبرة الكافية والطاقة العالية ، مما يسهل أداء العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية.

ثالثاً: متغير المركز الوظيفي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المركز الوظيفي:

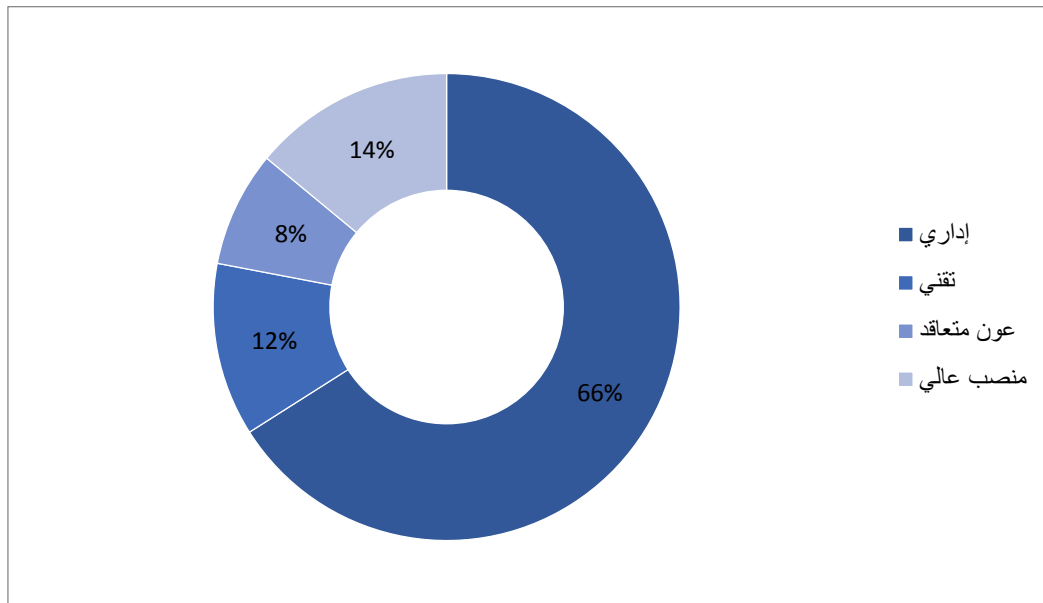
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	المركز الوظيفي
66	33	إداري
12	6	تقني
8	4	عون متعاقد
14	7	منصب عالي
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة أفراد عينة الدراسة الإداريون هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 66%، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من التقنيين، بـ 12%، وجاءت باقي المستويات بنسب متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن الإداريون يمتلكون دوراً حيوياً في تنظيم وتنسيق العمليات الداخلية، ودعم الوظائف الأساسية، وتسهيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

لشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

وعليه يتبين أن أكثر المناصب المشغولة في مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ من طرف الإداريون، وعليه يمكن القول أن مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ تعتمد بشكل كبير على الفئة الإدارية في تنظيم وتنسيق الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، وكذلك يدعمون العمليات الأساسية والوظائف الحيوية مثل الموارد البشرية، المالية، مما يسهم في استمرارية وكفاءة العمليات.

رابعاً: متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المستوى التعليمي:

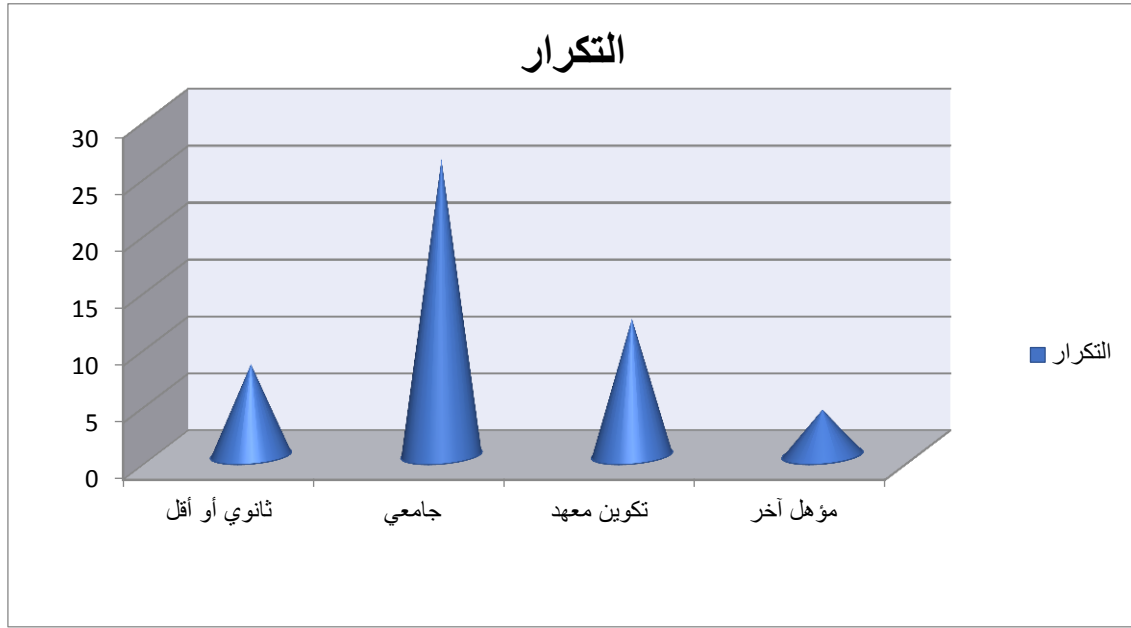
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
16	8	ثانوي أو أقل
52	26	جامعي
24	12	تكوين معهد
8	4	مؤهل آخر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى جامعي هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 52% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع الجامعيين من عينة الدراسة، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من المستوى ثانوي بـ 16%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة بمديرية الشباب والرياضة _ تبسة _ هو مستوى جامعي، وعليه يمكن القول مديرية الشباب والرياضة _ تبسة _ تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين الجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل المؤسسة.

خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

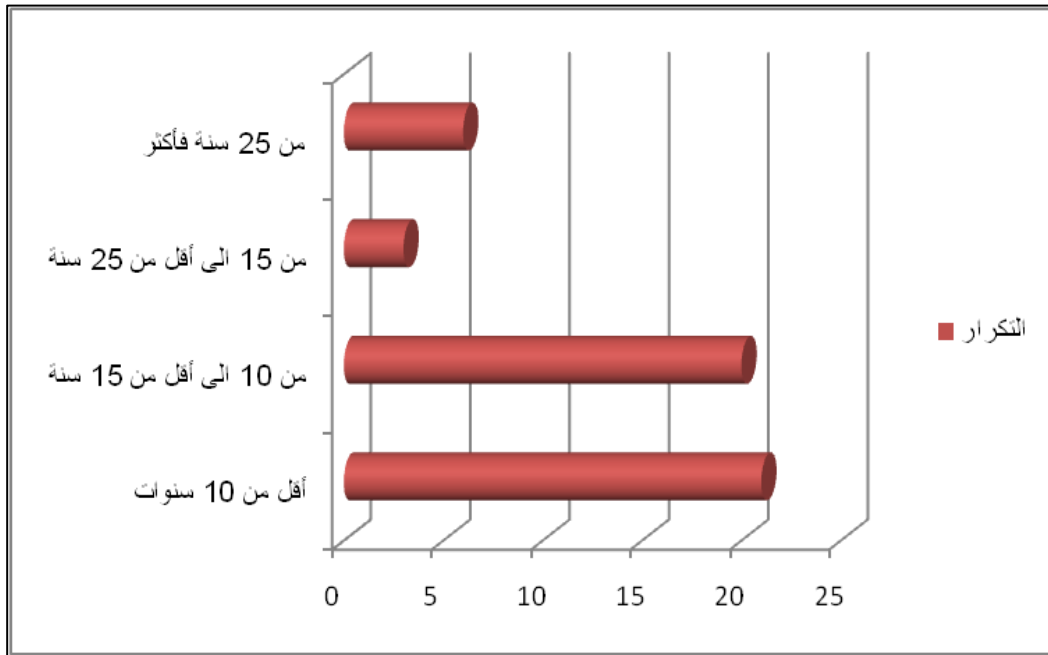
النسبة (%)	التكرار	الخبرة المهنية
42	21	أقل من 10 سنوات
40	20	من 10 إلى أقل من 15 سنة
6	3	من 15 إلى أقل من 25 سنة
12	6	من 25 سنة فأكثر
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 42 %، وهي الفئة "أقل من 10 سنوات"، لتليها الفئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" بنسبة 40% لتحل المرتبة الثانية، ثم لتأتي الفئة "من 25 سنة فأكثر" في المرتبة الثالثة بنسبة 12%، وتليها الفئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" في المرتبة الرابعة بنسبة 6%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات لا بأس بها يمكن الاعتماد عليها في أداء عمل المؤسسة. ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج SPSS.

أولاً: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية

1. متغير الذاكرة التنظيمية التقنية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية التقنية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية التقنية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	متوسط	1,217	3,220	يتم التمكن من حل كافة المشاكل التقنية التي تصادف الموظفين في عملهم بفضل المعلومات المخزنة والمتاحة على أجهزة الحاسوب	01
03	متوسط	1,155	3,180	تعتمد المنظمة على الشبكة الداخلية (الانترانت) لضمان توفر المعلومات اللازمة للأفراد عند حاجتهم إليها	02
02	متوسط	1,189	3,180	تسعى المنظمة لتحديد تقنياتها و تجهيزاتها باستمرار	03
-	متوسط	0,989	3,193	متغير الذاكرة التنظيمية التقنية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج تحليل SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الذاكرة التنظيمية التقنية ذو اتجاه متوسط؛ بمتوسط حسابي قدره 3.193 وانحراف معياري 0.989، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي للمجال [-2.60-3.39]، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة _ تبسة _ تعتمد بشكل متوسط على المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسوب لحل المشاكل التقنية التي يواجهها الموظفون، مما يعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم نوعاً ما. كما أنها تستخدم شبكة الانترانت لضمان توفير المعلومات الضرورية بسرعة وسهولة، مما يحسن من سير العمل والتواصل

¹ الملحق رقم (04) استمارة الاستبيان

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

الداخلي. بالإضافة إلى ذلك، تسعى المديرية باستمرار لتحديد تقنياتها وتجهيزاتها، مما يضمن مواكبتها للتطورات التكنولوجية، وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة متوسطة كالاتي:

■ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,220 بانحراف معياري قدره 1,217، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ تمتلك المعلومات المخزنة على أجهزة الحاسوب وتعتمد عليها بشكل متوسط التي تساعد الموظفين في حل مشاكلهم التقنية وهذا النهج يعزز الكفاءة ويقلل من الوقت المستغرق في حل المشاكل، مما يزيد من إنتاجية الموظفين.

■ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,180 بانحراف معياري قدره 1,155، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ تستخدم شبكة الانترنت لتوفير المعلومات المطلوبة للموظفين، ولكن بشكل متوسط عموماً مع أن الانترنت تمكن الموظفين من الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية بسرعة وسهولة، مما يحسن من سير العمل والتواصل الداخلي.

■ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.180 بانحراف معياري قدره 1,189، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه متوسط كذلك، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ لا تركز على تحديث وتطوير تقنياتها وتجهيزاتها بشكل دوري ومستمر، مع أن السعي المستمر للتحديد يمكن المؤسسة من الحفاظ على أداء عالي الجودة.

2. متغير الذاكرة التنظيمية الإدارية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية الإدارية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية الإدارية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تتوفر المنظمة على الكفاءات البشرية القادرة على أداء المهام بكفاءة	3,660	1,364	مرتفع	01
02	تهتم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بالهيكل التنظيمي	3,280	1,212	متوسط	03
03	توضح المنظمة للعاملين الجدد كيفية القيام بأعمالهم	3,400	1,160	مرتفع	02
-	متغير الذاكرة التنظيمية الإدارية	3,446	1,142	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الذاكرة التنظيمية الإدارية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.446 وانحراف معياري 1,142، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة - تبسة - تتميز بامتلاكها كفاءات بشرية عالية قادرة على أداء المهام بكفاءة، و تساعد الموظفين الجدد في طريقة القيام بأعمالهم مما يسهل لهم فهم أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل واضح ويسهل التعاون الفعال بين الأقسام ، مما يعزز من القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالآتي:

■ العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,660 بانحراف معياري قدره 1,364، وجاءت

الأولى في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة - تبسة - تمتلك موظفين مؤهلين وقادرين على أداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

■ العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.280 بانحراف معياري قدره 1,212، وجاءت الثالثة

في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة - تبسة - لاتولي أهمية كبيرة لتوضيح الهيكل التنظيمي لموظفيها، مع أن هذا يساعد في فهم الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، مما يسهل التعاون والعمل الجماعي.

■ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,400 بانحراف معياري قدره 1,160، وجاءت الثانية

في الترتيب باتجاه مرتفع، وهذا يدل على مديرية الشباب والرياضة - تبسة - تقدم توجيهات وإرشادات للموظفين الجدد حول كيفية أداء وظائفهم، يساهم هذا في تسهيل عملية التكيف والاندماج السريع للموظفين الجدد في بيئة العمل.

3. متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية، من خلال المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	متوسط	1,313	3,220	تهتم المنظمة بشكل كبير بثقافة الأفراد و تشجع على تبادلها	01
01	متوسط	1,219	3,320	يضمن العاملون إنجاز بعضهم البعض	02
03	متوسط	1,056	3,160	يملك الموظفون المعلومات الكافية عن تاريخ المنظمة و إنجازاتها السابقة	03
-	متوسط	1,061	3,233	متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يبين من الجدول أعلاه أن متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية ذو اتجاه متوسط؛ بمتوسط حسابي قدره 3,233 وانحراف معياري 1,061، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي للمجال [3.39-2.60]، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ تركز على خلق بيئة عمل شاملة ومشجعة بشكل متوسط، حيث يتم تهتم بتنوع الأفراد وإنجازاتهم، من خلال تعزيز تبادل الثقافات والتقدير المتبادل وفهم تاريخ المديرية، وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة متوسطة كالاتي:

■ **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,220 بانحراف معياري قدره 1,313، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه متوسط ، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ تقدر التنوع الثقافي بين موظفيها وتسعى إلى تعزيز بيئة عمل تحترم الاختلافات الثقافية.

■ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,320 بانحراف معياري قدره 1,219، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ تعزز الشعور بالتقدير والاعتراف بالجهود المبذولة، هذه الثقافة تدفع الموظفين إلى العمل بجدية أكبر ويساعد في بناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة.

■ **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,160 بانحراف معياري قدره 1,056، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه متوسط ، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ تساعد الموظفين على فهم رؤية المديرية وأهدافها بشكل متوسط، مع أن هذا الفهم يمكن أن يعزز الشعور بالانتماء لهذه المديرية.

4. متغير الذاكرة التنظيمية التسويقية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية التسويقية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذاكرة التنظيمية التسويقية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
01	متوسط	1,425	3,360	تحرص المنظمة على تسجيل كافة اقتراحات المواطنين أو شكاويهم	01
02	متوسط	1,246	3,280	تسعى المنظمة لتوقع احتياجات المواطنين و تلبئها	02
03	متوسط	1,261	3,000	تقوم المنظمة بتعيين و تحديد أساليب إدارة العلاقات مع المواطنين بشكل دوري	03
-	متوسط	1,187	3,213	متغير الذاكرة التنظيمية التسويقية	-

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الذاكرة التنظيمية التسويقية ذو اتجاه متوسط؛ بمتوسط حسابي قدره 3,213 وانحراف معياري 1,187، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي للمجال [-2.60-3.39]، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ تولى اهتماما بجوانب متعددة تستطيع إيصال خدماتها و تسويقها للمواطنين بشكل مقبول وتلبية احتياجاتهم ومع إمكانية تعزيز هذه الجوانب كما أنها تستخدم العلاقات من خلال الاتصال الشخصي، كأداة تسويقية لخدماتها، و ذلك لتحسين الأداء العام وزيادة رضا المواطنين، وتم قياس هذا المتغير من خلال (03) عبارات أشارت إلى درجة متوسطة كالتالي:

■ **العبارة رقم(01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,360 بانحراف معياري قدره 1,425، وجاءت الأولى في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة لولاية _تبسة_ تضع أهمية على تسجيل ملاحظات المواطنين، سواء كانت اقتراحات أو شكاوى من أجل معالجتها و تلبئتها .

■ **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,280 بانحراف معياري قدره 1,246، وجاءت الثانية في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ تجتهد في فهم وتلبية احتياجات المواطنين قبل أن يعبروا عنها.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

■ العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3,000. بانحراف معياري قدره 1,261، وجاءت الثالثة في الترتيب باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ تمتلك نسبيًا القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة التسويقية واستخدامها بفعالية.

5. ترتيب أبعاد متغير الذاكرة التنظيمية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير الذاكرة التنظيمية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (18): ترتيب أبعاد متغير الذاكرة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
04	متوسط	0,989	3,193	الذاكرة التنظيمية التقنية	01
01	مرتفع	1,142	3,446	الذاكرة التنظيمية الإدارية	02
02	متوسط	1,061	3,233	الذاكرة التنظيمية الثقافية	03
03	متوسط	1,187	3,213	الذاكرة التنظيمية التسويقية	04
-	متوسط	0,997	3,271	متغير الذاكرة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالذاكرة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ محل الدراسة، يتضح أن مستوى متغير الذاكرة التنظيمية جاء من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3,271 وانحراف معياري قدره 0.997 وجاء بدرجة تحقق متوسطة، وقد جاءت الذاكرة التنظيمية الإدارية في المرتبة الأولى، وهذا يدل على اهتمام مديرية الشباب والرياضة بالذاكرة المتعلقة بالمعلومات والخبرات الإدارية داخل المديرية، وتليها الذاكرة التنظيمية الثقافية، وهذا يؤكد مدى اهتمام المديرية بكل ما يتعلق بالقيم والعادات والمعتقدات والتقاليد داخلها.

وقد أشارت النتائج أيضا إلى اهتمام مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ بالذاكرة التنظيمية التسويقية والتي تتضمن التركيز بشكل خاص على المعلومات والخبرات التي تتعلق بالجوانب التسويقية وعلاقة المديرية بالمواطنين، أما فيما يخص الذاكرة التنظيمية التقنية فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بدرجة تحقق متوسطة، وهذا دليل على أن مديرية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

الشباب والرياضة _ تبسة _ تولى اهتماما بشكل متوسط للمعلومات والخبرات المتعلقة بالتكنولوجيا والأنظمة والعمليات التقنية.

وفي الأخير، يتضح أن نتائج آراء أفراد العينة حول الذاكرة التنظيمية في مديرية الشباب والرياضة _ تبسة _ تشير إلى القدرة على تخزين واسترجاع المعلومات والخبرات داخل المديرية. وأن الذاكرة التنظيمية الثقافية جزءا هاما من ثقافة وهوية المنظمة، وهذه الذاكرة تتألف من مجموعة من المعلومات، مثل المعرفة الفنية، والإجراءات والسياسات الداخلية، والخبرات التاريخية، والأنظمة والعمليات الداخلية.

ثانيا: نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة القرار

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير جودة القرار، من خلال المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير جودة القرار

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع	1,164	3,540	تقوم المنظمة بمتابعة تنفيذ القرارات بشكل سليم	01
03	مرتفع	1,197	3,560	تحتوي المنظمة على خبرات قادرة على اتخاذ قرارات فعالة	02
12	متوسط	1,226	3,080	تستعين المنظمة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات	03
02	مرتفع	1,227	3,620	المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين جودة القرارات	04
11	متوسط	1,352	3,080	يتم تشجيع طرح الآراء و المقترحات و مناقشتها بشفافية بهدف انتقاء أفضل البدائل	05
05	مرتفع	1,216	3,480	القرارات التي يتم اتخاذها يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المرجوة	06
07	متوسط	1,019	3,320	القرارات التي يتم اتخاذها يمكن تنفيذها بأساليب سهلة دون تعقيد	07
06	مرتفع	1,459	3,460	يتم الاستعانة بذوي الخبرة ومن يمتلكون القدرة على دعم القرارات	08

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

01	مرتفع	1,291	3,620	القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق مع اللوائح و القوانين الخاصة بالمنظمة	09
10	متوسط	1,184	3,160	يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات	10
09	متوسط	1,286	3,240	تحرص المنظمة على جمع المعلومات اللازمة لضمان جودة القرارات	11
08	متوسط	1,208	3,260	القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبولا من قبل المرؤوسين، لعدم تنافيتها مع قيمهم و معتقداتهم	12
-	متوسط	1,033	3,368	متغير جودة القرار	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير جودة القرار ذو اتجاه متوسط؛ بمتوسط حسابي قدره 3.368 وانحراف معياري 1,033، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي للمجال [2.60-3.39]، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة تبسّـ تظهر أداء متوسطا في عدة جوانب تتعلق باتخاذ القرارات، مثل متابعة تنفيذ القرارات، امتلاك الخبرات القادرة على اتخاذ قرارات فعالة، والالتزام باللوائح والقوانين والاستعانة بالأساليب التقنية الحديثة والتشجيع على الشفافية في مناقشة الآراء، وتم قياس هذا المتغير من خلال (12) عبارة أشارت إلى درجة متوسطة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,540 بانحراف معياري قدره 1,164 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة تبسّـ تظهر اهتماما كبيرا بمتابعة تنفيذ القرارات لضمان دقة التنفيذ.
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.560 بانحراف معياري قدره 1.197 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة تبسّـ تمتلك الثقة اللازمة في قدرات الخبرات الموجودة في المديرية على اتخاذ قرارات فعالة.
- العبارة رقم (03): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.080 بانحراف معياري قدره 1,226 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة تبسّـ تستخدم الأدوات والتقنيات المتقدمة، لدعم عملية اتخاذ القرار بشكل متوسط، مع أن هذا يعزز الدقة ويقلل من احتمالات الأخطاء البشرية.

