

متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة**دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة****Knowledge management exigencies and their role in implementing and adopting knowledge management A field study the commercial industrial complex Alziban El kantara Mills**ط.د. الهادي بن سديرة، جامعة، بسكرة، elhadi.bensedira@univ-biskra.dzد. عادل بومجان، جامعة بسكرة، boumedjane.adel2007@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/03/22 تاريخ القبول: 2021/05/24 تاريخ النشر: 2021/09/30

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق إدارة المعرفة ، وقد تكون المجتمع المستهدف جميع المسؤولين، كما اعتمدنا على المنهج السببي (Explanatory study)، وفقا لإطار تصوري تأويلي (Interpretation) من خلال العمل على تحديد العلاقة بين المتغيرات، وتحديد درجة الارتباط في ما بينها، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة في هذا البحث.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وأن تطبيق إدارة المعرفة كان بمستوى متوسط، كما أن هناك علاقة قوية بين مستوى متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق وتبني مختلف عملياتها. خلصت الدراسة إلى جملة من المقترحات من أهمها: ضرورة نشر ثقافة تنظيمية داعمة والتوجه نحو تبني هياكل مرنة، إلى جانب المتطلبات التكنولوجية التي تعد كمدخل أساس لتبني إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية : معرفة؛ إدارة المعرفة؛ متطلبات إدارة المعرفة.

تصنيف M12,M190 JEL

Abstract : The purpose of this study is to identify the perceptions of the officials of the commercial industrial complex - Al-Zayban Al-kantara Mills about the level of availability of knowledge management exigencies and its role in the application of knowledge management. The target population includes all the officials, and we have relied on the casual approach - Explanatory study-, according to an interpretive framework by working on determining the relationship between the variables, and determining the degree of correlation between them, as well as the questionnaire was used as a main tool in this study.

The results of the study displayed that the level of availability of knowledge management exigencies in its various dimensions in the institution under study was average, and that the application of knowledge management was at a medium level, and there is a strong relationship between the level of knowledge management exigencies and the application and adoption of its various processes.

The study concluded with a set of proposals, the most important of which are: the necessity to disseminate a supportive organizational culture and move towards adopting flexible structures, on top of that the technological requirements that are considered as a basic entry point for adopting knowledge management.

keyword: knowledge; knowledge management; Knowledge mg.requirementsالمؤلف المرسل: د.عادل بومجان boumedjane.adel2007@gmail.com

مقدمة:

عرفت تطبيقات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال عمقا قويا انعكست نتائجه بشكل واضح على أدائها المتميز وتنافسيتها من جهة، ومن جهة أخرى زيادة قيمة أصولها الفكرية أو ما يسمى برأس المال المعرفي، وتسعى المنظمات إلى الاستثمار أكثر في رأسمالها البشري وتميمته من خلال العديد من الأساليب الإدارية الحديثة، ومن أهمها تبنيها لإدارة المعرفة من خلال التأكيد على عملية التشارك في المعرفة باعتبارها العملية الجوهرية التي من خلالها يتم إبداع وإنشاء معارف جديدة، كما تساهم في تنمية أصولها الفكرية من معرفة، كفاءات، مهارات، خبرات، قدرات، مواقف وسلوكات؛ ولبلوغ ذلك يجب توفير مجموعة متكاملة من الممكنات والمتطلبات الأساسية للتوجه نحو تبني وتطبيق إدارة المعرفة من هذا المنطلق حاولنا الوقوف على العلاقة التفاعلية بين المتطلبات وتطبيق إدارة المعرفة من منظور عملياتها المختلفة من تشخيص وتوليد المعرفة، تحويل المعرفة والتشارك فيها، تخزينها وتطبيق المعرفة.

في بحثنا هذا سوف نقوم بالوقوف على مستوى متطلبات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ودورها في تطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال عرض وتحليل المحاور الأربعة الآتية:

لإطار العام للبحث وإجراءاته

1.1 الإشكالية البحث:

أصبح التوجه نحو تبني إدارة المعرفة وتطبيقها ضرورة حتمية لمواجهة التحديات الجديدة في عصر المعرفة، وما أفرزته من تجليات وآثار مست إدارة المنظمات. فأصبحت المنظمات المؤهلة للبقاء والتي تستطيع المحافظة على تنافسيتها، ليس تلك التي تمتلك المعرفة فقط، وإنما المنظمات القادرة على إدارة معارفها؛ فاكتشاف المعرفة، تبادلها وتشاركها سيما منها المعارف الباطنية ورسملة المعرفة، إلى جانب تخزينها وتطبيقها من أهم العمليات الجوهرية في إدارة المعرفة، كما أن عملية توليد المعرفة تعد المصدر الجوهري لإبداع معارف جديدة، وتنمية رأس المال الفكري للمنظمات.

