



**نموذج مقترح لأثر مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية علي الأداء
التنظيمي لدي العاملين بشركات الهاتف المحمول**

بمحافظة غرب الدلتا

**A proposed model for the impact of knowledge sharing and
organizational memory on organizational performance.**

إعداد الباحثة

إسراء محمد سعد ماضي

معيدة بالمعهد العالي للحاسب الآلي

Esmosama9@gmail.com

**أ.د/ سامح عبد المقصود أبو الذهب
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
بكلية التجارة جامعة كفر الشيخ**

**أ.د/ علي أحمد عبد القادر حسين
أستاذ إدارة التسويق
بكلية التجارة جامعة كفر الشيخ**

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

**كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد التاسع . العدد السادس عشر
يوليو 2023 م**

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى طرح نموذج لقياس أثر مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية علي الأداء التنظيمي، وركزت الدراسة علي التحقق من تأثير كل من مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية ببعديها (الذاكرة الإجرائية، الذاكرة التقريرية) كمتغيرين مستقلين علي الأداء التنظيمي (الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) علي شركات الهاتف المحمول بمحافظات غرب الدلتا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية مكونة من (377) مفردة، وتم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات علي اسلوب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) المتوفر بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بالاعتماد علي برنامج (spssV.25)، بالإضافة إلي نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقه الأرجحية العظمى (likelihood Maximum) التي توفرها حزمة اساليب التحليل احصائي (AMOS Ver. 25)،

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي إيجابي للمشاركة المعرفة وكل أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) ووجود ارتباط معنوي إيجابي بين بعدي الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإجرائية والذاكرة التقريرية) وكل أبعاد الأداء التنظيمي، ووجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة وأبعاد الذاكرة التنظيمية على أبعاد الأداء التنظيمي

الكلمات المفتاحية: (مشاركة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، الذاكرة الإجرائية، الذاكرة التقريرية، الأداء التنظيمي الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية).

Abstract

The aim of this study was to propose a model for measuring the impact of knowledge sharing and organizational memory on organizational performance. The study focused on examining the effect of both knowledge sharing and organizational memory, including procedural memory and declarative memory, as independent variables on organizational performance, including financial performance, learning and growth, and internal processes, in mobile phone companies in West Delta Governorates. To achieve the study objectives, a field study was conducted with a sample size of 377 respondents. Data were collected using a survey questionnaire, and data analysis was conducted using the Pearson correlation coefficient and structural equation modeling with the maximum likelihood estimation method provided by AMOS Ver. 25. The results showed a significant positive correlation between knowledge sharing and all dimensions of organizational performance, including financial performance, internal processes, and learning and growth. Additionally, there was a significant positive correlation between organizational memory dimensions (procedural memory and declarative memory) and all dimensions of organizational performance. The study also found a significant positive impact of knowledge sharing on all dimensions of organizational performance and a significant positive impact of organizational memory dimensions on organizational performance dimensions.

Keywords: (knowledge sharing, organizational memory, procedural memory, declarative memory, organizational performance, financial performance, learning and growth, internal processes).

المقدمة Introduction

شهد العالم في ظل عصرنا الحالي القائم علي التكنولوجيا والمعرفة سلسلة من التغيرات والتطورات الجوهرية مما سعت المنظمات البحث عن التميز والإبداع الذي هو ضرورة حتمية للبقاء (Khurshid et al. 2019) ولن يتحقق هذا النجاح والاستمرار إلا من خلال المعرفة التي هي أحد الأصول التنظيمية الحاسمة التي تمثل رأس مال فكري كبير للمنظمات، وأحد الأصول غير الملموسة التي جعلت المنظمات تتميز بالإيقاع السريع، مما دفع المنظمات النظر إليها باعتبارها قاعدة متينة لمفهوم الابتكار والإبداع والتطوير، الأمر الذي تبرزه أدبيات الإدارة الإستراتيجية علي أهمية المعرفة بكونها مورد له قيمة يصعب تقليده وغير قابل للاستبدال، وهكذا تظهر أسئلة حول من يملك المعرفة؟ ويمتلك القوة الإبداعية؟ والقدرة التنافسية؟

فكان الرد علي هذه الاسئلة هي المنظمات التي تعتمد علي مشاركة المعرفة كمورد رئيسي لاستدامتها مما يساعدها تتحول تدريجياً إلي منظمات قائمة علي مشاركة المعرفة، حيث يمكن ان تتم هذه المشاركة بالاعتماد علي أدوات المشاركة وهي إما بشكل رسمي أو غير رسمي حيث تتضمن أدوات المشاركة الرسمية ، مثل الاجتماعات المجدولة ، وطلبات الحصول على المعلومات ، والدورات التدريبية والزيارات ، والتدريب بينما تحدث مشاركة المعرفة غير الرسمية بين الأعضاء وجهاً لوجه أو عبر خطوط الهاتف أو كتابةً أو على منصات وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter، و WhatsApp ومن ثم أي من الأدوات الرسمية وغير الرسمية، هي وسائل التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة من مصادر المعرفة الداخلية والخارجية وتقاسمها بين مختلف الوحدات (الفردية والجماعية والمستويات بين المنظمات) (Iftikhar & Ahola, 2020) ، فإن عملية نشر المعارف والمهارات بين الأفراد أو المجموعات أو بين مستويات المنظمة تساعد المديرين علي تعزيز مهارات الموظفين الامر الذي أثبتته الدراسات لصحة التصور القائل بأنه كلما زاد إدراك المنظمة لمتطلبات مشاركة المعرفة، زادت الاستدامة التي يمكن أن تحققها. وتجدر الإشارة لأهمية المشاركة التي تساعد المنظمات ان تتمتع بميزة تنافسية تستطيع تحديد معالم أهدافها بنفسها ولا تتركها للصدفة أو للظروف.

وهذا لا يتحقق إلا ببناء قواعد تخزين فيها مختلف معارف وخبرات المنظمة وهو ما يعرف بـ "ذاكرة المنظمة" فهي مفهوم يصف قدرة المنظمة على تخزين البيانات والوصول إليها والتحكم فيها ونقلها واسترجاعها في أي وقت (Walsh & Ungson, 1991). وبالتالي تعتبر مصدر حيوي لميزة تنافسية مستدامة للشركات، فوجود ذاكرة داخل أي منظمة شرط أساسي لنظام مشاركة المعرفة و المنطق النظري الكامن وراء ذلك، ان الذاكرة نظام يقوم بحفظ المعلومات التي يتم تجميعها أثناء عملية تبادل المعرفة، وبالتالي بتخزين المعرفة ضمن روابط انتقالية فعالة تمكن أعضاء المنظمة من استرجاعها ومشاركتها عن طريق الذاكرة التنظيمية، وبالتالي فإن عملية مشاركة المعرفة تعتمد بشكل كبير علي وجود نظام ذاكرة فعالة تحقق التوازن بين الصلابة والمرونة أثناء تطوير المنظمات (Tao et al., 2010).

وتصدت الأدبيات بالمخاوف التي أثارته المنظمات التي لم تلق النجاح في المحافظة علي المعرفة مما يؤدي إلي خسارة المنظمات كمًا من معرفتها المتراكمة وذلك يعود إلي أسباب متنوعة منها (دوران العاملين ذو الخبرة، ووفاتهم، واستقالتهم)، مما ينتج عنه فقدان تدريجي لذاكرة المنظمة، فينعكس بشكل سلبي علي أداء المنظمة، حيث أقترح (Camisón & Villar-

(López,2011) إن نقل المعرفة المخزنة في أذهان الموظفين يمكن تضمينها في الدروس المستفادة من التجارب السابقة، ومن ثم تحتاج المنظمات إلى التركيز على تعظيم وضع الذاكرة التنظيمية لتخزين كافة الأشكال من المعارف اعتماداً على العاملين ذو الخبرة، وتوفير أدوات مشاركة المعرفة (الرسمية، غير الرسمية) اللازمة لتغزيه معلومات جديدة في الذاكرة حيث تعمل هذه الأدوات كعوامل تمكين تساعد على تدفق المعرفة و مشاركتها بين الموظفين فهو أمرًا بالغ الأهمية في تنفيذ وظائف العمل اليومية بفعالية.

ونتيجة لذلك، ستؤثر بشكل فعال علي تحسين فهم العاملين وتحسين نتائج الأداء لديهم لكي تستمر قدراتهم في النمو، ويصبحون أكثر فعالية وكفاءة، وتحسين الاتساق في صنع القرار، علي اعتبار أن الأداء التنظيمي (OP) هو مقياس لتقدم المنظمة ، ويوضح مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (Koochang et al.,2017)، و بمثابة أداة تسيطر بصفة عامة على وضع الخطط التي تسير عليها أهداف المنظمة (Khang et al.,2010)، من خلال توزيع المسؤوليات وتحديد العاملين المناسبين الذين لديهم القدرة على الابتكار والمرونة في اكتساب معارف وخبرات جديدة، والتركيز على تبادل المعرفة من خلال مساهمة العاملين وتمكين العنصر البشري واكتسابه المهارات التي تتوافق مع متطلبات العصر الراهن.

وانطلاقاً مما سبق تقدم الدراسة الحالية نموذج مقترح لمعرفة تأثير مشاركة المعرفة وبعدي الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإجرائية، الذاكرة التقريرية) على أبعاد الأداء التنظيمي(الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)، باعتبارها الدراسة الوحيدة حاليًا التي تهدف لتعزيز النظرة الناقبة حول رسم ملامح الرؤية المستقبلية وتحسين الميزة التنافسية بالنسبة لشركات الهاتف المحمول، بالإضافة إلي ما تقدمه الدراسة لبعض النتائج والتوصيات التي تساعد المؤسسات والباحثين على تعزيز فهمهم لـ مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها Research Questions

تتبع مشكلة الدراسة من جانبين رئيسيين: الجانب الأول: وهي الفجوة البحثية ويمكن بلورتها من خلال استقراء الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي أوضحت أن هناك عدد من الدراسات الحالية التي تستخدم عمليات وآليات مشاركة المعرفة لشرح تأثير هذه العوامل علي الأداء التنظيمي، بالإضافة إلي عدم وجود دراسات سابقة تناولت أثر مشاركة المعرفة و الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي، الجانب الثاني: وهو الجانب الميداني حيث قامت الباحثة بعمل دراسة استطلاعية توصلت إلي قد يكون هناك بعض القصور في إدراك أهمية مفهوم مشاركة المعرفة من قبل المديرين والعاملين في شركات الهاتف المحمول، بالشكل الذي ينعكس علي أداء الموظفين، بالإضافة إلي تجاهل الإجراءات الواجب اتخاذها لإنشاء ذاكرة تنظيمية إلي حد ما، وهو ما سنتصدى له هذه الدراسة بالتحليل والتوضيح والتفسير من خلال منهجيتها العلمية والمباحث التي ستشكل محتوياتها لمعالجة الإشكالية المصاغة في السؤال الجوهري التالي:

أثر مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية على قياس أثر على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا

حيث ينبثق من هذا السؤال مجموعة من الاسئلة الفرعية وذلك على النحو التالي:

(١) إلي أي مدى تؤثر مشاركة المعرفة على أبعاد الأداء التنظيمي؟

- (٢) هل يختلف تأثير بعدي الذاكرة التنظيمية على أبعاد الأداء التنظيمي؟
- (٣) ما طبيعة العلاقة بين مشاركة المعرفة وبين أبعاد الأداء التنظيمي؟
- (٤) ما طبيعة العلاقة بين الذاكرة التنظيمية وبين أبعاد الأداء التنظيمي؟

ثانياً: أهداف الدراسة Objective of the Study

تستهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية ببعديها (الذاكرة الإجرائية، الذاكرة التقريرية) كمتغيرين مستقلين على الأداء التنظيمي (الأداء المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) متمثلاً في شركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا، ويمكن التعبير عن أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- تحديد التأثير المباشر لمشاركة المعرفة على أبعاد الأداء التنظيمي.
- ٢- التحقق من طبيعة التأثير المباشر لأبعاد الذاكرة التنظيمية على أبعاد الأداء التنظيمي.
- ٣- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين كل من مشاركة المعرفة وبين أبعاد الأداء التنظيمي.
- ٤- تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين كل من الذاكرة التنظيمية وبين أبعاد الأداء التنظيمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة Significance of the Study

تبرز أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين هما:

➤ الأهمية العملية (التطبيقية)

يعد الاهتمام بمجال المعرفة في علوم الإدارة والتخصصات باعتبارها أحد الأصول التنظيمية الحاسمة التي تمثل رأس مال كبير للمنظمات وذلك وفقاً لرؤية مصر (2030) حيث يمكن لإدارة شركات الهاتف المحمول الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لما تقدمه من مخططاً لتشكيل ممارسة مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية التي من شأنهما المساعدة على وجود أداء مستدام للموظفين ويتم سردها على النحو التالي:

- الاهتمام بالتحديث المستمر للذاكرة التنظيمية التي تتطلب استخدام تقنيات حديثة تتلاءم مع الأسواق التنافسية.
 - ترسيخ آليات وعمليات مشاركة المعرفة لدى جميع العاملين في شركات الهاتف المحمول محل الدراسة، وبصفة خاصة المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في الإدارة العليا.
 - حرص الشركات محل الدراسة على تحقيق التواصل التقني بين مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية مما يخلق هذا التواصل تأثير قوي وواضح على تطوير أداء العاملين في الشركات.
- #### ➤ الأهمية العلمية

تنصب أهمية البحث من الناحية الأكاديمية على الجوانب التي يتميز بها عن الدراسات السابقة ومتمثلة في:

- أهمية مفاهيم الدراسة (مشاركة المعرفة والذاكرة المنظمة والأداء التنظيمي) بالنسبة للباحثين والأكاديميين في المجالات الإدارية ومنظمات الأعمال بصفة عامة والشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا بصفة خاصة لذلك، فإن الدراسة الحالية حول المتغيرات المذكورة أعلاه ذات التأثيرات المباشرة ستعزز التصور المسبق لتطوير أداء الموظفين بشكل مستدام.

- تبرز أهمية هذه الدراسة في الأهمية التي يحتلها مفهوم الأداء التنظيمي بشقيه المالي وغير مالي للشركات الهاتف المحمول والذي يعتبر مؤشر نجاح الشركة.
- تبرز أهمية الدراسة الحالية أنها واحدة من أولي الدراسات التي تناولت أثر مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي في شركات الهاتف المحمول، حيث لم يتم العثور على أي دراسة تشمل المتغيرات الدراسة معاً وذلك من خلال الاطلاع على الرسائل العلمية.

رابعاً: حدود الدراسة Limitation of the Study

ستجري هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة الحالية على استكشاف أثر مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي.
- **الحدود البشرية:** تركز الدراسة الحالية على العاملين بشركات الهاتف المحمول حيث تقتصر الدراسة على العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطي وتتمثل في (موظفين خدمة العملاء ومبيعات التجزئة، ومديرين الفروع، ونواب مديرين الفروع، ومديرين المناطق الجزئية، ومديرين المنطقة الكلية).
- **الحدود المكانية:** تمتد الحدود الجغرافية للدراسة في نطاق محافظات غرب الدلتا الثلاث (البحيرة – الأسكندرية - مطروح) أي كافة المناطق الواقعة غرب فرع رشيد.
- **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات الأولية في الفترة ما بين 2022/7/1 حتى 2022/11/22.

خامساً: خطة الدراسة Study Proposal

لكي يحقق هذا البحث الهدف منه كان لابد من تقسيمه إلى الأقسام التالية: -

القسم الأول: الإطار النظري.

القسم الثاني: مراجعة الأدب وتطوير فروض الدراسة.

القسم الثالث: منهجية الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية.

القسم الرابع: التوصيات.

