

تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية أ.د كمال عيد الوهاب أحمد أ.م. د أحمد إبراهيم سلمي

أ. أسماء محمد علي الشاعر



كلية التربية



جامعة العريش

# مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

(السنة الثامنة – العدد الحادي والعشرون – يناير ٢٠٢٠م)

[j\\_foea@aru.edu.eg](mailto:j_foea@aru.edu.eg)

تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية أ.د كمال عيد الوهاب أحمد أ.م. د أحمد إبراهيم سلمي

أ. أسماء محمد علي الشاعر

## الإشراف العام

عميد الكلية (رئيس مجلس الإدارة)	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث (نائب رئيس مجلس الإدارة)	أ.م.د. عصام عطية عبد الفتاح

## هيئة التحرير

رئيس التحرير	أ.د. محمد رجب فضل الله
عضو	د. كمال ظاهر موسى
عضو	د. محمد علام محمد طلبة
عضو	د. ضياء أبو عاصي فيصل

## الإشراف المالي والإداري

المسؤول المالي	أ. محمد إبراهيم محمد عربي
المسؤول الإداري	أ. أسماء محمد علي الشاعر

## قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.
٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.
٣. تقدم الأبحاث إلكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٢، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف ( Microsoft Word).
٤. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث المُحكّم بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة. (الزيادة بحد أقصى ١٠ صفحات برسوم إضافية). ولا يزيد البحث المُستل عن ( ٢٠ صفحة ) (الزيادة بحد أقصى ٥ صفحات برسوم إضافية).
٥. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.
٦. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث.
٧. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلّص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.
٨. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواءً قبل البحث للنشر أم لم يقبل. وتحفظ هيئة التحرير بحقها في تحديد أولويات نشر البحوث.

٩. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشمل على ملخص البحث في أي من اللغتين، أو يزيد عدد صفحاتها عن ٣٥ صفحة شاملة الصفحات الزائدة، أو ( ٢٥ صفحة للبحث المُستل )
١٠. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر.
١١. يسهم الباحث في تكاليف نشر بحثه، ويتم تحويل التكلفة على الحساب الخاص بالمجلة. يجب إرسال صورة عن قسيمة التحويل أو دفع المبلغ، مع البحث إلكترونياً. التكاليف تشمل: مكافأة التحكيم، وتكلفة الطباعة والنشر، والحصول على نسخة من العدد، وعدد ( ٥ ) مستلآت من البحث المُحكّم، و ( ٣ ) من البحث المُستل.
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة، وسداد الرسوم المقررة.

## قواعد التحكيم بمجلة كلية التربية بالعريش

فيما يلي القواعد الأساسية لتحكيم البحوث المقدمة للنشر بمجلة كلية التربية بالعريش

### القواعد عامة:

١. مدى ارتباط موضوع البحث بمجال التربية.
٢. مدى مناسبة الدراسات السابقة، وإبرازها لرؤى متعددة.
٣. درجة وضوح أسئلة وأهداف البحث.
٤. مستوى تحديد عينة ومكان البحث.
٥. درجة إتباع البحث لمعايير التوثيق المحددة في دليل رابطة علم النفس الأمريكية، العدد السادس.
٦. احتواء قائمة المراجع على جميع الدراسات المذكورة في متن البحث والعكس أيضاً صحيح.
٧. حدود الدراسة، وتبريراتها.

٨. سلامة تقرير البحث من الأخطاء اللغوية المتعلقة بالنحو والإملاء وكذا المعنى.
٩. تكامل جميع أجزاء تقرير البحث، وترابطها بشكل منطقي.

### **قواعد الحكم على منهجية البحث:**

١. تحديد الفترة الزمنية للبحث.
٢. تحديد منهجية مناسبة للبحث.
٣. تبرير إجراءات للاختيار في حالة دراسة الأفراد أو الجماعات.
٤. تضمين البحث إطاراً نظرياً واضحاً.
٥. توضيح الإجراءات المتعلقة بالجوانب المهنية الأخلاقية مثل: الحصول على موافقة المشاركين المسبقة.

### **قواعد تحكيم الإجراءات:**

١. شرح وسائل جمع المعلومات بوضوح، والعمليات المتبعة فيها.
٢. تحديد وشرح المتغيرات المختلفة.
٣. ترقيم جميع الجداول والأشكال والصور والرسوم البيانية بشكل مناسب وتبويبها والتأكد من سلامتها.
٤. شرح عملية التحليل المتبعة ومبرراتها، والتأكد من اكتمالها وسلامتها.

### **قواعد الحكم على النتائج:**

١. عرض النتائج بوضوح.
٢. توضيح جوانب الاختلاف في حالة تعارض نتائج البحث مع نتائج الدراسات السابقة.
٣. اتساق الخاتمة والتوصيات مع نتائج البحث.

## محتويات العدد ( ١٧ )

هيئة التحرير		السنة السابعة	
الصفحات	الباحث	عنوان البحث	الرقم
مقال العدد			
٤٣-١٥	د / جمال على الدهشان استاذ اصول التربية نائب رئيس مشروع معامل التأثير العربي	معامل التأثير العربي مدخلا للتميز في تقييم وتصنيف الانتاج العلمي المنشور باللغة العربية	١
بحوث ودراسات محكمة			
١٣٢-٤٧	د. محمود محمد أحمد أبو الذهب أستاذ تكنولوجيا التعليم المساعد كلية التربية بالدقهلية - جامعة الأزهر	التفاعل بين نمطين للقطات الفيديو الرقمي وأسلوبين للتعلم عبر بيئة التعلم الإلكتروني وأثره في تنمية مهارات إنتاج الإنفوجرافيك لدي طلاب قسم علم المعلومات .	١
١٩٧-١٣٣	أ.د. حسن مختار حسين سليم أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية - جامعة الأزهر د. محمد أحمد غريب السيد حويحي مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة كلية التربية - جامعة الأزهر وجامعة الملك خالد	تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية	٢
٢٧١-١٩٩	د. هشام يوسف مصطفى العربي أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي المساعد كلية التربية - جامعة العريش	استراتيجية مقترحة لتفعيل دور جامعة العريش في تعزيز الأمن الفكري لدى طلابها	٣

