



العلاقة بين النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية: دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط من العراق⁽¹⁾

الباحث محمد صالح مهدي
ماجستير إدارة أعمال / رئاسة جامعة الكوفة
أ.م. د. ليث علي يوسف الحكيم
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التحري عن طبيعة العلاقة بين النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية في شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط من العراق. وبالإعتماد على طريقة العينة الطبقية العشوائية تم توزيع (250) إستبانة على موظفي عينة من شركات الاتصالات المتنقلة في المنطقة الفرات الأوسط من العراق، وكان عدد الإستبانات المسترجعة (193) إستبانة، منها (184) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل إستجابة (74%)، وتم تحليلها بواسطة البرامج الإحصائية AMOS v20 و SPSS v20. ولقد أظهرت النتائج النظرية للبحث ان هناك فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية في المنظمات بشكل عام وفي شركات الاتصالات المتنقلة بشكل خاص. اما فيما يخص النتائج العلمية للبحث هناك علاقة تأثير مباشرة بين (النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية). تبرز أهمية هذا البحث الى ندرة الدراسات التي حاولت تحديد ومعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات (النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية)، وكذلك محاولة البحث الحالي معالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على قطاع الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط من العراق.

Abstract

The aim of this research was to investigation of nature of the relationship between organizational forgetting and deterioration of functional capabilities in a sample of mobile companies in the middle Euphrates region of Iraq. Relying on stratified random sampling method, were distributed (250) questionnaire to the staff in a sample of mobile companies in the middle Euphrates region of Iraq. The number of questionnaires recovered (193) questionnaire, while valid for statistical analysis were (184) questionnaire and the response rate (74%), were analyzed by statistical programs AMOS v.20 & SPSS v.20. There is a gap of knowledge to explain the nature of the relationship between organizational forgetting and deterioration of functional capabilities in a sample of mobile companies in the middle Euphrates region of Iraq. There is a direct effect between the organizational forgetting and deterioration of the functional capabilities. Due to the scarcity of studies have attempted to identify and know the nature of the relationship between the (organizational forgetting and deterioration of the functional capabilities), this research was to address the problem of realistic directly effect in a sample of mobile companies in the middle Euphrates region of Iraq.

(1) بحث مسئل من رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال والموسومة " العلاقة بين النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية: مشاركة المعرفة كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية لعينة من شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2014.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث:

منظمات الأعمال بشكل عام تواجه اليوم العديد من التحديات الكبيرة التي تفرضها البيئة التنافسية والمتمثلة بحالة التغيير المستمر في السوق، إذ يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات، الأمر الذي جعلها تجد العديد من الصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها.

وبشكل خاص تعد شركات الاتصالات المتنقلة من أكثرها مواجهة للخطورة إذ إنها تسعى وبشكل دائم الى البقاء على قيد الحياة في ظل بيئة متغيرة باستمرار بسبب التطور التكنولوجي، وزيادة مشتركي الهاتف المحمول وزيادة المنافسة الشرسة (Chong et al., 2009, p.70). ولعل اخطر ما بات يواجهها هو ما يعرف بالنسيان التنظيمي Organizational Forgetting بنوعيه الهادف وغير الهادف، ففي جميع حالاته يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على القدرة التنافسية لأي شركة، لذلك فإنها بحاجة ماسة لمعرفة مسبباته والعوامل المؤثرة فيه وسبل الوقاية والمعالجة، أي إن عليها القيام بإدارة عملية النسيان التنظيمي للتأكد من نوع المعرفة التي يجب ان تتسى سواء كانت معرفة قديمة (موجودة سابقا في ذاكرة المنظمة) أم معرفة جديدة (التي يتم اكتسابها من خلال مشاركة المعرفة)، فهي يجب أن تتسى المعرفة التي يجب التخلص منها وليس أن تتسى المعرفة التي ينبغي الاحتفاظ بها. وفي هذه الحالة لا بد من مراعاة القدرة الاستيعابية للذاكرة التنظيمية وكيفية الاستفادة منها لمواكبة التغيرات المستمرة والتطورات التي تحصل في بيئة العمل (Holan et al., 2004, p. 45).

وعلى المستوى العالمي، أظهرت نتائج عدد من الدراسات والأبحاث التطبيقية التي حاولت التعرف على النسيان التنظيمي (Mehrabi et al. Esfahani et al. (2012); Zeng & Chen (2010); López & Sune (2013); Doostar et al. (2013)، أن هذا المتغير يعد أحد أهم العوامل التي تؤثر مستوى القدرات الوظيفية للعاملين كـ(التعلم والإبتكار والإنتاجية وغيرها) والتي بطبيعتها قد تؤثر سلباً أو إيجاباً على عملية تحقيق المنظمة لأهدافها. أما على الصعيد الوطني، فالعراق يمر الآن بمرحلة إعداد إستراتيجية شاملة للنهوض بواقع مختلف قطاعاته السياسية والاجتماعية والأمنية والاقتصادية، لا سيما قطاع الاتصالات المتنقلة نظراً لما له من أهمية كبيرة في زيادة الدخل القومي نتيجة للزيادة المضطر في عدد السكان، وعلى الرغم من ذلك فلقد أشار التقرير الأخير لـ Business Monitor International في سنة 2014 إلى إن انتشار الهاتف النقال في العراق ليس بالمستوى المطلوب، إذ إنه قد تراجع إلى المرتبة العاشرة بعد أن كان في المرتبة التاسعة في سنة 2013 وهو ترتيب متدني مقارنة مع بعض بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا و موضح في الجدول (1) في أدناه.



الجدول (1) يوضح موقع الاتصالات المتنقلة في العراق مقارنة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

المرتبة السابقة	المرتبة	تقييم الاتصالات	مخاطر البلد	المخاطر الصناعية	المكافآت البلد	المكافآت الصناعية	اسم الدولة
1	1	65.4	64.6	80.0	90.0	47.5	اسرائيل
2	2	64.6	74.5	60.0	69.0	60.5	السعودية
3	3	60.2	73.7	60.0	72.0	49.5	قطر
4	4	57.7	69.1	45.0	66.0	53.6	الامارات
5	5	54.8	66.4	30.0	78.0	46.8	الكويت
6	6	51.6	66.3	40.0	69.0	41.3	البحرين
7	7	51.3	64.1	55.0	60.0	41.3	عمان
8	8	47.8	48.3	60.0	56.7	38.8	المغرب
10	9	47.4	59.6	10.0	76.7	40.0	ليبيا
9	10	47.2	52.9	40.0	57.0	42.5	العراق
11	11	46.5	45.7	45.0	60.0	40.0	الاردن
12	12	45.3	54.0	55.0	43.7	40.0	مصر
13	13	44.8	68.6	30.0	53.0	37.5	الجزائر
14	14	44.5	58.8	20.0	49.7	45.0	ايران
15	15	41.7	49.8	50.0	53.3	30.0	تونس
na	16	39.9	50.6	25.0	63.3	28.8	لبنان

المصدر: (Business Monitor International , 2014, p. 29).

بناء على ما ورد في الجدول (1) أعلاه، يمكن الاستنتاج إن قطاع الاتصالات المتنقلة العراقي بشكل عام يواجه حالياً العديد من المشاكل التي تحتاج إلى بعض المعالجات وقد يعود ذلك إلى عدد من الأسباب منها ما يتعلق بالجوانب التنظيمي متمثلة بالنسيان التنظيمي وتدهور المقدرات الوظيفية. ومن هنا نشأت فكرة البحث الحالي، التي إستندت إلى مجموعة من النظريات مثل نظرية التداخل ونظرية الاضمحلال (التلاشي) ونظرية الكبت فيما يتصل للمتغير النسيان ونظرية التعلم الشرطي ونظرية التعلم من خلال المحاولة والخطأ ونظرية التعلم الاجتماعي و نظرية التعلم المعرفي ونظرية Skinner فيما يتصل لمتغير تدهور المقدرات الوظيفية، في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث: (النسيان التنظيمي وتدهور المقدرات الوظيفية).

وبالاستناد إلى مجموعة الحقائق التي تم عرضها في أعلاه، يمكن للباحث أن يحدد صياغة مشكلة البحث الحالي بالآتي: "إن تصاعد وتيرة تدهور المقدرات الوظيفية في بيئة منظمات الأعمال العراقية بشكل عام وشركات الاتصالات المتنقلة بشكل خاص ناشئ عن شيوع ظاهرة النسيان التنظيمي فيها".

ثانياً: تساؤلات البحث:

من أجل تحديد المحاور الرئيسة للبحث الحالي واستناداً إلى ما جاء في مشكلتها المذكورة في أعلاه، فإن الباحثين يسعون إلى إيجاد الإجابة عن سؤالين رئيسيين هما:
أ. ما العلاقة بين النسيان التنظيمي الهادف وتدهور المقدرات الوظيفية؟



ب. ما العلاقة بين النسيان التنظيمي غير الهادف وتدهور المقدرات الوظيفية؟

ثالثاً: أهداف البحث:

- تمثل أهداف البحث الحالي الترجمة الحقيقية لتساؤلاتها، لذا تم صياغتها وكالاتي:
- أ. تحديد العلاقة بين النسيان التنظيمي الهادف وتدهور المقدرات الوظيفية.
- ب. تحديد العلاقة بين النسيان التنظيمي غير الهادف وتدهور المقدرات الوظيفية.

رابعاً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث الحالي من خلال ما يأتي:

1. الأهمية التحليلية للإجراءات النظرية: وتتمثل فيما يأتي:

- أ- أظهر المسح الذي أجراه الباحثين للبحوث السابقة وجود ندرة في الدراسات النظرية والتطبيقية التي اهتمت ببحث طبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ(النسيان التنظيمي وتدهور المقدرات الوظيفية) في أنموذج فرضي واحد، لذا فإن أهمية البحث الحالي تتبع في تقديم أنموذج فرضي يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات لتقليص الفجوة المعرفية بينها.
- ب- تقديم مفاهيم وتوجهات أظهرت نتائج المفكرين والباحثون الذين أهتموا بمتغيرات البحث الحالي في نطاق نظري، فضلاً عن تقديم مساهمة أكاديمية فيما يخص جوانبها الفلسفية.

2. الأهمية التحليلية للإجراءات العملية: وتتمثل فيما يأتي:

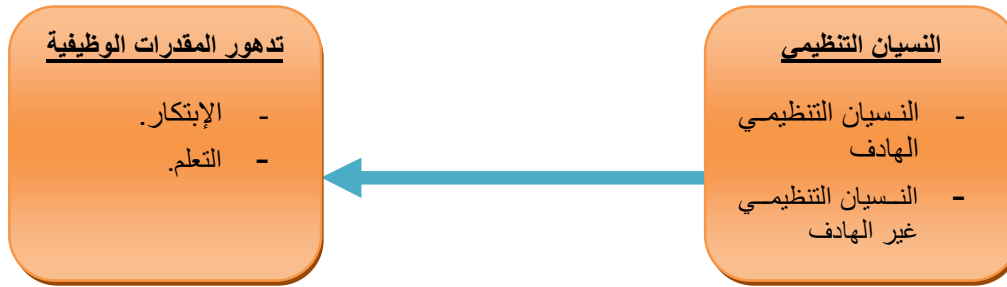
- أ- تحديد مستوى كل من النسيان التنظيمي وتدهور المقدرات الوظيفية في شركات الاتصالات المتنقلة في الفرات الأوسط لمعرفة مدى تأثيرها على أدائها.
- ب- الاستفادة من نتائج البحث الحالي في تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد في وضع عدد من التدابير المناسبة التي يمكن من خلالها تحسين أداء الشركات قيد البحث.
- ج- اختبار عدد من المقاييس المستخدمة في بيانات عالمية مختلفة للنسيان التنظيمي وتدهور المقدرات التنظيمية في بيئة منظمات الأعمال العراقية.
- ح- دقة النتائج وذلك لإعتماد الدراسة الحالية على أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Model (SEM) في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها.

خامساً: أنموذج البحث:

بغية الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي ، وإعتماداً على مجموعة من النظريات كـ(نظرية التداخل ونظرية الاضمحلال (التلاشي) ونظرية الكبت ونظرية التعلم الشرطي ونظرية التعلم من خلال المحاولة والخطأ ونظرية التعلم الاجتماعي و نظرية التعلم المعرفي ونظرية Skinner ودراسة كل من:

Zeng & Chen (2010); Esfahani et al. (2012); Doostar et al.(2013); López & Sune (2013); Mehrabi et al. (2013).

قدم الباحثين أنموذجاً فرضياً مقترحاً يظهر طبيعة العلاقة بين متغيران رئيسيان، و هو موضح في الشكل (1) في أدناه.



الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين.

يظهر من الشكل (1) أعلاه، إن متغير النسيان التنظيمي يتم قياسه من خلال بعدين هما: (النسيان التنظيمي الهادف والنسيان التنظيمي غير الهادف) وهو متغير مستقل، والأبعاد (تدهور مقدرات الإبتكار وتدهور مقدرات التعلم) يتم اعتمادها في قياس تدهور القدرات الوظيفية كمتغير تابع.

سادساً: فرضيات البحث:

تطلعاً للإجابة عن تساؤلات البحث المثارة وإنجازاً لأهدافها الأساسية وانسجماً مع أنموذجها وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة كدراسة:

(Esfahani Zeng & Chen (2010) Doostar et al. (2013) ; López & Sune (2013) ; et al. (2012); Mehrabi et al. (2013)

في تدهور القدرات الوظيفية وينبثق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين، هما:
أ. النسيان التنظيمي الهادف له تأثير معنوي عكسي في تدهور القدرات الوظيفية.
ب. النسيان التنظيمي غير الهادف له تأثير معنوي طردي في تدهور القدرات الوظيفية.

سابعاً: مقياس البحث:

لجأ الباحثين في هذا البحث إلى تصميم إستبانة وعلى وفق لمقياس ليكرت الخماسي Five-Point Likert، والمكون من (لا اتفق تماماً، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماماً) لقياس المتغيرات قيد البحث. و لغرض قياس النسيان التنظيمي تم الإعتماد على بعدين هما (النسيان التنظيمي الهادف، النسيان التنظيمي غير الهادف)، من خلال تبني مقاييس كل من (Moshabbeki et al., 2011) ; Fernandez & Sun, 2009) والمكونة من (19) فقرة، وفي محاولة لقياس بعدي تدهور القدرات الوظيفية (تدهور مقدرات الإبتكار الوظيفي، وتدهور مقدرات التعلم الوظيفي)، تم الإعتماد على مقياس كل من (Easterby-Smith et al. (2000) و Janssen, (2000) والمكون من (17) فقرة، و موضح في الجدول (2) في أدناه.