لزيادة فعالية المنظمات في تميم ورسملة معارفها؛ لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات والركائز الرئيسة لتطبيق إدارة المعرفة، من الهياكل التنظيمية الأفقية المرنة، القيادة الداعمة، تكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية المساندة والابتكارية للتوجه نحو تبني إدارة المعرفة.

من هنا برزت إشكالية بحثنا هذا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي: هل يوجد دور لمتطلبات إدارة المعرفة في تطبيق وتبني إدارة المعرفة بالمنظمات ؟
ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:
- ما مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة ؟

- ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها المختلفة- بالمركب ؟
- هل هناك علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق مختلف عملياتها (تشخيص وتوليد المعرفة، تخزينها، تحويلها والتشارك فيها، تطبيقها)؟

2.1 أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- الكشف عن الواقع الفعلي لمتطلبات إدارة المعرفة بالمركب؛
- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تعزيز متطلبات إدارة المعرفة وتحديد الفجوة بين ما هو متاح وما يجب أن يكون؛
- تبيان المكانة الكبيرة لإدارة المعرفة كإحدى الأساليب الحديثة التي تساهم في تحقيق القيمة، وأهمية المعرفة كمصدر جوهري للميزة التنافسية .

3.1 أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق هذه الأهداف:

- التعرف على مستوى متطلبات إدارة المعرفة ؛
- التعرف على تصورات المبحوثين حول تطبيق وتبني إدارة المعرفة ؛
- تبيان علاقة المتطلبات بتطبيق إدارة المعرفة، وتحديد مكانتها ودورها في تعزيز مختلف عمليات إدارة المعرفة.

4.1 فرضيات البحث: يقوم هذا البحث على :

الفرضية الرئيسية: هناك دور لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني وتطبيق إدارة المعرفة
لنتبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: " هناك دور للثقافة التنظيمية والتوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة ".
- الفرضية الفرعية الثانية: " هناك دور للهيكل التنظيمي في التوجه نحو تبني إدارة المعرفة ".
- الفرضية الفرعية الثالثة: " هناك دور لتكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة المعرفة ".
- الفرضية الفرعية الرابعة: " هناك دور للقيادة التنظيمية في تطبيق وتبني إدارة المعرفة ".

5.1 حدود البحث: يتحدد هذا البحث بما يلي:

- الحدود البشرية: تم إجراء البحث على المسؤولين الإداريين بالمركب.
- الحدود المكانية: اقتصر المجال المكاني للبحث على المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة خلال شهري جانفي وفيفري 2021
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على الوقوف على متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق إدارة المعرفة من منظور مختلف عملياتها الرئيسية.

6.1 مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع المسؤولين الإداريين المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة، والبالغ عددهم (54) مسؤولاً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات المجتمع وتم استرداد منها 50 استبانة، وبعد التدقيق فيها تم استبعاد (05) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي.

7.1 أداة البحث: تتمثل أداة البحث في الاستبانة صُممت لجمع المعلومات وتم تقسيمها إلى قسمين؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية للإداريين، أما القسم الثاني فخصص لدراسة متطلبات إدارة المعرفة موزعة على أربعة ممثلة في: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية؛

من خلال الجدول رقم (01) نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.975) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمختلف الأبعاد كبيرة جداً ومناسبة، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

كما قمنا بالتأكد من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج فيما بعد.

الجدول رقم (01) معاملات الثبات والصدق

| معامل الصدق | معامل الثبات ألفا - كرونباخ | المتغير |
|-------------|-----------------------------|---------------------------|
| 0.951 | 0.906 | متطلبات إدارة المعرفة |
| 0.966 | 0.934 | تطبيق وتبني إدارة المعرفة |
| 0.975 | 0.952 | الاستبانة ككل |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS V17

2. الإطار النظري للبحث:

تعد المعرفة أهم مورد إستراتيجي للمنظمات التي تعتمد على الموارد اللاملموسة كأداة للتنافس، في حين أن إدارتها لا تحظ بفعالية كبيرة في الكثير من المنظمات، خاصة وأن المعارف الجوهرية التي تشكل ميزة تنافسية هي المعارف الجماعية والتنظيمية، وكذا المعارف الضمنية التي يصعب مشاركتها وتوثيقها رسمياً نظراً لطبيعتها الشخصية المتجذرة -معرفة كيف- وارتباطها فقط في ممارسات الأفراد وخبراته (Ahmed, 2016, p. 89)؛ لذا سنقف في بحثنا هذا على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمعرفة، إدارة المعرفة وعملياتها الرئيسية إلى جانب إيضاح متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق إدارة المعرفة.

