



الملفة الإستراتيجية ودورها في الحد من فقدان الذاكرة التنظيمية
دراسة تحليلية لعينة من الآراء العاملين في مشفى الزهراء التعليمي- النجف الاشرف
أ. د. هاشم فوزي العبادي
الباحث: محمد عبد الحسين عجمي
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

المستخلص

إنَّ فقدان الذاكرة التنظيمية أثناء عمل منظمات الاعمال وعدم الاستفادة من تعلمها التنظيمي في وقت قصير، جعل من موضوعة الملفة الإستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى في استرجاع الذاكرة التنظيمية.

إن الهدف الأساس من البحث هو معرفة دور الملفة الإستراتيجية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية وبيان العلاقة والأثر ومن ثم يمكن معرفة محددات حدوث النسيان التنظيمي في المنظمات وكيفية التخلص منه.

كانت مستشفى الزهراء في محافظة النجف الاشرف هي المنظمة مدار البحث وقد قام الباحثان باستطلاع آراء عدد من العاملين فيها، وبلغت عينة البحث (50) استجابة يمكن إجراء التحليل عليها. تم اجراء مجموعة من الاختبارات والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية على البيانات المستحصلة وباستخدام برنامج (SPSS v.26).

خرج البحث بمجموعة من الإستنتاجات كان أهمها إن إهتمام المؤسسة الصحية بوجود ملفة إستراتيجية سيسهم في الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية من خلال إثباته للعلاقة والأثر بين متغيري البحث. وخرج البحث بمجموعة من التوصيات أهمها زيادة اهتمام الإدارة في مستشفى الزهراء مجتمع البحث بمفهوم الملفة الإستراتيجية وجعل عمليات التعلم التنظيمي والاحتفاظ بالمعرفة من الأولويات التي يجب ان تنفذ عملها الميداني.

الكلمات المفتاحية: الملفة الإستراتيجية، فقدان الذاكرة التنظيمية، مستشفى الزهراء.

Abstract

The amnesia of organizational memory during the work of business organizations and the failure to benefit from their organizational learning in a short time, made the position of the strategic profile more important than ever before in retrieving the organizational memory.

The main objective of the research is to know the role of the strategic profile in maintaining organizational memory and the relationship and impact statement. Then it is possible to know the determinants of the occurrence of organizational forgetfulness in organizations and how to get rid of it.

As the Zahra Hospital in the Al-Najaf Governorate was the organization under consideration, the two researchers surveyed the opinions of a number of its employees, and the research sample reached (50) responses upon which the analysis could be conducted. A set of descriptive and inferential statistical tests and methods were conducted on the obtained data, using the (SPSS v.26) program.

The research came out with a set of conclusions, the most important of which is that the health institution's interest in having a strategic profile will



contribute to preserving the organizational memory by demonstrating the relationship and impact between the two variables of the research. The research came out with a set of recommendations, the most important of which is to increase the management's interest in Al Zahraa Hospital, the research community, in the concept of the strategic profile, and to make organizational learning processes and knowledge retention among the priorities that must be implemented in its field work.

Key words: The Strategic profile, Organizational Amnesia, Al Zahra Hospital.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

تناول البحث مشكلة واقعية تتطلب التركيز على الملفة الإستراتيجية بشكل كفوء من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة، ونشر التوجه الاستراتيجي المطلوب لمقدمي الخدمة الصحية داخل المستشفى قيد الدراسة وتعريفهم بضرورة المحافظة على الذاكرة التنظيمية.

تواجه منظمات الاعمال مشاكل عدة، من بينها فقدان الذاكرة التنظيمية، ويقع العبء الأكبر على إدارة المؤسسات الصحية في كيفية المحافظة على التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة وتقاسمها، وعليه تعدُّ الملفة الإستراتيجية أكثر أهمية من أي وقت مضى في المحافظة على الذاكرة التنظيمية وعدم فقدانها، ومن هنا تبرز مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1) هل تتبنى مستشفى الزهراء (قيد الدراسة) الاهتمام بالملفة الإستراتيجية والذي من خلالها تستطيع أن تقيم أدائها السابق؟

2) ما طبيعة العلاقة بين الملفة الإستراتيجية وفقدان الذاكرة التنظيمية وكيف ينعكس تأثير الملفة الإستراتيجية على الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية؟.

ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية هذا البحث بأهمية متغيري البحث فمفهوم الملفة الاستراتيجية لها آثار مهمة كونها تقدم معلومات مفصلة حول تاريخ المنظمة وعروض الخدمات المقدمة من قبلها. إذ تعطي نظرة عامة على العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تقدم أعمال المنظمة، بما يضمن مساعدتها في تأدية أعمالها. من جهة أخرى يرتبط موضوع فقدان الذاكرة التنظيمية بعدم قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالتعلم ومشاركة المعرفة وكذلك ليست كل المنظمات قادرة على تطوير التعلم، لأن معظم المنظمات لديها ميل طبيعي لفقدان الذاكرة (Conklin, 2001:2).

على مدى العقد الماضي، أصبحت الملفة الإستراتيجية موضوعاً رئيساً في البحوث الإدارية والإستراتيجية، إذ يستمد هذا البحث أهميته من حادثة هذا الموضوع إلى جانب ذلك يؤكد المفكرون بأن فقدان الذاكرة التنظيمية الذي يحدث في منظمات الاعمال يدفعها إلى النظر في تكاليف التعلم التنظيمي وخسارة المعرفة.

وتجسدت أهمية البحث بالآتي:



(1) تتجلى أهمية البحث بالنسبة للقطاع الصحي في البلد الذي يشهد تذبذباً ملحوظاً في تقديم الخدمات الصحية.

(2) يسعى البحث لمحاولة لتأطير الإسهامات المعرفية ذات الصلة بموضوعي الملفة الإستراتيجية وفقدان الذاكرة التنظيمية في إطار نظري تضمن عرض الإسهامات النظرية حول المفهوم والأبعاد.

ثالثاً: أهداف البحث

إن الهدف النهائي للمنظمات هو أن تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق وهذا هو السبب في أنها بحاجة إلى تحسين معرفتها. ومع ذلك، على الرغم من الاتجاه إلى بناء إدارة المعرفة والقدرة على التعلم التنظيمي في الشركات سواء كانت الصغيرة أو المتوسطة وحتى الكبيرة منها، فقد أظهرت الدراسات أنه ليس من السهل على المنظمة التعلم.

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- (1) التعرف بمتغيري البحث والتعرف على أبعادهما والتقنيات الحديثة المستخدمة فيهما.
- (2) يهدف البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث ووصف هذه العلاقة وبيان أثر الملفة الإستراتيجية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية من فقدان، وقياس هذا التأثير.
- (3) تقديم عدد من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تقييم واقع خدمات الصحية التي تقيّد في مجتمع البحث قيد الدراسة.

رابعاً: فرضيات البحث

(1) الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الملفة الإستراتيجية وفقدان الذاكرة التنظيمية، وتكون فرضياتها الفرعية كالآتي:

☒ الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين رسالة المنظمة وفقدان الذاكرة التنظيمية.

☒ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين قيم المنظمة وفقدان الذاكرة التنظيمية.

☒ الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإستراتيجيات الأساسية والذاكرة التنظيمية.

☒ الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإستراتيجيات الوظيفية وفقدان الذاكرة التنظيمية.

(2) الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية موجبة للملفة الإستراتيجية في فقدان الذاكرة التنظيمية على المستوى الكلي، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

☒ الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي وطردية لرسالة المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية.

☒ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي وطردية لقيم المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية.

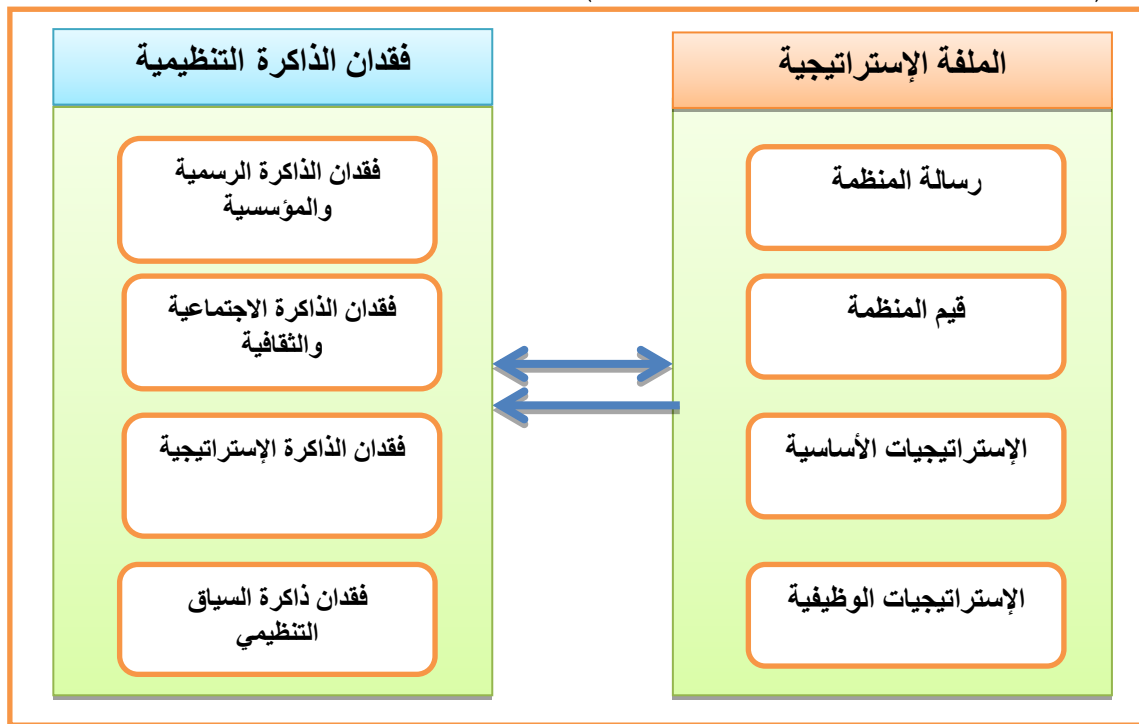
☒ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي وطردية للإستراتيجيات الأساسية في فقدان الذاكرة التنظيمية.



