



أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي

أعدت من قبل:

مرام هاني مصلح عبد الكريم

أشرف عليها:

الدكتور بلال خلف السكارنة

قدمت هذه الرسالة

الى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في ادارة الأعمال

كانون الثاني 2020



قال تعالى:

"يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ ۗ
وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

صدق الله العظيم

المجادلة: الآية (11)

ج

ج

التفويض

أنا مرام هاني عبد الكريم أفوض جامعة الأسراء بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو الشركات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبهم وحسب التعليمات النافذة بالجامعة.

الاسم: مرام هاني عبد الكريم

التاريخ: 2020/1/12

التوقيع:



بسم الله الرحمن الرحيم

قرار لجنة المناقشة

نوقشت رسالة الماجستير للطالبة مرام هاني عبد الكريم بتاريخ 2020/1/12 والموسومة بـ " اثر
الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي "

أجيزت بتاريخ : 2020/1/12

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع	إسم العضو
	د. بلال خلف السكارنه مشرفاً ورئيساً
	د. محمد سلامه المهابرة عضواً داخلياً
	د. عبير حمود الفاعوري عضواً خارجياً

الإهداء

هي كنزي الحقيقي ... هي جنة خلقها الله لاجلي ... هي التي غمرتني بلطفها
...امي الحبيبة.

رجل لن يتكرر في الحياة ابدا ولا يسد غيابه اي احد الى من اعطاني اسمه ليبقى معي
...ابي الحبيب.

سعادة الحياة ان تمتلك روحا تهديك الفرح ... الى شريك حياتي
... زوجي.

الى سندي وعزوتي ... الى النور الذي يضيئ حياتي ... الى النبع الذي ارتوي منه حبا وحنانا
... اخواني واخواتي.

الى الذين شاركوني في مسيرتي الدراسية ... وقضوا معي اجمل اوقاتي ... وكانوا لي خير معين.
... الى اصدقائي

شكر وتقدير

اشكر ربي على نعمه وفضله الذي امنه علي وعلى والدي بأن وفقني في اعداد هذه الرسالة.
منك تعلمت ان المستحيل يتحقق وان الافكار تحتاج الى من يغرسها في عقولنا فلك مني كل الشكر
والتقدير دكتور الفاضل بلال خلف السكارنة المشرف على هذه الرسالة والذي كان سندا وعونا لي
في انجازها.

في حياتك الجامعية ستجد دكتورا رائعا تفنخر به، تنوي الطموح والسعي لكي تصل مثله يترك
بداخلك بصمة لا تنسى ، تأتي لمحاضراته هرولة لذلك مني انا شخصا اشكر واحترم واقدر كل
دكتور اثر بحياتي الجامعية والعقلية والفكرية ومسيرتي واوجه لهم كلمة شكر من القلب نابغة دون

استثناء

كما اتقدم بخالص الشكر لجميع الاساتذة كل باسمه في مساهمتهم بتحكيم الاستبانة من نفع وفائدة.

لكم مني جميعا تحية اجلال وتقدير

والله ولي التوفيق

الباحثة

مرام هاني عبد الكريم

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
أ	عنوان الرسالة	
ب	الآية	
ج	نموذج تفويض	
د	قرار لجنة المناقشة	
هـ	الإهداء	
و	الشكر والتقدير	
ز - ط	قائمة المحتويات	
ي - ك	قائمة الجداول	
ل	قائمة الأشكال	
م	قائمة الملاحق	
ن	ملخص الدراسة باللغة العربية	
الصفحة	الفصل الاول خلفية الدراسة وأهميتها	الرقم
2		(1-1) .المقدمة
3		(2-1) .مشكلة الدراسة وأسئلتها
3		(3-1) .أهداف الدراسة
4		(4-1) .أهمية الدراسة
4		(5-1) .نموذج الدراسة
5		(6-1) .فرضيات الدراسة
5		(7-1) .حدود الدراسة
6		(8-1) .مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
الصفحة	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	الرقم
9		(2-2) .المقدمة
9		(2-2) . الذاكرة التنظيمية

9	(1-2-2) مفهوم الذاكرة التنظيمية
11	(2-2-2) مكونات الذاكرة التنظيمية
13	(3-2-2) نماذج الذاكرة التنظيمية
14	(4-2-2) أنظمة الذاكرة التنظيمية
15	(5-2-2) أنواع أنظمة الذاكرة التنظيمية
16	(6-2-2) الاثر التكاملي ما بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية
18	(3-2) الأداء المنظمي
18	(1-3-2) مفهوم الأداء المنظمي
19	(2-3-2) أبعاد الأداء
19	(3-3-2) عناصر الأداء المنظمي
21	(4-2) الدراسات السابقة
26	(5-2) الدراسة الحالية وموقفها من الدراسات السابقة
26	(6-2) نبذة عامة عن البنك العربي / الأردن
الصفحة	الرقم الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
32	(1-3) المقدمة
32	(2-3) منهج الدراسة
32	(3-3) مجتمع وعينة الدراسة
30	(4-3) مصادر جمع البيانات
33	(5-3) مراحل تصميم أداة الدراسة
34	(6-3) اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
35	(7-3) ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
38	(8-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض تحليل البيانات
الصفحة	الرقم الفصل الرابع نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات
40	(1-4) المقدمة
40	(2-4) وصف خصائص عينة الدراسة

43	(3-4). الاجابة على اسئلة الدراسة
52	(4-4). نتائج اختبار فرضية الدراسة
54	(5-4). نتائج اختبار الفرضيات الفرعية
الصفحة	الرقم الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
61	(1-5). المقدمة
61	(2-5). مناقشة النتائج
64	(3-5). التوصيات
	قائمة المراجع
66	أولاً: المراجع العربية
67	ثانياً: المراجع الإنجليزية
	الملاحق
73	ملحق (1): أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة
74	ملحق (2): استبانة دراسية
79	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	المعلومات الرئيسية عن فروع البنك وتوزيعها في مختلف دول العالم في نهاية العام 2018	1
29	توزيع فروع وعدد الموظفين للبنك العربي في الأردن حسب المحافظات المختلفة بنهاية عام 2018	2
33	تقسيم الأهمية النسبية حسب المستوى لمقياس ليكرت الخماسي	3
34	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	4
35	مصفوفة الارتباط للمتغيرات المستقلة	5
36	نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	6
37	اختبار مشكلة الارتباط الذاتي	7
37	قيم اختبار التوزيع الطبيعي	8
40	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	9
41	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	10
42	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	11
42	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	12
43	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية	13
45	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية	14
46	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد الذاكرة التنظيمية الإدارية	15
48	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد تحقيق الاهداف	16

49	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد التعلم والنمو	17
50	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بُعد الرضا الوظيفي	18
51	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات أبعاد الذاكرة التنظيمية	19
52	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات أبعاد الأداء المنظمي	20
53	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	21
51	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
56	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
58	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	نموذج الدراسة	1
14	رسم تخطيطي لأنظمة الذاكرة التنظيمية	2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
73	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	1
71	استبانة البحث العلمي	2

أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي

إعداد:

مرام هاني مصلح عبد الكريم

المشرف:

الدكتور بلال خلف السكارنة

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة للتعرف على "أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي: دراسة حالة البنك العربي في الأردن"، وقد تم اختبار الفرضيات التي طرحت لكي تعالج مشكلة البحث، حيث تم فيها استخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي في الدراسة.

حيث ان المجتمع الدراسي غالبا ما يتكون من المدراء والاداريين والعاملين في البنك العربي ، وقامت الباحثة بتطوير اداة الدراسة (الاستبانة) لتتكون من (33) فقرة بهدف جمع البيانات الاولية لمجتمع الدراسة والتي شملت (230) مستجيب. بالاضافة لجمع البيانات، وتحليلها وإختبار الفرضيات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وومن خلال هذه الدراسة تبين أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية للذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ويتبين من النتيجة أن لأبعاد الذاكرة التنظيمية (الثقافية، الادارية، والتقنية) تأثير على الأداء المنظمي في البنك العربي، وأن لاشكال الذاكرة التنظيمية في الأوقات المختلفة تأثير مختلف على الأداء المنظمي.

وقد أوصت الدراسة بوجود الانتباه إلى تفعيل عمليات المعرفة الناتجة عن الذاكرة التنظيمية في إطار تفاعلي بين موظفي البنك لتعزيز قدرات البنك وإمكاناتها، كما لا بد للإدارات وصناع القرار في البنك من تحديد العوائق التي تحول دون تطبيق المشاركة الفعالة للمعرفة والعمل على الحد منها من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها التنافسية بين البنوك.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1-1) المقدمة

أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في اقتصاديات المنظمات، ويعتبر خلقها واكتسابها واستخدامها محركاً رئيساً لنجاح المنظمة واكتسابها ميزة تنافسية في السوق، وتعتبر كمية وقيمة المعرفة في المنظمة مكوناً أساسياً في قدرتها على الاستمرار والتطوير، وتشكل الذاكرة التنظيمية **Organizational Memory** مفهوماً مركزياً في المنظمات، ويمكن وصفها بأنها مستودع معرفة تنظيمية، (كنيد وآخرون، 2018)، وتشكل الذاكرة التنظيمية مطلباً سابقاً لدعم تقنية المعلومات في إدارة المعرفة، والتسويق والتنظيم.

واعتبر العديد من الباحثين الذاكرة التنظيمية مكوناً أساسياً للخبرة التنافسية، وهي في الوقت ذاته تعزز فاعلية المنظمة عبر تحسين إدارتها لهذه المعرفة، وهي عنصر مهم في التعليم التنظيمي ومؤثر في عملية التحسين المستمر (البغدادي، 2007).

حظيت الثقافة التنظيمية كموضوع مؤخراً باهتمام واسع من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي ليصل إلى إدارة الموارد البشرية واهتم به كذلك علم اجتماع المنظمات، حيث اعتبرت الثقافة التنظيمية من أهم عوامل نجاح وتفوق المنظمات، في وقت تتميز فيه بيئات الأعمال بتطورات متسارعة مما يؤثر على أداء تلك المنظمات وتعزز سيرها نحو تحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تحظى بثقافة قادرة على التكيف تمكن أفرادها من الالتزام والانضباط، وبالتالي القدرة على التطور والابتكار، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مما يعزز تحقيق أداء متميز يؤهل المنظمة من تحقيق أهدافها (الهميسات، 2014).

وتعتبر المؤسسات المصرفية من المنظمات التي تقود عجلة الاقتصاد في الأردن ولها دور مميز في التطوير المنظمي بحيث تكون رائدة في تطوير المنظمات، وحيث أن تحسين أداء المؤسسات المصرفية (البنوك) يعتبر تحدياً في ظل تقدم التقنيات المختلفة، والتغيير **Organizational Performance** في الأسواق، وانفتاحها في ظل العولمة، وحتى يتطور الأداء التنظيمي، فعلى البنوك أن تهتم بالذاكرة التنظيمية الخاصة بها، وأن تعمل على تحليل مكوناتها المعرفية، وأن تدرك مدى تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي في الوقت الحاضر وفي الوقت القريب والبعيد (البغدادي، 2007). ومن هنا جاءت الدراسة الحالية بمحاولة للتأصيل النظري للذاكرة التنظيمية وتأثيرها بالأداء التنظيمي وتصنيفاتها.

(2-1) مشكله الدراسة وأسئلتها

من خلال المراجعة المتاحة للباحثة للدراسات السابقة وعلى الرغم من محدودية الدراسات والبحوث التي عالجت الذاكرة التنظيمية وتأثيرها على الأداء المنظمي من جهة وعدم القدرة على بيان تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي الأمر الذي أثار لدى الباحثة فكرة دراسة هذا الموضوع مركزة على مشكلة تتمثل في مدى تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي وستحاول معالجة هذه المسألة من خلال بيئة البنك العربي في الأردن.

وعليه تم اكتشاف مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الثقافية، الادارية، التقنية) على الأداء المنظمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، الرضا الوظيفي، التعلم والنمو)؟

ويتفرع عنها الاسئلة التالية:

- ما أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها على بُعد الأداء التنظيمي تحقيق الاهداف؟

- ما أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها على بُعد الأداء التنظيمي الرضى الوظيفي ؟

- ما أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها على بُعد الأداء التنظيمي التعلم والنمو؟

(3-1) أهداف الدراسة:

يمثل هذا البحث اطاراً شاملاً لاغناء الجانبين المعرفي والعلمي لمعرفة الدور الذي لعبه الذاكرة التنظيمية في عصر المعرفة وتطوير تنافسية المنظمات.

هدفت الدراسة للتعرف على:

1- الذاكرة التنظيمية وابعادها المختلفة الثقافية والادارية والتقنية.

2- الاداء التنظيمي وابعاده المختلفة تحقيق الأهداف، الرضا الوظيفي، التعلم والنمو.

3- أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

4- الخروج بتوصيات تأمل الباحثة أن تسهم في مساعدة تطوير أبعاد الذاكرة التنظيمية مما ينعكس على تحسين اداء المنظمة في البنك العربي.

(4-1) أهمية الدراسة:

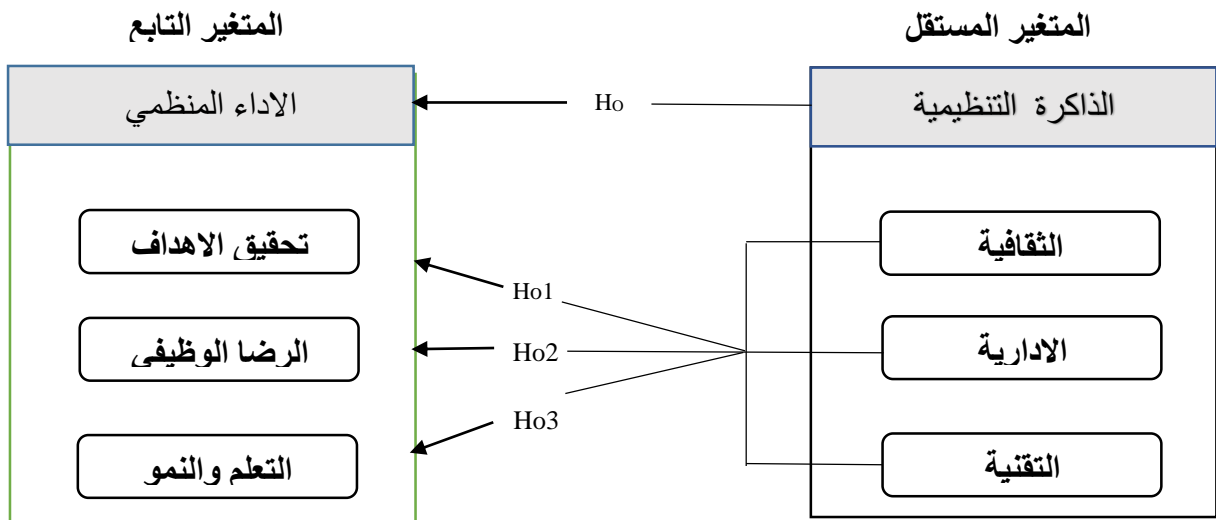
نتجت أهمية الدراسة الحالية من أهمية الذاكرة التنظيمية لان موضوع الذاكرة التنظيمية يهتم بتخزين معلومات المنظمات بطريقة تمكنها من العودة اليها عند الحاجة وتؤثر على الأداء المنظمي للمؤسسات وتسعى الباحثة أن تقدم دراسة تسهم في اثراء المكتبة العلمية الأردنية والعربية بدراسة حول تأثير الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي.

واستنتجت الباحثة ان هذه الدراسة من الدراسات النادرة حيث ربطت بين المتغيرين الذاكرة التنظيمية والاداء التنظيمي والوحيدة التي تناولت هذين المتغيرين في بيئة المصارف الأردنية والبنك العربي تحديدا ومن هنا تتوقع الباحثة أن تشكل هذه الدراسة اضافة نوعية للبحث العلمي فيما يخص موضوعها.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من محاولتها الوصول إلى عدد من النتائج والتوصيات التي تأمل أن تفيدها الاداء البنك العربي والمؤسسات المصرفية والمنظمات بشكل عام.

(5-1) نموذج الدراسة:

يتكون أنموذج الدراسة من تفصيلات هيكلية لمتغيرات هذه الدراسة ، لتنسجم مع أهداف الدراسة وفرضياتها، وتضمنت الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل، والأداء المنظمي كمتغير تابع وكما هو وارد في الشكل التالي رقم (1).



(1-1)

شكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى المتغير المستقل من دراسة الهيمسات (2014)، ودراسة البغدادي (2007)، أما المتغير التابع دراسة القيسي (2018) ودراسة البيروتني (2017).