بحوث مستلة من رسائل ماجستير ودكتوراه			
٣٠٥-٢٧٥	<p>الأستاذ الدكتور عبد الحميد محمد علي أستاذ الصحة النفسية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش الأستاذ الدكتور وفاء محمد عبد الجواد أستاذ الصحة النفسية كلية التربية - جامعة حلوان الباحثة/ نجوى حمدي عليوة الشرفاوي</p>	<p>فعالية برنامج تدريبي في تنمية بعض مهارات تنظيم الذات لدى الأطفال المكفوفين</p>	١
٣٣٨-٣٠٧	<p>أ.د. صلاح فؤاد مكاوي أستاذ الصحة النفسية بكلية التربية بالإسماعيلية أ.د. السيد كامل الشربيني أستاذ الصحة النفسية بكلية التربية بالعريش د. محمد إسماعيل البريدي مدرس الصحة النفسية بكلية التربية بالعريش الباحثة/ أسماء محمد عبد الفتاح جمعة الجوهري</p>	<p>الذكاء الروحي والتدفق النفسي لدى الموهوبين "دراسة كينيكية"</p>	٢
٣٧٠-٣٣٩	<p>أ. د / كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية كلية التربية - جامعة العريش أ.م.د / أحمد إبراهيم سلمي أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحثة : أسماء محمد علي الشاعر أخصائي علاقات علمية وثقافية كلية التربية - جامعة العريش</p>	<p>تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية</p>	٣

تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية أ.د كمال عيد الوهاب أحمد أ.م. د أحمد إبراهيم سلمي

أ. أسماء محمد علي الشاعر

## البحث الثالث

# تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية

### إعداد

أ . د / كمال عبد الوهاب أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة العريش  
أ.م.د / أحمد إبراهيم سلمى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد  
كلية التربية - جامعة العريش  
الباحثة : أسماء محمد على الشاعر  
أخصائي علاقات علمية وثقافية  
كلية التربية - جامعة العريش

تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية أ.د كمال عيد الوهاب أحمد أ.م. د أحمد إبراهيم سلمي

أ. أسماء محمد علي الشاعر

## تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية

### إعداد

أ . د / كمال عبد الوهاب أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة العريش

أ.م.د / أحمد إبراهيم سلمى

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة : أسماء محمد علي الشاعر

أخصائي علاقات علمية وثقافية

كلية التربية - جامعة العريش

### مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الذاكرة التنظيمية في تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم تجميع البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع (٢٠٠) استبانة على الفئات الآتية ( الأعمام، ومديرين العموم ومديرين الإدارة ورؤساء الأقسام ). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض المعوقات لتحسين أداء القيادات الإدارية باستخدام الذاكرة التنظيمية قد يرجع سببها إلى ابتعاد القيادات الإدارية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، بالإضافة إلى ضعف إمكانيات القيادات الإدارية في استخدام التقنيات الحديثة في حفظ وتخزين واسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها، وقلة الإمكانيات المالية والمادية اللازمة، وتم وضع تصور مقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية .

## Study Abstract

The study aimed to determine the effect of organizational memory on improving the performance of administrative leaders at Al-Arish University. This study relied on the descriptive approach where data were collected through primary and secondary sources. And general managers, directors of administration and heads of departments). The study concluded that there are some obstacles to improve the performance of administrative leaders using organizational memory. This may be due to the departure of administrative leaders from the use of modern administrative methods. A proposed concept was developed to improve the performance of the administrative leaders at Al-Arish University using organizational memory.

### مقدمة الدراسة:

أهتمت العديد من المؤسسات بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار القيادات الإدارية، والتعرف على المواهب القيادية لديهم؛ وذلك لمدى تأثير مستوى أدائهم في تحقيق أهدافها. كما تساهم القيادات الإدارية في بناء فرق العمل، ونشر

الوعي التنظيمي الداعم للمشاركة وتناقل الأفكار و إنشاء أنظمة اتصال لتحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>.

وتتباين وجهات النظر حول تحديد مفهوم القيادات الإدارية؛ فقد عرفت بأنها النفوذ الاجتماعي الكامن والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم<sup>(٢)</sup>. وقد عرفها عليوة بأنها هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية<sup>(٣)</sup>، ومن هنا نجد أن هناك تعريفات تركز على جانب السمات التي يكتسبها القائد بالخبرة والتعلم، بينما يركز آخرون على عملية التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه.

ويمكن تناول صفات القائد الإداري على النحو الآتي :

#### ١- الصفات الشخصية للقائد الإداري<sup>(٤)</sup>:

- **الذكاء الاجتماعي:** وتتمثل بأن يكون ماهرا في الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم .
- **النشاط العالي:** حيث يركز على المشكلات الهامة والابتعاد عن توافه الأمور.
- **امتلاك الحنكة:** أي ان يكون قادرا على تنظيم المواقف الفوضوية.

(١) ناصر عبد الحميد فرحات، إعداد القيادات الإدارية ودورها في تكوين سماتهم وصفاتهم القيادية، مجلة جامعة الزيتونة ، عدد (٤)، الاردن، ٢٠١٢، ص ١٧٣.

(٢) ابتسام عبد الرحمن حلواني وآخرون، القيادة الإدارية والجوهرية المفقودة دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، دراسة منشوره في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ١٩٩١، ص ١٢٣.

(٣) السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح ، القاهرة، ٢٠٠١، ص ٤٥.

(٤) ناصر عبد الحميد فرحات، إعداد القيادات الإدارية ودورها في تكوين سماتهم وصفاتهم القيادية، مجلة جامعة الزيتونة ، عدد (٤)، الاردن، ٢٠١٢، ص ١٧٧.

• **حس القرار و البديهية:** حيث يوضح مدى مهارة القائد الإداري ومدى

إقدامه على تحمل المسؤولية.

٢- الصفات الإدارية للقائد الإداري<sup>(٥)</sup>:

- **التخطيط:** لا بد أن يقوم بالتخطيط ولا يترك شيئاً للمصادفة.
- **التنظيم:** لا بد أن يعمل في محيط منظم منضبط حتى يبدع في العمل.
- **اتخاذ القرار:** القيادة هي فن اتخاذ القرار، فالقائد يصنع الحدث ولا ينتظره.
- **الإنجاز والعمل بدافع الإبداع:** فالقائد لديه قدرة على إنجاز الأوليات والأبداع في العمل.

وتعد القيادات الإدارية حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما تمثل عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل التنمية الاقتصادية للمؤسسات. وتشهد المنظمات والمؤسسات في وقتنا الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات؛ خاصة مجالات الأعمال والاقتصاد، إذ أبرزت هذه التطورات تحديات عديدة تواجهها المؤسسات والمنظمات المختلفة، ومنها مؤسسة التعليم الجامعي، فقد أصبحت بيئتها المعاصرة أكثر سرعة وتعقيداً وتنوعاً.