القسم الأول: الإطار النظري Theoretical Framework

قامت الباحثة بتخصيص هذا الفصل لتحديد إطار علمي متكامل يمكن من خلاله تحديد المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي: -

أولاً: مشاركة المعرفة ثانياً: الذاكرة التنظيمية

ثالثاً: الأداء التنظيمي

أولاً: مشاركة المعرفة (KSh) Knowledge Sharing

(أ) مفهوم مشاركة المعرفة: تعتمد العديد من المنظمات اليوم على مشاركة معارفها لدورها في إثراء رأس المال المعرفي للمنظمات، حيث جذب هذا المفهوم اهتمام العديد من الباحثين في مختلف

المجالات البحثية لدراسة مفهوم "مشاركة المعرفة" لكونها عاملاً أساسياً لديمومة المنظمات، والارتقاء بها، ومن هنا اتجهت الأنظار نحو الاهتمام بـ "مشاركة المعرفة علي سبيل المثال عرفتها الأدبيات (Hyun, 2011 ; The & Sun, 2012 ; Lee et al.,2018) أنها التفاعل الاجتماعي والثقافي الذي ينطوي على تبادل وتحويل ونقل المعرفة والمهارات والخبرات من خلال جميع الإدارات أو المنظمات. وعرفها Wang et al(2016) أنها عملية اتصال يتبادل فيها الأعضاء المعرفة والخبرات والأساليب والمواقف من خلال المناقشة لزيادة القيمة المعرفية التي يمكن أن تساعد في تحسين إنتاجية المنظمات، وبناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها، بينما ذكرت دراسة Oyemomi et al (2016) أنها تفاعل مستمر يؤدي إلى نقل المعرفة الضمنية للموظفين إلى عمليات العمل من خلال التواصل الفعال، وتؤدي عملية تبادل المعرفة إلى تحقيق تجارب ووجهات نظر جديدة من قبل الموظفين، وتؤدي في النهاية إلى اكتشاف المعرفة، واختلفت دراسة Silva et al (2018) في تفسيرها لمفهوم مشاركة المعرفة علي انه نتيجة استكشاف واستغلال المصادر الداخلية والخارجية التي تجعل المنظمات تستفيد من الجمع بينهما. وبالافتقار بين الدراسات (Singh et al.,2019; Oyemomi et al.,2019) التي اشارت الي KSh أنها عنصر حاسم في برامج إدارة المعرفة على المستويين التنظيمي والفردي. في حين نصت دراسة (Bavik et al.,2018;Oyemomi et al.,2019) انها عملية متعددة الطبقات تنطوي على إمكانية الوصول إلى المعرفة الاستراتيجية على جميع مستويات الشركة لتعزيز تطوير الابتكار على مستوى الفرد، والفرق، والمستويات التنظيمية، وفقاً لدراسة (Son et al.,2020) التي عرفتها أيضاً بأنها أحد أهم الأنشطة التي تساعد الموظفين على اكتشاف أفكار وحلول جديدة لتحسين عملهم، ومن وجهة نظر yao et al (2020) الذي تناولها على أنها عملية ديناميكية من التفاعل والتحويل المتبادل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

ونستخلص من خلال العرض السابق وجود عددًا غير محدود لتعريفات مشاركة المعرفة تختلف باختلاف المناهج التي يتم التعامل معها ويرجع ذلك لارتباطها بعدة عناصر أخرى وهي:

- نوع المعرفة التي يتم مشاركتها في المنظمة قد تكون معرفة ضمنية وقد تكون معرفة صريحة.
- طريقة المشاركة فقد تكون وجهاً إلى وجه أو من خلال المؤتمرات أو عبر شبكات المعرفة.
- مستوى المشاركة التي تتم على أساس مستوي الفرد أم مستوي الجماعة أو بين المنظمات.

وبناءً على الخلفية البحثية نستنتج ان الباحثون استخدموا مصطلحات عديدة لمشاركة المعرفة حيث اعتمد البعض على مصطلح "تقاسم المعرفة" والآخر "تبادل المعرفة"، ومنهم اعتمد علي مصطلح "نشر أو نقل المعرفة" ويتضح أن هناك اتفاق من قبل الباحثين علي التعريفات المفاهيمية والعملية KSh ، بخلاف بعض آراء الباحثين التي ترجع إلي اختلاف المناهج البحثية بين الدراسات، ولكن يمكننا القول ان الرأي السائد بين الباحثين و العلماء ان KSh عملية ديناميكية تعمل على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل المنظمة مما تساعد الأفراد على تبادل المعلومات وأفكار لاكتساب الخبرات والمهارات المختلفة.

(ب) التحديات التي تواجه عملية تبادل المعرفة.

نستعرض في هذا القسم فهم وافٍ من العوامل التي تم فحصها والتي تؤثر علي سلوك العاملين نحو KSh بالمنظمة، حيث تعتبر KSh مفتاحاً لتطوير الأفكار الجديدة وتنقيحها بنجاح وبالتالي تعتبر تحدي قوي في إدارة المعرفة، ويرجع ذلك لأفراد المنظمة الذين يمتنعون بشدة عن

مشاركة معارفهم وخبراتهم مع أصدقائهم الأقل خبرة فإن افتقار هذه العملية بين الأعضاء يؤدي إلى زيادة تعرضها لتهديدات (Bauer et al. 2017) ووفقاً لما قدمه الباحثون (Gold & Malhotra في نتائجهم بملاحظة تحدي يقف حاجزاً أمام ممارسات ksh، حيث تجدر الإشارة ان الثقافة التنظيمية واحدة من التحديات التي تواجه تعزيز ثقافة KSh، الأمر الذي أكدته دراسة (Muqadas et al (2017) ان الافتقار إلى الثقافة التنظيمية يجعلها عائق أمام نجاح KSh لتجاهل عقد ندوات عبر الإنترنت، وانخفاض ورش عمل حول تدريبات برامج البحث، وعدم وجود إرشادات مناسبة في طرق البحث. وبالتالي، لا يتمتع الموظفون بإمكانية الوصول إلى الشبكات الخارجية والداخلية KSh.

مما أدرك كبار مسؤولي الإدارة وصناع السياسات تحدي آخر وهو "اكتناز المعرفة" والذي يعد أمر شائع في معظم المنظمات، مما ركزت الدراسات على "إخفاء أو اكتناز المعرفة"، باعتبارها تحدي آخر يواجه عملية KSh، وهو يهدف إلى مقاطعة نقل المعرفة اي محاولة متعمدة لإخفاء المعرفة التي يطلبها الآخرون، ومزيداً من التأكيد على هذه النقطة اشار (Connelly et al (2012) أن إخفاء المعرفة تحجب الأفكار أو المعلومات كشكل من أشكال الحفاظ على الذات والتي تتبع من الخوف لفقدان السيطرة على امتلاك المعرفة (Xiao & Cooke, 2019). أو فقدان القيمة الاسمية بسبب مشاركة المعرفة، حيث يعتقد العديد من الموظفين أن مشاركة المعرفة يمكن أن تقلل من سلطتهم وتفوقهم، مما قد يؤثر سلباً على نجاحهم الوظيفي بشكل عام.

كما تجدر الإشارة الي المخاوف التي أثارها (Takhsha et al.,2020) في نتائجه أن إخفاء المعرفة عامل قوي يؤدي إلى ظهور تحدي آخر وهو النبذ في مكان العمل " Work Place Ostracism" فهو التحدي الثالث الذي ركزت عليه العديد من الأدبيات والتي أكدت على انه يؤثر سلبياً على السلوكيات الشخصية للموظفين، ومنها على عملية مشاركة المعرفة، ويشير النبذ في مكان العمل إلى استبعاد فرد من الأنشطة التنظيمية من قبل مجموعة أخرى (Peng & Zeng.,2017). وبالافتاق مع ذلك، ينظر العلماء عرفته دراسة (Hsieh & Karatepe 2019) أنه مدى إدراك الشخص أنه مستبعد أو متجاهل من قبل الآخرين وعندما يتم نبذ الموظفين، لا يمكنهم الدخول في تفاعلات اجتماعية مع أعضاء تنظيميين آخرين وبالتالي قد يؤثر النبذ في مكان العمل على السلوكيات الشخصية للموظفين. حيث أبرز العلماء (Takhsha et al.2020) نوعان من النبذ في مكان العمل

- النبذ القائم على اللغة: يحدث عندما يتحدث عدة أشخاص بلغة لا يستطيع الآخرون فهمها.
- النبذ الاجتماعي: هو تجاهل ورفض شخص من قبل مجموعة من الأشخاص على الرغم من

رغبة الشخص المرفوض في التواصل (Robinson et al.,2013)، وأقرت دراسة (Hau et al., (2013) بالتحديات المرتبطة أيضاً بمشاركة المعرفة الصريحة والضمنية وتبرز بشكل خاص صعوبة مشاركة المعرفة الضمنية بسبب طبيعتها المجسدة، في حين أن مشاركة المعرفة الصريحة أسهل لأنه يبيّن توضيحها بسهولة، وتخزينها، والوصول إليها (Helie & Sun,2010)، بالإضافة إلى ذلك، ساهمت أنظمة إدارة المعرفة الحديثة التي تعتمد على تقنية المعلومات والتي تستخدمها المؤسسات اليوم بشكل كبير في تحسين مشاركة المعرفة الواضحة فإن التحدي يكمن في تبادل المعرفة الواضحة بين أصحاب المصلحة، كما إن استعداد الموظفين للمشاركة ودمج معارفهم هي إحدى العقبات الرئيسية أمام مشاركة المعرفة، حيث يتبلور هذا التحدي في مستوى الثقة التنظيمية الأمر الذي أكدته دراسة (Chugh et al., (2020) أن للثقة طبيعة متعددة الأوجه تؤثر على استعداد الموظفين التنظيميين لمشاركة المعرفة مع زملاء العمل باعتبارها موثوقة

من المرسل والمستقبل. ويتالي يشدد العلماء (Pan et al.,2020) على الحاجة إلى إدخال آليات الثقة في المنظمات لحل مشكلة مشاركة المعلومات والمعرفة التي تلعب دوراً مركزياً في المؤسسة المستقرة طويلة الأجل. في حين طرحت دراسة (Chong & Besharati, 2014)) مجموعة من العوائق الفردية والتنظيمية والتكنولوجية التي تعوق عملية المشاركة وذلك على النحو التالي:

(1) العوائق الفردية

- **الثقة:** أحد العوامل المهمة التي لها تأثير قوي على الفرد لمشاركة المعرفة، حيث تعمل الثقة المتبادلة والثقة الاجتماعية على تحسين التفاعل بين الموظفين وتؤدي إلى مزيد من مشاركة المعرفة مما يخشى العاملون من مشاركة معارفهم مع زملائهم للخوف من أن يساء استخدامها كسرقة أفكارهم (Fathi & Goh.,2011).
- **فقدان القوة:** يعتبر الخوف من فقدان السلطة والأمن الوظيفي عائق آخر أمام تبادل المعرفة ويعتقد البعض ان المعرفة هي مصدر قوتهم فإذا تمت مشاركتها ينتهي بهم الأمر إلى فقدان تلك القوة.
- **التواصل:** تلعب مهارات الاتصال للموظفين دوراً مهماً في سلوك تبادل المعرفة (Riege.,2005) علي اعتبار ان الاتصال يعني مشاركة المعلومات أو تبادلها باستخدام لغة الجسد وإعلام الآخرين بالمعرفة، كما ان توافر مهارات الاتصال بين أفراد المنظمة لها دور فعال في تسهيل عملية مشاركة المعرفة مما أكد الباحثين أن كلما زاد التفاعل بين الموظفين، قد يؤدي إلى زيادة تبادل المعرفة بينهم (Al-Alawi et al.,2007).

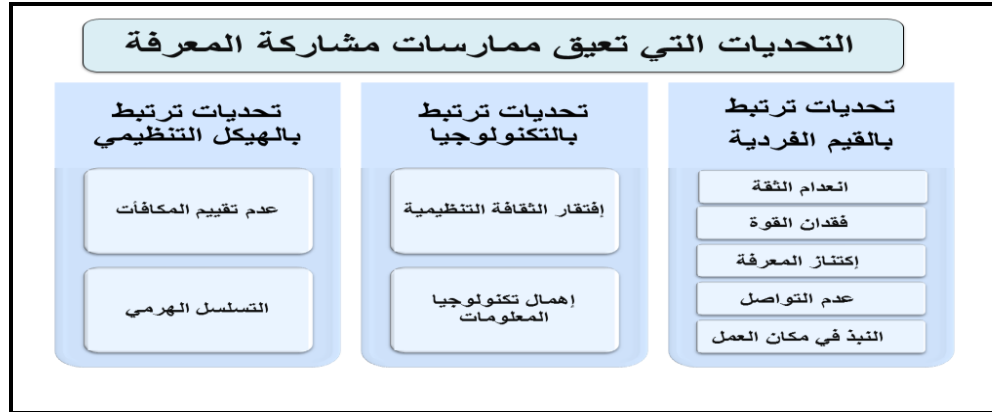
(2) العوائق التنظيمية

- **التسلسل الهرمي للمنظمة:** أكد الباحثين (Suppiah & Sandhu,2011) أن علاقة الهيكل والسلطة هما عائقان مهمان لمشاركة المعرفة في منظمة ذات ثقافة التسلسل الهرمي، فعندما نقل المسافات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين يكون الأفراد لديهم القدرة على التفاعل ونقل خبراتهم، ومن ثم فيجب على المديرين توفير مساحة بيروقراطية تتدفق فيها المعلومات بسهولة (Al-Alawi et al,2007).
- **عدم وجود مكافأة:** جادلت دراسة (Fathi & Goh (2011) بأن الحوافز يمكن أن تزيد من مشاركة المعرفة بين الموظفين أي يكون هناك حافز يشجع الموظفين على مشاركة معارفهم، مما أكد (Sandhu et al., 2011) أن هناك ارتباطاً بين مشاركة المعرفة ونظام المكافأة والتقدير. لأجل ذلك حدد الباحثون التنظيميون أهمية نظام الحوافز لمشاركة المعرفة فوجد أيضاً أن المكافآت الخارجية على سبيل المثال، تدريب الموظفين والمكافآت المالية والتطوير الوظيفي والفرص التعليمية هي أدوات فعالة لمشاركة المعرفة.

(3) **العوائق التكنولوجية** شددت دراسة (Riege (2005) بشأن الشركات أن تختار تقنية لمشاركة المعرفة تتناسب أكثر مع موظفيها حيث اعترف ببعض الحواجز التكنولوجية المحتملة هي كما يلي:

- عدم تكامل تكنولوجيا المعلومات والأنظمة والإجراءات.
- عدم الرغبة في استخدام أنظمة تكنولوجيا المعلومات بسبب عدم كفاية الخبرة أو عدم الإلمام بها.

- نقص التدريب على تكنولوجيا لتمكين الموظفين من التعرف على تكنولوجيا المعلومات الجديدة.
- قلة المعرفة بمميزات النظام الجديد عن النظام القديم بسبب قلة الاتصال به.



لمصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

Source: adapted from Chong & Besharati, 2014

الشكل (1) يوضح عوائق ممارسات مشاركة المعرفة

ثانياً: الذاكرة التنظيمية (OM) Organization Memory

(أ) مفهوم الذاكرة التنظيمية (OM) تحتاج المنظمات إلى استخدام أدوات مختلفة للحفاظ على المعرفة المتراكمة، وإحدى هذه الأدوات هي الذاكرة التنظيمية، والتي تعتبر مكوناً مهماً وعاملاً رئيسياً تستفيد منها المنظمات من خلال تراكم ورسملة وجمع وتخزين ومعالجة المعلومات، ومع مرور الوقت احتلت الذاكرة التنظيمية مكانة مهمة في المنظمات من حيث الكشف عن الأشياء التي تم القيام بها في الماضي، وإلقاء الضوء على ما يجب القيام به في المستقبل (Balıkcı, 2018)، ومن ثم قسمت الاديبيات مفهوم الذاكرة من ثلاث اتجاهات وذلك على النحو التالي:

المقصود بالذاكرة التنظيمية من منظور معرفي.

عرف Moorman & Miner (1997) الذاكرة التنظيمية على أنها معتقدات جماعية أو أدوات مادية تختلف في محتواها ومستواها وتشتتها وإمكانية الوصول إليها. حيث يمكن الاحتفاظ بالذاكرة في (المعتقدات التنظيمية، والمعرفة، والقواعد والإجراءات السلوكية الرسمية وغير الرسمية)، بينما تناولها العلماء (Andrés & Linder (2016) على أنها مجموعة من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تم أنشاؤها على مدى عمر المنظمة. وعلي نفس المنوال أكد (Jin et al., 2020) أنها المجموعة المتراكمة من البيانات والمعلومات والمعرفة التي تم أنشاؤها في تاريخ وجود المنظمة. وعرفت دراسة (Huang & Chen (2018) أنها المعرفة التي يمتلكها كل فرد مع الوعي المشترك بمعرفة الآخرين في الفريق فبهذه الطريقة يمكن لأعضاء الفريق بناء هيكل معرفي متخصص. ومنهم من عرف الذاكرة بشكل نقدي حيث شدد العلماء (Kaufmann et al., 2019) أنه لا ينبغي اعتبار الذاكرة التنظيمية شكل من أشكال التخزين وتراكم المعلومات التي تعمل بشكل

منفرد عن غيرها، ولكن يمكن اعتبارها عملية تستغل المعرفة التنظيمية وتحفظ بها. وهناك من أضاف الطابع الرسمي من الزاوية الفنية والمعرفية والخبرة، حيث قامت دراسة (2019) Reynoso & Divan بتعريف الذاكرة التنظيمية من خلال دمجها بواسطة ثلاث مجالات (البيانات التاريخية؛ ومشاريع الرصد والتقييم؛ والخبرات والمعارف السابقة) يعتبر المجال الأول للبيانات التاريخية مفيدة للإجابة على الاستفسارات الخاصة، والتي تسمح باكتشاف المواقف المميزة (Morales & Bifet, 2015)، بينما يسمح المجال الثاني لتعريفات مشروع الرصد والتقييم حول أصل كل البيانات والخصائص المرتبطة والمراد معالجتها. وأخيراً، تعد الخبرة السابقة مفيدة للذكريات المتعلقة بالماضي حيث تقدم توصيات متعلقة بالحالات المصنفة. فمن الممكن ألا يكون للموقف المصنف خبرة سابقة بمعنى أن يكون جديداً وفي هذه الحالة لا توجد توصيات متاحة.