(6-1) فرضيات الدراسة:

وتم استعراض مشكلة الدراسة وأهدافها، والاخذ بعين الاعتبار أنموذج الدراسة في الشكل رقم (1)، وصيغت فرضيات هذه الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) على الأداء المنظمي المتمثل بـ (الرضا الوظيفي، تحقيق الأهداف، التعلم والنمو) في البنك العربي.

وينبثق عن هذه الفرضية (3) فرضيات فرعية وكما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الرضا الوظيفي في البنك العربي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الأهداف في البنك العربي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التعلم والنمو في البنك العربي.

(7-1) حدود الدراسة

تكمن حدود الدراسة الحالية بالاتي:

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على جمع البيانات من المقر الرئيسي والفرعي البنك العربي في المملكة الأردنية الهاشمية.

الحدود البشرية: تعتمد هذه الدراسة على جزء من آراء الاداريين والعاملين في مختلف المستويات الادارية التي تتميز بمؤهلات وقدرات في التعامل مع الباحثين، ولديها القدرات الكافية لانجاز البحث.

الحدود الزمانية: 2019/2020.

(8-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

الذاكرة التنظيمية:

هي "مجموعة من البيانات المتجمعة والموارد المعرفية المنظمة. ويسود اعتقاد بأن الحصول على المعرفة والخبرات وتخزينها واسترجاعها من مستودعات الذاكرة تؤثر على السلوك اللاحق للأفراد (داهينين، 2017).

الذاكرة التنظيمية الادارية:

وهي تميل للمعرفة الادارية التي تسيطر على العمليات داخل المنظمة والهيكل الخاص بالمنظمة، ومنها تأتي طريقة ادارة المعرفة في المنظمة وادارة مواردها البشرية، ومجموعة الاستراتيجيات المتخذة على المديين القصير والبعيد، وكذلك تتعلق بإدارة التجهيزات والمعدات، وإدارة انتاج السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة (البغدادي، 2007).

الذاكرة التنظيمية الثقافية:

مكون عقلي لدى عدد من الافراد وتطور معها، وموجودة في المنظمة وفي أماكن مختلفة، منها تاريخ المنظمة وقيمتها، وتتجسد في التنظيم غير الرسمي، وجملة الاعراف والتقاليد السائدة في المنظمة (داهينين، 2017).

الذاكرة التنظيمية التقنية:

وهي بذلك تعني سلسلة المعلومات المستندة إلى معرفة مهنية تتضمن تقنيات محددة لإنجازها، وكذلك الخبرات المتعلقة بالعمليات النظامية للمنظمة، ونظم تطوير مخرجات الانتاج وطرق الرقابة عليها، والرقابة على المعلومات، بوساطة تقنية شبكة المعلومات المتاحة. (البغدادي، 2007)

الاداء المنظمي:

ويعرف بأنه خلاصة تفاعل القدرة والدافعية، وهو قيام الفرد بأعماله الوظيفية الادارية داخل المنظمة، بغض النظر عن موقعه في الهيكل التنظيمي (الجنابي، 2016).

الرضا الوظيفي:

هو حالة انفعالية عاطفية ايجابية عن عمل الموظف أو خبراته العملية المتحققة وهي حالة تحقق للعاملين الراحة وتؤدي الى المزيد من الانجاز والعطاء، ويعبر عنها العاملون من خلال الانسجام مع الخطط ومتطلبات العمل والابداع في انجازها (بريخ وموساوي، 2016)

تحقيق الاهداف:

لكل منظمة جملة من الغايات تسعى لتحقيقها والمعبر عنها بأهداف واضحة، والمعبرة عن نتائج متوقعة وقابلة للتحقق على أرض الواقع ولدى المنظمة الادوات البشرية والخطط المناسبة لها (احمد، 2016).

التعلم و النمو:

تسعى المنظمات الى موظف له عقل إضافي يدعم عقل المنظمة ويرفدها بالحديث والمتطور، ليعمل مع باقي زملائه في انسجام، وان يكون قادراً على الابتكار بأفكار تسهم في تفوق منظمته على المنافسين في الأسواق. ولذلك يعرف بانه قدرة الفرد على ان يحقق المزيد من المعارف والمهارات التي تمكنه من انجاز اعماله الوظيفية وان يبذل جهودا باتجاه تحصيل المزيد منها (أيوب، 2013).

الفصل الثاني

الإطار النظري

المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للذاكرة التنظيمية كمفهومها، ومكوناتها، ونماذج وأنظمة الذاكرة التنظيمية وانواعها، بالإضافة الى مفهوم الأداء المنظمي، وابعادها، وعناصرها، وبيان الاثر التكاملي ما بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية. وفيما يلي استعراض للأدب النظري

(2-2) الذاكرة التنظيمية

(1-2-2) مفهوم الذاكرة التنظيمية:

تُعرّف الذاكرة التنظيمية بأنها الوسيلة التي تستخدم بها المعرفة من الماضي في الأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى أو أقل من الفعالية التنظيمية. والذاكرة التنظيمية أيضاً هي المعلومات المخزنة من تاريخ المؤسسة والتي يمكن تطبيقها على القرارات الحالية. لقد تم تحديد الذاكرة التنظيمية من قبل العديد من الباحثين، لكن لا يوجد تعريف متفق عليه من قبلهم. فيرى بعض الباحثين أنها مجردة ومدعومة بأدوات مساعدة للذاكرة المادية كقواعد البيانات. في حين ينظر إليها الآخرون على أنها ملموسة وتشمل السجلات والملفات المحوسبة حيث يعرفها الآخرون على أنها الوسيلة التي يتم بها نقل المعرفة التنظيمية من الماضي إلى الحاضر (Jennex, 2001).

عرّف جاسم الدين الذاكرة التنظيمية بأنها عمليات تخزين واسترجاع المعرفة بالماضي للاستخدامها في الوقت الحالي والمستقبلي. تستمد الذاكرة التنظيمية من مجموعة واسعة من التخصصات بما في ذلك نظرية المنظمة ونظم المعلومات. الذاكرة التنظيمية هي وظيفة المؤسسة التي يتم فيها تخزين المعرفة التنظيمية واسترجاعها للاستخدام الحالي والمستقبلي، وبالتالي فهي تسهم بشكل مهم في عمليات تصميم وخلق مستقبل المؤسسة (Jasimuddin, 2006).

كما عرّف Miller الذاكرة التنظيمية على أنها مجموعة مخزنة من التاريخ التنظيمي تنعكس بين أجزائها العديدة، ويشمل كلا من السجلات المخزنة والمعرفة الضمنية ويغطي الجوانب المختلفة للمهام التنظيمية والموظفين وبيئة المهام الخاصة بهم. ونظراً لأنه قد يكون مستودعاً كبيراً وقيماً للمعلومات والمعرفة، فقد أدرك العديد من الباحثين أهمية استيراد الذاكرة التنظيمية في التأثير على الأداء المنظمي، إلا أنه لديهم نظرة نقدية للدراسات السابقة حول الذاكرة التنظيمية، فقد دعوا إلى وضع قواعد نظرية لتحديد والتحقق من خلال العملية التجريبية في البحوث المستقبلية. يذكر الباحثون أن المنظمات الاجتماعية التقنية تتوافق وذكرياتها مع الهياكل والقواعد الاجتماعية أثناء استخدام النماذج الفنية. ويستخدمون نظرية الإدراك الموزع لتطوير أساس نظري للذاكرة التنظيمية. حيث المبادئ الأساسية لهذه النظرية هي أن المعرفة تتطور من مجتمع الممارسة وأن الإدراك والاستدلالات تنتج عن المعنى المشترك بين المشاركين ومن هنا ترتبط بشكل فاعل بالتوزيع (Miller, 2000).

بيدما عرّف Olsevicova الذاكرة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الاستفادة من تجربتها السابقة في الاستجابة بشكل أسرع وأكثر دقة في الوقت الحاضر، وإنها مجموعة منظمة من المعرفة المتعلقة بالتجربة الثابتة في مجال معين. ويتم توضيح الذاكرة التنظيمية على أنها تمثيل صريح ومضمون ومستمر للمعرفة والمعلومات في المنظمة، من أجل تسهيل وصولها وإعادة استخدامها من قبل أعضاء المنظمة المرتبطة في مهامهم. ويمكننا أن نرى أن وجهة النظر الأكثر غموضًا تمثل الذاكرة التنظيمية باعتبارها فئة مجردة (خاصية اجتماعية للمؤسسة)، بينما يشير باحثون آخرون إلى الجوانب التكنولوجية والتقنية ويعرضون الذاكرة التنظيمية كنوع من نظام المعلومات المستند إلى الكمبيوتر. وأن موارد الذاكرة التنظيمية هي في الأساس أشخاص ومستندات (Olsevicova, 2003).

يتأثر هيكل الذاكرة التنظيمية بالهيئات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة وإجراءاتها وثقافتها. ويتكون محتوى الذاكرة التنظيمية من أنواع مختلفة من المعرفة، بحيث الشيء المهم في هذه العملية هو أن البنية الداخلية للذاكرة التنظيمية يجب أن تعكس دائمًا الطريقة المستخدمة للبحث عن المعلومات أو أصول المعرفة في المؤسسة. فلماذا السبب يمكننا تلبية حلول الذاكرة التنظيمية القائمة كليًا على مجموعات الحالات أو على شبكات من الأسئلة والأجوبة. هذه النماذج أبسط من الذاكرة تناسب مهام ضيقة ومحددة جيدًا. على العكس من ذلك، لا تحتوي الذاكرة التنظيمية غير المتجانسة على نوع واحد فقط من وحدة المعرفة الأساسية، ولكنها تتألف من قواعد معرفة مختلفة وقواعد بيانات وأرشيف مستندات رقمية ... الخ.

تم تعريف الذاكرة التنظيمية من قبل Ozorhon على أنها الوسيلة التي تخزن بها المؤسسات المعرفة لاستخدامها في المستقبل. وهناك تعريف مشابه للذاكرة التنظيمية على أنها الوسيلة التي يتم من خلالها استخدام المعرفة من الماضي في الأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الفعالية للمنظمة. على الرغم من أن المنظمات لا تملك عقولاً، إلا أنها قد بنت ذكرياتها عن قصد أو عن غير قصد. وتصبح الذاكرة التنظيمية أحد أصول الشركات من خلال النقاط وتنظيم ونشر وإعادة استخدام المعرفة التي أنشأها موظفوها. طور (Walsh) هيكل الذاكرة التنظيمية باعتباره اقتناء واستبقاء واسترجاع وافترض وجود خمسة صناديق تخزين تشكل بنية الذاكرة داخل المنظمات ومصدر واحد خارج المنظمة هو الأفراد والثقافة والتحويلات والهياكل والبيئة والمحفوظات الخارجية .

ولقد تم تطوير نهج بديل حدد مكونات الذاكرة التنظيمية على أنها ذاكرة فردية وعلاقات شخصية وقواعد بيانات وأنظمة دعم ومنتجات وخدمات. أكد عدد من الباحثين على أن تطوير

الذاكرة التنظيمية يمكن أن ينتج قرارات وإجراءات متعددة، والتي تؤكد على الكفاءة التشغيلية قصيرة المدى، وعلى الفعالية الإستراتيجية طويلة المدى (Ozorhon, 2004).

اذن، الذاكرة التنظيمية مصطلح عام يشير إلى أنه يمكن تخزين المعرفة في مجموعة متنوعة من المستودعات ، سواء البشرية أو الحرفية. من المعروف أن صانعي القرار لا يقومون فقط بتخزين واسترجاع البيانات الثابتة ولكنهم يستخدمون المعلومات اللينة في شكل المعرفة والخبرة الضمنية. ومن الواضح أنه من الصعب مطالبة أعضاء الشركة بمشاركة هذه المعلومات لأنهم قد لا يرغبون في التخلي عن معلومات قيمة خوفاً من فقدان ميزتهم التنافسية الفردية. ثم نشأ حل لهذه المشكلة من خلال إنشاء أنظمة معلومات لتخزين واسترجاع هذه المعرفة الجماعية من أجل الحفاظ على المعرفة الضمنية ومواصلة تعزيز تعلم المنظمة.

من جميع التعاريف المذكورة أعلاه ، يمكننا أن نستنتج أن الذاكرة التنظيمية هي الأدوات التي يمكن جلبها وتمتاز بحفظ المعرفة والمعلومات والخبرات والأحداث من الماضي لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

(2-2-2) مكونات الذاكرة التنظيمية:

المعرفة هي جوهر الذاكرة التنظيمية، (Lietal,2004:p1) والمعرفة التنظيمية الداخلية والمعرفة الخارجية هي مصادر المعرفة التنظيمية. فالمعرفة التنظيمية مضمّنة ليس فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضاً في الإجراءات والعمليات والممارسات والقواعد التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، يتفق بعض الباحثين على أن المعرفة التنظيمية تكمن في: الأفراد ، بمن فيهم المدراء ، وموظفو الدعم الفني ، وعمال الإنتاج المباشر ، والأجهزة ، والبرمجيات . وتتكون القدرات الأساسية من أربعة أنواع من المعرفة ، وهي معرفة الموظف ومهاراته ، والأنظمة الفنية المادية ، والأنظمة الإدارية، والقيم والمعايير. هذه الأنواع من المعرفة تتكون من المصدر الداخلي للمعرفة التنظيمية. من ناحية أخرى، المصدر الخارجي للمعرفة التنظيمية هي التي يتم جمعه والاحتفاظ به من قبل المنافسين والموردين والعملاء من المؤسسة (Li، 2004). وفيما يلي توضيح لهذه المكونات.

(1-2-2-2) الذاكرة التنظيمية التقنية (TOM):

الذاكرة التنظيمية الفنية تعني سلسلة من الذاكرة تعتمد على المعرفة المهنية ، بما في ذلك التكنولوجيا والخبرات ذات الصلة ، والتي تفرض تطوير ودعم التشغيل العادي للمؤسسة. تشمل المتغيرات نظام تطوير المنتج ، طريقة التحكم في الإنتاج ، نظام التحكم في معلومات الإنتاج ،

استخدام تكنولوجيا المعلومات والإنترنت ، المعدات ، أسلوب التقنية ، إعادة الهندسة في الماضي ، إدارة الجودة الشاملة ، إلخ. وتؤثر هذه العوامل على كفاءة المنتج ، جودة المنتج وتكلفة إنتاج الشركة (Li,2004).

(2-2-2-2) الذاكرة التنظيمية الادارية (MGOM):

تشير الذاكرة التنظيمية الإدارية إلى المعرفة التي تتحكم في تشغيل المنظمة ، ويمكن وصفها بأنها طريقة الإدارة وهيكل المؤسسة ، مثل طريقة إدارة المعرفة ، وتخطيط المصنع ، وإدارة الموارد البشرية ، والاستراتيجيات قصيرة الأجل وطويلة الأجل ، وإدارة المعدات ، وإدارة الإنتاج ، وإدارة الوثائق ، والتدريب للأعضاء ، والتسجيل ، وإدارة الأزمات. والذاكرة التنظيمية الإدارية غالباً ما تستند إلى تاريخ المؤسسة ومستقرة نسبياً. فيجب أن يعرف الموظفون الذاكرة التنظيمية الإدارية ، بحيث يمكن للموظفين فهم الإستراتيجية وطريقة الإدارة الأساسية. وهكذا يمكن للموظف أن يفعل ما تطلبه الإدارة ثم يمكن أن يدرك هدف الشركة بسهولة (Li,2004).

(3-2-2-2) الذاكرة التنظيمية الثقافية (COM)

يمكن تعريف الذاكرة التنظيمية الثقافية بأنها ثروة ذهنية تراكمت على تطوير الشركة (Yezhuangetal,2001,p34) توجد ذاكرة تنظيمية ثقافية في كل مكان تقريباً في أي مؤسسة ، مثل تاريخ المؤسسة والقيم المشتركة والتنظيم غير الرسمي والاقتراحات المقدمة من الموظفين. والثقافة التنظيمية هي ذاكرة المنظمة المدمجة حيث الذاكرة الجماعية نفسها هي نظام ثقافي. والذاكرة التنظيمية الثقافية هي الطريقة التي يفكر بها الناس ويتواصلون ويعملون معاً. ويتم تشكيل الذاكرة التنظيمية الثقافية أيضاً في تاريخ المؤسسة (Schein,1996:p9). وهي مستقرة. فعلى الرغم من تأثرها بالثقافة الخارجية، إلا أنه من الصعب تغييرها بمجرد تشكيلها. بالإضافة إلى ذلك ، تؤثر الذاكرة التنظيمية الثقافية على عمل الفرد ، وتوجه نواياها وتضع مزاجه وتمكنها من التصرف. لذلك ، ينبغي فهم الذاكرة التنظيمية الثقافية وممارستها من قبل معظم الموظفين.

