

علاقة ابعاد الذاكرة التنظيمية ودوران العمل:
دراسة ميدانية

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد

حسن كريم حسن

باحث ماجستير - كلية التجارة - جامعة السويس

دكتور

هدير هلال محمد رشوان

مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

عبد العاطي محمد لاشين

أستاذ الإدارة المالية والاستثمار
كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الرابع - العدد الأول

مارس 2024

رابط المجلة: [/https://safq.journals.ekb.eg](https://safq.journals.ekb.eg)

علاقة ابعاد الذاكرة التنظيمية ودوران العمل: دراسة ميدانية

ملخص: تهدف الدراسة لتفسير العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ودوران العمل، واختبار تلك العلاقة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم قياس متغيرات الدراسة وهي (الذاكرة التنظيمية، دوران العمل) في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتم تطوير النموذج بإضافة بعد إمكانية الوصول إلى المعرفة في هذه الدراسة. تم جمع 385 قائمة تحتوي علي إجابات العاملين عن اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة وبلغ عدد الصالح منها 328 قائمة تم جمعها من العاملين ب 9 شركات من مجتمع الدراسة. تم تحليل البيانات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) من الدرجة الثانية وتم تعديل نموذج الدراسة في ضوء نتائج اختبار الطور الأول للنموذج الذي يحتوي علي عاملين من الدرجة الثانية و33 متغيرا، حتى تم الحصول علي مؤشرات معاملات التوفيق المعيارية بعد طرد 21 متغيرا فرعيا وإبقاء النموذج علي 12 متغيرا فرعيا لمتغيرات الدراسة، وثبتت معنوية النموذج بما يعني أن الذاكرة التنظيمية لها تأثير علي دوران العمل، ووجد أن معرفة الموظف تقلل من دوران العمل، بينما إمكانية الوصول إلى المعرفة لم يكن لها أثر معنوي على دوران العمل، وهذا يحتاج إلى دراسة مستقبلية لتفسيره. توصلت الدراسة إلى أن وجود ذاكرة تنظيمية فعالة داخل الشركة، يمكن أن تخلق تحسينات في استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية. وتوصي باستخدام النتائج من قبل إدارة الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات قائمة على إدارة المعرفة وتحسين أنظمة الاتصال بين العاملين وخلق ثقافة التعاون ومشاركة المعرفة. ومن أهم التوصيات بناء إدارة معرفة تراعي خصائص الذاكرة التنظيمية، وكذلك صياغة استراتيجية للحفاظ على الذاكرة التنظيمية في خلال فترات التغيرات الجذرية التي قد تفرضها التغيرات البيئية على المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الذاكرة التنظيمية ، دوران العمل .

abstract: The study aims to explain the relationship between the dimensions of organizational memory and turnover, to test this relationship, the descriptive analytical method was used, and the variables of the study were measured (organizational memory, turnover) according to the findings of previous studies, and the model was developed by adding the dimension of access to knowledge in this study. 385 lists were collected containing employees' answers about their attitudes towards the study variables, the correct number of which was 328 lists collected from employees of 9 companies from the study population. The data were analyzed using the second-order structural equation modeling (SEM) method, and the study model was modified based on the results of testing the first version of the model, which contains 2 second-order factors and 33 variables, until reaching the Normative indicators. The Normative indicators were obtained after deleting 21 sub-variables and keeping the model on 12 sub-variables for the study variables. The model has been shown to be significant, meaning that organizational memory has an impact on turnover. It has been shown that employee knowledge has an

impact on turnover, while access to knowledge did not have a significant impact on turnover, and this needs a future study to explain this. The study found that having effective organizational memory within a company can lead to improvements in employee retention strategies. It is recommended that the results be used by human resources management in developing a strategy based on knowledge management, and improving communication between employees to create a culture of cooperation and knowledge sharing. One of the most important recommendations is building knowledge management that pays attention to the characteristics of organizational memory, as well as formulating a strategy to preserve organizational memory in times of radical changes.

Keywords: organizational memory, turnover.

مقدمة:

يمثل دوران العمل وترك العاملين لوظائفهم أو منظماتهم، تهديدا للمورد البشري ويعمل علي استنزافه والإخلال بقدرة المنظمة من الاستعادة منه وتهديدا لوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تعمل علي جذب وتطوير والاحتفاظ بالمورد البشري (OH & KIM, 2022)، بالإضافة للمخاطر التي تتعرض لها المنظمة جراء اتباع العاملين هذا السلوك وتتمثل تلك المخاطر في، المخاطر المالية المرتبطة بالتكاليف المباشرة للدوران كتكاليف الاختيار والتوظيف والتدريب (LE ETAL, 2022)، وخسارة القادة والموظفين الرئيسيين (MOORE ETAL, 2022)، وخسارة أعمال المنظمة (GAUTAM & GAUTAM, 2022). وانخفاض الروح المعنوية لبقية العمال (YOUSAF ETAL, 2015)، ويوجهننا مشروع نظام إدارة الموارد البشرية الصادر عن منظمة العمل الدولية الصادر في 2016 من مكتبها الإقليمي في القاهرة¹، للتفكير في مسألة دوران العمل والاحتفاظ بهم بطريقتين مختلفتين، فبحسب المشرفين فإنهم يعتقدون أن أسباب ترك العاملين للعمل يرجع لأسباب مالية، بينما يرى العاملون أن أسباب تركهم العمل لأسباب غير مالية. وحيث إن العالم يشهد الآن حقبة أطلق عليها عصر المعرفة. وبسبب الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في العصر الحالي، نرى الاهتمام المتزايد لفهم تأثير إدارة المعرفة علي النواحي التنظيمية المختلفة، كأثر إدارة المعرفة على دوران العمل (ROBLEK ETAL, 2013)، وعلى الرغم من الدراسات التي تقيس أثر إدارة المعرفة على الدوران، فهناك فجوة (بحسب ما توفر للباحث) تخص تأثير الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد وعمليات إدارة المعرفة على دوران العمل.

أولا: الإطار المفاهيمي:

1- الذاكرة التنظيمية

يعرف (Scalzo, 2006) الذاكرة التنظيمية بأنها هي المعرفة والمعلومات من ماضي المنظمة والتي يمكن الوصول إليها واستخدامها في الأنشطة التنظيمية الحالية والمستقبلية، وقد اهتم الباحثون بشرح الذاكرة من جهات مختلفة

¹ https://www.ilo.org/africa/information-resources/publications/WCMS_622820/lang--ar/index.htm

هي المحتوي ومستودعات الحفظ والعمليات. فمن ناحية المحتوي، يري معظم العلماء أن مكون الذاكرة الأساسي (البيانات، والمعلومات، والمعرفة) (KMIECIAK, 2019). وقد قاموا بتضمين عدة تصنيفات للمعرفة مثل، المعرفة التقريرية والمعرفة الإجرائية (KMIECIAK, 2019)، معلومات مؤسسية ومعلومات ثقافية (LEHNER & MAIER, 2000)، معرفة الموضوع ومعرفة المؤشر (OLIVERA, 2000). وتمثل المعرفة الصريحة والضمنية أشهر تصنيف للمعرفة في الذاكرة التنظيمية، فبحسب (OLIVERA, 2000) تشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة المقننة التي يمكن وضعها على الورق، أو صياغتها في جمل، أو التقاطها في الرسومات، يمكن العثور على المعرفة الصريحة في الملفات والدفاتر وأرفف الكتب وقواعد بيانات الكمبيوتر، وتشير المعرفة الضمنية إلى المعرفة الكامنة في العقل الفردي وهي شخصية وغير موثقة ومكتسبة من خلال التجربة وبديهية ويصعب التعبير عنها أو تدوينها. ومن ناحية مستودعات الحفظ، استخدم مفهوم مستودعات المعرفة لتحديد الوسائل التي تجمع بها المنظمات معرفتها (ARGOTE (1999) (OLIVERA, 2000)، وابتاع هذا التعريف وضع العلماء الكثير مما ما يطلق عليه مستودعات الحفظ مثل تصنيف (WALSH & UNGSON, 1991) الأفراد، والثقافة، والتحولت، والهياكل، والبيئة، والمحفوظات الخارجية، تصنيف آخر يحظى بقبول واسع بين العلماء، فيشير (AL-EDENAT, 2022)، إلى الذاكرة الصلبة مثل المستندات الورقية والمستندات القائمة على الحاسوب والتي تمثل مستودع الحفظ للمعرفة الصريحة، الذاكرة اللينة (عقل الإنسان) والذي يمثل مستودع الحفظ للمعرفة الضمنية. ومن ناحية العمليات، تم تعريف عمليات الذاكرة التنظيمية في (الاكتساب والحفظ والاسترجاع) وذلك منذ دراسة (WALSH & UNGSON, 1991)، وقد أضاف العلماء اللاحقون المزيد من العمليات مثل، إمكانية الوصول إلى المعرفة (OLIVERA, 2000)، الصيانة (Stein (1995) (OLIVERA, 2000)، والنسيان (FOROUGH ETAL, 2000).

2: أبعاد الذاكرة التنظيمية

2-1: معرفة الموظف: يورد (DAMIAN & CABERO, 2022)، أن هدف إدارة المعرفة الرئيسي هو التغلب علي النقص في أعداد العاملين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لأداء أنشطة أعمالهم، وتظهر تلك الحاجة للمهارات بداية من متطلبات السوق، فإنه عندما يزداد الطلب تنشأ احتياجات المنظمات لمجابهة الطلب بزيادة إنتاجيتها، مما ينشئ حاجة الموظفين للمعرفة والمهارة لأداء أنشطة المنظمة الإنتاجية. وسوف يطلب الموظفون تلك المعرفة المفقودة من العاملين الأكثر خبرة الذين يمثلون الذاكرة التنظيمية وهذا ما يراه (DUNHAM & BURT, 2011)، "أن الذاكرة التنظيمية ستتنبأ بالوتيرة التي يطلب من الأفراد بها مشاركة معارفهم"، وإن الموظفين المطلعين أصبحوا معروفين باسم الأشخاص الذين يجب الاتصال بهم للحصول علي المشورة والمعلومات. كانت المعرفة المرغوبة في بيئة المنظمات وتمثل معرفة الأفراد (الذاكرة التنظيمية) بحسب دراسة (DUNHAM & BURT, 2011)،

(DUNHAM & BURT, 2014) هي، المعرفة الاجتماعية والسياسية، والمعرفة الوظيفية، والشبكة الخارجية، والتاريخ، والمعرفة بالصناعية.