المقصود بالذاكرة التنظيمية من منظور عملي:

فنجذ أن العلماء (Walsh & Ungson, 1991; Lant, 2000) اتفقوا في تعريف الذاكرة التنظيمية بأنها عبارة عن معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة وتؤثر على القرارات التي يتخذها الموظفين على جميع المستويات المختلفة للمنظمة، حيث اضافة دراسة Walsh & Ungson أنها تشمل على الاحتفاظ بالمعلومات الواردة في هذا الهيكل، يتم الحصول على المعلومات واسترجاعها وتأثيراتها اللاحقة. كما أشارت الدراسة المذكورة أن الذاكرة التنظيمية يجب أن تؤخذ ثلاث نقاط في الاعتبار (مكان الذاكرة التنظيمية في المنظمة، والنتائج المحققة من خلال عملية الحصول عليها واستخدامها، ووجود الاستخدام القائم على الأداء)، وعلي وجه مشابه تناولها Stein (1995) أنها عبارة عن اكتساب المعلومات وحفظها وإمكانية الوصول إليها في الوقت المطلوب، وتري دراسة Bascans et al., (2016) أنها مساحة يتم فيها رسملة معلومات مختلفة ومتداولة حيث تعتبر الذاكرة التنظيمية من وجهة نظر المستخدمين أحد مكونات نظام المعلومات المهمة للغاية لأنها تخزن المعرفة المشتركة،

في حين قدمت دراسة De los & Divan (2016) الذاكرة أنها الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتخزين ما تعرفه وتتبعه ويمكن أن يكون لها قاعدة معرفية واحدة أو أكثر، تهدف هذه القاعدة إلى تحقيق احتياجات المعلومات المختلفة للمنظمة. ومثلها الباحثون بمثابة مستودع يخزن ويسترجع المعرفة المحددة والصريحة والرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة. ونصت دراسة (Antunes & Pinheiro 2020) أنها تقوم بتخزين المعرفة لاستخدامها في المستقبل لتحل محل المعرفة المفقودة والتي كانت مكتسبة من خلال تجارب سابقة، ويرتبط هيكل OM بعمليات المعلومات، والاستحواذ، والتخزين، والاسترجاع. ومزيداً من التأكيد على هذه النقطة اشار (Foroughi et al., 2020) أن OM عملية تركز على تخزين، أو بصمة للمعلومات أو المعرفة في تاريخ المنظمات، واستعادتها حسب الرغبة.

المقصود بالذاكرة التنظيمية من منظور زمني:

ومن وجهة نظر أخرى لدراسة (Kransdorff, 2017) قامت بتعريف الذاكرة التنظيمية من خلال تقسيم الذاكرة التنظيمية إلى ثلاثة أعمار زمنية مختلفة الذاكرة التنظيمية قصيرة الأجل وتدوم إدارة تشغيلها حتى حوالي خمس سنوات؛ ثم تليها ذاكرة تنظيمية متوسطة الأجل تدوم إدارة تشغيلها حوالي عشر سنوات، وأخيراً الذاكرة التنظيمية طويل الأجل وتزيد فترات تشغيلها عن العشر سنوات نظراً لطبيعتها المعاصرة والمتجاورة، فأن التشغيل على المدى القصير والمتوسط

أكثر صلة بشكل عام بالقضايا التشغيلية التي تواجه المنظمة، في حين أنّ التشغيل طويل المدى أكثر توافقاً مع الخطط الإستراتيجية والثقافية.

ونستنتج مما سبق، ان الذاكرة التنظيمية من المفاهيم المعقدة وأن الإطار المفاهيمي العام المرتبط بها ما يزال غير متطور، مما أدى إلى اختلاف العديد من الباحثين حول فهم مضمونها فإن إيجاد مفهوم دقيق للذاكرة التنظيمية يعتبر أمر صعب، فيرجع الاختلاف في مفهومها بسبب ارتباطها بطبيعة عمل المنظمة، واستخدام الأفراد لها، وعلى الرغم من وجود تناقضات بين آراء الباحثين، قدما تصنيف للقضايا المتعلقة بمفهوم "الذاكرة التنظيمية" إلى ثلاث مجالات رئيسية بناءً على تصنيف الأدبيات لكي تكشف الاختلاف الظاهر والتناقض حول مفهوم الذاكرة، فنلاحظ في المنظور العملي اتجاه العديد من الخبراء بالتركيز على مفهوم "الذاكرة التنظيمية" من حيث عملياتها حيث ظهر اجماع علمي من قبل الباحثين على عمليات الذاكرة على سبيل المثال (الاستحواذ على المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها)،

وكانت أحد المفاهيم المهمة التي سلطت الضوء عليها من قبل الدراسات هو مفهوم (Walsh & Ungson) والذي تعدد ذكره في العديد من الأدبيات الحديثة بأهمية تعريفه حيث تعتبر الدراسة المذكورة من أكثر الدراسات التي بحثت في مجال الذاكرة التنظيمية. ويكمن الاختلاف بين آراء الباحثين للتعريفات المقدمة من المنظور المعرفي وهو ان OM تعتمد في بناء أساسها على "التعلم والتجربة" ليتم في النهاية إنتاج "المعرفة" فتشير الأولى إلى المواقف أو السلوكيات التي يتعلمها أفراد المنظمة، بينما الثانية قيام الأفراد بمشاركة تجاربهم الخاصة داخل المنظمة مع أفراد جدد، ومن هنا تتكون المعرفة التي يتم تخزينها في ذاكرة المنظمة واستخدامها في المستقبل، وبالتالي يتم استغلال المعارف المختلفة التي يمتلكها العديد من افراد المنظمة ويتم الاحتفاظ بها في شكل يعبر عن تاريخ المنظمة، ومن ناحية أخرى وعلى نقيض ما سبق هناك دراسة واحدة تناولت تعريف الذاكرة التنظيمية من "منظور زمني" والتي قامت بتقسيمها إلى ذاكرة تنظيمية (قصيرة الأجل) ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل) فهي الدراسة الفريدة من نوعها التي تناولت الذاكرة من هذا المنطلق، ومن ثم لم تجذب اهتماماً بحثياً كافياً.

(ب) أبعاد الذاكرة التنظيمية

دعا علماء الذاكرة التنظيمية إلى المزيد من الأفكار حول أبعادها حيث تنوعت الأبعاد بسبب التغيرات الإدارية والتنظيمية والبيئية بشكل خاص، وتواجدها في العديد من التخصصات المختلفة بشكل عام. وسنتناول الآراء المختلفة لأبعاد الذاكرة في الجدول رقم (1).

جدول (1) يوضح أبعاد الذاكرة التنظيمية من واقع الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	ذاكرة التقنية	الذاكرة الإدارية	الذاكرة الثقافية	الذاكرة التسويقية	الذاكرة الشخصية	ذاكرة البحث والتطوير	الذاكرة الإجرائية	الذاكرة التشريرية
(Barton, 1995)	√	√	√	√				
(Li et al., 2004)		√	√	√				

الدراسات السابقة	ذاكرة التقنية	الذاكرة الإدارية	الذاكرة الثقافية	الذاكرة التسويقية	الذاكرة الشخصية	ذاكرة البحث والتطوير	الذاكرة الإجرائية	الذاكرة التقريرية
(Zhang et al 2007)	√		√	√				
(Feiz et al.,2019)					√	√		
(Tounsi,2005)							√	√
(El Louadi & Tounsi,2008)							√	√
(Moorman & Miner, 1997)							√	√
(Kyriakopoulos, 2011)							√	√
(Akgün et al,2012)							√	√
(Nieves & Haller, 2014)							√	√
(Aminu & Mahmood,2016)							√	√
(Ghorbian&Saffari, 2016)			√	√	√	√		
(عبد الكريم، وآخرون. 2020)	√	√	√					
(Anderson,2013)								√
التكرار	3	4	5	3	2	2	7	8

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة

ونستنتج من خلال الجدول السابق ان هناك تعارض في اراء الباحثين حول أبعاد OM، فإن المنطق النظري الكامن وراء هذا الاختلاف ان كل دراسة تتعامل مع أبعاد OM من منظور مختلف، ويرجع ذلك إلى طبيعة المتغير الذي يختلف بناء علي وجهات النظر التحليلية، ورغم كل هذه التناقضات حول هذه القضية الشائعة، الا ان حظي بعدين OM بنصيب الأسد من النقاش الأكاديمي "الذاكرة الإجرائية والذاكرة التقريرية" حيث نري ان بعدي الذاكرة تهدف كل منهم إلى أنماط ووظائف مختلفة في المنظمة بالإضافة إلى أنهم عاملان رئيسيان يعملان علي تشكيل القاعدة المعرفية لـ OM حيث تتمثل المسؤولية الرئيسية لـ OM في إعداد المعرفة المطلوب تخزينها والاحتفاظ بها، مع الأخذ في الاعتبار ان ضرورة الجمع بين "الذاكرة الاجرائية، الذاكرة التقريرية"

تدعم وصول فعالية المنظمة إلى المستوى المطلوب، وبناءً عليه ستعتمد الباحثة في دراستها علي هذه الأبعاد باعتبارها مكونات أساسية للذاكرة التنظيمية، ونبرر تبني هذه الأبعاد بناءً علي اتجاه الدراسات التي ركزت علي الإيجابيات التي تتحقق من الذاكرة الإجرائية والذاكرة التقريرية وذلك علي النحو التالي:-

الذاكرة التقريرية: - (DM) Declarative Memory

- تعمل على تطبيق المعرفة في سياقات مماثلة، وبيئة فهم جديدة، وتتوقع النتائج في شكل المعرفة (Anderson,2013)
- ذاكرة أكثر عمومية وترتبط ببيئة الأعمال، ولديها قدرة على اكتشاف وتفسير واستخدام الفرص التي توفرها هذه البيئة (الاستشعار) وإنشاء معرفة جديدة (Nieves & Haller,2014)
- لديها قابلية للتطبيق على مجموعة واسعة من المواقف (Kyriakopoulos,2011)
- ذاكرة الحقائق تهتم لمعرفة السبب أو معرفة الوقت تختص بكيفية سير الأمور أو ما يمكن القيام به فضلاً انها تسمح للأشخاص بتحليل المشكلات الجديدة، وإنشاء تفسيرات جديدة للمعلومات الحالية، واستخدام تلك المعلومات في مجموعة متنوعة من التطبيقات (Akgün et al.,2012).

الذاكرة الإجرائية (PM) Procedural Memory

- تعمل على توجيه أفعال الأفراد والتأثير فيها، وتسهيل السلوكيات، والمهارات التلقائية لتسريع تنفيذ المهام في المنظمات، بالإضافة إلى محتويات هذه الذاكرة ضرورية للابتكار في الشركة (Akgün et al.,2012)
- ترتبط بمجالات محددة من الشركة، لها تأثيراً أكبر على التغييرات التي تحدث للموارد والأنشطة التنظيمية الداخلية؛ على سبيل المثال، حول تكامل وتنسيق القدرات الديناميكية (Nieves & Haller,2014)

(ج) نظرة عامة عن نماذج الذاكرة التنظيمية.

تركز نماذج الذاكرة عادةً على أنواع المعلومات أو المعرفة التي يجب إدارتها وعمليات الالتقاط المعرفة والاحتفاظ بها والوصول إليها واستخدامها في المنظمة. وفيما يلي سيتم عرض نماذج وعمليات الذاكرة التنظيمية في الجدول رقم (4/2)

الجدول رقم (2)

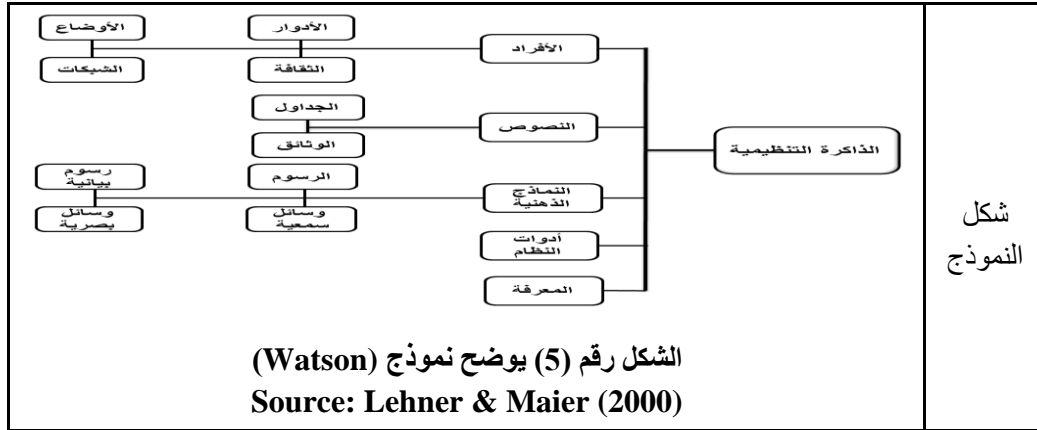
يوضح نماذج الذاكرة التنظيمية

المؤلف	(Walsh & Ungson,1991)
مفهومه	معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة وتؤثر هذه المعلومات على القرارات التي يتخذها الموظفين على جميع المستويات المختلفة للمنظمة، بالإضافة إلى ان هذا النموذج ينظر لذاكرة التنظيمية ان لها طابع لامركزي ويمكن توزيعها في جميع أنحاء المنظمة بأكملها.
المكونات	يقدم هذا النموذج المكونات الداخلية لوظيفة OM ومكون واحد خارجي. الأفراد: وسائط تخزين المعلومات عن طريق الخبرة والأحداث التي يتم ممارستها بشكل

<p>يومي.</p> <p>الثقافة: مصدر للإدراك والتفكير بمشاكل المنظمة وتتجسد في شكل لغة ومفاهيم ورموز.</p> <p>التحولات: تتضمن المعلومات والعمليات التي تحدث بشكل مستمر في المنظمة وتعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات.</p> <p>هيكل المنظمة: ينظر إلى الهيكل في كيفية تأثيرها على سلوك الموظفين، ومدى اتساقهم بالبيئة.</p> <p>البيئة التنظيمية: تؤثر البيئة ومكان العمل على الخبرات الذاتية لدي الأفراد، بناءً على التكوين المادي مثل (الأثاث، والمكاتب والإضاءة). فينعكس على سلوك الفرد بدرجة أكبر أو أقل.</p> <p>وأخيراً المكون الخارجي: وهنا تعتمد المنظمات عند فقدان بعض المعلومات على مصادر خارجية فتستعين بالأفراد السابقون والعثور على السجلات في الوكالات الحكومية ووكالات الإعلان.</p>	
<div style="text-align: center;">  <p>الشكل رقم (2) يوضح نموذج (Walsh and Ungson)</p> </div>	<p>شكل النموذج</p>
<p>(STEIN & ZWASS,1995)</p>	<p>المؤلف</p>
<p>القدرة على إعادة التذكر واستعادة التجارب السابقة، أو الوسيلة التي تؤدي بها المعرفة التنظيمية إلى مستويات أعلى أو أدنى من الفعالية التنظيمية.</p>	<p>المفهوم</p>
<p>تحتوي الذاكرة التنظيمية على طبقتين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ الطبقة الأولى: تتكون من أربعة أنظمة فرعية وذلك على النحو التالي: <ol style="list-style-type: none"> (1) نظام يدعم الروح المعنوية للقوى العاملة. (2) نظام يدعم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتقييم أدائها. (3) النظام التكيفي: يوضح مدى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الخارجية. (4) النظام التكاملي: يوضح كيفية إدارة المعلومات عبر المنظمة من خلال تكامل مكاني يشارك المعلومات عبر المؤسسات، وتكامل زمني يتمثل في قاعدة بيانات مفهومة ➤ الطبقة الثانية: تتكون من وظائف OM وذلك على النحو التالي: <ol style="list-style-type: none"> (1) الاحتفاظ بالمعلومات: عملية تخزين المعلومات داخل نظام الإدارة الخاصة بالذاكرة. 	<p>مكونات النموذج</p>

<p>٢) صيانة المعلومات: عملية تعتمد على استيعاب المعلومات الجديدة مع المعلومات الموجودة.</p> <p>٣) اكتساب المعرفة: عملية ادخال لنظام الذاكرة لتحديد التحيز والحصول على معلومات انتقائية من خلال تنقيب المعرفة ومعالجة اللغة الطبيعية.</p> <p>٤) عمليتي البحث والاسترجاع: نظام قادر على إمكانية البحث عن المعلومات بمساعدة الكمبيوتر واسترجاعها من خلال تقنيات مثل أنظمة النص التشعبي، والفهرسة الذكية دون تحيز وبشكل أكثر سرعة عن الأنظمة اليدوية.</p>	
 <p>الشكل رقم (3) يوضح نموذج (STEIN & ZWASS)</p>	<p>شكل النموذج</p>
<p>(Stein,1995)</p>	<p>المؤلف</p>
<p>ويأتي هنا تعريف الذاكرة التنظيمية بشكل آخر من حيث محتويات الذاكرة والعمليات التي تقوم بها.</p>	<p>المفهوم</p>
<p>أولاً: محتويات الذاكرة التنظيمية (van Stijn et al., 2005)</p> <p>عبارة عن مزيج من الخبرات والمهارات التي غالباً ما تكون مضمرة في العقول أو مترسخة في ثقافة المنظمة كالمعرفة الضمنية، بدلاً من تخزينها في المستندات والتقارير الرسمية كالمعرفة الصريحة</p> <p>وتنشق محتويات الذاكرة إلى أربعة عناصر منفصلة:</p> <p>١) نظام المعلومات: عملية لإنشاء مجموعة من المعارف وتنظيمها وصيانتها لتساعد على استيعاب ومعالجة ونشر المعلومات حول المشاكل التي تواجه المنظمة.</p> <p>٢) هيكل المعرفة: نموذج عقلي يفرضه الأفراد على بيئة المعلومات لإعطائها الشكل والمعنى لعوالم المعلومات (Walsh,1995) حيث تسمى بـ "المخططات التفسيرية" في نظرية الهيكلية.</p> <p>٣) النماذج: تتكون من المعتقدات التنظيمية والمعايير الحاكمة والقواعد حول "ما هو جيد وما هو سيئ"، وحول ما يجب وما لا ينبغي فعله (Wijnhoven, 1999).</p> <p>٤) المهارات: هي تمثيل لقدرات الأشخاص أي أنها صفة شخصية متأصلة بعمق في العمل والالتزام وتوضح، مدى قدرة الأفراد على القيام بالأعمال في سياق واضح (Nonaka,1994).</p>	<p>مكونات النموذج</p>