1.2 مفاهيم ذات صلة بالمعرفة:

وردت العديد من التعريفات للمعرفة، ويتبين من خلالها صعوبة إيجاد تعريف موحد ومضبوط لها، سيما من خلال المداخل التي تطرقت إلى المعرفة وإدارتها، لذا سنقف في البداية على مجموعة من المصطلحات ذات الصلة بها وهي:

البيانات (Data) والمعلومات: ينظر إلى البيانات أو المعطيات على أنها "حدث منفصل، خام تنتج عن ملاحظة أو من خلال المكتسبات (الخبرة)، أو من خلال قياس يكون باستخدام أداة طبيعية أو اصطناعية، كما يمكن أن تكون نوعية أو كمية" (PRAX, 2007, p. 62)؛ أما المعلومة فينظر إليها Prusak and Davenport بأنها رسالة هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، فيكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه وهذا هو الفرق بين المعلومات وبين البيانات التي لا تحدث أي أثر وتكون في شكل معطيات خام (حجازي، 2005، صفحة 54)؛ من خلال التعاريف التي تم استعراضها نجد أن المعلومات هي بيانات تم تحليلها وتنظيمها، هي معطيات مترابطة وهادفة وذات معنى أما البيانات - كما تم الإشارة إليها - فهي معطيات في شكلها الخام لم يتم تحليلها ولا تنظيمها، وغير هادفة في سياق معين .

أما المعرفة: تعرف بأنها "مجموعة ذات مغزى من المعلومات التي تشكل اعتقاداً حقيقياً مبرراً و / أو مهارة تقنية مجسدة." (Nonaka, 1996, p. 205) ؛ إن أهم ما يميز المعرفة هي صفة اللاملموسية (اللامنظورة) القياسية، وهذا الوصف يتماشى مع تعريف المعرفة على أنها " منتج للتفسير والترجمة والتحليل الإنساني ، وهي موجود معنوي غير ملموس لكن لنا القدرة على قياسه وهو يخلق الثروة للمنظمة " (Thomas H . Devanport, 2000, p. 3).

2.2 مفهوم إدارة المعرفة:

أصبح مجال البحث في إدارة المعرفة من المجالات الخصبة في العلوم الإدارية والتي ارتبطت بتطور الفكر الإداري، فينظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها "مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعطي إنتاج، إعادة استخدام، وإمدادات المعرفة في الشركة" (نجم، 2009، صفحة 494). يمكن إيضاح أهم المنظورات التي على أساسها تم إعطاء مفاهيم إدارة المعرفة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): بعض تعاريف إدارة المعرفة

| المؤلفون | التعريف | المنظور (التصور) |
|-------------------------------|--|--------------------------------------|
| Davenport and Prusack 1998 | تنطلق إدارة المعرفة من مصادر موجودة، وقد تكون مسبقاً في المنظمة، مثل نظم إدارة المعلومات، إدارة التغيير التنظيمي، للممارسات إدارة الموارد البشرية | تكامل نظم المعلومات والموارد البشرية |
| Swan et all 1999 | عملية أو ممارسة (إيجاد، اكتساب، أسر، التشارك، الاستخدام) للمعرفة حيثما تكون، يكون لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات. | الموارد البشرية |
| Skyrme 1999 | الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة، والعمليات ذات العلاقة بها مثل (إيجاد، جمع ، تنظيم ، استخدام واستغلال) المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية | الموارد البشرية |
| Mertins et all 2000 | كافة الطرق والأدوات والمعدات الموجودة التي تساهم بطريقة متكاملة في الترويج لعملية معرفة أساسية. | نظم المعلومات |
| Nit Beijerse 2000 | يتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجياً. | الإستراتيجية |
| Newelle et all 2002 | تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بينات مضطربة بدرجة عالية، من خلال القدرة على نقل قاعدة معرفتها (أو يمكن من رفع أصول المعرفة لديها) من أجل ضمان الابتكار المستمر. | الإستراتيجية |

Source : (Ashok, 2004, p. 11)

يتضح لنا من خلال هذه المنظورات ضرورة وجود مجموعة من المتطلبات الرئيسة للتوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة سيما من منظور استراتيجي.