2-2: إمكانية الوصول إلى المعرفة: يذكر (DAMIAN & CABERO, 2022) أن هدف المنظمات من الاحتفاظ بالمعرفة يكمن في الاستفادة منها، ولهذا الغرض يحتاج الأفراد إلى معرفة مكان وجودها والعثور عليها، لذلك يحتاج الناس إلى الوصول إليها، وان استرجاع المعرفة يتضمن جوانب العلم حول وجودها وتقييمها. ويشير أيضا (LEHNER & MAIER, 2000) إلى أن الدراسات أظهرت إلى أن المعلومات التي يتعذر الوصول إليها تحدث خطأ باهظة الثمن، ويرجع سبب صعوبة الوصول إلى البيانات والمعلومات إلى أوجه القصور في الاستعلام عن وجودها، مما دعاه في دراسته إلى طرح سؤال كيف يمكن الوصول إلى البيانات؟ وفي سياق الإجابة على تساؤل (LEHNER & MAIER, 2000)، أظهرت دراسة (OLIVERA, 2000) جانبين من جوانب إمكانية الوصول (الموقع - الفهرس)، حيث يشير للموقع بحسب دراسته إلى وصف المعرفة من حيث كونها (مركزية أو مشتتة) (WALSH & UNGSON, 1991)، ففي البنية المركزية للمعرفة يمكن الوصول إلى نفس المحتوى لجميع الأعضاء مثل (قواعد البيانات والمعلومات)، بينما في البنية المشتتة يكون المحتوى في مواقع متعددة مثلا (الشبكات الاجتماعية). وفيما يخص الفهرس يذكر (CHANG, 2017) نقلا عن Akgun (2005) أن الذاكرة متضمنة في عدة مواقع مثل الأفراد والتقنيات والهياكل وغيرها، لذا على المنظمات أن تنشئ مخطط فهرسة لتحديد موقع المعرفة. ويذكر لنا (OLIVERA, 2000) ارتباط إمكانية الوصول مع التكاليف المتصورة مثل (الوقت، تصورات الجهد المبذول) التي ينطوي عليه استرداد المعلومات من المصدر.

3- دوران العمل

يظهر تعريف دوران العمل من حيث الدخول الفعلي أو الخروج الفعلي لدي (AMAH & OYETUUNDE, 2020)، فيعرف دوران العمل لديه بأنه اتجاه تدفق العاملين باتجاه الخروج من المنظمات التي يعملون فيها أو باتجاه الدخول إلى تلك المنظمات. بينما جاء مفهوم الدوران ليمثل الدوران الطوعي في تعريف (LEE ETAL, 2017)، فدوران العمل يعرف بأنه التوقف الطوعي للموظفين عن عضويتهم في منظمة أو مكان عملهم. في حين تظهر تعريفات الباحثين السابقة للدوران أن الدوران هو ترك العمل فعليا للعاملين فإن فريقا آخر من الباحثين يرى أننا يمكننا أن نستبدل تعريف الدوران الفعلي بنية الدوران، ويصوغ (CHENG & WALDENBERGER, 2013)، حجته لاستخدامه نية الدوران للتعبير عن الدوران بدلا من الدوران الفعلي بأن التركيز على نية الدوران يفسح المجال لتفسير أكثر وضوحا.

4: أبعاد دوران العمل

4-1: نية الدوران التنظيمي: يتم تعريف نية الدوران التنظيمي وفقاً ل (YOUSAF ETAL, 2015)، بأنها "قرار الموظف بمغادرة المنظمة طواعية"، فيما يذكر لنا (LI ETAL, 2019)، أن تعريف نية الدوران التنظيمي تمثل النظرة التقليدية لنية الدوران بوجه عام حيث يعرفه بأنه "الأشخاص الذين يغادرون المنظمات، بغض النظر عما إذا كانوا يبقون أو يتركون وظائفهم" وكذلك أطلق عليه في دراسته (هجرة المعلمين) للترقية بينه وبين تعريفه لنية الدوران المهني الذي تمثل (تناقص المعلمين)، كما أنه يفرق ما بين دوافع كلا المفهومين فتتمثل دوافع مثلاً (دعم القائد، دعم الزملاء، بيئة العمل) تأثيراً أكبر على نية الدوران التنظيمي منها على نية الدوران المهني.

4-2: نية الدوران المهني "الوظيفي": تفهم نية الدوران المهني عموماً على أنها "قرار الموظف بترك المهنة" لدي (YOUSAF ETAL, 2015)، ويأتي تعريف (LI ETAL, 2019) ليتناسب مع مصطلحه (تناقص الموظفين) فيعرفه بأنه "الأشخاص الذين يتركون وظائفهم، بغض النظر عن سواء بقوا أو غادروا منظماتهم" ويربطه كذلك بدوافع تختلف عن الدوافع التي ترتبط بنية الدوران التنظيمي مثل (الرضا المهني، الرضا عن الراتب، والدافع الجوهري لاختيار المهنة).

ثانياً: الدراسات السابقة

1- الذاكرة التنظيمية:

يقدم لنا الباحثون ما بين الاتفاق والاختلاف تنوع في تناول الذاكرة التنظيمية وقطاعات تطبيقها ودرجات تأثيرها أو تأثيرها في المتغيرات الأخرى.

فاتفتت عدة دراسات علي كون الذاكرة التنظيمية متغير مستقل واختلقت تلك الدراسات من حيث المتغير التابع وذلك لقياس أثر الذاكرة التنظيمية عليه، فعلي سبيل المثال، اتفتت درست كلا من (KMIECIAK, 2019)، (CHANG & CHO, 2008)، (LI ETAL, 2004) على قياس أثر الذاكرة كمتغير علي الأداء في المؤسسة مثل أداء الموظف أو أداء المنتج الجديد أو الأداء في المؤسسة، (CEGARRA- NAVARRO & LANDROGUEZ, 2020) الرشاقة التنظيمية، (CAMISÓN & VILLAR- LÓPEZ, 2011) الابتكار غير التقني، (DUNHAM & BURT, 2011) التمكين النفسي، بينما جاءت الذاكرة كمتغير تابع في دراسة كل من (NAGAYOSHIA & NAKAMURAB, 2019)، (KMIECIAK, 2019) حيث جاء المستودع القائم علي الحاسوب وثقافة الانفتاح على التوالي كمتغيرات مستقلة لها أثر على الذاكرة التنظيمية في تلك الدراسات، وأخير ظهرت الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط حيث توسطت العلاقة بين مشاركة المعرفة كمتغير مستقل والتمكين النفسي كمتغير تابع في دراسة (FEIZ ETAL, 2017).

ومن جهة التطبيق والنطاق الجغرافي اتفقت دراسة كل من (CEGARRA- NAVARRO & LANDROGUEZ, 2020)، (CAMISÓN & VILLAR- LÓPEZ, 2011)، علي دراسة الذاكرة التنظيمية في سياق المنظمات الأسبانية، كما أنهما اتفقا علي تنوع قطاع التطبيق لتشمل في الدراسة الأولى مجموعة واسعة من الصناعات (مثل تصنيع الأغذية وتجار الجملة والخدمات الاستشارية وتصنيع قطع غيار المركبات وخدمة الطعام)، وفي الدراسة الثانية تغطي مجموعة من الشركات الصناعية الإسبانية. واختلفت مع دراسة (CHANG & CHO, 2008) التي جاءت في ظل السياق الكوري برغم اتفاقها مع الدرستين السابقتين في تعدد القطاعات المدروسة، (NAGAYOSHIA & NAKAMURAB, 2019) لقطاع الخدمات الهندسية في اليابان، (KMIECIAK, 2019) لقطاع النحاس في بولندا، (FEIZ ETAL, 2017) لقطاع الجامعات بإيران.

وأخيرا جاءت نتائج الدراسات السابقة كما يلي، حيث كانت دراسة (CHANG & CHO, 2008) تهدف إلى قياس الأثر المباشر للذاكرة التنظيمية علي المنتج الجديد بالإضافة لاختبار الدور الوسيط للابتكار في العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ونجاح المنتج الجديد، فأظهرت النتائج أنه لا يوجد تأثير مباشر من الذاكرة التنظيمية علي نجاح المنتج الجديد، ولكن علي الرغم من عدم وجود مثل هذا التأثير المباشر للذاكرة التنظيمية علي المنتج الجديد فهي تظهر في حالة توسط الابتكار العلاقة بينهما، فيما اتفقت دراسة كل من (DUNHAM & FEIZ ETAL, 2017) (BURT, 2011) & علي وجود أثر إيجابي للذاكرة التنظيمية علي التمكين النفسي. فيما جاءت دراسة (KMIECIAK, 2019) لتظهر علاقة إيجابية للذاكرة التنظيمية علي أداء المنظمة من خلال إيجابية تأثير الذاكرة التنظيمية علي أبعاد أداء المنظمة الذي حددها في (الابتكار ورضا العملاء)، بينما جاءت علاقة الأثر للذاكرة التنظيمية علي أداء المنظمة بحسب نتائج دراسة (LI ETAL, 2004) نسبية. وأخيرا جاءت نتائج دراسة (CAMISÓN & VILLAR- LÓPEZ, 2011) أظهرت أثرا إيجابيا للذاكرة التنظيمية علي الابتكار غير التقني للمنظمة.

ومن خلال تحليل الدراسات السابقة يظهر أن الغالب فيها ظهور الذاكرة كمتغير مستقل، ونرى أن ظهورها كمتغير مستقل كمؤثر علي متغير تابع يرتبط مع جوانب تنمية وتطوير أداء الموظفين والمنتجات أو المنظمة وهو ما نستنتج منه أن الاتجاه الغالب لدراسة الذاكرة منصب علي الجوانب المعرفية للذاكرة، بينما ندرت وربما انعدمت الدراسات التي تدرس التأثيرات السلوكية للذاكرة التنظيمية، برغم إشارة العديد من الباحثين للمحتوى السلوكي مثل (LI ETAL, 2004) والذي صرح بأن الذاكرة التنظيمية تتكون من مكونات معرفية وسلوكية. ونلاحظ كذلك أن ظهور الذاكرة التنظيمية كمتغير تابع مرتبط بظهور متغيرات مستقلة ذات طابع بناء للذاكرة التنظيمية، كالمناخ الثقافي المطلوب لها أو التقنية التي تساهم في تعزيز وتطوير وتحسين عملياتها. ونلاحظ أيضا مما سبق تنوع القطاعات من حيث إنها قطاعات صناعية وقطاعات خدمية، ويظهر أيضا تنوع الدراسات في سياقات بلدان مختلفة نستنجي من ذلك أن الاهتمام بدراسة الذاكرة التنظيمية كموضوع للدراسة يلقي اهتماما بالغا ومتزايدا في المجال التطبيقي والأكاديمي. وتظهر أيضا معظم النتائج في الدراسات السابقة أن الافتراضات المقدمة لوجود علاقات ارتباطية بين المناخ الذي تتبناه

المنظمة حتى تصبح منظمة متعلمة ومنظمة تحافظ علي معارفها هي جوانب ذات تأثير إيجابي فتظهر تلك النتائج أنه دون سعي المنظمة لتوفير المناخ الملائم للحفاظ علي المعرفة وإدارتها فإن تلك المعارف سوف تضمحل مما يهدد وجود المعرفة داخل المنظمة أو علي الأقل صعوبة الوصول إليها في إطار تنظيمي، كما أن النتائج تظهر الارتباط الإيجابي للذاكرة التنظيمية بالجوانب التنموية للأداء التنظيمي.