لذلك تبحث هذه المؤسسات والمنظمات عن الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات؛ وحيث أن المعرفة هي التي أصبحت تعطي للمنظمات هذه الميزة، ظهر مفهوم إدارة المعرفة (knowledge Management) التي تعني اكتساب المعرفة، وتخزينها، واستعادتها، وتوظيفها. فإن كانت المعرفة مهمة للمنظمات لتحافظ على تنافسها؛ فإن خسارة المعرفة وفقدانها وضياعها تفقد المنظمات هذه الميزة.

<sup>(٥)</sup> أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جامعة الملك عبد العزيز،

ومن هنا؛ بلور العلماء مفهوم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) ((OM)) التي تشمل جميع أنواع المعرفة ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت معرفة صريحة (Explicit)؛ أم ضمنية (Implicit) كتلك التي تتمثل في القيم والأعراف والثقافة التنظيمية التي يمكن استدعاؤها لتوظيفها في العمليات التنظيمية؛ مثل اتخاذ القرار<sup>(٦)</sup>، وللحفاظ على OM، فإن على المنظمة أن تكون قادرة على النظر إلى الخلف.. حيث الأعمال التي أنجزتها؛ وبالتالي أن تتعلم من سلوكها<sup>(٧)</sup>.

وحيث أن أهم مكونات الذاكرة التنظيمية هم الأشخاص العاملون في المنظمة والوثائق المتوفرة فيها، ويتكون محتوى الذاكرة التنظيمية من أنواع مختلفة من المعرفة؛ لذا فإن الذاكرة التنظيمية تمثل جانبا مهما في كل مؤسسة، حيث أن الذاكرة التنظيمية مطلب ضروري من أجل الإنجاز للأهداف بشكل سريع، كما ينظر إلى الذاكرة التنظيمية من مفهوم أنها: "مستودع، أو مخزن للبصيرة، والحكمة الجماعية في المنظمة التي يتم تضمينها في السياسات، والإجراءات، والروتين، والقواعد التي يمكن استرجاعها عند الحاجة"<sup>(٨)</sup>.

وتعتبر تنمية أداء القيادات الإدارية من المهام الأساسية التي تسعى إليها المنظمات؛ حيث أن تنمية مهارات القيادات الإدارية تسهم في رفع مستويات أدائهم كما يسهم في بناء شخصية قيادية قادرة على تحمل المسؤولية، وإدارة المواقف المختلفة

---

<sup>(٦)</sup> عادل هادي حسين البغدادي و هاشم فوزي والعبادي، **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ص ٢١٤-٢٢٠.

<sup>(٧)</sup> عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، عدد(٦٥)، الأردن، ٢٠٠٧، ص ١٥٤-١٧٨.

<sup>(٣)</sup>C.Moorman & A.S.Miner،The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, **Journal of Marketing Research**, 34(1), 1997,p93

كما أنها تزيد من قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصال باعتبارهم أهم موارد المؤسسة<sup>(٩)</sup>.

ومن هنا ترى الباحثة إن الأفراد هم أساس الذاكرة التنظيمية للأفراد يطورون المهارات من خلال مهام وظيفتهم، وأن مشاركة الذاكرة التنظيمية بين أعضاء المنظمة الواحدة يؤدي إلى تحسين أداء القيادات الإدارية؛ كما لها دور كبير في نجاح مؤسسات التعليم العالي.

يتضح مما سبق أهمية الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء للقيادات الإدارية في جامعة العريش، والقدرة على دعم عمليات التواصل بين أفرادها، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها لمواكبة التطور وإعطائها ميزة تنافسية، ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية.

#### مشكلة الدراسة:

رغم قلة الدراسات والبحوث التي تناولت الذاكرة التنظيمية وتأثيرها على أداء القيادات الإدارية؛ إلا إننا وجدنا أن هناك إخفاقا في فهم علاقة الذاكرة التنظيمية وأداء القيادات الإدارية<sup>(١٠)</sup>.

كما إن القيادات الإدارية في المنظمة من أهم موارد الذاكرة التنظيمية؛ فيطلب ذلك الاهتمام والتركيز على الأفراد بما يملكون من معرفة وخبرة ومهارة للقيام بأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، لذلك أصبح ضروريا للمؤسسات تطوير مواردها البشرية لتتلاءم مع التطورات المتسارعة في بيئة العمل، إضافة إلى أن المنظمات تهدف بشكل عام إلى تحقيق الإنتاجية عن طريق مستوى عال من الأداء، فهي تحاول

---

<sup>(٩)</sup> ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١، ص ١٣.

<sup>(١٠)</sup> عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مرجع سابق، ٢٠٠٧، ص ١٦٢.

المحافظة على أصحاب الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز الأعمال من أجل تطوير العمل والتميز عن المنظمات الأخرى.

وللوقوف على المشكلة تم إجراء مقابلة مفتوحة مع بعض السادة مديري العموم ورؤساء الأقسام الإدارية بجامعة العريش وعددهم (٤٥) فردا متمثلة بالسؤال التالي:

**ما هي المشكلات التي تواجه تحسين أداء القيادات الإدارية ؟**

و توصلت المقابلة لمجموعة من النتائج، أهمها:

- ضعف قدرة المؤسسة على عملية إدارة تعليم القيادات الإدارية.
- غياب أو ضعف الاتصال والتعلم بين القيادات الإدارية.
- قلة وجود دورات تدريبية للقيادات الإدارية.
- قلة عدد القيادات الإدارية.
- وجود بعض القيادات في وظائف في غير تخصصاتهم.
- قلة الكفاءة والخبرة على استخدام الكمبيوتر.
- ضعف كفاءة الأجهزة الموجودة في الجامعة لدى بعض الأقسام.
- روتين العمل.
- عندما تأتي قيادات إدارية جديدة للعمل لا يمكنهم البدء في العمل من حيث انتهت القيادات السابقة.