3.2 متطلبات إدارة المعرفة: هناك مجموعة من الممكنات والمتطلبات التي تتوقف

عليها تطبيق إدارة المعرفة وتبنيها في المنظمات، ومن منظور نظمي الإخلال بأحد مقوماتها يؤثر في توجه الإدارة بهذا الأسلوب والممثلة في:

✓ **الهيكل التنظيمي:** يؤدي الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في إدارة المعرفة، حيث يعتبر منطلبا رئيسا لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مقصودة ويمثل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة (المليجي، 2010، صفحة 131). سيتم التطرق فقط لبعض أنواع الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لتبني وتطبيق إدارة المعرفة والممثلة في:

الهيكل المصفوفي: الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل متعدد تقسيم، ويرى البعض عدم موائمة لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائما خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو مشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة؛ وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم (علي سيد، 2013، صفحة 226)، كما أن فعاليته تتوقف على جودة الموارد البشرية والكفاءات الإدارية والتنظيمية؛

✓ **الثقافة التنظيمية:** تؤثر القيم التنظيمية كثيرا في سلوك وموقف أفراد المنظمة، فعندما تتم مشاركة القيم لفترة طويلة تصبح الثقافة نتاجا لتجربة المجموعات والأفراد (Dulipovici, 2006, p. 90)، كما تشير الثقافة التنظيمية إلى نمط المعتقدات والقيم والطرق المكتسبة للتكيف مع الخبرة التي تطورت خلال تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى الظهور في ترتيباتها المادية وفي سلوك أعضائها (Maier, 2007, p. 222)، وعند البحث في البعد الإدراكي المعرفي للثقافة التنظيمية (Bertran, 1991, p. 59) نجد أنها تتمثل في معلومات من مصادر مختلفة والمتمثلة في محتوى و نشاط الثقافة الذي يمكن أن يظهر من خلال العديد من الجوانب (ANASTASSOPOULOS, 1997, p. 471) كالقيم، المعتقدات، الإيديولوجيات الفكرية، والمعايير المشتركة التي تسود الجماعات، الأساطير والقصص في المنظمة (les mythes)، الطقوس الجماعية (rites collectifs)، المقدرات والمحظورات

والأوهام (les tabous) فهي مجموعة المعارف التي تحدد مقاومة الأحداث والإستراتيجيات وعمليات المنظمة، فالمعلومات تلعب دور مهم في حركية المنظمة، وقد أكد Marie-Eleine Lemieux في كتاباته حول: "الثقافة التنظيمية لأنسب إدارة إستراتيجية للمعارف" (Rivard, 2005, p. 296)، انه لتجسيد وتطبيق إدارة المعرفة - ممارستها - في المنظمة يجب امتلاك الأدوات الفعالة، وأفضل الأفراد الذين ينظر إليهم كمصادر -كفاءات - ضرورية؛ لكن التأكيد على امتلاك ثقافة تنظيمية التي تمكن الأفراد من المشاركة والتشارك في المعارف، وما تتطلبه أيضا من ثقة؛ كما بين Miles et Snow أن جميع هذه المكونات للثقافة التنظيمية له تأثير كبير على التطور المعرفي للمنظمة (في إطار التعلم التنظيمي) كما أنه في المقابل فإن التطور الإدراكي - المعرفي - قد يغير الثقافة التنظيمية. أي ينظر للثقافة التنظيمية بمثابة نظام للمعارف (ANASTASSOPOULOS, 1997, p. 470) كما تسمح للأفراد بالتكيف مع محيطهم؛ بذلك أكدت الأدبيات التي اهتمت بإدارة المعرفة على العلاقة الوطيدة بين الثقافة التنظيمية وتبني وتطبيق إدارة المعرفة، فعندما تتبنى منظمة نظام إدارة المعرفة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات الثقافية التي تعززها، فإن كفاءة إدارة المعرفة تكون جد محدودة (Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez, 2014, pp. (137,138)).