(3-2-2) نماذج الذاكرة التنظيمية:

قام الباحثون بتعيين عدة نماذج لاستكشاف الذاكرة التنظيمية مثل نموذج ديكسون حيث قام بتصنيف الذاكرة التنظيمية إلى عناصر ذاكرة داخلية وخارجية. فالعناصر الداخلية مقصودة مثل الخبرة وقاعدة البيانات والسجلات والتقارير ودروس التعلم والسياسات بينما كانت العناصر غير

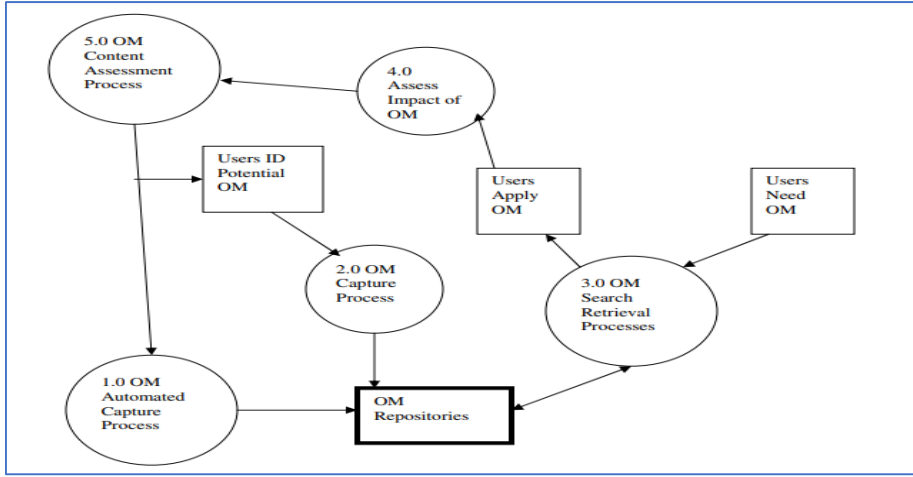
المقصودة على سبيل المثال هي الثقافة والهيكل وبيئة العمل. وتتكون عناصر الذاكرة الخارجية من التقارير المالية والموظفين السابقين وتقارير المنافسين والسجلات الحكومية. في حين تم إنشاء نموذج آخر من قبل walsh فتمثلت الذاكرة التنظيمية بالأفراد والثقافة والتحول والبيئة والمحفوظات الخارجية (Guerrero, 1999).

بالإضافة إلى ذلك ، نفذ Walston نموذجًا للذاكرة التنظيمية حيث مثل الذاكرة التنظيمية حسب الدور والثقافة والشبكات الاجتماعية والجداول والوثائق والوسائط والنماذج والمعرفة. وقسمت جاكين الذاكرة التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية ؛ الثقافة والهيكل والأنظمة والإجراءات (Jacqueline, 1999).

- الثقافة: والتي عبرت عنها النظرة العالمية والأيدولوجيات والقواعد والقيم والرموز والعادات والأساطير والملح والطقوس والمكان والعمل المحيط وتوقع العملاء.
- الهيكل: الذي تعبر عنه قنوات الاتصال والأساليب والتقنيات والمهام والمجموعات التوجيهية والمجموعات الوظيفية المتقاطعة وفرق العمل ومجموعات المناقشة والشبكات والاجتماعات وهياكل الإنتاج ومسؤوليات المهمة وهياكل السلطة.
- الأنظمة: تتكون عناصر النظام من أنظمة التعليم والتدريب وأنظمة التدريس ، وتقنيات التدخل ، وتسوية الشكاوى ، ونظام التقييم والدفع ، والنظام المالي ، ونظام التحكم ، وأشكال وصفات العمل والمستندات والتقارير.
- الإجراءات : وهي تتمثل بعناصر الذاكرة التنظيمية، والقواعد ، ومصادر التحقيقات ، والروتين ، وعملية إنشاء المنتج.

(4-2-2) أنظمة الذاكرة التنظيمية

يتكون نظام الذاكرة التنظيمية من عمليات لتحديد الذاكرة التنظيمية ، ومستودعات الذاكرة التنظيمية، وعمليات التخزين ، والبحث ، والاستعادة ، وعرض الذاكرة التنظيمية ، والمستخدمين. فليس مطلوبًا أن يكون نظام الذاكرة التنظيمية قائمًا على الكمبيوتر. ويبين الشكل رقم (1) مخطط عملية نظام الذاكرة التنظيمية. فتمثل المجالات أو عمليات نظام الذاكرة التنظيمية. في حين تمثل المربعات العادية الإجراءات أو الاحتياجات من مستخدمي نظام الذاكرة التنظيمية. تمثل المربع بالخط المبطن بمستودعات نظام الذاكرة التنظيمية. ويمثل هذا الرقم نظام الذاكرة التنظيمية المصمم لدعم عملية عمل واحدة أو طريقة مصممة لدعم مؤسسة بأكملها للأنشطة المرتبطة بالذاكرة التنظيمية (Touraj، Hasan zade، 2015).



الشكل رقم (1-2): رسم تخطيطي لأنظمة الذاكرة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى (Touraj ، Hasan zade ، 2015).

(5-2-2) أنواع أنظمة الذاكرة التنظيمية

هناك طريقتان لبناء أنظمة الذاكرة التنظيمية. الأولى هي النهج القائم على العملية (المهمة)، أما النهج الآخر فهو قائم على البنية التحتية (العام). حيث يركز النهج القائم على العملية (المهمة) على استخدام الذاكرة التنظيمية من قبل المشاركين في العملية من أجل تحسين فعالية تلك العملية. يحدد منهج أنظمة الذاكرة التنظيمية احتياجات المعلومات والمعرفة للعملية، وأين تقع، ومن يحتاج إليها. ويتم تصميم أنظمة الذاكرة التنظيمية لالتقاط الذاكرة التنظيمية بشكل غير مخفي وإتاحة الذاكرة التنظيمية عند الحاجة لمن يحتاج إليها.

في حين يركز النهج القائم على البنية التحتية (النظام العام) على بناء نظام أساسي لالتقاط وتوزيع الذاكرة التنظيمية لاستخدامها في جميع أنحاء المؤسسة. ويتعلق الأمر هنا بالتفاصيل الفنية اللازمة لتوفير وظائف تذكير جيدة ومرتبطة بتحديد واسترجاع واستخدام الذاكرة التنظيمية. يركز النهج أيضاً على سعة الشبكة وهيكل قاعدة البيانات وتنظيمها وتصنيف المعلومات والمعرفة (Ye Zhuang & Shufen, 2001). ويتمثل الاختلاف الرئيسي في أن النهج القائم على العملية (المهمة) قد عرف المستخدمين ومتطلبات الذاكرة التنظيمية في حين أن نهج النظام البنية التحتية (النظام العام) لا يعرف ذلك. وفيما يلي مقارنة بين النهجين:

- نهج العملية (المهمة) هو في الأساس نهج محوره المستخدم.
- نهج النظام البنية التحتية (النظام العام) هو في الأساس نهج محوره تكنولوجيا المعلومات.

- ليس من الخطأ حقاً أن يتم اتباع عملية استراتيجية المعلومات والمعرفة .
- يحتوي نهج العملية (المهمة) على المزيد من المكاسب الفورية والنجاح الواضح.
- نهج النظام البنية التحتية (النظام العام) له مردود إيجابي على المدى الطويل.

لذلك، يعد كلا النهجين ضروريين لذاكرة تنظيمية كاملة على مستوى المؤسسة. حيث يعمل النهج القائم على العملية (المهمة) على إشراك المستخدمين وتفعيل حماسهم، بينما يوفر نهج النظام البنية التحتية (العام) أرباحاً أكبر عند النجاح. ويُفضل استخدام النهج القائم على العملية (المهمة) عند تحديد احتياجات الذاكرة التنظيمية المحلية وتلبية احتياجاتها ، وللمؤسسات الأصغر حجماً ذات أهداف الذاكرة التنظيمية المحددة جيداً. في حين يُفضل استخدام نهج النظام البنية التحتية (العام) عندما تكون احتياجات الذاكرة التنظيمية غير معروفة ، لكن المنظمة تعلم أن الذاكرة التنظيمية ضرورية، وسيوفر لمطوري النظام الوقت لتحديد الاحتياجات أثناء إنشاء البنية التحتية للذاكرة التنظيمية. ويدعم العديد من الباحثين مفهوم النهج المزدوج من خلال اقتراح تصميم أنظمة ذاكرة تنظيمية تجمع بين أنظمة الذاكرة التنظيمية المختلفة القائمة على المهام (العمليات) في بيئة واحدة ونظام متكامل (Jennex and Morrison, 2000).

(2-2-6) الاثر التكاملي ما بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية

لقد وجد البحث التجريبي باستمرار أن التعلم التنظيمي من خلال منحنيات التعلم وأنواع التعلم يسهم بشكل إيجابي في الأداء. يفترض كل من (Epple& Argote, 1990) أن دراسات منحني التعلم التنظيمي التي أجريت توضح أن التعلم التنظيمي من خلال التعلم التجريبي التراكمي يعزز الأداء. علاوة على ذلك ، فإن التعلم التجريبي يُمكن الشركات من تمرير المعرفة وتطوير المهارات من خلال الخبرة العملية وتدريب القوى العاملة. وتشير الدراسات إلى أن البرامج التدريبية زادت من الرضا الوظيفي لدى الموظفين لأنها تمكنهم من تحقيق كل من الأهداف الشخصية والتنظيمية مما يؤدي إلى زيادة أداء الشركة على المدى الطويل.

ومن خلال دراستهم لشركات الأدوية، اقترح بيرلي وشاكرابارتي أنه تم العثور على الشركات الناجحة بتركيز متساو على التعلم من معارفهم وكذلك معرفة الآخرين (Bierly and Chakrabarti (1996)). ويجادل Ingram and Baum بأن التعلم غير المباشر من تجارب المنظمات الأخرى هو وسيلة مهمة لاكتساب المنظمات للمعرفة . ومع ذلك ، تركز الدراسات التجريبية على التعلم غير المباشر على التكرار الإيجابي للروتين والاستراتيجيات والتصاميم

للمؤسسات الناجحة على ما يبدو بناء أفضل ممارساتهم على أساس معايير الصناعة (Ingram and Baum, 1997).

لقد ظهرت بعض الدراسات في الآونة الأخيرة والتي فحصت العلاقة بين عملية التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي. ووجدت هذه الدراسات أن تأثير التعلم التنظيمي على أداء الأعمال يختلف ويعتمد على ما يفهمونه كأداء. وتعتبر النتائج المالية على نطاق واسع أداءً للأعمال (Lei et al., 1999).

وعلى الرغم من أن النتائج المالية مهمة ، إلا أنه قد تكون هناك نتائج أكثر قربًا قد تتوسط في العلاقة مع النتائج المالية. على سبيل المثال ، قد تتضمن نتائج سلوكيات التعلم التنظيمي تغييرات في القيم والافتراضات ، المهارات ، النظم والهياكل ، الكفاءات الأساسية ، والإبداع التنظيمي والقدرة التنافسية، ونجاح الشركات، ورضا الموظفين (Bontis et al., 2002). تم اقتراح مجموعة واسعة من تعريفات أداء الشركة في الأدبيات مع الإشارة بشكل متكرر إلى مدى كفاءة وفعالية الشركة في استخدام مواردها في توليد النتائج الاقتصادية أو قياس المعاملة، أي الكفاءة والفعالية نحو الأهداف التنظيمية (Stannack, 1996).

وتبرز معظم الدراسات أن الشركات ستستفيد أكثر إذا تمكنت من استخدام المعرفة المكتسبة من البيئة الخارجية لتعزيز بيئتها الداخلية لأن البيئة الخارجية لا تستطيع الشركات السيطرة عليها، بينما البيئة الداخلية يمكن السيطرة عليها. وكشفت دراسة أجرتها مؤسسة بروكينغز أن (60%) من الميزة التنافسية للمؤسسة مستمدة من التقدم الداخلي في المعرفة والابتكار والتعلم (Carvenale, 1992)، مما سيؤثر التعلم التنظيمي على أداء الشركة. وقد قام الباحثون (Calantone et al, 2002) بدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي للشركة وأدائها ، وسلطوا الضوء على أن التعلم يخلق معرفة جديدة يمكن أن تساعد الشركات على الاستجابة السريعة للتغيرات الديناميكية في البيئة الخارجية مثل تغيير احتياجات العملاء وتغييرات الصناعة.

بالإضافة الى ذلك، وجد كل من (Farrel & Baker & Sinkula) أن التعلم التنظيمي يحقق نتائج هامة في الشركات. فقام فاريل باختبار نموذجي خلفية وعواقب التعلم التنظيمي ووجد أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي وروح والأداء التنظيمي (Farrell, 1999). ودرس كالانتون العلاقة بين التعلم والأداء التنظيمي ووجد أن هناك علاقة إيجابية بين الاثنين. بشكل عام ، يمكن الاستنتاج أن بيئة تنظيمية يتم فيها تشجيع التعلم التنظيمي ؛ إذا كان الأفراد أكثر التزامًا بتحقيق أهداف الشركة ، وتم تشجيعهم على مشاركة المعلومات

والتعلم، وتطوير مهارات ومعرفة جديدة ، وبالتالي تسهيل أداء الشركة (Calantone et al. ،2002).

(3-2) الأداء المنظمي :

(1-3-2) مفهوم الأداء المنظمي :

ان الاداء المنظمي هو الجوهر في عملية الاداره، حيث ان الاداء يحدد بقاء المؤسسه او اندثارها و جميع ما سبق يتم توظيفه للحصول على افضل اداء ممكن. ويعد مفهوم الاداء مفهوم معقد و ذو ابعاد عدة فيشمل مثلا الاداء الكمي و الغير كمي (المالي و الغير مالي) وكلاهما يحظى بجل اهتمام اصحاب المصالح (Rhee , Park & lee 2010) .

يرى (Harbour) ان الاداء ممكن قياسه عن طريق تطبيق مجموعه من القياسات التي تمثل النتيجة النهائية لنشاط المؤسسه، في حين يعرفه Peterson , Gijsbers,&wilks بأنه قدره المؤسسه على استخدام مواردها بشكل فعال و القدره على انتاج مخرجات ذات علاقه مع الاهداف المحدده للمستخدمين (Peterson, Gijsbers & wilks, 2003) . بينما يرى Antony & Bhattachryya ان الاداء المؤسسي مقياس يستخدم لقياس و تقييم نجاح المنظمه في تحضير و ايصال القيمه المتوقعه لمستخدمينها سواء داخليين او خارجيين (Antony & Bhattachryya, 2010).

اما المكتبي و الخزاعي فقد ساهموا بتعريف الاداء المنظمي و وبيّنوا انه مؤشر لقياس قدره المؤسسه على تحقيق اهدافها المرجوه (المكتبي و الخزاعي، 2014)، في حين يرى Oyemomi انه قدره المنظمة على تجاوز التحديات التي تكون على شكل اهداف و القدرة على قياس الانتاجيه من خلال مساهمه المعرفه بين موظفين المنظمة (Oyemomi, 2016).

ومن الجدير بالذكر ان الاداء يقترن بمصطلحين في غايه الاهميه هما:

1. الكفاءه: و تعني تحقيق الاهداف بأقل قدر ممكن من الموارد و تحقيق اعلى منفعه ممكنه من خلال اقل قدر ممكن من المدخلات (الموارد).

2. الفاعليه: تعرف بأنها تعظيم عائد الافراد و رفع كفاءه المنظمة ككل و القدره على البقاء و الاستمرار و التحكم بالبيئه المحيطه.

(2-3-2) أبعاد الأداء:

هنالك بعدان رئيسان ينبثق عنه الأداء وفيما يلي توضيح لهذين البعدين وهما
(Sani,2012):

1- البعد الاجتماعي : تتمثل بمدى تحقيق الرضا عند افراد المنظمة باختلاف مستوياتهم و لان الرضا يتمثل بالوفاء للمؤسسه، و تعد هذه النقطة في غايه الاهميه لانه اذا اقتصر اهتمام المؤسسه على تحقيق الاهداف الاقتصادية فقط دون النظر الى اهداف الموارد البشريه فأن هذه سينعكس سلبا على الاداء للمنظمه.

2- البعد التنظيمي : و المقصود به هنا الطرق التنظيميه التي تعتمدها المؤسسه لتحقيق اهدافها، وتضع المؤسسه معايير و مقاييس لتقييم فعاليه هذه الطرق و التأكد من صلاحيتها لتحقيق الاهداف.

(3-3-2) عناصر الأداء المنظمي:

تتمثل عناصر الأداء المنظمي فيما يلي:

- الابتكار : وهو التطبيق العملي للأفكار الإبداعية التي تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الابتكار، ويتم إخراجها إلى حيز الوجود من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو خدمات تضيف قيمة للمنظمة وتحقق مزايا تنافسية (Argabright, McGuire & King, 2012).