- العبارة رقم (04): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.620 بانحراف معياري قدره 1,227 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يؤدي إلى قرارات شاملة ومتوازنة، حيث يمكن للموظفين تقديم رؤى وخبرات متنوعة تزيد من فعالية القرار.
- العبارة رقم (05): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,080 بانحراف معياري قدره 1,352 باتجاه متوسط، وهذا يدل على تشجيع الشفافية في المناقشات داخل المديرية بشكل متوسط مع أن ذلك يخلق بيئة منفتحة حيث يتم تبادل الأفكار بحرية، مما يساهم في اختيار البدائل الأنسب والأكثر فعالية.
- العبارة رقم (06): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.480 بانحراف معياري قدره 1,216 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة تبسطة تتخذ قرارات مبنية على تحليل دقيق وموثوق، مما يجعلها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المديرية المحددة.
- العبارة رقم (07): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.320 بانحراف معياري قدره 1,019 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة تبسطة تركز على تبسيط تنفيذ القرارات بشكل متوسط، مع أن هذا يسهل على الموظفين تطبيق هذه القرارات دون مواجهة عراقيل بيروقراطية أو عمليات معقدة.
- العبارة رقم (08): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,460 بانحراف معياري قدره 1,459 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مديرية الشباب والرياضة تبسطة تعتمد على الخبراء للتعزيز من موثوقية القرار وجودته، حيث أن هؤلاء الأفراد يمتلكون المعرفة والقدرة على تقديم المشورة والتوجيه الصحيح.
- العبارة رقم (09): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,620 بانحراف معياري قدره 1,291 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن القرارات متوافقة مع الإطار القانوني والتنظيمي للمنظمة، مما يضمن شرعيتها ويقلل من المخاطر القانونية.
- العبارة رقم (10): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.160 بانحراف معياري قدره 1,184 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن رضا الموظفين عن عملية اتخاذ القرار يشير إلى مستوى متوسط، مع أن ذلك يعزز من معنوياتهم وانتمائهم للمنظمة.
- العبارة رقم (11): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.240 بانحراف معياري قدره 1,286 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن المديرية تعتمد على بيانات وإحصاءات موثوقة لدعم عملية اتخاذ القرار بشكل متوسط، مع أن جمع المعلومات الكافية يعزز من دقة القرار وجودته.

■ العبارة رقم (12): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.260 بانحراف معياري قدره 1.208 باتجاه متوسط، وهذا يدل على أن القرارات تراعى فيها قيم ومعتقدات الموظفين نوعاً ما، مما يعزز من قبولهم لها واندماجهم في تنفيذها بدون مقاومة أو اعتراض كبير.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تم عرضها سابقاً في مقدمة الدراسة لأجل تحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة ومدى مساهمة المتغير المستقل المتمثل في الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_تبسة_محل الدراسة، وسيتم عرض فيما سيأتي نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تمت صياغتها بطريقة تخدم موضوع البحث؛ وتنسجم مع الأسئلة الفرعية المطروحة للدراسة، حيث يجب أولاً التأكد من مدى إتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم تتبع التوزيعات الاحتمالية الأخرى، وذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية التي يتم استخدامها من أجل التأكد من صحة الفرضيات، تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وسيتم اختبار التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة من خلال طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح، وذلك للكشف عن نوع توزيع البيانات وهي كما يلي:

وللتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي باستخدام معاملي الالتواء والتفلطح، ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن تكون محصورة بين $1 \pm$ ومعاملات التفلطح يجب أن تكون محصورة بين $3 \pm$ والجدول التالي يوضح نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (20): نتائج معاملات الالتواء والتفطح لبيانات إجابات أفراد العينة

النتيجة	معامل التفطح (Kurtosis)		معامل الالتواء (Skewness)		المتغيرات	الرقم
	القاعدة	القيمة	القاعدة	القيمة		
يتبع التوزيع الطبيعي	يجب أن تتراوح قيم معامل التفطح بين [3- ، 3]	- 0.313	يجب أن تتراوح قيم معامل الالتواء بين [1- ، 1]	- 0.804	بيانات المتغير الذاكرة التنظيمية	1
يتبع التوزيع الطبيعي		- 0.281		-0.903	بيانات المتغير جودة القرار	2
يتبع التوزيع الطبيعي		- 0.246		- 0.940	بيانات متغيري الدراسة معا	3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن قيم معامل الالتواء للمتغيرات محصورة ضمن المجال [1- ، 1] وقيم معامل التفطح محصورة بين [3- ، 3] أي أن بيانات المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

تتمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل الإنحدار (α)	ثابت الإنحدار (β)	المتغير التابع	المتغير المستقل
0.000	240.414	15.505	0.834	0.913	0.946	0.272	جودة القرار	الذاكرة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

1. الفرضية العدمية: لا يوجد أثر دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. الفرضية البديلة: يوجد أثر دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية وتحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.946)، وكذلك بلغ معامل الارتباط (0.913)، والذي يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية جد أو ايجابية بين الذاكرة التنظيمية وجودة القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية _تبسة_ محل الدراسة.

كما يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن الذاكرة التنظيمية تفسر ما نسبته (83.4%) من التباين في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة لولاية _تبسة_، وهذا يدل على أنه توجد عوامل أخرى؛ تؤثر أيضا على تحسين جودة القرار بالمؤسسة.

كما تشير كل من قيمة ($t=15.505$) والقيمة المحسوبة ($F=240.414$) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وبما أن قيمة مستوى الدلالة كانت (0.000)؛ وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، ومن خلال هذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية العدمية و تقبل الفرضية الرئيسية البديلة الموالية:

" يوجد أثر دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

ويمكن كتابة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.946 x+0.272$$

حيث أن:

X: الذاكرة التنظيمية؛

Y: جودة القرار.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذاكرة التنظيمية لها دور في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها، من أجل معرفة أثر بين (الذاكرة التنظيمية التقنية، الذاكرة التنظيمية الإدارية، الذاكرة التنظيمية الثقافية، الذاكرة التنظيمية التسويقية) كأنواع للذاكرة التنظيمية في جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود أثر بين المتغير المستقل المتمثل في الذاكرة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في جودة القرار، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال ما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

1.1 الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التقنية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.1 الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التقنية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لمتغير الذاكرة التنظيمية التقنية في تحسين جودة مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ كما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (β)	معامل الإنحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الذاكرة التنظيمية التقنية	جودة القرار	0.897	0.774	0.741	0.549	7.650	58.517	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة أثر الذاكرة التنظيمية التقنية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للذاكرة التنظيمية التقنية في تحسين جودة القرار في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

■ قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.741 بين متغير الذاكرة التنظيمية التقنية وتحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على وجود أثر ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين.

■ كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة 0.549 وهذا يدل على أن متغير الذاكرة التنظيمية التقنية يمكن أن يفسر ما قيمته 54.9% من تباين المتغير التابع، أي أن ما نسبته أكبر من 50% من التغيرات الحاصلة في تحسين جودة القرار في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في الذاكرة التنظيمية التقنية، وأن الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.

■ أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 58.517 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير الذاكرة التنظيمية التقنية في تحسين جودة القرار في مديرية الشباب والرياضة_ تبسة_.

ووفقا لهذه النتائج نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التقنية على تحسين جودة القرار

بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

ويمكن كتابة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية التقنية وتحسين جودة القرار في شكلها الرياضي من خلال المعادلة

الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.774 x+0.897$$

حيث أن:

X : الذاكرة التنظيمية التقنية؛

Y : جودة القرار.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذاكرة التنظيمية لها دور في تحسين جودة

القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ من خلال الذاكرة التنظيمية التقنية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

1.2 الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الإدارية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.2 الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الإدارية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لمتغير الذاكرة التنظيمية الإدارية في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ كما يلي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (β)	معامل الإنحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الذاكرة التنظيمية الإدارية	جودة القرار	0.665	0.784	0.867	0.751	12.040	144.968	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة أثر الذاكرة التنظيمية الإدارية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للذاكرة التنظيمية الإدارية في تحسين جودة القرار في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أن:

■ قيمة معامل الانحدار (0.784) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.867)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن تحسين جودة القرار تتحقق من خلال الذاكرة التنظيمية الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة،

■ أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.751) مما يعني أن نسبة (75.1%) من التغيرات في تحسين جودة القرار ترجع للذاكرة التنظيمية الإدارية والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

■ كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض

الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الإدارية على تحسين جودة القرار

بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

ويمكن كتابة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية الإدارية وتحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ في

شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.784 x+0.665$$

حيث أن:

X: الذاكرة التنظيمية الإدارية؛

Y: جودة القرار.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذاكرة التنظيمية لها دور في تحسين جودة

القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ من خلال الذاكرة التنظيمية الإدارية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

3.1 الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة للذاكرة التنظيمية الثقافية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب

والرياضة_ تبسة_ إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3.2 الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة للذاكرة التنظيمية الثقافية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب

والرياضة_ تبسة_ إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لمتغير الذاكرة

التنظيمية الثقافية في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ كما يلي:

الجدول رقم (24): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإنحدار (β)	معامل الإنحدار (α)	معامل الإرتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الذاكرة التنظيمية الثقافية	جودة القرار	0.735	0.814	0.836	0.699	0.836	111.399	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة أثر الذاكرة التنظيمية الثقافية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_تبسة_محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للذاكرة التنظيمية الثقافية في تحسين جودة القرار في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.836 بين متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية وتحسين جودة القرار وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوي وإيجابي بين المتغيرين.
- كما بلغ معامل التحديد (R^2) القيمة 0.699 وهذا يدل على أن متغير الذاكرة التنظيمية الثقافية يمكن أن يفسر ما قيمته 69.9% فقط من تباين المتغير التابع، أي أن هذه النسبة من التغيرات الحاصلة في جودة القرار في المؤسسة ناتجة عن التغيرات في الذاكرة التنظيمية الثقافية، وأن الباقي يرجع لتأثير عوامل أخرى.
- أما قيمة (F) المحسوبة بلغت 111.399 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وهو ما يؤكد معنوية تأثير الذاكرة التنظيمية الثقافية في تحسين جودة القرار في مديرية الشباب والرياضة_تبسة_.

