

تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة - دراسة ميدانية في مؤسسة سيدار الحجار عنابة - الجزائر

**The impact of the characteristics of knowledgeworkers on the development of the Organizational Memory of the institution, a fieldstudy in the Sider El hadjarFoudation Annaba - Algeria**

قوسي سميرة، جامعة عنابة، الجزائر، البريد الإلكتروني: samiragoussi@yahoo.com

عنان فاطمة الزهراء، جامعة عنابة، الجزائر، البريد الإلكتروني: annanefatma@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/08/22

تاريخ الاستلام: 2021/06/29

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير

الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سيدار الحجار عنابة، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة نظريا وتحليلها ميدانيا، وقد استخدمت الاستمارة كأداة رئيسية وزعت على عينة ميسرة مكونة من (120) فردا.

من أهم النتائج وجود تأثير دال احصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وخلصت الدراسة بضرورة التركيز على العنصر البشري في تكوين مجتمع أو عمال المعرفة من خلال العمل على تطوير مهاراتهم باستمرار.

**الكلمات المفتاحية:** التعلم المستمر؛ قدرات تقنية؛ عمال المعرفة؛ الذاكرة التنظيمية.

**تصنيفات JEL:** M53 ; M54 ; M15 ; M12

**Abstract:** This study aims to identify the impact of the characteristics of knowledge workers on the development of organizational memory in the Sedar El Hadjar Foundation Annaba, this was based on the descriptive analytical approach to describe the phenomenon theoretically, and its field analyzes, were The questionnaire was used as a basic tool in the research, and was distributed to convenience sample of (120) employees.

The hypotheses were tested, one of the most important results was existence of a statically significant effect of the characteristics of knowledge workers, on the development of the organizational memory, The study concluded with the need to focus on the human element in the forming a society or knowledge workers, by working to develop their skills continuously.

**Keywords:** continuous learning; technology capabilities; knowledge workers; Organisational memory.

**JEL classifications codes:** M53 ; M54 ; M15 ; M12

## مقدمة:

في اطار العولمة والتغير المستمر والسريع لمختلف المجالات في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري على المؤسسات الإستجابة السريعة لهذه التغيرات، حيث لم تتوقف منذ عدة سنوات المقاربات الفكرية على تقديم العديد من المفاهيم والممارسات الإدارية الحديثة التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بتطور الإقتصاد المبني على المعرفة، كون المعرفة أصبحت المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.

بالتالي أصبح التحدي الجديد للمؤسسات حاليا ليس فقط السعي لامتلاك المعرفة والعمل على مشاركتها، وانما في توفير كل السبل لتخزين تلك المعارف والاحتفاظ بها في ذاكرة المؤسسة من أجل الاستخدام المستقبلي، لذا فإن الذاكرة التنظيمية تشير الى أنظمة التخزين وأرشفة الوثائق والتجارب والمعارف وكذا الإسترجاع، التي زادت الحاجة إليها مع تفاقم مشكلة التدفق للبيانات والمعلومات، وتقدم عمر أغلب العاملين لديها، وزيادة خطر فقدانها.

من هذا المنطلق أصبح الاهتمام بتطوير الذاكرة التنظيمية يضمن للمؤسسات امكانية الاحتفاظ بمعارف الأفراد وخبراتهم وتجاربهم، مما يساهم في تهيئة المناخ المناسب لتحقيق الابداع وتسهيل الوصول الى المعارف المتواجدة وتسيير عمليات توليد ونقل المعرفة، ولا يتم ذلك الا من خلال توفير السبل التي تساعد على تخزين، والمحافظة، واستحضار هذه المعارف والمعلومات من الماضي والتأثير بها على الأنشطة الحالية، وتتمثل هذه السبل في ضرورة توفر الجهود والقدرات التقنية لعمال المعرفة، التي تعمل على تسهيل عملية تدفق المعلومات والاتصالات، اضافة الى التعلم المستمر الذي يساهم في تنفيذ العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعرفة وتخزينها في ذاكرة المؤسسة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتفتيحها واستخدامها في حل المشكلات واتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

## الإشكالية:

يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سيدار الحجار ولاية عنابة - الجزائر؟

وتتبع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير للتعلم المستمر على تطوير الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
  - هل يوجد تأثير للقدرات التقنية على تطوير الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟
- أ- الفرضيات:

تندرج الدراسة وفق الفرضيات الأساسية التالية:

## الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد تأثير دال احصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سيدار - الحجار عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد تأثير دال احصائيا للتعلم المستمر على تطوير الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سيدار-الحجار عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- لا يوجد تأثير دال احصائيا للقدرات التقنية على تطوير الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سيدار-الحجار عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## ج- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- التعرف على درجة توافر خصائص عمال المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في ضرورة التعلم المستمر والمرونة في البيئة الديناميكية، وكذا تفسير وتحليل المعلومات، والقدرة على حل المشكلات.
- التعرف على مدى توافر القدرات التقنية لعمال المعرفة، ومهاراتهم في استخدام الوسائل والتقنيات المختلفة والمتطورة، والعمل الجماعي والإتصال والتفاعل بين الأفراد.
- التعرف علاقة تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم نتائج على أساس دراسة واقع مؤسسة سيدار الحجار- عنابة، ومن ثم تقديم بعض المقترحات للمؤسسة محل الدراسة.