- رضاء الزبائن: لا تستطيع أي منظمة الفوز برضاء زبائنها، إلا من خلال بناء علاقات ودية متينة معهم، ليس فقط اعتمادا على جودة منتجاتها؛ بل أيضا على جودة خدماتها بمزايا تفوق في قيمتها ما يقدمه المنافسون . وعرفه Kotler and Keller بأنه يتمثل في شعور الزبون بالإرتياح والسعادة، التي تنتج من المنفعة من خلال شراء منتج أو تلقي خدمة، تزيد منفعتها المدركة عما كان يتوقعه من المنتج أو الخدمة (Kotler and Keller, 2012).

- الحصة السوقية: ويُعبر عنها بنسبة مبيعات المنظمة إلى الحجم الكلي للمبيعات في سوق معينة أو قطاع إنتاجي معين، وهي مؤشر عن وضع المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه، وكلما اتسعت الحصة السوقية دل ذلك على نجاح وقيمة أكبر للمنظمة، ووسيلة لخفض التكلفة نتيجة وفورات الحجم (Kotler & Keller, 2012). ويتم الحصول على

الحصص السوقية الجيدة من خلال الأداء المتفوق والابتكار وجودة الخدمة، وهي ترتبط بالربحية في ظل ظروف بيئية مستقرة (Simon, Bilstein & Luby, 2006).

- المسؤولية الاجتماعية : وقد عرفها البنك الدولي "التزام أصحاب الأنشطة التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة بالعمل مع جميع افراد المجتمع ككل، لتحسين معيشة الناس بأسلوب لخدمة التجارة والتنمية معا (World Bank, 2005) " .

(4-2) الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1- البغدادي، (2007) بعنوان: "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية Organizational Memory

في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة".

هدفت الدراسة لمعرفة الذاكرة التنظيمية وأنواعها، وتعيين مؤشرات الاداء التنظيمي. كما هدفت الى بيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم توصيات للمنظمات الصناعية بما يتعلق بالذاكرة والتنظيمية وأثرها على الاداء في تلك المنظمات. وقد كان البحث تاصيليا نظريا بشكل عام دون بيئة محددة او مجتمع محدد، واستنتجت الى وجود علاقة ذات دلالة بين متغيري الدراسة "الذاكرة التنظيمية كمتغير مستقل، والاداء التنظيمي كمتغير تابع". وبناء نموذج لهذه العلاقة. وقد واوصت الى اهتمام المنظمات بتشكيل ذاكرتها التنظيمية الخاصة بها من خلال اما قواعد المعرفة او عبر قواعد البيانات.

2- دراسة أحواس (2013) بعنوان: "الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والإداريون".

تهدف الدراسة لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية، والتعرف على تقييم القادة فيها بمستوى الأداء الوظيفي ومعرفة مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي. وجرى تحديد مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية (عميد، رئيس قسم) في الجامعات الأردنية واختار الباحث عينة منها، وتوصلت الى ان الثقافة التنظيمية متوفرة في عينة الدراسة بدرجة كبيرة وأن مستوى الأداء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة , وأنه يوجد دلالة احصائية لأثر المتغيرات الديمغرافية لصالح الاناث والجامعات الحكومية وعدم وجود دلالة عند باقي المجالات. بالإضافة الى وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.

3- الحبيصة، (2014), بعنوان: "أثر الذاكرة التنظيمية Memory Organizational على

جودة القرارات في شركات التأمين في الأردن".

أشارت الدراسة لبيان أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها (المستوى، الانتشار، المحتوى، الشكل) على جودة القرارات الإدارية بأبعادها (الملائمة، الدقة، السرعة) في شركات التأمين في الأردن. وأجريت الدراسة على مجتمع الدراسة التي تكونت من (1025) فردا يعملون في تلك الشركات، وتم اخذ عينة منهم بعدد (400) فردا يعملون في 11 شركة مختلفة وافقت على ان تخضع للدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر للذاكرة التنظيمية Memory Organizational بأبعادها (المستوى، الانتشار، المحتوى، الشكل) على جودة القرارات الإدارية في بيئة الدراسة. بالإضافة الى وجود أثر ذي دلالة لأبعاد الذاكرة التنظيمية بأبعادها (المستوى، المحتوى) على دقة القرار الإداري وأبعاده (الملائمة، والسرعة).

4- دراسته السحباني (2016) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية الحلول الابداعية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الابداعي وتنميته في الوزارات الفلسطينية. وجرت الدراسة على الجهات الاشرافية في الوزارات، وتكون مجتمع الدراسة من (805) فرداً، تم اختيار عينه منه وقدرها (287) فردا بطريقة طبقية عشوائية، باستخدام الاستبانة كطريقة لجمع المعلومات بغرض تحليلها. وتوصلت من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الابداعي في بيئة الدراسة ووجود خلل في "التخلص من اجراءات الروتين المعقدة التي تمنع انطلاق الافكار الابداعية".

5-دراسه السويطي (2018) بعنوان: "الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية عن المصارف الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ابعاد الريادة المؤسسية (الابداع، الاستباقية، الميل للمخاطرة، المنافسة الهجومية، الاستقلالية) وتأثيره على الأداء التنظيمي وعناصره (الابتكار، رضا الزبائن، الحصنة السوقية، المسؤولية الاجتماعية) في بيئة الدراسة وتحديد العوامل التنظيمية كمتغير وسيط في تفسير متغيرين المستقل والتابع. وقد تمحورت في:

- 1- ان ابعاد الريادة المؤسسية لها اثر في الابعاد المجتمعية للأداء التنظيمي وعناصره ككل .
 - 2- ان الريادة المؤسسية لها اثر في العوامل التنظيمية.
- وجود اثر للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبر) اتجاه ابعاد الريادة المؤسسية والاداء التنظيمي

حيث قامت الباحثة بإستخدام الاستبانة كأداة لجمع استجابات مجتمع الدراسة الذي تشكل من مجموع المصارف الفلسطينية في الضفة الغربية، وجرى اختيار عينة من العاملين في مجتمع الدراسة تكونت من (344) فردا.

6- دراسة الهميسات، (2014)، بعنوان: أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية.

تهدف الدراسة لمعرفة ان هناك اثر للذاكرة التنظيمية على الموارد البشرية و قياس ذلك التأثير. وقد اتمت هذه الدراسة في الاردن على مجتمع الدراسة الذي يتكون في المؤسسات الرسمية الحكومية في قسم الموارد البشرية ، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع استجابات افراد العينة التي اقتصرت على 200 موظف في كل من المؤسسات: مجلسي النواب والاعيان، وزارة البلديات، وزارة الاوقاف. وقد وتلخصت هذه الدراسة الى نتائج من اهمها :

- 1- هناك تاثير للذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية في مجتمع الدراسة
- 2- ان الذاكرة التنظيمية كان لها اثر على الموارد البشرية في المجالات المختلفة.

واوصت الدراسة بما يلي:

1- دعم المعرفة وقدراتها المختلفة بغرض ايجاد منظمات معرفية.

2- ايجاد انظمة تقييم للعاملين بغية تشجيعهم على الابداع.

7_ دراسة الهدله، مصطفى، 2013، بعنوان: أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، رسالة

هدفت الدراسة الى فحص اثر التعلم التنظيمي بابعاده (قدرات التعلم، درجة التعلم، تدفق التعلم) على مستوى المرونة الاستراتيجية داخل المنظمة. وقام الباحث باستخدام المنهج الكمي واعتماده الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وطبقت على شركة الهواتف الخلوية السورية سيريتل،

وتوصلت دراسته الى ان هناك وجود قوي جدا لابعاد التعلم التنظيمي واثره المعنوي في المرونة الاستراتيجية، وان البعدين (قدرات العلم وتدفق التعلم) تؤثران بشكل اعلى من البعد الثالث (درجة التعلم) في المرونة الاستراتيجية.

واوصت الدراسة الى اهمية رفع مستوى تنسيق الادارات ومجموعات العمل والوحدات الوظيفية والافراد لتعزيز القوى العاملة لاتخاذ القرارات، والى اهمية استفادة المنظمة من القدرات البشرية المؤهلة وتوظيفها.

8- الغوييري، عمر عوض موسى، 2015، بعنوان: خفة الحركة المنظمة واثرها على الاداء المنظمي.

هدفت الدراسة لمعرفة موضوع خفة الحركة بابعادها (خفة الحركة في الموارد البشرية، خفة حركة العمليات، خفة الحركة في السوق) بوصفة احد الميزات التي يمكن ان تحظى بها المنظمة، واثره على الاداء المنظمي بابعاده (سمعة الشركة، جودة الخدمة، رضا العملاء، الرضا الوظيفي)، ان القيادة متغير وسيط. واستخدم الباحث المنهج الكمي في دراسته، الاستبانة كادة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 320 فردا من 19 شركة على ان يكون العاملين فيها بين 50-249 عاملاً في البيئة الاردنية.

توصلت الدراسة الى ان بعد خفة الحركة كان له اثر على ابعاد الاداء المنظمي، وكذلك اثر القيادة كمتغير وسيط على خفة الحركة، وان القيادة التبادلية لم يكن لها اثر معنوي على خفة الحركة، ولم تساهم في التطوير من الاداء المنظمي. في وقت اظهرت النتائج علاقة تأييدية بين القيادة التحويلة وخفة الحركة المنظمة.

كما اوصت بضرورة واهمية الاهتمام بخفة الحركة المنظمة في مجتمع الدراسة، واهمية العمل على ايجاد معايير ومقاييس للفحص الدائم والدوري لمستوى خفة الحركة المنظمة، واهمية العمل على توفر سمات القيادة التحويلية في مجتمع الدراسة.

9- عتوم، حسين محمد، 2012، بعنوان: مدى لاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الاكاديميين.

هدفت الدراسة الى معرفة مستوى اهتمام مجتمع الدراسة المكون من 324 فردا ببناء الذاكرة التنظيمية فيه بغرض تحسين مستوى اتخاذ القرار فيها، ولهذه الغاية طور الباحث الاستبانة ووزعها على عينة الدراسة المكونة من 118 فردا من القادة الاكاديميين (24 عميد، و34 نائب عميد، 60 رئيس قسم) في الجامعات الاردنية الرسمية (الحكومية).

وتوصلت الدراسة الى ان اهتمام مجتمع الدراسة ببناء الذاكرة التنظيمية ، وان العوامل المؤثرة في عملية بناء الذاكرة التنظيمية ، وجاء توظيف الذاكرة التنظيمية في رفع مستوى اتخاذ القرارات جاءت جميعا بدرجة متوسطة.

وتوصلت الى ضرورة الاهتمام ببناء وتفعيل الذاكرة التنظيمية في مجتمع الدراسة لاهميتها في تحسين وتجويد القرارات الادارية.

10- دراسة القيسي، عبير هاشم خليل، 2018، بعنوان: اثر التهكم التنظيمي في الاداء المنظمي.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر سلوك التهكم التنظيمي بابعاده المختلفة (التهكم الادراكي، التهكم للسلوكي، التهكم العاطفي) في الاداء المنظمي. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من اهمها: وجو اثر للتهكم التنظيمي باعده المحدد في الاداء المنظمي في بيئة الدراسة (موظفي أمانة عمان الكبرى)، وقد كان لأثر الابعاد المختره للتهكم التنظيم متساوية تقريبا في الحالة المحددة، وان تلك النتيجة كانت ناتجة عن خلل في مشاعر العاملين اتجاه منظماتهم.

الدراسات الاجنبية:

1- دراسة dangolania ، (2011) بعنوان: "تأثير تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي (دراسة حالة في -بنك كيشافارزي إيران)"

The Impact of Information Technology in Banking System (A Case Study in Bank Keshavarzi IRAN)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تكنولوجيا المعلومات في النظام المصرفي في بنك كيشافارزي وتوصلت الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تساهم في النظام المصرفي بطرق ثلاثة مختلفة: توفر الوقت للعملاء والموظفين، خفض النفقات، تسهيل المعاملات.

2- دراسة Jayarathna, S.M.D.Y& Weerakkody, W.A.S (2014)، بعنوان: "

هدفت لمعرفة تأثير الممارسات الادارية على الأداء الوظيفي للبنوك في سيريلنكا وشارت الى وجود تأثير ضعيف للممارسات الادارية على الأداء الوظيفي، ويمكن زيادة تأثير الممارسات الادارية على الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال تطوير الممارسات الادارية.

3- دراسة Mousavi& oth ، (2015) بعنوان: " تأثيرات الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: تجربة ايرانية في فروع بنك الدولة.

Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء لدور الثقافة التنظيمية للأداء التنظيمي. وتوصلت أنه يوجد علاقة بين مكونات الثقافة التنظيمية من مشاركة، القدرة على التكيف وباقي نماذج الثقافة التنظيمية يكون تأثيرها غير مباشر على الأداء التنظيمي

4- دراسة Aftabi& Fadaee ، (2016) بعنوان: "تحقيق في تأثير الذاكرة التنظيمية والمزايا التنظيمية للتعلم في فروع بنك Guilan Melli"

" An investigation to the effect of organizational memory and organizational learning competitive advantage at Guilan Melli bank branches"

هدفت لمدى تأثير الذاكرة التنظيمية والخبرة التنافسية للمنظمة على الابتكار التنظيمي في السوق في البنك ميلي، وتوصلت لوجود علاقة شديدة بين التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والمزايا التنافسية لبيئة الدراسة (البنك ميلي).

5- دراسة Mousavi& others, 2014 بعنوان تأثيرات الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي: تجربة إيرانية في فروع بنك الدولة.

the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على اهمية ودور الثقافة التنظيمية في الأداء . واعتمد الباحثين، نموذج دينسون Denison للثقافة التنظيمية. وابعاده المكونة من (المشاركة والاتساق والتكيف والمهمة. لمسح تقييم الأداء) ، وجرى استخدام نموذج افكوي EFQM لفاعيته في مجالين مختلفين من عوامل التمكين والنتائج. وتم اختبار (النموذج المفاهيمي) عبر نمذجة المعادلات الهيكلية. وتم اعتماد الاستبانة كاداة لجمع المعلومات من مدراء فروع البنك بخصوص تقييم الأداء ، اما الموظفون بخصوص ثقافة المنظمة.

ان قيام الإدارة بتحسين الأداء عبر المكونات الثقافية يؤدي إلى تقدم ملموس في فهارس الأداء. وجرى مسح أربعة مكونات للثقافة التنظيمية

توصلت الدراسة الى ان قيام الإدارة بتحسين الأداء عبر المكونات الثقافية يؤدي إلى تقدم ملموس في فهارس الأداء. وجرى مسح أربعة مكونات للثقافة التنظيمية، وأنه بين مكونات الثقافة التنظيمية ، تؤثر المشاركة فقط والقدرة على التكيف على أداء البنوك. المكونات المتبقية لها تأثير غير مباشر على الأداء.

واوصت الدراسة الى تجنب المخاطرة وبعض الإجراءات الغامضة ؛ ويفترض أن يكون تفويض الموظفين منطقيا لهذه الغاية ، ويتطلب توفير معلومات كافية حول قدرة الموظف وظروف العمل وحساسية الإجراء. يجب أن تكون البنوك حذرة في هذا الصدد.

6- دراسة Robson 2006، بعنوان: "الذاكرة التنظيمية وتوليد النسيان نقاط الضعف في البيئات المعقد" Organizational Memory and Forgetfulness Generating Vulnerabilities in Complex Environments

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والنسيان في توليد الثغرات التشغيلية ، بناءً على دراسة حالة أجريت مع فريق فني من شركة متعددة الجنسيات في قطاع السيارات. يبدأ المقال بعرض لسياق المشكلات لقطاع صناعة السيارات في البرازيل خلال العقود الماضية. هذا ثم يمضي لمناقشة المرجع النظري على المنظمات التعلم ، والذاكرة التنظيمية والنسيان (فقدان المعلومات وعدم تذكرها) والمنظمات ذات الخصائص الموثوقية التشغيلية العالية. على أساس المفاهيم النظرية الموضحة في نص المقال ، تبين التناقضات والأدلة على هذه العلاقة. واستخدم الباحث الملاحظة ومراجعة الوثائق المتوفرة في الشركات مجتمع الدراسة لجمع المعلومات، وتشكل مجتمع الدراسة من شركة انتاج سيارات متعددة الجنسية في مدينة ساو باولو

وتوصلت الدراسة الى أن هناك اختلاف في عملية قرار بين المنظمات التي تتميز بيئة معقدة الهياكل، والبيروقراطية ، تتطلب إجراءات تشغيلية صارمة في محاولة للحد من التغييرات في سلوك وتصرفات الأفراد والمخاطر في صنع القرار. وان البيئات المعقدة تحفز العاملين الذين لديهم قوة أقل من الإبداع والقرار. وان هناك اختلاف بطرق الحد من الإبداع والحرية في هذه الإدارات مثل إدارات الصيانة، وان القوة الإبداعية اللازمة لبقاء الاقسام التي لديها موارد أقل يكون مثبطا. واوصت الدراسة تطوير هياكل أكثر مرونة تسمح للفرد المناسب العمل والتواصل والحاجة إلى المزيد من الدراسات في الخصائص التي من شأنها أن نمط لحظة الفرد صنع القرار ونتائجه على المنظمة خلال الأزمات.

