

"إدارة المعرفة كمدخل لبناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية"

"دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه"

د. بن زكورة العونية

الملخص

تعتبر إدارة المعرفة عن مجموع العمليات التي تسمح بتوليد المعرفة داخل المؤسسة، اختيارها، تنظيمها ومن ثم استخدامها في مختلف الأنشطة المتعلقة بها لإيجاد الحلول والمشاكل التي تواجهها.

تحاول هذه الدراسة التعرف على علاقة إدارة المعرفة بإستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، أين اعتمدت على دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه. تمحورت أبعاد الدراسة حول تعريف إدارة المعرفة وكذا الإستراتيجية ومن ثم تبيان أثر إدارة المعرفة على عناصر الإستراتيجية.

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين عمليات إدارة المعرفة والمكونات الرئيسية للإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إستراتيجية المؤسسة ، المؤسسة الاقتصادية.

*أستاذ، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر الجزائر.

مقدمة:

تمثل المعرفة أحد أهم المصادر الإستراتيجية للتعبير عن مستوى نجاح أو فشل المؤسسات في ظل التغيرات المتسارعة للمحيط، حيث تمثل هذه الأخيرة موردا هاما في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع.

ترتبط إدارة المعرفة بتغيرات ومستجدات العصر الحالي، فهي من أهم مدخلات التطوير التي ساعدت المؤسسة في تحسين مؤشرات أدائها. حيث يعبر تبني إستراتيجية وتقنيات إدارة المعرفة على قدرة المؤسسة على بناء إستراتيجية تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية.

١- الإشكالية: إن ربط إدارة المعرفة بالإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية من الموضوعات الحديثة، كون العلاقة بينها تعبر عن أسس اتخاذ القرار في المؤسسة، مسار أنشطتها وبالتالي التعرف على مستوى تحقيق الأهداف.

عليه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تؤثر إدارة المعرفة على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية؟

بناء على هذا يتم تقسيم البحث إلى العناصر التالية:

أولاً: مدخل نظري لإدارة المعرفة

ثانياً: عموميات حول إستراتيجية المؤسسة

ثالثاً: علاقة إدارة المعرفة بإستراتيجية المؤسسة

رابعاً: دراسة أثر إدارة المعرفة في بناء إستراتيجية المؤسسة الجزائرية للمياه

٢- أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإطار النظري لإدارة المعرفة ومكوناتها

- التعرف على أسس بناء إستراتيجية المؤسسة

- توضيح العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بإستراتيجية المؤسسة.

٣- أهمية الدراسة: تتمحور أهمية البحث في:

- الدور الفعال لإدارة المعرفة في بناء إستراتيجية المؤسسة.

- تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة كأسلوب حيوي يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- التوجه الحديث لمجمل الدراسات نحو التعرف على إدارة المعرفة كمنظور جديد في تسيير المؤسسة .

٤- منهجية البحث: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب للتعرف على المضمون النظري لمفهوم إدارة المعرفة وإستراتيجية المؤسسة، أما لدراسة الحالة فقد اعتمدنا على أسلوب توزيع الاستبانة لمعرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة وعلاقتها ببناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أما فيما يتعلق بأسلوب الدراسة، فقد تم الاعتماد على المسح المكتبي لمختلف الكتب والمقالات العلمية المحكمة سواء منها الورقية أو الالكترونية، وبرنامج الحزم الإحصائية spss في الجانب التطبيقي.

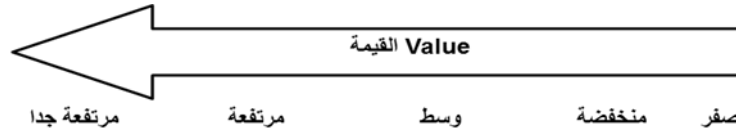
أولاً: مدخل نظري لإدارة المعرفة

يهدف التوجه نحو دراسة موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها و دراستها من مختلف الزوايا للتمكن من ضبط مفاهيمها وتجسيدها على أرض الواقع، وعليه سنتناول ما يلي.