#### د- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها، والمتمثلة في كل من عمال المعرفة والذاكرة التنظيمية، فضلا عن قلة الدراسات التي جمعت بين المتغيرن ، وبالتالي سيسهم هذا البحث في تبني هذه المتغيرات فكريا واثراءها نظريا، ودراستها ميدانيا لتشخيص واختبار تلك العلاقة، ومن ثم توضيح ما تفرضه هذه العلاقة من معطيات ايجابية تخدم أهداف البحث، كون الذاكرة التنظيمية تمثل خبرات وتجارب المؤسسة ومعارفها بأشكالها المختلفة والتي تشكل المخزون المعرفي الذي يساهم في دعم القرارات المستقبلية، ولتعدد آثارها الايجابية على المؤسسة، ولتطويرها تحتاج الى التعلم بصفة مستمرة والقدرات التقنية لعمال المعرفة من أجل انسيابية هذه العملية.

#### ه- منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بغية تأطير الجانب النظري والتطرق لمختلف جوانب الموضوع وكذا الاعتماد على الاسلوب التحليلي لجمع

البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم تحليلها واختبارها احصائيا باستخدام برنامج (SPSS V22) ومن ثم استخلاص النتائج .

### أولاً- التأسيس النظري للدراسة:

يمكن تحديد أهم النقاط الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

#### 1. مفهوم عمال المعرفة:

يعتبر عمال المعرفة أولئك الأفراد الذين يمتلكون القدرة على تفسير المعلومات في مجال تخصص معين، والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق الفهم الشامل لمجال العمل، من خلال التحليل المركز والتصميم والتطوير، ويستخدم عمال المعرفة مهارات البحث باستمرار لتحديد وتعريف المشكلات، وتقديم بدائل الحلول.

إن أول من استخدم مصطلح عامل المعرفة هو " بيتر دراكر" وذلك في كتابه الشهير Landmark of Tomorrow (1959)، للتأكيد على التحول من النموذج الاقتصادي الذي كان يعتمد على العمل اليدوي إلى مجتمع المعرفة، مثلما كانت زيادة انتاج العاملين التقليديين تحدي القرن السابق (james & charles, 2007, p 34).

- وقد عرفهم دراكر بأنهم "أولئك الذين يعملون بشكل أساسي ورئيسي على استخدام المعلومات ويُطوِّرون المعرفة ويستخدمونها في محيط العمل". (أبو الجدائل ومحمد فاتح، 2012، الصفحات 58-59)

- وعرفهم Huang بأنهم "العاملين في مجال المعرفة، وهم في الواقع تلك العمال في التنظيم الإداري الذين لديهم حساسية للتغيير، أي أنهم يتكيفون باستمرار مع المتغيرات البيئية عن طرق جمع المعلومات، ومن ثم ترتيب العمل، وينبغي أن لا نتردد في قبول الواقع، بأن جميع العاملين في مجال المعرفة لديهم مكانة هامة في التنظيم" (Huang, 2001, p. 437).

## 2.1. تصنيفات عمال المعرفة:

- يقترح "بريلدوهارمان" هرمية نموذجية من خمسة مستويات لعمال المعرفة الحديثة كمايلي:
- (صالح محمد منصور، 2020، صفحة 173)
- **المستوى الأول معالجي المعرفة:** وهم هؤلاء الموظفون الذين يستخدمون المعرفة من أجل توليد مخرجات روتينية.
  - **المستوى الثاني خبراء المعرفة:** هم أفراد مؤهلون ويعتمدون على خبراتهم في أداء مهامهم.
  - **المستوى الثالث مديرو المعرفة:** وهم الذين يضمنون تنسيق المعرفة ومدخلات الموارد ويديرون مجموعة من الأفراد والأنظمة والتكنولوجيا.
  - **المستوى الرابع مبدعو المعرفة:** وهم الذين يستخدمون المعرفة من أجل تطوير أفكار ومنتجات جديدة وبطريقة مبتكرة.
  - **المستوى الخامس رأس المال المعرفي:** وهم الذين يحولون المعرفة إلى رأس مال.

## 3.1. خصائص عمال المعرفة:

يتميز عمال المعرفة بالخصائص التالية:

- **الانتماء إلى المنظمات المتعلمة:** لكي تنمو المعرفة ولكي تتحول إلى منتجات فإن عمال المعرفة بحاجة إلى الانتماء إلى منظمات تخصصية.(رحيم يونس العزاوي، 2019، صفحة 34)
- **تزايد أهمية التعلم:** حيث أن زيادة فرص التعلم سواء كان التعلم الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، سيمكن الأفراد من اكتساب معارف ومهارات جديدة، حيث يتم تبادل المعارف والخبرات في جميع المستويات التنظيمية، مما يزيد من قدرتهم على التعامل بنجاح

مع المواقف والمشكلات، وبالتالي يؤدي الى الفهم العميق لوظائفهم ومواجهة المشكلات الصعبة في بيئة الأعمال الديناميكية. (حفاظ و عبد الله، 2019، صفحة 56)