7-دراسة Barros & Others 2015 ، بعنوان: نظم المعلومات والذاكرة التنظيمية: مراجعة الأدبيات.

هدفت الدراسة الى استكشاف وتحليل الدراسات التي تتضمن موضوعات الدراسة (نظم المعلومات، الذاكرة التنظيمية) والتي بلغت 215 مقالة علمية محكمة، وتأثيرهما المتبادل في الادب النظري، من خلال منهجية التخطيط للمراجعة، تحديد المصادر الرئيسية للأدب، اختيار الأدبيات بناءً على الكلمات الأساسية ، متبوعة بمعايير التضمين والاستبعاد.

وتوصلت من خلال مسح الدراسات النظرية والابحاث ذات الصلة الى

- 1- يمكن استخدام أنظمة معلومات الذاكرة التنظيمية (OMIS) للاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية (الصريحة والضمنية) ، وبالتالي يتم استخدامها لدعم هيكله الأنشطة التنظيمية.
- 2- تلعب أنظمة OM دورًا مهمًا في صنع القرار ، وحل المشكلات والابتكار ومراقبة جودة المنتجات والخدمات.

واوصت باهمية الاهتمام بنظم المعلومات في المنظمات وتطويرها بما يشكل ويخدم الذاكرة التنظيمية التقنية فيها.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- اثناء مشكلة الدراسة وبلورتها والاستفادة من نتائجها في التحليل.
- 2- الاطلاع على منهجيات الدراسات والاستفادة في بناء الاطار النظري.
- 3- المساعدة في تحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار الفرضيات.
- 4- قاعدة جيدة لانتقاء مراجع البحث العلمي.

(2-5) الدراسة الحالية وموقفها من الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهج الوصف التحليلي وانفردت بدراسة أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء التنظيمي في البنك العربي. بالإضافة الى أنها اعتمدت على الدراسات السابقة والأدب النظري في تحديد أبعاد الدراسة. ووجود علاقة واثربين المتغير المستقل الذاكرة التنظيمية بأبعادها ووالمتغير التابع الاداء المنظمي بأبعاده في البنك العربي. وعلى حسب علم الباحثة لا يوجد مثل هذه الدراسة على البنك. وقامت بتوصيات لتحسين الاداء المنظمي.

1-تميزت عن الدراسات السابقة من خلال سعيها لكشف العلاقة بين الذاكرة التنظيمية والاداء المنظمي.

2-تختلف عن الدراسات السابقة في اطارها النظري من حيث الأدبيات المتعلقة بالذاكرة التنظيمية.

(2-6) نبذة عامة عن البنك العربي / الأردن

أسس البنك العربي في العام 1930 ، مقره الأردن ، وأنه يمتلك الحصة الأكبر للشبكات المصرفية العربية العالمية، وحيث يضم أكثر من 600 فرع من خمس قارات. ويقدم البنك العربي مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية وجدت من أجل تلبية احتياجات الأفراد والشركات وغيرها من المؤسسات المالية العالمية. وتشمل هذه الخدمات المصرفية المجالات التالية: الخدمات المصرفية للمواطنين وخدمات الشركات والمؤسسات المالية وأعمال الخزينة. بالإضافة الى ذلك، وأن للبنك حضور عالي في الأسواق والمراكز المالية الرئيسية في العالم مثل لندن ودبي وسنغافورة وجنيف وباريس وفرانكفورت وسيدني والبحرين. وللبنك العربي شركة شقيقة ومجموعة من الشركات التابعة والحليفة كما يلي:

الشركة الشقيقة:

- البنك العربي (سويسرا) المحدود.

الشركات التابعة:

- البنك العربي أستراليا المحدود.
- بنك أوروبا العربي ش م ع.
- البنك العربي الإسلامي الدولي ش م ع.
- البنك العربي السوداني المحدود.
- البنك العربي لتونس.
- البنك العربي – سورية.
- شركة مجموعة العربي للاستثمار ذ م م.
- الشركة العربية الوطنية للتأجير ذ م م.
- شركة النسر العربي للتأمين ش م ع.
- شركة العربي جروب للاستثمار م خ م- فلسطين.

الشركات الحليفة:

- Turkland Bank
- بنك عُمان العربي
- البنك العربي الوطني
- شركة التأمين العربية
- شركة الأبنية التجارية

ويمارس البنك العربي نشاطاته من خلال فروع ومؤسساته التابعة والشقيقة في أهم المراكز المالية في العالم، ويبين الجدول رقم (1) بعض المعلومات الرئيسية عن فروع البنك وتوزيعها في مختلف دول العالم كما في نهاية العام 2018.

الجدول رقم (1): المعلومات الرئيسية عن فروع البنك وتوزيعها في مختلف دول العالم في

نهاية العام 2018

عدد الموظفين لغاية (2018-12-31)	تاريخ بدء النشاط	عدد الفروع	البلد
3133	1934	79 (مع الإدارة العامة)	الأردن

239	2001	9	الجزائر
184	1960	6	البحرين
11	1985	1	الصين الشعبية
1170	1944	43	مصر
314	1944	10	لبنان
116	1962	5	المغرب
912	1930	31	فلسطين
125	1957	3	قطر
3	1989	1	كوريا الجنوبية
43	1984	1	سنغافورة
289	1963	8	الإمارات العربية المتحدة
5	1982	1	الولايات المتحدة الأمريكية
210	1972	7	اليمن
-	2004	-	كازاخستان
6754	-	205	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لمجموعة البنك العربي للعام 2018.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الفروع وعدد الموظفين للبنك العربي قد تركزت بشكل كبير في دولة الأردن حيث بلغ عدد الفروع حوالي (79) فرع بينما بلغ عدد الموظفين حوالي (3133) موظف، تلاها دولة مصر حوالي (43) فروع وعدد موظفين حوالي (1170) موظف. في حين بلغ أقل تمثيل لعدد الفروع بفرع واحد فقط في دولة الصين الشعبية، كوريا الجنوبية، سنغافورة، والولايات المتحدة الأمريكية. ومن الجدير بالذكر أنه قد بلغ إجمالي الفروع في العالم لمجموعة البنك العربي لعام 2018 حوالي (205) فرع، بينما بلغ إجمالي عدد الموظفين في تلك الموظفين حوالي (6754) موظف.

من جانب آخر، يبين الجدول رقم (2) توزيع فروع وعدد الموظفين للبنك العربي في الأردن حسب المحافظات المختلفة بنهاية عام 2018.

الجدول رقم (2): توزيع فروع وعدد الموظفين للبنك العربي في الأردن حسب المحافظات

المختلفة بنهاية عام 2018

عدد الموظفين لغاية (2018-12-31)	عدد الفروع	المحافظة
2929	54 (مع الإدارة العامة)	العاصمة

47	4	اربد
58	7	الزرقاء
19	1	العقبة
27	5	البلقاء
10	1	الكرك
8	1	المفرق
9	1	مادبا
5	1	جرش
10	2	معان
6	1	الطفيلة
5	1	عجلون
3133	79	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لمجموعة البنك العربي للعام 2018.

يتبين من الجدول أعلاه أن عدد الفروع وعدد الموظفين للبنك العربي قد تركزت بشكل كبير في محافظة العاصمة الأردن حيث بلغ عدد الفروع حوالي (54) فرع بينما بلغ عدد الموظفين حوالي (2929) موظف، تلاها محافظة الزرقاء حوالي (7) فروع وعدد موظفين حوالي (58) موظف. في حين بلغ أقل تمثيل لعدد الفروع بفرع واحد فقط في محافظة العقبة، الكرك، المفرق، جرش، الطفيلة، وعجلون. ومن الجدير بالذكر أنه قد بلغ إجمالي الفروع في الأردن لمجموعة البنك العربي لعام 2018 حوالي (79) فرع، بينما بلغ إجمالي عدد الموظفين في تلك الموظفين حوالي (3133) موظف. في حين بلغ رأس مال الشركة خلال في نهاية العام 2018 حوالي (640,800,000) دينار أردني.

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

(1-3) المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً للمنهجية المستخدمة في إجراء هذه الدراسة، إذا سيتم التطرق الى حجم مجتمع الدراسة والعينة المنوي إجراء الدراسة عليها، بالإضافة الى مصادر جمع البيانات وتوضيح للأداة المستخدمة في إجراء هذه الدراسة، كما سيتم اختبار صدقها وثباتها وتقديم عرض للأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

(2-3) منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة في التحليل على جزئين هامين هما: التحليل الوصفي، بالإضافة الى التحليل الأحصائي لنموذج الدراسة المتمثل بقياس أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي بالأردن، ففي البداية سيتم العمل على استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وسيتم العمل على إجراء الدراسة الميدانية من خلال اسلوب الزيارات الميدانية للفئة المستهدفة وتوزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة في عملية جمع البيانات، وبالتالي فهذه الدراسة تعد تطبيقية.

(3-3) مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة من كافة المدراء ومساعدى المدراء ورؤساء الاقسام والموظفين في العينة من البنك العربي في الأردن بمحافظة العاصمة. وتم العمل على توزيع استبانة الدراسة على المديرين والموظفين العاملين في الادارة العامة وفروع البنك، واللافت للانتباه أنه تم استرداد كافة الاستبانات من تلك الفروع.

(4-3) مصادر جمع البيانات

تتمثل مصادر جمع البيانات في هذه الدراسة في نوعين هما:

أ. المصادر الثانوية

تتمثل من خلال العمل على مراجعة الكتب النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة سواء محلية أو عالمية، بالإضافة الى المراجع والدوريات والمجلات العلمية ذات العلاقة.

ب. المصادر الأولية

تتمثل هذه المصادر من خلال العمل على تطوير استبانة من اجل جمع البيانات من افراد مجتمع الدراسة، إذ تكونت الاستبانة التي تم توزيعها على (33) فقرة، وتم بنائها وفقاً لمقياس ليكرت

الخماسي، حيث تتمثل بدائل الاجابات على أبعاد (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم منح الدرجات من (1,2,3,4,5) على التوالي لبدائل الاجابات.

(3-5) مراحل تطوير أداة الدراسة

تم العمل على تطوير اداة الدراسة المتمثل بالاستبانة من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهداف المنوي تحقيقها من هذه الدراسة، وتشتمل الاستبانة أجزاء عديدة على النحو التالي:

الجزء الأول : يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية للمستجيبين بالاستبانة وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة، والخبرة العملية).

الجزء الثاني: ويتعلق هذا الجزء بالفقرات التي تقوم بقياس أبعاد متغير الذاكرة التنظيمية من فقرة (1-18)، وتتركز أبعاد متغير الذاكرة على نحو: بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية، وبُعد الذاكرة التنظيمية التقنية، وبُعد الذاكرة التنظيمية الادارية.

الجزء الثالث: ويتعلق هذا الجزء بالفقرات التي تقوم بقياس متغير الأداء المنظمي من فقرة (19-33)، وتتركز أبعاد متغير الاداء المنظمي على نحو: بُعد تحقيق الاهداف، وبُعد التعلم والنمو، وبُعد الرضا الوظيفي.

ومن الجدير بالذكر، انه تم الاعتماد في هذه الدراسة على الفئات أدناه من أجل تحديد الأهمية النسبية المتعلقة لكل متغير ولكل فقرة من فقرات الاستبانات من خلال مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (3): تقسيم الأهمية النسبية حسب المستوى لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الفئة
منخفض	أقل من (1) الى الحد 2.33
متوسط	أكبر من (2.33) الى الحد 3.66
مرتفع	أكبر من (3.66) الى الحد 5.00

(3-6) اختبار صدق وثبات أداة الدراسة**أ. الصدق الظاهري**

تم العمل على اختبار اداة الدراسة في البداية من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال هذه الدراسة، وتم أخذ كافة الملاحظات المطروحة من المحكمين بعين الاعتبار وتطبيقها وتعديلها في الاستبانة، وتم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية بعد إجراء هذه العملية، وتم العمل على توزيعها على كافة افراد مجتمع الدراسة.

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

يعتبر اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) من اكثر الاختبارات المستخدمة من أجل اختبار ثبات الاستبانة، ووفقاً لهذه الاختبار إذا زادت قيمة كرونباخ ألفا عن نسبة (0.70) فإن ذلك يدل على ثبات المقياس (Sekaran, 2006)، وفيما يلي الجدول رقم (4) يوضح قيمة معاملات كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة:

الجدول رقم (4): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الذاكرة التنظيمية	18	.894
2	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية	6	.890
3	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية	6	.898
4	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية	6	.905
7	الأداء المنظمي	15	.876
8	بُعد تحقيق الاهداف	5	.892
9	بُعد التعلم والنمو	5	.895
10	بُعد الرضا الوظيفي	5	.892
معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاستبانة ككل			.889

نلاحظ من نتائج اختبار ثبات الدراسة أن قيم معاملات اختبار كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.876-0.905)، وتعتبر هذه قيمة ممتازة وتعكس ثبات أداة الاستبانة لان قيم

تزيد عن النسبة المقبولة وهي (0.70)، في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبانة ككل حوالي (0.889) وهي مقبولة وفقاً لما سبق.

(7-3) ملائمة نموذج الدراسة لأساليب التحاليل الإحصائية المستخدمة

لغايات اختبار مدى ملائمة بيانات الدراسة كافة بهدف استخدامها في تحليل الانحدار الخطي والاختبارات المعلمية لنموذج الدراسة، فقد تم العمل على إجراء اختبار الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي، وفيما يلي نتائج تلك الاختبارات:

أ. اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يهدف استخدام هذا الاختبار في الدراسات من أجل التأكد من عدم وجود ارتباط خطي شبه كامل بين المتغيرات المستقلة، إذ وجد ذلك الارتباط سوف يساهم في تضخم قيمة معامل التفسير R^2 إلى مستويات أكبر من قيمه الفعلية، ومن أكثر المعاملات استخداماً في احتساب هذا الاختبار هو معامل ارتباط بيرسون، وقيمة معامل تضخم التباين لكل متغير مستقل في الدراسة حسب الفرضية المنوي اختبارها، وفيما يلي عرض لنتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

الجدول رقم (5)

مصفوفة الارتباط لكافة المتغيرات المستقلة

بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية	
		1	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية
	1	.617**	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية
1	.403**	.448**	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية

(**) عند مستوى دلالة 0.01.

نلاحظ أن نتائج الاختبار معامل ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط كافة للمتغيرات المستقلة في الدراسة قد تراوحت ما بين (-0.403 - 0.617)، وهذه النتائج تدل على عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة لأن قيم الاختبار أقل من 0.80 ولم تتجاوز هذه القيمة.

ولغايات التأكد من خلو عينة الدراسة من مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، تم العمل على احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، وفيما يلي عرض لنتائج هذا الاختبار على النحو التالي:

الجدول رقم (6)

نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	
.591	1.693	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية
.563	1.775	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية
.727	1.376	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت ما بين (1.367-1.775)، وبالتالي فإن هذه القيم كانت جميعها أكبر من (1) وأقل من (10)، في حين تراوحت قيم اختبار التباين المسموح Tolerance حوالي (0.563-0.727)، وبالتالي فإن هذه القيم كانت جميعها أكبر من (0.1) وأقل من (1) مما تؤكد تلك النتائج على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

ب. اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

يهدف استخدام اختبار (Durbin-Watson Test) من أجل التأكد من خلو البيانات المنوي استعمالها في الدراسة من مشكلة الارتباط الذاتي، حيث وتتراوح قيمة هذا الاختبار بين (0) و (4). ويتم الحكم على عدم وجود الارتباط الذاتي بين متغيرات فرضيات الدراسة إذا كانت قيم هذا الاختبار تساوي القيمة (2) أو تقترب منه. ويشير الجدول رقم (7) الى نتائج اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation على النحو التالي:

الجدول رقم (7)

اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

النتيجة	قيمة D-W المحسوبة	الفرضيات
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.100	H0
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.811	H01
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.921	H02
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.741	H03

تشير نتائج اختبار (Durbin-Watson Test) المتعلق مشكلة الارتباط الذاتي، أن قيم هذا الاختبار للمتغيرات في الفرضيات الدراسة جميعها كانت قريبا من القيمة (2)، مما يدل ذلك على خلو البيانات المنوي استعمالها في الدراسة من مشكلة الارتباط الذاتي (أي عدم وجود ارتباط بين حدود الخطأ العشوائي في نموذج الانحدار).