الجدول (2) مقياس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
النسيان التنظيمي	النسيان التنظيمي الهادف	12	Moshabbeki et al. (2011)
	النسيان التنظيمي غير الهادف	7	Fernandez & Sun (2009)
تدهور مقدرات الوظيفية	تدهور مقدرات الإبتكار الوظيفي	8	Easterby-Smith et al. (2000)
	تدهور مقدرات التعلم الوظيفي	9	Janssen (2000)

المصدر: من إعداد الباحثين.



ثامنا : أداة البحث:

- أعتمدت البحث الحالي على إستبانة صممت على شكل كُتيب Booklet كمصدر أساسي لجمع البيانات الخاصة بالإجابة عن تساؤلاتها، ولقد وزعت بصورة مباشرة من قبل الباحثين للمدة (من 2014/6/1 ولغاية 2014/8/1) على عينتها، وقد قسمت على محورين أساسيين هما:
- ✓ **المحور الأول:** يتضمن معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة).
 - ✓ **المحور الثاني:** يتضمن (36) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على جزئين هما :

الجزء الأول: يتكون من (19) فقرة خاصة بالنسيان التنظيمي.

الجزء الثاني : يتكون من (17) فقرة خاصة بتدهور القدرات الوظيفية.

تاسعا : مجتمع وعينة البحث:

في أدناه بيان مفصل لمجتمع وعينة البحث الحالي وكالاتي:

أ. مجتمع البحث:

نظراً لطبيعة متغيرات البحث الحالي والمتمثلة بـ(النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية)، فقد لجأ الباحثين إلى الإستعانة بآراء الموظفين لأول متطلبات دراسته وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للشركات التي يعملون فيها. لذا فإن مجتمع البحث الحالي يتكون من (332) موظف يعملون في مجموعة من شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط، و موضح في الجدول (3) في أدناه.

الجدول (3) مجتمع البحث

ت	الشركة	المجموع الكلي
1	زين العراق	107
2	اسيا سيل	94
3	كورك	87
4	كلمات	30
5	اتصالنا	14
	المجموع	332

المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على بيانات مجموعة من شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط.

ب. عينة البحث:

نظراً لطبيعة متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بـ(النسيان التنظيمي ومشاركة المعرفة وتدهور القدرات الوظيفية)، فقد لجأ الباحث إلى الإستعانة بآراء الموظفين لإكمال متطلبات دراسته وذلك لإدراكهم العالي لتأثيرات هذه المتغيرات المباشرة وغير المباشرة على الأداء العام للشركات التي يعملون



فيها. لذا فإن مجتمع البحث الحالي يتكون من (332) موظف يعملون في مجموعة من شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط²، والتي تم توضيحها في الجدول (4) أدناه.

الجدول (4) توزيع العينة الطبقية لمجتمع البحث

ت	الشركة	عدد الموظفين	النسبة المئوية	عدد الإستبانات التي يجب توزيعها
1	زين العراق	107	32	80
2	اسيا سيل	94	28	70
3	كورك	87	26	65
4	كلمات	30	10	25
5	اتصالنا	14	4	10
	المجموع	332	100%	250

المصدر: من إعداد الباحثين.

عاشراً: التحليل الإحصائي:

في الجانب العملي من هذا البحث تم إستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية AMOS v.20 و SPSS v.20، من أجل إجراء مجموعة من الإختبارات الإحصائية الخاصة بتقويم أداة القياس وتحليل البيانات.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم النسيان التنظيمي:

إن مفهوم النسيان التنظيمي يعد من المفاهيم الصعبة التي يمكن أن تحدد بإطار عام وذلك لتعدد تأثيراته وتنوعها وتأرجحها بين الإيجاب والسلب، فهو قد يمثل نسياناً هادفاً يسعى إلى عملية اقتناء التغيير وإعادة اكتساب المعرفة لأنعاش الذاكرة التنظيمية، والتخلي عن المعارف التي لا تحتاجها المنظمة عن طريق عملية أتلانف أو إعادة بناء بعض اجزاء الذاكرة التنظيمية، أي أنه يعد فقدان ايجابي للمعرفة التنظيمية (Holan et al., 2004, p.46). وعلى وفق ذلك فإنه يمثل عملية لاعادة بناء المعرفة القديمة والتحول من المعرفة القديمة في النظام الى معرفة جديدة (Jiang , 2010, p.2 et al.). ويعد نتيجة لجملة من الاجراءات التنظيمية التي يحصل فيها فقدان لجزء من المعرفة التنظيمية الحالية، وتشمل هذه المعرفة بعض الحالات مثل المهارات والاساليب والعمليات والخبرات والوثائق والتقنيات المستخدمة في المنظمة. (Esfahani et al., 2012, p.103)

وفي أحياناً أخرى قد يمثل نسياناً غير هادف يتمثل بفقدان المعرفة، وعندما تنسى المنظمات فانها تصبح غير قادرة على اداء شيء ما كانت المنظمة قادرة على القيام به سابقاً. ويحدث هذا النسيان عندما تكون المنظمة غير قادرة على الاحتفاظ بجزء من المعرفة الجديدة التي تدخل المنظمة من خلال

(2) الفرات الأوسط، منطقة جغرافية تقع جنوب وسط العراق في منطقة حوض نهر الفرات تضم محافظات النجف، كربلاء، الديوانية وبابل و أحياناً يشمل التصنيف محافظة المثنى.



نقل او خلق المعرفة ولم يتم دمجها في نظام الذاكرة (أي لم تتحول الى اجراءات تشغيلية قياسية) وهكذا فإنها تفقد بسرعة. و يحدث من خلال فقدان المعرفة التي تم تخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة ولكن تتدهور نوعيتها وجوهرها مع مرور الوقت. هذان الوصفان يمثلان بشكل دقيق حقيقة النسيان غير الهادف الذي غالبا ما يكون ضاراً (Holan & Phillips, 2004, p. 1606).

ومن أجل الإحاطة بمفهوم النسيان التنظيمي بشكل متكامل يعرض الجدول (5) أدناه، مجموعة من التعاريف على وفق آراء مجموعة من الباحثون المهتمين بهذا المجال.

الجدول (5) تعاريف النسيان التنظيمي وعلى وفق لوجهة نظر مجموعة من الباحثون

اسم الباحث والسنة	التعريف
Holan et al. (2004, p.46)	هو خسارة المعرفة.
Besanko et al. (2007, p.7)	هو عملية تحدث لتجنب المعارف غير الضرورية والتي عفا عليها الزمن من اجل خلق أو اكتساب معرفة جديدة.
Fernandez & Sune (2009, p.621)	هو فقدان هادف او غير هادف للمعرفة التنظيمية وفي أي مستوى تنظيمي.
Qiang et al. (2010, p.2)	يمثل اعادة بناء المعرفة القديمة والتحول من المعرفة القديمة في النظام الى معرفة جديدة.
Moshabbeki et al. (2011, p.42)	هو نتيجة لمجموعة من الاجراءات في داخل المنظمة وخارجها والتي بموجبها تفقد المنظمة عن وعي او غير وعي جزءا من معرفتها.
Esfahani et al. (2012, p.103)	هو عدم القدرة في الاستفادة من تنظيم المعارف والخبرات وتدهورها في الذاكرة التنظيمية.
Jain (2013, p.3)	انه خسارة طوعية او غير طوعية للمعرفة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثين.

إستناداً إلى ما جاء في الجدول (5) في أعلاه، يرى الباحثين ان النسيان التنظيمي يمكن أن يعرف على إنه العملية التي يرافقها فقدان للمعرفة التنظيمية التي تم اكتسابها بشكل هادف او غير هادف ويعتمد ذلك بالدرجة الأساس على القدرة الاستيعابية للذاكرة التنظيمية ورغبة المنظمة في المنافسة. وعلى الرغم من ان المفهوم البسيط للنسيان التنظيمي يتمثل بالفقدان الهادف او غير الهادف للمعرفة التنظيمية لكنه يمكن ان يؤثر على مكانة المنظمة وقدرتها التنافسية. إذ أشار كل من (Esfahani et al. (2012, p. 103 إلى ان النسيان التنظيمي هو ليس عدم قدرة المنظمة على إكتساب المعرفة وانما كإجراء مهم لتنظيم المعرفة الحالية من الجانب الاستراتيجي واحيانا قد تتدهور المعرفة بمرور الوقت، أي أن مستوى النسيان التنظيمي يتوقف على فعالية اداة نقل المعرفة وأساليب وإجراءات العمل. فضلاً عن ذلك أكد (Moshabbeki et al., 2011, p.42) على إن المنظمة عندما تتعرض للنسيان فإنها في الواقع تعجز عن انجاز بعض النشاطات التي كانت قادرة على انجازها سابقاً، و ان نسيان المعلومات والمعرفة الجيدة للمنظمة لأي سبب كان سيقود الى فقدان الميزة التنافسية للمنظمة، انه في بعض الاحيان الى زيادة الميزة التنافسية في حال حذف العناصر او المعرفة غير المفيدة، لكن ذلك يجب ان يتم ذلك من خلال ادارة ظاهرة النسيان التنظيمي بطريقة تساعد المنظمة الاستفادة من هذه الظاهرة.



ثانياً: أبعاد النسيان التنظيمي:

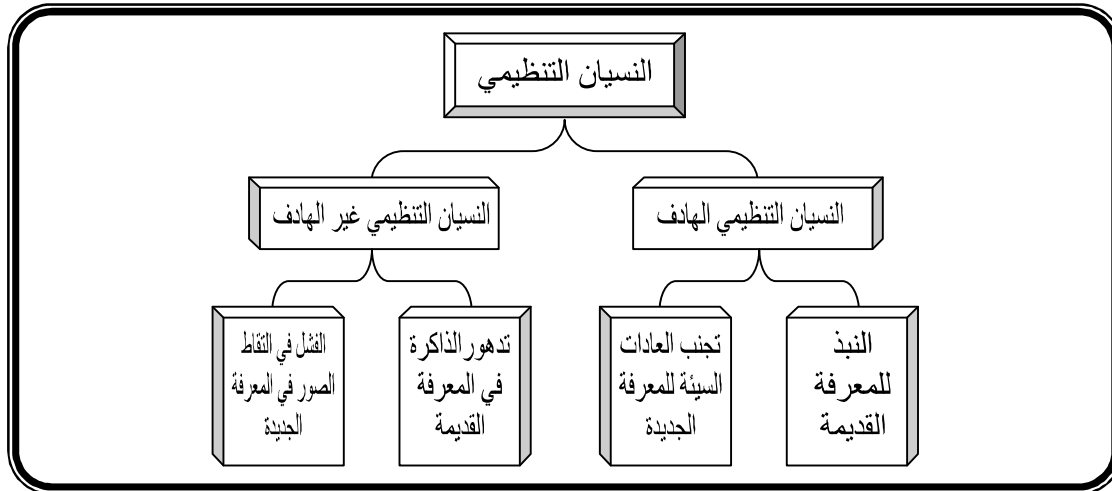
تناول بعض الباحثون عدد من الأبعاد للنسيان التنظيمي يمكن تلخيصها في الجدول (6) أدناه:

الجدول (6) أبعاد النسيان التنظيمي

ت	اسم الباحث والسنة	النسيان التنظيمي الهادف		النسيان التنظيمي غير الهادف	
		النذب	تجنب العادات السيئة	تسوس الذاكرة (تدهور)	الفشل في التقاط التصور
1-	Holan et al. (2004)	*	*	*	*
2-	Fernandez & Sune (2009, 2012)	*		*	
3-	Mehrizi et al. (2009)	*	*	*	*
4-	Zeng & Chen (2010)	*	*		
5-	Jiang et al (2010)	*	*	*	*
6-	David & Brachet (2011)			*	
7-	Moshabbeki et al. (2011)	*	*		
8-	Lopez & Sune (2011)			*	
9-	Esfahani et al. (2012)	*	*	*	*
	عدد التكرار	7	6	7	4
	النسبة المئوية	0.26	0.23	0.26	0.15

المصدر: من إعداد الباحثين.

ومن الجدول (6) اعلاه، نرى ان كلاً من النسيان التنظيمي الهادف وغير الهادف قد حصل بشكل عام على تكرارات متساوية تقريباً في الدراسات السابقة، إذ إن ابعادهما الفرعية المتمثلة بالنذب (للمعرفة القديمة) قد حصل على (7) تكرارات وبنسبة (0.26)، وتجنب العادات السيئة (للمعرفة الجديدة) حصل على (6) تكرارات وبنسبة (0.23) هذا فيما يتعلق بالبعد الاول النسيان التنظيمي الهادف. أما فيما يتصل بالبعد الثاني النسيان التنظيمي غير الهادف والذي ينقسم على تدهور الذاكرة (للمعرفة القديمة) فقد حصل على (7) تكرارات وبنسبة (0.26)، وحصل الفشل في التقاط التصور (للمعرفة الجديدة) على (4) تكرارات وبنسبة (0.15)، وأدناه توضيح بشكل مفصل لكل بعد من هذه الابعاد و موضح في الشكل (2) أدناه.



الشكل (2) أبعاد النسيان التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين.

إستناداً إلى ما ورد في الشكل (2) أعلاه، فإن الباحثين في البحث الحالي سيعتمد على بعدي النسيان التنظيمي (الهادف وغير الهادف) لأهميتهما من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وأدناه توضيح مفصل لهما.

1- النسيان التنظيمي الهادف:

يعد النسيان الهادف خطوة تمهيدية للتعلم التنظيمي حيث ان في الكثير من الاحيان التعلم لا يمكن ان يحدث الا بعد ان يكون هنالك عملية نسيان هادف او نبذ، الذي يتضمن (اجراءات معينة، قوانين، قواعد، مهام، ادوار، سياسات، القيم، الاستراتيجيات) تحتاج الى عملية النسيان قبل امكانية الحصول على المعرفة التنظيمية الجديدة واستيعابها، لذلك يعد النسيان عملية ضرورية لادارة التغيير وانها لا تقل اهمية من عملية التعلم الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Nystrom & Starbuck, 1984, p. 58) وقد وضعت عدة طرق للنسيان الهادف منها: (Fernandez & Sune, P. 622) (2009).