- التحسس للمشكلات: حيث من خلال توظيف القدرات العقلية للأفراد والمعارف السابقة ومهاراتهم في حل المشكلات ومعالجتها بايجاد حلول ابداعية يصبح الأفراد لهم قدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات. (العنزي و لوعيل، 2020، صفحة 37)
- الاستعمال المكثف لتقنيات الاتصال والمعلومات: في ظل التأقلم مع المستجدات التقنية، تحتاج المؤسسات إلى أفراد ماهرين في استعمال التكنولوجيات الحديثة، كما تعتبر من العوامل الدافعة لتطوير نماذج الأعمال الجديدة ومواجهة المنافسة الشديدة. (معامير و خماخم، 2021، صفحة 54)

وهناك خصائص أخرى لعمال المعرفة يمكن ذكرها كما يلي :

- عمال المعرفة أكثر استقلالاً، يتمتعون بقوة السيطرة على عملهم والاستقلالية بحكم التمكين؛
- عمال المعرفة يميلون أن يكونو أكثر ولاء للعمل، كما ينتمون لمنظمات متعلمة ومعرفية؛
- العاملين بجال المعرفة يستعملون عقولهم للتفكير وصنع القرارات؛
- لديهم رغبة قوية في تحقيق الأهداف، وهم يجاهدون من أجل الاعتراف بهم من قبل المؤسسة؛
- معظم عمال المعرفة يتقنون المهارات التقنية والمهنية، ومعظمهم لهم سمات شخصية جيدة جداً مثل الرؤية الواسعة، القدرة على التعلم، مستوى عالي من المعرفة؛ (Marquardt, 2002, p. 02)
- أنهم منتجين للمعرفة لا مستهلكين لها، وبالتالي يعطون أهمية كبيرة للبحث العلمي؛

- يعتمدون بكثافة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقواعد المعرفة كوسائل لتسهيل عمليات الحصول على المعرفة وتطويرها وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وتبادلها؛
- يتمتعون بقدرات ذهنية وطاقات فكرية عالية، وامكانيات للابداع والابتكار في الاقتصاد الجديد المبني على انتاج وتوليد المعرفة. (قمري، 2019، صفحة 133)

## 2. مفهوم الذاكرة التنظيمية:

تعتبر الذاكرة التنظيمية العملية التي يتم من خلالها معالجة البيانات والمعلومات التي يتم تخزينها من خلال العديد من الآليات، فهي لها قدرة كبيرة على التعرف على امكانيات المؤسسة والتعلم من الخبرات الماضية. وهناك العديد من الآراء حول مفهوم الذاكرة التنظيمية تتضمن ما يلي: (عادل ، 2007، صفحة 156)

- أحداث ماضية، وعود، وافتراضات وسلوكات؛
  - نموذج من المعلومات المخزنة عن تاريخ المؤسسة والذي يمكن أن يستحضر لدعم القرارات الحالية والتعلم المستمر؛
  - نظم معلومات تستند الى تسجيل المعرفة لغرض جعلها معرفة مفيدة للأشخاص والمشاريع من خلال التطبيقات الاجتماعية مستقبلاً؛
  - مستودعيتهم فيه تزين معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي.
- يعتبر مفهوم الذاكرة التنظيمية مفهوم حديث لا يزال يكتنفه الكثير من الغموض والجدل، لذلك فإن الخروج بمفهوم شامل لها يعد أمراً في غاية الصعوبة كونه ارتبط بمفاهيم متعددة ومتشابهة كتخزين المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعلم التنظيمي. لذا فإن الفصل في مفهوم الذاكرة التنظيمية جلب الكثير من الانتباه.

- قد ذكر في تعريف للذاكرة التنظيمية بأنها تمثل كل مخزون التجارب والخبرات والدروس والحالات والنماذج الفنية، والإدارية الناجحة، فضلاً عن السلبيات والتجارب غير



الناجحة، عملا على تجنبها، وكذلك التأكيد على التجارب والخبرات الناجحة للاستفادة منها وتطويرها". (كمال مصطفى ، 2015، صفحة 370)

- وقد حدد Dieng و Palanyi 1976 بأن الذاكرة التنظيمية تتعدى فكرة كونها مخزن للمعرفة، فهي أيضا " مجموعة من المعارف الصريحة (التي تنتقل عن طريق اللغة، والتي يمكن امتلاكها وإبصالها عن طريق الكتابة أو عرضها بواسطة الوثائق وتخزينها في قواعد البيانات)، والضمنية ( المعرفة التي يملكها الأفراد ولا يدركونها والتي يصعب تحديدها واضفاء الطابع الرسمي عليها، أو التواصل بها عن طريق اللغة)، فهي أوضح تمثيل لمعرفة المنظمة وبصورة دائمة". (Ben Hamad, 2012, p. 82)

## 1.2. أنواع الذاكرة التنظيمية:

تعددت وجهات النظر حول تقديم تصنيف واضح للذاكرة التنظيمية حيث اقترح Ashcraft تصنيفا لها إلى ثلاثة عناصر وهي: (Donvan.B, 2010, p. 17)

- الذاكرة المرحلية: وتمثل المعرفة المتعلقة بالأحداث التي تمت من قبل الأفراد.
- الذاكرة الدلالية: تتمثل في المعرفة التقنية.
- الذاكرة الإجرائية: تتمثل في المهارات المكتسبة.