ج. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality):

يتم الحكم على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال قيمة معاملي الالتواء والتفرطح، ويبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
الذاكرة التنظيمية	-0.307	-1.307
بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية	-0.414	-0.812
بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية	-0.906	-0.497
بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية	-0.301	-1.926
الاداء المنظمي	-0.276	-0.669
بُعد تحقيق الاهداف	-0.332	-0.707
بُعد التعلم والنمو	-0.312	-1.069
بُعد الرضا الوظيفي	-0.266	-0.631

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من خلال قيم معاملي الالتواء والتفرطح، أن جميع البيانات تتوزع طبيعياً، حيث أن قيم هذا الاختبار وقعت في الحدود (0) و القيمة (2)، مما يؤكد ذلك على اتباع جميع البيانات التوزيع الطبيعي.

(8-3) الأساليب الإحصائية المستخدمة لأغراض تحليل البيانات

لقد تم العمل على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences - SPSS) من اجل استخراج نتائج وفرضيات الدراسة، ومن أهم هذه الاختبارات المستخدمة :

- 1- الإحصاءات الوصفية: يتم استخراجها من أجل بيان التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الدراسة على حدة في الاستبانة.
- 2- معامل الاتساق الداخلي: يهدف استخدام هذا المقياس من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل (كرونباخ ألفا).
- 3- تطبيق اختبار الارتباط الخطي المتعدد: يتم إجراء هذا الاختبار من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، بالإضافة إلى معامل تضخم التباين (VIF).
- 4- إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لنموذج الدراسة وذلك لاختبار أثر المتغير(المتغيرات المستقلة) على المتغير التابع.

الفصل الرابع

نتائج تحليل البيانات إحصائياً

واختبار فرضيات الدراسة

(1-4) المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة، حيث يشتمل على وصف خصائص مجتمع الدراسة بالإضافة إلى وصف فقرات الاستبانة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة والتعليق عليها. يقدم هذا الفصل عرضاً لنتائج المعالجة الاحصائية لكافة بيانات الدراسة، حيث يتكون هذا من وصف مفصل لخصائص العينة المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى وصف كافة فقرات استبانة الدراسة كل على حدة من خلال استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة، وسيركز الجزء الأخير من هذا الفصل على اختبار فرضيات الدراسة المنبثقة من النموذج الاحصائي للدراسة، والعمل على توضيح هذه النتائج والتعليق عليها.

(2-4) وصف خصائص عينة الدراسة

يركز هذا الجزء على وصف جميع البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وتتمثل هذه الخصائص بالنوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة، والخبرة العملية. وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الاحصائي لخصائص أفراد عينة الدراسة:

أ. النوع الاجتماعي**الجدول رقم (1-4)****وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي**

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	147	63.9
	أنثى	83	36.1
	المجموع	230	100

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يشير الجدول رقم (9) وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، ويتبين من النتائج أن نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة في البنك العربي بلغت حوالي (63.9%) وهي الأعلى بين أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث حوالي (36.1%) من إجمالي العينة وهذا يشير إلى أن البنك العربي يتسم بارتفاع معدلات توظيف الذكور بشكل ملحوظ وهي أعلى من معدل توظيف الإناث، وهذه النتائج تنسجم بشكل واقعي مع حال الاقتصاد الأردني، إذ تشير معدلات

البطالة في المملكة في الأعوام الأخيرة الى ارتفاع معدلات البطالة بين الاناث بشكل اعلى من الذكور، فقد بلغت معدلات البطالة بين الاناث في العام 2018 حوالي (26.8) بالمئة، في حين بلغت معدلات البطالة بين الذكور في نفس العام حوالي (16.5) بالمئة.

ب. المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-4)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم	45	19.6
	بكالوريوس	155	67.4
	ماجستير	21	9.1
	زمالة مهنية	4	1.7
	دكتوراه	5	2.2
	المجموع	230	100

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يبين الجدول رقم (2-4) وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، ويظهر من النتائج أن نسبة الحاصلين على مؤهل علمي (بكالوريوس) بين أفراد مجتمع الدراسة في البنك العربي بلغت حوالي (67.4%) وهي الأعلى بين المبحوثين، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم حوالي (19.6%) من اجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير حوالي (9.1%) من اجمالي العينة. وبالتالي، فان هذه النتائج تدل على تركيز البنك العربي في سياسات اشغال الوظائف على وجوب حصول المتقدم للوظائف على المؤهل علمي وبالأخص الدرجة الجامعية الاولى (البكالوريوس).

ج. الخبرة العملية:

الجدول رقم (3-4)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	92	40.0
	5- أقل من 10 سنوات	77	33.5
	10- أقل من 15 سنوات	51	22.2
	15 سنة فأكثر	10	4.3
	المجموع	230	100

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

أظهرت نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية المبينة في الجدول رقم (3-4) الى أن أغلبية افراد العينة قد تراوحت خبراتهم أقل من خمس سنوات وبنسبة (40%) من إجمالي العينة وهي الأعلى، في حين بلغت المستجيبين التي تتراوح خبراتهم ما بين خمس سنوات والعشر سنوات حوالي (33.5%) من إجمالي العينة. بينما بلغت معدلات افراد العينة التي تتراوح سنوات خبراتهم في العمل بالبنك حوالي عشرة سنوات و خمسة عشر سنة حوالي (22.2%) من إجمالي افراد العينة المستخدمة في الدراسة. ونستنتج من سبق ان ذلك ان البنك العربي يسعى بشكلو دؤوب الى استقطاب موظفين مؤهلين ذوي كفاءات ولديهم خبرات سابقة في مجال البنوك.

د. الوظيفة:

الجدول رقم (4-4)

وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير عام	5	2.2
	نائب مدير	11	4.8
	رئيس قسم	35	15.2
	مدير ادارة	44	19.1

58.7	135	موظف	
100	150	المجموع	

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (4-4) والذي يبين خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي أن أعلى نسبة بلغت حوالي (58.7%) من إجمالي العينة في الفئة الوظيفية (الموظفين). بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذي يعملون بـ (وظيفة مدير ادارة) في البنك العربي حوالي (19.1%)، في حين سجلت نسبة أفراد عينة الدراسة الذي يعملون رئيس قسم حوالي (15.2%) من إجمالي العينة في البنك

(3-4) الإجابة على أسئلة الدراسة

يهدف هذا الجزء الى احتساب قيم الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، بالإضافة الى الرتبة، والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الدراسة من أجل التعرف على توجهات وآراء أفراد عينة الدراسة ، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

أولاً: الذاكرة التنظيمية، ويتضمن:

- بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية

الجدول رقم (4-5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	يلتزم العاملون بسلوكيات تابعة من قيم المؤسسة وثقافتها.	4.3520	.66334	4	مرتفعة
2	قنوات الاتصال وتشجيع العمل بروحالفريق مفتوحة بالمؤسسة	4.3655	.76713	2	مرتفعة

مرتفعة	3	.71407	4.3575	يتم التعامل مع شكاوي الموظفين بإهتمام ويجري متابعتها	3
مرتفعة	1	.73941	4.4000	التواصل فعال بين العاملين	4
مرتفعة	6	.84470	4.2043	العاملون يمتلكون معلومات كافية عن تاريخ البنك وانجازاته السابقة	5
مرتفعة	5	.73451	4.3391	يملك البنك كفاءات تعتبر قدوة في الاداء ونموذج في الانجاز	6
مرتفعة	-	0.74386	4.3364	المقياس العام	

المصدر: اعداد الباحثة بالاستنادا لبيانات التحليل الاحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (4-5) أن المتوسط العام لإجابات جميع فقرات متغير بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية قد بلغ (4.3364) وبإنحراف معياري يبلغ (0.74386)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة نحو هذا متغير، حيث يلاحظ ان الفقرة رقم (4) والتي تنص على أن "التواصل الفعال بين العاملين" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.4000)، في حين تليها الفقرة رقم (2) والتي تنص على ان "قنوات الاتصال وتشجيع العمل بروح الفريق مفتوحة بالمؤسسة" في المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (4.3655)، اما الفقرة رقم (5) والتي تنص على أن "العاملون يمتلكون معلومات كافية عن تاريخ البنك وانجازاته السابقة"، فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.2043)، وبالتالي، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من الموافقة على المتغير بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية.

- بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية

الجدول رقم (4-6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن بُعد الذاكرة
التنظيمية التقنية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	يوفر البنك التقنيات التي تلبي احتياجات العاملين (انظمة حاسوبية، انترنت، قاعدة بيانات، بريد الكتروني)	4.4957	.63210	4	مرتفعة
8	تعتمد اجراءات العمل على نظم الموارد البشرية	4.1870	.74459	6	مرتفعة
9	يجري تبادل المعرفة بين العاملين	4.2913	.75195	5	مرتفعة
10	يوفر البنك نظام امن للمعلومات والبيانات	4.5522	.65041	3	مرتفعة
11	يزود العاملين في الموارد البشرية بإجراءات الدخول الى قواعد البيانات ضمن تعليمات تكفل حسن العمل والكفاءة المطلوبة	4.8174	.46881	1	مرتفعة
12	يجري تقييم اداء الموارد البشرية استنادا الى المعارف التقنية	4.7957	.45494	2	مرتفعة
	المقياس العام	4.5232	.61713	-	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يتبين لنا من الجدول رقم (4-6) أن المتوسط العام لإجابات جميع فقرات متغير بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية قد بلغ (4.5232) وبانحراف معياري يبلغ (0.61713)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير، حيث يلاحظ ان الفقرة رقم (11) والتي تنص على أن "يزود العاملين في الموارد البشرية بإجراءات الدخول الى قواعد البيانات ضمن تعليمات تكفل حسن العمل والكفاءة المطلوبة" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.8174)،

في حين تليها الفقرة رقم (12) والتي تنص على ان "يجري تقييم اداء الموارد البشرية استنادا الى المعارف التقنية" في المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (4.7957)، اما الفقرة رقم (8) والتي تنص على أن "تعتمد اجراءات العمل على نظم الموارد البشرية" فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.1870)، وبالتالي، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من الموافقة على المتغير بعد الذاكرة التنظيمية التقنية.

- بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية

الجدول رقم (7-4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ل فقرات عينة الدراسة عن بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	يتوفر في البنك الكفاءات البشرية المؤهلة لاداء المهام	4.7739	.45899	1	مرتفعة
14	يجري اعادة الهيكلة التنظيمية استنادا لاستراتيجية التجهيز وتنظيم المحافظ الاستثمارية	4.7696	.43225	2	مرتفعة
15	يساعد الهيكل التنظيمي على تبادل المعرفة داخل البنك بشكل فعال.	4.6348	.49151	3	مرتفعة
16	يتم التعامل مع المخاطر والازمات وفق منهجية محددة ومعلنة.	4.0174	.83045	6	مرتفعة
17	يزود العاملين بإجراءات الموارد البشرية وتعليماتها بما يكفل حسن العمل بالكفاءة المطلوبة	4.2174	.74509	5	مرتفعة

مرتفعة	4	.69553	4.3913	يجري تقييم اداء الموارد البشرية استنادا الى معايير معلومة وموضعية	18
مرتفعة		.60897	4.4674	المقياس العام	

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يتبين لنا من الجدول رقم (4-7) أن المتوسط العام لإجابات جميع فقرات متغير بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية قد بلغ (4.4674) وبانحراف معياري يبلغ (0.60897)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير، حيث يلاحظ ان الفقرة رقم (13) والتي تنص على "يعمل البنك على زيادة مبيعاته بأقل قدر من التكاليف" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.7739)، في حين تليها الفقرة رقم (14) والتي تنص على ان "يجري اعادة الهيكلة التنظيمية استنادا لاستراتيجية التجهيز وتنظيم المحافظ الاستثمارية" في المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (4.7696)، اما الفقرة رقم (16) والتي تنص على أن "يتم التعامل مع المخاطر والازمات وفق منهجية محددة ومعلنة" فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.0174)، وبالتالي، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من الموافقة على المتغير بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية.

ثانيا: الاداء المنظمي

- بُعد تحقيق الاهداف

الجدول رقم (4-8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن بُعد تحقيق
الاهداف

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
19	يعمل البنك على زيادة مبيعاتها بأقل قدر ممكن من التكاليف	4.5522	.62994	1	مرتفعة
20	يجري إعادة الهيكلة التنظيمية إستنادا لتحقيق اهداف البنك	4.2348	.96516	3	مرتفعة
21	يسعى البنك لترسيخ ثقة المتعاملين بمنتجاته	4.4000	.61708	2	مرتفعة
22	يمتلك البنك حصة سوقية واسعة	3.9826	.95746	5	مرتفعة
23	يلتزم البنك بالقوانين الناظمة للعمل لتحقيق اهدافه	4.2000	.80609	4	مرتفعة
	المقياس العام	4.2935	.77854	-	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن المتوسط العام لإجابات جميع فقرات متغير بُعد تحقيق الاهداف قد بلغ (4.2935) وبانحراف معياري يبلغ (0.77854)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير، حيث يلاحظ ان الفقرة رقم (19) والتي تنص على أن "يعمل البنك على زيادة مبيعاتها بأقل قدر ممكن من التكاليف" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.5522)، في حين تليها الفقرة رقم (21) والتي تنص على ان "يسعى البنك لترسيخ ثقة المتعاملين بمنتجاته" في المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (4.4000)، اما الفقرة رقم (22) والتي تنص على "يمتلك البنك حصة سوقية واسعة" فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (3.9826)، وبالتالي، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من الموافقة على المتغير بُعد تحقيق الاهداف.

- بُعد التعلم والنمو

الجدول رقم (4-9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن بُعد التعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
24	يقدم البنك برامج تدريبية كافية للموظفين	4.3261	.69478	2	مرتفعة
25	يسعى البنك لتحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المناسبة للتعلم	4.2783	.75977	3	مرتفعة
26	يقدم البنك لموظفيه خدمات تدريبية تلائم مؤهلاتهم وطبيعتهم عملهم	3.7913	.99778	5	مرتفعة
27	يشكل الموظفون ذو الخبرات والتعليم قيمة مضافة للبنك	4.1261	.73983	4	مرتفعة
28	يملك البنك عدداً من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية ومفيدة للعمل	4.3609	.69007	1	مرتفعة
	المقياس العام	4.2123	.76296	-	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن المتوسط العام لإجابات جميع فقرات متغير بُعد التعلم والنمو قد بلغ (4.2123) وبانحراف معياري يبلغ (0.76296)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير، حيث يلاحظ ان الفقرة رقم (28) والتي تنص على أن "يملك البنك عدداً من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية ومفيدة للعمل" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.3609)، في حين تليها الفقرة رقم (24) والتي تنص على ان "يقدم البنك برامج تدريبية كافية للموظفين" في المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (4.3261)، اما الفقرة رقم (26) والتي تنص على أن "يقدم البنك لموظفيه خدمات تدريبية تلائم مؤهلاتهم وطبيعتهم عملهم" فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (3.7913)، وبالتالي، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من الموافقة على المتغير بُعد التعلم والنمو.

- بُعد الرضا الوظيفي

الجدول رقم (4-10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن بُعد الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
29	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	4.2696	.67159	4	مرتفعة
30	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	4.2217	.75255	4	مرتفعة
31	توفر لي وظيفتي فرصا لإكتساب مهارات وخبرات جديدة	4.1087	.85213	5	مرتفعة
32	اشعر بان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدي	4.4609	.58790	1	مرتفعة
33	توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء	4.3957	.65082	2	مرتفعة
	المقياس العام	4.3080	.70176	-	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

تشير النتائج من الجدول رقم (4-10) الى أن المتوسط العام لإجابات جميع فقرات متغير بُعد الرضا الوظيفي قد بلغ (4.3080) وبانحراف معياري يبلغ (0.70176)، مما يعكس مستوى موافقة مرتفع لأفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير، حيث يلاحظ ان الفقرة رقم (32) والتي تنص على أن "اشعر بان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدي" تحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.4609)، في حين تليها الفقرة رقم (33) والتي تنص على ان "توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء" في المرتبة الثانية بوسط حسابي يبلغ (4.3957)، اما الفقرة رقم (31) والتي تنص على أن "توفر لي وظيفتي فرصا لإكتساب مهارات وخبرات جديدة" فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي يبلغ (4.1087)،

وبالتالي، يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى عالي من الموافقة على المتغير بُعد الرضا الوظيفي.