الأمر الذي دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة؛ كمحاولة لعلاج بعض هذه المشكلات التي تواجه تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية. وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يمكن تحسين الأداء للقيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة**

**التنظيمية؟**

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية والفلسفية للذاكرة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما النماذج العالمية المعاصرة لاستخدام الذاكرة التنظيمية في تحسين أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية؟

٣- ما واقع تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش على ضوء استخدام الذاكرة التنظيمية؟

٤- ما التصور المقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية؟

### منهج الدراسة وأدواتها:

طبقا لطبيعة الدراسة الحالية، تستخدم الدراسة المنهج الوصفي، حيث يعد أكثر الأساليب البحثية ملائمة لمجال تلك الدراسة<sup>(١)</sup>، فهو يفيد في تجميع المعلومات المطلوبة والملاحظات، ووصف الظروف الخاصة عن الظاهرة محل الدراسة بهدف تشخيصها، والبحث عن الأسباب الحقيقية لها<sup>(٢)</sup>.

والتوثيق الإحصائي باستخدام استبيانة كأداة تم إعدادها للحصول على المعلومات، بهدف جمع البيانات وتحليلها. وبالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

### حدود الدراسة:

يمكن عرض حدود الدراسة على النحو الآتي:

١- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة في حدها الموضوعي على تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية.

٢- **الحدود المكانية:** ستمثل الحدود المكانية لهذا البحث بجامعة العريش في مدينة العريش بمحافظة شمال سيناء.

٣- **الحدود البشرية:** أن الحدود البشرية لهذا البحث ستمثل في القيادات الإدارية للعاملين بجامعة العريش من أمناء الكليات ورؤساء الأقسام والمديرين.

### أهداف الدراسة:

(١) بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠، ص ١٦.

(٢) مصطفى رجب حسين طه، مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد، دار العلم والأيمان

للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٩، ص ١٠١.

تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

- تعرف الأسس النظرية والفلسفية للذاكرة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
- الاستفادة من النماذج العالمية لاستخدام الذاكرة التنظيمية في تحسين أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.
- تشخيص واقع أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش على ضوء استخدام الذاكرة التنظيمية.
- الوصول إلى التصور المقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية.

**أهمية الدراسة ومبرراتها:**

تتجلى أهمية هذه الدراسة في نقاط أهمها:

- ١- تقدم الدراسة مزيدا من التوضيح لموضوع الذاكرة التنظيمية، الأمر الذي ربما يضمن إسهاما جديدا للدراسات التي تهتم في حقل الإدارة.
- ٢- يستمد البحث أهميته من كونه إطارا لاختبار تأثير الذاكرة التنظيمية في أداء القيادات الإدارية.
- ٣- تفيد هذه الدراسة أصحاب القرار في الجامعات عن طريق تفعيل الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية في اتخاذ القرارات الإدارية لترقى لمستوى أفضل.

**مصطلحات الدراسة:**

يمكن عرض مصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

- ١- **القيادات الإدارية:** هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>(١٣)</sup>.

(١٣) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ٤٥.

وتتبنى الباحثة التعريف الإجرائي كآآتي: وهو الممارسات والمهام التي يقوم بها القيادات الإدارية بجامعة العريش، والتي تسهم في فعالية وتطوير أهداف الجامعة ومخرجاتها، ويمكن ملاحظتها وقياسها وفق معايير ومؤشرات محددة .

٢- أداء القيادات الإدارية: لغوياً ؛ الأداء في اللغة: يشير المعنى اللغوي للأداء وفقاً للمعجم الوجيز إلى "التأدية"، وأدى الشيء : قام به<sup>(١٤)</sup>. أما الأداء اصطلاحاً، فهو تنفيذ عمل أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين<sup>(١٥)</sup>.

كما يعرف الأداء بأنه" ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، ومن ناحية أخرى يعرفه اللقاني والجمال بأنه: " سلوك يُحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته"<sup>(١٦)</sup>.

هو البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة<sup>(١٧)</sup>.

ويشير الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وأن يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم؛ فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة<sup>(١٨)</sup>.

(١) مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٥م، ص١٠.

(٢) احمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٤م، ص١٦٦.

(٣) عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، تقييم الأداء، مكتبة بن سينا، القاهرة، ١٩٩٦م، ص١٩.

(١٧) وائل محمد صبحي و ظاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التعليم المتوازن، دار النشر وائل، عمان، ٢٠٠٩، ص٣٧.

وترى أمل الشامان<sup>(١٩)</sup> بأنه إنجاز الفرد ما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفعالية. وتتبنى الباحثة التعريف الإجرائي الآتي لـ "أداء القيادات الإدارية": "بأنه الجهد الذي تقوم به القيادات الإدارية من خلال مهام وظيفتهم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة التعليمية".

### ٣- الذاكرة التنظيمية:

يرى والش وأنجسون (Walsh & Ungson) الذاكرة التنظيمية بأنها هي التقنية التي قد تستعمل للاحتفاظ بالمعلومات والاكتساب والاسترجاع بالمنظمة. ويقترح أن تركيب الذاكرة التنظيمية يكون ضمن ستة صناديق تخزين للمعلومات هي<sup>(٢٠)</sup>:

- الأفراد.
- الثقافة " قصص نماذج عقلية " .
- التحويل.
- الهياكل.
- العلوم البيئية.
- المحفوظات الخارجية.

يرى أوليفرا, olivera بأن الذاكرة التنظيمية<sup>(٢١)</sup>: مجموعة الخبرات والأفكار والمعارف والمهارات المكتسبة على مر الزمان التي يتم نقلها إلى العاملين الجدد في المنظمات من خلال الاتصالات والاحتمالات والدورات التدريبية والعلاقات العامة.

---

<sup>(١٨)</sup>الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد(٥٦)، جامعة الجزائر، ٢٠٠٩-٢٠١٠، ص٢١٧.

<sup>(١٩)</sup>أمل بنت سلامة الشامان، أثر من برامج تدريسية لمديرية المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم ،مجلة جامعة الملك سعود، عدد(13) ،المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١، ص١٣٣.

<sup>(1)</sup>J. Walsh & G. Ungson , organizational Memory, **Academy of Management Journal**, 16(1),1991,p.62.

كما عرفها فيشر Fisher<sup>(٢٢)</sup> بأنها نظم معلومات تستند إلى تسجيل المعرفة لغرض جعلها مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً.

وبناءً على ما سبق يمكن تبين التعريف الإجرائي الآتي:

بأنها المعلومات المخزنة داخل جامعة العريش والتي يمكن أن تستعين بها القيادات الإدارية لتحسين أدائها، كما إنها مصطلح يستخدم لوصف إجمالي المعلومات وخبرات الجامعة ، وغالبا ما تأخذ شكل المستندات وقواعد البيانات والتاريخ المالي والخبرات الفردية للموظفين والعاملين بالجامعة.

#### الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم تصنيفها إلى محورين على النحو التالي:

**المحور الأول:** الدراسات التي تناولت القيادات الإدارية.

**المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت الذاكرة التنظيمية.

وسوف يتم عرض المحورين السابقين للدراسات العربية والأجنبية على النحو التالي:

**المحور الأول:** الدراسات التي تناولت القيادات الإدارية، وسوف يتم عرضها وفقا للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

١- دراسة عالية محمد العتيبي، ٢٠١٧ بعنوان<sup>(٢٣)</sup>: " تطوير أداء القيادات الإدارية

بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

---

(2)F. Olivera, Memory systems in Organizations: An empirical investigation of mechanisms for for knowledge collection, storage, and access, **Journal of Management studies**, 37(6),2000, pp.811-832.

(3) G. Fisher, & L.Plan, (1999), Organizational Learning, center for lifelong learning &Design, university of Colorado, spring semester,1999, pp.33-51.

"هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز في جدة في ضوء الإدارة الاستراتيجية من خلال رصد واقع أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، وصممت الباحثة أداة استبانة لتحقيق هدف الدراسة وجهت إلى المجتمع الكلي بكليات فرع البنات والذي يتكون من وكليات الكليات ومشرفات الأقسام ومشرفات الوحدات، تكونت الاستبانة من جزئين:

الجزء الأول خاص بالبيانات الأساسية والتي تحدد خصائص أفراد العينة، والجزء الثاني يشمل أربعة محاور تتعلق بأنماط القيادات الإدارية، وطرق اختيارها، وتدريبها، واستخدام القيادات للتقنيات الحديثة، طبقت علي عينة من (٤٠) فرد، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، واتضح من النتائج أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولا يتم اختيارها وفقا لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة، ولا وفقا لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي، وما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفهم، كما تدرك أهمية جدوى البرامج التدريبية حيث تتزايد وتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالجامعة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الوظيفة الإدارية - المرتبة العلمية - سنوات الخبرة).

كما تم التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات الإجرائية من أهمها تطوير مهارات القيادات الإدارية فيما يتعلق بمهارات التفكير بعامة والتفكير الاستراتيجي بخاصة، كما انه يجب أن تشجع القيادات الإدارية على اتخاذ

---

(٢٣) عالية محمد العتيبي، تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد (١١)، جدة، ٢٠١٧.

المبادرة والمخاطرة المحسوبة والخروج من الأطر التقليدية لإدارة وظائفهم وتمكينهم من الإبداع المهني، والأكاديمي، والإداري من خلال بناء ثقافة تنظيمية حاضنة للإبداع والابتكار.

٢- دراسة خالد مسعود يحي الباروني، ٢٠١٧ بعنوان<sup>(٢٤)</sup> " دور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية" هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة واتجاه العلاقة بين مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظمة حكومية لها سلطة الإشراف على التعليم الفني والتقني بليبيا، هذه المنظمة هي الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني وتضمنت عينة الدراسة (٣٩) قائد إداري في مختلف مستويات المنظمة قيد الدراسة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي في التعاطي مع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على صفيحة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وقد بينت الدراسة على فرضية أساسية هي: ( توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة).

وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة قيد الدراسة، وأثبتت الدراسة ضعف مستوى تأهيل وتدريب القيادات الإدارية بالمنظمة قيد الدراسة، وإن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية متوسط، كما توصلت الدراسة إلى طرح عدد من التوصيات التي من شأنها تقليل بعض الصعوبات التي تعترض تطبيق الإدارة.

---

<sup>(٢٤)</sup> خالد مسعود يحي الباروني، دور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة المكتبات والمعلومات، دار النخلة للنشر، العدد (١٧)، ليبيا، ٢٠١٧.

٣-دراسة ناصر بن علي الصامل، 2011 بعنوان<sup>(٢٥)</sup>: "تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي"، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تنمية المهارات القيادية للعاملين وأدائهم الوظيفي، بالتطبيق على مجلس الشورى السعودي باعتباره من القطاعات الهامة في المجتمع.

بما أن الإدارة في جوهرها هي علاقات إنسانية، ودور القيادة فيها يبرز من خلال قدرة القائد بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل، وأن العناصر الأخرى من أموال وأدوات؛ وإن كانت عناصر ضرورية إلا أنها تستخدم وترتب بواسطة أفراد هم القادة والمرؤوسون.

ويمثل مجلس الشورى أحد القطاعات التي لها دور سياسي واجتماعي في نفس الوقت؛ لذا ينبغي أن يكون هناك مهارة قيادية يتسم بها العاملون وأن تكون مستويات الأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمجلس الشورى السعودي وعددهم (٧١٤) موظف قام الباحث باختيار عشوائية (٢٦٠) موظف في مستويات إدارية مختلفة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة .

نتائج الدراسة:

- إن أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات.

---

<sup>(٢٥)</sup>ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١.

- إن أكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي هي مهارة حل المشكلات أو مهارة الاتصال.
- يسهم التدريب في دور فعال في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي.
- أسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

**المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الذاكرة التنظيمية، وسوف يتم عرضها وفقا للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:**

- دراسات عربية:

١- دراسة نسيم حمودة و علي دبي، ٢٠١٧ بعنوان<sup>(٢٦)</sup>: " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات" هدفت الدراسة إلى معرفة كيف تتمكن إدارة المعرفة من بناء وتطوير الذاكرة التنظيمية. من خلال إسقاط تصورنا هذا على الواقع وفق دراسة حالة لمجموعه من المؤسسات الجزائرية ( سوناطراك، صيدال، كوندور)، إذ تبرز الدراسة أهم المعايير التي يمكن استخدامها كأداة لتقييم ومقارنة أفضل الممارسات لإدارة المعرفة ، كما يمكن للدراسة أن تساعد المؤسسات والباحثين على تعزيز فهمهم لإدارة المعرفة من خلال تقديم صورة واقعية حول أفضل الممارسات في هذا المجال ومعرفة المحاولات والمعوقات والتحديات التي تواجه عملية بناء الذاكرة التنظيمية وكيفية تطويرها.

وللوصول إلى أن لبناء الذاكرة التنظيمية وإدامتها تحتاج المنظمة إلى توفير البنى التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات الضرورية للمؤسسة، وكما أن

---

<sup>(٢٦)</sup> نسيم حمودة و علي دبي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع

داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ٣٢(٢) ،

الجزائر، ٢٠١٧.