☒ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير معنوي وطردى للإستراتيجيات الوظيفية في فقدان الذاكرة التنظيمية.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

صمم مخطط البحث الفرضي على وفق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ليجسد العلاقة بين المتغيرات واتجاهات التأثير فيها وتم تحديد أبعاد الملفة الإستراتيجية بالاستناد على رأي (Alabad,2020) وعدد من المؤلفين في مجال الإستراتيجية, كما سيتم قياس متغير فقدان الذاكرة التنظيمية وتحديد أبعاده بالاستناد الى (Stark & Head,2019; Alabad,2020).



الشكل (1) مخطط البحث الافتراضي

سادساً: عينة البحث

كانت عينة البحث قصدية شملت كافة الأقسام في مستشفى الزهراء - محافظة النجف الاشرف، كونهم هم المعنيين بضرورة وضع الإستراتيجيات والاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية، إذ تم توزيع (56) إستبانة، تم إسترجاع (50) إستبانة تم قبولها لغرض إجراء التحليل الإحصائي و(6) غير صالحة للتحليل الإحصائي.

سابعاً: اختبار أداة البحث وقياسها ونتائج الصدق والثبات

أ- اختبار ثبات المقياس:

تضمن البحث متغيرين رئيسيين تجسدت في متغير الملفة الإستراتيجية باعتبارها متغيراً مستقلاً أو المتغير المفسر في الدراسة والمتغير التابع الذي تمثل بفقدان الذاكرة التنظيمية، إذ تم تطوير استمارة الاستبيان ومحمكة لقياس متغيرات البحث الحالية قياساً وصفيّاً أو نوعياً (Qualitative Measurement)، وخضع المقياس لعدة اختبارات في مجال الصدق والثبات والاتساق الداخلي عبر



الاختبارات الأولية والاختبارات الاحصائية، وسيعتمد الباحثان على تدرج ليكرت الخماسي (Five-Point Likert - Type) في تحديد فقرات القياس ولمتغيرات البحث الحالي، أنظر الجدول (1). اعتمد الباحثان على معامل الفا-كرونباخ (Alpha-Cronbach) الذي يستخدم لقياس ثبات المقياس وللاتساق الداخلي، إذ إنها مؤشرات جيدة تدل على أن مقياس استبانة البحث ذو ثبات مرتفع ويمكن اعتماده للأفراد أنفسهم وفي مدد مختلفة ويحقق النتائج نفسها. فعندما يكون معامل (الفا - كرونباخ) يزيد عن (60%) فان هذا يؤشر قبولاً ويعكس اتفاقاً وترابطاً بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً الى (Sekaran). إذ كانت النتائج للأبعاد الفرعية وللمتغيرات وعلى مستوى الاستبانة ككل جيدة وذات ثبات عالي وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) نتائج اختبار مقياس الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر	كرونباخ ألفا
الملفة الإستراتيجية	رسالة المنظمة (MO)	5	Alabad, Hashim Fawzi, (2020)	0.744
	قيم المنظمة (VO)	5		0.813
	الإستراتيجيات الرئيسية (KS)	5		0.876
	الإستراتيجيات الوظيفية (FS)	5		0.776
الملفة الإستراتيجية (المتغير المستقل)		20		0.791
فقدان الذاكرة التنظيمية	فقدان الذاكرة الرسمية والمؤسسية (FIOA)	5	Alabad, Hashim Fawzi, (2020)	0.863
	فقدان الذاكرة الاجتماعية والثقافية (SCOA)	5		0.803
	فقدان الذاكرة الإستراتيجية (SOA)	5		0.768
	فقدان ذاكرة السياق التنظيمي (OAOA)	5		0.776
	فقدان الذاكرة التنظيمية (المتغير التابع)	20		0.876
فقرات الاستبانة ككل		40		0.898

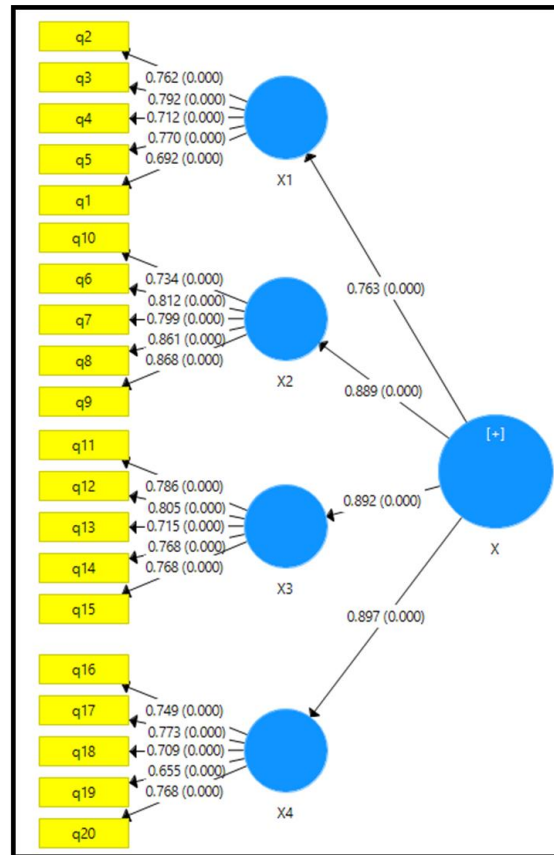
يتضح من نتائج الجدول (1) ان جميع فقرات المقياس تتسم بالتناسق الداخلي، وهذا المؤشر يؤهل أداة الدراسة للاختبارات اللاحقة.

ب- التحليل العاملي التوكيدي وبناء النماذج:

تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي، لقياس صدق البناء أو المفهوم لمقياس الدراسة، وهو مقياس يعتمد على تحليل العوامل للبنى الكامنة بين المتغيرات (Dennis & Arthur, 2009:6) ومن هنا فهو يعتبر من الاساليب والطرائق المهمة والتي تستخدم في حالة النماذج المتعددة، وتعطي امكانية التعرف على ملائمة البيانات.

1) انموذج متغير الملفة الإستراتيجية

تشير نتائج الشكل (2) والجدول (2) الى خلاصة اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير (الملفة الإستراتيجية) والذي يظهر ان القيم ليست جميعها مقبولة حيث سجلت القيم قيمة ضمن القيمة المقبولة في البحوث والدراسات الادارية والسلوكية حيث انها سجلت قيم أكبر من (0.50) وهي أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي التوكيدي بالإضافة الى كونها معنوية (Hair et al., 2010).



الشكل (2) انموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الملفة الإستراتيجية

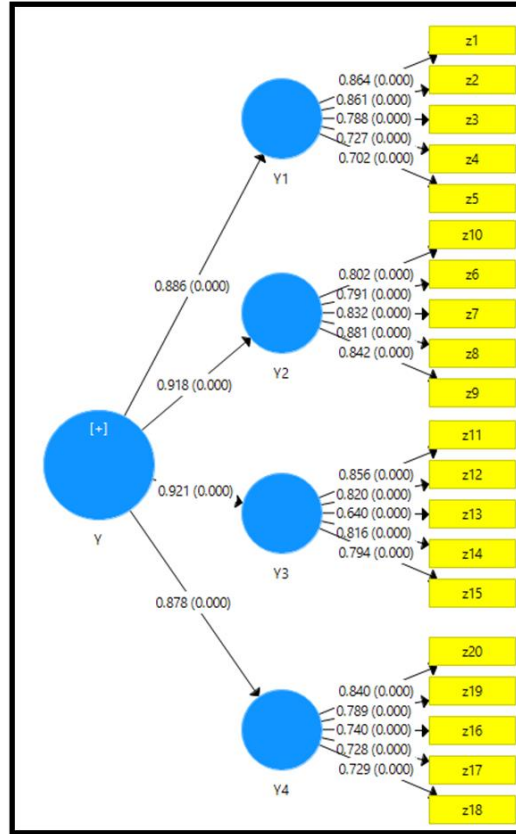
الجدول (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الملفة الإستراتيجية