ووفقا لهذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الموالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الثقافية على تحسين جودة القرار

بمديرية الشباب والرياضة_تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

و يمكن كتابة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية الثقافية وجودة القرار في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.814 x+0.735$$

حيث أن:

X: الذاكرة التنظيمية الثقافية؛

Y: جودة القرار.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذاكرة التنظيمية لها دور في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ من خلال الذاكرة التنظيمية الثقافية.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

1.4 الفرضية العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التسويقية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.4 الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التسويقية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويظهر الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك أثر لمتغير الذاكرة التنظيمية التسويقية في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_، كما يلي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الذاكرة التنظيمية التسويقية	جودة القرار	0.939	0.756	0.868	0.754	12.130	147.149	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة أثر الذاكرة التنظيمية التسويقية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للذاكرة التنظيمية التسويقية في تحسين جودة القرار في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة كل من :

■ معامل الانحدار (0.756) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.868)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات (معامل الانحدار والارتباط) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن تحسين جودة القرار يتحقق من خلال الذاكرة التنظيمية التسويقية بالمؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.754) مما يعني أن نسبة (75.4%) من التغيرات في تحسين جودة القرار ترجع للذاكرة التنظيمية التسويقية والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التسويقية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب

والرياضة_ تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) "

ويمكن كتابة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية التسويقية وجودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة _ في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي:

$$Y=0.756 x+0.939$$

حيث أن:

X:الذاكرة التنظيمية التسويقية؛

Y:جودة القرار.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذاكرة التنظيمية التسويقية لها دور في تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة_ تبسة_ من خلال الذاكرة التنظيمية التسويقية.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

1.5 الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع

تحسين جودة القرار تعزى لمتغير الجنس في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2.5 الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع

تحسين جودة القرار تعزى لمتغير الجنس في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والمتمثلة في مدى وجود فروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة لعلاقة الذاكرة

التنظيمية بتحسين جودة القرار لا بد من الاعتماد على اختبار t-test للعينة الواحدة، وهو ما سيتم توضيحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار t-test للعينة الواحدة لاختبار الفروق تبعا للجنس

المحور	المتغير	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الجنس	العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وجودة القرار	0.096	49	-1.608	0.114	غير محققة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل SPSS.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة -1.608 عند

مستوى دلالة sig=0.114، وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_، أي أن الدراسة لم تجد أي تأثير

إحصائي لمتغير الجنس على العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتحسين جودة القرار في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وفقا

لهذا المتغير يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار

تعزى لمتغير الجنس في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

1.6 الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2.6 الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من أجل معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة؛ تبعا لاختلاف المركز الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ ، سيتم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي **Anova** الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين المتوسطات عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة **F** المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي **Anova** للمركز الوظيفي

المحور	المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
المركز الوظيفي	العلاقة بين الذاكرة التنظيمية	بين المجموعات	6.834	3	2.278	2.526	0.069
		داخل المجموعات	41.487	46	0.902		
	وجود القرار	المجموع	48.321	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج تحليل **SPSS**.

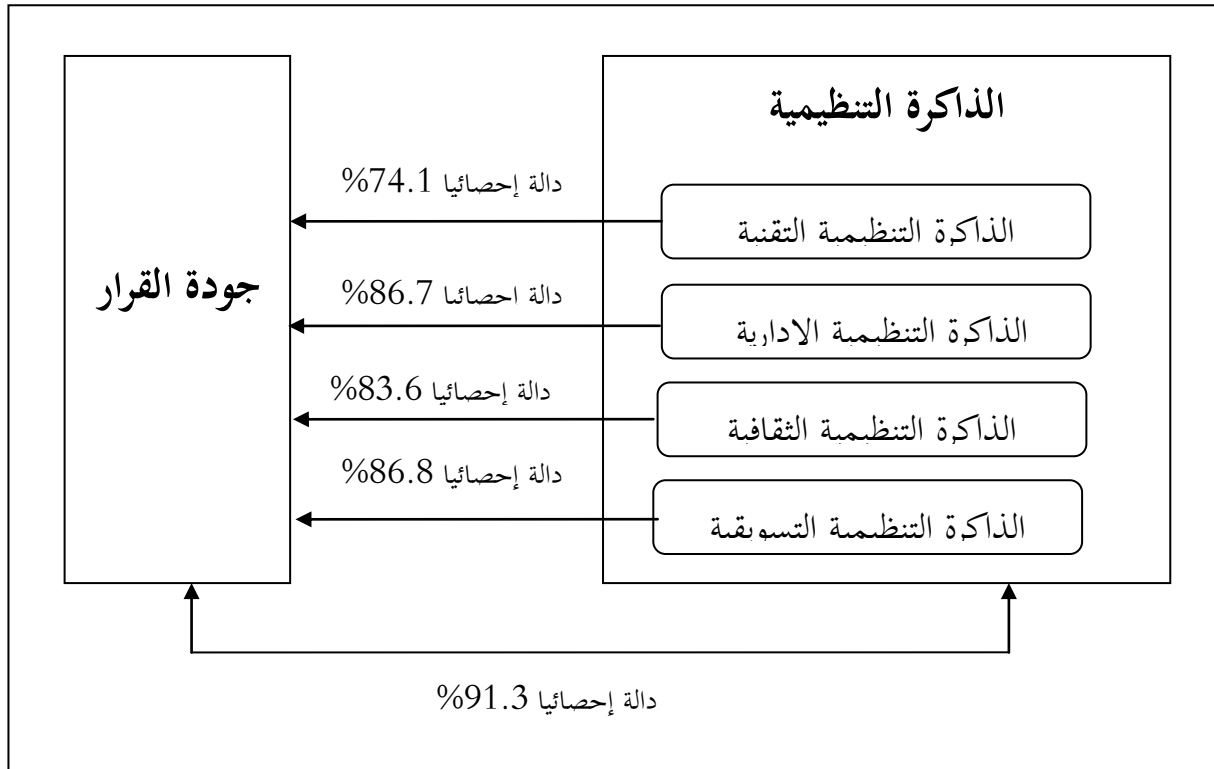
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي **Anova** الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول الذاكرة التنظيمية وتحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _ تبسة _ تعزى لمتغير المركز الوظيفي، حيث تبين أنه:

■ أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيهما أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير المركز الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة _ تبسة _، أي أن الدراسة لم تجد أي تأثير إحصائي لمتغير المركز الوظيفي على العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وتحسين جودة القرار في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي وفقاً لهذا المتغير يتم رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة _ تبسة _ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)."

الشكل (17): نموذج خاص بنتائج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى معرفة أثر الذاكرة التنظيمية على جودة القرار بمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_، فقد تم إسقاط المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة على مديرية الشباب و الرياضة _تبسة_، حيث اعتمدنا في ذلك على الملاحظة والاستبيان كأداة أساسية لجمع و البيانات اللازمة، كما تم تصميم استبيان الدراسة و المتكون من جزئين، الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة أما الجزء الثاني يتضمن محورين؛ المحور الأول الذاكرة التنظيمية والمحور الثاني جودة القرار بالمنظمة، كما قمنا بتوجيه 24 سؤال على عينة مكونة من 50 فرد من موظفي مديرية الشباب و الرياضة -تبسة- وقد تم معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان باستخدام برنامج SPSS في نسخته 25، كما تم التطرق إلى عرض و تحليل بيانات الدراسة و تفسير النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، وقد تم الاستعانة بعدة أساليب إحصائية لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع و قد اتضح من خلال الدراسة أن أفراد العينة أكدوا وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذاكرة التنظيمية و تحسين جودة القرار لمديرية الشباب و الرياضة -تبسة-.

خاتمة

تعتبر الذاكرة التنظيمية من الركائز الموجودة داخل المنظمة خاصة من جانب المعرفة، و التي لها قدرة على تحسين جودة اتخاذ القرار بها، حيث أنه لا يمكن الاستغناء عنها كونها تعطي لمتخذ القرار المؤشرات الدقيقة لمواصلة العمل بشكل جيد و تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك.

إن الأثر الذي تعطيه العلاقة بين كل من الذاكرة التنظيمية و تحسين جودة القرار تعتمد على الأبعاد الخاصة بها، و التي تشمل كل من الذاكرة التنظيمية التقنية و الذاكرة التنظيمية الإدارية، الذاكرة التنظيمية الثقافية و الذاكرة التنظيمية التسويقية.

و بهذا جاء موضوعنا الذي تناولنا فيه أثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة.

1. نتائج و اختبار فرضيات الدراسة

استنادا إلى ما تم التعرض إليه و دراسته و تحليله ، تم التحقق من مجموعة من النتائج و تسجيلها بمديرية الشباب و الرياضة _ تبسة _ سيتم التذكير بأهمها من خلال ما يلي :

■ يوجد أثر لاعتماد المؤسسة على الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة قراراتها و هذا ما أثبتته الفرضية الرئيسية القائلة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب و الرياضة _ تبسة _ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ تعتمد المؤسسة على ذاكرتها التنظيمية التقنية من خلال المعلومات المخزنة فيها في حل معظم المشاكل التقنية التي تواجهها و تقوم بتجديدها باستمرار و هذا ما أثبتته الفرضية الفرعية الأولى التي كان مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التقنية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب و الرياضة _ تبسة _ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ يوجد أثر لامتلاك المؤسسة على كفاءات ذات قدرة عالية و مؤهلين و قادرين على أداء مهامهم بفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الفرعية الثانية و المتمثلة في أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الإدارية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب و الرياضة _ تبسة _ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ تعمل المؤسسة على تشجيع التبادل بين موظفيها و احترام آرائهم لبناء بيئة عمل إيجابية، وهذا ما أثبتته الفرضية الثالثة التي كان مفادها أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية الثقافية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب و الرياضة _ تبسة _ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خاتمة

■ يوجد أثر لسعي المؤسسة على إرضاء المواطنين و تلبية حاجاتهم و معالجة شكاويهم و حلها وذلك من خلال ذاكرتها التنظيمية التسويقية، وهذا ما تم إثباته من خلال صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية التسويقية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ كما تم التوصل إلى أنه لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على علاقة الذاكرة التنظيمية بجودة القرار بالمنظمة و هذا ما تم إثباته من خلال الفرضية الفرعية الخامسة المتضمنة أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير الجنس في مديريةية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

■ لا وجود لأثر لمتغير المركز الوظيفي على علاقة الذاكرة التنظيمية بتحسين جودة القرار و هذا ما توصلت إليه النتيجة من خلال الفرضية الفرعية السادسة و القائلة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لعلاقة الذاكرة التنظيمية مع تحسين جودة القرار تعزى لمتغير المركز الوظيفي في مديريةية الشباب والرياضة _تبسة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. التوصيات

من خلال ما عرض وعلى ضوء الدراسة ، نقدم بعض التوصيات التي من شأنها أن تطور مديريةية الشباب والرياضة _تبسة_ وتساعد في تحقيق أهدافها نذكر منها ما يلي:

- الاهتمام بالذاكرة التنظيمية بكل أنواعها والتأكيد على ضرورة الاستثمار فيها.
- توفير البنى التحتية اللازمة مثل تكنولوجيا المعلومات من أجل المساعدة في بناء الذاكرة التنظيمية.
- على المؤسسة استحداث مصلحة أو قسم خاص بإدارة المعرفة و بالذاكرة التنظيمية.
- تشجيع و تحفيز العاملين على تبادل المعرفة الضمنية فيما بينهم.
- استغلال الكفاءات البشرية مشاركتها في اتخاذ القرارات لتعزيز روح المبادرة و الانتماء.
- العمل على نظام بيانات مستقل و عالي الجودة لضمان أمن الذاكرة التنظيمية و منعها من التسرب.
- على المؤسسة دراسة طبيعة أفرادها و معرفة خصائصهم وميولهم لانتقاء ووضع الثقافة اللازمة التي تسمح باستخراج كفاءاتهم و استغلالها.
- الإهتمام أكثر بالذاكرة التنظيمية التسويقية من خلال تطوير طرق و أساليب إدارة علاقتها مع المواطنين.