١- المعرفة ومكوناتها: قبل الولوج في موضوع إدارة المعرفة سنحاول تسليط الضوء على المعرفة ومكوناتها.

❖ مفهوم المعرفة: تعبر عن مجموع التجارب والقيم والمعلومات وكذا آراء الباحثين التي تسمح بتوفير إطار للتقييم وخلق المعلومات الجديدة، حيث تستقر هذه المعرفة في عقول الأفراد و في قاعدة بيانات المؤسسات وتكون قيمة المؤسسة حسب الشكل أدناه (Butter T, 2011, p2).

الشكل ١: قيمة المعرفة في المؤسسة



المصدر: (Fernandez & Sabherwal, 2010, p20)

حيث تعتمد المعرفة على بعدين أساسيين:

الشكل ٢: أبعاد المعرفة



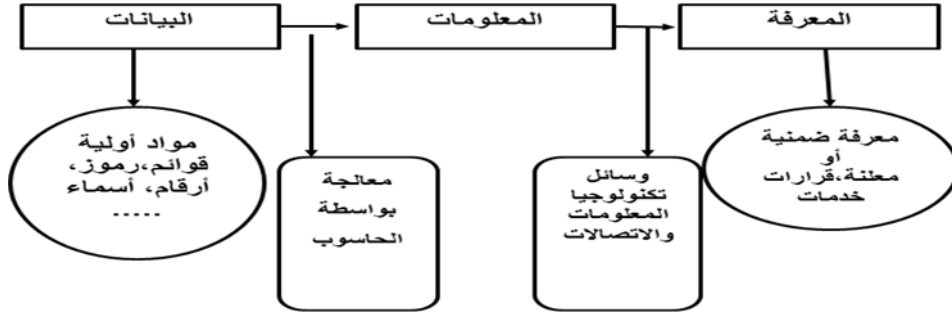
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (الناصر ٢٠١٥، ص ٤)

تتكون المعرفة من مجموع البيانات والمعلومات، حيث تمثل البيانات مجموعة الحقائق الموضوعية غير المترابطة والمقدمة دون أحكام أولية

مسبقة، إلى جانب معلومات يتم تصنيفها وتحليلها ومن ثم وضعها في إطار واضح ومفهوم لمتلقي البيانات أو المعلومات (عصام، ٢٠٠٩).

فيما يخص المعلومات فهي أسماء أو أرقام مجردة من أي تفسير ويرمز لها عادة في الحوسبة وبناء قواعد البيانات بمجموعة البيانات Bytes التي تكون في السجل أو القيد Record (العلي ٢٠٠٦، ص ١٨)، فتوفر المعلومات يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة، كما أنها تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة. كما أن البيانات والمعلومات ترتبط بالمعرفة من خلال استقرائها وتحليلها لاستنباط النتائج التي تكون المعرفة (العلي، ٢٠٠٦).

الشكل ٣: العلاقة بين المعلومات، البيانات والمعرفة

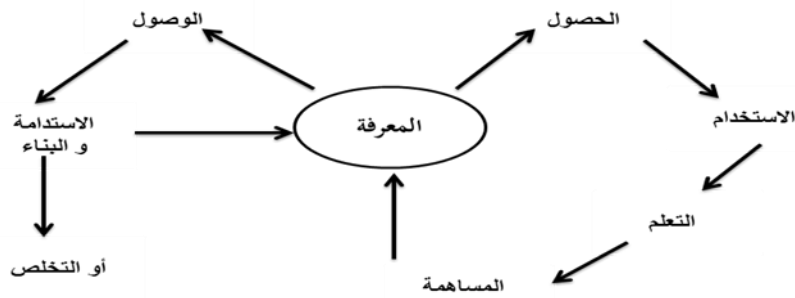


المصدر: (عليان، مصدر سابق، ص ٦٩)

ب- تعريف إدارة المعرفة: تعددت المفاهيم بحسب الجهات المعرّفة لها، فنجد (عليان ٢٠١٢، ص ٦٩):