المسار	التشبعات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	مستوى الدلالة
q1 <- X1	0.692	0.679	0.073	9.427	0.000
q2 <- X1	0.762	0.754	0.051	14.799	0.000
q3 <- X1	0.792	0.788	0.044	18.21	0.000
q4 <- X1	0.712	0.708	0.055	13.039	0.000
q5 <- X1	0.77	0.768	0.041	18.571	0.000
q6 <- X2	0.812	0.809	0.047	17.425	0.000
q7 <- X2	0.799	0.794	0.043	18.392	0.000
q8 <- X2	0.861	0.86	0.031	28.005	0.000
q9 <- X2	0.868	0.867	0.026	33.586	0.000
q10 <- X2	0.734	0.728	0.054	13.511	0.000
q11 <- X3	0.786	0.785	0.039	20.233	0.000
q12 <- X3	0.805	0.802	0.042	19.394	0.000
q13 <- X3	0.715	0.713	0.061	11.756	0.000
q14 <- X3	0.768	0.766	0.044	17.378	0.000
q15 <- X3	0.768	0.764	0.048	16.096	0.000
q16 <- X4	0.749	0.749	0.044	17.111	0.000
q17 <- X4	0.773	0.775	0.04	19.36	0.000
q18 <- X4	0.709	0.706	0.059	12.097	0.000
q19 <- X4	0.655	0.655	0.081	8.122	0.000
q20 <- X4	0.768	0.766	0.044	17.404	0.000



(2) نموذج متغير فقدان الذاكرة التنظيمية

تشير نتائج الشكل (3) والجدول (3) الى خلاصة اختبار التحليل العائلي التوكيدي لمتغير (الذاكرة التنظيمية) والذي يظهر ان جميع القيم مقبولة حيث سجلت قيم ضمن القيمة المقبولة في البحوث والدراسات الادارية والسلوكية حيث أنها سجلت قيم أكبر من (0.50) وهي أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العائلي التوكيدي بالإضافة الى كونها معنوية.



الشكل (3) انموذج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير فقدان الذاكرة التنظيمية

الجدول (3) نتائج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير فقدان الذاكرة التنظيمية

المسار	التشبعات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (T)	مستوى الدلالة
z1 <- Y1	0.864	0.858	0.03	28.959	0
z2 <- Y1	0.861	0.856	0.034	24.968	0
z3 <- Y1	0.788	0.782	0.054	14.667	0
z4 <- Y1	0.727	0.73	0.043	17.088	0
z5 <- Y1	0.702	0.7	0.063	11.105	0
z6 <- Y2	0.791	0.79	0.044	17.799	0
z7 <- Y2	0.832	0.829	0.037	22.502	0
z8 <- Y2	0.881	0.88	0.028	31.321	0
z9 <- Y2	0.842	0.84	0.033	25.369	0
z10 <- Y2	0.802	0.797	0.048	16.794	0
z11 <- Y3	0.856	0.854	0.029	29.057	0
z12 <- Y3	0.82	0.818	0.064	12.764	0
z13 <- Y3	0.64	0.635	0.075	8.506	0
z14 <- Y3	0.816	0.806	0.059	13.859	0
z15 <- Y3	0.794	0.788	0.053	14.881	0



z16 <- Y4	0.74	0.735	0.061	12.215	0
z17 <- Y4	0.728	0.722	0.071	10.318	0
z18 <- Y4	0.729	0.727	0.065	11.144	0
z19 <- Y4	0.789	0.793	0.048	16.382	0
z20 <- Y4	0.84	0.84	0.031	27.244	0

المبحث الثاني - الإطار النظري

أولاً- الملفة الإستراتيجية Strategic Profile

أ- مفهوم الملفة الإستراتيجية The Concept of Strategic Profile

من أجل تجنب الأخطاء الإستراتيجية، ولمراعاة الشخصية الإستراتيجية للمنظمة، يجب إضافة مرحلة التخطيط المسبق إلى عملية الإدارة الإستراتيجية من أجل إنشاء خط أساس للمنظمة أو ملفة إستراتيجية. إذ تركز الملفة الاستراتيجية للمنظمة على عمليات صياغة إستراتيجية المنظمة من خلال وضع محددات واقعية على الاستراتيجيات التي تم تطويرها من جراء استخدام تحليل (SWOT). وإن مطابقة ملفة المنظمة مع الخيارات الإستراتيجية المتاحة يخلق ملاءمة إستراتيجية أفضل (Sherman et al., 2007:2).

يتم تعريف الملفة الاستراتيجية بأنها (لمحة عن تاريخ المنظمة ومنتجاتها وخدماتها الحالية وخطتها للمستقبل) (Aubert et al., 2009:220). ويعدُّ استخدام التحليل الإستراتيجي (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) لتطوير الملفة الاستراتيجية أداة مفيدة لفهم الاتجاه الذي ترغب المنظمة في اتخاذه مع التخطيط وتحديد الأهداف وتطوير الإستراتيجية.

ومن الثابت في الدراسات أن الملفات الإستراتيجية تقدم معلومات مفصلة حول تاريخ المنظمة وعروض المنتجات والخدمات. إذ يمكن للزبائن استخدام الملفات الإستراتيجية للتعرف على رسالة ورؤية المنظمة. وتقوم المنظمات بتطوير الملفات الإستراتيجية لتقييم الأداء السابق والتعرف على نقاط الضعف الداخلية. وتعطي الملفات الاستراتيجية أيضاً نظرة عامة على العوامل الخارجية التي قد تؤثر على تقدم الأعمال، وتقدم التوجيه لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها (Bonaccorsi et al., 2007:4).

ب- مكونات الملفة الإستراتيجية The Component of Strategic Profile

تتكون الملفة الإستراتيجية من المكونات الأربعة التالية (Sherman et al., 2007:2):

(1) **الشخصية الإستراتيجية:** لدى معظم المنظمات أسلوب للمنافسة (كيف تخلق هذه المنظمة قيمة لزيائنها) وكذلك مدخل تنافسي (كيف تطور المنظمة أسلوبها في المنافسة) والتي عند دمجها معاً، تخلق الشخصية الإستراتيجية للمنظمة.

(2) **الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الرسمي الذي يتم من خلاله تقسيم المهام الوظيفية وتجميعها وتنسيقها. ويحدد الهيكل التنظيمي كيفية توجيه الأنشطة مثل تخصيص المهام والتنسيق والإشراف نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويؤثر الهيكل التنظيمي على العمل التنظيمي ويوفر الأساس الذي تركز عليه إجراءات العمليات الموحدة والروتينية (Alexiou et al., 2019:158).



(3) **أساليب القيادة:** القيادة هي جانب أساسي من جوانب الإدارة الإستراتيجية ولها أهمية قصوى في تنفيذ الإستراتيجية. ستؤثر قيادة المنظمة على قدرتها على تغيير العمليات والإجراءات الداخلية مع معالجة فرص السوق (Fiaz et al.,2017:146).

(4) **الثقافة التنظيمية:** هي نظام القيم والقواعد والرموز والطقوس التي تتطور بمرور الوقت. إن التصور المشترك بين أعضاء المنظمة هو الذي يحدد كيفية إنجاز الأشياء في المنظمة، وتقود الثقافة السلوكيات المتوقعة داخل المنظمة أيضاً وتلك التي تشارك عند التفاعل مع البيئة المحيطة بها (Arditi et al.,2017:138).

ت-خطوات تطوير الملفة الإستراتيجية The Stages of Developing Strategic Profile

هناك بعض الخطوات التي يجب تنفيذها من أجل تطوير الملفة الاستراتيجية، وهي كما يأتي (Insch & Steensma,2006:327):

(1) **جمع المعلومات عن المنظمة:** يجب على المدراء الذين يطورون الملفة الاستراتيجية للمنظمة جمع معلومات حول خلفية المنظمة والتي تشمل لمحة موجزة عن تاريخ المنظمة وأصلها وأرقام المبيعات السابقة والنمو. ثم يجب عليهم إنشاء مخطط تفصيلي للعوامل الداخلية والخارجية التي أضافت أو أبعثت المنظمة عن الإنتصار في عالم الأعمال.

(2) **تكوين الرؤية والرسالة:** يقوم المدراء التنفيذيون بتكوين بيان الرسالة والرؤية. إذ يشير بيان الرسالة إلى الغرض من العمل وكيف يلبي حاجة الزبون.

(3) **تطوير تحليل الموقف:** بعد تكوين بيان الرسالة، يطور المدراء تحليل الموقف. تحليلات الموقف هي التي تصف البيئة العامة والصناعية والتنافسية. ويكشف الجزء العام من تحليل الموقف عن السوق الذي تخدمه الأعمال. يشير قسم الصناعة إلى تطور الصناعة والظروف الحالية. وأخيراً، يعترف القطاع التنافسي بمنافسي الأعمال بالإضافة إلى الخدمات و / أو المنتجات التي يقدمونها.

(4) **إجراء تحليل SWOT:** ثم الخطوة الأكثر أهمية هي إجراء تحليل (SWOT). وقد تكون نقاط القوة والضعف في المنظمة، أو القضايا الداخلية، هي ندرة العمال المؤهلين أو نقص التمويل. وقد تشكل الفرص والتهديدات، أو العوامل الخارجية، صعوبات في تطوير الأعمال. ويعد تحليل (SWOT) أداة مفيدة في تطوير الملفة الإستراتيجية لأنه يساعد في تأهيل الأخطاء المحددة في الملفة الاستراتيجية بالإضافة إلى نقاط القوة والفرص والتهديدات للمنظمة (Jiang et al.,2018:227).