أليات وتقنيات اكتشاف المعرفة التي تقدمها حلول إدارة المعرفة تعمل على تحديث الذاكرة التنظيمية.

٢- دراسة إيثار خلف الهميسات، ٢٠١٤ بعنوان<sup>(٢٧)</sup>: "أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية" هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذاكرة التنظيمية على الموارد البشرية وقد توصلت الدراسة ان هناك تأثير ذات دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية بالإضافة إلى توضيح قدرة دعم القرارات المعرفية والاهتمام بوضع أنظمة وتعليمات والاهتمام بالتقنيات حيث أنها تلبي احتياجات الموظف وسير العمل .

٣- دراسة عمر جرادات<sup>(٢٨)</sup>، ٢٠١٣ بعنوان: "أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية" هدفت الدراسة إلى بيان أهمية المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية في القدرة على الحفاظ بأداء المكتبة المعتمد على الخبرة والمعرفة واتخاذ قرارات استراتيجية.

بالإضافة إلى تحديد المعرفة المطلوبة والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمكتبة، عبر مساهمتها في تمكين المكتبة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

وتعتبر عملية المعرفة التشاركية أداة المكتبة الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

---

<sup>(٢٧)</sup> إيثار خلف الهميسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير

تخصص إدارة أعمال ،جامعة بلقاء التطبيقية ،الأردن ،٢٠١٤.

<sup>(٢٨)</sup> عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في

المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، جامعة بلقاء التطبيقية ،الأردن ،٢٠١٣.

وتعتمد جودة اتخاذ القرارات الإدارية على التركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، الناتجة من خلال صنع المعرفة وتنمية شبكات العمل لربط العاملين لكي يتقاسموا المعرفة.

٤- دراسة غسان عيسى العمري، ٢٠١٠ بعنوان<sup>(٢٩)</sup>: "دور تكنولوجيا المعلومات

وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، وهدفت الدراسة إلى بيان دور

تكنولوجيا المعلومات في بناء الذاكرة التنظيمية لتحسين حل المشكلات

التنظيمية واتخاذ القرارات، حيث الدور المهم والضروري.

امتلاك المؤسسات الأمنية في الحاضر والمستقبل لتكنولوجيات المعلومات،

كضرورة تنافسية تساعدها في بناء الذاكرة التنظيمية التي تدعم ميزة التنافسية

للخدمات الأمنية المتميزة.

وكذلك دور الذاكرة التنظيمية في إدارة الموارد الذكية التي تمتلكها المؤسسات

الأمنية وتجتنب الغباء التنظيمي "stupidity Organizational" وتجتنب النسيان

التنظيمي "Organizational" amnesia

٥- دراسة الزغبى<sup>(٣٠)</sup>، ٢٠٠٩ بعنوان: "كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة

التنظيمية" بهدف التعرف على كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة

التنظيمية، ولتحقيق ذلك طورت الاستبيانة ووزعت على عينة من مديري

شركات التأمين الأردنية.

ومن أبرز النتائج أن هناك مستويات جيدة لمدى توافر أبعاد كفاية نظم

المعلومات ومستويات متوسطة لتوافر أبعاد الذاكرة التنظيمية، وأن أكثر أبعاد

كفاية نظم المعلومات تأثيرا في الذاكرة التنظيمية هي ملائمة تحقيق معلومات

---

<sup>(٢٩)</sup> غسان عيسى العمري ، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية،

رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، ٢٠١٠.

<sup>(٣٠)</sup> حسين الزغبى، كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم

الاقتصادية والإدارية ، ٣(١)، الأردن، ٢٠٠٩.

النظام وعنصر الوقت في تقديم المعلومات، وتكامل المعلومات، ومدى توثيق النظام والدعم.

• دراسات أجنبية:

١- دراسة أوليفر وكيسي Casey & Olivera, 2011 بعنوان<sup>(٣١)</sup>: تأملات في الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي.

"Reflections on organizational Memory and Forgetting"

هدفت إلى دراسة الانعكاسات حول الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي، وتوضيح العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والنسيان التنظيمي، وتحديد المناطق التنظيمية التي تحتاج إلى التطوير من أجل تحسين الفهم لهما. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الذاكرة التنظيمية تلعب دوراً مركزياً في نظريات التعلم التنظيمي والنسيان. والابتعاد عن الأسباب التي من خلالها تضعف الذاكرة التنظيمية؛ بالتالي فهناك ضرورة لفهم الطبيعة الديناميكية للذاكرة التنظيمية والنسيان.

٢- دراسة اوزدمير Ozdemir, 2010 بعنوان<sup>(٣٢)</sup>: فقدان الذاكرة التنظيمية ومشاريع التعلم الإلكتروني.

"Loss of organizational Memory and E-learning projects"

هدفت إلى دراسة فقدان الذاكرة التنظيمية ومشاريع التعلم الإلكتروني، والكشف عن سبب تكرار المؤسسات لنفس الأخطاء التي تحدث في وزارة التربية والتعليم في تركيا، تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في السلطات التربوية التركية في وزارة التربية والتعليم: (الأكاديميين، والموظفين والاستشاريين والعاملين). أثناء تطبيق التعلم الإلكتروني. واستخدمت الدراسة المنهجية النوعية

<sup>(3)</sup> A.Casey & F. Olivera, Reflections on organizational Memory and Forgetting, **Journal of management Inquire**,20(3),2011.

<sup>(1)</sup> Selcuk Ozdemir, To Err Is Human, but to persist is Disabological: Loss of organizational Memory and E-learning projects ,computers & Education, **Journal Computers & Education**, 55(7), Turkey,2010.

القائمة على المقابلة المباشرة في عملية جمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن الوزارة لم تكن قادرة على تنظيم النشر، أو إعادة استخدام المعارف والخبرات المكتسبة من خلال دورة حياة خبرات مشاريع التعلم الإلكتروني، بالتالي عدم القدرة على إيجاد الذاكرة التنظيمية.

٣- دراسة مارينا وإيزابيل Marina & Isabell, 2010<sup>(٣٣)</sup> بعنوان: كيف

تتذكر المنظمات؟ تأثير الهيكل التنظيمي على الذاكرة التنظيمية.