✓ **تكنولوجيا المعلومات:** من المهم التأكيد على دور تكنولوجيا المعلومات في مختلف عمليات إدارة المعرفة، حيث تعتمد المنظمات عليها سيما في تخزين المعرفة وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتوزيعها، وبالتالي تعد تكنولوجيا المعلومات كميّس لعملية إدارة المعارف (Rodrigo Valio Dominguez Gonzalez, 2014, p. 139) والتي تشمل على الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى، وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة، وتعرف تكنولوجيا المعرفة الداعمة لنظم إدارة المعرفة بأنها " تلك النظم التي تساعد في اكتشاف المعرفة، و امتلاكها، والمشاركة فيها، وتطبيقها، و التي تستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة كالذكاء الاصطناعي، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، نظم التفكير المعتمد على الحالة، نظم استنباط المعرفة " (غسان، 2009)

✓ القيادة التنظيمية: إدارة المعرفة تستلزم توفر قيادة مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة ، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ، وفهم نتائج الاستخدام. فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي إنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار(زيغان، 2009، صفحة (14،13))؛ وهي ما تتماشى مع نموذج Wallach من حيث أنماط القيادة الموجهة للثقافة التنظيمية من خلال ثقافة داعمة، إلى جانب الثقافة الابتكارية (الإبداعية) وضرورة التخلي عن الثقافة الأوتوقراطية لمحدوديتها في عمليات إدارة المعرفة. يمكن إيضاح أهم هذه المرتكزات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): متطلبات ودعائم إدارة المعرفة .

| الباحثين | متطلبات إدارة المعرفة |
|-----------------------------|--|
| Davenport et all (1998) | التكنولوجيا ، الهيكل التنظيمي ، ثقافة المعرفة ، قنوات نقل المعرفة ، دعم الإدارة العليا . |
| Knapp (1998) | التعلم ، الثقافة والتكنولوجيا |
| Van Buren (1999) | القيادة ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة ، التكنولوجيا ، المعلومات |
| Grover and Davenport (2001) | الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة ، تكنولوجيا المعلومات |
| Gold et all (2001) | التكنولوجيا ، الهيكل ، الثقافة التنظيمية |
| Nemati (2002) | الثقافة ، الهيكل التنظيمي ، تكنولوجيا المعلومات ، دعم الإدارة |
| Lee and choi (2003) | التعاون ، الثقة ، الهيكل التنظيمي ، المهارات ، تكنولوجيا المعلومات |
| Chuang (2004) | تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، الموارد البشرية . |
| Yeh et all (2006) | ثقافة المنظمة، الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية، القيادة |

Source : ching – chiao yang et all .knowledge management enablers in liner shipping . journal of transportation research. part E45 .2009. PP (893 ,903) .

نقلا عن : (داسي، 2014، صفحة 81)

4.2 عمليات إدارة المعرفة:

يعتبر I.Nonaka بأنها عمليات ديناميكية وذلك منذ خلقها في التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمات، حيث تعتمد المعرفة على محيط مشاركة محدد، ومن ثمة تعتمد على وقت ومكان محددين، كما يرى أن المعرفة هي عملية بشرية ترتبط أساسا بالتفاعل البشري (رفاعي، 2008، صفحة 9)؛ من خلال تتبع المساهمات البحثية للعديد من المفكرين في مجال إدارة المعرفة، سنقوم بدراسة عمليات إدارة المعرفة من خلال أربعة عمليات أساسية وهي: تشخيص وتوليد المعرفة، المشاركة في المعرفة وتحويلها- التشارك-، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة.

شخيص وتوليد المعرفة: من خلال تجربتنا، وممارستنا (المعرفة العملية)، ومعارفنا نقوم بانتقاء وحصر المعلومات الضرورية لتطوير معارفنا، والتي نحتاجها أكثر في اتخاذ القرار، وبالأخص في الإبداع في المؤسسة، فالمعلومات لا تتحول آليا إلى معرفة، لأنه يتم استخدامها، التشارك فيها بين الأفراد، كما يمكن أن نعتمد عليها من مصدر تكنولوجي، لذا يجب على المسيرين تهيئة وخلق الشروط المناسبة لاستغلال المعارف الفردية والتنظيمية من أجل تسهيل إدارتها " (Rivard, 2005)؛ كما أن التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة يتعلق أساسا بإنشاء (توليد) المعرفة وتحويلها، فهما بمثابة عمليتان أساسيتان في إدارة المعرفة (Rivard, 2005, p. 17)؛ ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (عليان، 2012، صفحة 67)؛

✓ خزن المعرفة: تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (المحياوي، 2005، صفحة 73) .

✓ **نشر المعرفة:** تشير إلى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة، إن عملية نقل المعرفة يستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة.