2- دوران العمل

بمراجعة الدراسات السابقة، اتفقت جميعها في هذه الدراسة علي اعتبار أن دوران العمل يأتي كمتغير تابع، وبينما اتفقت كل الدراسات علي كون دوران العمل متغيرا تابعا فقد تباينت اتجاهاتهم في المتغير المستقل التي يؤثر عليه فجاءت دراسة (MARQUARDT, 2021) على اعتبار أن القيادة هو متغير مستقل يؤثر علي دوران العمل، فيما جاء المتغير المستقل في دراسة (MOORE ETAL, 2022) تخطيط التعاقب التشغيلي يؤثر علي دوران العمل.

وجاء اتفاق دراسة كل من (MOORE ETAL, 2022) ، (CHEN & QI, 2022)، على أن السياق في الولايات المتحدة مناسب لدراسة دوران العمل كموضوع واختلاف فيما بينهم في قطاع التطبيق فبينما اتخذت الدراسة الأولى القطاع الصحي كمجتمع للدراسة، اتخذت الثانية قطاع السياحة والضيافة مجالا لها. وجاءت دراسة (GAUTAM & GAUTAM, 2022) في السياق النيبالي وقطاع البنوك للتطبيق.

ومن جانب النتائج أظهرت دراسة كل من (CHEN & QI, 2022) ، (GAUTAM & GAUTAM, 2022) اتفاق على كون ضغوط العمل لها أثر إيجابي على معدل ونية الدوران. فيما وأظهرت الدراسات التالية العديد من الآثار علي نية دوران الموظفين، فانت نتائج دراسة (MOORE ETAL, 2022) لتدعم افتراضه بأن التخطيط للتعاقب الوظيفي (تخطيط الاستبدال، تطوير القيادة، إدارة المعرفة) لها أثر على دوران الموظفين باستثناء تخطيط الاستبدال الذي لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية على الدوران. وفي دراسته (MARQUARDT, 2021) ، أظهرت النتائج بأن القيادة الأخلاقية كان لها أثر مباشر على نية الدوران، كما وان هذا الأثر قد استمر بشكل غير مباشر عندما توسطت العلاقة دور الصراع بين العلاقات.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وكونها اتفقت جميعها على اعتبار أن الدوران يتم اعتباره متغيرا تابعا نستنتج أن التفكير الغالب في الدراسات ينصب اهتمامها على تفسير والمتبني بالدوران ومحاولة التحكم به من خلال المتغير المستقل، ويظهر أيضا من مراجعة الدراسات السابقة أن أغلب الدراسات جاءت في الولايات المتحدة الأمريكية، ونستنتج من ذلك أن دولة كالولايات المتحدة الأمريكية كونها أكبر اقتصاد موجود الآن بأنها تولي عناية بموضوع الدوران والمتغيرات التابعة وهذا يعد مؤشر هام على مدى الضرر والخسائر الملموسة والمتصورة الذي يتكبدها الاقتصاد كآثار للدوران وتبعاته. وأخيرا يظهر من نتائج الدراسات السابقة أن هناك مجموعة كبيرة من المتغيرات المستقلة التي تؤثر

على معدل دوران ونية الدوران متنوعة من حيث كونها متغيرات لها مظهر تنظيمي أو فردي، بالإضافة للبيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة

1- الفجوة البحثية

بناء على مراجعة الدراسات السابقة يمكننا تحديد الفجوات البحثية التي تقوم الدراسة الحالية في محاولة معالجتها فيما يلي:

- * الدراسة الحالية هي الأولى (بحسب ما توفر للباحث) التي تدرس أثر الذاكرة التنظيمية علي دوران العمل.
- * برغم تعدد الدراسات الموجهة لدراسة الجانب المعرفي للذاكرة التنظيمية يوجد ندرة في دراسات الذاكرة التنظيمية التي تدرس تأثير الذاكرة التنظيمية علي السلوك المتمثل في دوران العمل.
- * الندرة التي تعانيها دراسات الذاكرة التنظيمية ودوران العمل داخل قطاع البترول.

2- الدراسة الاستطلاعية

لاستكشاف مشكلة الدراسة علي أرض الواقع، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية علي عدد 20 موظفاً من ثلاث شركات من قطاع البترول بعد أن واجه الباحث عدم تعاون من الشركات فيما يخص إجراء الدراسة الاستطلاعية، كان السؤال الرئيسي في الدراسة الاستطلاعية هو السؤال عن مفهوم معرفة الموظف لدى الموظفين، وجاءت كل إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية عن مفهوم معرفة الموظف تدور في فلك أن معرفة الموظف تعبر فقط عن المعرفة الوظيفية للعاملين. وتم وضع الأسئلة الاستكشافية وإجاباتها في الجدول التالي.

جدول (1) النسب المئوية لإجابات عينة الدراسة الاستطلاعية

لا	احيانا	نعم	الفقرات
75%	15%	10%	1- هل تقوم الشركة بتحديد أماكن من يمتلك المعرفة داخلها؟
85%	10%	5%	2- هل تقوم الشركة بإتاحة قوائم بمن يعرف ماذا داخلها؟ وكيفية الاتصال بهم؟
55%	30%	15%	3- هل تقوم الشركة علي دعم سلوك نقل ومشاركة المعرفة بين الموظفين باستخدام نظام المكافآت المادية أو المعنوية؟
15%	25%	60%	4- هل تفكر في ترك الشركة التي تعمل بها مستقبلاً؟
35%	25%	40%	5- هل تفكر في ترك الوظيفة التي تعمل بها مستقبلاً؟

* المصدر من إعداد الباحث طبقاً لنتائج الدراسة الاستطلاعية

تظهر نتائج الجدول السابق أن الثقافة العامة لدى الموظفين داخل شركات قطاع البترول قد حصرت المعرفة المرغوبة لهم في المعرفة التشغيلية دون سواها من المعارف. لا يوجد اهتمام من الشركات بتحديد أماكن معرفتها ومن يمتلكها. لا يوجد اهتمام من الشركات بإتاحة قوائم بمن يعرف ماذا داخلها للموظفين، أو كيفية الاتصال بهم. لا يوجد اهتمام من الشركات علي دعم سلوك نقل ومشاركة المعرفة بين الموظفين وأن مجهود البحث والحصول علي المعرفة تقع على عاتق الموظف نفسه. وتعليقا على تلك النتائج يظهر منها أن الشركات لا يوجد بها ذاكرة تنظيمية رسمية، وفي الغالب تقوم عمليات نقل ومشاركة الموظفين المعرفة بينهم بشكل غير رسمي.

كما وتظهر النتائج أن الموظفين لديهم نوايا ترك العمل لدى المنظمة التي يعملون بها. كما أن الموظفين لديهم نوايا ترك مهني للوظيفة الحالية. تعليقا على تلك النتائج يبدو أن الموظفين لديهم رغبة في ترك منظماتهم، بينما جاءت رغبتهم في ترك وظيفتهم الحالية بشكل أقل.

3- مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في التضارب بين ما يراه العاملين عن أنفسهم في الدوافع التي تجعلهم يقبلون على سلوك ترك العمل، وبين ما يراه المشرفين عليهم، فتظهر إحصائيات مكتب العمل الدولي بالقاهرة أن العاملين يرون أن 88 % من أسباب تركهم العمل أو رغبتهم فيه يرجع لأسباب غير مادية، بينما يرى 89 % من المشرفين عليهم أن الأسباب التي يرجع لها ترك العاملين أعمالهم ترجع لأسباب مادية. لذا فقد جاءت الدراسة لمحاولة تفسير ما يعتقده العاملين عن أنفسهم أن الأسباب المادية ليست هي الأسباب الرئيسية في تركهم العمل. وحيث إن جوانب المعرفة هي رأس المال الذي تبحث عنه المنظمات في موظفيها وما يجعلها تحتفظ بهم، وتبني العديد من الباحثين قياس أبعاد إدارة المعرفة على دوران العمل، ودون إشارة إلى أثر الذاكرة التنظيمية كأحد أبعاد إدارة المعرفة. وطبقا لما تقدم يفترض الباحث وجود علاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ودوران العمل، وتمت صياغة مشكلة الدراسة على شكل تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية كما يلي:

- 1: هل يوجد أثر للذاكرة التنظيمية على دوران العمل في شركات قطاع البترول؟
- 1-1: هل يوجد أثر لمعرفة الموظف على دوران العمل في شركات قطاع البترول؟
- 1-2: هل يوجد أثر لإمكانية الوصول إلى المعرفة على دوران العمل في شركات قطاع البترول؟

رابعاً: أهداف الدراسة

بعد تحديد تساؤلات الدراسة وفق صياغة المشكلة، تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى:

- 1: تفسير أثر الذاكرة التنظيمية على دوران العمل بشركات قطاع البترول.
- 1-1: تفسير أثر معرفة الموظف على دوران العمل بشركات قطاع البترول.
- 1-2: تفسير أثر إمكانية الوصول إلى المعرفة على دوران العمل بشركات قطاع البترول.

خامسا: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى :

1- الأهمية الأكاديمية: إن مفهوم الذاكرة التنظيمية مفهوم حديث نسبيا، فتعتبر دراسة (WALSH & UNGSON, 1991)، أول دراسة تلقي الضوء على هذا المفهوم بشكل تكاملي ولذلك فإن البحث الحالي يعد إسهاما في استكشاف المفهوم ومرجع للباحثين والمهتمين في مجال الإدارة، حيث يلقي البحث الضوء على الآراء والاتجاهات ووجهات النظر المختلفة للباحثين السابقين لمفهوم الذاكرة التنظيمية، بالإضافة إلى إبراز أبعاد الذاكرة التنظيمية متمثلة في (معرفة الموظف، إمكانية الوصول إلى المعرفة).