- ازالة مجموعة من المدراء الكبار، وذلك بسبب ان هؤلاء المدراء يعزز في نفوسهم النجاحات السابقة وتزمتهم بعناد لمعتقداتهم وتصوراتهم في الاجراءات والمعلومات والمعرفة السابقة والقديمة التي تؤدي الى الفشل لمنظمتهم بسبب عدم مواكبة التغيرات الحديثة واكتساب معرفة جديدة تساعدهم على مواكبة هذه التغيرات.

- تغيير الملكية، عندما يتم اكتساب الشركة من قبل شركة اخرى سيتم اعادة هيكلة الشركة المكتسبة ومن ثم نسيان الاجراءات والمعلومات السابقة، والعمل على خلق معرفة جديدة للمنظمة ونشرها (Fernandez & Sune, 2009, p. 622).

وتجدر الإشارة الى ان النسيان التنظيمي الهادف يحدث بين عملية المعرفة المكتسبة والمعرفة المخزنة، ففي سياق المعرفة المكتسبة فان النسيان يقع بشكل رئيسي في عملية التكامل بين المعرفة الجديدة والمعرفة القديمة، وفي هذه العملية يمكن ان يكون من المناسب ان تتسنى المنظمة المعرفة او تصفية المعرفة غير المناسبة، ولتجنب الاندماج في نظم الذاكرة التنظيمية. وفي حالة المعرفة المخزنة في المنظمة مطلوبة ربما لاجراجها في الوقت الحاضر او المناسب عند استخدامها في الذاكرة التنظيمية



للمنظمة وعلى وفق التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال التجارية لتحديد قيمة هذه المعرفة القديمة، خلافا لذلك فان المفاهيم والممارسات القديمة ستكون بمثابة العقبات التي لها تاثير كبير على تنمية المنظمة وهكذا النسيان التنظيمي الهادف يعد عنصر مهما في ادارة المعرفة (Zeng & Chen, p. 47, 2010) وينقسم الى:

أ- النبذ:

هذا النوع من النسيان يحدث عندما يتم ازالة المعرفة الموجودة في المنظمة أي (الحالية، القديمة) من الذاكرة التنظيمية، ومن وجهة نظر استراتيجية فإن هذا النوع من النسيان قد يكون اهم الانواع ولكن يرافق تحقيقه صعوبة كبيرة، لأنه في هذه الحالة تواجه عملية ازالة المعرفة التي تم حفظها في الذاكرة التنظيمية بعض المشاكل، و ان الشرط الاساسي لاكتساب المعرفة الجديدة هو ان عملية النسيان تدار بشكل جيد لإزالة المعرفة السابقة مما يمنع حدوث تغيرات قد تكون مفيدة في الذاكرة التنظيمية، ويجب في الحقيقة تعيين او تحديد الافكار القديمة وغير الفعالة جانباً بحيث يمكن وضع اساليب جديدة افضل يمكن تطبيقها (Fernandez & Sune, 2009, p. 622).

إن ازالة المنظمة لشيء راسخاً في ذاكرتها بشكل متعمد أو هادف لا يقل اهمية عن التعلم الوظيفي، لاسيما عندما تحتاج لنشر المعرفة التي بدأت تحقق نجاحها، على سبيل المثال (تغيير في التكنولوجيا او تحولاً في السوق) الذي يجعل المعرفة السابقة غير فعالة، إذ ان النبذ يدعو المنظمة إلى محو جزء من معرفتها المخزونة، من خلال كسر الاجراءات وتغيير الهياكل وادارة الثقافات بطرق مفككة للمعرفة، ويمكن للعديد من التكتيكات ان تساعد المنظمة على نبذ المعرفة التي اصبحت عائقاً أمام تطورها، ويمكن للمنظمات من تحقيق النجاح في النبذ بجعل الجهود متضافرة لكسر الروتين وتلك الممارسات التي تعد اساسية لإنتاج أشكال متعددة من المعرفة. (Esfahani et al., 2012, p. 103)

ب- تجنب العادات السيئة:

عادة ما ينظر الى تعلم المنظمات على أنه ممارسة صحية او تنافسية، ولكن هو في الواقع يعد سلاح ذو حدين، فالمنظمات مثل الأفراد، يمكن أن تتعلم العادات السيئة (إجراءات، ممارسات، الأفكار، القيم) التي تؤدي الى نتائج عكسية. والمنظمات الناجحة هي القادرة على نسيان تلك المعارف قبل ان تصبح جزء لا يتجزأ من ذاكرتها التنظيمية ولانجاز ذلك كان لا بد لها من إمتلاك القدرة على التمييز بين المعرفة المفيدة والعادات السيئة المحتملة، وأن تكون تمتلك الأنظمة المعمول بها لضمان ان هذا الاخير يتم نسيانه قبل ان يصبح متصل بالذاكرة التنظيمية، ومن المهم ان نلاحظ ان القدرة على تجنب العادات السيئة تعود الى التعلم الافضل، والمنظمات التي تتفوق بالتعلم غالباً ما تكون جيدة في النقاط العادات السيئة و هي في كسب المعرفة المفيدة، و تصبح المنظمة اكثر مهارة في التعلم فإنه يحتاج أيضاً ليصبح افضل في تجديد نسيان المعرفة المحتملة ان تكون ضارة (Holan et al., 2004, p.50).

2- النسيان التنظيمي غير الهادف:

يحدث هذا النوع من النسيان عندما تكون المنظمة غير قادرة على الاحتفاظ بجزء من المعرفة الجديدة التي تصل إليها عن طريق نقل او خلق المعرفة ولا يتم دمجها في نظام الذاكرة (أي لا تتحول



الى اجراءات تشغيلية قياسية) وهكذا فإنها تفقدها بسرعة. و يحدث هذا النوع من النسيان بصورة أخرى من خلال فقدان المعرفة التي تم تخزينها في الذاكرة التنظيمية ولكن تتدهور نوعيتها وجوهرها مع مرور الوقت. هاتان الحالتان تمثلان مشاركة حقيقية على انهما نسيان غير هادف الذي غالبا ما يكون ضاراً بأداء المنظمة. إن النسيان غير الهادف يمثل فقداناً للمعرفة القيمة التي يمكن ان تقلل من القدرة التنافسية بالنسبة للمنظمة مما يقود إلى تدهور ذاكرتها التنظيمية فيما يتعلق من جهة بالمعرفة القديمة او الحالية، ومن جهة اخرى بالفشل في التقاط التصور أي الفشل في نقل المعرفة الجديدة الى الذاكرة التنظيمية، و موضح أدناه (Holan & Phillips, 2004, p. 1606).

أ- تلف (تدهور) الذاكرة:

ان تدهور الذاكرة او تسوسها غالبا ما ينتج عنها نسيان الاشياء التي لها مدة طويلة في الذاكرة التنظيمية والتي هي جزء لا يتجزأ منها، فالمفاهيم والممارسات والقيم يمكن ان تضع عن غير قصد من خلال اضمحلال الذاكرة. ان تدهور الذاكرة يمكن ان يسبب للمنظمات فقدان مصادر حرجة من ميزاتها التنافسية. وان منع تدهورها يتطلب تظافر الجهود ومجموعة محددة من الممارسات وتحمل المنظمة تكاليف باهظة لاعادة انشاء تلك المعرفة المنسية. وينبغي على المنظمات ان تكون حذرة لتجنب أي تسوس للذاكرة التي يمكن ان تؤثر على قدرتها التنافسية، وعلى اقل تقدير ينبغي ان تشمل المنظمات ادارة المعرفة في عملية تخطيطها الاستراتيجي (Holan et al., 2004, p. 47).

ب- الفشل في التقاط التصور (عدم القدرة على اكتساب المعرفة):

في هذا النوع من النسيان التنظيمي تكون المنظمة غير قادرة على الحفاظ على المعرفة الجديدة التي تم تحويلها من الخارج الى تنظيمها الداخلي، وبعبارة أدق فإنها غير قادرة على توحيد نظام الذاكرة التنظيمية أي إن ذلك سيقود الى ضياع المعرفة الجديدة قبل حفظها في ذاكرتها. وبعد هذا النوع من النسيان غير هادف لإخفاقه في دمج المعرفة الجديدة بالذاكرة التنظيمية الواسعة، وفي هذه الحالة يظهر إهمال في أن تكون المعرفة الجديدة القيمة متاحة لبقية المستويات التنظيمية، وكذلك تصبح هذه المعرفة مفقودة عندما يتم ترك المنظمة من قبل بعض الافراد او فرق العمل او محاولتها لإجراء التغيير. ولمنع هذا يجب ان تسعى المنظمة الى القيام بمجموعة من الانشطة الدورية والعمليات التي تسهم في أسر المعرفة من الافراد ومحاولة الاستفادة منها (Holan et al., 2004, p. 48).

ان العلاقة بين المعلومات الجديدة والمعرفة القائمة تعد عاملا مهما كون ان المنظمات هي اكثر عرضة لادراك والنقاط المعارف الجديدة عندما يتمكن الافراد من ربطها بمجالات خبراتهم الحالية. وعلاوة على ذلك فانها يمكن ان تجد تهديد للمعارف الجديدة يمكن ان تحدث مثل هذه الحالات على سبيل المثال، عندما تحاول المنظمة نقل معرفة من منافس او شريك، ينبغي على المدراء ان يتذكروا ان المعرفة التنظيمية مترابطة بطرق معقدة، وهذا التعقيد الى بناء قدرات تنظيمية يصعب تقليدها ومن ثم توفر للمنظمة ميزة تنافسية. ان المعرفة الجديدة هي مكمل لتلك القدرات التي يكون من السهل نسبيا ان تغرس في نظام الذاكرة التنظيمية، ولكن عندما المعرفة الجديدة تعطل او تعارض مع الوسائل المتبعة في اداء الاشياء سوف يتعين على المنظمات ان تتفق جهدا كبيرا لضمان ان المعرفة سيتم اعتمادها بدلا من رفضها (Holan et al., 2004, p. 49).



ثالثاً: مفهوم القدرات الوظيفية:

إن الاهتمام الواسع من قبل الباحثون بمفهوم القدرات الوظيفية، جاء بسبب ما شهدته بيئة الاعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية، تتمثل في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة والمنافسة الحادة. تتبع هذه القدرات من داخل المنظمة وتعتمد على مواردها و انها تمثل نقاط قوة تمكن المنظمة من المنافسة.

ويرى بعض الباحثون ان القدرات الوظيفية هي الموارد والمهارات وخبرات العاملين في المنظمة الناتجة من اكتساب المعارف الجديدة والجيدة ومشاركة المعرفة، التي تعطي للمنظمة القدرة على المنافسة والتفوق على المنظمات الاخرى في تحقيق اهدافها، عبر أنشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة اذا ما استندت الى عمليات معرفية ذات منهجية ادارية واضحة. وان تدهور القدرات الوظيفية يقود المنظمة الى عدم قدرتها على المنافسة وتدهورها (Strickland & Thompson, 1996, p. 94). ومن أجل تكوين فكرة متكاملة عن مفهوم القدرات الوظيفية يعرض الجدول (7) أدناه، مجموعة من التعاريف وعلى وفق لآراء مجموعة من الباحثون المهتمين بهذا المجال.

الجدول (7) تعاريف القدرات الوظيفية وعلى وفق لوجهة نظر مجموعة من الباحثون

اسم الباحث والسنة	التعريف
White et al. (2000, p. 333)	تمثل إمكانات العاملين والمنظمة نحو تنفيذ نشاط محدد او مجموعة أنشطة، ومصدر هذه الامكانيات هو المهارة، المعرفة، الخبرة الوظيفية للعاملين.
Marry & Denegan (2000, p. 51)	هي مجموعة من المهارات المتميزة والموجودات التكاملية والأنشطة التي تمثل اساس القدرات.
Hit et al. (2001, p. 108)	هي قدرة المنظمة على نشر واستثمار مواردها بالطريقة التي تحقق اهداف الافراد العاملين والتي تحقق اهدافها.
Peng (2006, p. 77)	هي قدرة المنظمة على توزيع الموارد بشكل ديناميكي، وهي بذلك تشير بشكل حاسم الى التمييز بين الموارد والقدرات.
Jones & Hitt (2008, p. 78)	تشير الى مهارات المنظمة ومواردها وجعلها قابلة للاستعمال، وهذه المهارات هي قواعد وأنشطة وإجراءات المنظمة ونمط القرارات وكيفية ادارة العملية الداخلية للوصول الى اهداف المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحثين.

في ضوء الجدول (7) أعلاه، يرى الباحثين بان القدرات الوظيفية تتمثل في طاقة الفرد لاداء مهام مختلفة وظيفياً، وتعد قدرات شاملة ذات صلة بمختلف المستويات الوظيفية ولا ترتبط بقطاع او موضوع معين، فهي ضرورية لصياغة وتنفيذ ومراجعة السياسات والبرامج التي تركز على انجاز المهام. و انها تتبع من داخل المنظمة وتعتمد على موارد المنظمة وتمثل نقاط قوة تمكن المنظمة من المنافسة والبقاء في السوق. أما فيما يتعلق بتدهور القدرات الوظيفية فهو عدم تمكن المنظمة من تنفيذ الممارسات الادارية والنشاطات والهياكل والاجراءات المناسبة التي تساعد على امتلاك المعرفة والخبرة الوظيفية مما يؤدي إلى تدهور القدرات الوظيفية للعاملين. وبذلك فان تدهور القدرات الوظيفية سيؤدي الى فشل المنظمة وفقدان المعرفة وعدم القدرة على المنافسة والبقاء في السوق.



رابعاً: أبعاد القدرات الوظيفية:

على الرغم من إن التكنولوجيا المتقدمة والمساحة الكافية والمعدات الحديثة والموجودات المالية الضرورية للتقدم والنجاح، فهي ليست كافية، نظراً للبيئة الاقتصادية الديناميكية وأهمية الخدمة والابتكار، فالיום تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في المنظمات. حيث تحتاج المنظمات النماذج العقلية والقواعد والعمليات والمعرفة وكذلك صيانتها وتحسين ادائها. لذلك نجد اغلب الدراسات تركز على قياس تطوير او تدهور القدرات الوظيفية من خلال ابعاد معينة يمكن توضيحها في الجدول (8) أدناه.