✓ **تطبيق المعرفة:** يعرف استخدام المعرفة بأنه آلية تتضمن استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع. ومن المؤكد بأن جميع عمليات المعرفة ما لم تعد لاستخدامها فإنها تذهب هباء. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالمعرفة قوة إذا طبقت (عليان، 2012، صفحة 71)؛

3. الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث الأساسية واختبار فرضياته

فيما يلي سنقف على واقع و تصورات إطارات ومسؤولي المركب الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة نحو مستوى متطلبات إدارة المعرفة، ودورها في تطبيق إدارة المعرفة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولمجوروف-سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي يوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (04): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجوروف - سمرنوف).

| المتغير التابع: تبني وتطبيق إدارة المعرفة | | | المتغير المستقل: متطلبات إدارة المعرفة | | | |
|---|--------|---------------------------------------|--|--------|---------------------------------|-------|
| مستوى (الدلالة sig) | قيمة Z | البعد | مستوى (الدلالة sig) | قيمة Z | البعد | الرقم |
| 0.149 | 1.140 | تشخيص وتوليد المعرفة | 0.447 | 0.826 | الثقافة التنظيمية | 1 |
| 0.614 | 0.758 | المشاركة في المعرفة وتحويلها | 0.621 | 0.754 | الهيكل التنظيمي | 2 |
| 0.577 | 0.780 | تخزين المعرفة | 0.731 | 0.688 | تك. المعلومات | 3 |
| 0.299 | 0.974 | - تطبيق المعرفة | 0.379 | 0.910 | القيادة | 4 |
| 0.959 | 0.507 | تبني وتطبيق إدارة المعرفة على نحو عام | 0.829 | 0.625 | متطلبات إدارة المعرفة (إجمالاً) | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSSV 17.

1.3 الإجابة عن أسئلة الدراسة :

مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة ؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

جدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد إدارة المعرفة

| أبعاد متطلبات إدارة المعرفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| - الثقافة التنظيمية | 2,8578 | 0,8197 | 3 | متوسط |
| - الهيكل التنظيمي | 2,8222 | 0,7534 | 4 | متوسط |
| - تكنولوجيا المعلومات | 3,3500 | 0,8829 | 1 | متوسط |
| - القيادة التنظيمية | 2,8889 | 0,8692 | 2 | متوسط |
| متطلبات إدارة المعرفة على نحو عام | 2,9602 | 0,6843 | — | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSSV 17.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في المركب جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعادها مجتمعة (2,9602) وانحراف معياري (0,6843)، ونرجع تفسير هذه النتائج إلى أن المؤسسة لا تولي اهتماماً كبيراً لتبني مرتكزات إدارة المعرفة كفلسفة تسييرية تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتكاتف الموارد البشرية وتعاونها ونشر ثقافة تنظيمية داعمة لها إلى جانب الاهتمام بالتكنولوجيا؛ حيث إن جميع المتطلبات هي الأخرى كانت بدرجة متوسطة من القبول حسب اتجاهات آراء المبحوثين (احتلت فيها بعدى تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية من حيث الأهمية النسبية الأولتين على الترتيب)

2 - ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها المختلفة - بالمؤسسة محل الدراسة؟ للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن أبعاد تطبيق إدارة المعرفة

| أبعاد إدارة المعرفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| - تشخيص و توليد المعرفة | 2.7889 | 0.9060 | 4 | متوسط |
| - المشاركة في المعرفة و تحويلها | 2.8578 | 0.7306 | 3 | متوسط |
| - تخزين المعرفة | 3.0356 | 0.8731 | 2 | متوسط |
| - تطبيق المعرفة | 3.0444 | 0.8943 | 1 | متوسط |
| تبني إدارة المعرفة على نحو عام | 2.9392 | 0.7364 | / | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى تبني وتطبيق إدارة المعرفة على نحو عام جاء بدرجة قبول متوسطة هو الآخر، بمتوسط حسابي 2.9392 وانحراف معياري 0.7364 وهو ما يعكس أيضاً توجه الإدارة العليا والقيادة الداعمة لها على نحو الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة بالتركيز أكثر على تطبيق المعرفة وتخزينها بمتوسط حسابي يفوق 3.

هل هناك علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتطبيق مختلف عملياتها (تشخيص وتوليد المعرفة، تخزينها، تحويلها والتشارك فيها، تطبيقها) بالمركب الصناعي التجاري مطاحن الزيبان القنطرة؟

2.3 اختبار الفرضيات:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة للبحث.