كما قسمت كذلك الى ثلاث أنواع أخرى يمكن ذكرها كالتالي:(عوادي، رحال، و بن خليفة، 2020، الصفحات 192-193)

- الذاكرة التصريحية: وهي عبارة عن ذاكرة تحتوي على المعرفة الصريحة المتراكمة في ذاكرة الأفراد والمتعلقة بحقائق الأشياء والأحداث.
- الذاكرة الاجرائية: وهي ضمنية وتحتوي على معرفة كيف قدم أو كيف يمكن للبعض القيام به.

- ذاكرة الحكمة: تحتوي على المعرفة الناجمة عن التجارب الشخصية للأفراد.

## 2.2. خصائص الذاكرة التنظيمية:

تحقق المؤسسة الناجحة عددا من المزايا لاستخدامها الذاكرة التنظيمية، فهي تتميز بالخصائصالتالية:

- القدرة على استخدام المعلومات المعتمدة على السياق التنظيمي وتمثيلها في السياق المعرفي، وخاصة ما يتعلق بحل المشكلات والعمليات واتخاذ القرارات؛
- زيادة القدرة على الأتمتة لمساعدة المستخدم في دعم القرار، من خلال تزويده بالمخزون المعرفي المتراكم؛
- القدرة على تمثيل التفكير السببي من خلال الهيكل المفاهيمي الذي يؤدي الى التعلم، والذي يقود الى إبداع وتصنيف موجودات المعرفة الجديدة في المؤسسة؛ (Vasconcelos, Gouveie, & Kimble, 2002, p. 09)
- القدرة على تخزين المعرفة المنتشرة وغير المهيكلة وتوثيقها، وتعبير عن تلك العمليات التي تشمل الادماء والبحث، الوصول، والتي تشير الى أهمية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة؛ (ليلي، 2018، صفحة 49)
- القدرة على استرجاع المعرفة والتي تهدف الى تحديد موقع المعرفة الهامة في المنظمة، ثم استخدامها لدعم عمليات صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية المختلفة عن طريق التواصلوتفاعل الأفراد، حيث تعتمد هذه المرحلة على المرحلتين السابقتين بشكل كبير. (Stien.E & Zwass, 1995, p. 04)

## 2.3. دور خصائص عمال المعرفة في تطوير الذاكرة التنظيمية:

يمكن تحديد دور كل من التعلم المستمر والقدرات التقنية في تطوير ذاكرة المؤسسة التنظيمية كما يلي:

- دور التعلم المستمر في تطوير الذاكرة التنظيمية: يرتبط عمل عمال المعرفة بكمية كبيرة من المعلومات والقدرة على معالجتها وتحليلها، التي تمثل رأسالمهم الرئيسي، كما يحتفظون بمعارف مستتدة على مايمتلكونه من التجارب والخبرات والملاحظات في مخازن ذاكرتهم الخاصة، والتي تعتبر أدوات مساعدة لبناء المعرفة، كما تعتبر أحد المكونات الأساسية المساعدة على ادامة وحفظ المعرفة داخل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وأن هذه الأخيرة تستخدم نظام المعلومات الخاص بها للإحتفاظبالتجارب التي تستفيد منها المؤسسة من أجل توقع الأحداث ومنها اتخاذ القرارات.(صالح محمد منصور، 2020، صفحة 171)

- دور القدرات التقنية في تطوير الذاكرة التنظيمية: ان حفظ المعلومات، المعارف، التقارير الرسمية، ووثائق التصاميم والنقاشات، ومحاضر الاجتماعات، والأفكار والقرارات، والاتصالات، والتجارب السابقةوتوثيقها، من أجل انعاش الذاكرة التنظيمية، يعتمد على أدوات وبرمجيات وطرق الحفظ والاسترجاع، بحيث تكون قابلة للاستخدام، وهذه الأخيرة تحتاج بالدرجة الأولى الى مهارات وقدرات تقنية عالية يتميز بها عمال المعرفة للتعامل مع التطورات التكنولوجية والأنظمة التي تتكامل من خلالها التقنيات، والعمليات، والقواعد والاجراءات، والصلاحيات والتعليمات والقدرات. (العمرى، 2010، صفحة 92)

### ثانيا- منهجية الدراسة الميدانية:

سيتم في هذا المحور تحديد اجراءات الدراسة الميدانية والمتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، الاساليب المستخدمة، أداة الدراسة والحدود المكانية والزمانية.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة سيدار الحجار- عنابة للحديد والصلب، وقد تمثلت العينة في عمال المؤسسة من مختلف المستويات الادارية، حيث تم توزيع 150 استمارة على عينة ميسرة استطاعت الباحثتان الوصول اليها، نظرا لقلة تكلفتها وسهولة الحصول عليها، وامكانية

تعميمها على مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع 130، منها 120 استمارة صالحة، بعد استيفائها على شروط التحليل، حيث بلغت نسبة الاسترجاع 86.66% وهي نسبة جيدة .

### الجدول رقم (1): عدد الاستبانات بتفاصيلها.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الاستبانات الصالحة إلى المسترجعة	نسبة الاستبانات الصالحة إلى الموزعة
150	130	86.66 %	10	120	92.30 %	80 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة .

### 2. الأدوات الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم الاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة منها: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار علاقة التأثير بين المتغيرين.

### 3. أداة جمع البيانات:

تعتبر الاستمارة الأداة الأساسية للدراسة، لذا فقد تم الاعتماد على متغيرين احتوت على (21) فقرة، متغير مستقل تمثل في عمال المعرفة والذي ضم بعد التعلم المستمر وحل المشكلات ب (7) فقرات (من 1 الى 7)، وبعد القدرات التقنية والذي ضم كذلك (7) فقرات (من 8 الى 14)، وكذا المتغير التابع والمتمثل في تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة والذي ضم (7) فقرات (من 15 الى 21)، وعليه فقد تم اخضاع الاستمارة للاختبارات التالية:

- **صدق الأداة:** وذلك للتأكد من أن فقرات الاستمارة تحقق الغرض المطلوب وأن كل فقرة فعلا تنتمي للبعد. وقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الباحثين تخصص ادارة أعمال من نفس الكلية، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل البعض من الفقرات، وحذف بعضها، إلى أن أصبحت بشكلها النهائي.

- **ثبات الأداة:** وللتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستمارة) وصلاحيته للاستخدام والتحليل تم حساب معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ولكي تكون الاستمارة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرو نباخ يساوي المعدل المطلوب وهو أكبر من (0.6). وهذا الجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة.

المتغير	العبارات	معامل الفا كرونباخ
التعلم المستمر	7-1	0.745
القدرات التقنية	13-8	0.809
خصائص عمال المعرفة	15-14	0.834
تطوير الذاكرة التنظيمية	21-16	0.781

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

نلاحظ من خلال نتائج اختبار ألفا كرو نباخ أن جميع المعاملات كانت أكبر من (0.6) وعليه يمكن القول أن جميع فقرات الاستمارة تتمتع بثبات عال.  
4. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية للدراسة:** وقد تمثل في مؤسسة سيدار للحديد والصلب وهي بمثابة عملاق في إنتاج الفولاذ حيث يتربع على مساحة تقدر ب 800 هكتار.

- الحدود الزمانية للدراسة: تم جمع المعلومات في المؤسسة محل الدراسة في جانفي/فيفري 2020/2021.

### ثالثا- النتائج ومناقشة النتائج:

سيتم في هذا المحور الإجابة على التساؤلات من خلال التعرف على مستوى إجابات أفراد العينة، كذلك اختبار الفرضيات من أجل إثباتها أو نفيها.

#### 1. النتائج:

قبل اختبار الفرضيات سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على توفر متغيرات الدراسة.

#### 1.1. التحليل الوصفي للمتغير المستقل عمال المعرفة:

ويتضمن تحليل أبعاد عمال المعرفة والمتمثلة في التعلم المستمر والقدرات التقنية.

- تحليل درجة الموافقة على بعد التعلم المستمر: حيث يتمثل هذا الجدول في التحليل الوصفي لبعد التعلم المستمر وحل المشكلات:

الجدول رقم (03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التعلم المستمر وحل المشكلات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التوفر
يمتلك الأفراد معارف متخصصة في مجال العمل	3.54	1.02	28.81	قوي
يمتلك الأفراد المرونة للتكيف مع المعلومات والبيانات المتغيرة بفضل معارفهم المتخصصة	3.70	0.90	24.32	قوي
لدى الأفراد قدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	3.86	0.78	20.20	قوي
لدى الأفراد رغبة كبيرة في تجديد معارفهم باستمرار	4.01	0.75	18.70	قوي
يمتلك الأفراد القدرة على تطبيق المعارف النظرية والتعلم بصفة مستمرة	3.77	0.85	22.54	قوي

قوي	17.48	0.68	3.89	لدى الافراد القدرة على استنباط المعلومات الخاصة بالعمل وتطبيقها في العمل بكل اريثياحية
قوي	18.82	0.74	3.93	يفضل المعارف التي يمتلكها الافراد ساهمت بشكل كبير في حل المشكلات
قوي	15.48	0.59	3.81	بعد التعلم المستمر

المصدر: من إعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

تشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى التعلم المستمر والقدرة حل المشكلات لدى الأفراد في المؤسسة محل الدراسة كان قوي، حيث سجل متوسطا حسابيا قدر ب (3.81) وهو يقع في المجال المرتفع حسب درجات سلم ليكرت الخماسي، وبتشتت ضعيف بمعامل اختلاف قدر ب (15.48%)، وهذا يدل على تقارب وجهات نظر المستجوبين حول توافر التعلم المستمر وحل المشكلات وكذا القدرة على تحليل وتفسير المعلومات في مجال العمل،

من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التعلم المستمر نجد أنها كانت كلها في المجال القوي، ومن الملاحظ أن تعلم الافراد من خلال المفروضات الدائمة والتجارب والمعارف المتخصصة في مجال العمال يؤدي الى تحقيق الفهم الشامل لمجال التخصص من خلال التحليل المركز، ومن خلال المعلومات المتراكمة فهم يقدمون حصيلة معرفية قوية تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة، بالإضافة الى القدرة على تحليل وتفسير المعلومات المرتبطة بمجال العمل يصبح لديهم مرونة كافية للتكيف مع الكم الهائل من المعلومات والبيانات، مدركين بذلك لقوة التعلم من خلال العمل التجريبي، وأن قدرة الأفراد على حل المشكلات والتنبؤ بها يقوي قدراتهم على الابداع في انجاز الأعمال، أما الجدول التالي فيتمثل في التحليل الاحصائي لبعث القدرات التقنية كالتالي :