ث-أبعاد الملفة الإستراتيجية The Dimensions of Strategic Profile

لقياس الملفة الإستراتيجية لأي منظمة يتم استخدام عدداً من الأبعاد، وهي كما يأتي:

(1) **رسالة المنظمة:** إن رسالة المنظمة هي شرح موجز لسبب وجود المنظمة، وتصف الغرض من المنظمة وغايتها العامة، وتدعم الرؤية وتعمل على توصيل الأهداف والتوجيه للموظفين والزبائن والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين (Bowen,2018:2). إذ إن الرسالة ليست مجرد وصف للمنظمة من قبل طرف خارجي، بل هي تعبير، من قبل قادتها، عن رغباتهم ونية المنظمة. وتخلق الرسالة أيضاً إحساساً



بالهوية لموظفيها. عادة لا تغير المنظمات رسالتها بمرور الوقت، لأنها تحدد هدفها المستمر والمتواصل وتركيزها أيضاً.

(2) **قيم المنظمة:** تصف القيم التنظيمية الأخلاقيات أو المبادئ الأساسية التي ستلتزم بها المنظمة، بغض النظر عن السبب. وهي تلهم جهود الموظفين وتقيد أفعالهم أيضاً. ويجب أن تكون القيم القوية والمحددة بوضوح إنعكاساً حقيقياً لتطلعات المنظمة إلى السلوك المناسب في مكان العمل، وأن تلعب دوراً مهماً في بناء ثقافة إيجابية في المنظمة (Husted, 2020: 177).

(3) **الإستراتيجيات الأساسية للمنظمة:** هي مجموعة الإجراءات التي يتم اتخاذها للحصول على ميزة تنافسية من خلال إختيار وإدارة مزيج من العوامل في العديد من الصناعات أو أسواق المنتجات. وهي أيضاً الخطة تضعها المنظمة لمعرفة المنظمات التي تتفاعل معها خلال فترة معينة. وتهتم الإستراتيجية الأساسية للمنظمة بالقرارات الإستراتيجية التي يتم اتخاذها في الأعمال والتي تؤثر على المنظمة بأكملها (Staake et al., 2012: 659).

(4) **الإستراتيجيات الوظيفية للمنظمة:** بمجرد تطوير إستراتيجيات الأساسية ذات المستوى الأعلى، تحتاج الإدارة إلى صياغة وتنفيذ إستراتيجيات لكل مجال وظيفي. الإستراتيجيات الوظيفية هي الخطط التنظيمية المعدة لمختلف المجالات الوظيفية للهيكل التنظيمي للمنظمة، على سبيل المثال (إستراتيجية التسويق، الإستراتيجية المالية، إستراتيجية الإنتاج، إلخ). إذ يمكن أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية جزءاً من الإستراتيجية الشاملة للمنظمة أو تعمل كخطط منفصلة لتنفيذ الإستراتيجية داخل مجال وظيفي معين (Tripathi & Petro, 2011: 27).

ثانياً - مفهوم فقدان الذاكرة التنظيمية Organizational Amnesia

أ - مفهوم فقدان الذاكرة التنظيمية The Concept of Organizational Amnesia

كان للدراسات التنظيمية الكثير لتقوله عن الذاكرة، ومن بينها ما تم طرحه من قبل (Rowlinson et al. 2010:76; Shin et al., 2001:335) والخاصة بالآراء التي تهيمن على توضيح مفهوم الذاكرة هما:

المدخل الأول: هو وجهة نظر آلية إلى حد ما للذاكرة التنظيمية تشير إلى أنها شيء مشفر في المكونات الرسمية لمنظمة ما من خلال إجراءات العمليات القياسية أو المستندات الدستورية أو المحفوظات أو تكنولوجيا المعلومات. إذ تشجع وجهة النظر هذه على فهم الذاكرة على أنها شيء يتم تأطيره واستعادته من "صناديق التخزين" التنظيمية، وتعزيزها من خلال الممارسة الإدارية، وتكون المنظمة قادرة على تحليلها من خلال الأساليب الإيجابية الرسمية. تؤكد التعريفات التي تظهر من وجهة النظر الرسمية والمؤسسية هذه على كيفية تمثيل الذاكرة بأنها "استعارة ملائمة يمكن استخدامها لتحديد المعلومات والمعرفة التي تعرفها المنظمة والعمليات التي يتم من خلالها الحصول على هذه المعلومات وتخزينها واسترجاعها من قبل أعضاء المنظمة". عند رؤية الذاكرة من خلال هذه العدسة، يمكن فهم فقدان الذاكرة من حيث الانحلال أو التخلي عن الآليات التنظيمية "الصلبة" التي إستوعبت دروس الماضي (Shin et al., 2001: 335).



المدخل الثاني: تتبثق وجهة النظر الثانية للذاكرة التنظيمية من النقد المستمر للمنظور الرسمي- المؤسسي. ومن الأمور المركزية لهذا النقد الادعاء بأن التعريف الوظيفي- الإداري "يهمل الخصائص الإنسانية للذاكرة على وجه التحديد" ويقلل من قيمة التذكر بعده "ممارسة جماعية وتاريخية وثقافية". وهكذا، فإن وجهة نظر اجتماعية ثقافية بديلة، تقع داخل تقليد بنائي، تسعى إلى استكشاف دور الذاكرة من خلال التركيز بشكل أكبر على طرائق التفسير التعددية. يعترف هذا المدخل بنواقص وإبداع الفاعلين الفرديين والدور الذي يلعبونه داخل ذاكرة اجتماعية أكبر، والتي تتكون بشكل مختلف من خلال سرد القصص التفسيرية والعمليات العاطفية وإحياء الذكرى والطقوس والرموز التواصلية الأخرى. إذ تشير التعريفات النموذجية من هذا النوع من البحث إلى أن الذاكرة تتعلق بالجوانب الاجتماعية للتذكر ونتائج هذه التجربة الاجتماعية - أي تمثيل الماضي في مجموعة كاملة من الأفكار والمعرفة والممارسات الثقافية والطقوس والآثار التي من خلالها يعبر الناس عن مواقفهم تجاه الماضي والتي تبني علاقتهم بالماضي (Rowlinson et al.,2010:76).

إنّ المشكلة الرئيسة التي تحد من قدرة المنظمة على تطوير قدرة التعلم التنظيمية لديها هي فقدان الذاكرة التنظيمية. ولفهم فقدان الذاكرة التنظيمية، من الضروري النظر إلى الطرائق المختلفة التي يتم بها تعريف التعلم التنظيمي. التعلم التنظيمي ليس مجرد عملية اكتساب المعرفة. بدلاً من ذلك، يجب نشر التعلم الذي يحدث على مستوى الفرد إلى أجزاء أخرى من المنظمة. وهذا بدوره، يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات تمكنها من الاستجابة والتكيف مع التغيير وعدم التأكد (Othman & Hashim,2004:274).

لقد تم ذكر فكرة فقدان ذاكرة المنظمة منذ أكثر من عقدين بواسطة (Stein (1995 مع العديد من التعريفات التي تم طرحها. تسمى هذه الظاهرة في أدبيات إدارة المعرفة بفقدان الذاكرة التنظيمية. إن أحد الأعمال الملحوظة حول فقدان الذاكرة التنظيمية هو كتاب (Kransdorff (1998 بعنوان (Corporate Amnesia) (فقدان ذاكرة الشركة). يحدث فقدان الذاكرة هذا من خلال استدعاء الذاكرة القصيرة والانتقائية وعندما يغادر الموظفون المنظمة. يرى (Kransdorff) أن فقدان الذاكرة التنظيمية هو في الأساس فشل في الاستفادة من تاريخ المنظمة. ومع ذلك، فإن دراسة (Warwick) التي استشهد بها (Kransdorff) تظهر أن المنظمات تستمر في تكرار أخطائها لسببين: الأول هو عدم القدرة على الاستفادة من التجارب السابقة، وهذه المنظمات إما فقدت ذاكرتها أو غير قادرة على تذكر تاريخها. أما السبب الثاني هو عدم القدرة على توصيل الدروس من جزء من المنظمة إلى أجزاء أخرى في الوقت المناسب. يرتبط هذا بشكل أكبر بالمشاكل في نشر التعلم الذي حدث وليس مجرد فشل في الاستفادة من تاريخ الشركة (Othman & Hashim,2004:279).

توجد بعض التعاريف التي وضحت فقدان الذاكرة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين في هذا المجال وسيتم توضيحها في الجدول الآتي:-



الجدول (4) بعض تعاريف فقدان الذاكرة التنظيمية حسب آراء بعض الباحثين

التعريف	الباحث والسنة
فشل المنظمات في التعلم بشكل موثوق على المستوى التنظيمي.	(Stein,1995:32)
فقدان المنظمة لذاكرتها التنظيمية.	(Kransdorff,1998:64)
الفشل في الاستفادة من التعلم الذي حدث لإجراء التكيف الضروري أو خلق القيمة.	(Othman & Hashim,2004:279)
فقدان المنظمات لذاكرتها التنظيمية أو أن هذه المنظمات تكون غير قادرة على تذكر خبرتها السابقة وأيضاً عدم قدرتها على توصيل الدروس من جزء من المنظمة إلى أجزاء أخرى.	(Sadat & Lin, 2018: 2)

من خلال التعاريف المذكورة في الجدول السابق، نستنتج بعض الاستنتاجات الخاصة بفقدان الذاكرة التنظيمية وهي كما يأتي:

(1) يحدث فقدان الذاكرة التنظيمية عندما لا تستطيع المنظمة الاستفادة من التعلم التنظيمي.
(2) إنَّ عدم تناقل أو إيصال المعرفة التنظيمية بين أقسام المنظمة من شأنه أن يزيد من عملية فقدان الذاكرة التنظيمية.