<p>ثانياً: عمليات الذاكرة التنظيمية</p> <p>مجموعة من عمليات التفاعل الاجتماعي التي تغير قاعدة المعرفة بمرور الوقت وتؤثر على حجمها، وتوزيعها (Stein,1995) وهذه العمليات تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الاحتفاظ بالذاكرة Retention: عملية تخزين محتويات الذاكرة في مجموعة من الوسائط وتتم عملية الاحتفاظ بواسطة آليات تعمل على المستويات التنظيمية والفردية. ▪ صيانة الذاكرة: Maintenance عملية تعديل على الذاكرة الحالية بحيث يظل الجزء الأساسي من الذاكرة قابلاً للتطبيق وتتعلق صيانة الذاكرة بتكامل الذاكرة الجديدة مع الذاكرة الموجودة من جهة أخرى (Wijnhoven,1999,p.172-173). ▪ اكتساب الذاكرة: Acquisition هي اقتناء لمحتويات الذاكرة الجديدة، حيث يشكل اكتساب وصيانة الذاكرة معاً عمليات التعلم التنظيمي، لأنه يهتم بنمو وتغيير الذاكرة. ▪ الاسترجاع Retrieval: تدعم هذه العملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي يمكن أن تكون تلقائية أو مسيطر عليها (Walsh & Ungson, 1991). فهو لا يحتوي على حقائق وأحداث فقط، بل يحتوي أيضاً على عمليات (Moorman & Miner, 1997) 	
<div style="text-align: center;"> <p>الشكل رقم (4) يوضح عمليات الذاكرة التنظيمية (stein)</p> </div>	<p>شكل النموذج</p>
<p>(Watson,1996)</p>	<p>المؤلف</p>
<p>عبارة عن كيان تقني في شكل قاعدة بيانات شاملة على مستوى المنظمة، ويتم تعزيزها مع الوقت من خلال الوسائط المتعددة والشبكات مثل (التصوير والأرشيف وأنظمة إدارة الوثائق)</p>	<p>مفهومه</p>
<p>تشابه المهمات المطلوبة في الذاكرة بالمهمات المطلوبة في إدارة البيانات وبناءً على مكونات النموذج طرح Watson سؤاليين رئيسيين: أين وكيف يتم تخزين البيانات؟ كيف يمكن الوصول إلى البيانات؟</p>	<p>مكونات النموذج</p>



الشكل رقم (5) يوضح نموذج (Watson)
Source: Lehner & Maier (2000)

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

ونستنتج مما سبق ان النماذج السابقة تم بنائها علي نماظير مختلفة فنجد أن اعتقاد Walsh & Ungson & لهيكل الذاكرة التنظيمية يحتوي علي البيانات التاريخية المسجلة في عقول الأفراد او ثقافة المنظمة او بيئة المنظمة، بالإضافة إلي انه يتم تخزين تلك البيانات في مرفق واحد، مما اثارت هذه القضية انتقاد Stein & Zwass لنموذج Walsh & Ungson باعتباره غير مكتمل وكانت حجتهم أن OM تتكون من عدة مكونات داخلية وتحتوي على مرفق واحد للاحتفاظ بالمعلومات، وبالتالي فإن المعلومات هنا تكون موجهة نحو صنع القرار فقط، ومن ثم صنفت دراسة Stein & Zwass هذا النهج ضمن المعاني الكلاسيكية لإدارة الأعمال. مما قامت الدراسة المذكورة بوضع نموذج يوضح ان OM عبارة عن نظام قادر علي التذكر واسترجاع التجارب السابقة حيث اوضح في دراسته ان OM تتكون من طبقتين الطبقة الأولى تحتوي علي أربعة أنظمة فرعية، بينما الثانية من وظائف الذاكرة، كما انتقدت ابحاث اخري مماثلة (Stein 1995) نموذج Walsh & Ungson مما اوضحت دور الذاكرة من حيث عملياتها ومحتوياتها، فنلاحظ اتفاق بين الدراسات السابقة علي عمليات الذاكرة التنظيمية متمثلة في (عملية البحث، واحتفاظ، واسترجاع، واكتساب، وصيانة)، في حين يري Watson الذاكرة التنظيمية في نموده من منظور تقني تشمل علي قاعدة بيانات مقسمة علي مستوي المنظمة، بالإضافة إلي وسائط التخزين.

ثالثاً: الأداء التنظيمي (OP) Organizational Performances

(أ) **مفهوم الأداء التنظيمي (OP):** هو من المفاهيم الأساسية في الإدارة التي نالت النصيب الأوفر من اهتمام الباحثين من جوانب متعددة بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، ويرجع ذلك لارتباطه بمستوي نجاح المنظمات وبقائها، وجوهر جميع الأنشطة، فهو مفهوم مركزي لأبحاث وممارسات الإدارة العامة. فهناك العديد من الدراسات تناولت مفهوم الأداء التنظيمي، وتمت مناقشته على نطاق واسع فنجد في قلب هذا النقاش دراسة (George & Jones, 2012) عرفته على أنه الأداء الجماعي للموظفين الفرديين بينما يتم تعريف أداء الموظف الفردي على أنه "تقييم لنتائج سلوك الشخص وتحديد مدى نجاح أو ضعف الشخص في إنجاز مهمة معينة" ويتم العثور عليه أن الدافع والشخصية والقدرة هي العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظفين. وأضاف (Lee & Huang, 2012) ان الأداء التنظيمي هو مجموع الإنجازات التي حققتها جميع الأعمال والأقسام التي تربط هذه الإنجازات بهدف تنظيمي خلال فترة زمنية معينة والهدف إما أن يكون لمرحلة محددة أو على المدى البعيد. وفسره الباحثين (Giauque et

(al.,2013) على أنه الإدراك الفردي للكفاءة التنظيمية من قبل الموظفين. وافترض (2017) aditama & widowati, ان الأداء التنظيمي هو انجاز او مستوي من النجاح يحققه فرد او منظمة تقوم بالعمل في فترة معينة يمكن ايضا تفسير الاداء على انه انجاز في تقديم الخدمات للمجتمع في وقت معين. ووفقاً (Uluskan et al., 2017) يشير الأداء التنظيمي عموماً إلى نتيجة عمليات المنظمة أو تحقيق أهداف المنظمة. وسعت دراسة (Koohang et al.,2017) بتفسير الأداء التنظيمي أنه مقياس لتقدم المنظمة، ويوضح مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستناداً لتعريف (Alaaraj (2018) على أنها مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، والتي تقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج الخاصة بالمنظمة. ويُنظر (Smriti & Das, (2018) إلى الأداء التنظيمي على أنه قدرة المنظمة على الوصول إلى مجموعة متنوعة من الموارد التنظيمية والتعامل معها لتحقيق أهدافها.

وبحسب دراسة (Abubakar et al., (2019) التي تري ان الاداء التنظيمي هو تحقيق الأهداف التنظيمية فمن المهم أن المنظمات يكون لديها أهداف قابلة للقياس حيث تبين أن هذا جزء لا يتجزأ من مشاركة الموظفين والتزامهم تجاه المنظمة. وهناك من المؤلفين من أضافى الطابع الاستراتيجي على الأداء بجدية حيث يرى كل من (Alrowwad&Abualous (2020) أنه ناتج تراكمي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. التي تتأثر بالاستراتيجيات والأنشطة التنظيمية المختلفة. وفسرت دراسة (Hayati et al., (2021) انه نتيجة عمل يتأثر بالعوامل والموارد المختلفة لتحقيق الاهداف التنظيمية خلال فترة محددة. وأوضحت دراسة (2021) (Maryati&Panduwinata, ان الأداء هو إنجاز ونتائج الإجراءات أو العمليات التي يقوم بها الفرد بشأن المهام والمسؤوليات المنفذة كما انه معياراً لمدى مساهمة الفرد في الوظيفة.

وفي ضوء المناقشة أعلاه، يتبين أن هناك اختلاف في آراء الباحثين حول قضية تعريف الأداء التنظيمي ويرجع ذلك نتيجة لتنوع في آرائهم العلمية والعملية، فمنهم من يأخذ الأداء التنظيمي من منظور إنجاز الأعمال المطلوبة من قبل مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وآخرون دعوا إلي ان الأداء ما هو الا عبارة عن تقييم المخرجات لجميع الأنشطة المختلفة في المنظمة ورغم اختلاف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء التنظيمي الا ان هذه التعريفات المختلفة ركزت علي الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المنظمة في النهاية لتحقيقها في المستقبل، ومن خلال استعراض التعريفات السابقة تري الباحثة ان الاداء التنظيمي هو " درجة تحقيق مجموعة من المعايير المسؤول عن انتاجها أفراد المنظمة وإنجاز العمل بشكل صحيح في وقت قياسي وبشكل مرض وفي النهاية يتم قياس اداء الأفراد بعد فترة زمنية لسد الفجوة بين الاداء الفعلي والاداء المراد تحقيقه لتنعكس في النهاية على مستوى إدارة المنظمة".

(ب) المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية من خلال بطاقة الأداء المتوازن:

على الرغم من أهمية الاداء المالي الا انها يشوبها نوعاً من القصور وضعف الحكم الصحيح علي اداء المنظمة حيث أشار (Kaplan & Norton, 1992, 1996b) إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية لتصوير صورة كاملة لأداء الشركة وعادة ما ينتهي الأمر بالمدراء الذين يعتمدون على مقاييس الاداء المالي فقط بروية غير كاملة لما حدث، حيث جادل كل من الممارسين والعلماء بأن قياس الاداء المالي قد لا يكون أداة مثالية لتحقيق اهداف المنظمة (Dechow et al., (2010)، ومن جهة اخري يلاحظ الباحثين ان مقاييس الاداء غير المالي تركز بشكل أكبر على تحديد

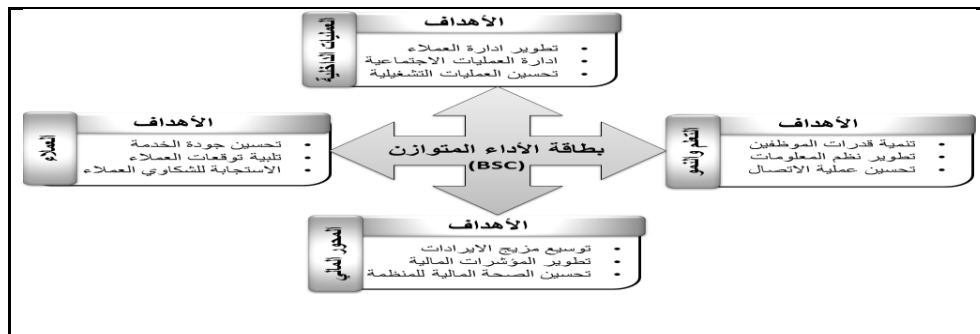
نجاح الشركة على المدى الطويل، وتشمل عوامل مثل كفاءة إجراءات العمليات الداخلية ورضا الموظفين والابتكار ورضا العملاء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي (Banker et al., 2000)، حيث فسرت دراسة Roberts et al., (2017) أن الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة في استخدام كل من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء سيكون لديهم فهم وتقدير أفضل للمؤشرات الغير المالية وفي المقابل، أن الأفراد الذين يفتقرون إلى هذه الخبرة سيكونون أكثر تشككاً في جودة المؤشرات الغير مالية ومن ثم، يعتمدون على المؤشرات المالية.

وبتالي لم يعد امام المنظمات سوي اختيار طرق تساهم في تنفيذ استراتيجيات المنظمات بصورة ادق، ويرجع ذلك من خلال ما اضافته دراسة (2014) Marie & Al Nasser ان الاسباب المنطقية حول هذا الاتجاه ان قيمة المنظمة تنشأ من خلال الأنشطة المختلفة التي تعزز من عوامل نجاح، وهذه عوامل تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي. فمع زيادة مستوى العولمة والمنافسة القوية والتغيرات التكنولوجية، بدأت العديد من الشركات في استخدام مزيج من "الاداء المالي والغير المالي" لأدائها أو ما يسميه العديد من الكتاب "بطاقات الأداء المتوازن" حيث تم تقديم (بطاقة الاداء المتوازن (Balanced Score Card) لأول مرة بواسطة (Kaplan & Norton في مقالهما الذي تم الاستشهاد به بعنوان بطاقة الأداء المتوازن اي بمعنى المقاييس التي تقود الأداء حيث عرفها (Tuan (2020 بطاقة الأداء المتوازن (BSC) انها اداة متكاملة لقياس الأداء من منظورين المنظور المالي والمنظور غير المالي، لدعم المنظمات وتحديد رؤيتها وتنفيذ عمليات القياس بدقة، وتوفير المعلومات بشكل دقيق، وتساعد المدير في اتخاذ قرار العمل.

حيث افاد (Raphael & Man (2013 بثلاث استخدامات لبطاقة الاداء المتوازن (BSC)

- تعمل كأحد الأدوات المستخدمة في العملية الاستراتيجية.
- تساعد مقاييس الأداء المتوازن الشركة على تقييم إنجازها للأهداف والغايات الاستراتيجية.
- تستخدم مقاييس الأداء المتوازن بمثابة نقطة محورية لجهود المنظمة التي تحدد أولوياتها.

وبهذه الطريقة، تساعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على ضمان التوازن في قياس أداء الأعمال والتوجه السلوكي ونتائج اداء جميع المنظمات والأفراد في المنظمة نحو الأهداف المشتركة والتنمية المستدامة للمؤسسة (Tuan, 2020). والشكل رقم (6) يوضح محاور بطاقة الأداء المتوازن.



لمصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى الدراسات السابقة

الشكل رقم (6) يوضح محاور بطاقة الأداء المتوازن

ومن خلال العرض السابق استنتجت الباحثة ان مؤشرات الاداء المالي تعمل علي تحقيق الاهداف قصيرة الاجل الامر الذي يصعب علي المؤسسات الاعتماد عليها بشكل منفرد ولا تحقق الرضا الكافي لديها، بالإضافة إلي حاجتها في تحويل الرؤية والاستراتيجية إلى أنشطة محددة وبالتالي تلجأ المنظمات الي "بطاقة الاداء المتوازن" التي تجمع بين مؤشرات الاداء المالي، ومؤشرات الاداء الغير مالي حيث تساعد علي تحقيق التوازن بين الاهداف طويل المدى و قصيرة المدى، وبين المعايير الخارجية والمعايير الداخلية للمؤسسات، وبين الهيكل المرغوب والنتيجة الواقعية (Tuan, 2020). ومن خلال الدراسات السابقة تري الباحثة إذا كانت الإدارة العليا ترغب في تقييم اداء المنظمات بصورة واضحة ورصد مدي تقدمها نحو اهدافها فيجب عليها المزاجية بين مقاييس الأداء المالي والمقاييس الأداء غير مالي من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين نوعين مختلفين من مؤشرات الأداء، لأن كلا من مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي تعتبر مؤشر مهمًا للمنظمات التي تبحث عن تقييم ادائها بشكل شامل، بالإضافة إلى ان كل منهما يكمل الآخر.