3. آفاق الدراسة

من خلال الدراسة الحالية حاولنا الإلمام بالجوانب المهمة ، ومعالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات المتوفرة، و تم الوصول إلى نتائج تفتح آفاقا أوسعاً للبحث في الظواهر المتعلقة بالذاكرة التنظيمية و جودة القرار وعليه نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكون محل بحوث و دراسات مستقبلية :

- أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على تحسين جودة القرار بالمنظمة.
- الآليات التنظيمية التي تمكن من حفظ الذاكرة الضمنية.
- دور الذاكرة التنظيمية التقنية في تحسين جودة القرار بالمنظمة.

قائمة المراجع

1. الكتب باللغة العربية

- أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2016.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، إدارة الأعمال: أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر، 2022.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الحادية عشرة، العبيكان للنشر، 2019.
- أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2018.
- إيناس أبو بكر محمود الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الأكاديمية الليبية، دار حميثرا للنشر والترجمة، 2018.
- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، صناعة واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- بهاء زكي محمد، قلم المدير العام، الطبعة الثانية، دار أجد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2018.
- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
- حسين محمد عتوم، يحيى أحمد عتوم، إدارة المعرفة: بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018.
- راكان نواف القاضي، أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحكام الإداريين، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2017.
- سعيد السيد علي، امتيازات الإدارة العامة: القرارات الإدارية، العقود الإدارية، نزع الملكية والاستيلاء المؤقت على العقارات، المصرية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2019.
- سلمان زيدان، العمق الاستراتيجي: موقع التخطيط والمعلومات في صناعة القرارات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2017.
- سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل كامل لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss، الطبعة الثانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2019.

قائمة المراجع

- سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، 2016.
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020.
- ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول، علم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
- طارق عبد الرؤوف إيهاب عيسى المصري، المقاييس و الاختبارات التصميم، الإعداد، التنظيم، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2017.
- عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2018.
- عباس جواد الركابي وآخرون، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- عبد المحسن الناصر، عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2022.
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، المنهل للنشر والتوزيع، 2014.
- عدنان محمد أحمد، عزة جلال مصطفى نصر، إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي، المنهل للنشر والتوزيع، 2014.
- عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- علاء نجاح نوري، المعرفة السياسية في الإذاعات الدولية الموجهة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- عنان محمد أبو حمور، أحمد محمد الشيباب، مفاهيم إدارية معاصرة، المنهل للنشر، الأردن، 2014.
- غالب الفريجات، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي، المنهل للنشر والتوزيع، 2013.
- فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- لحسن عبد الله باشيو، بحوث العمليات وتطبيقاتها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.
- محسن بن حفيظ باعمر، نظم دعم القرار، دار العلوم العربية للنشر والتوزيع والإعلام، 2016.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي للنشر، القاهرة، مصر، 2020.

قائمة المراجع

- محمد بن عبد الله النبتي، إدارة المعرفة الإستراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2020.
- محمد هاني محمد، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2014.
- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق للنشر، 2014.
- محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، العربية للتدريب والنشر، 2013.
- مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، الطبعة الأولى، مركز البحوث و الدراسات للنشر، 2022.
- مصلح أحمد الصالح ابو شقيف، موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية و التربوية و النفسية و الإدارية، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر و التوزيع، 2015.
- عبد الله عمر زين الكاف، تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية ، الرياض، 2015 .
- عثمان مداحي، " أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد: 07، العدد: 01، 2018.
- مدحت أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2015.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2012.
- مصطفى فؤاد عبيد، مهارات البحث العلمي، الطبعة الأولى، مركز البحوث و الدراسات للنشر، 2022.
- منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- مؤيد سالم، تصميم المنظمات وتحليلها، دار حميترا للنشر، 2018.
- مؤيد عبد المحسن الفضل، المنهج الكمي في إتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
- مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار أجد للنشر والتوزيع، 2019، الأردن، عمان، 2019.
- نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- هيثم عبد الله ذيب، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2016.

- Felix langen mayr, **organisational Memory as a function: the construction of Past, Present and future in organisations**, published by Springer Nature, Zurich, Switzer land, 2016.
- Nada mata, Rose Dieng- Kuntz, **Knowledge and organizational Memories**, 1st Edition, Springer Science and Business Publishers, New York, 2012.

ثانيا : المجلات و المقالات

1. المجلات و المقالات باللغة العربية

- أحمد إبراهيم موسى، " أثر صمت العاملين على الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية "، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، 2017.
- أحمد فكري وآخرون، " دراسة تأثير عملية اتخاذ القرار على أداء العاملين بالفنادق"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد: 05، العدد: 1-2، 2021.
- إلهام ماضي وآخرون، " عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية "، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية، جامعة الأغواط، المجلد 05، العدد 08، 2019.
- حمزة أحمد عبد الرحمن محمد، " دور الذاكرة التنظيمية في بناء المنظمات الذكية: دراسة ميدانية "، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات سابقا، المجلد 14، العدد 2، 2022.
- حسين السيد طه، حمزة أحمد عبد الرحمان محمد، " دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين مستوى الذاكرة التنظيمية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد 14، العدد 2، 2022.
- حنان أحمد عبد الله علي، " معوقات صنع القرارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد: 11، الجزء: 05، 2019.
- سميرة قوسي ، عنان فاطمة الزهراء، " تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة سیدار الحجر عناية "، مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، عناية، المجلد 08، العدد 02، 2021.
- سوسن ضليحي، جوزاء محمد المطيري، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات "، كلية العلوم الإنسانية جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، العدد: 45، 2022.
- عائشة عطية ربيع الفايد، " مشاركة المعرفة والعمل الإداري: مراجعة علمية "، المجلة العلمية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الإصدار الرابع، العدد 36، 2021.
- عادل هادي البغدادي، " علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 65، 2007.

قائمة المراجع

- عبد الله طلال السبحان، " دور نظم المعلومات في تحسين جودة القرار الإداري: دراسة تطبيقية على التعليم الجامعي في دولة الكويت"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، المجلد: 03، العدد: 03، 2022.
- علي صلاح إبراهيم، " دور استخدام النظم الخبيرة في تحسين جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المصارف العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 02، العدد: 04، 2018.
- عمر فتاح نفا، " دور جودة حياة العمل في تعزيز جودة إتخاذ القرار: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة السليمانية، المجلد: 03، العدد: 01، 2019.
- غانية ابطاحين، "أهمية القرار الإداري ودوره في إحداث الرضا الوظيفي داخل المنظمة"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد: 02، العدد: 04، 2014.
- فاطمة الزهراء مهديد، " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري: دراسة مجموعة من مؤسسات بن حمادي برج بوعرييج"، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد: 12، 2017.
- فاطمة آل مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، " أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد: 44، العدد: 02، 2024.
- مفتاح محمد دياب، " إتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات"، المجلة الدولية للدراسات الإنسانية، جامعة عباس لغرور خنشلة، المجلد: 01، العدد: 02، 2022.
- نسيم حمودة وعلي دبي، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الخلفة، المجلد 10، العدد 03، 2017.
- يارا العطية، " دور المعرفة الضمنية في جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية في جامعة الفرات"، مجلة جامعة البعث، المجلد: 44، العدد: 33، 2022.

2.المجلات و المقالات باللغة الأجنبية

- Cem Sen et autres, "**organizational Memory: A qualitative research study on a multi – cultural organization**", Brussels, Belgium, Vol :52, N :4, 2021.
- Franz lehner, Ronald Maier, "**How Can Organizational Memory Theories Contribute to organizational Memory Systems?**", journal of information systems frontiers, Vol: 02, N: 03, 2000.
- Gilberto Perez, Isabel Ramos, "**Understanding organizational Memory from the Integrated Management Systems (ERP) "**, journal of information Systems and Technology management, Vol 10, N 03, 2013.

- Maoulai Ali, "**Processus de décision et entreprise publique**", Revue Algérienne d'économie et gestion, Vol: 15, N: 01, 2021.
- Maryam Ahmed, Habeeb omotunde, "**theories and Strategies of good Decision Making**", International of scientific and technology Research, Vol: 01, N: 10, 2012.
- Maryam ghasemaghaei, Goran Calic, "**can big Data improve Firm decision quality? The role of Data quality and Data diagnosticity**", International journal of management, Vol: 49, N: 38, 2019.
- Matias Alvarado, RenéBaranes, "**Improving the organisational Memory by Recording Decision Making Rationale and Team configuration**", journal of petroleum science and engineering, Vol: 47, N: 1-2.
- Supreva Devi et autres, "**Decision- Making models and tools: a critical Study**", International journal of management and Decision Making, Vol: 19, N: 02, 2020.
- Victor Freitas de Azeredo Barros et autres, "**Information systems and organizational Memory: A literature Review** ", Journal of information and Technology Management, Vol 12, N 01, 2015.

ثالثا: الأطروحات و الرسائل

- بلقاسم جودي، الذاكرة التنظيمية وعلاقتها باستشراف المستقبل: دراسة عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
- بن عامر داهيين، مساهمة إدارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) في علوم التسيير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
- عثمان رياض عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية، رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.

خامسا: محاضرات و حوليات جامعية

- أسماء شرفة، زهور صوالحية، "المسؤولية البيئية في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة: دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة-fertial-عنابة"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، الجزء الأول، 2018.
- صباح مجبل حسين وآخرون، الذاكرة التنظيمية، جزء من محاضرات نظرية المنظمة لبرامج الماجستير، جامعة الفرات الأوسط، العراق، الكوفة، 2019.
- ليلى الراري، محاضرات في نظرية القرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2018.