جدول (07): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المح | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-------------|---------------|
| الانحدار | 15,626 | 4 | 3,907 | 18,976 | ,000 |
| الخطأ | 8,235 | 40 | 0,206 | | |
| المجموع الكلي | 23,861 | 44 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

معامل التحديد ($R^2=0,655$)؛ معامل الارتباط ($R=0,809$) من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (18,976)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرين قد تحققت، وبذلك نستدل على صلاحية النموذج لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي :

" يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة وبين تبني وتطبيق المعرفة في المركب الصناعي التجاري- القنطرة "

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " متطلبات إدارة المعرفة "، و طبيعة العلاقة بينها و بين تبني إدارة المعرفة وتطبيقها، والتي تم تمثيل نتائجها من خلال الجدول الموالي.

الجدول (08): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات الارتباط والتأثير لأبعاد المتغير المستقل المتطلبات(الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية) ودورها في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها

| مستوى الدلالة T | قيمة T المحسوبة | Beta | الانحراف المعياري | B | المتغيرات المستقلة |
|-----------------|-----------------|--------|-------------------|--------|----------------------------------|
| 0,677 | -0.419 | -0.069 | 0.148 | -0.062 | الثقافة التنظيمية |
| 0,297 | 1.057 | 0.174 | 0.161 | 0.170 | الهيكل التنظيمي |
| ***0,000 | 3.827 | 0.0432 | 0.094 | 0.360 | تكنولوجيا المعلومات |
| 0,002 | 3.401 | 0.0424 | 0.106 | 0.359 | القيادة التنظيمية |
| ***0,000 | 7.473 | 0.725 | 0.108 | 0.809 | متطلبات إدارة المعرفة (بشكل عام) |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17 .

$$R=0.809 ; R^2= 0.655 ; R^2_a=0.620$$

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

◀ يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لمتطلبات إدارة المعرفة (على نحو إجمالي) في تبني وتطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر وتصورات إطارات ومسيري المركب، إذ بلغت قيمة T : (7.473) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.809)، فيما بلغ معامل التحديد المعدل $R^2_a=0.620$ و تفسير ذلك (62 %) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع تبني إدارة المعرفة) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد، و باقي النسبة (38%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في تبني إدارة المعرفة وتعدددها وتوضح هذه القيمة المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية التي تنص على وجود دور أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة، كما يقدم الجدول أعلاه درجة التأثير $Beta$ (β) (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في تبني وتطبيق إدارة المعرفة من منظور عملياتها، حيث كانت المعاملات التي لها معنوية تتمثل فيبعدين فقط وهما :

◀ تبين وجود مساهمة ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) للبعدين الآتيين: تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية من خلال الاعتماد على مستوى الدلالة (t) التي كانت قيمها أقل من 0.05

◀ بينما لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعدين المتبقين: الثقافة التنظيمية والهيكلي التنظيمي، كما كانت العلاقة عكسية بين الثقافة التنظيمية وتبني إدارة المعرفة؛ هذا ما يوحي الى الممارسات التي تعيق التوجه نحو تطبيق إدارة المعرفة من ثقافة بيروقراطية ترتبط ارتباطا وثيقا بالهياكل التنظيمية التقليدية والتي تعتمد على درجة عالية من الرسمية وإتباع هرمية السلم التنظيمي الأمر الذي يحد من التطبيق الفعال والتوجه نحو تبني إدارة المعرفة) قيود تنظيمية).

ثانيا: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)

ليبان مدى تأثير كل المتغيرات الدالة في تبني إدارة المعرفة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)

الجدول (09): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة المؤثرة في تطبيق وتبني إدارة المعرفة.

| المتغير | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² |
|---|------------------|------------------------------|
| تكنولوجيا المعلومات | 0,692 | 0,478 |
| تكنولوجيا المعلومات و القيادة التنظيمية | 0,802 | 0,644 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

✓ **نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:** من خلال النتائج السابقة نجد أن قوة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية (معا) و تبني إدارة المعرفة هي (0,802) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R). بينما فسر هذين البعدين معا (64,4%) من التباين في مستوى المتغيرة التابعة وذلك بالاعتماد على قيمة (R²) ، و نجد أن متغيرة تكنولوجيا المعلومات كانت أول المتغيرات المفسرة الداخلة إلى النموذج لان لها أكبر معامل ارتباط بسيط مع المتغير التابع و حتى عند مقارنتها بباقي الأبعاد الأخرى في نموذج البحث نجد أنها ذات مستوى مرتفع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب تصورات مبحوثي الدراسة-الجدول(5)، وبالتالي أكبر قيمة إحصائية (t)

✓ 4. نتائج البحث وتوصياته:

1.4 نتائج البحث: يمكن إبراز النتائج التي تم استنتاجها من هذا البحث في:

- مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في المركب جاء متوسطا
- كما كان مستوى تبني وتطبيق إدارة المعرفة في المركب من وجهة نظر عينة المبحوثين بدرجة قبول متوسطة أيضا؛
- هناك علاقة عكسية للثقافة التنظيمية بالنسبة للأبعاد غير المؤثرة (غير دالة) والتي ليس لها دور في هذا البحث إلى جانب الهيكل التنظيمي.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة- بأبعادها المختلفة- وبين تطبيق المعرفة في المركب الصناعي التجاري- مطاحن الزيبان القنطرة

2.4 مقترحات البحث:

- ضرورة الاهتمام بالمعارف الضمنية والعمل على رسملتها لما تشكله كمصدر للمزايا التنافسية من خلال المناقشات وجلسات العمل (العصف الذهني).

- ضرورة الاعتراف بالمعارف الجماعية والتنظيمية كموارد جوهرية تنافسية صعبة التقليد والمحاكاة، والاهتمام بها أكثر.

- ضرورة إعادة تنظيم المركب والتوجه نحو تبني هياكل مرنة ونشر ثقافة تنظيمية داعمة؛

- إلى جانب اهتمام المؤسسة بتخزين المعرفة وبالبنية التحتية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال يجب أن تولي أيضا بالاتصالات بين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرار، والتفاعل وتحويل المعارف فيما بينهم.

- يجب على الإدارة العليا أن تدعم تبني عمليات إدارة المعرفة، وأن تولي لها اهتماما مقبولا لما لها من آثار على تحسين أداء المؤسسة سيما المتعلقة بإبداع معارف جديدة وتطبيقها.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- الجنابي، أكرم سالم (2013) إدارة المعرفة في بناء الكيفيات الجوهرية. الطبعة الأولى. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 2- المليجي، رضا إبراهيم (2010) إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. الطبعة الأولى. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر. 2010.
- 3- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة . القاهرة . جمهورية مصر العربية: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- 4- السعيد مبروك (2013) الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات. الطبعة الأولى. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. الإسكندرية. مصر.
- 5- الزبادات، محمد عواد أحمد (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 6- خالد زيغان، أحمد الخطيب (2009) إدارة المعرفة ونظم المعلومات. الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إربد. الأردن. جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- 7- عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم قنديلجي و العمري غسان وآخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان . الأردن: دار المسيرة.
- 8- عيسى إبراهيم العمري غسان. (2009). دور الروافد الفكرية والجنور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة ، 1-41.

9- ممدوح عبد العزيز رفاعي. (2008). الإدارة الإستراتيجية للمعرفة . جامعة عين الشمس . مصر .

10- مؤيد يوسف نعمة الساعدي. (2006). التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية. رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال . جامعة بغداد، العراق.

11- وهيبه داسي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة. دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . رسالة دكتوراه في علوم التسيير . جامعة بسكرة، 2013-2014 .
المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ahmed, H. (2016). The Role of Knowledge Management In Developing The Talents Performance In Organization. *International Journal of Management and Applied Science, Vol 2, No 12* .
- 2- ANASTASSOPOULOS, J. (1997). *Strategor. Politique générale de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- 3- Ashok, J. (2004). *knowledge management an integrated Approach England*. Prentice Hall.
- 4- Bertran, Y. (1991). *culture organisationnelle*. Qubec : Presses de l'université du Qubec.
- 5- *Knowledge Management Systems*2007BerlinGermanySpringer
- 6- Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development2014*Journal of Technology Management and Innovation vol 9 Issue 1(131-147)*
- 7- Mentins and others, .. P. (2001). *Knowledge management . best practices in Europe*. berlin: springer – verlag berlin . heidelberg.
- 8- Nonaka, I. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology In Society , Vol 18 (No 2)*, pp(203-218).
- 9- PRAX, J. –Y. (2007). *le manuel du knowledgge management. 2^{eme} Édition*. Paris : Polia editions. Dunod.
- 10- Rivard, L. (2005). *Etapes d'implantation d'un systèmede gestion de connaissances Sous la direction de Lucie Rivard et de Mrie Christine Roy .Gestion stratégique des connaissances*. Canada: Les presses de l'université Laval.
- 11- The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations 2017*Journal of Scientific Achievements Vol. 2*No. 2pp(1-27)
- 12- The theoretical foundations of knowledge Management2006*Knowledge Management Research and Practice vol 4*Issue 2(83-105)
- 13- Thomas H . Devanport, L. P. (2000). , working knowledge . how organisations manage what they know . *harvard business school press* .