### "How Do Organizations Remember? The Influence of Organizational Structure on Organizational Memory"

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

٤- دراسة تشن ويان Chen & Yuan, 2008<sup>(٣٤)</sup> بعنوان : تأثير

رواية القصص في الذاكرة التنظيمية.

(2)F. Marina & W. Isabell, How Do Organizations Remember? The Influence of Organizational Structure on Organizational Memory, **Organization Studies**,31(4), Germany,2010.

(1) Pin-Han. Chen&Mang-Shu. Yuan, Influence of Storytelling toward Organizational Memory, **Journal of Educational Media & Library Sciences**,45(4),2008.

## "Influence of Storytelling toward Organizational Memory"

هدفت الدراسة للكشف عن أهمية رواية القصص على بناء الذاكرة التنظيمية ودور القيم الموجودة في المؤسسة في رواية القصص أو عدم رواياتها وتخزين وتبادل المعلومات أو المعرفة عن طريق تبادل المعارف. وحسب الدراسة الذاكرة التنظيمية هي واحدة من الأصول غير الملموسة للمؤسسة حيث تخزن الخبرات والمعارف السابقة، وتدعم استراتيجية المؤسسة، وتحسن فاعلية المؤسسة. فمن المهم إنشاء وتطوير الذاكرة التنظيمية. ويمكن تخزين الثقافة التنظيمية من خلال رواية القصص، وأنها هي واحدة من أدوات الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية. إلى جانب ذلك، الجامعات مهمة في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة بسبب تأثير الذاكرة التنظيمية على التفكير والسلوك، ومواقف الأعضاء، ففكر الجامعات وروحها، وثقافتها يمكن نقله عن طريق رواية القصص .

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

٥- دراسة كونكلين 2001, Conklin بعنوان<sup>(٣٥)</sup>: تصميم الذاكرة التنظيمية

### "organizational memory design"

هدفت دراسة تصميم الذاكرة التنظيمية إلى التعرف على المعوقات التكنولوجية والثقافية التي تحول دون اكتساب المعرفة وجعلها معرفة واضحة، إذ

(2) jeff Conklin, Organizational Memory Design, preserving Intellectual Assets in knowledge economy, 2001.

تستخدم برمجية المجموعات والبريد الالكتروني وغيرها. ولكن هذه البرمجيات وحدها قد تخفق في إيجاد ذاكرة تنظيمية سهلة الوصول، لأن بناء الذاكرة التنظيمية بحاجة إلى جهد توثيق إضافي بحيث يصل إلى المعرفة المقصودة. وقد حددت الدراسة أربع معيقات هي: صعوبة انتزاع المعرفة الضمنية، فقدان الوثائق للسياق التنظيمي، حجم المعلومات، والنسيان التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى تصميم نظام عرض للمعرفة يتغلب على المعوقات التي تحول دون اكتساب المعرفة الشكلية أثناء الاجتماعات، ذلك بالتركيز على مدخل تحسين الاتصالات التي تقود إلى الفهم المشترك باستخدام مادة الانترنت وبرمجيات النص لاكتساب المعرفة من التفكير والتعلم من المشاريع المعقدة والكبيرة، وتعزيز المحصلة من فرق العمل. ويتكون نظام العرض من ثلاث مكونات أساسية: فرز المعرفة، تنظيمها بشكل هيكلي، وأخيرا عرض المعرفة للمجموعة على شكل فضاء تشاركي معرفي يكتسب ويتعلم من السياق التفاعلي للمجموعة.

كما تضمنت الدراسة جانبا آخر أوضح الباحث من خلاله الخطوات اللازمة نحو بناء الذاكرة التنظيمية مقارنة بذاكرة الحاسوب وذاكرة البشر، خرجت بعرض أهم التقنيات الشائعة لانتزاع المعرفة الضمنية؛ متمثلة بأنظمة العرض ونظام المحادثات الإبداعية.

٦- دراسة والش وينغسون Walsh&Ungson,1991 بعنوان<sup>(٣٦)</sup>:

الذاكرة التنظيمية

"organizational memory"

هدفت إلى تغيير النظر في مفهوم الذاكرة التنظيمية ومكوناتها، حيث انتقد الفهم المعتمد على منطلقات صناعية في بناء مكوناتها، ونقلتها إلى المفهوم الذي

(1) J.Walsh & G. Ungson ; " organizational Memory". **Academy of Management Journal**, 16(1),1991.

يشرك المكون العقلي البشري حيث أنها لفتت الانتباه إلى دور الأشخاص في تركيب هيكل الذاكرة التنظيمية باعتبارهم أحد أهم مكوناتها، وحددت هذه الدراسة مخازن الذاكرة بستة مخازن هي (الأشخاص، الثقافة التنظيمية، التحولات، الهيكل التنظيمي، وبيئة منظمة) ويتركز وجود هذه المخازن داخل المنظمة باعتبار المكون السادس وهو الأرشيف الخارجي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات نجد أن:

- الذاكرة التنظيمية تلعب دورا مهما في كل منظمة؛ إذ أنها مطلب ضروري من أجل الانجاز العاجل للأهداف؛ حيث أن الجامعات منظمات مولدة ومستهلكة للمعرفة لابد من الاهتمام بتحسين أداء العاملين فيها.
- هناك بعض المشكلات التي تعوق القيادات الإدارية من أداء العمل بشكل لا يحقق الأهداف بكفاءة عالية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عينة الدراسة المختارة، حيث تقتصر على القيادات الإدارية في جامعة العريش.
- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة؛ إذ استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وتستخدم الدراسة الحالية أيضا المنهج الوصفي.
- سوف تستفيد الدراسة الحالية مما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة حيث تعتبرها أساسا نظريا لها، ومن أهم هذه النتائج:
  - لكي تكون مستويات الأداء للقيادات الإدارية على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية لابد من تدريبهم على الذاكرة التنظيمية، والتوثيق، وتوفير البيئة الملائمة لذلك. وإن الإدارة في جوهرها علاقات إنسانية لذلك دور القائد مهم في تحقيق الأهداف.
  - إن بناء الذاكرة التنظيمية تدعم ميزة تنافسية للمنظمات وتجعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة ممكنة.

- إن الذاكرة التنظيمية تتأثر بعنصر الوقت وتكامل المعلومات ومدى التوثيق والدعم.

### خطوات السير في الدراسة:

سارت الدراسة وفقا للخطوات الآتية:

#### • الخطوة الأولى:

يتم فيها تحديد الإطار العام للدراسة؛ ويشتمل على مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة وحدودها، منهج الدراسة وأدواته، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة.