الجدول (8) أبعاد القدرات الوظيفية

الترتيب	اسم الباحث والسنة	الأبعاد		
		الابتكار	التعلم	الانتاجية
1	Shafer et al., 2001		*	*
2	Wang & Ahmed, 2003	*	*	
3	Holan & Phillips, 2004		*	
4	Cabrera et al., 2004		*	
5	Bhatnagar, 2006		*	
6	Blaschke & Schoeneborn, 2006		*	
7	Lin, 2007	*		
8	Chiva et al., 2007		*	
9	Salleh et al., 2008		*	
10	Ngah & Ibrahim, 2009	*		
11	Aulawi et al., 2009	*		
12	Zeng & Chen, 2010	*	*	
13	Eriksen, 2010		*	
14	Kleiner et al., 2011		*	
15	Kleiner et al., 2011		*	
16	Goh et al., 2012		*	
17	Saunila & Ukko, 2012	*		
18	Chan et al., 2013		*	*
19	Mehrabi et al., 2013			*
20	López & Sune, 2013			*
21	June & Kheng, 2014	*		
22	Ghorbanifard et al., 2014		*	
التكرار		7	15	4
النسبة المئوية		0.27	0.58	0.15

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الموجودة في الجدول اعلاه.



ومن الجدول (8) في اعلاه، نرى ان الابتكار قد حصل على (7) تكرارات وبنسبة (0.27)، والتعلم حصل على (15) تكرار وبنسبة (0.58) اما بالنسبة للإنتاجية فقد حصلت على (4) تكرارات وبنسبة (0.15)، وهي أقل الأبعاد نسبةً وتكراراً، لذلك سيتم استبعادها كبعد وأدناه توضيح بشكل مفصل للبعدين الآخرين وكالاتي:

1. مقدرات الابتكار الوظيفي:

الابتكار عادة ما يشير الى اعتماد المنظمة لرؤية جديدة ومنتجات جديدة وخدمات جديدة وتكنولوجيا جديدة او نهج اداري جديد. اغلب وجهات النظر العلمية والعملية للبحوث والدراسات في هذا المجال ركزت فقط على الابتكار التكنولوجي وتجاهلت مستوى الابتكار الاداري، إلا إن الدراسات الحديثة أقرتحت بضم كل من الابتكار التكنولوجي والاداري في تعريف الابتكار. لا سيما وإن المعرفة هي اساس الابتكار وإن اكتساب المعرفة واندماجها هي التي تؤدي الى ممارسات الابتكار Zeng & (Chen, 2010, p. 47).

ولتصبح المنظمة مبتكرة يجب عليها أن تكون قادرة على تطوير القدرة على الابتكار فيها، إذ إن القدرة على الابتكار هي واحدة من العناصر الاساسية لإدارة الابتكار في المنظمة. ففي الوقت الحاضر، عندما تعمل المنظمات في بيئات صعبة للغاية فان تطوير القدرة على الابتكار أمر حيوي للمنظمات التي تركز نفسها لتطوير القدرة على الابتكار يكون لديها فرص افضل للنجاح في المستقبل.

وعلى وفق ما أشار له كل من Alasoini et al. (2007, p. 56) فإن القدرة التنافسية للمنظمة تكون اكثر اعتمادا على مقدرتها في استمرار انتاج الابتكارات الآن ومستقبلاً، وبهذا فانه يمكن افتراض إن ادائها هو اكثر اعتمادا على القدرة على الابتكار، وبذلك فإن على المنظمة ان تكون واعية حول الوضع الحالي وتتمكن من تطوير قدرتها على الابتكار. و تحتاج المنظمات هنا إلى قياس القدرة على الابتكار الذي يعد أمراً صعباً كونه غير ملموس، حيث يعد القياس أمر مهم لتطوير هذه القدرة، ومن ثم يكون مهم لنجاح المنظمة في المستقبل.

ولقد عرف (Yliherva 2004) القدرة على الابتكار بانها تتكون من الممتلكات غير الملموسة للمنظمة والقدرة على استغلال هذه الخاصية أي ان تكون قادرة على انتاج ابتكارات جديدة على الدوام (Saunila & Ukko, 2012, p. 357). وفي ذات السياق عرفها كل من Lawson & Samson (2001, p. 379) على انها القدرة على تحويل المعرفة بشكل مستمر والافكار الى منتجات او خدمات جديدة تصب في صالح تحقيق اهداف المنظمة ومساهمتها.

في حين عرفها (Assink, 2006, p. 216) على إنها الطاقة المحركة لتوليد واستكشاف افكار ومفاهيم جديدة لتطويرها جذرياً، وتسويقها ضمن الابتكارات الفعالة والاستفادة من الموارد الداخلية والخارجية والكفاءات.

ولقد عرفها كذلك كل من (Branzei & Vertinsky, 2006, p. 77) على انها القدرة على اكتساب واستيعاب المعرفة الخارجية وتحويلها الى افكار فريدة من نوعها ومن ثم حصاد هذه الافكار عن طريق التوليد أولاً ثم تسويق المنتجات او الخدمات الجديدة بشكل محسن وفعال. ومن ثم يمكن



القول إن القدرة على الابتكار يمكن تعريفها على إنها القدرة على تحويل المعارف والأفكار التنظيمية بشكل مستمر إلى عمليات وأنظمة ومنتجات أو خدمات جديدة لتحسين موقع المنظمة التنافسي.

إستناداً إلى ما تقدم، فإن القدرة على الابتكار يمكن تعريفها بأنها تتكون من ثلاثة عناصر هي امكانيات الابتكار وعمليات الابتكار ونتائج أنشطة الابتكار والتي يتم توضيحها في أدناه والتي تعد العناصر المؤثرة في قدرة الفرد أو المنظمة على الابتكار (Saunila & Ukko, 2012, p. 358):

❖ إمكانيات الابتكار: حيث يتكون من العوامل التي تؤثر على الحالة الراهنة من القدرة على الابتكار، وهي العوامل المحتملة التي تظهر ما لدى الفرد أو المنظمة من قدرات والتي ستساعد على الابتكار.

❖ عمليات الابتكار: هي الانظمة والانشطة التي تساعد الأفراد أو المنظمات على الاستفادة من امكانياتها للابتكار.

❖ نتائج أنشطة الابتكار: والمتمثلة بابتكارات المنتج او الخدمة والعملية، وهذا يمثل تعريف شامل وموسع للقدرة على الابتكار.

ويمكن تجميع العناصر التي تشكل قدرة الابتكار في سبعة محاور رئيسة هي:
(Lawson, 2001, 388-395):

أ- الرؤية والاستراتيجية:

إن إدارة العلاقة بين الرؤية والاستراتيجية تعد مهمة لإدارة الابتكارات الفعالة. إذ يتطلب نجاح الابتكار وجود صياغة واضحة للرؤية المشتركة والتعبير القوي ضمن التوجه الاستراتيجي. فهي خطوة حاسمة في ترسيخ الابتكار.

ب- تسخير قاعدة الكفاءة:

إن تحديد قدرة الابتكار بشكل صحيح وفعال يتطلب توجيه الموارد إلى حيث كانت مطلوبة منذ فترة طويلة ثم الاعتراف بها بوصفها موارد حاسمة لنجاح الابتكار ومن هذه الموارد توافر قنوات التمويل واعتماد مبادئ التجارة الإلكترونية.

ج- الذكاء التنظيمي:

يتم تعريف الذكاء التنظيمي الى انه القدرة على معالجة وتفسير وترميز وتداول والوصول الى المعلومات بطريقة هادفة موجهة نحو الهدف، لذلك يمكن زيادة القدرة على التكيف في بيئة العمل. المعارف والأفكار وارادات اولية في عملية الابتكار، ويمكن للمنظمات الذكية استخدام هذه المعلومات للحد من عدم اليقين والغموض المتأصل بالابتكار.

د- الابداع وإدارة الفكرة:

يعمل الابداع على طول سلسلة متصلة، يمكن ان تأتي من ملايين الافعال الصغيرة من قبل الموظفين التي تقود الى تراكم المعرفة والتحسين المستمر بشكل كبير. ويمكن ان الابداع الى تحول استراتيجية العمل او انشاء مؤسسات جديدة، حيث تحتاج المنظمات لتشجيع الابداع وعلى مختلف المستويات، ويمكن اعتبار الابداع عملية توليد الافكار في المنظمة او المنظمة.



هـ- الهياكل والنظم:

الابتكار الناجح يتطلب هيكل اعمال رسمي امثل وشامل، حيث ما لم يكن الهيكل والعمليات الناتجة منه لا تؤدي الى بيئة مثالية فسيكون لها تأثير بعدم نجاح منظومة الابتكار.

و- الثقافة والمناخ:

الثقافة والمناخ المناسبين داخل المنظمة هي أيضا ذات أهمية حيوية لنجاح الابتكار، فالمكونات الأساسية لبناء الثقافة والمناخ هي (الوضوح، تمكين الموظفين، الوقت الإبداعي، الاتصالات).

ز- ادارة التكنولوجيا:

ادارة التكنولوجيا امر حاسم لمنظمات اليوم، فالمنظمات المبتكرة قادرة على الربط بين استراتيجيات التكنولوجيا الأساسية مع إستراتيجية الابتكار وإستراتيجية الأعمال، وهذا التوافق يولد آلية قوية لميزة تنافسية.

وعلى وفق لرأي (Saunila & Ukko, 2012, p. 359) يمكن تقسيم العوامل التي تؤدي إلى بناء مقدرات الابتكار في المنظمة الى خمسة فئات هي:

- ✓ القيادة وعمليات صنع القرار.
 - ✓ الاتصالات والهيكل التنظيمي.
 - ✓ الروابط الخارجية والتعاون.
 - ✓ المناخ والثقافة التنظيمية.
 - ✓ الدراية (المعرفة) والابداع الفردي.
- إستناداً إلى ما تقدم يرى (de Jong , 2001, p.13-14) ان العوامل التي تؤدي إلى تدهور المقدرات الابتكارية الوظيفية داخل أي منظمة يمكن أن تتمثل بالآتي:
- أ-الخصائص الفردية: هنالك عدد من الخصائص الفردية التي تؤثر على القدرة الابتكارية وهي:
- الاستعداد لتحمل المخاطر.
 - التزام صاحب المشروع.
 - وجود القدرات الداخلية.
- ب-استراتيجية المنظمة: هنالك اثنتان من المحددات التي ترتبط باستراتيجية المنظمة وهما:
- بيان مهمة الابتكار.
 - أهداف الابتكار في الاستراتيجية.
- ج- الثقافة: هناك عدد من المحددات التي ترتبط بثقافة المنظمات وهي:
- فقدان السيطرة.
 - الانفتاح.
 - الاحتراف.
 - انتشار المعلومات.
- د- الهيكل: هنالك عدد من المحددات التي ترتبط بالهيكل التنظيمي للمنظمة وهي.
- التكامل العمودي.



- فرق متعددة الوظائف.
- تكليف المهام والتوسع.
- الدوران الوظيفي.
- الحكم الذاتي.
- هيكل المكافأة.
- هـ- توفر الوسائل: هنالك عدد من الشروط المطلوبة مسبقاً من أجل توافر قدرات مبتكرة وهي:
 - الموارد المالية.
 - التعليم والتدريب.
 - استخدام تقنيات الإبداع.
- و- أنشطة شبكات الاعمال: هنالك أربعة أنواع من أنشطة شبكات الأعمال في المنظمات الصغيرة والمتوسطة قد توظف لتعزيز القدرة الابتكارية للمنظمات وهي:
 - التوجه الخارجي.
 - توجيه العملاء.
 - التعاون مع شركات أخرى.
 - نقل المعرفة.
- ز- الخصائص المؤكدة: وتتضمن:
 - الكفاءة التكنولوجية.
 - خطة تنويع عالية.
 - أنشطة تصدير.
 - موقع العمل في المناطق الحضرية.
 - تصميم المنتج عالي التعقيد.
- ح- البنية التحتية للابتكار: أن قدرة المنظمات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة قد تعتمد على البنية التحتية للابتكار وتتضمن:
 - النشاط التكنولوجي العام والمعارف الأساسية.
 - وجود براءات الاختراع.
 - وجود الإعفاء الضريبي.
- ط- خصائص السوقية: وتتضمن:
 - درجة عالية من سحب الطلب.
 - كثافة عالية من المنافسة غير السعرية.
 - انخفاض المرونة السعرية.
 - المزيد من الطلب غير متجانسة.



وفي السياق ذاته يرى كل من (Saunila & Ukko 2012, p. 357 – 360) ان العوامل التي قد تؤدي الى تدهور مقدرات الابتكار هي:

- ❖ ضعف امكانيات الابتكار في المنظمة.
- ❖ قلة عمليات الابتكار.
- ❖ انخفاض نتائج أنشطة الابتكار.

ومن وجهة نظر الباحثين فإن عدم قدرة المنظمة على مشاركة المعرفة أو الإحتفاظ بجزء من المعرفة الجديدة المكتسبة عن طريق مشاركة المعرفة والناجحة من العمل الجماعي، فإن ذلك سيؤدي إلى فقدان هذه المعرفة قبل ان تصبح جزءاً لا يتجزأ من الذاكرة التنظيمية او المعرفة التنظيمية، وبالتالي إلى انخفاض مقدرات الابتكار الوظيفي، وهذا لا يعني ان الافراد غير قادرين على الابتكار، بل يعني ان الاجراءات التنظيمية لم تعد نشطة، مما يقود الى الفشل في تعزيز المعرفة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة وعدم استقرار المعرفة وتدهور المقدرات الابتكار الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى ان تدهور مقدرات الابتكار الوظيفي قد يعود ايضاً إلى انخفاض جودة المعرفة المخزنة مع مرور الوقت.