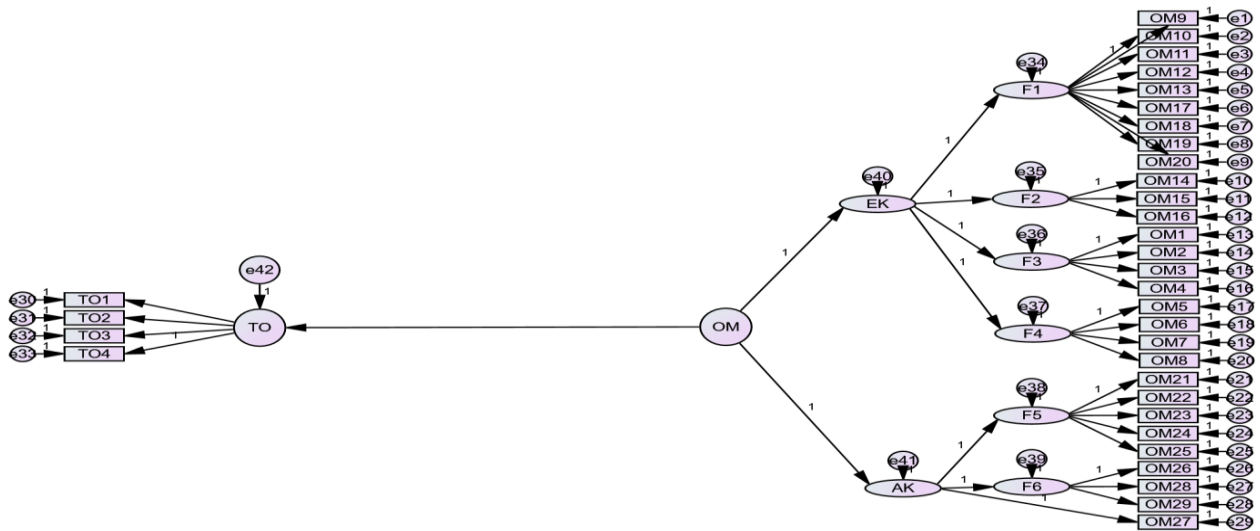
2- الأهمية التطبيقية: تقديم نتائج وتوصيات الدراسة لتساعد متخذي القرار لدى شركات قطاع البترول، ويمكن من خلال تلك النتائج والتوصيات إذا تم تبنيها من قبلهم أن تساهم في مرونة أعلى لدى متخذي القرار في تبني استراتيجيات وسياسات وإجراءات قائمة على إدارة المعرفة ومساهمة الذاكرة التنظيمية في الاحتفاظ بالعاملين وتقليل نية المغادرة لدى هؤلاء العاملين في ترك المنظمة.

سادسا: فروض الدراسة

بناء على تساؤلات وأهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض التالية:

- ف1: يوجد أثر معنويًا ذا دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على دوران العمل بشركات قطاع البترول.
 ف1-1: يوجد أثر معنويًا ذا دلالة إحصائية لمعرفة الموظف على دوران العمل بشركات قطاع البترول.
 ف2-1: يوجد أثر معنويًا ذا دلالة إحصائية لإمكانية الوصول إلى المعرفة على دوران العمل بشركات قطاع البترول.

سابعا : نموذج الدراسة



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي

يظهر من الشكل (1) أنه تم تصميم نموذج الدراسة وفقا لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي، ويبرر تصميم النموذج اعتمادا علي نتائج التحليل بأن بيانات العينة قد أفرزت تحميلا للمتغيرات المشاهدة علي العوامل الكامنة مختلف عما تم اقتراحه في الدراسات السابقة، وسوف يرد تفصيل لذلك في نتائج الدراسة الميدانية.

ثامنا: منهجية الدراسة

1-التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

جدول (2) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المتغير	التعريف الإجرائي
1- الذاكرة التنظيمية	هي المعرفة المحفوظة لدي الموظفون المنتمين للمنظمة ويمكن الوصول إليها
1.1- معرفة الموظف	هي كل المعرفة التي يستحوذ عليها الموظف ويكون له السيطرة عليها
1.2- إمكانية الوصول إلى المعرفة	هي قدرة الموظف للوصول للمعرفة من الموظفين الآخرين وتشمل على معرفته بمكانها ومدى جودة المعرفة بالإضافة لتصورات الجهد المبذول للحصول عليها
2- دوران العمل	هي موقف الموظف تجاه منظمته أو وظيفته من حيث نيته في البقاء أوالمغادرة

* المصدر من اعداد الباحث

2-المقاييس (قائمة الاستقصاء)

سوف تعتمد الدراسة الحالية علي قائمة الاستقصاء ويحدد المستقصي منهم مدى موافقتهم علي عدد من الجمل المتعلقة بموضوع الدراسة، ولتحقيق هذا الغرض تمت الاستعانة بالمقاييس الواردة في الدراسات السابقة.

جدول (3) مقياس معرفة الموظف

الأبعاد	الفقرات	المرجع
المعرفة الوظيفية	1- لقد تعلمت كيفية العمل في وظيفتي بطريقة فعالة . 2- لقد أتقنت المهام المطلوبة من وظيفتي . 3- أعرف جوانب وظيفتي الخاصة بهذه المنظمة . 4- أفهم ما تستلزمه واجبات وظيفتي .	DUNHAM&) (BURT,2014
المعرفة التنظيمية	5- أعرف من يمثل نموذج السلوك المقبول في الشركة . 6- أعرف الصفات الشخصية التي تجعل الشخص مناسبًا هنا . 7- أعرف من الذي تحتاج إلى دعمه في الشركة لإنجاح الفكرة .	DUNHAM&) (BURT,2014

	<p>8- أعرف كيفية تطوير فكرة في هذه الشركة .</p> <p>9- أعرف من كان مسؤولاً عن القرارات الرئيسية التي اتخذت في هذه الشركة .</p> <p>10- أعرف ما ستعنيه القرارات التنظيمية للإدارات المختلفة .</p>	
DUNHAM&) (BURT,2014	<p>11- أعرف أي الشركاء يجب أن أذهب إليهم للحصول على مشورة جيدة تتعلق بالعمل .</p> <p>- الشركاء : هم زملاء في شركات أخرى .</p> <p>12- أعرف الشركاء الذين يجب أن أذهب إليهم للحصول على أخبار الصناعة الدقيقة .</p> <p>13- لديّ شبكة من الشركاء لتبادل المعلومات أو المعلومات المتعلقة بالعمل.</p>	الشبكة الخارجية
DUNHAM&) (BURT,2014	<p>14- أعرف كيف تعمل المنظمات الأخرى في هذه الصناعة .</p> <p>15- أعرف مدى أداء الشركات المماثلة في الصناعة .</p> <p>16- أعرف ما هو النجاح الكبير الذي حققته هذه الشركة .</p>	المعرفة بصناعة المنظمة
DUNHAM&) (BURT,2014	<p>17- أعرف الأخطاء التي أضرت بهذه الشركة حقًا .</p> <p>18- أعرف أكثر ما تأسف الشركة عليه في ماضيها .</p> <p>19- أعرف نقاط التحول الرئيسية في ماضي هذه الشركة .</p> <p>20- أعرف من كان يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء الجسيمة في هذه الشركة .</p>	تاريخ المنظمة

* من إعداد الباحث

جدول (4) مقياس إمكانية الوصول إلى المعرفة

المرجع	الفقرات	الأبعاد
(OLIVERA,2000) (DE CUFFE ETAL,2018)	<p>21- أعرف " من يعرف ماذا " في هذه الشركة .</p> <p>22- أستطيع أن أجد زميلاً يعرف من يملك الخبرة والمعرفة الموجودة في الشركة .</p> <p>23- يسهل الهاتف في الوصول إلى المعرفة الموجودة في الشركة .</p> <p>24- تسهل الشبكات الاجتماعية مثل (what's app) في الوصول إلى المعرفة الموجودة في الشركة .</p>	موقع المعرفة و وسيلة الاتصال
(WOUDSTRA ETAL,2012)	<p>25- أستطيع الوصول إلى من يمتلك الخبرة والمعرفة في الوقت المناسب .</p>	الجهد المتصور

	26- من السهل أن أفهم الشرح الذي يقوم به من يمتلك الخبرة والمعرفة . 27- أشعر بعدم الارتياح من التعامل مع الشخص الذي يمتلك المعرفة.	للحصول علي المعرفة
(WOUDSTRA ETAL,2012)	28- المعرفة التي يمتلكها الشخص ذات صلة بالمعرفة التي أريدها . 29- الشخص الذي يمتلك المعرفة يعرف الكثير عن الموضوع الذي أسأله عنه .	جودة مصدر المعرفة

* من اعداد الباحث

جدول (5) مقياس دوران العمل

المرجع	الفقرات	الأبعاد
CHEN&) (QI,2022	51- كثيرا ما كنت أفكر في ترك الشركة التي أعمل بها حاليا . 52- استكشف فرص العمل في شركة أخرى . 53- من المحتمل أن أعادر الشركة الحالية في المستقبل .	نية الدوران التنظيمي
(LI ETAL ,2019)	54- كثيرا ما كنت أفكر في ترك الوظيفة التي أعمل بها حاليا .	نية الدوران الوظيفي

* من إعداد الباحث

3-مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع الدراسة شركات قطاع البترول، حيث يعتبر الإسهام الاقتصادي الكبير لقطاع البترول سواء التاريخي أو الحديث، مبرر لاختيار هذا القطاع الهام في الاقتصاد المصري. ونظرا لصعوبة اتباع أسلوب الحصر الشامل لكافة مفردات المجتمع والذي يزيد عددها عن (300000) مفردة، لذلك تم الاعتماد علي أسلوب العينة العشوائية. وقد تم اختيار مفردات العينة (384 مفردة) من العاملين بشركات قطاع البترول وفقا لطريقة التوزيع المتناسب (بازرعة، 1989). حيث إن عدد العاملين بالشركات محل الدراسة يزيد عن (91550) مفردة، وذلك عند معامل ثقة 95 % وان حدود الخطأ تبلغ $\pm 5\%$. تم توزيع 405 استمارات علي عينة الدراسة في 9 شركات تابعة لقطاع البترول، كان المسترد منها 385، وكان الصالح منها للتحليل 328 استمارة.