وفي ضوء المراجعة الشاملة للأدبيات ذات الصلة استشفت الباحثة انه على الرغم من تنوع اراء الباحثين حول أبعاد الأداء التنظيمي إلا ان معظم كتاب الإدارة يتفقون على أن أبعاد الأداء التنظيمي هي الاداء المالي والاداء غير المالي وبناءً عليه، ستعتمد الباحثة في دراستها على هذه الأبعاد باعتبارها مكونات اساسية، ولها تأثيرات حاسمة على بقاء المنظمة والقدرة التنافسية

وتمثلت أبعاد الأداء التنظيمي التي اتفقت عليها الدراسات السابقة

- **الأداء المالي : Financial Performance (FP)** هو وصف لإنجاز الشركة الذي يمكن تفسيره على أنه النتائج المحققة في الأنشطة المختلفة التي تم تنفيذها او بمعنى آخر تحليل يتم إجراؤه لمعرفة إلى أي مدى نفذت الشركة قواعد الأداء المالي بشكل جيد وصحيح (Bone., 2017).
 - **العمليات الداخلية (IBP) Internal Business Process** : تهتم بجميع الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقيم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة وقدرتها على تلبية متطلبات العملاء، بحيث يعمل على تحقيق أهداف المنظور المالي وتركز على العمليات التي لها علاقة مباشرة في تحقيق متطلبات العميل ومن ثم تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة (قنطاس، عبلة & غلاب، 2021)، وقد اقترح (Kaplan&Norton) شكل سلسلة للعمليات الداخلية والتي تنقسم إلى (دورة الابتكار، دورة العمليات، و خدمة ما بعد البيع).
 - **التعلم والنمو Learning and Growth (L&G)** : يركز هذا المنظور على كيف تتعلم الشركة خلق قيمة أكثر فعالية للعملاء نتيجة لتحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة، فلا يمكن للمنظمة ان تحقق أهدافها دون الاعتماد على التعلم والذي هو مصدر أساسي للميزة التنافسية، وهناك ثلاث مقاييس لمنظور التعلم والنمو وتتمثل في (رضا العاملين، الاحتفاظ بالعاملين، إنتاجية العاملين) (قنطاس، عبلة & غلاب، 2021).
- وإعتمدت الباحثة على الربط بين الأداء المالي والأداء غير المالي لتحقيق التوازن بين الأهداف طويل المدى وقصيرة المدى، وبين المعايير الخارجية والمعايير الداخلية للمؤسسات، وبين الهيكل المرغوب والنتيجة الواقعية (Tuan, 2020).

القسم الثاني: خلفية عن الدراسات السابقة Background of the Literature Review

اقتضى تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة مراجعة البحوث والدراسات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة (مشاركة المعرفة، الذاكرة التنظيمية، الأداء التنظيمي)، وكذلك الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرات وتم عرضها مرتبة تاريخياً من الأقدم إلى الأحدث بغرض تحديد أهداف الدراسة، والفروض العلمية وتوضيح أهمية الدراسة، والإطار النظري ويمكننا تقسيم الدراسات إلى مجموعتين وذلك على النحو التالي:

المجموعة الأولى: نتناول الدراسات التي ربطت بين الذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي

ذهبت دراسة (Li et al., 2004) إلى التعرف على تأثير مكونات الذاكرة التنظيمية على الاداء التنظيمي في شركات التصنيع. وقدمت الدراسة تحليل للبنية المعرفية لـ الذاكرة التنظيمية في الشركة المصنعة من المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة التنظيمية. واعتمدت علي بيانات المسح التي طبقت علي شركات التصنيع الدولي (IMSS)، وتناولت الدراسة الأنواع الأربعة من مكونات الذاكرة التنظيمية وهي الذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية الفنية، والذاكرة التنظيمية الثقافية، و الذاكرة التنظيمية التسويقية و اشارات الدراسة ان الأنواع الأربعة من مكونات الذاكرة التنظيمية وهي الذاكرة التنظيمية الإدارية، والذاكرة التنظيمية الفنية، والذاكرة التنظيمية الثقافية، و الذاكرة التنظيمية التسويقية تعزز من تطوير الأداء التنظيمي و اشارات نتائجها إلى أن الذاكرة التنظيمية هي عامل ديناميكي، وأن الذاكرة التنظيمية التي تشكلت في أوقات مختلفة وبتالي لها تأثير مختلف على الاداء التنظيمي.

في حين تناولت دراسة (Hanvanich et al (2006) الدور الوسيط للاضطراب في العلاقات بين التوجيه التعليمي للشركات، والذاكرة، والأداء التنظيمي، والابتكار. توفر الدراسة أيضاً نظرة ثاقبة حول توجه التعلم والذاكرة في العلاقات التفاضلية لأدائها وقدرتها على الابتكار. باستخدام بيانات المسح التي تم جمعها من 200 متخصص في إدارة التوريد، و اشارات الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مدى ارتباط الذاكرة بالأداء التنظيمي يتوقف على مستوى الاضطرابات البيئية.

ووفقاً لدراسة (Zhang et al (2007) التي سعت لتقسيم عوامل الذاكرة إلى مجموعتين المجموعة الأولى عوامل بناء (الذاكرة التنظيمية الموجهة للمشاركة، الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو التكنولوجيا، الذاكرة التنظيمية الموجهة نحو الثقافة، والذاكرة التنظيمية الموجهة نحو السوق) والمجموعة الثانية عوامل ديناميكية للذاكرة التنظيمية (تكرار الذاكرة التنظيمية، نقل الذاكرة التنظيمية، وابتكار الذاكرة التنظيمية). وتقتصر هذه الدراسة نموذج مفاهيمي حول تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي. ووضحت النتائج ان نموذج الذاكرة التنظيمية يمكن أن يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال العوامل البناءة والعوامل الديناميكية للذاكرة التنظيمية،

وهدفت دراسة (البغدادي، 2007) الى توضيح دور الذاكرة التنظيمية في بناء المعرفة، وترابطها مع كافة أنواع المعرفة التنظيمية، وقامت هذه الدراسة على تحليل الهيكل المعرفي للذاكرة التنظيمية معتمدة على مصادر المعرفة التنظيمية الداخلية والخارجية، وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العامة التابعة لوزارة الصناعة، وشملت عينة الدراسة (9) شركات صناعية عامة ضمن قطاع الصناعات الإنشائية، و (17) شركة صناعية عامة ضمن قطاع الصناعات الهندسية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة وأثر للذاكرة التنظيمية بكافة انواعها في الأداء

التنظيمي أيضا بكافة أنواعه وقد اوصت الى اهتمام المنظمات بتشكيل ذاكرتها التنظيمية الخاصة بها من خلال اما قواعد المعرفة أو عبر قواعد البيانات. بالإضافة إلى أنها أوصت الشركات أن تهتم بالذاكرة التنظيمية والتحليل المعرفي لما لها من أهمية وتأثير في الأداء التنظيمي.

ويتمثل الهدف العام للدراسة (نافع، 2016) في تحليل المحددات الرئيسية للذاكرة التنظيمية وأثرها على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية في مدينة السادات. وتمثل مجتمع البحث من جميع العاملين في الشركات الصناعية بمدينة السادات، فقد اعتمد الباحث على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلاف بين الشركات الصناعية في مدينة السادات وذلك من حيث الذاكرة التنظيمية من ناحية، والأداء التنظيمي من ناحية أخرى. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي للشركات الصناعية في مدينة السادات. كما توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين الأداء التنظيمي للشركات الصناعية في مدينة السادات وذلك من خلال تصميم نظام فعال للذاكرة التنظيمية، وأوصت الدراسة إلى أنه يجب على الشركات الصناعية في مدينة السادات توفير البنية التكنولوجية المتطورة كأحد المتطلبات الضرورية في عصر المعرفة.

بينما صُممت دراسة (Aminu Mahmood 2016) لاستقصاء دور الذاكرة الإجرائية (أي المعرفة الضمنية) في تكامل وتطوير الذاكرة التصريحية (أي المعرفة الصريحة) وبالتالي تأثيرات هذه الأنواع من المعرفة على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، جمعت بيانات الدراسة من (302) من الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا، من خلال الاستبيان. وأخيراً، تم تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية لنموذج المربعات الصغرى الجزئية باستخدام الحزمة الإحصائية القائمة على التباين SmartPLS2، وتوصلت الدراسة أن الذاكرة الإجرائية تساهم في تطوير الذاكرة التنظيمية التقريرية، وكذلك أبعاد الذاكرة ترتبط بشكل كبير بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. أوصت الدراسة مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة الاستثمار في تكامل المعرفة (الإجرائية والتصريحية) من أجل غرس الأداء المتفوق لشركاتهم.

وسعت دراسة (عبد الكريم، وآخرون. 2020) لكشف العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والاداء تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي، طبقت الدراسة علي البنك العربي في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء والاداريين والعاملين في البنك العربي ، واعتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة لجمع البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وتبين أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي وتبين من النتيجة أن لأبعاد الذاكرة التنظيمية (الثقافية الادارية والتقنية تأثير على الأداء التنظيمي في البنك العربي، وأن لأشكال الذاكرة التنظيمية في الأوقات المختلفة تأثير مختلف على الأداء التنظيمي.

المجموعة الثانية: نتناول الدراسات التي ربطت بين مشاركة المعرفة والأداء التنظيمي.

فحصت دراسة (Law & Ngai 2008) العلاقات بين تبادل المعرفة وسلوكيات التعلم، وتحسين العمليات التجارية، وعروض المنتجات والخدمات، والأداء التنظيمي بناءً على عينة من 134 شركة تعمل في التصنيع، وعمليات البيع بالجملة أو البيع بالتجزئة. كشفت النتائج بأن تبادل المعرفة وسلوكيات التعلم من شأنها أن تؤدي إلى أداء أفضل في تحسين عمليات الأعمال وعروض المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.

وكان الغرض من دراسة Kim et al (2013) استكشاف تأثير عوامل تمكين مشاركة المعرفة (رأس المال الاجتماعي، بما في ذلك الهيكلية والعلائقية والمعرفية) على عمليات مشاركة المعرفة (سلوكيات جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة) والأداء التنظيمي. تم إجراء المسح في 14 فندقاً وتم استخدام 486 دراسة استقصائية وأكدت الدراسة في نتائجها ان عوامل تمكين مشاركة المعرفة أثرت على الأداء التنظيمي. ومن المثير للاهتمام، أن تأثير جمع المعرفة للموظفين على الأداء التنظيمي أقوى من تأثير التبرع بالمعرفة، بالإضافة إلى أن كلا من جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة مرتبطين بشكل إيجابي مع الأداء التنظيمي، تشير هذه النتيجة إلى أن سلوكيات مشاركة المعرفة النشاط بين موظفي الفندق مفيد بشكل مباشر لأداء الشركة.

في حين ركزت دراسة Oyemomi et al (2014) على مساهمة تبادل المعرفة في الأداء التنظيمي، ودعم اتخاذ القرار. مما أفادت في نتائجها ان يمكن لمشاركة المعرفة تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير من خلال توفير بيئة للابتكار المعرفي ودعم الموظفين بإرشادات للانتقال من العمليات التنظيمية إلى عمليات المعرفة التي يمكن أن تقلل من وقت إنجاز العمليات وتكلفتها. وتزويد المنظمات بأحدث التقنيات. وأوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لقياس عمليات مشاركة المعرفة التي أضافت المزيد من القيم إلى العمليات التنظيمية وأيضاً تقديم الدعم لصنع القرار.

وبحثت دراسة Lmamoglu et al (2019) الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقات بين العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وتبادل المعرفة، وأداء الشركة. باستخدام بيانات الاستطلاع من عينة من 211 إجابة تكشف نتائج هذه الدراسة أن مشاركة المعرفة مرتبطة بأداء الشركة بالإضافة إلى ان مشاركة المعرفة تؤثر على أداء الشركة وهذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة فإن مشاركة المعرفة داخل المنظمة تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة.

وذهبت دراسة Oyemomi et al (2019) الإجابة على التساؤل التالي وهو "كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تنفيذ عمليات مشاركة المعرفة لتحسين الأداء التنظيمي؟". تستخدم هذه الدراسة عينة من 107 حالات لفحص البيانات التجريبية. وظهرت النتائج أن دور الثقافة التنظيمية من خلال تبادل المعرفة، تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، وأفادت في نتائجها ان يمكن لمشاركة المعرفة تحسين الأداء التنظيمي بشكل كبير من خلال توفير بيئة للابتكار المعرفي ودعم الموظفين بإرشادات للانتقال من العمليات التنظيمية إلى عمليات المعرفة التي يمكن أن تقلل من وقت إنجاز العمليات وتكلفتها وتزويد المنظمات بأحدث التقنيات.

وأفادت دراسة Irawan et al (2019) تأثير المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي برأس المال الفكري كمتغير متداخل. اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات من 71 مديراً عاماً لشركات التصنيع وتم إعادة 60 استبانة. تم تحليل بيانات هذا البحث باستخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، مع منهج المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وأشارت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مشاركة المعرفة كان لها تأثير إيجابي كبير على الأداء التنظيمي. وفي الوقت نفسه، وكان تأثير مشاركة المعرفة على الأداء التنظيمي بوساطة جزئية فقط من خلال رأس المال الفكري.

وكشفت دراسة Attar et al(2019) عما إذا كانت ممارسات مشاركة المعرفة (أنواع، والعملية) ورأس المال الفكري تؤثر على الأداء التنظيمي، وتشير النتائج إلى أن أنواع مشاركة المعرفة سواء الضمنية أو الصريحة وعملية مشاركة المعرفة كل من جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة

تؤثر على الأداء التشغيلي للمنظمة. وتناولت دراسة (Maharani et al (2020) التأثير الناتج عن المكافآت ومشاركة المعرفة والإبداع على الأداء التنظيمي. تستخدم هذه الدراسة المنهج الكمي باستخدام عناصر محددة تقيس المتغيرات. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن للمشاركة المعرفة تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي حيث تعتبر مشاركة المعرفة كعامل غير مالي للأداء التنظيمي مهمة للموظفين في تنفيذ المهام المختلفة في الشركة، فهي قدرة ومهارات الموظفين في إكمال مهامهم في الشركة التي ترتبط ببعضها البعض.

في حين ناقشت دراسة (Son et al., (2020) تأثير القيادة التحويلية وعمليات مشاركة المعرفة على الأداء التنظيمي في الشركات الصينية. طبقت المقالة نمذجة المعادلة الهيكلية، بناءً على البيانات التي تم جمعها من 263 مشاركاً في 112 شركة تصنيع. وتظهر النتائج أن جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة يتوسطان العلاقة المتبادلة بين القيادة التحويلية وجانبين محددين من الأداء التنظيمي. وتظهر النتائج أن مشاركة المعرفة ترتبط بشكل أكبر بالأداء التشغيلي، عن الأداء المالي سلوكيات مشاركة المعرفة لدى الأفراد تعد من متطلبات أساسية مهمة لتحسين الأداء التنظيمي.

وقدمت دراسة (Olan et al (2022) رؤى محددة مهمة حول كيفية مساهمة نظام KSh والذكاء الاصطناعي في الأداء التنظيمي ومكنت هذه الورقة من تطوير إطار مفاهيمي شامل لمتغيرات الدراسة جمع البيانات باستخدام استطلاع عبر الإنترنت. يشير تحليل البيانات إلى أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وحدها لا يكفي لتحسين الأداء التنظيمي، اكتشفت هذه الدراسة أيضاً أن الأنشطة المعرفية لا تعتبر عاملاً رئيسياً لتحسين الأداء، وإشارات الدراسة أيضاً أن هناك مساهمة كبيرة لكل من مشاركة المعرفة والذكاء الاصطناعي في استراتيجيات الأداء التنظيمي تجعله أكثر استدامة.

وتهدف دراسة (خمقاني، وآخرون.2021) إلى معرفة أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، حيث اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث بلغت حجم العينة 36 موظفاً. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر لمشاركة المعرفة على أداء العاملين بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، كما لا يوجد أثر لبعدي مشاركة المعرفة (نقل وتبادل المعرفة) على أداء العاملين، وهناك أثر لبعدي تحويل المعرفة على أداء العاملين. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة بشكل كاف لضمان نجاح عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين.

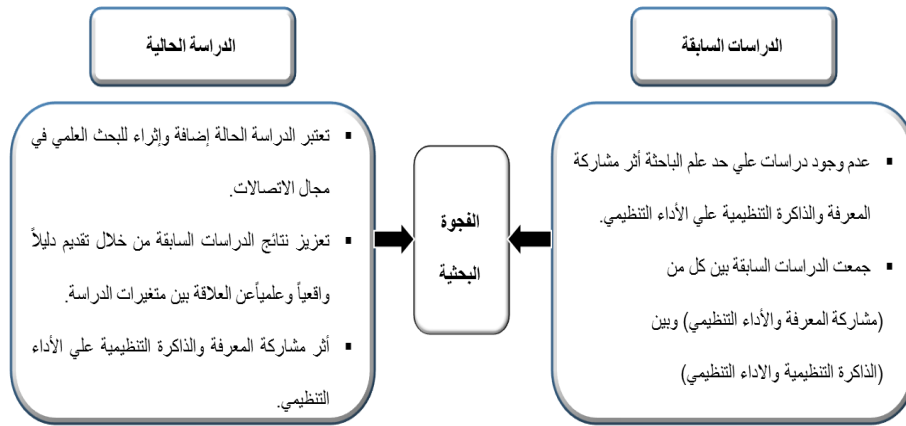
التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيرات الدراسة يمكن للباحثة استخلاص النتائج التالية:

- أبرزت نتائج الدراسات السابقة التي ربطت بين الذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي أن كل من أنواع الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإدارية، والذاكرة الفنية، والذاكرة الثقافية، الذاكرة التسويقية) وعوامل الذاكرة وهي (العوامل البناءة والعوامل الديناميكية للذاكرة التنظيمية) وأبعاد الذاكرة وهي (الذاكرة الإجرائية والذاكرة تقريرية) أن جميعهم يرتبط ويؤثر على الاداء التنظيمي.
- اتفقت دراسة (عبد الكريم، وآخرون.2020) ودراسة (Li et al 2004) في نتائجهم حيث أسفروا عن أشكال الذاكرة التنظيمية التي تشكلت في أوقات مختلفة لها تأثير مختلف على الاداء التنظيمي.