2. مقدرات التعلم الوظيفي:

في عالم أعمال اليوم السريع التغيير، التعلم هو ليس سوى الادراك والتكيف مع وتيرة متزايدة من التغيير، فسواء المنظمات أو الافراد بحاجة الى التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سريع وافضل من ذي قبل والا فإنها ستفشل. ففي ظل الظروف الراهنة، إن التعلم فقط هو من يخلق ميزة تنافسية مستدامة (Abbasi & Hejazi, 2010, p. 69). فالتعلم الوظيفي يعد موضوعاً مهماً للبحوث المهمة بحث المنظمات، وهذا الاهتمام بين الأكاديميين والممارسين يظهر فكرة ان المنظمات بحاجة الى تحسين منتجاتها وخدماتها باستمرار من اجل خلق والحفاظ على ميزة تنافسية. ففي الآونة الاخيرة، ركزت اغلب البحوث على الموارد غير الملموسة كمصدر لعدم التجانس بين المنظمات. ومن ثم، تم تقييم التعلم الوظيفي باعتباره القدرة الاستراتيجية التي يمكن ان تؤدي الى الاستفادة المستدامة القائمة على انشاء ونقل واضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة التي تعد معرفة قيمة، نادرة، غير قابلة للاستبدال (Valle et al., 2004, p. 234.)

إذ إن منظمات الاعمال الناجحة هي التي يمكنها ان تتعلم على الفور وعلى نحو مستدام، ويمكن تحقيق هذا التعلم من خلال الموارد البشرية ودوافع تطوير الوظائف اللازمة للتعلم. وبعبارة أدق، التعلم الوظيفي يجعل المنظمة تظهر بسلوك جديد في ظروف متجددة، و يمكن اعتبار التعلم الوظيفي كعملية تتمكن من خلالها المنظمات من تغيير أو تعديل نماذجها وقواعدها ومعرفتها الذاتية لتحسين الأداء التنظيمي (Sepahvand et al., 2014, p. 278-279).

لقد عرف (Gu 2003, p. 217) القدرة على التعلم بانها تمثل قدرة المنظمة على تنفيذ الممارسات الادارية والهياكل والاجراءات المناسبة التي تسهل وتشجع التعلم. وايضاً، تم تعريف قدرة التعلم الوظيفي على إنها تمثل الخصائص الادارية والعوامل التنظيمية التي تسهل عملية التعلم الوظيفي وخلق امكانية التعلم لدى الأفراد العاملين (Reza et al., 2014, p.278).



وبذلك فإن التعلم الوظيفي هو عملية ديناميكية تتطوي على الانتقال بين مستويات مختلفة في العمل والانتقال من الفرد الى مستوى المجموعة ثم الى المستوى التنظيمي والعكس بالعكس، وإن تحليل عملية التعلم يكشف عن ثلاثة جوانب رئيسة هي: (Valle et al., 2004, p. 236)

✓ تشكل المعرفة وإستحواذها أكثر تحدياً أو الإنشاء والنشر والتكامل داخل المنظمة، وتصبح مفتاح الموارد الاستراتيجية وإساس قدرة تعلم المنظمة.

✓ خلق ونشر المعرفة ينطوي على وجود تغيرات داخلية التي قد تأتي سواء عن المستوى المعرفي أو السلوكي.

✓ هذه التغيرات تؤدي الى عملية مستمرة من التحسين الذي يسمح للمحافظة على اداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية على اساس اختلاف قدرات التعلم للمنظمات.

ومن خلال ألقاء نظرة عامة عن الادب الإداري نكتشف ان تطوير القدرة على التعلم يستند الى: (Valle et al., 2004, p. 236-237)

أ- وجود التزام قوي للتعلم، ويعني الالتزام يجب على الادارة تأسيس رؤية استراتيجية نحو التعلم مما يجعلها اداة قيمة من شأنها ان يكون لها تأثير على تحقيق نتائج طويلة الاجل. و يجب على الادارة التأكد من ان يفهم الافراد اهمية التعلم ونشاط المشاركة في تحقيقها. و يجب على الادارة ان تأخذ دور التغيير من احدى المنظمات الرائدة، مع الاخذ على عاتقها مسؤولية تهيئة المنظمة لتكون قادرة على تجديد نفسها ومواجهة التحديات الجديدة.

ب- تستند القدرة على التعلم وجود الضمير الجماعي، والتي يمكن المنظمة ان ينظر اليها بوصفها نظاما فيه كل عنصر له مساهمة في الحصول على نتيجة ايجابية ومرضية، و يساعد اعضاء المنظمة للحصول على هوية مشتركة. يجب على افراد المنظمة ان يمتلكوا رؤية واضحة للأهداف التنظيمية وفهم الكيفية التي يمكن ان يسهموا نحو تحقيق الاهداف بطريقة منسقة، وبذلك فان هذه الفكرة تؤدي الى ان التعلم الوظيفي يمتلك الطابع الجماعي ويتجاوز الطابع الفردي.

ج- جزءاً رئيسياً من عملية التعلم الوظيفي هو تطوير المعرفة التنظيمية على أساس نقل ودمج المعرفة التي يتم الحصول عليها بشكل فردي. حيث النقل يعني نشر المعرفة الداخلية من خلال المحادثات والتفاعلات بين الافراد أي مشاركة المعرفة، و يعد فرق العمل او اجتماعات الموظفين حالات مثالية لتبادل الافكار علناً، حيث لعب فرق العمل الدور الاساسي في تطوير التعلم الوظيفي وبوجه خاص فرق متعددة الوظائف.

إن مقدرات التعلم الوظيفي تمثل بناء معقد ومتعدد الابعاد، ويمكن تحديد الأبعاد أو العوامل التي تؤثر على زيادتها بالآتي: (Valle et al., 2004, p. 239)

أ- **الالتزام الإداري:** حيث ان خلق القدرة على التعلم الوظيفي يستند في المقام الاول على وجود التزام قوي من قبل الادارة للتعلم، يجب ان تعلم ادارة المنظمة وتفهم اهمية التعلم وخلق ثقافة لتعزيز اكتساب وخلق ونقل المعرفة بوصفها القيمة الاساسية للمنظمة.

ب- منظور النظام: يتطلب النظام هوية مشتركة لجميع اعضاء المنظمة، وبعبارة ادق تستند القدرة على التعلم على الذات الجماعية التي تساعد المنظمة على ان ينظر اليها بوصفها نظاماً فيه كل عضو

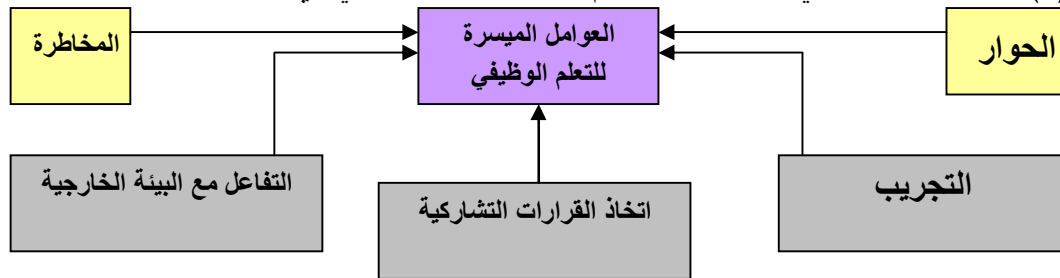


في المنظمة يتعاون من أجل الحصول على أهداف المنظمة. وينبغي أن يكون أفراد وقطاعات المنظمة منظور واضح لأهداف المنظمة ويجب أن يعرف كيفية مساعدة المنظمة على تحقيق الأهداف.

ج- **الفضاء المفتوح والتجربة:** لزيادة التعلم يتطلب مساحة مفتوحة وتجريب التي تعمل على تقبل الأفكار الجديدة وجهات النظر سواء من داخل المنظمة أو خارجها، حيث يساعد فتح الفضاء والتجريب على تحديث المعرفة الشخصية باستمرار وسعتها وتحسينها. لخلق فضاء مفتوح فمن الضروري أن تكون المنظمة والأفراد مستعدون لقبول جميع الأفكار والخبرات من أجل التعلم منها، أما بالنسبة للأفراد فيجب احترام الاختلافات الثقافية والهيكليّة وتجنب المواقف الانانية ومعرفة أفضل المعتقدات والقيم والتجارب المقارنة مع الآخرين.

د- **نقل ودمج المعرفة:** يشير إلى كل من النقل الداخلي وعمليات التكامل المترابطة تماماً وتحدث في وقت واحد، وتعتمد على قدرة المنظمة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة وفهمها واستخدامها لأغراض تجارية، وعدم وجود الحواجز الداخلية التي تعرقل وتبطئ نقل أفضل الممارسات داخل المنظمة.

وفي السياق ذاته حدد (Chiva et al., 2007, p. 227) مجموعة من الأبعاد الأخرى والتي تكون ضمنية في الأبعاد أعلاه، حيث تلخص هذه الأبعاد العوامل الميسرة للتعلم الوظيفي، ويبين الشكل (3) أدناه هذه الأبعاد التي تسهل عملية التعلم لدى الأفراد العاملين في أي منظمة.



الشكل (3) العوامل الميسرة للتعلم الوظيفي

المصدر: (Chiva et al., 2007, p. 227).

أ- **التجريب:** يعرف بأنه الدرجة التي يتم من خلالها تحضر أفكار واقتراحات جديدة والتعامل بتعاطف، والتجريب أكثر الأبعاد دعماً في الأدبيات، إذ أنه يمثل محاولة الخروج بأفكار جديدة، أو إجراء تغييرات في أساليب العمل، والبحث عن الحلول المبتكرة للمشاكل على أساس استخدام أساليب وإجراءات واضحة.

ب- **المخاطرة:** تفهم على أنها التسامح من الغموض وعدم اليقين والاختفاء، أن قبول وإخذ المخاطر ينطوي على إمكانية الأخطاء والاختلالات التي تحدث، إذ أن الفشل هو شرط أساسي للتعلم الفعال.

ج- **التفاعل مع البيئة الخارجية:** نحدد هذا البعد باسم نطاق العلاقات مع البيئة الخارجية للمنظمة التي تعرف بالعوامل التي تكون خارجة عن سيطرتها المباشرة، وتتكون من وكلاء الصناعة، مثل المنافسين والنظم الاقتصادية والاجتماعية والنقدية والسياسية والقانونية. أن خصائص البيئة تلعب دوراً مهماً في التعليم، أن العلاقات والصلات مع البيئة مهم جداً كون أن البيئة تعد المحرك الرئيسي وراء التعلم الوظيفي حيث كلما كانت البيئات أكثر اضطراباً تولد منظمات أكثر احتياجاً ورغبة للتعلم.



د- الحوار: يتم تعريفه بأنه التحقيق الجماعي في العمليات والافتراضات والقناعات التي تشكل التجربة اليومية، ويمكن اعتباره العملية الأساسية لبناء فهم مشترك عن طريق السماح للآخرين برؤية المعاني الخفية من الكلمات. ان التعلم هو وظيفة من التفاعلات اليومية العفوية بين الافراد، وهو فرصة للقاء الناس من مناطق وجماعات اخرى بهدف زيادة التعلم، والعمل الجماعي وحل المشكلات من خلال المجموعات مع التركيز بشكل خاص على فرق متعددة الوظائف من خلال العمل في فريق التي تساعد على مشاركة المعرفة بين اعضاء الفريق، الافراد او الجماعات مع الرؤى المختلفة الذين يجتمعون من اجل حل مشكلة او العمل معا لخلق مجتمع حوار.

هـ- اتخاذ القرارات التشاركية: يشير الى الاشتراك في اتخاذ القرارات على مستوى الموظفين الذين لديهم تأثير في عملية صنع القرار. ان تنفيذ المنظمات للمشاركة هو الاستفادة من صنع القرار وكأثار تحفيزية لزيادة مشاركة الموظفين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي (Chiva et p. 224 - 228, 2007, al.).

المبحث الثالث

الإطار العملي للبحث

أولاً: ترميز متغيرات وفقرات المقياس:

تسعى البحث الحالي وبشكل رئيس إلى تفسير وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيران رئيسيان هما النسيان التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً الذي يتكون من بعدين هما: (النسيان التنظيمي الهادف، النسيان التنظيمي غير الهادف) و تدهور المقدرات الوظيفية بوصفه متغير تابع الذي يتألف من بعدين هما: (تدهور مقدرات التعلم الوظيفي، تدهور مقدرات الابتكار الوظيفي)، ولضمان تحقيق البساطة والسهولة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، تم وضع رموز مبسطة لكل من متغيرات وأبعاد وفقرات المقياس، وموضح في الجداول (9 , 10) في أدناه.

أ. ترميز فقرات المتغير المستقل (النسيان التنظيمي):

الجدول (9) في أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير النسيان التنظيمي.

الجدول (9) الرموز الخاصة بمتغير النسيان التنظيمي

الرمز	الفقرة	البعد	المتغير
OFP1	تتوافر إمكانية التغيير في المقدرات المعرفية للعاملين.	النسيان	النسيان
OFP2	توجد إمكانية التغيير في القوانين والضوابط الحالية التي تؤثر سلباً على إستمرارية الأنشطة الوظيفية.	التنظيمي	التنظيمي
OFP3	هناك استقرار نسبي في الأساليب والإجراءات التطبيقية الخاصة بتقديم الخدمات على المدى القصير.	الهادف	OF
OFP4	يوجد توجه للثبات والإستمرار بالاعمال قيد الإنجاز دون أي تغيير في أساليب العمل.	OFP	
OFP5	تتوافر امكانية للتغيير في الثقافة والتقاليد التنظيمية بصورة منتظمة.		
OFP6	هناك امكانية للتغيير في الهيكل التنظيمي وفق منهج نظامي.		
OFP7	يتم إستغلال المقدرات المعرفية للعاملين لإجراء تغييرات أساسية في مختلف الأنشطة الإدارية والفنية.		
OFP8	يتم الإعتماد في أغلب الأحيان على الأبتكار الداخلي لتقديم أو تطوير خدماتها.		



OFP9	دائماً يتم السير او الثبات على الطرق الفعالة التي تؤدي الى النجاح.		
OFP10	تتوافر القدرة على تغيير أساليب العمل على وفق المناهج الناجحة التي أتخذتها سابقاً.		
OFP11	يتم تجنب أساليب العمل التي أدت إلى الفشل سابقاً.		
OFP12	لا وجود لثقافة الخوف من ترك أساليب العمل القديمة غير الناجحة.		
OFU1	غالباً ما يتم الإعتماد على الابتكار الخارجي لتقديم أو تطوير الخدمات.	النسيان التنظيمي غير الهادف OFU	
OFU2	1. فقدان المعرفة المخزونة في قواعد بيانات مركزية يؤدي إلى نتائج كارثية.		
OFU3	مواعيد وتوقيات برامج التدريب الخاصة بتطوير الافراد العاملين غالباً ما تكون متباعدة وعشوائية.		
OFU4	1. لا يتم إستخدام المعارف التي أكتسبها العاملين من برامج التدريب في تقديم وتطوير الخدمات.		
OFU5	1. غالباً ما يغادر العاملين الذين يملكون المعرفة ذات القيمة بشكل غير متوقع.		
OFU6	1. هناك انخفاض في عدد مرات إستخدام المعرفة الموجودة لدى العاملين.		
OFU7	1. غالباً ما يتم تغيير الأساليب والإجراءات الخاصة بالعمل عشوائياً دون ما الإستفادة من التجارب السابقة.		