ولغايات مقارنة أبعاد الذاكرة التنظيمية والأداء المنظمي، يبين الجدول رقم (19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن أبعاد الذاكرة التنظيمية:

الجدول رقم (4-11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن أبعاد الذاكرة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية	4.3364	0.74386	3	مرتفعة
2	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية	4.5232	0.61713	1	مرتفعة
3	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية	4.4674	0.60897	2	مرتفعة
	الذاكرة التنظيمية	4.4423	0.65665	-	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لأبعاد الذاكرة التنظيمية قد بلغ (4.4423)، وبانحراف معياري (0.65665)، وكانت النتائج بدرجة موافقة ومرتفعة، حيث جاء بعد (الذاكرة التنظيمية التقنية) في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.5232)، في حين حل بعد (الذاكرة التنظيمية الثقافية) في المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي بلغ (4.3364) وهي موافقة بدرجة مرتفعة.

أما أبعاد الاداء التنظيمي، يبين الجدول رقم (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن أبعاد الاداء التنظيمي.

الجدول رقم (4-12)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات عينة الدراسة عن أبعاد الاداء التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
------------	--------	---------------	-------------------	--------	-----------------

مرتفعة	2	0.77854	4.2935	بُعد تحقيق الاهداف	1
مرتفعة	3	0.76296	4.2123	بُعد التعلم والنمو	2
مرتفعة	1	0.70176	4.3080	بُعد الرضا الوظيفي	3
مرتفعة	-	0.74775	4.2713	الأداء المنظمي	

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

يلاحظ من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لأبعاد الأداء التنظيمي قد بلغ (4.2713)، وبانحراف معياري (0.74775)، وكانت النتائج موافقة بدرجة وعالية، حيث جاء بعد (الرضا الوظيفي) في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.3080)، في حين حل بعد (التعلم والنمو) في المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي بلغ (4.2133) وهي موافقة بدرجة مرتفعة كما أن المتوسط العالم للذاكرة أعلى منه للاداء.

(4-4) نتائج اختبار فرضية الدراسة

يستعرض هذا الجزء من الفصل نتائج اختبار فرضيات الدراسة ونموذجه، وكانت النتائج المتعلقة لكل فرضية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية (H₀):

H₀: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) على الأداء المنظمي المتمثل بـ (الرضا الوظيفي، تحقيق الأهداف، التعلم والنمو في البنك العربي)".

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، فقد تم العمل على استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وفيما يلي عرض لأهم نتائج تحليل هذه الفرضية.

الجدول رقم (4-13)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coeffecient
----------------	-------------------------------	------------------------	-------------------------------

Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.748	.322	.359	.115	الثابت	.000	3	48.847	.563	.627	الأداء المنظمي
.000	5.210	.076	.397	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية						
.008	2.695	.087	.235	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية						
.000	3.570	.078	.280	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية						

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج من الجدول رقم (4-13) أن معامل الارتباط بلغ حوالي ($R = 0.627$)، وهذا يدل إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين بلغت قيمة اختبار F المحسوبة حوالي (48.847)، وهي ذات مستوى دلالة معنوية عند ($\alpha \leq 0.05$)، بينما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.563$) مما يدل ذلك على أن (56.3%) من التباين في متغير (الأداء المنظمي) يستطيع تفسيره من خلال التباين في متغير (أبعاد الذاكرة التنظيمية) بشكل مجتمع.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج معاملات أبعاد الذاكرة التنظيمية إلى ما يلي:

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية الثقافية) حوالي $B = 0.397$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.076)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (5.210)، وهي ذات مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية التقنية) حوالي $B = 0.235$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.087)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (2.695)، وهي ذات مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

.001	3.342	.376	1.256	الثابت	.000	3	24.351	.244	.494	الرضا الوظيفي
.000	3.668	.080	.293	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية						
.087	1.718	.091	.157	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية						
.006	2.760	.082	.226	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية						

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج من الجدول رقم (4-14) أن معامل الارتباط بلغ حوالي ($R = 0.494$)، وهذا يدل إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين بلغت قيمة اختبار F المحسوبة حوالي (24.351)، وهي ذات مستوى دلالة معنوية عند 5%، بينما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.244$) مما يدل ذلك على أن (24.4%) من التباين في متغير (الرضا الوظيفي) يستطيع تفسيره من خلال التباين في متغير (أبعاد الذاكرة التنظيمية) بشكل مجتمع.

من جانب آخر، تشير نتائج معاملات أبعاد الذاكرة التنظيمية الى ما يلي:

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية الثقافية) حوالي $B = 0.293$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.080)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (3.668)، وهي ذات دلالة إحصائية معنوية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية التقنية) حوالي $B = 0.157$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.091)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (1.718)، وهي ذات دلالة إحصائية معنوية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).
- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية الادارية) حوالي $B = 0.266$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.082)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (2.760)، وهي ذات دلالة إحصائية معنوية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$).

بالتالي، ووفقاً للنتائج السابقة يمكن أن يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر للذاكرة التنظيمية ببعديها (الثقافية، الادارية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الرضا الوظيفي في البنك العربي ".

الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الأهداف في البنك العربي ".

الجدول رقم (4-15)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.002	3.122	.395	1.234	الثابت	.000	3	35.058	.318	.564	تحقيق الأهداف
.000	7.460	.084	.626	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية						
.036	2.108	.096	.202	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية						
.001	3.217	.086	.278	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية						

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج من الجدول رقم (4-15) الى أن معامل الارتباط بلغ حوالي ($R = 0.564$)، وهذا يدل إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين بلغت قيمة اختبار F المحسوبة

حوالي (35.058)، وهي ذات دلالة أحصائية ومعنوية عند المستوى 5%، بينما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.318$) مما يدل ذلك على أن (31.8%) من التباين في متغير (تحقيق الأهداف) يستطيع تفسيره من خلال التباين في متغير (أبعاد الذاكرة التنظيمية) بشكل مجتمع.

بالإضافة الى ذلك، تشير نتائج معاملات أبعاد الذاكرة التنظيمية في هذا الاختبار الى ما يلي:

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية الثقافية) حوالي $B = 0.626$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.084)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (7.460)، وهي ذات دلالة أحصائية ومعنوية عند المستوى 5%.

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية التقنية) حوالي $B = 0.202$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.096)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (2.108)، وهي ذات دلالة أحصائية ومعنوية عند المستوى 5%.

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية الادارية) حوالي $B = 0.278$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.086)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (3.217)، وهي ذات دلالة أحصائية ومعنوية عند المستوى 5%.

وبناء على ما سبق، ووفقاً للنتائج السابقة يمكن أن يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تحقيق الأهداف في البنك العربي "

الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التعلم والنمو في البنك العربي "

الجدول رقم (4-16)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summery	ANOVA	Coefficient

Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig	درجة الحرية Df	F المحسوبة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.705	-.380	.415	-.158	الثابت	.000	3	40.520	.350	.591	التعلم والنمو
.003	3.044	.088	.269	بُعد الذاكرة التنظيمية الثقافية						
.000	3.614	.101	.364	بُعد الذاكرة التنظيمية التقنية						
.000	3.923	.091	.356	بُعد الذاكرة التنظيمية الادارية						

المصدر: اعداد الباحثة بالاستناد على نتائج تحليل الأحصائي.

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج من الجدول رقم (4-16) الى أن معامل الارتباط بلغ حوالي ($R = 0.591$)، وهذا يدل إلى العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، في حين بلغت قيمة اختبار F المحسوبة حوالي (40.520)، وهي ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بينما تظهر النتائج أن قيمة معامل التحديد قد بلغت ($R^2 = 0.350$) مما يدل ذلك على أن (35%) من التباين في متغير (التعلم والنمو) يستطيع تفسيره من خلال التباين في متغير (أبعاد الذاكرة التنظيمية) بشكل مجتمعة.

في حين تشير نتائج معاملات أبعاد الذاكرة التنظيمية في هذا الاختبار الى ما يلي:

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية الثقافية) حوالي $B = 0.269$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.088)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (3.044)، وهي ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند المستوى 5%.

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية التقنية) حوالي $B = 0.364$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.101)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (3.614)، وهي ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند المستوى 5%.

- بلغت قيمة معامل بعد (الذاكرة التنظيمية الإدارية) حوالي $B = 0.356$ ، وبلغ الخطأ المعياري حوالي (0.091)، في حين بلغت قيمة اختبار t المحسوبة حوالي (3.923)، وهي ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند المستوى 5%.

وبالتالي يمكن الاستنتاج من خلال النتائج السابقة أن يتم رفض الفرضية العدمية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

" يوجد أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الإدارية، والتقنية) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التعلم والنمو في البنك العربي ".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة

(1-5) المقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً موسعاً ومناقشة لنتائج التي توصلت لها الدراسة حول أثر الذاكرة التنظيمية على الأداء المنظمي في البنك العربي. بالإضافة الى ذلك يحتوي هذا الفصل على أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة من خلال نتائج فرضيات الدراسة، وستتم في هذا الجزء مناقشة النتائج المتعلقة بكل فرضية كل على حدا.

(2-5) مناقشة النتائج

بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي المستخدمة من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سوف سيتم مناقشة لما تم التوصل اليه على النحو التالي:

- أشارت نتائج الدراسة الى أن قيم معامل كرونباخ ألفا والممثلة لاختبار ثبات أداة الدراسة لمتغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (0.876-0.905)، كما بلغت قيمة كرونباخ ألفا للاستبانة ككل (0.889). وبالتالي، فإن هذه القيم تزيد عن النسبة المقبولة (0.70)، وتعد هذه القيم ممتازة تعكس ثبات أداة الاستبانة.
- يستدل من نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون أن معاملات الارتباط كافة للمتغيرات المستقلة في الدراسة قد تراوحت ما بين (0.403-0.617)، وهذه النتائج تدل على عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة لأن قيم الاختبار أقل من 0.80 ولم تتجاوز هذه القيمة. كذلك أشارت أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) تراوحت ما بين (1.367-1.775)، وبالتالي فإن هذه القيم كانت جميعها أكبر من (1) وأقل من (10)، في حين تراوحت قيم اختبار التباين المسموح Tolerance حوالي (0.563-0.727)، وبالتالي فإن هذه القيم كانت جميعها أكبر من (0.1) وأقل من (1) مما تؤكد تلك النتائج على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- أشارت نتائج اختبار (Durbin-Watson Test) المتعلق مشكلة الارتباط الذاتي، أن قيم هذا الاختبار للمتغيرات في الفرضيات الدراسة جميعها كانت قريبه من القيمة (2)، مما يدل ذلك على خلو البيانات المنوي استعمالها في الدراسة من مشكلة الارتباط الذاتي.

- تبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من خلال قيم معاملي الالتواء والتفرطح، أن جميع البيانات تتوزع طبيعياً، حيث أن قيم هذا الاختبار وقعت في الحدود (0) و القيمة (2)، مما يؤكد ذلك على اتباع جميع البيانات التوزيع الطبيعي.
- تشير نتائج وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي أن نسبة الذكور بين أفراد العينة الدراسة في البنك العربي بلغت حوالي (63.9%) وهي الأعلى بين أفراد العينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث حوالي (36.1%) من إجمالي العينة وهذا يشير الى ان البنك العربي يتسم بارتفاع معدلات توظيف الذكور بشكل ملحوظ وهي اعلى من توظيف الاناث.
- أظهرت نتائج وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، الى أن نسبة الحاصلين المؤهل العلمي (بكالوريوس) بين أفراد العينة الدراسة في البنك العربي بلغت حوالي (67.4%) وهي الأعلى بين أفراد العينة الدراسة، بينما بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم حوالي (19.6%) من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير حوالي (9.1%) من إجمالي العينة الكلي.
- أشارت نتائج الفروقات بين فقرات الدراسة لأبعاد الذاكرة التنظيمية أن الوسط الحسابي قد بلغ (4.4423)، وبانحراف معياري (0.65665)، وكانت النتائج بدرجة موافقة ومرتفعة، حيث جاء بعد (الذاكرة التنظيمية التقنية) في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.5232)، في حين حل بعد (الذاكرة التنظيمية الثقافية) في المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي بلغ (4.3364) وهي موافقة بدرجة مرتفعة.
- تبين النتائج أن الوسط الحسابي لأبعاد الأداء التنظيمي قد بلغ (4.2713)، وبانحراف معياري (0.74775)، وكانت النتائج موافقة بدرجة وعالية، حيث جاء بعد (الرضا الوظيفي) في المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (4.3080)، في حين حل بعد (التعلم والنمو) في المرتبة الأخيرة، بوسط حسابي بلغ (4.2133) وهي موافقة بدرجة مرتفعة
- تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والمتعلقة بقياس أثر ابعاد الذاكرة التنظيمية على الاداء المنظمي في البنك العربي على وجود أثر ذي دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). بدلالة قيمة اختبار (F) المحسوبة البالغة (48.847) والدلالة الإحصائية التي بلغت حوالي (0.000) والتي هي أقل من مستوى دلالة معنوية (5%). ويتبين من النتيجة أن لابعاد الذاكرة التنظيمية (الثقافية، الادارية، والتقنية) لها تأثير كبير على الأداء المنظمي في

البنك العربي، وأن لاشكال الذاكرة التنظيمية في الأوقات المختلفة لها تأثير مختلف على الأداء المنظمي. وفي ضوء ما تقدم، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البغدادي، 2007).

• أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بقياس أثر للذاكرة التنظيمية ببعديها (الثقافية، الادارية) على الرضا الوظيفي في البنك العربي الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 5% بدلالة قيمة اختبار (F) المحسوبة والتي بلغت (24.351) وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%. كما تبين ان حجم تفسير هذا الابعاد على الرضا الوظيفي في للبنك العربي بلغ (24.4%) وهناك عوامل تؤثر فيه. ويتبين من النتيجة أنه كلما زادت الاهتمام في أبعاد الذاكرة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تسحن مؤشرات الرضا الوظيفي في البنك العربي. وفي ضوء ما تقدم، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Heavey, C. & Simsek, Z. 2015).

• بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بقياس أثر للذاكرة التنظيمية بأبعادها المتمثلة (الثقافية، الادارية، والتقنية) على تحقيق الأهداف في البنك العربي إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى دلالة 5%، بدلالة قيمة اختبار (F) المحسوبة البالغة (35.058)، وكانت قيمة الدلالة المعنوية أقل من مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين ان حجم تفسير هذا الابعاد على تحقيق الاهداف في البنك العربي بلغ (31.8%) وهناك عوامل تؤثر فيه. ويتبين من النتيجة أنه كلما زادت الاهتمام في أبعاد الذاكرة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تسحن مؤشرات تحقيق الاهداف في البنك العربي. وفي ضوء ما تقدم، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jadallah, 2012).

• أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بقياس أثر الذاكرة التنظيمية بأبعادها (الثقافية، الادارية، والتقنية) على الأداء المنظمي في البنك العربي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، بدلالة نتائج قيمة اختبار (F) المحسوبة البالغة (62.972)، والتي هي أقل من مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين ان حجم تفسير هذا البعد في الاداء المنظمي للبنك العربي بلغ (35%) وهناك عوامل تؤثر فيه. ويتبين من النتيجة أنه كلما زادت الاهتمام في أبعاد الذاكرة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى تسحن مؤشرات التعلم والنمو في البنك العربي. وفي ضوء ما تقدم، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Samarin & Sahranavard, 2016).

(3-5) التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة السابقة تقدم الباحثة جملة من التوصيات على النحو التالي:

1. يجب العمل على دعم الثقافة التنظيمية من أجل تبادل ونقل المعرفة، وتحديد أماكن تخزين المعرفة.
2. لا بد تحديد النخب التي تمتلك المعرفة التنظيمية المطلوبة في البنوك، لغايات تقديم الدعم الكافي من أجل تطوير قدراتهم.
3. تأسيس ثقافة قبول ذاكرة تنظيمية قوية والمساهمة في هذه العملية، ويساهم ذلك في خلق ثقافة تعلم قوية في المنظمة.
4. تعزيز تطبيق الذاكرة التنظيمية من أجل حل المشاكل الجديدة التي تواجه البنوك، وعمليات التعلم ، وصناع القرار من قبل كبار المديرين.
5. يجب العمل على دراسة علاقة الأنواع الأخرى من الذاكرة التنظيمية والأداء المنظمي، نظرًا لأن هذه الدراسة أجريت في شركة خاصة (البنك العربي)، ويمكن الحصول على نتائج مختلفة على المؤسسات العامة. وبالتالي يتم مقارنة بين نتائج المؤسسات العامة والشركات الخاصة ، يمكن للباحثين أن يفهم الفرق بينهم.
6. يجب أن تقوم البنوك بتوفير متطلبات تبادل المعرفة خاصة تلك المتعلقة بتدريب الموظفين حيث أن لها تأثير إيجابي على تبادل المعرفة مما سينعكس على الأداء المنظمي.
7. لا بد من توفير طرق وأدوات لدعم البيئة التعاونية في البنك التي تدعم مشاركة الأفراد في أفكارهم وملاحظاتهم.
8. من الضروري للإدارات وصناع القرار في البنك من تحديد العوائق التي تحول دون تطبيق المشاركة الفعالة للمعرفة والعمل على الحد منها من أجل تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها التنافسية بين البنوك.
9. يجب الانتباه إلى تفعيل عمليات المعرفة الناتجة عن الذاكرة التنظيمية في إطار تفاعلي بين موظفي البنك لتعزيز قدرات البنك وإمكاناتها.
10. أن يحرص البنك على نشر المعلومات المتعلقة بتاريخه وانجازاته السابقة
11. أن تعزز اعتماد اجراءات العمل باعتمادها على نظم الموارد البشرية.