■ اتفقت الدراسات (Maharani et al.,2020;Irawan et al.,2019; Oyemomi et al(2014);Law & Ngai., 2008) al.,2019;Lmamoglu et al.,2019; Oyemomi et التي ربطت بين مشاركة المعرفة والأداء التنظيمي ان مشاركة المعرفة ترتبط وتؤثر إيجابياً علي الأداء التنظيمي، حيث اقتصت دراسة (Attar et al(2019) أن أنواع مشاركة المعرفة (صريحة أو ضمنية) وأبعاد عملية المشاركة (جمع المعرفة والتبرع بالمعرفة) جميعهم ترتبط وتؤثر إيجابياً علي الأداء التنظيمي، وعلى الرغم من وجود اتفاق بين الآراء إلا أن دراسة (kim et al.,(2013) أكدت في نتائجها أن تأثير جمع المعرفة للموظفين على الأداء التنظيمي أقوى من تأثير التبرع بالمعرفة، وتعارضت نتائج دراسة (Olan et al (2022) مع الدراسات السابقة حيث أسفرت في نتائجها ان مشاركة المعرفة لا تعتبر عاملاً رئيسياً لتحسين الأداء، أي ان هناك عوامل أخرى تعمل علي تحسين استراتيجية الأداء التنظيمي وتجعله أكثر استدامة. بالإضافة إلى نتائج دراسة Son et al., (2020) التي قدمت نتائج قد تختلف مع الدراسات المذكورة وهي أن مشاركة المعرفة ترتبط بالأداء التنظيمي، ولكن تختص الارتباط الأكبر بالأداء التشغيلي، عن الأداء المالي).

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة



الشكل رقم (7) : يوضح الفجوة البحثية

الفروض المتضمنة في نموذج الدراسة Research Hypotheses

نتيجة لمراجعة الأدبيات ومن واقع الدراسة الاستطلاعية فإن الدراسة لديها ثلاثة فروض رئيسية ليتم اختبارها وذلك على النحو التالي:

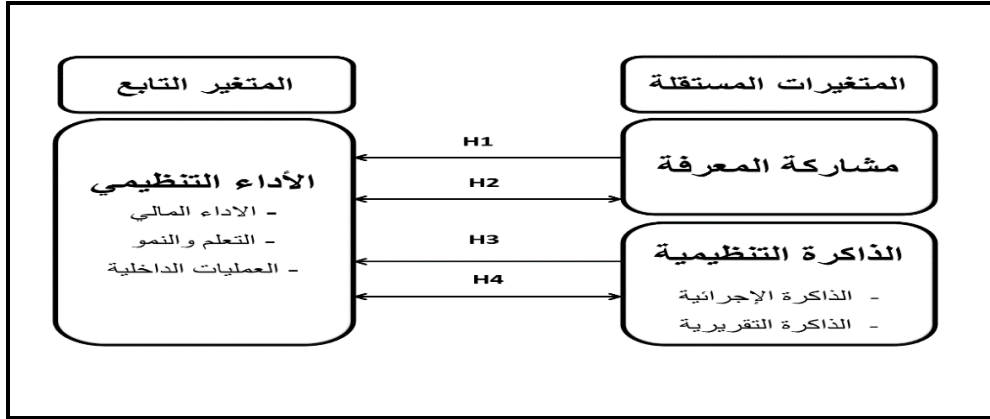
H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة علي أبعاد الأداء التنظيمي.

H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذاكرة التنظيمية علي أبعاد الأداء التنظيمي.

H3: يوجد ارتباط معنوي بين مشاركة المعرفة و أبعاد الأداء التنظيمي.

H4: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد الذاكرة التنظيمية و أبعاد الأداء التنظيمي.

سادساً: النموذج المقترح للدراسة Model Study



الشكل (8): يوضح النموذج المقترح للدراسة

القسم الثالث: منهجية الدراسة ونتائج الدراسة الميدانية

منهج الدراسة:

يتمثل التركيز الرئيس للدراسة الميدانية في قياس أثر مشاركة المعرفة الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا (الإسكندرية، ومرسى مطروح، والبحيرة). لذلك فإن الباحثة اعتمدت في تصميم الدراسة على مرحلتين رئيسيتين للبحث الميداني هما مرحلة البحث الوصفي، ومرحلة البحث التفسيري، حيث تهدف المرحلة الأولى لتوضيح مفاهيم الدراسة والتعرف على ما توصلت إليه الدراسات السابقة وإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم تحديد المشكلة واستخلاص الفروض. أما المرحلة الثانية فقد اعتمدت الباحثة على المدخل السببي أو التفسيري لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة واستنتاج العلاقة السببية بينهما (الإمام، 2019).

(1) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا ونظرا لمحدودية الوقت والجهد والتكلفة وانتشار مفردات المجتمع فقد قامت الباحثة باختيار (محافظة الإسكندرية - محافظة مرسى مطروح - محافظة البحيرة) للتطبيق وتشير بيانات جدول رقم (1) الى ان اجمالي اعداد العاملين بشركات الهاتف المحمول المستقضي منهم بلغ عددهم (21600) مفردة حتى نهاية عام 2020 بالاعتماد على التقرير السنوي التابع للجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (3)

يوضح عدد العاملين بشركات الهاتف المحمول (فودافون، اورانج، وي، اتصالات مصر)

المحافظة	عدد العاملين بالشركات محل الدراسة
الإسكندرية	17900
البحيرة	3300
مرسى مطروح	400
الإجمالي	21600

المصدر: التقرير السنوي لعام (2020) الصادر عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء

- **وحدة المعاينة:** تتم عملية اختيار وحدة المعاينة على أساس اختيار جزء من مجتمع الدراسة، واستهدفت الدراسة مجموعة من موظفي الشركات محل الدراسة والتي يمكن طرح الأسئلة عليها والمتمثلة في العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا (محافظة الإسكندرية - محافظة مرسى مطروح - محافظة البحيرة).
- **حجم العينة:** نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة وانتشار مفرداته اعتمدت الباحثة على أسلوب وإجراءات العينات لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وقد بلغ حجم العينة (378) مفردة تم تحديدها باستخدام المعادلة التالية (إدريس، 2016)

$$n = \frac{N Z^2 P (1-P)}{Ne^2 + z^2 P (1-P)}$$

$$n = \frac{21600 \times 1.96^2 \times 50\% (1-50\%)}{21600 \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 50\% (1-50\%)} = 378 \text{ Cases}$$

n = حجم العينة
N = حجم مجتمع البحث
Z = حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 عند درجة ثقة 95%
e = خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي = (0,05)
P = نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها خصائص مجتمع البحث وهي = 50%

عينة الدراسة: نظراً لكبير حجم المجتمع، وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافةً لقيود الوقت والتكلفة، تستند الباحثة لأسلوب العينات لجمع البيانات الأولية. حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة التمثيل النسبي لمفردات المجتمع (كل طبقة تمثل محافظة من المحافظات)، مع مراعاة سحب عينة عشوائية بسيطة داخل كل طبقة. وتم تحديد حجم العينة

باستخدام برنامج (Decision Analyst STATS 2.0)، وذلك بمعلومية حجم المجتمع والذي يبلغ (21600) مفردة، وبافتراض حدود خطأ 5%، ومستوى ثقة 95%، يبلغ حجم عينة الدراسة (377) مفردة. ويوضح الجدول (2/3) توزيع مفردات العينة، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4)
توزيع العينة على فروع الشركات بالمحافظات محل التطبيق

حجم العينة = 377 مفردة			
حجم العينة	النسبة المئوية	حجم المجتمع	المحافظة
313	83%	17900	الإسكندرية
56	15%	3300	البحيرة
8	2%	400	مرسي مطروح
377	100%	21600	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

3/2- وحدة المعاينة: تتمثل وحدة المعاينة في المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء لها نظرًا لتوافر الإجابات لديها، والتي وقع الاختيار عليها عند سحب عينة الدراسة، وتمثلت وحدة المعاينة للدراسة الحالية في العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا (محافظه الإسكندرية، ومحافظة مرسى مطروح، ومحافظة البحيرة).

أداه الدراسة وطرق جمع البيانات: تتمثل أداة جمع البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء الموجهة للعاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا، والتي روعي في تصميمها ترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة، وتضم القائمة خمس صفحات، حيث تم تخصيص الصفحة الأولى كغلاف، والصفحة الثانية لبيان الغرض الرئيس للدراسة وطلب التعاون من المستقصي منهم، أما الصفحات الثلاثة الأخرى فقد اشتملت على العبارات الخاصة بتقييم متغيرات الدراسة، وتم جمع البيانات من المستقصي منهم عبر التوزيع الإلكتروني، والمقابلة الشخصية القصيرة مراعاةً لظروف عملهم، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء لهم للإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقًا، وذلك بعد توضيح المقصود بمتغيرات الدراسة وبيان أهداف الاستقصاء لهم.

قياس متغيرات الدراسة: تشتمل الدراسة الحالية على ثلاث متغيرات رئيسية تتمثل في: مشاركة المعرفة، والذاكرة التنظيمية، والأداء التنظيمي. وفيما يلي عرض لهذه المتغيرات والمقاييس المستخدمة لقياسها:

المتغير المستقل الأول: مشاركة المعرفة: تم قياس مشاركة المعرفة اعتمادًا على مقاييس (Son et al., 2020)، الذي يُخصص (10) عبارة تشكل إجمالاً مقياساً رئيسياً لتقييم مشاركة المعرفة. وتم الاستناد لهذا المقياس كونه الأكثر استخدامًا في الدراسات السابقة، علاوةً على ثبوت صدقه وثباته في الدراسات التي استُخدم فيها.

المتغير المستقل الثاني: الذاكرة التنظيمية: اعتمدت الباحثة لقياس الذاكرة التنظيمية على مقياس (Nieves & Haller, 2014)، الذي يُخصص (9) عبارة تشكل إجمالاً مقياساً رئيساً للذاكرة التنظيمية (5 عبارات لُبعد الذاكرة الإجرائية، و4 عبارات لُبعد الذاكرة التقريرية). وتم الاستناد لهذا المقياس كونه الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة، علاوةً على ثبوت صدقه وثباته في الدراسات التي استُخدم فيها.

المتغير التابع: الأداء التنظيمي: استندت الباحثة في قياس الأداء التنظيمي لمقياس (أبو القاسم وآخرون، 2016؛ المبيضين وآخرون، 2015)، حيث تم الاستناد على (17) عبارة تشكل إجمالاً مقياساً رئيساً لقياس الأداء التنظيمي (6 عبارات لُبعد الأداء المالي، و6 عبارات لُبعد العمليات الداخلية، و5 عبارات لُبعد التعلم والنمو). وتم الاستناد لهذه المقاييس كونها تناسب طبيعة الدراسة، وتمتع بالصدق والثبات في الدراسات التي استُخدمت فيها.

وفيما يتعلق بالقياس، تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والمتدرج من خمس مستويات (1 = غير موافق تماماً، بينما 5 = موافق تماماً مع وجود درجة حيادية بالمنتصف) لإتاحة الفرصة لعينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة.

أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض

تقييم صدق وثبات مقاييس البحث: حرصاً من الباحثين على تقليل أخطاء القياس العشوائية، والتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث، كذلك الوقوف على درجة ثبات هذه المقاييس، بالإضافة إلى التوصل لمقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية، قام الباحثين بإجراء تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة على النحو التالي:

تقييم صدق المقاييس: يكون المقياس صادقاً إذا قاس المفاهيم الرئيسة التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر (إدريس، 2016). ومن منطلق حرص الباحثين على زيادة درجة التحقق من مصداقية مقاييس البحث، تم تنفيذ أكثر من طريقة تحقق، وذلك على النحو التالي:

الصدق التقاربي Convergent validity: يتسم المقياس بالصدق التقاربي عندما تكون العبارات التي تقيس نفس البعد/ المتغير متقاربة فيما بينها، أي هناك قدر كبير من التباين المشترك بين العبارات التي تقيس نفس البعد/ المتغير، وتم التحقق من الصدق التقاربي لمقاييس البحث من خلال القيم المعيارية للتشبعات، والتي يجب أن يكون أغلبها أكبر من (0.7)، وعدد قليل منها تتراوح قيمته بين (0.5، 0.7)؛ إضافةً للتحقق من قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) والتي يجب أن تفوق قيمتها (0.5) (Hair et al., 2019).

الصدق التمايزي Discriminant validity:

يتسم المقياس بالصدق التمايزي عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لعبارات أي بُعد/ متغير (\sqrt{AVE}) أكبر من التباين المشترك (مربع الارتباط) بين هذا البُعد/ المتغير وأي بُعد/ متغير آخر (Hair et al., 2019).

تقييم ثبات المقاييس:

يتصف المقياس بالثبات إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية وفي أوقات مختلفة وأعطى نفس القيم تقريباً؛ ولقد حرصت الباحثين على التأكد من مدى تمتع مقاييس البحث بالثبات من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha/ α) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين بنود المقاييس (إدريس، 2016). إضافةً لمعامل الثبات المركب (Composite Reliability/ CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس؛ وما يجدر ذكره أن المقياس يتسم بالثبات عندما تكون قيم (α , CR) أكبر من (0.7) (Hair et al., 2019). وجاءت نتائج اختبار الصدق والثبات لمقاييس الدراسة على النحو المبين بالجدول (1، 2، 3، 4):

جدول (5)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس مشاركة المعرفة

المتغير/ البعد	كود العبارات	التحميلات المعيارية	متوسط التباين المستخرج (AVE)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
مشاركة المعرفة	X1	**0.621	0.508 (بعد X2، X5)	0.885 (بعد X2، X5)	0.891 (بعد X2، X5)
	X2	**0.442			
	X3	**0.607			
	X4	**0.682			
	X5	**0.431			
	X6	**0.695			
	X7	**0.721			
	X8	**0.821			
	X9	**0.849			
	X10	**0.670			

المصدر: من إعداد الباحثين. ** (معنوية عند مستوى 0.01).

يتضح من الجدول (1) أن أغلب التحميلات المعيارية لعبارات مقياس مشاركة المعرفة تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)؛ كذلك كانت قيم مؤشرات الملاءمة لمقياس مشاركة المعرفة ($GFI = 0.921$, $IFI = 0.989$, $RMSEA = 0.007$)، وهي تتوافق مع القيم المعيارية ($GFI > 0.90$, $IFI > 0.95$, $RMSEA < 0.08$) الموصي بها من Hu & Bentler (1999). كما يتضح أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) تفوق (0.5)، الأمر

الذي يثبت الصدق التقاربي للمقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله. علاوةً على ذلك، يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ (α) والثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، ما يشير لتمتع المقياس بالثبات.

جدول (6)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس الذاكرة التنظيمية

المتغير/ البعد	كود العبارات	التحميلات المعيارية	متوسط التباين المستخرج (AVE)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
الذاكرة الإجرائية	M11	**0.737	0.515	0.821	0.834
	M12	**0.774			
	M13	**0.773			
	M14	**0.697			
	M15	**0.545			
الذاكرة التقريرية	M21	**0.751	0.506	0.726	0.734
	M22	**0.774			
	M23	**0.215			
	M24	**0.540			

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (2) أن أغلب التحميلات المعيارية لعبارات مقياس الذاكرة التنظيمية تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند (0.01)؛ كذلك كانت قيم مؤشرات الملاءمة لمقياس الذاكرة التنظيمية ($GFI= 0.908$, $IFI= 0.985$, $RMSEA= 0.017$)، وهي تتوافق مع القيم المعيارية ($GFI > 0.90$, $IFI > 0.95$, $RMSEA < 0.08$) الموصي بها من Hu & Bentler (1999). كما يتضح أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) تفوق (0.5)، الأمر الذي يثبت الصدق التقاربي للمقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله. علاوةً على ذلك، يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ (α) والثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، ما يشير لتمتع المقياس بالثبات.

جدول (8)
نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس الأداء التنظيمي

الثبات المركب (CR)	ألفا كرونباخ (α)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	التحميلات المعيارية	كود العبارات	الأبعاد
0.868	0.864	0.524	**0.681	Y11	الأداء المالي
			**0.729	Y12	
			**0.749	Y13	
			**0.789	Y14	
			**0.781	Y15	
			**0.596	Y16	
0.864	0.861	0.514	**0.763	Y21	العمليات الداخلية
			**0.721	Y22	
			**0.644	Y23	
			**0.762	Y24	
			**0.706	Y25	
			**0.700	Y26	
0.855	0.844	0.543	**0.765	Y31	التعلم والنمو
			**0.823	Y32	
			**0.764	Y33	
			**0.683	Y34	
			**0.634	Y35	

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (3) أن أغلب التحميلات المعيارية لعبارات مقياس الأداء التنظيمي تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)؛ كذلك كانت قيم مؤشرات الملاءمة لمقياس الأداء التنظيمي ($GFI= 0.935$, $IFI= 0.984$, $RMSEA= 0.003$)، وهي تتوافق مع القيم المعيارية ($GFI > 0.90$, $IFI > 0.95$, $RMSEA < 0.08$) الموصى بها من Hu &

Bentler (1999). كما يتضح أن قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) تفوق (0.5)، الأمر الذي يثبت الصدق التقاربي للمقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله. علاوةً على ذلك، يتضح أن قيمة ألفا كرونباخ (α) والثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، ما يشير لتمكن المقياس بالثبات.