المصدر: من إعداد الباحثين.

ب. ترميز فقرات المتغير التابع (تدهور الم قدرات الوظيفية):

الجدول (10) أدناه، يظهر الرموز الخاصة بمتغير تدهور الم قدرات الوظيفية.

الجدول (10) الرموز الخاصة بمتغير تدهور الم قدرات الوظيفية

الرمز	الفقرة	البعد	المتغير
DFI1	أغلب العاملين غير قادرين على تقديم أفكار جديدة يتم بها تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	تدهور م قدرات الابتكار الوظيفي DFI	تدهور الم قدرات الوظيفية DF
DFI2	أغلب العاملين لا يبحثون عن التقنيات الجديدة والعمليات وأساليب العمل المتقدمة و / أو الأفكار المنتجة.		
DFI3	أغلب العاملين لا يرغبون بتوليد حلول للمشاكل الرئيسية في العمل.		
DFI4	أغلب العاملين لا يحشدون الدعم المناسب من قبل الادارة أو زملائهم لتطبيق أفكارهم المبتكرة.		
DFI5	أغلب العاملين غير قادرين على عرض الأفكار الخاصة ببيئة العمل بطريقة منهجية صحيحة.		
DFI6	أغلب العاملين ليست لهم القدرة على التعريف بالفوائد الممكنة من تطبيق الأفكار المبتكرة.		
DFI7	أغلب العاملين لا يقومون بتحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة.		
DFI8	أغلب العاملين لا يشجعون زملائهم الآخرين على تقديم الأفكار المبتكرة.		
DFL1	أغلب العاملين لا يحصلون على الدعم والتشجيع المناسبين عند تقديمهم لأفكار جديدة.	تدهور م قدرات التعلم الوظيفي DFL	
DFL2	أغلب العاملين لا تجد مبادراتهم الخاصة بتطوير العمل تجاوباً مما يؤثر ذلك على رغبت زملائهم في توليد أفكار جديدة.		
DFL3	أغلب العاملين لا يتوجهون نحو تبني المخاطرة.		
DFL4	أغلب العاملين لا يتم تشجيعهم على التفاعل مع البيئة الخارجية مثل: (المنافسين والعملاء والمعاهد التكنولوجية والجامعات والموردين ... الخ).		



DFL5	أغلب العاملين لا يتم تشجيعهم على التواصل مع زملائهم في مختلف المستويات الوظيفية.
DFL6	أغلب العاملين لا تتوفر لهم قنوات اتصالات فعالة داخل مجموعة العمل.
DFL7	أغلب العاملين لا يشتركون مع فرق عمل متعددة المهام.
DFL8	أغلب العاملين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الهامة.
DFL9	السياسات العامة لا تتأثر بوجهات نظر العاملين فيها.

المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانياً: معدل الإستجابة:

من أجل التأكد من مصداقية العينة في تمثيلها لمجتمع البحث تمثيلاً دقيقاً وكافياً، وزع الباحثين بصورة مباشرة (250) إستبانة على عينة عشوائية Random Sample من موظفي شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الفرات الأوسط (زين العراق، آسياسيل، كورك، أتلاندا، كلمات) بإستخدام طريقة العينة الطبقية Stratified Sampling، وللمدة (من 2014/6/1 ولغاية 2014/8/1)، وبعد أن تم إسترجاع (193) استبانة انه تبين إن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (184) إستبانة وبمعدل إستجابة (74%). ويوضح الجدول (11) في أدناه، عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة ومعدل الإستجابة العام.

الجدول (11) معدل الإستجابة

الحالة	العدد	النسبة المئوية %
عدد الإستبانات الموزعة	250	100
عدد الإستبانات غير المسترجعة	57	23
عدد الإستبانات المسترجعة	193	78
عدد الإستبانات التي لم تملأ بالكامل	6	3
عدد الإستبانات الشاذة * (Outliers)	3	1
عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	184	74

المصدر: من إعداد الباحثين.

رابعاً: وصف عينة المستجيبين:

من أجل إعطاء وصف دقيق لعينة البحث، فإن المستجيبين على المقياس قد أجابوا عن مجموعة من الفقرات الأخرى التي تتعلق بـ(الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة)، وموضح في الجدول (12) في أدناه.

الجدول (12) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	98	53
	أنثى	86	47
المجموع الكلي		184	100
الحالة الاجتماعية	أعزب	111	60
	متزوج	70	38
	غير ذلك	3	2



100	184	المجموع الكلي	
35	64	25 -18	العمر
33	60	33-26	
16	30	41-34	
8	15	49-42	
8	15	50 فأعلى	
100	184	المجموع الكلي	
15	28	إعدادية	مستوى التعليم
28	51	دبلوم	
23	43	دبلوم عالي	
34	62	بكالوريوس	
100	184	المجموع الكلي	
18	33	أقل من 1	عدد سنوات الخبرة
50	92	5-1	
29	54	10 -6	
3	5	15-11	
*	*	20 -16	
*	*	25 -21	
*	*	أعلى من 25	
100	184	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS v.20.

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التأكد من مدى ملائمة وصلاحيّة البيانات التي تم جمعها لإجراء عدد من الإختبارات والتحليلات الإحصائية وكذلك لضمان دقة نتائج البحث الحالي ، فلقد إستعان الباحثين بالبرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v.20 للتحقق من إنها تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا وموضح في أدناه.

أ. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير النسيان التنظيمي:

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير النسيان التنظيمي ظهرت مجموعة من النتائج و هو موضح في الجدول (13) في أدناه.

الجدول (13) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير النسيان التنظيمي

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
OFU7	1.000	5.000	-.466	-2.582	-.404	-1.117
OFU6	1.000	5.000	-.477	-2.644	-.404	-1.119
OFU5	1.000	5.000	-.469	-2.596	-.342	-.946
OFU4	1.000	5.000	-.463	-2.566	-.256	-.708
OFU3	1.000	5.000	-.446	-2.467	-.324	-.896
OFU2	1.000	5.000	-.511	-2.828	-.154	-.427
OFU1	1.000	5.000	-.432	-2.392	-.334	-.924
OFP12	1.000	5.000	-.906	-5.018	.529	1.465
OFP11	1.000	5.000	-.931	-5.153	.637	1.765
OFP10	1.000	5.000	-.918	-5.082	.567	1.571



OFP9	1.000	5.000	-.933	-5.167	.590	1.635
OFP8	1.000	5.000	-.906	-5.016	.491	1.359
OFP7	1.000	5.000	-.964	-5.340	.625	1.730
OFP6	1.000	5.000	-.931	-5.153	.597	1.652
OFP5	1.000	5.000	-.994	-5.504	.630	1.744
OFP4	1.000	5.000	-.931	-5.153	.597	1.652
OFP3	1.000	5.000	-.959	-5.308	.657	1.820
OFP2	1.000	5.000	-.878	-4.864	.443	1.227
OFP1	1.000	5.000	-.887	-4.913	.523	1.448
Multivariate					260.559	62.558

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

وعلى وفق للقاعدة التي أشار لها (Hair et al. (2010)، فإن قيم كل من Skew و Kurtosis الظاهرة في الجدول (29) في اعلاه، تقع جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن البيانات المتعلقة بمتغير النسيان التنظيمي مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى. ب. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير تدهور المقدرات الوظيفية:

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير تدهور المقدرات الوظيفية ظهرت مجموعة من النتائج و هو موضح في الجدول (14) في أدناه.

الجدول (14) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير تدهور المقدرات الوظيفية

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
DFI8	1.000	5.000	-.313	-1.734	-.893	-2.472
DFI7	1.000	5.000	-.561	-3.106	-.804	-2.227
DFI6	1.000	5.000	-.386	-2.137	-.917	-2.540
DFI5	1.000	5.000	-.266	-1.473	-1.053	-2.917
DFI4	1.000	5.000	-.425	-2.352	-1.065	-2.948
DFI3	1.000	5.000	.167	.922	-1.123	-3.110
DFI2	1.000	5.000	-.022	-.121	-1.105	-3.060
DFI1	1.000	5.000	-.130	-.718	-1.207	-3.341
DFL9	1.000	5.000	-.566	-3.135	-.825	-2.283
DFL8	1.000	5.000	-.666	-3.689	-.687	-1.903
DFL7	1.000	5.000	-.567	-3.138	-.993	-2.750
DFL6	1.000	5.000	-.820	-4.539	-.487	-1.350
DFL5	1.000	5.000	-.666	-3.688	-.800	-2.214
DFL4	1.000	5.000	-.735	-4.071	-.669	-1.852
DFL3	1.000	5.000	-.852	-4.715	.058	.160
DFL2	1.000	5.000	-1.378	-7.630	1.123	3.111
DFL1	1.000	5.000	-.728	-4.032	-.709	-1.963
Multivariate					135.677	36.205

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

إعتماداً على القاعدة التي أشار لها (Hair et al. (2010)، فإن قيم كل من Skew و Kurtosis الظاهرة في الجدول (14) في اعلاه، تقع جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، أي إن البيانات المرتبطة بمتغير تدهور المقدرات الوظيفية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

سادساً : إختبار جودة مطابقة أداة المقياس :

إن الأداة الرئيسة التي تم إستعمالها لجمع بيانات البحث الحالي هي الإستبانة Questionnaire والتي إستندت على مقياس ليكرت Likert الخماسي الذي يتدرج من لا اتفق تماماً-الى- اتفق تماماً



لتحديد إجابات المستجيبين. ونظراً للأهمية التي تتمتع بها أداة القياس في أي بحث تتخذ من المنهج التجريبي Empirical Approach سبيلاً لها، فإن ذلك يتطلب إجراء اختبار جودة مطابقة لها عن طريق استعمال مجموعة من الأساليب تتمثل بـ (الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات)، وموضح في أدناه:

1. الصدق الظاهري:

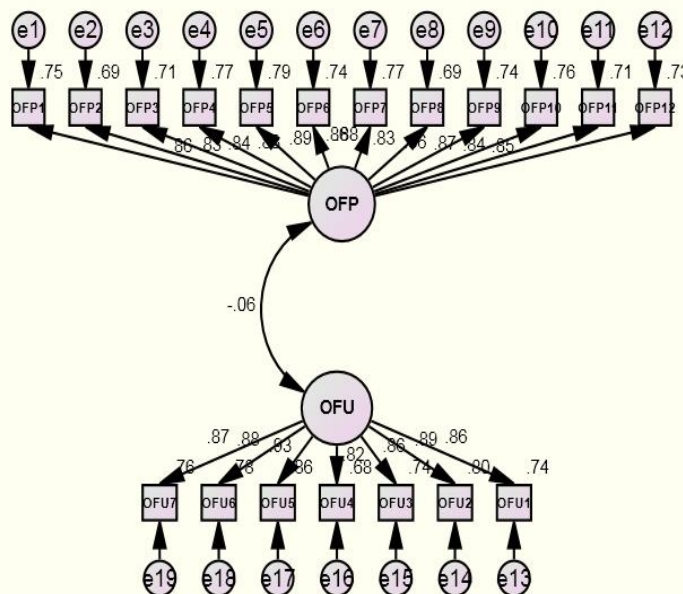
إن الصيغة الأولية لفقرات مقياس متغيرات البحث الحالي قد تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين ومن ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري له، وفي ضوء ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة وحذف بعض فقراته لتصبح أكثر دقة وضوحاً للمستجيبين.

2. صدق البناء (المفهوم):

لقياس صدق البناء (المفهوم) لمقياس متغيرات البحث الحالي تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك عن طريق الإستعانة ببرنامج Amos v.20، وموضح في أدناه.

أ. تحليل العاملي التوكيدي لمتغير النسيان التنظيمي:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى إنتمائه إليه أستعان الباحثين بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير النسيان التنظيمي ويتضح من الشكل (4) في أدناه.



الشكل (4) أنموذج متغير النسيان التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

إعتماداً على أنموذج متغير النسيان التنظيمي الظاهر في الشكل (4) في أعلاه، فإن النتائج الخاصة بتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول (15) في أدناه.



الجدول (15) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير النسيان التنظيمي

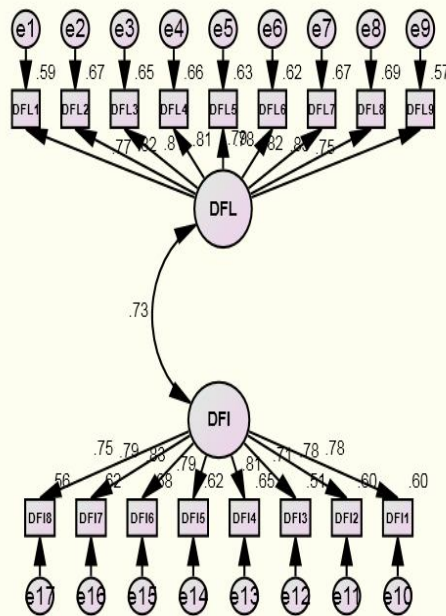
Path	Estimate
OFP1 <--- OFP	.865
OFP2 <--- OFP	.833
OFP3 <--- OFP	.841
OFP4 <--- OFP	.879
OFP5 <--- OFP	.886
OFP6 <--- OFP	.860
OFP7 <--- OFP	.877
OFP8 <--- OFP	.833
OFP9 <--- OFP	.863
OFP10 <--- OFP	.872
OFP11 <--- OFP	.840
OFP12 <--- OFP	.855
OFU1 <--- OFU	.859
OFU2 <--- OFU	.893
OFU3 <--- OFU	.857
OFU4 <--- OFU	.823
OFU5 <--- OFU	.929
OFU6 <--- OFU	.883
OFU7 <--- OFU	.871

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20

وفي هذا السياق قد أشار (Hair et al. (2010، إلى إن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي التوكيدي هي أن تكون (≥ 0.50) ، وهذا يتوافق تماماً مع ما ظهر من نتائج في الجدول (15) إذ أنها تتراوح بين (0.823-0.929). وهذا يعني إن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي المقبولة والبالغة 0.50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير النسيان التنظيمي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ب. تحليل العامل التوكيدي لمتغير تدهور المقدرات الوظيفية:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات المتغير ومدى إنتمائه إليه تمت الإستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير تدهور المقدرات الوظيفية ويظهر في الشكل (5) في أدناه.