## الجدول رقم (04): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدهم القدرات التقنية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التوفر
يتوفر لدى الأفراد في مؤسستنا القدرة على استخدام الوسائل الإلكترونية (الحاسوب)	4.11	0,63	15.32	قوي
تمتلك الأفراد مهارات واسعة في مجال استخدام والتحكم في التقنيات الحديثة	4.08	0,66	16.17	قوي
يتلقى الأفراد التدريب اللازم عند ادخال تقنيات حديثة	3.89	0,86	22.10	قوي
تمتلك مؤسستنا بنية تحتية سمحت بتطوير مهاراتهم	3.94	0,82	20.81	قوي
لدى الأفراد في مؤسستنا الرغبة والطموح لاكتساب مهارات جديدة ومختلفة	3.97	0,78	19.94	قوي
لدى الافراد الرغبة في التعاون والعمل مع بعضهم	3.84	0,77	20.05	قوي
يستطيع الأفراد التعامل مع البرامج والتقنيات المختلفة والمتطورة بفضل مهاراتهم في ظل بيئة رقمية	4.07	0,67	16.46	قوي
بعدهم القدرات التقنية	3.89	0,47	12.08	قوي

## المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي للبعدهم كانت متوفرة بدرجة قوية بنسبة (3.89)، وهذا يدل على امتلاك الأفراد للقدرات التقنية التكنولوجية بدرجة قوية، وحسب قيم الانحراف المعياري (0.47) فإن التشتت ضعيف وهذا يدل على تقارب وجهات النظر في إجابات أفراد العينة حول امتلاك المهارات التقنية.

بالنسبة للفقرات ونظرا للتحويلات الجذرية التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات، فإن القدرات والمهارات البشرية لا بد وأن تتطور استجابة لهذا التحول، وفق ما تفرضه متطلبات عصر المعرفة والمعلومات، وحسب اجابات أفراد العينة فإن الأفراد لديهم القدرة على استخدام التقنيات والتعامل مع التكنولوجيا المتطورة، كما أنهم يتمتعون بمهارات بحثية تمكنهم من تحديد المشكلات المرتبطة بحيز عملهم ثم البحث عن حلول لهذه المشكلات، كما أن تلقيهم



التدريب اللازم يؤدي الى تقليل الفجوة بين ما تمتلكه المؤسسة من مهارات وما ترغب الحصول عليه. من ناحية أخرى فإن العمل الجماعي والتعاون يساهم في الأهداف المرجوة، وهناك اعتراف متزايد من المفكرين حول أهمية وضرة تفاعل الأفراد في شكل جماعات من أجل تبادل الخبرات والتعلم.

## 2.1. التحليل الوصفي للمتغير التابع تطوير الذاكرة التنظيمية: وهذا الجدول يوضح قيم

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع كما يلي:

الجدول رقم (05): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التوفر
يسعى الأفراد بصفة مستمرة لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة	3.77	0.84	22.28	قوي
لدى الأفراد في المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بمعارفهم وخبراتهم في نظام المعلومات	3.84	0.91	23.69	قوي
يستخدم أن الأفراد في المؤسسة الوسائل الإلكترونية للاحتفاظ وتطوير معارفهم	3.84	0.52	13.54	قوي
لدى الأفراد في مؤسستنا قدرة كبيرة لتوليد معارف جديدة ومستحدثة	3.54	1.10	31.07	قوي
يستطيع الأفراد في مؤسستنا الوصول الى احتياجاتهم من المعلومات بكل سهولة	4.09	0.52	13.20	قوي
لدى الافراد في مؤسستنا رغبة كبيرة للمشاركة في المعلومات والمعارف المكتسبة	4.20	0.80	19.04	قوي
تعمل المؤسسة على ترميز المعارف والخبرات في هياكل حفظ على شكل وثائق مخزنة الكترونيا	4.15	0.41	9.87	قوي
متغير تطوير الذاكرة التنظيمية	3.41	0.72	12.59	قوي

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22

تبين من خلال حساب المتوسط العام لل فقرات أن هناك مستوى قوي لتطوير الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة وهذا حسب قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ نسبة (3.89) مع تجانس اجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدره (0.49)، مما يدل على تقارب وجهات نظر المستجوبين حول تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تعد الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة المحور المركزي لدعم تقنية المعلومات، لذلك فإن العمل على ترميز وتوثيق المعارف والخبرات تشكل عاملا مهما لتطوير الذاكرة، بالإضافة الى الاستخدام المستمر لها يساهم في توجيه الأنشطة الحالية للمؤسسة.

### 3.1. اختبار الفرضية الرئيسية: مفادها $H_0$ "لا يوجد تأثير دال احصائيا لعمال المعرفة

على تطوير الذاكرة التنظيمية في مؤسسة سيدار - الحجار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا الجدول يوضح نتائج الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية.