قائمة المراجع

سادسا: مراسيم تنفيذية

▪ مرسوم تنفيذي رقم 345/06 مؤرخ في 5 رمضان 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006، يتعلق بتحديد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة للولاية و سيرها، الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية، العدد: 61، الصادر بتاريخ 8 رمضان عام 1427 الموافق لـ 1 أكتوبر 2006.

سابعا: مواقع الكترونية

▪ سحر علي عمر، الإدارة وإتخاذ القرار، على الرابط الإلكتروني:

https://books.google.dz/books?id=yw_LEAAAQBAJ&pg=PP1&dq=%D8%B3%D8%AD%D8%B1+%D8%B9%D9%84%D9%8A+%D8%B9%D9%85%D8%B1%D8%8C+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D9%88%D8%A5%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0+%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1&hl=fr&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwi-8KvzyaaGaxUmgP0HHaz7C9oQ6AF6BAgJEA ، بتاريخ: 2024/02/28،

على الساعة 10:00.

ملاحق

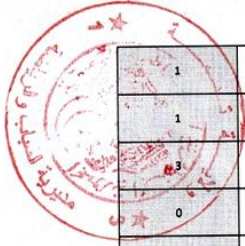
ملاحق

الملحق رقم (01): تعداد الموارد البشرية التابعة لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_

مديرية الشباب و الرياضة لولاية تبسة

الرتبة	الرتبة أو المنصب بالفرنسية	ع. نكور	ع. إنت	المجموع
مدير	directeur	1		1
متصرف مستشار	Administrateur Conseiller		2	2
متصرف رئيسي	Administrateur Principal	2	1	3
مهندس رئيسي في الإعلام الآلي	Ingénieur principal en Informatique	1		1
متصرف محصل	Administrateur analyste	4	8	12
مهندس دولة في الإحصائيات	Ingénieur d'Etat en statistiques	1		1
متصرف	Administrateur	38	107	145
مساعد مهندس من المستوى الثاني في الإعلام الآلي	Assistant ingénieur niveau 2 en informatique		3	3
مساعد متصرف	Assistant Administrateur	1	1	2
مساعد مهندس من المستوى الأول في الإعلام الآلي	Assistant ingénieur niveau 1 en informatique		5	5
مساعد مهندس من المستوى الأول في الإحصائيات	Assistant ingénieur niveau 1 en statistique		1	1
ملحق رئيسي للإدارة	Attaché principal d'administration	3	18	21
تقني سامي في الإعلام الآلي	Techicien supérieur en informatique	3	7	10
كاتب مديرية رئيسي	Secrétaire de direction		10	10
محاسب إداري رئيسي	Comptable Administratif principal		4	4
مساعد وثائقي أمين محفوظات	Assistant documentaliste archiviste		4	4
ملحق الإدارة	Attaché d'administration	0	1	1
تقني إعلام آلي	Techicien en informatique	1	11	12
عشون إداري رئيسي	Agent principal d'administration	5	12	17
كاتب مديرية	Secrétaire de direction		2	2
محاسب إداري	Comptable administratif		2	2
عشون إدارة	Agent d'administration	26	38	64
كاتب	employé de bureau	4	12	16
عشون مكتب	Agent de bureau	20	19	39
عشون حفظ البيانات	Agent de saisie	3	3	6
عامل مهني خارج الصنف	Ouvrier professionnel hors catégorie	12	13	25
عامل مهني من الصنف الأول	Ouvrier professionnel de 1ère catégorie	12	1	13
عامل مهني من الصنف الثاني	Ouvrier professionnel de 2ème catégorie	0		0
سائق سيارة صنف (02)	Conducteur d'automobiles de 2ème catégorie	1		1
رئيسي المهندسين في السكن و العمران	Ingénieur chef principal de l'habitat et de l'urbanisme		1	1
نفساني عميادي درجة (02)	Psychologue clinicien du 2ème degré		3	3
نفساني تربوي درجة (02)	Psychologue de l'éducation du 2ème degré		1	1

ملاحق



1	1		Ingénieur d'Etat de l'habitat et de l'urbanisme	مهندس دولة في السكن والعمران
1		1	Architecte	مهندس معماري
3	2	1	Conseiller culturel	مستشار ثقافي
0	0		Psychologue clinicien du 1er degré	نفساني عيادي درجة (01)
2		2	infirmier spécialisé de santé publique	ممرض متخصص للصحة العمومية
3		3		مهندس تطبيقي في السكن والعمران
2		2	Technicien supérieur de l'habitat et de l'urbanisme	تقني سامي في السكن والعمران
5		5	مستشار رئيسي في الرياضة	مستشار رئيسي في الرياضة
4		4	مستشار رئيسي للشباب	مستشار رئيسي للشباب
96	2	94	Conseiller du sport	مستشار الرياضة
46	3	43	Conseiller à la jeunesse	مستشار الشباب
21	3	18	Educateur principal en activités physiques et sportives	مربي رئيسي للأشغال البدنية والرياضية
3		3	Educateur principal d'animation de la jeunesse	مربي رئيسي لتنشيط الشباب
1		1	Educateur en activités physiques et sportives	مربي الأنشطة البدنية والرياضية
15	13	2	Ouvrier professionnel de niveau 4	عامل مهني من المستوى الرابع
90	59	31	Ouvrier professionnel de niveau 3	عامل مهني من المستوى الثالث
3		3	Agent de prévention de niveau 1	عون ووقاية من المستوى الأول
3	2	1	Ouvrier professionnel de niveau 2	عامل مهني من المستوى الثاني
50	26	24	Ouvrier professionnel de niveau 1	عامل مهني من المستوى الأول
45		45	Gardien	حراس (متعاقدين)
2	2		Ouvrier professionnel de niveau 4	عامل مهني من المستوى الرابع جزئي
2	2		Agent de service de niveau 3	عون خدمة من المستوى الثالث جزئي
2	1	1	Agent de service de niveau 2	عون خدمة من المستوى الثاني جزئي
2		2	Agent de service de niveau 1	عون خدمة من المستوى الأول جزئي
4	4		Ouvrier professionnel de niveau 1	عامل مهني من المستوى الأول جزئي
4	1	3	Ouvrier professionnel de niveau 1	عامل مهني من المستوى الأول محدد المدة
838	411	427		
المجموع	ع إناث	ع ذكور		
1		1	directeur	المدير
28		28	Délégué local à la jeunesse	مندوب محلي للشباب
25		25	Attaché communal des sport	معلق بلدي للرياضات
4	1	3	Chef de service	رئيس مصلحة
4	1	3	Chef de bureau	رئيس مكتب
62		المجموع		

ملاحق

الملحق رقم (02): المؤسسات الشبابية و الرياضية التابعة لمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_



المؤسسات الشبابية للقطاع

الدوائر	البلديات	اسم المؤسسة	العدد	ملاحظات
تبسة	تبسة	دار الشباب هواري بومدين - تبسة	01	
		دار الشباب - سكانسكا - تبسة	01	
		مبيت الشباب - عزون بويكر - تبسة	01	
		المركب الرياضي الجوّاري - تبسة	01	
		المركز الترفيهي - تبسة	01	
الشريعة	الشريعة	دار الشباب - الشريعة	01	
		المركب الرياضي الجوّاري - الشريعة	01	
بنر العاتر	بنر العاتر	دار الشباب - بنر العاتر	01	
		القاعة المتعددة النشاطات - العقلة المالحة	01	
نقريين	نقريين	دار الشباب - نقريين	01	
		قاعة متعددة النشاطات - فركان	01	
مرسط	بنر الذهب	المركب الرياضي الجوّاري بنر الذهب	01	
		مرسط	01	قيد الترميم
الكويف	الكويف	دار الشباب - الكويف	01	
		المركب الرياضي الجوّاري - الكويف	01	
		مبيت الشباب - بكارية	01	
		دار الشباب - بكارية	01	
		بولحاف الدير	01	
ام علي	ام علي	القاعة المتعددة النشاطات - ام علي	01	
		القاعة متعددة النشاطات - صفصاف الوسري	01	
بنر مقدم	بنر مقدم	دار الشباب - قريقر	01	
		دار الشباب - بنر مقدم	01	
		المركب الرياضي الجوّاري - بنر مقدم	01	
الونزة	الونزة	الحمامات	01	
		القاعة المتعددة النشاطات - الحمامات	01	
		دار الشباب هواري بومدين - الونزة	01	
		دار الشباب الاخوة عبيدي - الونزة	01	
		دار الشباب محمد بوضياف - الونزة	01	
الماء الابيض	الماء الابيض	دار الشباب - المريج	01	
		القاعة المتعددة النشاطات - المريج	01	
العوينات	العوينات	المركب الرياضي الجوّاري - الماء الابيض	01	
		القاعة المتعددة النشاطات - الحويجبات	01	
العقلة	العقلة	دار الشباب - العوينات	01	
		المركب الرياضي الجوّاري - العوينات	01	
		دار الشباب - بوخضرة	01	
المجمع	المجمع	المركب الرياضي الجوّاري - العقلة	01	
		دار الشباب - بجن	01	
		القاعة المتعددة الخدمات - بجن	01	
		القاعة المتعددة الخدمات - المزرعة	01	
	وع	40	



المؤسسات الرياضية التابعة للقطاع

ملاحظات	العدد	اسم المؤسسة	البلديات	الدوائر
	01	ملعب كرة القدم - بسطانجي - تبسة	تبسة	تبسة
	01	ملعب 04 مارس 56 - تبسة -		
	01	المسبح النصف الأولمبي - تبسة -		
	01	القاعة متعددة الرياضات - تبسة -	الونزة	الونزة
	01	القاعة المتعددة الرياضات - الونزة		
	01	ملعب 18 فيفري - الونزة	بنر العاتر	بنر العاتر
	01	القاعة المتعددة الرياضات - بنر العاتر		
	01	ملعب بنر العاتر	الشرية	الشرية
	01	القاعة المتعددة الرياضات - الشريعة		
	01	القاعة المتعددة الرياضات - العوينات	العوينات	العوينات
	01	القاعة المتعددة الرياضات - العوينات		
	01	القاعة المتعددة الرياضات - بكارية	بكارية	الكويصف
	11	المجموع.....وع		