(3) أحد أسباب فقدان الذاكرة التنظيمية هو إهمال أو عدم القدرة على التعلم التنظيمي للمنظمة. نتيجة لما سبق ذكره، نستطيع تعريف فقدان الذاكرة التنظيمية بأنه (الارباك الحاصل في عملية اكتساب التعلم التنظيمي من جراء فقدان هذا التعلم وعدم الاستفادة منه، مما يصيب منظمات الاعمال بالفشل التنظيمي). وهذا بدوره يعني هذا الموقف أن المنظمة تفشل في الاستفادة من خبراتها بسبب نقص القدرة على نقل المعرفة بشكل كفوء إلى الأماكن في المنظمة حيث يتم استيعاب الدروس المستفادة واستخدامها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن فقدان الذاكرة التنظيمية ليس هو نفسه عدم القدرة على التعلم أو الغباء التنظيمي. إذ لا يمكن لأي شخص أن ينسى شيئاً لم يعرفه أو يتعلمه أبداً في المقام الأول. ويعكس فقدان الذاكرة التنظيمية الفشل في الاستفادة من التعلم الذي حدث في المنظمات. ويمكن أن يحدث هذا بسبب ضياع الدروس في التاريخ أو بسبب عدم القدرة على نقل المعرفة بشكل كفوء إلى نقاط في المنظمة حيث يتم استيعاب الدروس المستفادة واستخدامها. وبالتالي، كان من الممكن أن يحدث التعلم على المستوى الفردي ولكن هذا التعلم لم ينتقل إلى المستوى التنظيمي (Othman & Hashim,2004:279).

وقد أوضح كل من (Storey & Kahn,2010:398) أنه في سياق المنظمات الصغيرة والمتوسطة، يُعدُّ هذا النوع من الظاهرة (أي فقدان الذاكرة التنظيمية) أمراً طبيعياً ويحدث دائماً في الأنشطة اليومية لهذه المنظمات الصغيرة والمتوسطة ويؤثر على الطريقة التي تتصرف بها، وبالتالي سيؤثر على قراراتها العامة. وأشاروا أيضاً إلى المكانة الحرجة لذاكرة المنظمة في عملية صنع القرار، كما اكتشف بعض الباحثين مدى تأثير الذاكرة على كيفية اتخاذ المديرين للقرارات.

Types of Organizational Amnesia ب- أنواع فقدان الذاكرة التنظيمية

إنَّ الشرط الأساسي الذي يؤدي إلى فقدان الذاكرة التنظيمية هو عدم القدرة على تأطير ونشر التعلم في المنظمة. وهذا بسبب عدم إمكانية الوصول إلى المعرفة الناتجة عن التعلم. إذ يقول (Snyder &)



(Cummings, 1998) أن هذا يحدث بسبب فشل المنظمات في توثيق المعرفة وتبريزها. ويذكر أيضاً أنه إلى جانب الفشل في التوثيق والتبريز، فإن عدم إمكانية الوصول إلى المعرفة يرجع أيضاً إلى عدم وجود دافع شخصي لمشاركة المعرفة بين من يمتلكونها. إذ عندما لا يرى أولئك الذين مروا بتجربة التعلم أي قيمة في مشاركة رؤاهم وخبراتهم، فمن غير المرجح أن يقوموا بتبريزها وتوثيقها.

ونتيجة لما تم ذكره يتم تقسيم فقدان الذاكرة التنظيمية إلى نوعين من قبل (Othman & Hashim, 2004:275) وهذين النوعين هما:

النوع الأول: يسمى "فقدان الذاكرة التنظيمية المستند إلى الوقت"، ويعكس هذا النوع الفشل في الاستفادة من التعلم الذي حدث لإجراء التكيف الضروري أو إنشاء القيمة. يحدث "فقدان الذاكرة التنظيمية المستند إلى الوقت" لأن التعلم الذي حدث لم يتم تبريزه وتوثيقه، مما يؤدي إلى ضياع المعرفة بمرور الوقت. هذا الفشل يرجع إلى عدم وجود الدافع الشخصي بين أولئك الذين خضعوا للتعلم. سيتم شرح تفاصيل هذه العمليات في القسم التالي.

النوع الثاني: هو "فقدان الذاكرة التنظيمية المستند إلى الفراغ" والذي يتعلق بعدم القدرة على الحركة أو نشر الدروس المستفادة في مكان واحد إلى أماكن أخرى في المنظمة. يحدث "فقدان الذاكرة التنظيمية المستند إلى الفراغ" عندما يفشل التعلم (حتى عندما يتم تبريزه وتوثيقه) في المشاركة أو النشر. ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى عدم وجود عملية مصممة بشكل متعمد لتعزيز التفاعلات الاجتماعية والعمليات التنظيمية التي تمكن من مشاركة ونشر المعرفة.

هناك سببان رئيسان يساهمان في وجود "فقدان الذاكرة التنظيمية المستند إلى الفراغ" في أي منظمة وهما:

السبب الأول: هو إرث عادات المنظمة البيروقراطية. لقد اعتاد الباحثون كثيراً على الفصل بين الموظفين وبين حدود الأقسام ويوضحون أن الموظفين لديهم القليل من التواصل مع من هم خارج أقسامهم. مثل معظم المنظمات التي تعتمد البيروقراطية، يميل تدفق الاتصالات في هذه المنظمات إلى أن يكون عمودياً. على هذا النحو، لا يوجد أي شكل من أشكال العمليات للمساعدة في نشر ونقل المعرفة عبر المنظمة.

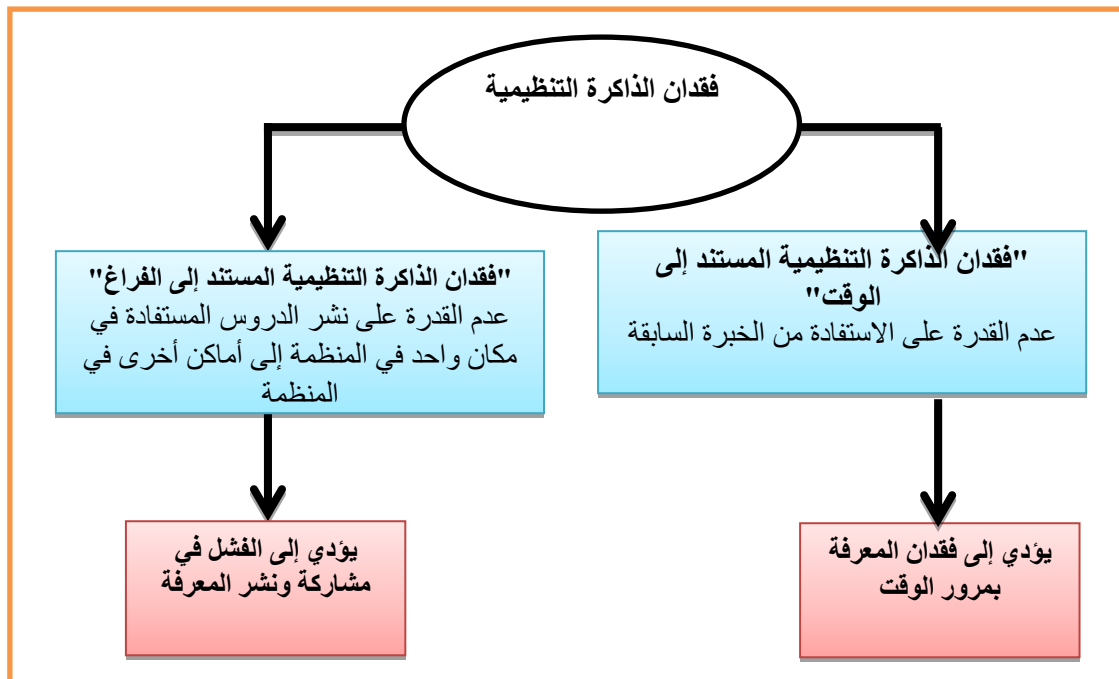
السبب الثاني: هو فشل المنظمة في إدارة وتحفيز عمليات التعلم ونشر التعلم. إذ أن معظم الموظفين ليس لديهم حافز كبير لعمليات نقل ومشاركة المعرفة التي من شأنها أن تفيد بقية الأقسام والمنظمة بشكل عام إلى أعضاء منظماتهم الآخرين (Sadat & Lin, 2018:2).

إن التمييز بين هذين النوعين من فقدان الذاكرة التنظيمية أمر مهم لأنهما يتطلبان إستراتيجيات مختلفة للتغلب عليهما. في حين أن العنصر الأساسي في التغلب على "فقدان الذاكرة التنظيمية المستند إلى الوقت" هو إنشاء شكل كفوء من الذاكرة التنظيمية، فإن المدخل المطلوب للتغلب على "فقدان الذاكرة التنظيمية المستندة إلى الفراغ" يختلف إلى حد ما. تتطلب تدابير التغلب على "فقدان الذاكرة التنظيمية المستندة إلى الفراغ" فحصاً دقيقاً للعمليات المتضمنة في نشر المعرفة داخل المنظمات. إذ أن ناك تداول بطبيعة الحال بين الاثنين. ولا تزال القدرة على استرجاع الدروس من الماضي ولكن عدم القدرة على نقلها



إلى أولئك الذين يستفيدون منها أكثر من غيرهم غير كافية لضمان التعلم (Hughes- Wilson,1999:81).