المراجع والمصادر

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- البغدادي, عادل هادي(2007), " علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية Organizational Memory في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة", مجلة الادارة والاقتصاد العدد(65), ص-154-178
- الهميسات, إيثار خلف, 2014, "أثر الذاكرة التنظيمية على تدقيق الموارد البشرية", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة البلقاء التطبيقية, عمان.
- داهينين, عامر 2017, "مساهمة ادارة المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات", أطروحة دكتوراه غير منشورة, جامعة محمد خضير, بسكرة, الجزائر.
- الجنابي, حازم, 2016 " اثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمي: بحث تطبيقي" مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 11 ، العدد 36 الفصل الثالث.
- أحواس, مفتاح أحمد مفتاح , (2013) , "الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي كما يتصورها القادة الأكاديميون والاداريون" أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة اليرموك, الأردن.
- الحيصة, رشا عبد الوالي عواد,(2014), " أثر الذاكرة التنظيمية Organizational Memory على جودة القرارات في شركات التأمين في الأردن", رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة البلقاء التطبيقية .
- السحباني, حسام سالم جمعه (2016), " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية الحلول الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشوره, جامعه الاقصى, فلسطين.
- السويطي , لينا موسى سلامه (2018), " الريادة المؤسسية وأثرها في الأداء المنظمي دراسة تطبيقية عن المصارف الفلسطينية", رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العلوم الاسلامية, الأردن.
- الهدله, مصطفى, 2013, أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيرينتل موبايل تيليكوم, رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة دمشق, دمشق.

- الغويري، عمر عوض موسى، 2015، خفة الحركة المنظمة واثرها على الاداء المنظمي. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية، عمان.
- عتوم، حسين محمد، 2012، بعنوان: مدى لاهتمام ببناء الذاكرة التنظيمية وتوظيفها في تحسين اتخاذ القرارات الادارية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الاكاديميين، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
- دراسة القيسي، عبير هاشم خليل، 2018، بعنوان: اثر التهكم التنظيمي في الاداء المنظمي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسراء، عمان
- أبو شيخة، نادر ((1426 هـ "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين"، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز – الاقتصاد والإدارة، م 12 (1) ، ص 53-91.
- البداينة، ذياب و العضايلة، علي (1996)، "قيم المديرين كمؤشر لثقافات المنظمات : دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية" ، مجلة جامعة الملك سعود -العلوم الإدارية، م 8 ، ص 3-22.
- الدقس، محمد، عليان، خليل، (1991) ، تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية : دراسة ميدانية في منجم الحسا"، الجامعة الأردنية، دراسات، م 15 (1).
- الراحله، عبد الرزاق سالم، 2010 . نظرية المنظمة. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر
- السكارنة، بلال خلف، 2008 . الريادة وإدارة منظمات الاعمال. عمان: دار المسيرة للنشر
- السكارنة، بلال خلف 2009 . التطوير التنظيمي والاداري. عمان: دار المسيرة للنشر
- السكارنة، بلال خلف، 2011 . الابداع الاداري . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جلولي، أسماء ، 2013 . أثر الثقافة التنظيمية على الابداع الاداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر

المصادر باللغة العربية

- جمعية البنوك في الأردن: الموقع على الإنترنت www.abj.org.jo .

- البنك الدولي.
- التقرير السنوي لمجموعة البنك العربي للعام 2018.
- بورصة عمان. https://www.ase.com.jo/ar/company_historical/ARBK.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Jennex, Murray and Olfman Lorne (2001). An Organizational Memory Information Systems Success Model: An Extension of DeLone and McLean's I/S Success Model. ***Edison International and University of Phoenix***.
- Jasimuddin, Sajjad M. and Others (2006). Understanding Organizational Memory. ***Encyclopedia of Knowledge Management***, pp. 870-875.
- Miller, L. and Others (2000). Managing Knowledge in Organizational Memory Using Topic Maps. ***International Conference on Computers and Their applications***. New Orleans.
- Olsecvicova, Kamila (2003). Organizational Learning Improving Learning Management Systems. **European Knowledge Management School**.
- Ozorhon, Beliz (2004). Organizational Memory in Constructing Based Companies: A Case Reasoning Model as an Organizational Learning Tool. ***A thesis Submitted to the Graduate School of natural and Applied Sciences of The Middle East Technical University***.
- Li, Zhango and others (2004). An Empirical Study on Impact of Organization Memory on Organizational Performance in Manufacturing Companies. ***Harbin institute 150001***, China.
- Guerrero, L. and Pino, J. (1999). Understanding Organizational learning. ***DID University of De Chile*** No. 1-015-99.

- Bent, Jacqueline (1999). Organizational Learning: An Exploration of Organizational.
- Argote, L., & Epple, D. (1990). Learning curves in manufacturing. **Science** 247: 920-924.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic Knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. **Strategic Management Journal**, 17, 123-135.
- Ingram, P., & Baum, J. A. (1997b). 'Opportunity and constraint: Organizations learning from the operating and competitive experience of industries'. **Strategic Management Journal**, 18, 75-98.
- Lei D, Slocum JW, Pitts RA (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. **Organizational Dynamics** 28(3):24–38.
- Bontis, N.M., & Hulland, J. (2002). Managing an Organizational Learning System by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, 39(4), 437-469.
- Stannack, P. (1996). Perspectives on employee performance. *Management Research News*, 119(4/5), 38-40.
- Carvenale, A. P. (1992). Learning: The Critical Technology. **Training and Development Journal**, 46(2), 2-16.
- Calantone, R. J., S. T. Cavusgil and Z. Yushan. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, 31(6), 515-524.
- Farrell, M. A. (1999). Antecedents and consequences of a learning orientation. **Marketing Bulletin**, 10, 38-51.
- Rhee, J., Park, T. and Lee, D.H. (2010) Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative SMEs in South Korea: Mediation of Learning Orientation. **Technovation**, 30, 65-75.

- Peterson, W., Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003) An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures. ISNAR Research Management Guidelines No. 7, **International Service for National Agricultural Research**, The Hague.
- Antony, J.P. and Bhattacharyya, S. (2010) Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of SMEs—Part 2: An Empirical Study on SMEs in India. **Measuring Business Excellence**, 14, 42-52.
- Argabright, K., McGuire, J., & King, J. (2012). Extension through a new lens: Creativity and innovation now and for the future. **Journal of Extension [On-line]**, 50(2) Article 2COM2. Available at: <http://www.joe.org/joe/2012april/comm2.php>.
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) Marketing Management. 14th Edition, **Pearson Education**.
- Simon, H., Bilstein, F.F., & Luby, F. (2006). Manage for Profit, Not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Competitive Markets. Cambridge, MA: **Harvard Business School Press**.
- Saeid Khajeh dangolani (2011). The Impact of Information Technology in Banking System (A Case Study in Bank Keshavarzi IRAN). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 30(1), 13-16. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.003>.
- Jayarathna, S.M.D.Y& Weerakkody, W.A.S, (2014) , Impact Of Administrative Practices On Job Performance With Reference To Public Banks In Sri Lanka, **INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH** VOLUME 3, ISSUE 4, APRIL 2014, P-P 162- 169. Watching date: 20/7/2019.
- Uma Sekaran (2006). Research Method for Business: A Skill Building Approach. **United Kingdom: John Wiley & sons**, Inc.

- 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** 40, 1294–1304.
 - Chang, D. R. and Cho, H. 2008. Organizational memory influences new product success. **Journal of Business Research** 61, 13–23.
 - Cross, R. and Baird, L. 2000. Technology is not enough: improving performance by building organizational memory. **MIT Sloan Management Review** 41, 69–78.
 - Heavey, C. and Simsek, Z. 2015 (forthcoming). Distributed cognition in top management teams and organizational ambidexterity: the influence of transactive memory systems. **Journal of Management**, XX, 1-27.
 - Hasan zade, Touraj (2015), "Relationship between intellectual capital and organizational memory in Guilan pharmaceutical industry", **Journal of IT Management Studies**, second year, NO.7 , spring 2015, page 41-59
 - Yezhuang, T., Li, Z. & shufen, F.(2001) "The Radiant Effect of Organizational Memory from Cultural – Oriented to Technical – Operational – Oriented.", **Journal of Industrial Engineering and Engineering Management**, Vol (4), PP.34- 45.
-
- Sani, A, D. (2012), Strategic Human Resource Management And Organizational Performance In The Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate, **Business Intelligence Journal**, Vol. 5. No. 1, PP. 8–20
 - Samarin T. H. Z. & Sahranavard A. R. (2016). "Studying the relationship between organizational memory and intellectual capital

(studying item: Assaluyeh petrochemical)". **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES** ISSN 2356-5926, Special January.

- Seyed Abbas Mousavi, Seyed Yaghoub Hosseini, Neda Hassanpour, 2014, On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 8, No. 1, January 2015, pp: 97-116.
- Robson Quinello, Organizational Memory and Forgetfulness Generating Vulnerabilities in Complex Environments, RAC, Edição Especial, Vo2, 2006, pp 99-116
- Victor Freitas de Azeredo Barros, Isabel Ramos, Gilberto Perez, 2015,
- Barros & Others 2015. INFORMATION SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL MEMORY: A LITERATURE REVIEW, Journal of Information Systems and Technology Management, Vol. 12, No. 1, Jan/Apr., 2015 pp. 45-64

الملاحق

ملحق (1)

أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	التخصص	الاسم	الرقم
الزيتونة	ادارة اعمال	أ.د. عبد العزيز النداوي	.1
الشرق الاوسط	ادارة اعمال	د. أمجد طويقات	.2
الشرق الاوسط	ادارة الاعمال	د. دينا الخضري	.3
الاسراء	ادارة الاعمال	د. محمد المهيرة	.4
الزيتونة	ادارة الاعمال	د. محمود العبيدي	.5
الاسراء	ادارة الاعمال	د. محمد عبد القادر	.6
الاسراء	ادارة الاعمال	د. مراد العطياني	.7

ملحق (2)

استبانة دراسية

الزميل الفاضلالزميلة الفاضلة...تحية طيبة وبعد!!!

تتشكل هذه الاستبانة من دراسة تجريها الباحثة بعنوان: اثر الذاكرة التنظيمية على الاداء المنظمي في البنك العربي. وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة الاسراء.

وبما ان وحدة الدراسة قد انحصرت بالعاملين في البنك العربي فقد تم اختياركم ضمن هذه الوحدة لذا ارجو التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة بقدرما تستطيعين من الدقة والموضوعية وانني اذ اشكر لكم سلفاً تعاونكم فأني أؤكد لكم بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة

مرام عبد الكريم

المشرف

د:بلال خلف السكارنة

اولاً: المعلومات الأولية:

1- النوع الاجتماعي	
() ذكر	() انثى
2- العمر	
() أقل من 30 سنة	() 30 سنة وأقل من 40 سنة
() 40 وأقل من 50 سنة	() 50 سنة فأكثر
3- المؤهل العلمي	
() دبلوم	
() بكالوريوس	
() ماجستير	
() زمالة مهنية	
() دكتوراه	
4- الوظيفة	
() مدير عام	() نائب المدير
() رئيس قسم	() مدير ادارة
() موظف	() اخرى
5- الخبرة العملية	
() أقل من 5 سنوات	() 5 وأقل من 10 سنة
() 10 واطل من 15 سنة	() 15 سنة فأكثر

استبانة اثر الذاكرة التنظيمية على الاداء التنظيمي

اولا: المتغير المستقل (الذاكرة التنظيمية)						
البعد الاول: الذاكرة التنظيمية الثقافية.						
الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يلتزم العاملون بسلوكيات تابعة من قيم المؤسسة وثقافتها.					
2	قنوات الاتصال وتشجيع العمل بروح الفريق مفتوحة بالمؤسسة					
3	تعامل شكاوي الموظفين باهتمام ويجري متابعتها					
4	التواصل الفعال بين العاملين					
5	العاملون يمتلكون معلومات كافية عن تاريخ البنك وانجازاته السابقة					
6	يمتلك البنك كفاءات تعتبر قدوة في الاداء ونموذج في الانجاز					
البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية التقنية						
7	يوفر البنك التقنيات التي تلبي احتياجات العاملين (انظمة حاسوبية، انترنت، قاعدة بيانات، بريد الكتروني)					
8	تعتمد اجراءات العمل على نظم الموارد البشرية					
9	يجري تبادل المعرفة بين العاملين					
10	يوفر البنك نظام امن للمعلومات والبيانات					
11	يزود العاملين في الموارد البشرية باجراءات الدخول الى قواعد البيانات ضمن تعليمات تكفل حسن العمل والكفاءة المطلوبة					
12	يجري تقييم اداء الموارد البشرية استنادا الى المعارف التقنية					
البعد الثالث: الذاكرة التنظيمية الادارية						
13	يتوفر في البنك الكفاءات البشرية المؤهلة لاداء المهام					
14	يجري اعادة الهيكلة التنظيمية استنادا لاستراتيجية التجهيز وتنظيم المحافظ الاستثمارية					
15	يساعد الهيكل التنظيمي على تبادل المعرفة داخل البنك بشكل فعال.					
16	يتم التعامل مع المخاطر والازمات وفق منهجية محددة ومعلنة.					

					يزود العاملين بإجراءات الموارد البشرية وتعليماتها بما يكفل حسن العمل بالكفاءة المطلوبة	17
					يجري تقييم اداء الموارد البشرية استنادا الى معايير معلومة وموضعية	18

ثانيا : المتغير التابع : الأداء التنظيمي

بعد تحقيق الاهداف

					يعمل البنك على زيادة مبيعاتها بأقل قدر ممكن من التكاليف	19
					يجري إعادة الهيكلة التنظيمية إستنادا لتحقيق اهداف البنك	20
					يسعى البنك لترسيخ ثقة المتعاملين بمنتجاته	21
					يمتلك البنك حصة سوقية واسعة	22
					يلتزم البنك بالقوانين الناظمة للعمل لتحقيق اهدافه	23

بعد التعلم والنمو

					يقدم البنك برامج تدريبية كافية للموظفين	24
					يسعى البنك لتحسين بيئة العمل وتوفير البيئة المناسبة لذلك	25
					يقدم البنك لموظفيه خدمات تدريبية تلائم مؤهلاتهم وطبيعة عملهم	26
					يشكل الموظفين ذو الخبرات والتعليم قيمة مضافة للبنك	27
					يقدم البنك برامج تدريبية كافية للموظفين	28

بعد الرضا الوظيفي

					تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي	29
					لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	30
					توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جديدة	31

					اشعر بان الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل لدي	32
					توفر لي وظيفتي الفرص لتبادل المعلومات والخبرات مع الزملاء	33

**The effect of organizational memory on organizational performance:
case study Arab Bank in Jordan**

:Prepared by

Maram Hani Abdel Karim

:Supervisor

Prof. Dr. Bilal Al-Sakarneh

Abstract

This study aimed to identify the effect of organizational memory on organizational performance: a case study of the Arab Bank in Jordan, and it came to test the hypotheses that were put forward to address the research problem, and the descriptive statistical analytical approach was used in this study.

The study population consists of managers, administrators, and workers in the Arab Bank. To achieve the goals of this study, the researcher developed the study tool (the questionnaire) and included (33) items for the purposes of collecting the primary data from the study population, which covered (230) respondents. In light of this data was collected, analyzed and hypotheses tested using the statistical program (SPSS), and the study concluded that there is a statistically significant effect of the effect of organizational memory on organizational performance at the level of significant significance ($\alpha \leq 0.05$), and it appears from the result that the results show that dimensions of organizational memory (cultural, administrative, and technical) have a significant impact on organizational performance in the Arab Bank, and that forms of organizational memory at different times have a different impact on organizational performance.

The study recommended that attention should be paid to activating the knowledge processes resulting from the organizational memory in an

interactive framework between the bank's employees to enhance the bank's capabilities, and the departments and decision-makers in the bank must determine the obstacles that prevent the effective application of knowledge and work to reduce them in order to achieve their goals and enhance its competitive position among banks.