ملاحق

الملحق رقم (03): تعداد المناصب المالية المشغولة بمديرية الشباب و الرياضة _تبسة_



مديرية الشباب و الرياضة
لولاية تبسة

تعداد المناصب المشغولة	تعداد المناصب المفتوحة	مناصب العمل
1	1	مدير
0	3	مفتش منسق
4	4	رئيس المصلحة
4	12	رئيس مكتب
28	28	مندوب محلي للشباب
25	28	ملحق بلدي للرياضة
62	76	المجموع الجزئي 1
0	2	مفتش الشباب و الرياضة
4	4	مستشار رئيسي للشباب
46	54	مستشار الشباب
3	5	مربي رئيسي لتنشيط الشباب
5	14	مستشار رئيسي في الرياضة
96	111	مستشار الرياضة
21	25	مربي رئيسي للأنشطة البدنية و الرياضية
1	3	مربي للأنشطة البدنية و الرياضية
2	2	متصرف مستشار
3	3	متصرف رئيسي
12	16	متصرف محلل
145	151	متصرف
2	2	مساعد متصرف
21	25	ملحق رئيسي للإدارة
1	3	ملحق إدارة
17	18	عون إدارة رئيسي
64	65	عون إدارة
39	39	عون مكتب
10	10	كاتب مديرية رنسي
2	2	كاتب مديرية
16	17	كاتب
6	6	عون حفظ البيانات
4	4	محاسب إداري رئيسي
2	3	محاسب إداري
0	1	وثائقي أمين المحفوظات
4	4	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
1	1	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
0	2	مهندس دولة في الإعلام الآلي
3	3	مساعد مهندس مستوى 2 في الاعلام الالي
5	6	مساعد مهندس مستوى 1 في الاعلام الالي
10	11	تقني سامي في الإعلام الآلي
12	12	تقني في الإعلام الآلي
1	1	مهندس دولة في الإحصاء
1	1	مساعد مهندس مستوى 1 في الإحصاء
2	2	ممرض متخصص للصحة العمومية
3	3	نفساني عيادي من الدرجة الثانية
1	1	نفساني تربوي من الدرجة الثانية
3	3	مستشار ثقافي

ملاحق

1	1	رئيس المهندسين في السكن والعمران
1	1	مهندس دولة في السكن والعمران
3	3	مهندس تطبيقي في السكن والعمران
2	2	تقني سامي في السكن والعمران
1	1	مهندس معماري
25	26	عامل مهني خارج الصنف
13	13	عامل مهني الصنف الأول
0	0	عامل مهني الصنف الثاني
1	1	سائق السيارة الصنف الثاني
615	683	المجموع الجزئي 2
المناصب المشغولة	المناصب المالية المفتوحة	مناصب العمل
3	3	عون وقاية المستوى الأول (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الكامل)
45	46	حارس (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الكامل)
50	54	عامل مهني المستوى الأول (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الكامل)
3	3	عامل مهني المستوى الثاني (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الكامل)
90	93	عامل مهني المستوى الثالث (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الكامل)
15	15	عامل مهني المستوى الرابع (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الكامل)
206	214	مجموع التوقيات الكامل
2	2	عون خدمة المستوى الأول (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الجزئي)
2	2	عون خدمة المستوى الثانية (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الجزئي)
2	2	عون خدمة المستوى الثالث (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الجزئي)
4	4	عامل مهني المستوى الأول (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الجزئي)
2	2	عامل مهني المستوى الرابع (عقد غير محدد المدة بالتوكيت الجزئي)
4	4	عامل مهني المستوى الأول (عقد محدد المدة بالتوكيت الجزئي)
16	16	مجموع التوقيات الجزئي
222	230	المجموع الجزئي 3
838	913	المجموع الجزئي 3+2



جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان حول :

دور الذاكرة التنظيمية في تحسين جودة القرار بالمنظمة

دراسة حالة مديرية الشباب و الرياضة _ تبسة _

سيدي الفاضل/سيدي الفاضلة

تحية طيبة؛ و بعد :

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر؛ فرع "علوم التسيير"؛ تخصص "إدارة أعمال"؛ تم إعداد هذا الاستبيان، وعليه نرجو منكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بكل صدق و موضوعية، على اعتبار أن إجاباتكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة، و نعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات التي تقدمونها، و أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم .

ملاحظة هامة

نرجو من كل مجيب وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

شكرا

تحت إشراف :

أ.د يحيى دريس

من إعداد الطالبة :

عميار سلوى

السنة الجامعية 2024/2023

أولا : المعلومات الشخصية و الوظيفية

1.الجنس:

*أنثى

*ذكر

2.السن:

*من 30 إلى أقل من 40 سنة

*أقل من 30 سنة

*من 50 سنة فأكثر

*من 40 إلى أقل من 50 سنة

3.المركز الوظيفي:

* تقني

*إداري

*منصب عالي

*عون متعاقد

4.المستوى التعليمي:

*جامعي

*مستوى ثانوي أو أقل

* مؤهل آخر

*تكوين معهد

5.الخبرة المهنية:

*من 10 إلى أقل من 15 سنة

*أقل من 10 سنوات

*من 25 سنة فأكثر

*من 15 إلى أقل من 25 سنة

ثانيا : محاور الإستمارة

المحور الأول :الذاكرة التنظيمية

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الذاكرة التنظيمية التقنية :						
1	يتم التمكن من حل كافة المشاكل التقنية التي تصادف الموظفين في عملهم بفضل المعلومات المخزنة و المتاحة على أجهزة الحاسوب					
2	تعتمد المنظمة على الشبكة الداخلية (الانترانت) لضمان توفر المعلومات اللازمة للأفراد عند حاجتهم إليها					
3	تسعى المنظمة لتجديد تقنياتها و تجهيزاتها باستمرار					
الذاكرة التنظيمية الإدارية :						
4	تتوفر المنظمة على الكفاءات البشرية القادرة على أداء المهام بكفاءة					
5	تتحم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بالهيكل التنظيمي					
6	توضح المنظمة للعاملين الجدد كيفية القيام بأعمالهم					
الذاكرة التنظيمية الثقافية :						
7	تتحم المنظمة بشكل كبير بثقافة الأفراد و تشجع على تبادلها					
8	يثمن العاملون إنجاز بعضهم البعض					
9	يملك الموظفون المعلومات الكافية عن تاريخ المنظمة و إنجازاتها السابقة					
الذاكرة التنظيمية التسويقية :						
10	تحرص المنظمة على تسجيل كافة اقتراحات المواطنين أو شكاويهم					
11	تسعى المنظمة لتوقع احتياجات المواطنين و تلبئها					
12	تقوم المنظمة بتعيين و تحديد أساليب إدارة العلاقات مع المواطنين بشكل دوري					

المحور الثاني : جودة القرار بالمنظمة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تقوم المنظمة بمتابعة تنفيذ القرارات بشكل سليم					
14	تحتوي المنظمة على خبرات قادرة على اتخاذ قرارات فعالة					
15	تستعين المنظمة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات					
16	المشاركة في إتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين جودة القرارات					
17	يتم تشجيع طرح الآراء و المقترحات و مناقشتها بشفافية بهدف انتقاء أفضل البدائل					
18	القرارات التي يتم اتخاذها يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المرجوة					
19	القرارات التي يتم اتخاذها يمكن تنفيذها بأساليب سهلة دون تعقيد					
20	يتم الاستعانة بذوي الخبرة ومن يمتلكون القدرة على دعم القرارات					
21	القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق مع اللوائح و القوانين الخاصة بالمنظمة					
22	يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات					
23	تحرص المنظمة على جمع المعلومات اللازمة لضمان جودة القرارات					
24	القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبولا من قبل المرؤوسين ، لعدم تنافيتها مع قيمهم و معتقداتهم					

Corrélations					
	الذاكرة_التنظيمية	الذاكرة_التنظيمية_الادارية	الذاكرة_التنظيمية_الثقافية	الذاكرة_التنظيمية_التسويقية	الذاكرة_التنظيمية
الذاكرة_التنظيمية_التنظيمية	1	,702**	,759**	,709**	,862**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
الذاكرة_التنظيمية_الادارية	,702**	1	,788**	,786**	,904**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
N	50	50	50	50	50
الذاكرة_التنظيمية_الثقافية	,759**	,788**	1	,872**	,940**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	50	50	50	50	50
الذاكرة_التنظيمية_التسويقية	,709**	,786**	,872**	1	,931**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
N	50	50	50	50	50
الذاكرة_التنظيمية	,862**	,904**	,940**	,931**	1
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50

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

ملاحق

Corrélations			
	الذاكرة _التنظيمية	جودة القرار	الاستبيان_ ككل
الذاكرة_ التنظيمية	1	,913**	,977**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	50	50	50
جودة_ القرار	,913**	1	,979**
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	50	50	50
الاستبيان_ ككل	,977**	,979**	1
Corrélation de Pearson			
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	50	50	50

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

للاستبيان ككل

Statistiques de
fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	24

ملاحق

الذاكرة التنظيمية التقنية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	3

الذاكرة التنظيمية الإدارية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	3

الذاكرة التنظيمية الثقافية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	3

الذاكرة التنظيمية التسويقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	3

ملاحق

الذاكرة التنظيمية

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	12

جودة القرار

**Statistiques de
fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	12

التحليل الاحصائي للبيانات الشخصية

الجنس

		Fréquen ce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	48,0	48,0	48,0
	أنثى	26	52,0	52,0	100,0
Tota l		50	100,0	100,0	

ملاحق

السن					
		Fréque	Pourcent	Pourcenta	Pourcentage
		nce	age	ge valide	cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,0	8,0	8,0
	من 30 الى أقل من 40 سنة	29	58,0	58,0	66,0
	من 40 الأقل من 50 سنة	11	22,0	22,0	88,0
	من 50 سنة فأكثر	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المركز_الوظيفي					
		Fréqu	Pourcent	Pourcenta	Pourcentage
		ence	age	ge valide	cumulé
Valide	إداري	33	66,0	66,0	66,0
	تقني	6	12,0	12,0	78,0
	عون متعاقد	4	8,0	8,0	86,0
	منصب عالي	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