وفي نفس السياق يذكر (Kransdorff,1998:64) أنه على عكس الإنسان حيث توجد الذاكرة في الدماغ، عادة ما توجد الذاكرة التنظيمية في العديد من المواقع. من الناحية المجازية، تمتلك المنظمات أدمغة متعددة تقع في أجزاء مختلفة من المنظمة. هذا يجعل المسافة المكانية عائقاً في تطوير التعلم التنظيمي. نتيجة لكلا النوعين من فقدان الذاكرة، لا يحدث التكيف الضروري وفرصة خلق المزيد من القيمة أو تستغرق وقتاً أطول بكثير.



الشكل (4) أنواع فقدان الذاكرة التنظيمية

Source: Sadat, A. M., & Lin, M. L. (2018). Organizational Amnesia: the Barrier of Value Creation and Organizational Performance in Small and Medium Sized Enterprise. Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship, 2(1), 1-8.

ب- أبعاد فقدان الذاكرة التنظيمية **Dimensions of Organizational Amnesia**

يوضح (Stark & Head,2019:1527) أن هناك أربعة أبعاد تقيس فقدان الذاكرة التنظيمية وهي كما في أدناه:

- 1) **فقدان الذاكرة الرسمية والمؤسسية:** يعبر هذا البعد عن فقدان المكون المؤسسي "الصعب" الذي يسجل الدروس التاريخية.
- 2) **فقدان الذاكرة الاجتماعية والثقافية:** يعبر هذا البعد عن ضياع القصص ورواة القصص الذين ينشرون الدروس التاريخية لكي تبقى في الذاكرة.
- 3) **فقدان الذاكرة الإستراتيجية:** يعبر هذا البعد عن فقدان الذاكرة الرسمية والمؤسسية والاجتماعية الثقافية من خلال جهود الموظفين ذوو الدوافع الاستراتيجية.



4) **فقدان الذاكرة الناتج عن السياق:** فقدان الذاكرة الرسمية والمؤسسية والاجتماعية والثقافية من خلال الديناميكيات البيئية الخارجية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً- اختبار فرضيات الارتباط:

الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الملفة الإستراتيجية وفقدان الذاكرة التنظيمية. من مراجعة قيم التحليل لعلاقات الارتباط الموضحة في الجدول (5) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بشكل عام بين الملفة الإستراتيجية وفقدان الذاكرة التنظيمية بلغت (0.367)، وبالنسبة للعلاقات الفرعية فقد سجلت علاقات طردية ومعنوية بالاعتماد على قيمة (T) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول الفرضية.

الجدول (5) معاملات الارتباط بين الملفة الإستراتيجية وفقدان الذاكرة التنظيمية

المتغيرات	فقدان الذاكرة الرسمية والمؤسسية	فقدان الذاكرة الاجتماعية والثقافية	فقدان الذاكرة الإستراتيجية	فقدان الذاكرة الناتج عن السياق	فقدان الذاكرة التنظيمية
رسالة المنظمة	.180*	.230**	.355**	.346**	.298**
مستوى الدلالة (P)	.016	.001	.000	.000	.000
قيمة (T) المحتسبة	2.535	2.245	5.385	5.232	4.379
قيم المنظمة	.182	.327**	.199**	.189**	.262**
مستوى الدلالة (P)	.062	.000	.009	.009	.001
قيمة (T) المحتسبة	1.879	3.729	2.778	2.245	3.532
الإستراتيجيات الأساسية	.131	.374**	.427**	.422**	.345**
مستوى الدلالة (P)	.086	.000	.000	.000	.000
قيمة (T) المحتسبة	1.778	4.971	6.365	6.244	4.984
الإستراتيجيات الوظيفية	.214*	.389**	.397**	.367**	.361**
مستوى الدلالة (P)	.013	.000	.000	.000	.000
قيمة (T) المحتسبة	2.487	5.422	5.987	5.911	5.299
الملفة الإستراتيجية	.305	.384**	.487**	.481**	.367**
مستوى الدلالة (P)	.086	.000	.000	.000	.000
قيمة (T) المحتسبة	3.771	4.998	6.452	6.434	4.994
قيمة (T, 0.05) = 1.660		قيمة (T, 0.01) = 2.364			

الفرضية الفرعية الاولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين رسالة المنظمة وفقدان الذاكرة التنظيمية.

تشير نتائج التحليل لعلاقات الارتباط الموضحة في الجدول (5) بان هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بشكل عام بين رسالة المنظمة وفقدان الذاكرة التنظيمية بلغت (0.298)، وبالنسبة للعلاقات الفرعية فقد



سجلت علاقات طردية ومعنوية بالاعتماد على قيمة (T) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول الفرضية. الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين قيم المنظمة وفقدان الذاكرة التنظيمية.

من مراجعة قيم التحليل لعلاقات الارتباط الموضحة في الجدول (5) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بشكل عام بين قيم المنظمة وفقدان الذاكرة التنظيمية بلغت (0.262)، وبالنسبة للعلاقات الفرعية فقد سجلت علاقات طردية ومعنوية بالاعتماد على قيمة (T) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإستراتيجيات الأساسية وفقدان الذاكرة التنظيمية.

تشير نتائج التحليل لعلاقات الارتباط الموضحة في الجدول (5) بان هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بشكل عام بين الإستراتيجيات الأساسية وفقدان الذاكرة التنظيمية بلغت (0.345)، وبالنسبة للعلاقات الفرعية فقد سجلت علاقات طردية ومعنوية بالاعتماد على قيمة (T) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05) من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الإستراتيجيات الوظيفية وفقدان الذاكرة التنظيمية.

تشير نتائج التحليل لعلاقات الارتباط الموضحة في الجدول (5) بان هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بشكل عام بين الإستراتيجيات الوظيفية وفقدان الذاكرة التنظيمية بلغت (0.361)، وبالنسبة للعلاقات الفرعية فقد سجلت علاقات طردية ومعنوية بالاعتماد على قيمة (T) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول الفرضية.

ثانياً- اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي وطردية لملفة الإستراتيجية في فقدان الذاكرة التنظيمية.

من مراجعة قيم التحليل لعلاقات التأثير الموضحة في الجدول (6) يتضح بان هنالك تأثير معنوي لمتغير الملفة الإستراتيجية في فقدان الذاكرة التنظيمية، إذ بلغت قيمة التأثير المعياري بلغت (0.603) =



(β)، وهذا يشير الى وجود التأثير بنسبة مرتفعة ، كما ان القدرة التفسيرية للنموذج والتي تعكسها قيمة معامل التفسير قد بلغت ($R^2 = 0.135$)، وان العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول هذه الفرضية.

الجدول (6) معاملات التأثير للملفه الإستراتيجية في فقدان الذاكرة التنظيمية

المتغيرات	α	β	R^2	F	P
رسالة المنظمة	1.119	0.481	0.089	27.114	0.000
قيم المنظمة	1.122	0.432	0.069	26.481	0.001
الإستراتيجيات الأساسية	1.101	0.512	0.119	29.147	0.000
الإستراتيجيات الوظيفية	0.987	0.587	0.130	31.847	
الملفه الإستراتيجية	0.941	0.603	0.135	34.157	0.000
قيمة الجدولية ($F, 0.05$) = 3.920	القيمة الجدولية ($F, 0.01$) = 6.851				

الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد تأثير معنوي وطردى لرسالة المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية

تشير نتائج التحليل لعلاقات التأثير الى ان هنالك تأثير معنوي لمتغير رسالة المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية، اذ بلغت قيمة التأثير المعياري بلغت ($\beta = 0.481$)، وهذا يشير الى وجود التأثير بنسبة مرتفعة، كما ان القدرة التفسيرية للنموذج والتي تعكسها قيمة معامل التفسير قد بلغت ($R^2 = 0.089$)، وان العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد تأثير معنوي وطردى لقيم المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية

من مراجعة قيم التحليل لعلاقات التأثير الموضحة في الجدول يتضح بان هنالك تأثير معنوي لمتغير قيم المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية، اذ بلغت قيمة التأثير المعياري بلغت ($\beta = 0.432$)، وهذا يشير الى وجود التأثير بنسبة مرتفعة، كما ان القدرة التفسيرية للنموذج والتي تعكسها قيمة معامل التفسير قد بلغت ($R^2 = 0.069$)، وان العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول هذه الفرضية.



الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير معنوي وطردى للإستراتيجيات الأساسية في فقدان الذاكرة التنظيمية

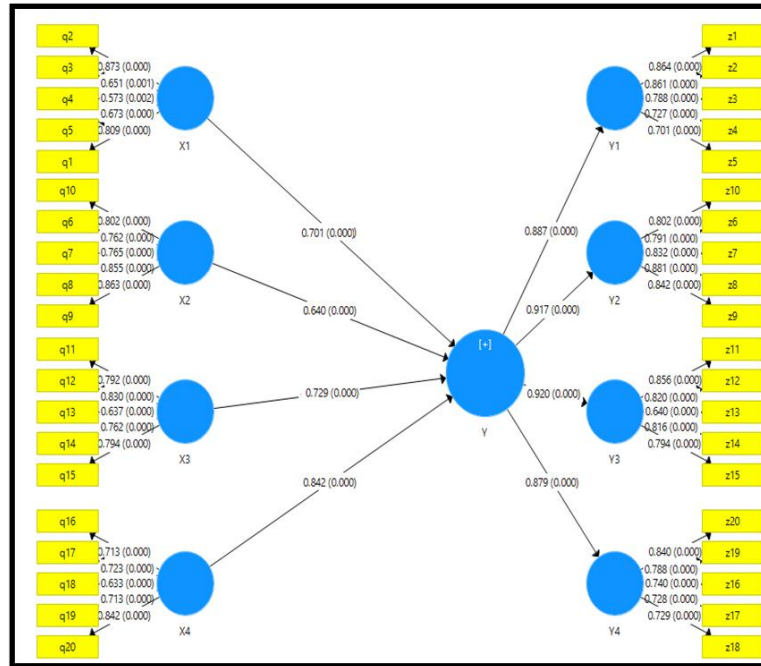
تشير نتائج التحليل لعلاقات التأثير الى ان هنالك تأثير معنوي لمتغير الإستراتيجيات الأساسية في فقدان الذاكرة التنظيمية، اذ بلغت قيمة التأثير المعياري بلغت ($\beta = 0.512$)، وهذا يشير الى وجود التأثير بنسبة مرتفعة، كما ان القدرة التفسيرية للنموذج والتي تعكسها قيمة معامل التفسير قد بلغت ($R^2 = 0.119$)، وان العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد تأثير معنوي وطردى للإستراتيجيات الوظيفية في فقدان الذاكرة التنظيمية

تشير نتائج التحليل لعلاقات التأثير الى ان هنالك تأثير معنوي لمتغير الإستراتيجيات الوظيفية في فقدان الذاكرة التنظيمية، اذ بلغت قيمة التأثير المعياري بلغت ($\beta = 0.587$)، وهذا يشير الى وجود التأثير بنسبة مرتفعة، كما ان القدرة التفسيرية للنموذج والتي تعكسها قيمة معامل التفسير قد بلغت ($R^2 = 0.130$)، وان العلاقة معنوية بالاعتماد على قيمة (F) التي سجلت قيمة أكبر من القيمة الجدولية ضمن مستوى الدلالة وحجم العينة، بالإضافة الى ان قيمة مستوى الدلالة قد سجلت قيم مقبولة وتحقق شرط القبول الذي يتطلب ان تكون قيمتها أصغر من (0.05)، من خلال ما تقدم فانه يتضح قبول هذه الفرضية.

وفي اطار التأثير المتعدد فيشير التحليل الهيكلي في الشكل (6) الى ان التأثير الأكبر هو لتأثير معنوي لمتغير الإستراتيجيات الوظيفية في فقدان الذاكرة التنظيمية فقد بلغ معامل التأثير (0.842) وهو تأثير معنوي تبعاً لقيمة مستوى الدلالة التي بلغت قيمة ادنى من (0.05)، ثم يليه تأثير الإستراتيجيات الأساسية في فقدان الذاكرة التنظيمية الذي بلغ (0.729) وهو تأثير معنوي تبعاً لقيمة مستوى الدلالة التي بلغت قيمة ادنى من (0.05)، وثالثاً يأتي تأثير رسالة المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية فقد بلغ معامل التأثير (0.701) وهو تأثير معنوي تبعاً لقيمة مستوى الدلالة التي بلغت قيمة ادنى من (0.05)، واخيراً جاء تأثير قيم المنظمة في فقدان الذاكرة التنظيمية الذي بلغ (0.640) وهو تأثير معنوي تبعاً لقيمة مستوى الدلالة التي بلغت قيمة ادنى من (0.05).



الشكل (6) نموذج تأثير الملفة الإستراتيجية في فقدان الذاكرة التنظيمية

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات:

1) يتوافر لدى المستشفى قيد الدراسة توجهاً إستراتيجياً مكتوباً واضح المعالم من خلال رؤيتها الإستراتيجية ورسالتها التي توضح أهدافها لبناء الاطار العام للعمليات التي تتميز بها من خلال ملفتها الاستراتيجية والتي تكون شاملة بأكملها ولأقسامها.

2) تتبنى المستشفى في عملها قيماً رئيسية، مثل الصدق والإنصاف والنزاهة، وتركز على قيمها الإستراتيجية المشتركة والتي تهدف من خلالها إلى تقديم خدمات صحية مثلى لمرضاهم، وجودة عليا لموظفيها في مكان العمل.

3) أتضح أن التخطيط الإستراتيجي يشكل عاملاً جوهرياً من مهام عمل إدارة المستشفى وبالمقابل فإن هذه المستشفى، تدرك أن الإستراتيجيات التي تتبناها تمثل دليل عملي في المدى البعيد، وتعطي هذه الإستراتيجيات ضماناً للوصول إلى غاياتها وأهدافها المحددة ضمن الملفة الإستراتيجية.

4) تركز إدارة المستشفى وضمن ملفتها الإستراتيجية على الملائمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات الوظيفية ضمن وحدة الأعمال الإستراتيجية، مما يتيح لمديري الأقسام الوظيفية القيام بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية.

5) أتضح أن المستشفى لديها إدراك بخصوص ذاكرتها التنظيمية وتعددها من المكونات الرسمية لها وفي ضوء ذلك هي تستخدم العمليات القياسية أو المستندات الدستورية أو المحفوظات أو تكنولوجيا المعلومات، بما يعزز من ذاكرتها التنظيمية من خلال ممارساتها الإدارية.



6) أنضح أن إدارة المستشفى تستفيد من تجاربها السابقة وتبحث في ماضيها لغرض الاهتمام بسرد القصص التفسيرية على موظفيها من أجل تحقيق استفادة قصوى من جراء أحياء الرموز والذكريات الناجحة.

7) تقوم إدارة المستشفى بألقاء نظرة فاحصة على سمة الخدمات الصحية المقدمة من قبلها، وتستثمر ذاكرتها الإستراتيجية في تطوير قدرتها التعليمية التنظيمية بخصوص خدماتها الصحية المقدمة من قبلها.

8) تعمل إدارة المستشفى على إنشاء ذاكرة تنظيمية كفوءة، وتجري من خلالها فحصاً دقيقاً للعمليات المتضمنة في نشر المعرفة داخلها.

ثانياً: التوصيات:

1) ضرورة قيام المستشفى قيد الدراسة بوضع عبارات قابلة للقياس في توجيهها الإستراتيجي وتكون إيضاحات عامة لأغراضها الأساسية ويتم توضيحها بشكل مكتوب لضمان الاستيعاب الكامل لجميع موظفيها.

2) ضرورة معرفة المستشفى قيد الدراسة لعمل موظفيها وتصرفاتهم من أجل تحقيق رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وإدراكهم للقيم المشتركة والتي تكون بمثابة سلطة داخلية يستجيب لها الجميع في مكان العمل.

3) يتعين على إدارة المستشفى أن تكون قادرة على التفكير الإستراتيجي دون تخطيط مسبق، وتدرك إن التخطيط الإستراتيجي يستطيع أن يحل جميع مشاكلها الصحية عن طريق توفير الحلول المدروسة.

4) ضرورة امتلاك موظفي المستشفى القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المستشفى، وهذا يسهم في إيجاد حالة من التكامل بين المهمات والأعمال داخل الوظيفة الواحدة، مما يضمن عدم تعارض أهداف الاقسام الوظيفية.

5) ينبغي أن تمتلك المستشفى قيد الدراسة القدرة على تحليل الذاكرة التنظيمية من خلال الأساليب الإيجابية الرسمية، وان تستعيد ذاكرتها التنظيمية ولا تستخدمها لتحديد المعلومات والمعرفة التي تعرفها.

6) ضرورة الاهتمام من لدن مستشفى الزهراء التعليمي بالممارسات الثقافية والطقوس والآثار والعمل على أحيائها والتي من خلالها يعبر الموظفين عن ارادتهم المهنية من جهة، والتعبير عن مواقفهم اتجاه الماضي من جهة أخرى.

7) ينبغي على إدارة المستشفى اتخاذ قرارات إستراتيجية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع التغيير وعدم التأكد، كما ينبغي أيضاً عليها أن تهتم باستراتيجياتها السابقة، لمعرفة أداؤها الصحي، ومقارنته مع الاداء الحالي.

8) ضرورة اهتمام المستشفى بتدفق الاتصالات العمودية، وهذا من شأنه أن يسهم في مساعدتها على نشر ونقل المعرفة عبرها، وبالتالي تكون قادرة على نشر الدروس المستفادة في أكثر من مكان فيها، بالإضافة إلى تعزيز الدوافع الشخصية لموظفيها باتجاه مشاركتهم للمعرفة التي يمتلكونها.