الشكل (13) أنموذج متغير تدهور القدرات الوظيفية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

إعتماداً على أنموذج متغير تدهور القدرات الوظيفية الظاهر في الشكل (5) في أعلاه، فإن النتائج الخاصة بتحليل العامل التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول (16) في ادناه.

الجدول (16) نتائج تحليل العامل التوكيدي لمتغير تدهور القدرات الوظيفية

Path	Estimate
DFL1 <--- DFL	.766
DFL2 <--- DFL	.818
DFL3 <--- DFL	.809
DFL4 <--- DFL	.812
DFL5 <--- DFL	.793
DFL6 <--- DFL	.785
DFL7 <--- DFL	.820
DFL8 <--- DFL	.833
DFL9 <--- DFL	.752
DFI1 <--- DFI	.775
DFI2 <--- DFI	.776
DFI3 <--- DFI	.711
DFI4 <--- DFI	.807
DFI5 <--- DFI	.790
DFI6 <--- DFI	.826
DFI7 <--- DFI	.787
DFI8 <--- DFI	.748

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

وفي هذا الإطار قد تطرق (Hair et al. 2010)، إلى إن الأساس المعتمد لقبول قيم التحليل العامل التوكيدي هي أن تكون ($\geq .50$)، وهذا يتلائم تماماً مع ما ظهر من نتائج في الجدول (16) إذ أنها تتراوح بين (.711-.833) وهذا يعني إن جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العامل



التوكيدي المقبولة والبالغة 50، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير تدهور المقدرات الوظيفية مناسبة لتطبيق التحليلات الإحصائية الأخرى.

ج. ثبات المقياس:

من أجل التأكد من إن الاستبانة التي أعدت في البحث الحالي ثابتة وصالحة لقياس المتغيرات، قام الباحثين بإجراء اختبار معرفة الثبات والاتساق الداخلي لفقرات المقياس باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وموضح في الجدول (17) في أدناه.

الجدول (17) ثبات المقياس

المتغير الرئيس	البعد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
النسيان التنظيمي	النسيان التنظيمي الهادف	12	.94
	النسيان التنظيمي غير الهادف	7	.93
مشاركة المعرفة	النية إتجاه مشاركة المعرفة	5	.88
	الموقف إتجاه مشاركة المعرفة	5	.87
	المعيار الشخصي إتجاه مشاركة المعرفة	5	.89
تدهور المقدرات الوظيفية	تدهور مقدرات التعلم الوظيفي	9	.84
	تدهور مقدرات الابتكار الوظيفي	8	.82

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS v.20.

وعلى وفق لـ (Sekaran & Bougie (2010) يُعد $(\alpha \geq .70)$ مقبولاً في الدراسات والبحوث الإدارية. وبذلك فإن نتائج الجدول (17) في أعلاه، تشير إلى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث الحالي إذ قد تراوحت قيم Alpha من 0.82 إلى 0.94، وذلك طبقاً لآراء المستجيبين، وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

سابعاً: بناء نماذج متغيرات البحث وعلى وفق مؤشرات جودة المطابقة:

الخطوة الأولى في بناء نموذج المعادلات الهيكلية النهائي Structural Equations Modeling هي القيام ببناء نماذج لمتغيرات البحث، وعند الرجوع إلى إنموذج البحث الفرضي نلاحظ أنه يتكون من متغير مستقل واحد هو النسيان التنظيمي الذي يتألف من (النسيان التنظيمي الهادف، النسيان التنظيمي غير الهادف) ومتغير تابع هو تدهور المقدرات الوظيفية الذي يتضمن كل من (تدهور مقدرات الابتكار الوظيفي، تدهور مقدرات التعلم الوظيفي). وعملية بناء هذه النماذج يجب ان تتم على ضوء ما يعرف بمؤشرات جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في الجدول (18) في أدناه.

الجدول (18) مؤشرات جودة المطابقة

ت	المؤشر	القاعدة
1	Ratio	أقل من 3
2	P-value	أكبر من أو تساوي 05
3	GFI	أكبر من أو تساوي 90
4	RMSEA	أقل من 05 أو 08

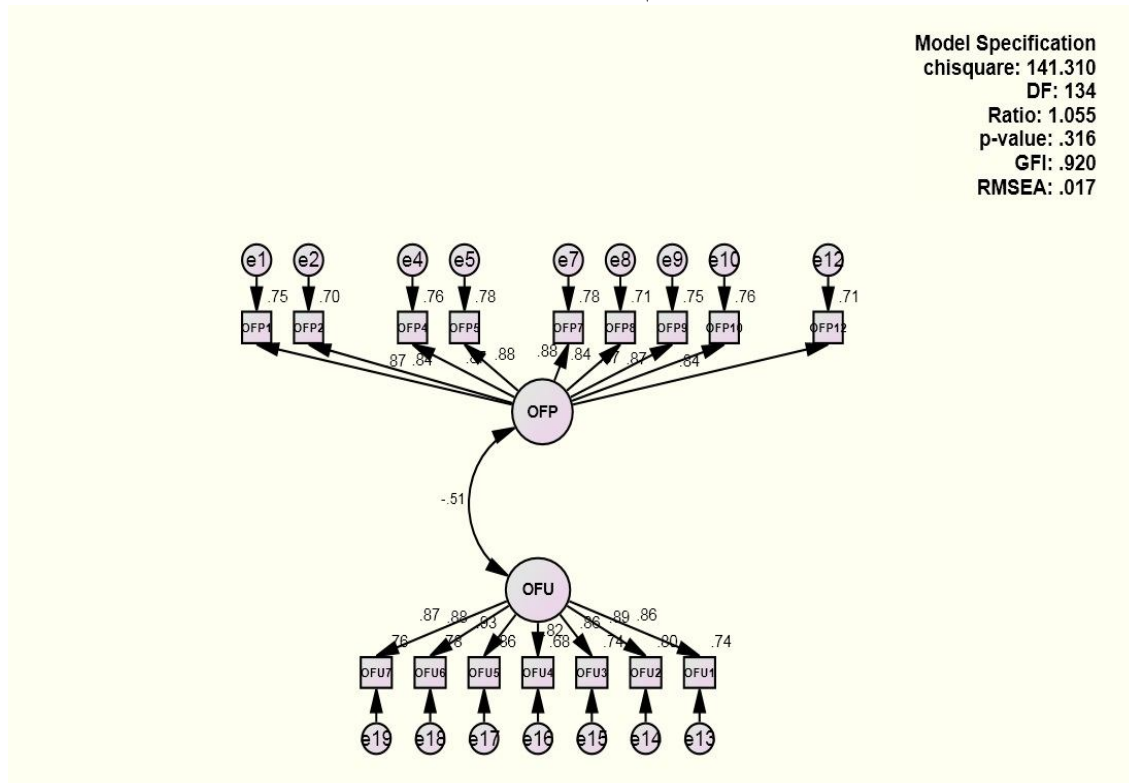
المصدر: إعداد الباحثين بالإعتماد على كل من (Schumacker & Lomax (2004) و Kline (2011).



ومن أجل بناء النماذج على وفق مؤشرات جودة المطابقة المذكورة أعلاه، فإن ذلك يتطلب حذف بعض الفقرات المؤثرة على ذلك والإبقاء فقط على الفقرات التي لها تأثير في تكوين الإتساق الداخلي فقط التي تسهم في توفير جودة المطابقة للنموذج.

1. بناء أنموذج متغير النسيان التنظيمي:

الشكل (6) في أدناه، يظهر الانموذج النهائي لمتغير النسيان التنظيمي الذي يتكون من ستة عشرة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف ثلاثة فقرات.



الشكل (6) أنموذج متغير النسيان التنظيمي وعلى وفق لمؤشرات جودة المطابقة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

وتجدر الإشارة كذلك من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19) في أدناه، إلى أن جميع تقديرات أنموذج متغير النسيان التنظيمي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96.

الجدول (19) تقديرات أنموذج متغير النسيان التنظيمي

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.868	.031	8.455	***
e2	.837	.037	8.716	***
e4	.870	.030	8.425	***
e5	.882	.029	8.283	***
e7	.881	.029	8.302	***
e8	.843	.036	8.638	***
e9	.868	.031	8.414	***
e10	.870	.030	8.433	***
e12	.844	.036	8.667	***
e13	.859	.041	8.437	***
e14	.893	.028	7.995	***

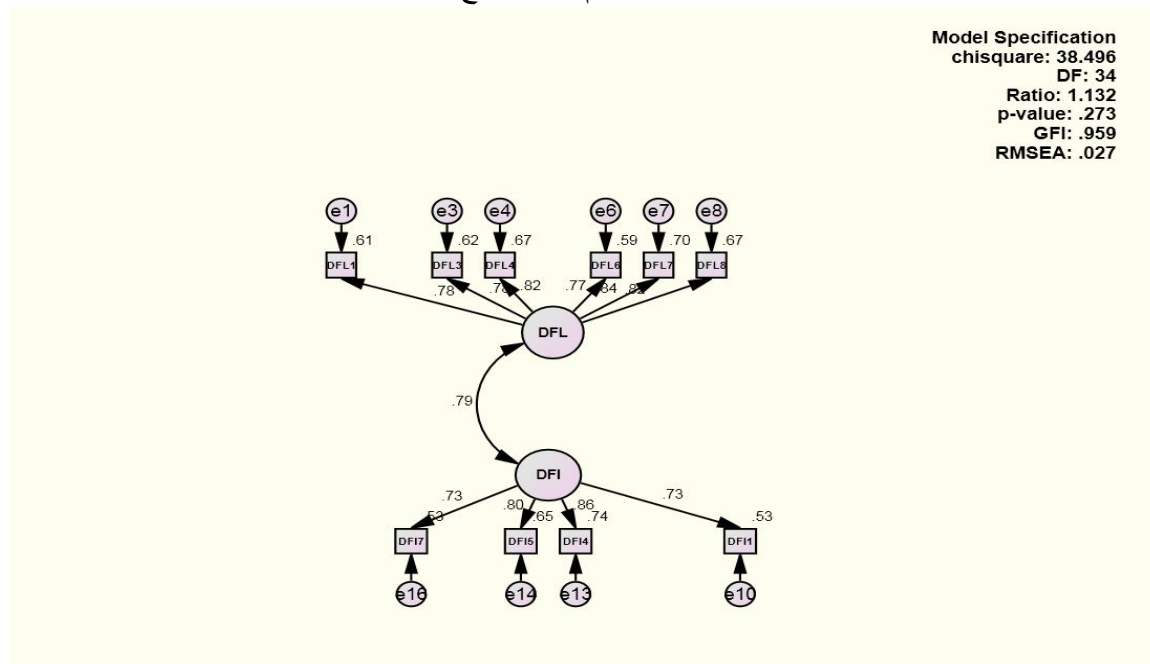


e15	.857	.039	8.469	***
e16	.823	.042	8.690	***
e17	.929	.022	7.072	***
e18	.883	.034	8.145	***
e19	.871	.035	8.322	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

2. بناء نموذج متغير تدهور المقدرات الوظيفية:

الشكل (7) في أدناه، يبين الانموذج النهائي لمتغير تدهور المقدرات الوظيفية الذي يتكون من عشرة فقرات، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف سبع فقرات.



الشكل (7) أنموذج متغير تدهور المقدرات الوظيفية وعلى وفق لمؤشرات جودة المطابقة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

وتجدر الإشارة كذلك ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20) في أدناه، إلى أن جميع تقديرات نموذج متغير تدهور المقدرات الوظيفية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 1.00$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96.

الجدول (20) تقديرات نموذج متغير تدهور المقدرات الوظيفية

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.781	.075	8.318	***
e3	.784	.054	8.270	***
e4	.818	.062	7.894	***
e6	.771	.065	8.399	***
e7	.839	.060	7.658	***
e8	.816	.058	7.918	***
e10	.730	.094	8.141	***
e13	.858	.066	6.197	***
e14	.805	.076	7.356	***
e16	.728	.078	8.218	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

ثامناً: اختبار الفرضيات:

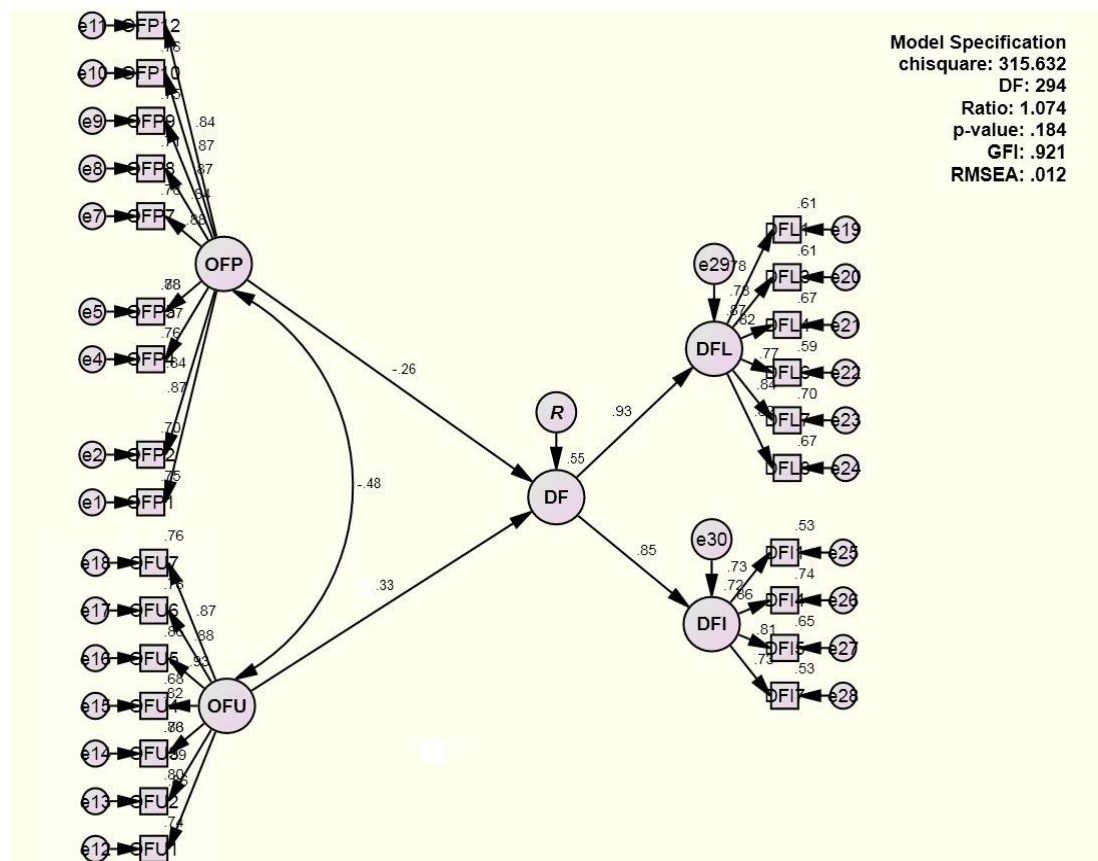
من أجل اختبار فرضيات البحث الحالي تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي AMOS v.20 ويتضح فيما يأتي:

الفرضية الرئيسة تنص على: ((إن أبعاد النسيان التنظيمي لها تأثير معنوي في تدهور المقدرات الوظيفية)) وينبثق عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين، هما:

أ. النسيان التنظيمي الهادف له تأثير معنوي عكسي في تدهور المقدرات الوظيفية.