جدول (6) حجم العينة والاستمارات الموزعة والمستردة والقابلة للتحليل

الشركة	عدد العاملين	عدد العينة	العينة التقريبية	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	الاستمارات الصالحة للتحليل
1- أنابيب البترول	5242	21.9	25	25	25	25
2- الجمعية التعاونية	9881	41.4	45	45	39	34
3- السويس للبترول	5935	24.8	25	25	25	19
4- النصر للبترول	5284	22.1	25	25	25	23
5- مصر للبترول	10347	43.3	45	45	45	45
6- بتروجاس	8061	33.8	35	35	32	31
7- خالدة للبترول	13000	54.5	55	55	50	49
8- بتروتريد	17000	71.3	75	75	67	53
9- ابيسكو	16800	70.4	75	75	50	49
المجموع	91550	383.5	405	405	385	328
النسبة المئوية				100%	88.4%	81%

* المصدر من إعداد الباحث

4- حدود الدراسة

- * الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة علي العاملين في شركات قطاع البترول التابعة لوزارة البترول المصرية.
- * حدود الزمن: تم تجميع البيانات الأولية لتحليل العلاقة بين أبعاد الذاكرة التنظيمية ودوران العمل في شركات قطاع البترول خلال الفترة ما بين شهر (يونيو)، وشهر (أغسطس) عام 2023.
- * حدود الموضوع: اقتصرت الدراسة في قياس الذاكرة علي أبعاد (معرفة الموظف، إمكانية الوصول إلى المعرفة)، واقتصرت في قياس الدوران علي أبعاد (نية الدوران التنظيمي، نية الدوران الوظيفي).

5- الأساليب الإحصائية

قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS/ PC25 & AMOS24)، في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- * حساب معامل الارتباط لحساب الاتساق الداخلي، حساب معامل الثبات Cronbach 's coefficient alpha لتقييم ثبات ومصداقية المقاييس.

- * التحليل العاملي الاستكشافي. factor analysis Exploratory.
- * التحليل العاملي التوكيدي. Analysis Confirmatory Factor.
- * تحليل المسار path way analysis لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

تاسعا: نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض

1- الإحصاء الوصفي للمتغيرات

جدول (7) الإحصاء الوصفي للمتغيرات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	المتغير
.74177	4.2652	OM1	الذاكرة التنظيمية
.76927	4.3049	OM2	
.79708	4.2774	OM3	
.67117	4.2744	OM4	
.84372	4.0610	OM5	
.87087	4.0000	OM6	
.89252	3.9604	OM7	
1.07241	3.6555	OM8	
1.08288	3.7378	OM9	
1.05190	3.6128	OM10	
1.07526	3.9055	OM11	
1.06587	3.7500	OM12	
1.03390	3.6402	OM13	
.96200	3.6280	OM14	
.98409	3.6494	OM15	
.96380	3.7226	OM16	
1.13317	3.5183	OM17	
1.11939	3.3232	OM18	
1.07013	3.3963	OM19	
1.10465	3.3171	OM20	
1.10868	3.4207	OM21	
.86561	4.0549	OM22	
.95192	4.0457	OM23	
.93333	3.9787	OM24	
1.14084	3.6159	OM25	
.98188	3.9085	OM26	
1.20891	2.7927	OM27	
.91350	3.5976	OM28	
.95458	3.7591	OM29	
1.41131	2.7957	TO1	دوران العمل
1.23268	2.9024	TO2	
1.31846	2.6707	TO3	
1.30184	2.7195	TO4	

* من إعداد الباحث طبقا للتحليل الإحصائي

من خلال استعراض الجدول السابق الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للعبارات حول الذاكرة التنظيمية تراوحت ما بين (3.31 : 4.30)، وهذا يدل أن أغلب اتجاهات أفراد العينة كانت الموافقة علي عبارات الاستبيان الخاصة بمتغير الذاكرة التنظيمية، وذلك باستثناء العبارة (OM27) التي جاء المتوسط الحسابي لها بقيمة (2.79) أي عدم الموافقة للعبارة وهي العبارة السلبية في المقياس "أشعر بعدم الارتياح من التعامل مع الشخص الذي يمتلك المعرفة". فيما تراوحت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات المتعلقة بدوران العمل ما بين (2.67 : 2.90)، وهذا يدل أن أغلب اتجاهات أفراد العينة كانت عدم الموافقة علي عبارات الاستبيان الخاصة بمتغير دوران العمل.

وأيضاً، نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري لعبارات الذاكرة التنظيمية (0.67 : 1.20)، وبالنسبة لعبارات دوران العمل (1.23 : 1.41)، وكل هذه القيم تقترب من الواحد الصحيح، وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت متجانسة وغير مشتتة.

1: اختبار صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة

1-1: الصدق: (صدق الاتساق الداخلي)، قام الباحث بعمل تحليل الارتباط بين عبارات كل بعد مع درجة البعد نفسه لقياس صدق كل عبارة وكانت النتائج، أولاً: صلاحية جميع العبارات الخاصة بإبعاد المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية (معرفة الموظف، إمكانية الوصول إلى المعرفة) حيث أكدت علي ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.169 : 0.724) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل علي أن جميع العبارات صالحة لقياس أبعاد المتغير الذاكرة التنظيمية. ثانياً: صلاحية جميع العبارات الخاصة بالمتغير التابع دوران العمل (نية الدوران التنظيمي، نية الدوران المهني) حيث أكدت علي ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.819 : 0.917) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى 0.01 وهذا يدل علي أن جميع العبارات صالحة لقياس المتغير التابع دوران العمل.

1-2: الثبات: يعتمد الباحث علي معامل ألف كرونباخ CRONBACH 'S ALPHA لقياس ثبات فقرات وإبعاد الاستبيان، وتقييم مدى اعتمادية العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث يكون هناك تجانس واتساق كبير بين المتغيرات المستخدمة كلما اقتربت قيمة (ALPHA) من الواحد الصحيح. وجاءت معاملات ألف كرونباخ أكبر من 60 % لإبعاد الدراسة وهي (الذاكرة التنظيمية، معرفة الموظف، إمكانية الوصول إلى المعرفة، دوران العمل) وكانت (0.913, 0.907, 0.706, 0.931) علي التوالي، بالإضافة إلى أن معامل الفاكرونباخ للمقياس ككل أكبر من (60 %) حيث جاء يساوي (0.889). وعلي ذلك يمكن الاعتماد عليها في قياس أبعاد الدراسة. وهذا يؤكد على أن جميع

البنود والأبعاد واضحة للمبعوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

2: التحليل العاملي الاستكشافي. (EFA) Exploratory Factor Analysis

تم استخدام برنامج SPSS لإجراء عملية التحليل الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية. وللتحقق من ملائمة عينة الدراسة لإجراء التحليل العاملي يتم الاعتماد على محك كايزر، تم استخدام مقياس KMO الذي يقيس درجة الارتباط بين الفقرات أو المتغيرات وتكون القيمة مقبولة أن كانت أكبر من 0.5، وقد جأت (معرفة الموظف، إمكانية الوصول إلى المعرفة، دوران العمل) بقيم (0.850, 0.719, 0.869) على التوالي. وتم استخدام محك بارتليت للتحقق من أن هناك حد أدنى من الارتباطات في مصفوفة الارتباطات مما يسمح بالتحليل العاملي عليها وللتحقق من أن مصفوفة الارتباط مختلفة عن مصفوفة الوحدة أي أنها دالة إحصائيا، وبالتالي يمكن تحليل البيانات، حيث بلغت قيمته لمتغير معرفة الموظف 3599.970، وبدرجة حرية 190 وقيمة الدلالة الإحصائية 0.000، فيما بلغت قيمته على التوالي للمتغيرات (إمكانية الوصول إلى المعرفة، دوران العمل)، (816.708, 1121.168) وبدرجة حرية (36, 6) على التوالي وكانت قيم الدلالة الإحصائية لجميع المتغيرات 0.000 وهي أقل من 0.05، أي أنها دالة إحصائيا.

تلخيص لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي:

* تم استخدام طريقة التدوير (Varimax) والتي تهدف إلى استقلالية العوامل عن بعضها البعض.

* تحملت معظم الفقرات علي عامل واحد، فيما تم تحميل بعض الفقرات على أكثر من عامل وقد تم تحميل تلك الفقرات علي العوامل ذات الارتباط الأكبر بالفقرات.

* بالنسبة لفقرات مقياس معرفة الموظف، تحملت الفقرات على 4 عوامل بدل من 5 عوامل كما تم اقتراحه في المقياس الأصلي، حيث ضم العامل الأول المتغيرات المرتبطة ب (المعرفة التنظيمية، الشبكات الخارجية) ، والعامل الثاني مثل متغيرات (المعرفة بصناعة المنظمة) ، والعامل الثالث مثل متغيرات (المعرفة الوظيفية) ، والعامل الرابع والأخير مثل متغيرات (السلوك المقبول والمعرفة الإدارية داخل المنظمة).

* وفيما يخص فقرات مقياس إمكانية الوصول إلى المعرفة، (موقع المعرفة ووسيلة الاتصال، الجهد المتصور للحصول على المعرفة، جودة مصدر المعرفة) ، وقد تحملت الفقرات على 3 عوامل بشكل مغاير لعوامل المقياس، حيث مثل العامل الأول (مكان المعرفة، ووسائل الاتصال بحاملها) ، ومثل العامل الثاني المتغيرات المرتبطة ب (جودة مصدر المعرفة) ، فيما مثل العامل الثالث (الجهد الاجتماعي المتصور).

* تم تحميل جميع فقرات المتغير دوران العمل على عامل واحد فقط.

* وأخيراً، تم تصميم نموذج الدراسة وفقاً لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي الشكل (1).

3: التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis

يتم إجراء الخطوة الثانية، وهي إعداد التحليل العاملي التوكيدي بالاعتماد على أساليب النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling.

3-1: التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من المتغيرات منفرداً.

جدول (8) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لكل متغير منفرد قبل وبعد حذف المتغيرات المشاهدة.