#### الجدول رقم (6): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R_2$	معامل التحديد المعدل $R_2$	قيمة F	الخطأ المعياري	مستوى المعنوية
عمال المعرفة	0.567	0.348	0.329	23.32	0.56	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج SPSS

تبين النتائج أعلاه أن هناك تأثير دال احصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.567) أي 56.7% وهي نسبة جيدة. وأن تطوير الذاكرة التنظيمية بنسبة 34.8% سببه عمال المعرفة والنسبة الباقية المتمثلة في 65.2% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

بما أن مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{sig}=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 0.05$ )، والقيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية يمكن التوصل الى قرار رفض

الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وذلك لوجود تأثير دال احصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

أما فيما يتعلق بتأثير كل من أبعاد عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية فمنا باستخدام اختبار الانحدار البسيط لكل بعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(7): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لبعدها التعلم المستمر وتطوير

#### الذاكرة التنظيمية.

مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	قيمة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sub>2</sub>	معامل الارتباط R	المتغير الفرعي المستقل
0.000	0.593	14.93	0.433	0.455	0.682	التعلم المستمر

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير دال احصائيا للتعلم المستمر وحل المشكلات على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، وقد بلغت نسبة الارتباط 68.2 %، وقد كانت ما قيمته 45.5% لتطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة تفسره التعلم المستمر لعمال المعرفة، والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى، وبما أن مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة يمكن رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى والتي مفادها "لا يوجد تأثير دال احصائيا للتعلم المستمر على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة" وقبول الفرضية البديلة التي تدل على وجود تأثير.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من خلال اختبار الانحدار البسيط تحصلنا على

النتائج التالية:

## جدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لبعدي القدرات التقنية وتطوير الذاكرة

## التنظيمية.

مستوى المعنوية	الخطأ المعياري	قيمة F	معامل التحديد المعدل $R_2$	معامل التحديد $R_2$	معامل الارتباط R	المتغير الفرعي المستقل
0.000	0.564	17.321	0.345	0.367	0.603	القدرات التقنية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برامج SPSS

أما فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية فقد اتضح من الجدول أعلاه أن هناك تأثير للقدرات التكنولوجية على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم رفض الفرضية العدمية وقبول البديلة التي مفادها "وجود تأثير دال احصائيا للقدرات التقنية على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة"، وقد كانت نسبة الارتباط 60.3 % ، وما قيمته 36.7% من التطوير في الذاكرة التنظيمية تفسره امتلاك المهارات التقنية والنسبة الباقية تفسرها عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وقد كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

## 2. مناقشة النتائج:

أشارت نتائج الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، الى وجود مستوى قوي للتعلم المستمر لعمال المعرفة، وهذا المؤشر يدل على أن الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في عملية استقطاب الأفراد جيدة، تعتمد على المعارف المتخصصة مما يتيح المجال للتعلم بصفة مستمرة، واكتساب خبرات من التجارب السابقة والمرونة، والقدرة على حل المشكلات.

كما أظهرت النتائج أن الأفراد يمتلكون مهارات وقدرات تقنية بدرجة قوية، وكذا مهارة التعاون والعمل الجماعي التي تدعم مهارة التفكير الإبداعي، بالإضافة الى رغبة أفراد وطموحهم في التعلم و التحسين المستمر ساهم في تطوير قدراتهم.

كما أشارت نتائج الدراسة الميدانية كذلك، أن هنالك توجه قوي نحو تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وذلك من خلال قدرة الأفراد على توثيق المعارف والخبرات وتخزينها، والسعي نحو تطوير المعارف والمهارات بالرجوع الى أرشيف المؤسسة، والاستفادة من التجارب السابقة لاتخاذ القرارات الحالية والمستقبلية.

أظهرت كذلك الدراسة وجود تأثير دال احصائيا للتعلم المستمر كمتغير مستقل فرعي على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وهي علاقة لابد من تميمها ودعمها.

كما بينت النتائج وجود تأثير دال احصائيا للقدرات التقنية كمتغير مستقل فرعي على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

واستنادا الى النتائج كذلك تبين وجود تأثير دال احصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

### خاتمة:

من خلال هذا البحث تم التطرق الى دراسة تأثير خصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية لمؤسسة سيدار الحجار- عنابة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لجمع المعلومات وتحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من أجل اختبار الفرضيات، وقد تم التوصل الى نتيجة مفادها وجود تأثير دال احصائيا لخصائص عمال المعرفة على تطوير الذاكرة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة. حيث يعتبر عمال المعرفة من أهم مقومات نجاح المؤسسة في ظل بيئة رقمية، خاصة في ظل تطور

التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يستدعي تدعيمهم من خلال الاستثمار في التدريب وتشجيع عمليات التعلم من أجل مواكبة مستجدات العصر وما تحتاجه من مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات المتطورة. بالإضافة الى الاهتمام بالذاكرة التنظيمية من خلال تسهيل عملية اكتساب، توثيق، تبادل المعارف، بالإضافة الى تخزينها والاحتفاظ بها، من خلال توفير آليات داعمة لذلك نظرا لفاعلية الذاكرة في دعم القرارات التنظيمية.