#### • الخطوة الثانية:

تضمنت الأسس النظرية والفلسفية للذاكرة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية.

#### • الخطوة الثالثة:

تضمنت النماذج العالمية لاستخدام الذاكرة التنظيمية في تحسين أداء القيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

#### • الخطوة الرابعة:

تضمنت واقع تحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش على ضوء استخدام الذاكرة التنظيمية.

#### • الخطوة الخامسة:

طرح تصور مقترح لتحسين أداء القيادات الإدارية بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية.

#### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الي النتائج التالية:

- 1- قلة فهم القيادات الإدارية لأهمية تقديم التقارير عن أداء العاملين.
- 2- عدم إلمام بعض القيادات الإدارية بالقضايا والمشكلات التي تواجه الجامعة.
- 3- قلة عمل الدورات التدريبية والمحاضرات وغياب الاستشارات الداخلية والخارجية.
- 4- قلة ادراك الجامعة أهمية نشر رؤيتها ورسالتها علي العاملين.

٥- قلة الاهتمام بعمليات البحث والتطوير وعدم الوعي بأهمية توافر الخرائط المعرفية.

٦- ضعف فهم القيادات الإدارية لأهمية استخدام المعدات والتكنولوجيا في استرجاع وتخزين المعلومات.

٧- ضعف الاهتمام بتحديث البيانات الخاصة بالعاملين وشبكات التعارف.

٨- قلة الوعي بأهمية العمل الجماعي لسير العمل علي اكمل وجه.

٩- ضعف الاستفادة من الخبرات الداخلية.

١٠- ضعف التعاون بين الخبرات الحالية والسابقة وعدم توافر بيئة مناسبة للعمل.

وتوصلت نتائج الدراسة الميدانية أن الذاكرة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها متحققة بدرجة متوسطة بجامعة العريش .

وفي ضوء نتائج الدراسة وضعت الباحثة تصورا مقترحا لتحسين أداء القيادات الإدارية

بجامعة العريش باستخدام الذاكرة التنظيمية ، تضمن العناصر الآتية :-

المنطلقات الفكرية للتصور المقترح .

مكونات التصور المقترح .

آليات تنفيذ التصور المقترح .

معوقات تنفيذ التصور المقترح .

متابعة تطبيق التصور المقترح .

## المراجع:-

### - المراجع العربية:

- ١- ابتسام عبد الرحمن حلواني وآخرون، القيادة الإدارية والجوهرية المفقودة دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، دراسة منشوره في مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والادارة، ١٩٩١.
- ٢- أحمد بن داوود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ٢٠٠٠.
- ٣- احمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٤م.
- ٤- أمل بنت سلامه الشامان، أثر من برامج تدريسية لمديرية المدارس ومديرياتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم ،مجلة جامعة الملك سعود، عدد(١٣) ،المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١.
- ٥- إيثار خلف الهميسات، أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال البشرية،جامعة بقاء التطبيقية ،الأردن، ٢٠١٤.
- ٦- بيومي محمد ضحاوي، مقدمة في مناهج البحث، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٠.
- ٧- حسين الزغبى، كفاية نظم المعلومات وأثرها في الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية ، ٣(١)، الاردن، ٢٠٠٩.
- ٨- خالد مسعود يحي الباروني، دور تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة المكتبات والمعلومات، دار النخلة للنشر، العدد(١٧)، ليبيا، ٢٠١٧.

- ٩- عادل هادي حسين البغدادي و هاشم فوزي والعبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ص ص ٢١٤-٢٢٠.
- ١٠- عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد(٦٥)، الأردن، ٢٠٠٧.
- ١١- عالية محمد العتيبي، تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد(١١)، جدة، ٢٠١٧.
- ١٢- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، تقييم الأداء، مكتبة بن سينا، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ١٣- عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، جامعة بلقاء التطبيقية، الأردن، ٢٠١٣.
- ١٤- غسان عيسى العمري ، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، الأردن ، ٢٠١٠.
- ١٥- السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح ، القاهرة، ٢٠٠١.
- ١٦- الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد(٥٦)، جامعة الجزائر، ٢٠٠٩-٢٠١٠.
- ١٧- ناصر بن علي الصامل، تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١١.

١٨- ناصر عبد الحميد فرحات، إعداد القيادات الإدارية ودورها في تكوين سماتهم وصفاتهم القيادية، مجلة جامعة الزيتونة ، عدد (٤)، الاردن، ٢٠١٢.

١٩- نسيم حمودة و علي دبي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية وتفعيل الإبداع داخل المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، ٣٢(٢) ، الجزائر، ٢٠١٧.

٢٠- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٥م.

٢١- مصطفى رجب حسين طه، مناهج البحث التربوي بين النقد والتجديد، دار العلم والأيمان للنشر والتوزيع، كفر الشيخ، ٢٠٠٩.

٢٢- وائل محمد صبحي و ظاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التعليم المتوازن، دار النشر وائل، عمان، ٢٠٠٩.

- المراجع الأجنبية:-

- 1- Casey, A. & Olivera, F., Reflections on organizational Memory and Forgetting, Journal of management Inquire,20(3),2011.
- 2- Conklin, jeff, Organiztional Memory Design, preserving Intellectual Assets in knowledge economy,2001.
- 3- Chen, Pin-Han & Yuan, Mang-Shu ,Influence of Storyeling toward Organizational Memory, Journal of Educational Media & Library Sciences,45(4),2008.
- 4- Fisher,G & Plan,L. , Organizational Learning, center for lifelong learning &Design, university of Colorado, spring semester,1999.

- 5- Oliver,a F., Memory systems in Organizations: An empirical investigation of mechanisms for for knowledge collection, storage, and access, Journal of Management studies, 37(6),2000.
- 6- Ozdemir, Selcuk, To Err Is Human, but to persist is Disabolical: Loss of organizational Memory and E-learning projects ,computers & Education, Journal Computers, 55(7), Turkey,2010.
- 7- Marina, F. & Isabel, W., How Do Organizations Remember? The Influence of Organizational Structure on Organizational Memory, Organization Studies,31(4), Germany,2010.
- 8- Moorman, C. & Miner, A.S, The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity, Journal of Marketing Research, 34(1), 1997.
- 9- Walsh ,J. & Ungson ,G.;" organizational Memory". Academy of Management Journal, 16(1),1991.

## رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق.

## رسالتنا

نشر وتأصيل الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

## سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنوع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.