CFA Model	Measures	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
	Threshold Values	Less than 3	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	Less than 0.08
EK - B		3.621	0.848	0.798	0.880	0.857	0.843	0.090
AK - B		10.431	0.868	0.763	0.702	0.570	0.684	0.170
TO - B		1.839	0.994	0.971	0.999	0.996	0.997	0.051
EK - A		2.362	0.941	0.909	0.961	0.949	0.935	0.065
AK - A		1.674	0.992	0.969	0.989	0.972	0.973	0.045
TO - A		1.839	0.994	0.971	0.999	0.996	0.997	0.051

*المصدر من إعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

باستثناء نموذج دوران العمل (TO)، يظهر من النتائج السابقة أن النماذج المقترحة لكل عوامل الدراسة غير مقبولة، وتحتاج إلى تعديل حيث إن (CMIN/ DF) أكبر من 3، (RMSEA) تزيد عن القيمة المقبولة (0.08)، ومؤشرات جودة المطابقة لا تقع في المدى المثالي لأنها أقل من (0.90). لذلك يجب تعديل النماذج عن طريق الرجوع إلى صفحة النتائج Modification Indices، لمعرفة أكثر عنصر به نسبة خطأ يتم حذفه من عمود (ml) ثم إجراء التحليل مرة أخرى، حيث يتم حذف المتغيرات ذات أكبر نسبة خطأ من التحليل واحداً تلو الآخر ثم تتم إعادة التحليل مرة أخرى حتى يتم الوصول إلى أفضل النتائج لمؤشرات جودة المطابقة، وكانت النتائج علي النحو التالي:

يتضح من الجدول السابق أن نموذج قياس عوامل الدراسة تتطابق مع بيانات العينة، حيث إن نماذج قياس عوامل الدراسة (معرفة الموظف، إمكانية الوصول إلى المعرفة، دوران العمل) تطابق بيانات العينة، حيث بلغت قيمة RMSEA لكل منها أقل من (0.08). كما تبلغ قيمة CMIN/ DF أقل من 3، مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقة بيانات عينة الدراسة. فيما وقعت معظم مؤشرات جودة المطابقة (GFI, AGFI, CFI, TLI, NFI) في المدى المثالي أي أكبر من (0.90). ويستدل من خلاصة التحليل المقدم علي صدق نموذج قياس كل عامل من العوامل موضع الدراسة. ومن ثم، ننتقل للخطوة التالية.

3-2: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة

بعد القيام بالتحليل العاملي لكل متغير منفرد، والتأكد من صدق نموذج القياس لكل متغير، وان كل متغير يشتمل علي المتغيرات المشهدة المعبرة عنه. يتم إجراء التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة مجتمعة.

جدول (9) نتائج مؤشرات جودة المطابقة لمتغيرات الدراسة مجتمعة قبل وبعد حذف المتغيرات غير المعبرة.

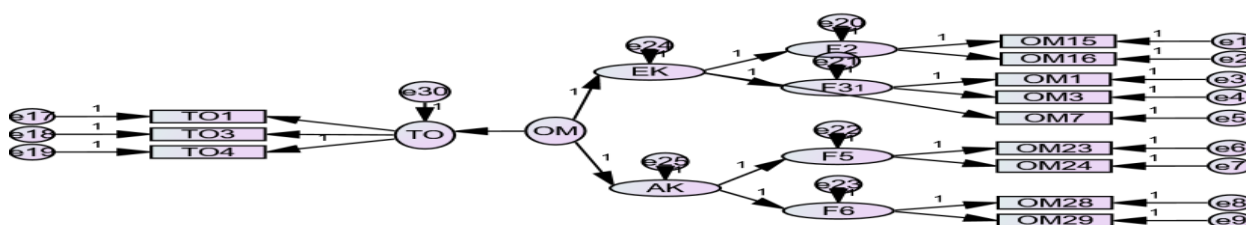
CFA Model	Measures	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	TLI	NFI	RMSEA
	Threshold Values	Less than 3	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	0.90 and above	Less than 0.08
BEFOR ANALYZE		3.054	0.857	0.824	0.889	0.875	0.844	0.079
AFTER ANALYZE		2.458	0.940	0.908	0.951	0.937	0.922	0.067

*المصدر من إعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح قبل التعديل غير مقبول، فقد جاءت (CMIN/DF) بقيمة

3.054 وهي قيمة غير مقبولة، (RMSEA)=0.075، و مؤشرات جودة المطابقة (GFI, AGFI, CFI, TLI, NFI) أقل من القيم المقبولة (0.90)، لذلك يجب تعديل النموذج.

يتضح من الجدول السابق أن نموذج قياس متغيرات الدراسة بعد حذف المتغيرات غير المعبرة يطابق تماما بيانات العينة، حيث قيمة (RMSEA)، (CMIN/DF) قيم مقبولة مما يؤكد صدق نموذج القياس وحسن مطابقته لبيانات عينة الدراسة، وان نموذج البناء المعدل هو أفضل حلا. ومؤشرات جودة المطابقة (GFI, AGFI, CFI, TLI, NFI)، تقع في المدى المثالي أي أكبر من (0.90).



الشكل (2) النموذج البنائي المعدل للدراسة

*المصدر من إعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يظهر من الشكل (2) أنه تم الوصول إلى الشكل النهائي لنموذج الدراسة بعد الحصول علي مؤشرات جودة المطابقة، بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية علي متغيرات الدراسة، وتم الوصول إلى تلك المؤشرات بعد أن تم طرد 21 متغيرا فرعيا وإبقاء النموذج على 12 متغيرا تتوافق وبيانات العينة.

4: تحليل المسار واختبار الفروض

4-1- الفرض الرئيسي: يوجد أثرا معنويا ذا دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية علي دوران العمل بشركات قطاع البترول. تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة ($CR = -2.359$) أي أنها تزيد عن ($-1.96 / +$)، وقيمة ($P = .018$) وهي أصغر من 0.05 مما يدل علي أن العلاقة بين الذاكرة التنظيمية ودوران العمل علاقة معنوية. وبلغ حجم أثر المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية على المتغير التابع دوران العمل (-0.542)، أي أن العلاقة عكسية، بمعنى أنه في حالة زيادة الذاكرة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة فإن دوران العمل ينخفض بمقدار (0.542).

جدول (10) معامل المسار للفرض الرئيسي

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
YTO <--- XOM	-.542	.230	-2.359	.018	

*المصدر من إعداد الباحث طبقا للتحليل الإحصائي

4-1-1: الفرض الفرعي الأول، يوجد أثرا معنويا ذا دلالة إحصائية لمعرفة الموظف علي دوران العمل بشركات قطاع البترول. تم قبول هذا الفرض، حيث بلغت قيمة ($CR = -2.881$) أي أنها تزيد عن ($-1.96 / +$)، وقيمة ($P = .004$) وهي أصغر من 0.05 مما يدل علي أن العلاقة بين معرفة الموظف ودوران العمل علاقة معنوية. وبلغ حجم اثر المتغير المستقل معرفة الموظف علي المتغير التابع دوران العمل (-0.584)، أي ان العلاقة عكسية، بمعنى انه في حالة زيادة معرفة الموظف بمقدار وحدة واحدة فان دوران العمل ينخفض بمقدار (0.584).

جدول (11) معامل المسار للفرض الفرعي الاول

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
YTO <--- X1EK	-.584	.203	-2.881	.004	

*المصدر من إعداد الباحث طبقا للتحليل الإحصائي

4-1-2: الفرض الفرعي الثاني، يوجد أثرا معنويا ذا دلالة إحصائية لإمكانية الوصول إلى المعرفة علي دوران العمل بشركات قطاع البترول. تم رفض هذا الفرض، حيث بلغت قيمة ($CR = -.864$) أي أنها تقل عن ($-1.96 / +$)، وقيمة ($P = .388$) وهي أكبر من 0.05 مما يدل علي أن العلاقة بين إمكانية الوصول إلى المعرفة ودوران العمل علاقة غير معنوية.

جدول (12) معامل المسار للفرض الفرعي الثاني

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
YTO <--- X2AK	-.304	.351	-.864	.388	

*المصدر من إعداد الباحث طبقا للتحليل الإحصائي

عاشرا: نتائج و توصيات الدراسة

1- ملخص نتائج الدراسة

- يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناء علي الدراسة النظرية، وفي إطار نتائج الدراسة الميدانية.
- * يوجد علاقة معنوية بين الذاكرة التنظيمية ودوران العمل داخل الشركات محل الدراسة. وهذا ما تتشابه فيه الدراسة الحالية مع دراسة (LINDLEY & COZAD, 2016)، التي وجدت أن هناك علاقة بين وجود الخبرة داخل فرق العمل ودوران العمل.
- * يوجد علاقة معنوية بين معرفة الموظف ودوران العمل داخل الشركات محل الدراسة.
- * لا يوجد علاقة معنوية بين إمكانية الوصول إلى المعرفة ودوران العمل داخل الشركات محل الدراسة.

وبناء علي ما سبق، فإن نتائج الدراسة قد تشير إلى بعض الاستنتاجات والتساؤلات التي تحدد اتجاهات مستقبلية للبحث، فتشير نتائج الدراسة إلى أن المعرفة المحفوظة (الذاكرة التنظيمية) لدى العاملين أو علي الأقل وجود العاملين الأقدم الذين يمتلكون الخبرة قد ساهم في خفض ميل العاملين لترك وظائفهم ومنظماتهم، وترتبط تلك النتيجة بما توصلت إليه دراسة (DUNHAM & BURT, 2011)، بأن الذاكرة التنظيمية قد ساهمت في تعزيز التمكين النفسي للموظفين مما ينعكس علي التزامهم بالإيجاب تجاه منظماتهم، بالإضافة إلى تعزيز شعور الدعم لدى العاملين تجاه وجود العمال الأقدم الذين يمتلكون الخبرة، مما يستوجب دراسة مستقبلية لفهم تأثير القرارات التي يتخذها العمال الأكبر والأكثر خبرة مثل قرار ترك العمل علي سلوك باقي العاملين. بينما وعلي عكس المتوقع، لم يكن هناك أثر لإمكانية الوصول إلى المعرفة علي دوران العمل وربما ترجع تلك النتيجة لحقيقة أن عبء الوصول إلى المعرفة يرجع للجهد الفردي للعامل ودون دعم المنظمة. وربما أيضا لطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فربما العاملون أكثر ارتباطا بمجموعات العمل التي يعملون فيها وأقل ميلا لسؤال غيرهم عن المعرفة المفقودة لديهم لشعورهم بمدى الأمان المرتبط بالانتماء إلى المجموعة، وإعنائهم من الجهد الاجتماعي من التعامل مع أفراد خارج تلك المجموعة، لذلك نقترح دراسة مستقبلية لتفسير هذه النتيجة.