- ❖ تعبر عن الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة بهدف التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاطها و جعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين الأفراد والأقسام والوحدات بداخلها، مما يسمح برفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.
 - ❖ تمثل تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يتم تحقيق أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.
 - ❖ مجموع العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ، اختيارها، تنظيمها استخدامها ، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة في تسيير الأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.
 - ❖ تشتمل تعريف و تحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة و العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط للصلق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات، بما يحقق أهداف المنظمة.
- عموما إدارة المعرفة ، مجموع العمليات والبيانات التي تسعى المؤسسة إلى امتلاكها ، تحليلها ، تنظيمها وتحويلها إلى معرفة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة وكذا تحقيق الميزة التنافسية، كما أن إدارة المعرفة لها دورة حياة تمر بها موضحة في الشكل التالي (عصام، مرجع سابق، ص ٣٢):

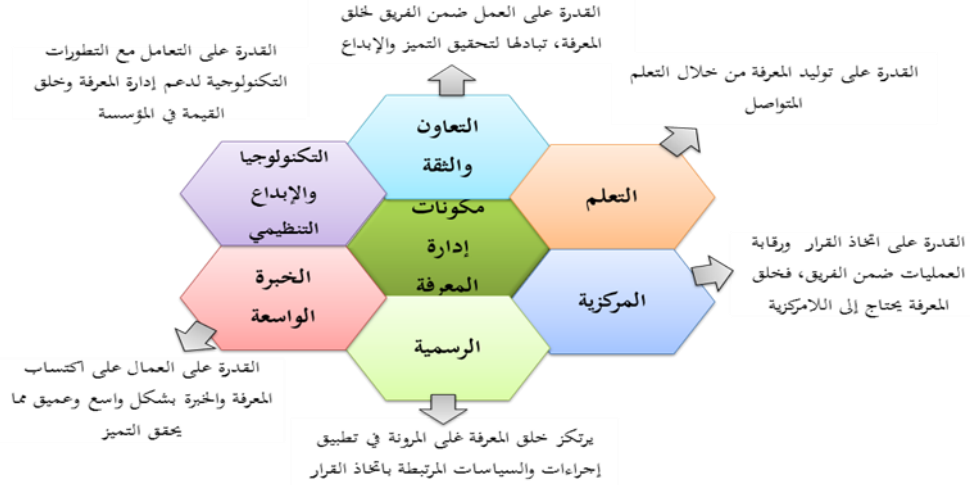
الشكل ٤: دورة حياة المعرفة



المصدر: (Dalkir, 2005, p32)

ت- مكونات إدارة المعرفة: تشمل مجموعة من العناصر التي تضمن نجاحها وتتمثل في:

الشكل ٥: عناصر إدارة المعرفة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (الزيادات، ٢٠٠٨، ص ٦٧-٦٨)

٢- أهداف ووظائف إدارة المعرفة: تسعى إدارة المعرفة إلى خلق المعرفة اللازمة ونشرها من أجل تطوير نشاط المؤسسة، وذلك من خلال بناء النظام المعرفي وإدارته بأسلوب يحقق التميز والإبداع للفريق ككل. كما تعمل على إعداد البنية التحتية اللازمة من حواسيب وبرمجيات، وسائل اتصال، الاهتمام بالثقافة الإبداعية للعمال وتقاسمها وكذا إرساء الأطر القانونية والأخلاقية للمعرفة، زيادة على وضع نظام خاص بالحوافز وتنمية العنصر البشري (عليان مرجع سابق، ص ١٧٤).