ب. النسيان التنظيمي غير الهادف له تأثير معنوي طردي في تدهور المقدرات الوظيفية.

لاختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية التابعة لها تم بناء أنموذج يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير (النسيان التنظيمي-OF) ومتغير (تدهور المقدرات الوظيفية-DF) وموضح في الشكل (8) في أدناه.



الشكل (20) أنموذج اختبار الفرضية

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

من الشكل (20) أعلاه، يظهر أن الأنموذج النهائي لمتغيري النسيان التنظيمي وتدهور المقدرات الوظيفية المكون من ست وعشرين فقرة متوافق مع مؤشرات جودة المطابقة، لذا يمكن الإعتماد عليه في اختبار الفرضية الرئيسة. فلقد أظهرت نتائجه وجود تأثير معنوي عكسي للنسيان التنظيمي الهادف-OF في تدهور المقدرات الوظيفية-DF وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى. وبالمقابل



أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي طردي للنسيان التنظيمي غير الهادف-OFU في تدهور المقدرات الوظيفية-DF وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية وكما مبين في الجدول (21) أدناه.

الجدول (21) تأثير أبعاد النسيان التنظيمي في تدهور المقدرات الوظيفية

Path		Estimate	S.E.	C.R.	P
DF	<--- OFP	-.263	.031	8.408	***
DF	<--- OFU	.332	.036	8.633	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

تجدر الإشارة كذلك إلى إن جميع تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الرئيسة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $p < 0.001$ وكذلك قيم C.R. هي أكبر من 1.96 (إنظر الجدول (22) في أدناه)، وهذا ما يدل على قبول هذه الفرضية.

الجدول (22) تقديرات أنموذج إختبار الفرضية الأولى

	Estimate	S.E.	C.R.	P
e1	.868	.031	8.459	***
e2	.837	.037	8.718	***
e4	.869	.030	8.428	***
e5	.881	.029	8.288	***
e7	.882	.029	8.289	***
e8	.844	.036	8.633	***
e9	.868	.031	8.413	***
e10	.870	.030	8.434	***
e11	.844	.036	8.668	***
e12	.858	.041	8.453	***
e13	.894	.028	7.997	***
e14	.857	.039	8.480	***
e15	.824	.042	8.689	***
e16	.929	.022	7.089	***
e17	.883	.034	8.159	***
e18	.871	.035	8.337	***
e19	.784	.075	8.308	***
e20	.783	.054	8.297	***
e21	.818	.062	7.924	***
e22	.771	.065	8.408	***
e23	.839	.060	7.689	***
e24	.816	.058	7.939	***
e25	.731	.094	8.131	***
e26	.858	.066	6.217	***
e27	.805	.076	7.360	***
e28	.728	.078	8.224	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS v.20.

وتجدر الإشارة هنا إلى إن نتائج إختبار الفرضية الرئيسة تتوافق مع عدد من الدراسات السابقة كبحث كل من: (López & Sune (2013) ; Doostar et al. (2013) ; Zeng & Chen (2010) (Esfahani et al. (2012); Mehrabi et al. (2013).



المبحث الرابع

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات:

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي خلصت إليها البحث الحالي على وفق ثلاثة محاور، إذ يتناول الأول الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي، أما الثاني فيتضمن استنتاجات مرتبطة بشكل مباشر ببيئة الأعمال، في حين إن الثالث يتعلق باستنتاجات مرتبطة بالجانب التطبيقي، وكالاتي:

1- الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي:

أ- ندرة البحوث التي اهتمت ببحث وتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الحالي (النسيان التنظيمي وتدهور القدرات الوظيفية) في بيئة الأعمال وتحديداً في شركات الاتصال المتنقلة في الفرات الأوسط وعلى وفق للنموذج الفرضي للبحث الحالية.

ب- إن النسيان التنظيمي هو حالة يعبر عنها بمجموعة من الأبعاد التنظيمية والمتمثلة بـ (النسيان التنظيمي الهادف والنسيان التنظيمي غير الهادف) والتي يمكن أن يتم إستخدامها من أجل قياس مستوى النسيان التنظيمي لأي منظمة.

ت- معظم الدراسات السابقة أفصحت عن أن تدهور القدرات الوظيفية يتألف من بعدين هما: (تدهور قدرات التعلم، تدهور قدرات الابتكار) والتي يمكن الإعتماد عليها في قياس مستوى تدهور القدرات الوظيفية لأي منظمة.

2- إستنتاجات مرتبطة بشكل مباشر ببيئة الأعمال:

أ- ينشأ النسيان التنظيمي من وجود بيئة تنظيمية ملتزمة بمشاركة المعرفة من اجل زيادة التعلم والابتكار للذان ان الى زيادة القدرات الوظيفية والتنافسية.

ب- يعد النسيان التنظيمي عامل أساسي لخلق بيئة تنظيمية قابلة لتطوير مقدراتها الوظيفية او تدهورها، وحسب نوع النسيان التنظيمي سواء كان هادف او غير هادف.

ت- يعد التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي من العوامل التي تؤدي لتطوير المقدرات الوظيفية او تدهورها.

ث- امتلاك المنظمة لادارة نسيان جيدة وذات خبرة عالية يتم من خلالها تحديد نوع النسيان هادف او غير هادف الذي سينعكس على تطوير او تدهور المقدرات الوظيفية للعاملين

ج- إمتلاك المنظمة ادارة معرفة جيدة تمكنها كيفية التعامل مع الظروف البيئية التنافسية يعد عامل أساس في تحقيق المقدرات الوظيفية والتنافسية ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- إستنتاجات مرتبطة بالجانب التطبيقي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مجموعة من الإستنتاجات التطبيقية للبحث الحالية وهي:

أ- النسيان التنظيمي الهادف له تأثير معنوي عكسي في تدهور المقدرات الوظيفية، وهي مطابقة لنتائج بحث، وهذا يشير الى ان على الشركات قيد البحث الالتزام بالنسيان التنظيمي الهادف للحد من تدهور المقدرات الوظيفية في الشركة.



ب- النسيان التنظيمي غير الهادف له تأثير معنوي طردي في تدهور المقدرات الوظيفية، وهي تتفق مع بحث، وهذا يشير الى ان على الشركات قيد البحث الالتزام بوضع مجموعة من الاليات التي تساعد في الحد من انتشار هذه الظاهرة ذات النتائج السلبية للشركة من اجل تطوير المقدرات الوظيفية للعاملين.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ادارة فعاله للمعرفة تاخذ على عاتقها اخذ المعرفة المفيدة وزيادتها وتجنب نسيانها، وتحديد المعرفة غير المفيدة وإزالتها، من اجل زيادة القاعدة المعرفية التي تؤدي الى تطوير المقدرات الوظيفية للعاملين والمقدرات التنافسية للمنظمة.
- 2- كيفية ادارة التعلم والنسيان بشكل سليم، حيث يعد التعلم من الموارد غير الملموسة التي تؤدي الى القدرات الوظيفية للعاملين، حيث ان الشركة لا تتعلم فقط لتزيد قدراتها ولكن ايضا لتتسبب بعض المعارف غير المفيدة من اجل مراعاة قدرة الذاكرة التنظيمية في حال اكتساب معرفة جديدة ومفيدة.
- 3- يجب على الشركة زيادة فعالية النسيان التنظيمي الهادف والمتمثل بالنبذ (المعرفة القديمة غير المفيدة) وتجنب العادات السيئة (للمعرفة الجديدة غير المفيدة)، من اجل الوصول الى المعرفة الجيدة التي تساعد الشركة على مواكبة التغيرات والتطورات البيئية والتكنولوجية والبقاء في المنافسة من خلال تطوير المقدرات الوظيفية للعاملين.
- 4- يجب على الشركة وضع اليات تساعد في تجنب ومعالجة النسيان التنظيمي غير الهادف المتمثل (بتدهور الذاكرة، والفشل في النقاط المعرفة عند مشاركتها) ولما لها من تأثير على تدهور المقدرات الوظيفية للعاملين.

References:

First: Books:

1. Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). "Multivariate data analysis: A global perspective". London: Pearson.
2. Hill Charles & Jones, Gareth, " Strategic Management An Integrated Approach ", 8th Ed ,Houghton Mifflin Company ,Boston, New York, 2008.
3. Hitt., Michael., Ireland, R & Hokisson, R., "Strategic Management Competitiveness And Globalization, South- Western College Publishing ,4th Ed, U.S.A, 2001.
4. Kline, R. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.). New York: Guilford Press.
5. Peng, Mike W., " Global Strategy ", Thomson South-Western, U.S.A, 2006.
6. Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). A beginner's guide to structural equation modeling (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, NJ.
7. Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). Research methods for business: A skill building approach (5th ed.). UK: John Wiley & Sons.

Second: Journal & Studies:

- 1- Abbasi, E. & Hejazi, Y. (2010). The role of leadership, culture and organizational learning in promotion of Iranian Agricultural Faculties'



performance, Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education, 56,p: 67-79.

2- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. and Ylöstalo, P. (2007), Enquiry as New Way of Gathering Information in Tykes-Program: Preliminary Results, Finish Ministry of Labour, Helsinki, pp. 55-71, In Workpolitical Journal 2/2007 (in Finnish).

3- Assink, M. (2006), "Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model", European Journal of Innovation Management, Vol. 9 No. 2, pp. 215-233.

4- Branzei, O. and Vertinsky, I. (2006), "Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs", Journal of Business Venturing, Vol. 21 No. 1, pp. 75-105.

5- Chong et al.(2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation? *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 69-87.

6- Chiva et al, 2007.Measuring organizational learning capability among the workforce, International Journal of Manpower Vol. 28 No. 3/4, 2007, pp. 224-242.

7- Esfahani et al, 2012, Studying the Relationship between Organizational Forgetting and Situational Leadership Style (Case of study: Qom's Melli Bank Branches), Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6(9): p. (102-108).

8- Fernandez, V. and A. Sune (2009). 'Organizational forgetting and its causes: an empirical research', Journal of Organizational Change Management, 22, pp. 620-634.

9- López & Sune, 2013, Turnover-induced Forgetting and its Impact on Productivity, British Journal of Management, Vol. 24, p. (38-53) (2013).

10- Moshabbeki et al, 2011, The Impact of Leadership Styles on Organizational Forgetting of Public and Private Hospitals in Tehran Province:2010, Journal of Health Administration 2011; Vol. 14 (44), p. (41-54).

11- Saunila & Ukko, 2012, A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects, Baltic Journal of Management Vol. 7 No. 4, 2012, pp. 355-375.

12- Sepahv et al, 2014, Investigating And Analyzing The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Learning Capability (Case Study: Yasooj Steel Company), International Journal of Current Life Sciences - Vol.4, Issue, 2, pp.278-284, February, 2014.

13- Valle et al, 2004, Training practices and organisational learning Capability Relationship and implications, Journal of European Industrial Training Vol. 28 No. 2/3/4, 2004, pp. 234-256.

Third: Reports:

1- Iraq Telecommunications Report, www.businessmonitor.com, 2014, Published by: Business Monitor International, Senator House 85 Queen Victoria Street, London, EC4V 4AB, United Kingdom, Tel: +44 (0) 20 7248 0468, Fax: +44 (0) 20 7248 0467, Email: subs@businessmonitor.com, Web: <http://www.businessmonitor.com>.

Fourth: Articles:



- 1- Besanko et al, 2007, Learning-by-doing, organizational forgetting and industry dynamics, acknowledge financial support from the NSF under Grant No. 0615615, p. (1- 66).
- 2- Holan et al, 2004, (Managing Organizational Forgetting), MIT Sloan Management Review, VOL.45 NO.2, p. (45 - 51).
- 3- Holan & Phillips, 2004, Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting, Management. SCIENCE, Vol. 50, No. 11, November 2004, pp. 1603–1613.
- 4- Jiang et al, 2010, Management of Organizational Forgetting in Construction of Organizational Absorptive Capacity, Project Supported by Humanities and Social Science Program of Ministry of Education of China, Grant No.: 20090460451),p.(1-6)
- 5- JAIN, 2013, Individual experience and experience working together: Predicting rates of forgetting from knowing who knows what and knowing how to work together, p. (1-30), 2013.
- 6- Mehrabi, 2013, (An Analysis the cause and effect relationships and finding the structural equation model between all aspects of transformational leadership Organizational Forgetting and the perception of productivity), Reef Resources Assessment and Management Technical Paper ;Vol. 38, 2013, p. (336 - 344).
- 7- Zeng & Chen, 2010, The Relationship between Intentional Organizational Forgetting and Organizational Innovation: The Mediating Effect of Organizational Learning Capability, Management Science 47, p. (47-53).