المصادر

1. Alabadi, Hashim, Fawzi, (2020), "The relationship between the strategic profile and maintaining organizational amnesia ", A lecture given to PhD students in business administration, which is one of the requirements for the strategic management course. College of Administration and Economics - University of Kufa, Iraq
 2. Alexiou, A., Khanagha, S., & Schippers, M. C. (2019). Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. *Long Range Planning*, 52(2), 155-172.
 3. Arditi, D., Nayak, S., & Damci, A. (2017). Effect of organizational culture on delay in construction. *International Journal of Project Management*, 35(2), 136-147.
 4. Aubert, B. A., Beurivage, G., Croteau, A. M., & Rivard, S. (2009). Firm strategic profile and IT outsourcing. In *Information Systems Outsourcing* (pp. 217-240). Springer, Berlin, Heidelberg.
 5. Bonaccorsi, A., Daraio, C., & Simar, L. (2007). Efficiency and productivity in European universities: exploring trade-offs in the strategic profile. *Chapters*.
 6. Bowen, S. A. (2018). Mission and vision. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-9.
 7. Conklin, J. (2001). Designing Organizational Memory: Preserving Intellectual Assets in a Knowledge Economy (pp. 1–41). CogNexus Institute.
 8. Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156.
 9. Hughes-Wilson, J. (1994). *Military Intelligence Blunders*. London:Robinson.
 10. Husted, E. (2020). 'Some have ideologies, we have values': the relationship between organizational values and commitment in a political party. *Culture and Organization*, 26(3), 175-195.
 11. Insch, G. S., & Steensma, H. K. (2006). The relationship between firm strategic profile and alliance partners' characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 321-339.
 12. Jiang, R., Mao, C., Hou, L., Wu, C., & Tan, J. (2018). A SWOT analysis for promoting off-site construction under the backdrop of China's new urbanisation. *Journal of cleaner production*, 173, 225-234.
 13. Kransdorff, A. (1998). *Corporate Amnesia*. Oxford: Butterworth Heinemann.
 14. Othman, R., & Hashim, N. (2004). Typologizing organizational amnesia. *Learning Organization*, 11(2/3), 273–284.
 15. Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A. and Procter, S. (2010) 'Social remembering and organizational memory', *Organization Studies* 31(1): 69–87.
 16. Sadat, A. M., & Lin, M. L. (2018). Organizational Amnesia: the Barrier of Value Creation and Organizational Performance in Small and Medium Sized Enterprise. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 2(1), 1-8.
 17. Sherman, H., Rowley, D. J., & Armandi, B. R. (2007). Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management. *Business Strategy Series*.
 18. Shin, M., Holden, T. and Schmidt, R. (2001). 'From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach', *Information Processing and Management*, 37(2): 335–55.
 19. Staake, T., Thiesse, F., & Fleisch, E. (2012). Business strategies in the counterfeit market. *Journal of Business Research*, 65(5), 658-665.
 20. Stark, A., & Head, B. (2019). Institutional amnesia and public policy. *Journal of European Public Policy*, 26(10), 1521-1539.
 21. Storey, C., & Kahn, K. (2010). The role of knowledge management strategies and task knowledge in stimulating service innovation. *Journal of Service Research*, 13(4), 397–410.
- Tripathi, S., & Petro, G. (2011). Evolving green procurement and sustainable supply chain practices in the organizations: a framework to align functional strategy implementation to organization's corporate social responsibility (CSR) objectives. *Management Convergence*, 1(1), 24-32.



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



بسمه تعالى

جامعة الكوفة
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

الموضوع : استمارة استبيان

أضع بين يديك استمارة الاستبانة المخصصة لاختبار متغيرات بحثي الموسوم ((الملفة الإستراتيجية ودورها في الحد من فقدان الذاكرة التنظيمية - دراسة تحليلية لعينة من الآراء العاملين في مشفى الزهراء التعليمي- النجف الاشرف)), وان الهدف من الاستبانة هو التحقق من مدى اثر الملفة الاستراتيجية في المحافظة على عدم فقدان الذاكرة التنظيمية. راجيين مساعدتكم في الاجابة على التساؤلات الواردة في الاستمارة مع توخي الدقة في الاجابة للوصول الى نتائج افضل مع التأكيد على ان هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.....

نشكر تعاونكم معنا.....مع التقدير..

2021

الباحث
محمد عبد الحسن عجمي
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة
mzmitab@gmail.com

الأستاذ الدكتور
هاشم فوزي العبادي
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة الكوفة
hashimf.dabbass@uokufa.edu.iq

القسم الاول: معلومات شخصية

1- الجنس: ذكر: أنثى:

2- العمر:

3- الشهادة الاكاديمية

4- الخبرة في مجال العمل: من سنة الى سنة

القسم الثاني: تعريفات عامة

الملفة الإستراتيجية: لمحة عن تاريخ المنظمة ومنتجاتها وخدماتها الحالية وخططها للمستقبل.
فقدان الذاكرة التنظيمية: فشل المنظمات في التعلم بشكل موثوق على المستوى التنظيمي.

القسم الثالث: متغيرات الدراسة

اولا: الملفة الإستراتيجية:

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
رسالة المنظمة في مشفانا:						
1	توجد رسالة مكتوبة توضح الأهداف بعبارات قابلة للقياس.					
2	تدرك أن رسالتها هي إيضاحات عامة للأغراض الأساسية والفريدة والإطار العام للعمليات التي تتميز بها.					
3	يتم شرح الرسالة من قبل الإدارة بصورة واقعية وبشكل مكتوب لأجل ضمان الاستيعاب الكامل لجميع الأعضاء فيها لما ترمي اليه.					
4	تكون الرسالة شاملة بأكملها ولكل قسم أو وحدة فيها.					
5	يدرك الموظفون إن رسالتها الإستراتيجية هي الغرض الأساسي الذي تعيش من أجله					
قيم المنظمة مشفانا:						



					يدرك الموظفون فيها كيف يجب أن يتصرفوا من أجل جعل رؤيتنا المشتركة حقيقة؟".	6
					تتبنى قيماً رئيسية، مثل الصدق والإنصاف والنزاهة.	7
					يتم التركيز فيها على القيم القوية والمشاركة، لغرض تقديم خدمة صحية فضلى للمرضى، وجودة أعلى لبيئات العمل لموظفيها.	8
					يدرك الموظفون فيها أن القيم المشتركة هي التي تعمل كسلطة أساسية داخلها، وهي السلطة التي يستجيب لها الجميع.	9
					يدرك الموظفون فيها كيف يتصرفون داخلها من أجل تحقيق أهدافنا.	10
الإستراتيجيات الأساسية						
في مشفانا:						
					يشكل التخطيط الإستراتيجي جزءاً لا يتجزأ من مهام عمل الإدارة.	11
					تدرك الإدارة أن الإستراتيجيات تمثل دليل عملي في المدى البعيد.	12
					تعطي الإستراتيجيات الرئيسة فيها ضماناً للوصول إلى غاياتها أو أهدافها.	13
					يتعين على الإدارة أن تكون قادرة على التفكير الإستراتيجي دون تخطيط مسبق.	14
					تدرك الإدارة إن التخطيط الإستراتيجي يستطيع ان يحل جميع مشاكلها.	15
الإستراتيجيات الوظيفية						
في مشفانا:						
					يتم التركيز على الملائمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات الوظيفية ضمن وحدة الأعمال الإستراتيجية.	16
					يقوم مديرو الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للإستراتيجية.	17
					يملك الموظفون فيها القدرة على تنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المستشفى.	18
					تعمل على إيجاد حالة من التكامل بين المهمات والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.	19
					لا تكون أهداف الاقسام الوظيفية متضاربة.	20
ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق تماماً	
ثانياً- فقدان الذاكرة التنظيمية						
فقدان الذاكرة الرسمية والمؤسسية						
مشفانا						
					لا تدرك أن الذاكرة التنظيمية هي شيء مشفر في المكونات الرسمية لها.	1
					لا تستخدم العمليات القياسية أو المستندات الدستورية أو المحفوظات أو تكنولوجيا المعلومات.	2
					لا تعزز ذاكرتها التنظيمية من خلال الممارسة الإدارية.	3
					لا تمتلك القدرة على تحليل الذاكرة التنظيمية من خلال الأساليب الإيجابية الرسمية.	4
					لا تستعير الذاكرة التنظيمية ولا تستخدمها لتحديد المعلومات والمعرفة	5



Al-Ghari Journal of Faculty of Administration and Economics



					التي تعرفها.
فقدان الذاكرة الاجتماعية والثقافية:					
مشفانا					
					6 لا تهتم بسرد القصص التفسيرية على موظفيها.
					7 لا تهتم بالعمليات العاطفية وإحياء الذكرى والطقوس والرموز التواصلية الأخرى.
					8 لا تبحث عن ماضيها ولا تستفيد منه.
					9 لا تسمح لموظفيها بالتعبير عن مواقفهم تجاه الماضي.
					10 لا تهتم بالممارسات الثقافية والطقوس والآثار التي من خلالها يعبر الموظفون عن آرائهم المهنية.
فقدان الذاكرة الإستراتيجية:					
مشفانا					
					11 لا تلقي نظرة فاحصة على سمة الخدمات الصحية المقدمة من قبلها.
					12 ذاكرتها الإستراتيجية تحد من قدرتها على تطوير قدرة التعلم التنظيمية لديها.
					13 لا تتخذ قرارات إستراتيجية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع التغيير وعدم التأكد.
					14 لا تهتم باستراتيجياتها السابقة.
					15 لا تمتلك القدرة على الاستفادة من التجارب السابقة.
فقدان الذاكرة الناتج عن السياق					
مشفانا					
					16 لا ينشئ شكل كقوة من الذاكرة التنظيمية.
					17 لا تجري فحصاً دقيقاً للعمليات المتضمنة في نشر المعرفة داخلها.
					18 يكون تدفق الاتصالات عمودياً، مما يعني لا يوجد أي شكل من أشكال العمليات للمساعدة في نشر ونقل المعرفة عبر المستشفى.
					19 غير قادرة على الحركة أو نشر الدروس المستفادة في مكان واحد إلى أماكن أخرى فيها.
					20 لا يوجد فيها دافع شخصي لمشاركة المعرفة بين من يمتلكونها.