2-التوصيات:

الذاكرة المحفوظة ليس لها أهمية كبيرة خارج سياق الاستفادة منها والذي هو يعبر بشكل أكبر عن مجموع عمليات إدارة المعرفة، فالذاكرة التنظيمية جزء من إدارة المعرفة وأحد عملياتها الأساسية، لذا فإن التوصيات الرئيسية تأتي في إطار الحفاظ علي الذاكرة التنظيمية في حالة الاستقرار أو التغيرات الجذرية.

* -بناء الذاكرة التنظيمية كإحدى عمليات إدارة المعرفة، ولتحقيق هذا الهدف تتم الاستعانة بنموذج إدارة المعرفة الذي يأخذ في الاعتبار خصائص الذاكرة التنظيمية ل (DAMIAN & CABERO, 2022).

* -صياغة استراتيجية للحفاظ علي الذاكرة التنظيمية في خلال فترات التغيرات الجذرية التي قد تفرضها التغيرات البيئية علي المنظمة (SCALZO, 2006)، كنموذج موجه للحفاظ علي الذاكرة التنظيمية.

* -تفعيل برنامج الظل الوظيفي داخل المنظمة، لغرض نقل المعرفة بين الأجيال وإعداد الجيل الثاني من القيادات داخل المنظمة ويتم عن طريق اقتراح القيادات الشابة والقيام بدور الظل للقيادات الحالية، وأصحاب الخبرة لمدة محددة ومن ثم تقييم التجربة، مع تعويضهم ماديا بشكل عادل.

* -تفعيل التدريب عبر الإدارات، لغرض فهم أعمق للعاملين للعملية الإنتاجية وكيف تبدأ وكيف تنتهي وذلك بغرض كسر العزلة التي قد تعيشها بعض الإدارات واكتنائهم بدورهم فقط في العملية الإنتاجية.

* -نوصي أيضا المنظمات باتباع تقييم يقوم علي أساس الأداء الفردي، وأداء فريق العمل أو الإدارة التابع لها كوحدة واحدة، وكذلك أداء المنظمة كلها، وهذا بغرض تحفيز العاملين للتعاون ونقل المعرفة فيما بينهم، وإصلاح مواطن الضعف في المجموعات.

جدول (13) آليات تنفيذ التوصية الأولى

التوصيات	آليات التنفيذ	الإدارة المسؤولة
1- إنشاء إدارة المعرفة التي تراعي خصائص الذاكرة التنظيمية (DAMIAN & CABERO, 2022)	1.1- تحديد المعرفة : الهدف من تحديد المعرفة هو التعرف علي المعرفة اللازمة لأداء المهام التنظيمية. وتتألف أنشطتها من نشر المهمة والرؤية التنظيمية، اختيار مشروع لتنفيذ إدارة المعرفة، تحديد المعرفة اللازمة لتنفيذ مهام المشروع، تحديد الاهداف المتوقعة لإدارة المعرفة.	1- الإدارة العليا
	1.2- إنشاء واكتساب المعرفة : هي العملية التي تهدف إلى تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها إنشاء و/أو اكتساب المعرفة التي تحتاجها الأنشطة التنظيمية. من المفيد في هذه المرحلة جعل المعرفة الفردية معرفة تنظيمية.	2- الإدارات التنفيذية : تقييم المعرفة الموجودة لدى الموظفين وتحديد الفجوات

<p>المعرفية داخل كل قسم ، اللازمة لتنفيذ المهام التنظيمية الناشئة</p>	<p>1.3- تخزين المعرفة (الذاكرة التنظيمية) : يجب أن تحرص المنظمة على تخزين المعرفة التي تم إنشاؤها أو اكتسابها، وبالتالي لا تضيع ويمكن إعادة استخدامها عند الضرورة. حتى لا تضيع المعرفة ذات الصلة وتكون متاحة لأولئك الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب.</p>	
<p>من الرؤية والأهداف الاستراتيجية .</p>	<p>1.4- خريطة المعرفة : خرائط المعرفة هو مجال داخل إدارة المعرفة يهدف إلى تحسين الاستخدام الفعال لمعرفة المنظمة. إن تطوير خريطة المعرفة يتضمن تحديد مكان المعرفة المهمة داخل المنظمة ثم نشر نوع من القائمة أو الأدلة التي تشير إلى مكان العثور عليها.</p>	
<p>3- إدارة الموارد البشرية : وضع الخطط التدريبية بما يتناسب مع الفجوات المعرفية الموجودة لدى</p>	<p>1.5- نشر المعرفة / مشاركة المعرفة : بمجرد تخزين المعرفة بشكل صحيح في الذاكرة التنظيمية، يجب نشرها ومشاركتها بين جميع الذين يشكلون المنظمة والذين يمكنهم الاستفادة منها. لتشجيع الناس على تبادل المعرفة، يجب على المنظمات، بالإضافة إلى خلق بيئة مواتية، تطوير سياسات تحفيزية.</p>	
<p>الأقسام ، وذلك في ضوء الرؤية والأهداف الاستراتيجية .</p>	<p>1.6- تطبيق المعرفة : هي العملية التي تركز على استخدام المعرفة الفردية والتنظيمية ، وتعتبر هذه العملية أن موظفي المنظمة سيكونون متحمسين لاستعادة المعرفة السابقة إذا كانوا يقدرّون النتائج السابقة .</p>	
	<p>1.7- تقييم المعرفة : - المعرفة قابلة للتلف ، أي أن المعرفة الصالحة وذات الصلة اليوم قد لا تكون كذلك في المستقبل . لذلك ، من المهم تقييم ما إذا كانت المعرفة المخزنة لا تزال صالحة ، وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فهل من الضروري استمرار تخزينها .</p> <p>ب- تتطلب إدارة المعرفة سلسلة من الموارد (البشرية ، المالية ، التكنولوجية ، الوقت، إلخ). وتعتمد استمراريتها على النتائج التي حققتها هذه الإدارة. لذلك ، من الضروري تقييم النتائج التي تم الحصول عليها من خلال إدارة المعرفة حتى تتمكن من الاستمرار في تلقي الموارد اللازمة وحتى يمكن إجراء التعديلات اللازمة بحيث يمكن تحقيق نتائج المتوقعة.</p>	

* المصدر من إعداد الباحث اعتمادا على دراسة (Damian& Cabero ,2022)

جدول (14) آليات تنفيذ التوصية الثانية

الإدارة المسؤولة	آليات التنفيذ	التوصيات
<p>1- الإدارة العليا 2- الفريق الانتقالي إدارة التغيير</p>	<p>2.1 - التواصل المستمر : يمكن للتواصل المستمر أن يساعد المؤسسة في إدارة التغيير والرسالة المتعلقة بالتغيير بحيث يكون للتغيير والأشاعات حوله تأثير سلبي أقل على الموظفين والعملاء.</p> <p>- بالنسبة للموظفين :</p> <p>أ- إصدار منشور واحد مطبوع يوضح فيه، الرسالة والرؤية والقيم والثقافة المرتبطة بالتغيير، والهيكل التنظيمي، والتكامل، ودمج الإدارات، بالإضافة إلى نتائج استبيان الموظفين.</p> <p>ب- إصدار مواد مطبوعة وفقا لجدول زمني منتظم لإبقاء الموظفين علي إطلاع بالمتغيرات التي تحدث، يجب أن تتطور المواد المطبوعة لتشمل علي البنود الجديدة التي قد تهم الموظفين.</p> <p>ج- مع كل تغيير في الهيكل، يتم إصدار مذكرة بالتغيير التنظيمي، ويتم توزيعها علي جميع الموظفين.</p> <p>- بالنسبة للعملاء :</p> <p>أ- إصدار منشور منتظم للعملاء بالمتغيرات التنظيمية بالمنظمة.</p> <p>ب- إخطار العملاء بأي تغيير قد يؤثر علي كيفية خدمتهم، ومن سيقوم بخدمتهم.</p> <p>ج- إجراء استبيان للعملاء للحصول علي التغذية الراجعة.</p>	<p>2- آليات عمل المنظمة في حالة التغيرات الجذرية للمنظمة (SCALZO,2006) . كنموذج للحفاظ علي الذاكرة التنظيمية .</p>
	<p>2.2 - التزام الإدارة العليا : التزام رئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا وأعضاء الإدارة الآخرين بشدة بتنفيذ التغييرات وتوفير الموارد اللازمة لإعداد المنظمة وتحويلها.</p> <p>أ- الإشراف علي تخفيض عدد الموظفين بطريقة من شأنها الحفاظ علي المعرفة التنظيمية (الصريحة والضمنية)، من خلال الاستثمار في التدريب المصمم للوصول إلى المعرفة ومشاركتها وتخزينها.</p> <p>ب- الاستثمار في تأخير رحيل الأفراد المؤهلين لضمان نقل المعرفة المتخصصة لآخرين.</p>	

	<p>ج- الاستثمار في تعزيز التكنولوجيا ومراكز المعرفة اللازمة لدعم الوصول للذاكرة التنظيمية.</p> <p>2.3 - تخطيط التغيير: يتم إنشاء فريق انتقالي من كبار المديرين للتفكير في كل خطوة وإدارتها عن قصد،</p> <p>أ- التخطيط الزمني لإجراء التغيير، الانتباه إلى التغيير في المسؤوليات، الوفاء بالمواعيد النهائية.</p> <p>ب - التخطيط للتخفيض النهائي لعدد الموظفين، واتخاذ الاحتياطات اللازمة لضمان إجراء عمليات انتقال سلسة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقديم حزم عادلة ومنصفة للموظفين الراحلين، بم في ذلك استشارات التوظيف الخارجي. • بذل العناية الواجبة قبل كل إجراء من إجراءات التوظيف، حتي لا يعاني أي قسم من نقص في المعرفة والخبرة. • في حالة وجود فرد لديه معرفة محددة ذات قيمة للمنظمة، يتم الاحتفاظ به لمدة أطول حتي يتمكن الآخرون من تعلم الوظيفة. 	
--	--	--

* المصدر من إعداد الباحث اعتمادا علي دراسة (Scalzo,2006)

جدول (15) آليات تنفيذ التوصية الثالثة

الإدارة المسؤولة	آليات التنفيذ	التوصيات
<p>1- إدارة الموارد البشرية .</p> <p>2- الإدارة المباشرة للعامل .</p>	<p>الظل الوظيفي هو أحد أشكال التدريب الوظيفي حيث يقوم الموظف بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذي كفاءة عالية "كظل" خلال أدائه المهام اليومية.</p> <p>1-3 : يعد برنامج الظل الوظيفي شكلاً تدريبياً يناسب:</p> <ul style="list-style-type: none"> * الموظفين الجدد. * في الحالات التي تتطلب تطبيقات عملية للتدريب. * تطبيقه كملحق تكميلي للبرامج التدريبية لتعميق فهم المادة العلمية الجديدة. <p>2-3 : معايير مهام برنامج الظل الوظيفي التالية:</p>	<p>3 - تفعيل برنامج الظل الوظيفي داخل المنظمة</p>