جدول (7)

نتائج اختبار الصدق التمايزي لمقاييس الدراسة

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
مشاركة المعرفة (1)	0.713					
الذاكرة الإجرائية (2)	0.200	0.718				
الذاكرة التقريرية (3)	0.194	0.275	0.711			
الأداء المالي (4)	0.065	0.237	0.321	0.724		
العمليات الداخلية (5)	0.139	0.255	0.468	0.555	0.717	
التعلم والنمو (6)	0.034	0.226	0.258	0.514	0.506	0.737

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من النتائج الواردة بالجدول (4) أن جميع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (\sqrt{AVE}) لكل بُعد/ مُتغير أكبر من التباين المشترك بين هذا البُعد/ المُتغير وباقي الأبعاد/ المتغيرات (مثلاً: الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لمُتغير مشاركة المعرفة (0.713) أكبر من كل قيم مربع ارتباطاته (التباين المشترك) مع باقي الأبعاد (0.200، 0.194، 0.165، 0.139، 0.134)، ما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق التمايزي. وفي ضوء ما تقدم، يتضح إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة، حيث تتمتع جميعها بالصدق الظاهري، والتقاربي، والتمايزي) والثبات.

نتائج البحث:

1- التحليل الوصفي لمتغيرات البحث: يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة على التساؤل الأول المتعلق بالوقوف على مستوى كل من مشاركة المعرفة، والذاكرة التنظيمية، والأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا، بحيث يقاس مستوى مشاركة المعرفة اعتماداً على إجابات المستقضي منهم على (8) عبارات، ويقاس مستوى الذاكرة التنظيمية اعتماداً على إجابات المستقضي منهم على (8) عبارات تغطي بُعديها، كما يقاس مستوى الأداء التنظيمي اعتماداً على إجابات المستقضي منهم على (17) عبارة تغطي أبعاد الثلاثة، ويوضح الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (9)
نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
0.552	4.33	مشاركة المعرفة
0.636	4.04	الذاكرة الإجرائية
0.706	4.15	الذاكرة التقريرية
0.582	4.08	الذاكرة التنظيمية
0.813	3.64	الأداء المالي
0.748	3.94	العمليات الداخلية
0.844	3.67	التعلم والنمو
0.723	3.76	الأداء التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين.

لاحظ: طول الفئة = $(5-3)/1 = 1.33$

المنخفض (1 - 2.33)، والمستوى المتوسط المستوى (2.34 - 3.66)،

والمستوى المرتفع (3.67 فأعلى).

يتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (5) ما يلي:

- يشير المتوسط الحسابي الإجمالي لمشاركة المعرفة البالغ (4.33) بانحراف معياري (0.552) إلى أن العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا يرون أن مشاركة المعرفة تتوافر في شركاتهم بدرجة مرتفعة
- يشير المتوسط الحسابي الإجمالي للذاكرة التنظيمية البالغ (4.08) بانحراف معياري يعادل (0.582) إلى أن العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا يرون أن الذاكرة التنظيمية تتوافر في شركاتهم بدرجة مرتفعة؛ وتسهم الذاكرة التقريرية بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.706)، ثم الذاكرة الإجرائية بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.636).
- يشير المتوسط الحسابي الإجمالي للأداء التنظيمي البالغ (3.76) بانحراف معياري يعادل (0.723) إلى أن العاملين بشركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا يرون أن الأداء التنظيمي لشركاتهم مرتفع؛ وتسهم العمليات الداخلية بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.748)، يليها التعلم والنمو بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.844)، ثم الأداء المالي بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.813).

2- اختبار صحة الفرض الأول للبحث: يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الأول للبحث والذي ينص على: "يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين كل من مشاركة المعرفة والذاكرة التنظيمية والأداء التنظيمي"؛ واختبار صحة هذا الفرض، استخدم الباحثون أسلوب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) المتوفر بالخزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver. 25)، وجاءت النتائج على النحو المبين في الجدول (6):

جدول رقم (10)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	الأداء المالي	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
مشاركة المعرفة	**0.254	**0.373	**0.185
الذاكرة الإجرائية	**0.487	**0.505	**0.475
الذاكرة التقريرية	**0.567	**0.684	**0.508

المصدر: من إعداد الباحثين. ** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند 0.01.

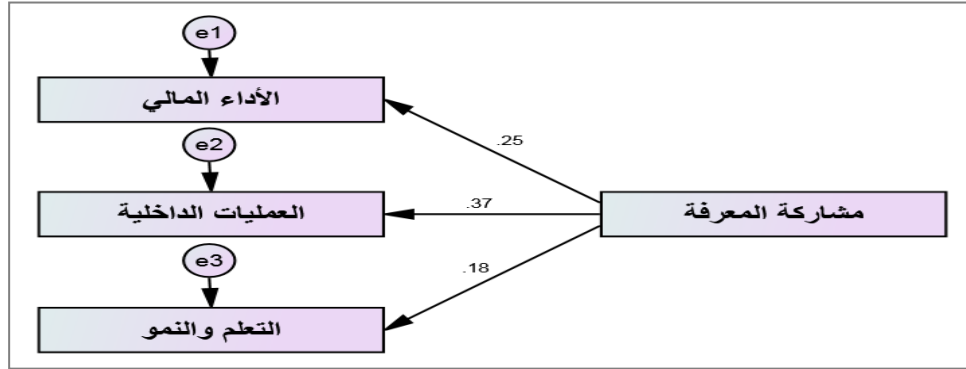
يتضح من النتائج الواردة في مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ما يلي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين مشاركة المعرفة وكل أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) بقيم (0.406، 0.373، 0.366) على الترتيب؛ وجميعها ارتباطات متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بُعدي الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإجرائية، والذاكرة التقريرية) وكل من بُعد الأداء المالي بقيم (0.487، 0.567) على الترتيب، وبُعد العمليات الداخلية بقيم (0.505، 0.684) على الترتيب، وبُعد التعلم والنمو بقيم (0.475، 0.508) على الترتيب؛ وجميعها ارتباطات متوسطة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

3- اختبار صحة الفرض الثاني للبحث: لاختبار صحة الفروض (الثاني، والثالث، والرابع)، استعان الباحثون بنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) بطريقة الأرجحية العظمى (Maximum Likelihood) التي توفرها خزمة أساليب التحليل الإحصائي (AMOS Ver. 25)؛ حيث تم توصيف نماذج البحث عبر تحديد المتغيرات المستقلة والمعدلة والتابعة والعلاقات بينها في ضوء الدراسات السابقة، ثم تلى ذلك تقييم هذه النماذج عبر عدد من مؤشرات المطابقة والملاءمة تتمثل في مؤشر جودة المطابقة (GFI)، والجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI).

وتجدر الإشارة إلى أن قيم مؤشرات المطابقة والملاءمة تتراوح بين (0، 1)، بحيث تشير القيمة المرتفعة لمؤشرات (جودة المطابقة، والمطابقة المعياري، والمطابقة المقارن)، والقيمة المنخفضة للجذر التربيعي لمتوسط البواقي إلى تطابق أفضل للنموذج المقترح مع بيانات العينة. كما أنه من مُتعارف إحصائياً أن النموذج المقترح يصبح مقبولاً إذا كان مؤشر جودة المطابقة أكبر من (0.90)، ومؤشري المطابقة المعياري والمقارن أكبر من (0.95)، والجذر التربيعي لمتوسط البواقي أقل من (0.06) (Hair et al., 2019). ويتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الخاصة باختبار صحة الفرض الثاني الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة

على أبعاد الأداء التنظيمي"؛ واختبار صحة هذا الفرض، قام الباحثون بصياغة النموذج المقترح كما في الشكل (1)، وجاءت نتائج مؤشرات معنوية هذا النموذج كما بالجدول (7)، ونتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (8):



المصدر: من إعداد الباحثين.

شكل (9) النموذج المقترح للفرض الثاني للبحث

جدول (11)

مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الثاني

المؤشر	القيمة المعيارية	القيمة المحسوبة
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.90 <	0.905
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	0.06 >	0.023
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.95 <	0.963
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.95 <	0.951

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من النتائج بالجدول (7) أن النموذج المقترح للفرض الثاني قد نجح في اجتياز المؤشرات الأربعة، وهذا يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المحسوبة أكبر من القيم المعيارية عند (Hair et al. (2019).

جدول رقم (12)

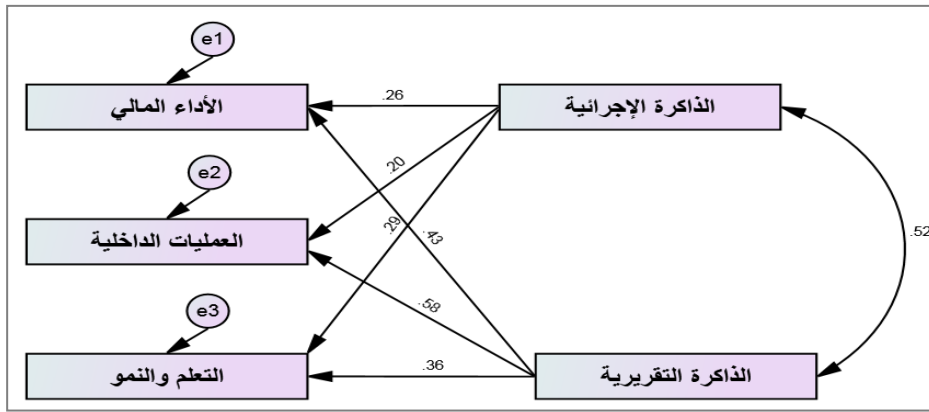
نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني للبحث

المستقل	التابع	معاملات المسار	قيمة الدلالة
مشاركة المعرفة	الأداء المالي	0.254	0.000
	العمليات الداخلية	0.373	0.000
	التعلم والنمو	0.185	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (8) وجود تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على كل أبعاد الأداء التنظيمي (الأداء المالي، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو)؛ وكان بُعد العمليات الداخلية من بين أبعاد الأداء التنظيمي هو الأكثر تأثراً بمشاركة المعرفة بمعامل مسار (0.373)، ثم بُعد الأداء المالي بمعامل مسار (0.254)، وأخيراً بُعد التعلم والنمو بمعامل مسار (0.185)؛ وجميعها عند مستوى معنوية (>0.01). وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثاني، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لمشاركة المعرفة على أبعاد الأداء التنظيمي.

4- اختبار صحة الفرض الثالث للبحث: يتناول الباحثون في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الثالث الذي ينص على: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لبُعدي الذاكرة التنظيمية على أبعاد الأداء التنظيمي". ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثين بصياغة النموذج المقترح كما بالشكل (10)، وجاءت نتائج مؤشرات معنوية هذا النموذج كما بالجدول (9)، ونتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (12):



المصدر: من إعداد الباحثين.

شكل (2) النموذج المقترح للفرض الثالث للبحث

جدول (13)

مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الثالث

القيمة المحسوبة	القيمة المعيارية	المؤشر
0.925	0.90 <	مؤشر جودة المطابقة (GFI)
0.009	0.06 >	الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)
0.973	0.95 <	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.973	0.95 <	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من النتائج بالجدول (9) أن النموذج المقترح للفرض الثالث قد نجح في اجتياز المؤشرات الأربعة، وهذا يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المحسوبة أكبر من القيم المعيارية عند Hair et al. (2019).

جدول رقم (14) نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث للبحث

المستقل	التابع	معاملات المسار	قيمة الدلالة
الذاكرة الإجرائية	الأداء المالي	0.262	0.000
الذاكرة التقريرية		0.430	0.000
الذاكرة الإجرائية	العمليات الداخلية	0.202	0.000
الذاكرة التقريرية		0.578	0.000
الذاكرة الإجرائية	التعلم والنمو	0.288	0.000
الذاكرة التقريرية		0.357	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (10) وجود تأثير معنوي إيجابي لُبُعدي الذاكرة التنظيمية (الذاكرة الإجرائية، والذاكرة التقريرية) على بُعْد الأداء المالي، وكانت الذاكرة التقريرية هي الأكثر تأثيرًا على الأداء المالي بمعامل مسار (0.430)، ثم الذاكرة الإجرائية بمعامل مسار (0.262). كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لُبُعدي الذاكرة التنظيمية على بُعْد العمليات الداخلية، حيث كانت الذاكرة التقريرية هي الأكثر تأثيرًا على العمليات الداخلية بمعامل مسار (0.578)، ثم الذاكرة الإجرائية بمعامل مسار (0.202). أيضًا، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لُبُعدي الذاكرة التنظيمية على بُعْد التعلم والنمو، حيث كانت الذاكرة التقريرية هي الأكثر تأثيرًا على التعلم والنمو بمعامل مسار (0.357)، ثم الذاكرة الإجرائية بمعامل مسار (0.288)؛ وجميعها تأثيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (>0.01). وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثالث، حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبُعدي الذاكرة التنظيمية على أبعاد الأداء التنظيمي.

القسم الرابع: التوصيات

الجدول رقم (15) البرامج والإجراءات التنفيذية المقترحة لتطبيق التوصيات

مجال التوصية	التوصية	الإجراءات والبرامج المقترحة للتنفيذ
مشاركة		➤ العمل مع الجهات المختصة على توفير الآليات والوسائل المختلفة التي تتيح الفرصة للعاملين على اكتساب معارف جديدة وذلك من

الإجراءات والبرامج المقترحة للتنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<p>خلال: -</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تدريب العاملين، وتشكيل فريق عمل يسمح بإنتاج خبرات متبادلة. ▪ عقد المؤتمرات، والندوات والدورات التدريبية، وإنشاء ورش عمل، ومحاضرات ▪ المتابعة على إنشاء حلقات نقاش لما لها من انعكاسات ايجابية على كفاءة الأداء. ▪ تفعيل العمل الجماعي من خلال إيجاد فرق عمل رسمية أو غير رسمية. <p>➤ خلق بيئة صحية آمنة تعمل على الآتي: -</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين تسمح بتبادل الخبرات والمهارات. ▪ تسهيل التواصل بين الإدارة والعاملين، لما لها من انعكاسات ايجابية على الأداء. ▪ اعتماد مبدأ المشاركة والاستفادة من المعلومات التي يمتلكها الأفراد. ▪ تشجيع العاملين لتعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات وإظهار معارفهم الضمنية ومشاركتها مع الآخرين. <p>➤ تفعيل المكافأة المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على مشاركة معارفهم، ومن هنا نخلق تنافس بين العاملين على مشاركة جميع الخبرات المكتسبة.</p> <p>➤ التخلص من التحديات التي تعيق عميلة المشاركة على سبيل المثال (النبيذ في مكان العمل، انعدام الثقة، اكتناز المعرفة، عدم التواصل، التسلسل الهرمي،</p>	<p>تبني ثقافة مشاركة المعرفة بين العاملين</p>	المعرفة
<p>➤ تخزين المعرفة المكتسبة بشكل دوري في ذاكرة المنظمة لضمان فقدانها سواء كان عن الطريق النسيان أو وفاة أحد الأشخاص أو دوران العمل.</p> <p>➤ الالتزام بالدقة والمرونة في عملية تخزين واسترجاع المعلومات.</p> <p>➤ بناء قواعد البيانات تخزن فيها كافة التجارب والأحداث الخاصة بالمنظمة، بما يسمح بوجود رصيد من المعرفة يشكل الذاكرة التنظيمية التي تعد مرجعاً لكافة القرارات التي يتم إنجازها.</p> <p>➤ وجود إدارة للابتكار لتحويل المعرفة الكامنة لدى الأفراد إلى معرفة صريحة تسمح بتخزينها في ذاكرة المنظمة حتى تمثل مصدراً للميزة التنافسية.</p> <p>➤ تنمية الذاكرة التنظيمية وتطويرها لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام الداخلية وبين المنظمة وبيئتها الخارجية.</p>	<p>تفعيل الذاكرة التنظيمية للاعتماد عليها كمرجع أساسي في كافة القرارات</p>	الذاكرة التنظيمية
<p>➤ ان تنظر الجهات المسؤولة بعين الاعتبار على أهمية بطاقة الأداء</p>		الأداء

الإجراءات والبرامج المقترحة للتنفيذ	التوصية	مجال التوصية
<p>المتوازن، الأمر الذي أكده (كابلان ونورتن) على أهمية بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة مهمة لتقييم الأداء التنظيمي.</p> <p>➤ الاهتمام بتحسين الأداء المالي، فإن الأقبال الشديد على الشركة من قبل العملاء، لا يعني أن الأداء التنظيمي مثالي، أي أن الاستمرار والنجاح يحتاج إلى المزيد من البحث والتطوير والتحسين.</p> <p>➤ العمل على تحليل العمليات الداخلية للأقسام المختلفة للوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف.</p> <p>➤ استغلال خبرات ومواهب ومهارات العاملين من أجل تحسين أدائها.</p> <p>➤ التحديث المستمر للتكنولوجيا المستخدمة في الشركة بهدف رفع مستوى الأداء من جهة، وتمكين العاملين من تطوير قدراتهم ومهاراتهم وزيادة الخبرة من جهة أخرى.</p>	<p>ان تكون المنظمات إبداعية بشكل مستمر</p>	التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين

محددات الدراسة Research Limitations

توجد عدة محددات لهذه الدراسة، ومع ذلك كل محدد يعتبر فرصة لمزيد من البحث المستقبلي، ويمكن إلقاء الضوء على أهم المحددات الخاصة بهذه الدراسة فيما يلي:

- تمثل الدراسة الحالية Cross Sectional Study أي تم تجميع بياناتها الميدانية مرة واحدة وفي فترة زمنية معينة، ولم تتطرق إلى التحليل الطولي Longitudinal التي تمتد لفترات زمنية طويلة بغرض فحص المتغيرات عبر الزمن.
- اقتصر تطبيق هذه الدراسة على شركات الهاتف المحمول بمحافظة غرب الدلتا، ولم تطرق لتحليل متغيراتها في باقي المحافظات، وهو ما قد يسفر عن نتائج مختلفة.
- لم تتطرق الدراسة إلى تحديد الفروق الجوهرية لأراء مفردات العينة حول متغيراتها وفقاً لكل من (العمر – الجنس- عدد سنوات الخبرة) لم قد يكون لهم تأثير واضح على نتائج الدراسة.