ملاحق

التعليمي_المستوى					
		Fréquen ce	Pourcenta ge	Pourcenta ge valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى ثانوي أو أقل	8	16,0	16,0	16,0
	جامعي	26	52,0	52,0	68,0
	تكوين معهد	12	24,0	24,0	92,0
	مؤهل آخر	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة					
		Fréquen ce	Pourcent age	Pourcenta ge valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	21	42,0	42,0	42,0
	من 10 الى أقل من 15 سنة	20	40,0	40,0	82,0
	من 15 الى أقل من 25 سنة	3	6,0	6,0	88,0
	من 25 سنة فأكثر	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives					
	N	Minim um	Maxim um	Moye nne	Ecart type
يتم التمكّن من حل كافة المشاكل التقنية التي تصادف الموظفين في عملهم بفضل المعلومات المخزنة و المتاحّة على أجهزة الحاسوب	50	1,00	5,00	3,2200	1,21706
تعتمد المنظمة على الشبكة الداخلية (الانترانت) لضمان توفر المعلومات اللازمة للأفراد عند حاجتهم إليها	50	1,00	5,00	3,1800	1,15511
تسعى المنظمة لتحديد تقنياتها و تجهيزاتها باستمرار	50	1,00	5,00	3,1800	1,18992
تتوفر المنظمة على الكفاءات البشرية القادرة على أداء المهام بكفاءة	50	1,00	5,00	3,6600	1,36442
تتّهم المنظمة بتوفير المعرفة المتعلقة بالهيكل التنظيمي	50	1,00	5,00	3,2800	1,21286
توضح المنظمة للعاملين الجدد كيفية القيام بأعمالهم	50	1,00	5,00	3,4000	1,16058
تتّهم المنظمة بشكل كبير بثقافة الأفراد و تشجع على تبادلها	50	1,00	5,00	3,2200	1,31382
يتمن العاملون إنجاز بعضهم البعض	50	1,00	5,00	3,3200	1,21957
يتملك الموظفون المعلومات الكافية عن تاريخ المنظمة و إنجازاتها السابقة	50	1,00	5,00	3,1600	1,05676
تحرص المنظمة على تسجيل كافة اقتراحات المواطنين أو شكاويهم	50	1,00	5,00	3,3600	1,42514
تسعى المنظمة لتوقع احتياجات المواطنين و تلبّيها	50	1,00	5,00	3,2800	1,24605
تقوم المنظمة بتعيين و تجديد أساليب إدارة العلاقات مع المواطنين بشكل دوري	50	1,00	5,00	3,0000	1,26168
تقوم المنظمة بمتابعة تنفيذ القرارات بشكل سليم	50	1,00	5,00	3,5400	1,16426
تحتوي المنظمة على خبرات قادرة على اتخاذ قرارات فعالة	50	1,00	5,00	3,5600	1,19796

ملاحق

تستعين المنظمة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات	50	1,00	5,00	3,0800	1,22624
المشاركة في إتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين جودة القرارات	50	1,00	5,00	3,6200	1,22708
يتم تشجيع طرح الآراء و المقترحات و مناقشتها بشفافية بهدف انتقاء أفضل البدائل	50	1,00	5,00	3,0800	1,35285
القرارات التي يتم اتخاذها يعتمد عليها في تحقيق الأهداف المرجوة	50	1,00	5,00	3,4800	1,21622
القرارات التي يتم اتخاذها يمكن تنفيذها بأساليب سهلة دون تعقيد	50	1,00	5,00	3,3200	1,01900
يتم الاستعانة بذوي الخبرة ومن يمتلكون القدرة على دعم القرارات	50	1,00	5,00	3,4600	1,45980
القرارات التي يتم اتخاذها تتوافق مع اللوائح و القوانين الخاصة بالمنظمة	50	1,00	5,00	3,6200	1,29189
يشعر الموظفون بالرضا عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات	50	1,00	5,00	3,1600	1,18425
تحرص المنظمة على جمع المعلومات اللازمة لضمان جودة القرارات	50	1,00	5,00	3,2400	1,28667
القرارات التي يتم اتخاذها تلقى قبولا من قبل المرؤوسين ،لعدم تنافيتها مع قيمهم و معتقداتهم	50	1,00	5,00	3,2600	1,20898
الذاكرة_التنظيمية_التقنية	50	1,00	5,00	3,1933	,98995
الذاكرة_التنظيمية_الإدارية	50	1,00	5,00	3,4467	1,14208
الذاكرة_التنظيمية_الثقافية	50	1,00	5,00	3,2333	1,06106
الذاكرة_التنظيمية_التسويقية	50	1,00	4,67	3,2133	1,18716
الذاكرة_التنظيمية	50	1,00	4,67	3,2717	,99713
جودة_القرار	50	1,00	4,75	3,3683	1,03360
N valide (liste)	50				

Statistiques descriptives

	N	Min	Ma	Moyen	Ecart	Skewness		Kurtosis	
		imu	xim			ne	type	Erre	Erre
	Stati	Stati	Stati	Statisti	Statistiqu	Statistiq	stand	Statistiq	stand
	stiq	stiq	stiq	ques	es	ues	ard	ues	ard
	ues	ues	ues						
الذاكرة _التنظيمية	50	1,00	4,67	3,2717	,99713	-,804	,337	-,313	,662
جودة_القرار	50	1,00	4,75	3,3683	1,03360	-,903	,337	-,281	,662
الاستبيان_ ككل	50	1,08	4,67	3,3200	,99305	-,940	,337	-,246	,662
N valide (liste)	50								

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذاكرة _التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,913 ^a	,834	,830	,42603

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية_الذاكرة

ملاحق

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	43,636	1	43,636	240,414	,000 ^b
	de Student	8,712	48	,182		
	Total	52,348	49			

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية_الذاكرة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,272	,209		1,304	,198
	التنظيمية_الذاكرة	,946	,061	,913	15,505	,000

a. Variable dépendante : القرار_جودة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذاكرة_التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,741 ^a	,549	,540	,70104

a. Prédicteurs : (Constante), التقية_التنظيمية_الذاكرة

ملاحق

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régressi	28,759	1	28,759	58,517	,000 ^b
	on					
	de	23,590	48	,491		
	Student					
	Total	52,348	49			

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), التقية_التنظيمية_الذاكرة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,897	,338		2,655	,011
	التنظيمية_الذاكرة_التقية	,774	,101	,741	7,650	,000

a. Variable dépendante : القرار_جودة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذاكرة_التنظيمية الادارية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,867 ^a	,751	,746	,52085

a. Prédicteurs : (Constante), الادارية_التنظيمية_الذاكرة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régressi on	39,327	1	39,327	144,96 8	,000 ^b
	de Student	13,021	48	,271		
	Total	52,348	49			

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), الادارية_التنظيمية_الذاكرة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficien ts standardis és		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,665	,236		2,813	,007
	_التنظيمية_الذاكرة الادارية	,784	,065	,867	12,040	,000

a. Variable dépendante : القرار_جودة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذاكرة_التنظيمية الثقافية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836 ^a	,699	,693	,57307

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافية_التنظيمية_الذاكرة

ملاحق

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	36,585	1	36,585	111,399	,000 ^b
	de Student	15,764	48	,328		
	Total	52,348	49			

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافية_التنظيمية_الذاكرة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,735	,262		2,803	,007
	الثقافية_التنظيمية_الذاكرة	,814	,077	,836	10,555	,000

a. Variable dépendante : القرار_جودة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذاكرة_التنظيمية التسويقية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,868 ^a	,754	,749	,51793

a. Prédicteurs : (Constante), التسويقية_التنظيمية_الذاكرة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	39,473	1	39,473	147,149	,000 ^b

ملاحق

de Student	12,876	48	,268		
Total	52,348	49			

a. Variable dépendante : القرار_جودة

b. Prédicteurs : (Constante), التسويقية_التنظيمية_الذاكرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés		
			Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	,939	,213		4,403	,000
_التنظيمية_الذاكرة التسويقية	,756	,062	,868	12,130	,000

a. Variable dépendante : القرار_جودة

ملاحق

الفرعية الفرعية الخامسة

Test des échantillons appariés

الجنس

	Moyenne	Ecart type	Différences appariées		t	ddl	Sig. (bilatéral)	
			Moyenne erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur Supérieur				
Paire	-,09667	,42504	,06011	-,21746	,02413	-1,608	49	,114
	الذاكرة_التنظيمية - جودة_القرار							

الفرعية السادسة

ANOVA

المركز الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	6,834	3	2,278	2,526	,069
Intragroupes	41,487	46	,902		
Total	48,321	49			



المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : **مديرية التسيير والدراسات**
 مقرها : **ولاية تبسة**
 ممثلة من طرف :
 الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- **عمار سلوي** /
 2- /
 ماستر التخصص **إدارة أعمال**
 عنوان المذكورة: **جورنال الترتيب والتنظيم في تحسين جودة القرار بالمنظمة**
 الاستاذ المشرف : **بيجي دريسا**

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- /
 2- /
 3- /
 4- /
 5- /
 ليسانس التخصص :
 عنوان تقرير التربص:
 الاستاذ المشرف :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

صحة التكوين وإدارة الوسائل

الفترة من: الى:

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تربيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

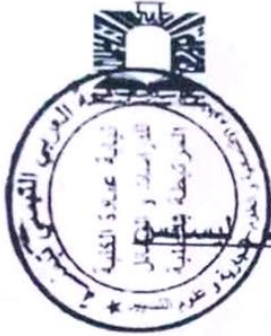
المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التيمي - تيسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نهاية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : د. (يسبيلان)

المشرف على مذكرة التخرج ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية : 2024/2023

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		-1*
		-2*
		-3*
		-4*
		-5*

فئة الماستر

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دراسة اثرية بالتنظيم - 09 تحسين جودة اداء الطلبة دراسة حالة - 09 السبب، الربانة - تيسة -	إدارة أعمال	-1* صهيار سلوى -2* /

أوفق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

2024/05/23

الامضاء

.....

اللقب والاسم

..... د. (يسبيلان)

الادارة



ملخص

هدفت الدراسة لمعالجة إشكالية ما هو أثر الذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بالمنظمة؟ وما واقع ذلك بمديرية الشباب والرياضة _ تبسة_؟ وعلى ضوء هذه الإشكالية وضعنا عدة فرضيات إحصائية، ولاختبار صحتها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_ .

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع البيانات عن طريق الملاحظة وأداة الاستبيان، المكونة من مجموعة أسئلة قصد الإجابة عليها بصدق وموضوعية من طرف موظفي مديرية الشباب والرياضة-تبسة-حيث تكونت عينة الدراسة من 50 فرد من موظفي المديرية محل الدراسة، كما تم اللجوء إلى بعض الأساليب الإحصائية وتحليل البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss . بعد تحليل و مناقشة النتائج و اختبار صحة الفرضيات الموضوعية تم التوصل إلى عدة نتائج تمثلت في انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تحسين جودة القرار بمديرية الشباب والرياضة _تبسة_، أي أنه هناك علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين الذاكرة التنظيمية و جودة القرار .

الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية، تحسين جودة القرار، المعرفة، المنظمة.

Abstract

The study aimed to address the problem: What is the impact of organizational memory on improving the quality of decision-making in the organization? What is the reality of this in the Youth and Sports Directorate – Tebessa_? In light of this problem, we developed several statistical hypotheses, and to test their validity, we conducted an applied study in the Directorate of Youth and Sports _Tebessa_

The descriptive analytical approach was relied upon, and data was collected through observation and a questionnaire tool, consisting of a set of questions intended to be answered truthfully and objectively by employees of the Directorate of Youth and Sports – Tebessa_. The study sample consisted of 50 employees of the directorate under study. Some statistical methods and data analysis were also used using the Statistical Package for the Social Sciences SPSS program.

After analyzing and discussing the results and testing the validity of the established hypotheses, several results were reached, namely that there is a statistically significant effect of organizational memory on improving the quality of decision in the Directorate of Youth and Sports - Tebessa - that is, there is a strong and positive correlation between organizational memory and decision quality.

Keywords: organizational memory, improving decision quality, knowledge, organization.