<p>- تحديد مهام برنامج الظل الوظيفي من قبل الرئيس المباشر والموظف المعنى والموظف المرشد.</p> <p>- يجب أن تكون مدة برنامج الظل الوظيفي بين اليوم وعشرة أيام عمل كحد أقصى.</p> <p>- يجب الاتفاق على أهداف مهام برنامج الظل الوظيفي بين الموظف المرشد والموظف المعنى قبل البدء بهذا البرنامج.</p> <p>- عند انتهاء البرنامج التدريبي يرفع الموظف المعنى إلى الرئيس المباشر تقريراً حول مدى الاستفادة من قدرات الموظف المرشد.</p> <p>3-3 : يتم تحديد الموظف المرشد وفقاً للشروط التالية:</p> <p>- أن يكون قد أمضى في وظيفته أكثر من عام.</p> <p>- أن يكون قد حقق على الأقل نتيجة "جيد جداً" خلال آخر مراجعة للأداء.</p> <p>- أن تتوفر لديه القدرات اللازمة للقيام بالمهمة الموكولة إليه</p>	
---	--

* المصدر من إعداد الباحث اعتماداً على نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الاتحادية²

الحادي عشر: دلالات الدراسة النظرية والعملية

1- الدلالات النظرية

* أظهرت معظم الدراسات السابقة تركيزاً على خفض رغبة موظفيها في ترك أعمالهم بطرق إدارية مختلفة، بينما ركزت الدراسة الحالية على تبني وجهة نظر قائمة على المعرفة متمثلة في الذاكرة التنظيمية ومدى قدرتها على إدارتها ومن ثم التأثير على رغبة عاملها في المغادرة.

* قدمت الدراسة الحالية توضيحاً لأبعاد ومفاهيم الذاكرة التنظيمية (معرفة الموظف، إمكانية الوصول إلى المعرفة)، ومدى تأثيرها على دوران العمل، حيث إن دوران العمل من المواضيع التي قد شغلت الفكر الإداري قديماً وحديثاً سواء في الحقل الأكاديمي أو الحقل التطبيقي العملي، بغرض تخفيض آثاره السلبية على المنظمات ومن ثم على الاقتصاد والمجتمع.

2- الدلالات العملية

² <https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/legislations-and-guides/systems/training-and-development-system.aspx>

* اهتمت الدراسة الحالية بقطاع هام وحيوي من قطاعات الدولة وهو قطاع البترول، بما يمثله من دعامة للاقتصاد الوطني، فلا يقتصر دوره في سد معظم الاحتياجات البترولية للمواطنين والكيانات الاقتصادية المختلفة، بل يتعداه إلى كونه أحد المصادر الرئيسية للعملة الأجنبية، لذا تسعى الدولة جاهدة لتأمين الازدهار والتنمية في مختلف قطاعاته والاستقرار لدي موظفوه.

* طبقا لنتائج الدراسة، من الضروري علي شركات قطاع البترول أن تولي اهتمام أكبر لاستراتيجيات المعرفة الهادفة لزيادة الولاء لدى الموظفين، من خلال بناء ذاكرة تنظيمية كاساس لإدارة المعرفة لديها لأهميتها في خلق الاستقرار وزيادة الانتماء للعنصر الأثمن لديها الموظفون.

المراجع

- بازرعة ، محمود صادق (1989)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، القاهرة ، كلية التجارة ، دار النهضة العربية .

-AL-EDENAT, M. (2022). Soft organizational memory: a new insight using resource-based theory. **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: PEOPLE AND PERFORMANCE**, 9 (4) 525-548.

-AMAH, O. E.& OYETUUNDE, K. (2020). The effect of servant leadership on employee turnover in SMEs in Nigeria: the role of career growth potential and employee voice, **JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT**, 27 (6) 885-904.

-CAMISÓN, C. & VILLAR-LÓPEZ, A. (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. **INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT**.40 (8)1294-1304.

-CEGARRA-NAVARRO, J.& LANDROGUEZ, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility Testing the role of counter-knowledge and knowledge application. **JOURNAL OF INTELLECTUAL CAPITAL**, 21 (3) 459-479.

-CHANG, D. & CHO, H. (2008). Organizational memory influences new product success. **JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH**, 61 (1) 13-23.

-CHANGA, Y. (2017). A critique on the “where-what” perspective for organizational memory research. **JOURNAL OF ECONOMICS LIBRARY**, 4 (4) 530-533.

-CHEN, H.& QI, R. (2022). Restaurant frontline employees’ turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. Restaurant frontline employees’ turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. **INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT**. 34 (7) 2535-2558.

-CHENG, Y. & WALDENBERGER, F. (2013). Does training affect individuals’ turnover intention? Evidence from China. **JOURNAL OF CHINESE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**. 4 (1) 16-38.

- DAMIAN, I. P. M.& CABERO, M. M. M. (2022). Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Spanish organizations. **VINE JOURNAL OF INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS**. 52 (4) 555-569.

-DE CUFFA, D., KRAEMER, R.& STEIL, A. V. (2018). Use of Organizational Memory Systems in a Police Organization. **INTERNATIONAL JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**. 14 (3) 37-47.

-DUNHAM, A.& BURT, C. (2014). Understanding employee knowledge, the development of an organizational memory scale. **THE LEARNING ORGANIZATION**, 21 (2) 126-145.

- DUNHAM, A.& BURT, C. (2011). Organizational memory and empowerment. **JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT**, 15 (5) 851-868.

- FEIZ, D., SOLTANI, M. D.& FARSIZADEH, H. (2017). The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory. **STUDIES IN HIGHER EDUCATION**. 44, (1) 1-17.
- FOROUGH, H., CORAIOLA, D. M., RINTAMÄKI, J., MENA, S.& FOSTER, W. M. (2020). Organizational Memory Studies. **ORGANIZATION STUDIES** 2020, 41 (12) 1725– 1748.
- GAUTAM, D. K.& GAUTAM, P. K. (2022). Occupational stress for employee turnover intention: mediation effect of service climate and emotion regulation. **ASIA-PACIFIC JOURNAL OF BUSINESS ADMINISTRATION**. DOI 10.1108/APJBA-02-2021-0056.
- KMIĘCIAK, R. (2019). Improving SME performance through organizational memory the role of open-mindedness culture. **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT**, 32 (4) 473-491.
- LE, H., LEE, J., NIELSEN, I.& NGUYEN, T. L. A. (2022). Turnover intentions: the roles of job satisfaction and family support. **PERSONNEL REVIEW**. DOI 10.1108/PR-08-2021-0582.
- LEE, T. W., HOM, P., EBERLY, M.& LI, J. J. (2017). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. **ORGANIZATIONAL DYNAMICS**. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004.
- LEHNER, F. & MAIER, R. K. (2000). How Can Organizational Memory Theories Contribute to Organizational Memory Systems? **INFORMATION SYSTEMS FRONTIERS**, 2 (3/4) 277-298.
- LI, Z., YEZHANG, T.& YING, Q. Z. Y. (2004). An Empirical Study on the Impact of Organizational Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies. **PROCEEDINGS OF THE 37TH HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES – 2004**.
- LI, H. J., YU, K., HUANG, Y.& JIN, X. (2019). Not All Leaving Is Created Equal Differentiating the Factors of Organizational and Occupational Turnover Intentions. **JOURNAL OF PERSONNEL PSYCHOLOGY**, 18 (10) 10–22.
- MARQUARDT, D. J., MANEGOLD, J.& BROWN, L. W. (2021). Integrating relational systems theory with ethical leadership how ethical leadership relates to employee turnover intentions. **LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL**, 43 (1) 155-179.
- MOORE, H., DISHMAN, L.& FICK, J. (2022). THE CHALLENGE OF EMPLOYEE RETENTION IN MEDICAL PRACTICES ACROSS THE UNITED STATES AN EXPLORATORY INVESTIGATION INTO THE RELATIONSHIP BETWEEN OPERATIONAL SUCCESSION PLANNING AND EMPLOYEE TURNOVER. **ADVANCES IN HEALTH CARE MANAGEMENT**. 20 PP45–75.
- NAGAYOSHIA, S.& NAKAMURAB, J. (2019). How does the computer-based repository augment organizational memory of the failure learning activity in the Japanese company? **PROCEDIA COMPUTER SCIENCE**, 159 PP1705-1714.
- OH, J.& KIM, M. (2022). A conditional process model linking high-performance work systems, collective turnover, collectivist culture and organizational performance. **EMPLOYEE RELATIONS: THE INTERNATIONAL JOURNAL**, 44 (2) 511-530.
- OLIVERA, F. (2000). MEMORY SYSTEMS IN ORGANIZATIONS AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF MECHANISMS FOR KNOWLEDGE COLLECTION, STORAGE AND ACCESS. **JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, 37 (6) 811-830.

- ROBLEK, V., ŠTOK, Z. M., MEŠKO, M.& ERENDA, I. (2013). Factors of Knowledge Management and the Impact of Employee Turnover in Activity and Performance in Scientific and Technological Parks in Slovenia. **JIOS**, 37 (1) 63-72.
- SCALZO, N. J. (2006). Memory loss? Corporate knowledge and radical change. **JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY**. 27 (4) 60-69.
- WALSH, J. P.& UNGSON, G. R. (1991). ORGANIZATIONAL MEMORY. **ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW**. 16 (1) 57-91.
- WOULDSTRA, L., VAN DEN HOOFF, B.& P. SCHOUTEN, A. (2012). Dimensions of quality and accessibility: Selection of human information sources from a social capital perspective. **INFORMATION PROCESSING AND MANAGEMENT**. 48 618–630.
- YOUSAF, A., SANDERS, K.&ABBAS, Q. (2015). Organizational/occupational commitment and organizational/ occupational turnover intentions A happy marriage? **PERSONNEL REVIEW**. 44 (4) 470-491.

المواقع الالكترونية :

- https://www.ilo.org/africa/information-resources/publications/WCMS_622820/lang--ar/index.htm

- <https://www.fahr.gov.ae/Portal/ar/legislations-and-guides/systems/training-and-development-system.aspx>