مقترحات لبحوث مستقبلية Future Researches

وفي ضوء المحددات السابقة لهذه الدراسة فإنه يمكن اقتراح مجموعة من النقاط التي تفيد في اجراء المزيد من البحوث المستقبلية وذلك على النحو التالي:

- توسيع مجال التطبيق ليشمل الشركات في جميع المحافظات.
- إجراء دراسة تعتمد على متابعة التغيرات في متغيرات الدراسة لفترات زمنية أطول.
- الدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية (العمر – الجنس- عدد سنوات الخبرة) في العلاقة بين مشاركة المعرفة والأداء التنظيمي.
- إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى غير قطاع الاتصالات على سبيل المثال (القطاع الطبي، قطاع الفنادق، قطاع الجامعات).

- إدخال متغيرات أخرى كالابتكار التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، القيادة التنظيمية كمتغير وسيط وقياس مدي تأثيرها على الأداء التنظيمي.
- إدخال متغيرات أخرى كمتغير مستقل آخر مع مشاركة المعرفة على سبيل المثال المثال (الالتزام التنظيمي، رأس المال الفكري، المكافآت، القيادة التحويلية، الذكاء الاصطناعي) وقياس مدي تأثيرها على الأداء.
- التأكيد علي إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية بحيث تشمل منظمات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.
- علي الدراسات المستقبلية البحث حول العوامل التي تدعم عملية المشاركة، والتحديات التي تقف عاقبة أمام العاملين من مشاركة معارفهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت. (2016). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الإسكندرية، الدار الجامعية.
- البغدادي، عادل هادي (2007) علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة مجلة الإدارة والاقتصاد العدد (65) ص-154-178.
- خمقاني، عنتر، وبن محمود، عرابة الحاج. (2021). أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين: دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج8، ع1، 44 - 29
- عبد الكريم، مراد هاني مصلح، والسكرانه، بلال خلف. (2020) أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي في البنك العربي.
- قنطاس، عبلة، & غلاب. (2021). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- نافع وجيه عبد الستار محمد. (2016). دور الذاكرة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مدينة السادات. مجلة إدارة الأعمال المصرية، س6، ع8، 467 - 343.

ثانياً: المراجع الأجنبية

References

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). **Knowledge management, decision-making style and organizational performance. Journal of Innovation & Knowledge**, 4(2), 104-114.
- ADITAMA, P, B, & WIDOWATI, N (2017). “**Analisis kinerja organisasi pada kantor kecamatan blora**”. Journal of Public Policy and Management Review, 6(2), 283-295.
- Ahmed, A., Khurshid, M. K., & Yousaf, M. U. (2019). **Impact of intellectual capital on firm value: the moderating role of managerial ownership.**
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). **The role of organizational emotional memory on declarative and procedural memory and firm innovativeness.** Journal of Product Innovation Management, 29(3), 432-451.

- Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Bustamam, U. S. A. (2018). **External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. Review of International Business and Strategy.**
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). **Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. Journal of Knowledge Management, 11(2), 22–42.**
- Aminu, M. I., & Mahmood, R. (2016). **On the relationship between procedural and declarative organizational memory and their effects on SME performance. International Business Management, 10(3), 241-247.**
- Anderson, J. R. (2013). **The adaptive character of thought. Psychology Press.**
- Andrés Melgar; Linder Corro. (2016), **A Framework for Organizational Memory Management of Research Projects in Institutions of Higher Education.** 11th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) - Gran Canaria, Spain. IEEE.
- Antunes, H. D. J. G., & Pinheiro, P. G. (2020). **Linking knowledge management, organizational learning and memory. Journal of Innovation & Knowledge, 5(2), 140-149.**
- Attar, M., Kang, K., & Sohaib, O. (2019, January). **Knowledge sharing practices, intellectual capital and organizational performance.** In Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Balıkçı, A. (2018, December). **Analysis of Organizational Memory in the Context of School Administrators.** In International Symposium on Chaos, Complexity and Leadership (pp. 249-269). Springer, Cham.
- Banker, R. D., Konstans, C., & Mashruwala, R. (2000). **A contextual study of links between employee satisfaction, employee turnover, customer satisfaction and financial performance.** The University of Texas at Dallas, Dallas, TX, November.
- Barton, D. L. (1995). **Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation. Harvard Business School**
- Bascans, J., Chevalier, M., Gennero, P., & Soulé-Dupuy, C. (2016, June). **Organizational memory: A model based on a heterogeneous network and an automatic information integration process.**

- In 2016 IEEE Tenth International Conference on Research Challenges in Information Science (RCIS) (pp. 1-12). IEEE.
- Bauer, S., Bernroider, E. W., and Chudzikowski, K. 2017. "**Prevention Is Better Than Cure! Designing Information Security Awareness Programs to Overcome Users' Non-Compliance with Information Security Policies in Banks,**" computers & security (68), pp. 145-159.
 - Bavik, Y.L., Tang, P.M., Shao, R. and Lam, L.W. (2018), "**Ethical leadership and employee knowledge sharing: exploring dual-mediation paths**", The Leadership Quarterly, Vol. 29 No. 2, pp. 322-332.
 - Bone, H. (2017). **The effects of financial and non-financial performances on managerial performances with interpersonal trust as a mediation variable.** International Journal of Law and Management.
 - Camisón, C. and Villar-López, A. (2011), "**non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage**", **Industrial Marketing Management**, Vol. 40 No. 8, pp. 1294-1304.
 - chong, C. W., & Besharati, J. (2014). **Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. Knowledge Management & E-Learning: An International Journal**, 6(2), 171-187
 - chugh, M., Chanderwal, N., Upadhyay, R. K., & Punia, D. K. (2020). **Antecedents and consequences of knowledge sharing for software process improvement in the Indian software industry. Journal of Software: Evolution and Process**, e2291
 - Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). **Knowledge hiding in organizations. Journal of organizational behavior**, 33(1), 64-88.
 - De los Angeles Martin, M., & Divan, M. J. (2016, September). **Case based organizational memory for processing architecture based on measurement metadata. In 2016 5th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO) (pp. 214-220). IEEE.**
 - Dechow, P., Ge, W., & Schrand, C. (2010). **Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their**

- consequences. *Journal of Accounting and economics*, 50(2-3), 344-401.
- El Louadi, M., & Tounsi, I. (2008). **Do organizational memory and information technology interact to affect organizational information needs and provision?** *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 4(4), 21-39.
 - Fathi, N. M., Eze, U. C., & Goh, G. G. G. (2011). **Key determinants of knowledge sharing in an electronics manufacturing firm in Malaysia.** *Library Review*, 60(1), 53–67.
 - Feiz, D., Dehghani Soltani, M., & Farsizadeh, H. (2019). **The effect of knowledge sharing on the psychological empowerment in higher education mediated by organizational memory.** *Studies in Higher Education*, 44(1), 3-19.
 - Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020). **Organizational memory studies.** *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748.
 - George JM, Jones GR. (2012) **Understanding and Managing Organizational Behavior sixth ed: Prentice Hall.**
 - Ghorbian, A., & Saffari, S. (2016). **The impact of organizational memory on knowledge sharing: mediating role of organizational learning (case study: radio communications and regulations organization).** *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 6(7), 10-22.
 - Giaque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). **HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector.** *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150
 - Gold, A.H. and Malhotra, A.H.S. (2001), “**Knowledge management: an organizational capabilities perspective**”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
 - Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). **When to use and how to report the results of PLS-SEM.** *European business review*, 31(1), 2-24.
 - Hanvanich, S., Sivakumar, K., & Hult, G. T. M. (2006). **The relationship of learning and memory with organizational performance: the moderating role of turbulence.** *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 600-612.

- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. G. (2013). **The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions.** *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>.
- HAYATI, U.; MULYANI, S.; SUKARSA, D.E.; WINARNINGSIH, S. (2021) **Information System's Implementation and its Impact on University Organization Performance in West Java.**
- Hélie, S., & Sun, R. (2010). **Incubation, insight, and creative problem solving: a unified theory and a connectionist model.** *Psychological review*, 117(3), 994.
- Hsieh, H. and Karatepe, O.M. (2019), **"Outcomes of workplace ostracism among restaurant employees"**, *Tourism Management Perspectives*, Vol. 30, pp. 129-137.
- Huang, C. C., & Chen, P. K. (2018). **Exploring the antecedents and consequences of the transactive memory system: an empirical analysis.** *Journal of Knowledge Management*.
- Hyun, Kang (2011), **"Critical success factors in implementing process – oriented.**
- Iftikhar, R., & Ahola, T. (2020). **Knowledge sharing in an interorganizational setting empirical evidence from the Orange Line metro train project.** *Journal of Knowledge Management*.
- Irawan, D., Bastian, E., & Hanifah, I. A. (2019). **Knowledge sharing, organizational culture, intellectual capital, and organizational performance.** *Journal of Accounting and Investment*, 20(3), 267-282.
- Jin, J. Y., Liu, Y., & Nainar, S. K. (2020). **Organizational Memory and Bank Accounting Conservatism.** *European Accounting Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). **The balanced scorecard: measures that drive performance.** *Harvard Business Review*,
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). **Using the balanced scorecard as a strategic management System.** *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kaufmann, E., Favretto, J., Filippim, E. S., & Cohen, E. D. (2019). **Relationship between the organizational memory and innovatively: the case of software development companies in the southern region of Brazil.** *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 16.

- Khang, T., Arumugam, V., Chong, A. and Chan, F. (2010). **Relationship between supply chain management practices and organization performance: a case study in the Malaysian service industry.** International Journal Modelling in Operations Management,
- Kim, T. T., Lee, G., Paek, S., & Lee, S. (2013). **Social capital, knowledge sharing and organizational performance: what structural relationship do they have in hotels?** International Journal of Contemporary Hospitality Management.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). **The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model.** Industrial Management & Data Systems, 117(3), 521–537.
- Kransdorff, A. (2017). **Corporate DNA: using Organizational Memory to improve poor decision-making.** Routledge.
- Kyriakopoulos, K. (2011). **Improvisation in product innovation: The contingent role of market information sources and memory types.** Organization Studies, 32(8), 1051-1078.
- Lant, T. K. (2000). **Organizational learning: Creating, retaining, and transferring knowledge.**
- Law, C. C., & Ngai, E. W. (2008). **An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance.** Expert systems with applications, 34(4), 2342-2349.
- Lee, H. W. (2018). **Linking leadership practices to performance of the US federal agencies: Mediating roles of generic leadership functions.** International Journal of Manpower, 39(3), 434–454.
- Lee, Y. J., & Huang, C. L. (2012). **The relationships between balanced scorecard, intellectual capital, organizational commitment and organizational performance: Verifying a mediated moderation model.** American Journal of Business & Management, 1(3), 140–153.
- Lehner, F., & Maier, R. K. (2000). **How can organizational memory theories contribute to organizational memory systems?** Information Systems Frontiers, 2(3), 277-298.
- Li, Z., YeZhuang, T., & ZhongYing, Q. (2004, January). **An empirical study on the impact of organizational memory on organizational performance in manufacturing companies.** In 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the (pp. 10-pp). IEEE.

- Lmamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). **The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance.** *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- Maharani, A., HOSEN, C., LIUS, W. F., & DHARMAWAN, D. (2020). **Relationships Between Rewards, Knowledge Sharing, and Creativity and Its Effect on Organizational Performance.**
- Marie, A. A., Ibrahim, M. E., & Al Nasser, A. D. (2014). **Effects of financial and non-financial performance measures on customers' perceptions of service quality at Islamic Banks in UAE.** *International Journal of Economics and Finance*, 6(10), 201-213.
- Maryati, T., & Panduwinata, A. D. (2021, January). **Influence of Leader Member Exchange and Role Conflict in Student Organization Performance with Stress as Intervening Variable.** In *4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020)* (pp. 411-420). Atlantis Press.
- Moorman, C. and Miner, A.S. (1997), "The impact of organizational memory on new product performance and creativity", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34 No. 1, pp. 91-106.
- Morales, G. D. F., & Bifet, A. (2015). SAMOA: scalable advanced massive online analysis. *J. Mach. Learn. Res.*
- Muqadas, F., Rehman, M., & Aslam, U. (2017). **Exploring the challenges, trends and issues for knowledge sharing.** *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). **Building dynamic capabilities through knowledge resources.** *Tourism Management*.
- Nonaka, I. (1994). **A dynamic theory of organizational knowledge creation.** *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). **Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance.** *Journal of Business Research*, 145, 605-615.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I. and Alkhuraiji, A. (2016), "How knowledge sharing, and business process contribute to organizational performance: using the fsQCA approach", *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 11, pp. 5222-5227.

- Pan, X., Pan, X., Song, M., Ai, B., & Ming, Y. (2020). **Blockchain technology and enterprise operational capabilities: An empirical test**. International Journal of Information Management, 52(May 2019), Article 101946. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.002>.
- Peng, A.C. and Zeng, W. (2017), “**Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: the moderating role of 360-degree feedback**”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 38 No. 6, pp. 833-855.
- Raphael, G., & Man, W. (2013). **Integrating Financial and Non-Financial Measures to Measure the performance of Commercial Banks: Evidence from Tanzania**. Research Journal of Finance and Accounting, 4(3), 1–11.
- Reynoso, M. L. S., & Diván, M. (2019). **Improving Real-Time Searching in Organizational Memory**. Procedia Computer Science, 154, 293-304.
- Riege, A. (2005). **Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider**. Journal of Knowledge Management.
- Roberts, M. L., Neumann, B. R., & Cauvin, E. (2017). **Individual Performance Measures: Effects of Experience on Preference for Financial or Non-Financial Measures**. In Advances in Management Accounting. Emerald Publishing Limited.
- Robinson, S.L., O’Reilly, J. and Wang, W. (2013), “**Invisible at work: an integrated model of workplace ostracism**”, Journal of Management, Vol. 39 No. 1, pp. 203-231.
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). **Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia**. International Journal of Public Sector Management, 24(3), 206–226
- Silva, M.D., Howell, J. and Meyer, M. (2018), “**Innovation intermediaries and collaboration: knowledge-based practices and internal value creation**”, Research Policy, Vol. 47 No. 1, pp. 70-87.
- Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D. and Kamboj, S. (2019), “**Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance**”, Journal of Business Research, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.04.040.

- Smriti, N., & Das, N. (2018). **The impact of intellectual capital on firm performance: a study of Indian firms listed in COSPI.** Journal of Intellectual Capital.
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). **Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance.** Sage Open, 10(2), 2158244020927426.
- Stein, E. W. (1995). **Organization memory: Review of concepts and recommendations for management.** International journal of information management, 15(1), 17-32.
- Stein, E. W., & Zwass, V. (1995). **Actualizing organizational memory with information systems.** Information systems research,
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). **Organizational culture's influence on tacit knowledge –Sharing behavior.** Journal of Knowledge Management, 15(3), 426–477.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpnah, A., & Salehzadeh, R. (2020). **The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence.** Journal of Workplace Learning.
- Tao, C., Tie-nan, W., & Ming-ming, H. (2010, November). **The theoretical framework of knowledge sharing in wireless organizational memory systems.** In 2010 International Conference on Management Science & Engineering 17th Annual Conference Proceedings (pp. 996-1001). IEEE.
- Teh, P.-L., & Sun, H. (2012). **Knowledge sharing, job attitudes and organizational citizenship university,** P154.
- Tounsi, I. (2005). **On The Interaction Between Organizational Memory and Information Needs and Provision.**
- TUAN, T. T. (2020). **The impact of balanced scorecard on performance: The case of Vietnamese commercial banks.** The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(1), 71-79.
- Van Stijn, E., Wensley, A., & Windhaven, F. (2005). **The organizational memory mismatch approach in the ERP usage stage.**
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). **Organizational memory.** Academy of management review, 16(1), 57-91.
- Windhaven, A. B. (1999). **Managing dynamic organizational memories: Instruments for knowledge management.**

- Xiao, M., & Cooke, F. L. (2019). **Why and when knowledge hiding in the workplace is harmful: a review of the literature and directions for future research in the Chinese context.** *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 470-502.