بناء على نتائج الدراسة يمكن تقديم جملة من المقترحات للمؤسسة محل الدراسة كمايلي:

- لابد على المؤسسة محل الدراسة من العمل على الاستثمار في الموارد البشرية التي تشكل القوة الدافعة لها ودعم عمليات التعلم، من خلال ترميتها وتطويرها واختيار أفضل الطرق والأساليب لذلك، وكذا المحافظة عليها.
- التركيز على العنصر البشري في تكوين مجتمع المعرفة أو عمال المعرفة، من خلال العمل دعم عمليات التشارك بالمعرفة وتوليدها وجعلها تدخل ضمن ثقافتها التنظيمية.
- العمل على تكوين قاعدة المعارف والمعلومات المتراكمة، والتي تمثل مزيجا من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث أصبحت عملية تكوين القاعدة والمحافظة عليها ضرورة ملحة للمؤسسة محل الدراسة ضمانا لخطر فقدانها، وتحديثها باستمرار من أجل انعاش ذاكرة المؤسسة التنظيمية.
- العمل على تخزين المعارف لاستخدامها مستقبلا، واحداث التكامل بين كافة أشكال المعرفة التنظيمية الضمنية والصريحة، كون المؤسسة محل الدراسة تمتلك أفراد ذوي معارف وخبرات متراكمة.
- تفعيل دور الذاكرة التنظيمية في دعم قرارات المؤسسة محل الدراسة الحالية والمستقبلية.

في الاخير يمكن وضع أهم الآفاق البحثية للدراسة كما يلي:

- دور الذاكرة التنظيمية في بناء رأس المال البشري للمؤسسة.
- تفعيل عملية اكتساب المعرفة وانعكاسها على التعلم الفردي والجماعي في مؤسسات التعليم العالي.
- دور صناعات المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة في المؤسسات الخدمية الجزائرية.

### قائمة المراجع:

- أبو الجداول، محمد فاتح، (2012)، رأس المال البشري. إدارته، قياسه والاستثمار فيه، بميك للنشر، القاهرة، مصر.
- حفاظ رانية، علي عبد الله، (2019)، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري- دراسة ميدانية بشركة اسمنت عينة التوتة، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، المجلد 6، العدد 2.
- حمود عبد الله، بلال لوعيل، (2020)، قيادة الابداع والابتكار بين حتمية التبنّي وضرورة التفعيل، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، المجلد 8، العدد 1.
- حياة قمري، (2019)، المتطلبات الاساسية لمجتمع المعرفة من أجل تنمية مستدامة، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، المجلد 6، العدد 1.
- عبد اللطيف معامير، رمضان خمّام، (2021)، دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين أداء مبيعات قنوات التوزيع: تكنولوجيا البيع بالتجزئة في المملكة المتحدة، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، المجلد 8، العدد 1.
- غسان عيسى ابراهيم العمري، (2010)، دور تكنولوجيا المعلومات وادارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، السعودية، المجلد 27، العدد 52.
- فراس رحيم يونس العزاوي، (2019)، انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة

السليمانية،. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 67.

- صالح محمد منصور مريم، (2020)، تدريب عمال المعرفة - دراسة وصفية تقييمية لممارسات التدريب بدر الوثائق القومية المصرية ، المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات ، مصر، المجلد 3، عدد 2.

- صالح محمد منصور مريم، (2020)، متطلبات ادارة عمال المعرفة في المؤسسات الاكاديمية- دراسة ميدانية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، مصر، المجلد7، العدد4.

- ليلى غضبان، (2018)، أثر ادارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمجمع صيدال، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، المجلد 5، العدد 2.

- محمد كمال مصطفى، (2015)، موسوعة مئة سؤال في إدارة الموارد البشرية- مع نموذج ارشادي لنظام في إدارة الموارد البشرية، ط1، مصر: مركز الخبرات المهنية بميك.

- مصطفى عوادي، نصر رحال، أحمد بن خليفة، (2020)، تفعيل الذاكرة التنظيمية في تعزيز رأس المال الفكري، مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، جامعة باتنة، المجلد 7، العدد 2

- هادي البغدادي عادل، (2007)، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، الاقتصاد والادارة، جامعة بغداد، المجلد18، العدد 67.

- Ben Hamad, O. (2012), **Management des connaissances et mémoire organisationnelle- Entre perdre connaissance et retrouver li mémoire.** - le cas d'hydro-Québec, University de Québec, Canada.

- Donvan.B, O. (2010), **The Influence if Organisational Memory Mismatches and Coping Stratigies on ERP Outcoms.** The electronic journal information Systems Evaluation, 17.

- Huang, T. (2001), **The relation of training partices and organizational performance in small and medium size enterprise.** educationand training,43(8-9) .



- Marquardt, M, (2002), **Building the Learning Organization** **Mastring the Five Elements For corporate Learning**, Palo Alto, USA, Davies-Black .Publishing ,
- Stien.E, & Zwass, V. (1995), **Actualizing Organizational Memory With Information Systems**, Information SystemsResearch, volum 6,N 02.
- Vasconcelos, j., Gouveie, F., & Kimble, C, (2002), **An Organizational memory Information System Uing Ontologies. Purtogal**: Management and information Systems ,Dpartement of computer science,Univessityof york..
- War james, P., & charles ,(2007), **work and knowledge worckers. USA**: Michigan.