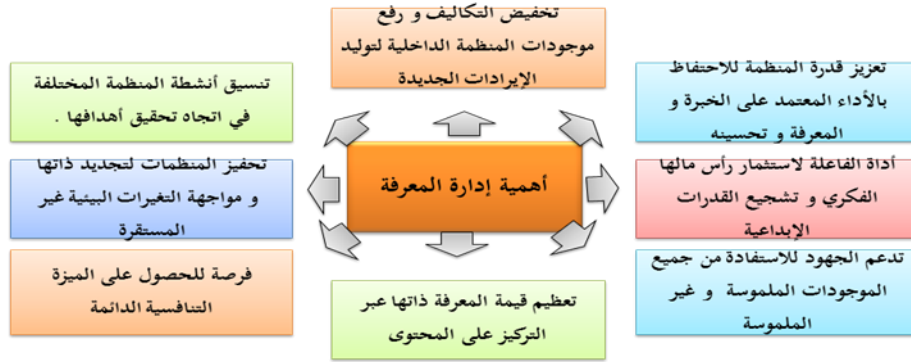
الشكل ٦: أهداف ووظائف إدارة المعرفة



المصدر: (الملكاوي ٢٠٠٧، ص ٨)

٣- أهمية إدارة المعرفة: يسمح تبني مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة بالحصول على مجموعة من المزايا الإيجابية التي تساعد في تحديد الفرص المتاحة وكذا التوفيق بين الاستراتيجيات التنظيمية والأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة (البلاوي ٢٠٠٧، ص ٨).

الشكل ٧: أهمية إدارة المعرفة



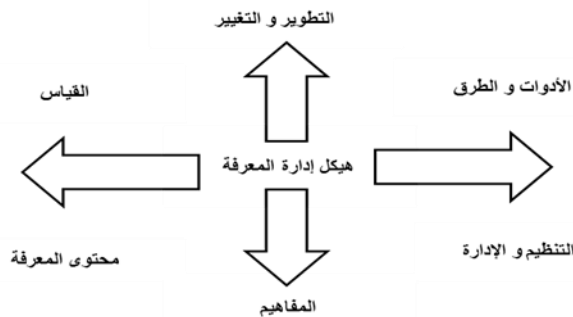
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على اللاوي مرجع سابق

٤- أبعاد ومبادئ إدارة المعرفة: يعتمد مفهوم إدارة المعرفة على مجموعة من الأبعاد والمبادئ الأساسية

أ- أبعاد المعرفة: يبين Duek أن لإدارة المعرفة ثلاثة أبعاد أساسية(عصام مرجع سابق،ص٧٠):

- ❖ البعد التكنولوجي: كمحركات البحث ، الكيان الاجتماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تساهم في معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ومن ثم تحقيق التميز.
- ❖ البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة : يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم في وإدارتها بصورة فاعلة و تخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، بتحديد الطرق والتسهيلات والوسائل المساعدة لكسب قيمة اقتصادية مجدية.
- ❖ البعد الاجتماعي: يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد والمشاركة في الخبرات الشخصية بهدف بناء فرق عمل ر شبكات فاعلة من العلاقات لدعم روح الفريق وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

الشكل ٨: أبعاد إدارة المعرفة



المصدر: (البلادي، مرجع سابق، ص١٠١)

ب- مبادئ إدارة المعرفة: تعبر عن مجموعة الأسس التي تبنى عليها إدارة المعرفة والتي تسمح بنجاح المؤسسة وتتمثل في ما يلي:

- الاستثمار في مختلف أصول المؤسسة (رأس المال و الأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة كتجميع المعرفة ، تخزينها،تقاسمها و تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات و البنية التحتية).

- تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا ومحاولة خلق مزيج التميز.
 - احترام وتحفيز مبدأ اكتساب المعرفة
 - الاستفادة من خرائط المعرفة للتعرف على المشكل وتوضيح أسبابه ومن ثم إيجاد الحلول الممكنة له.
 - تحسين وظائف (بحوث التسويق، تصميم و تطوير المنتج، إدارة الموارد البشرية...) المؤسسة بالاعتماد على إدارة المعرفة.
 - استمرارية إدارة المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على رصد محيطها
 - بناء على هذه المبادئ يمكن استنتاج خارطة المعرفة التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تعتمد على (
- :Zack M1999,p134)

- المعرفة الجوهرية: اقل حجم ومستوى من المعرفة الذي ينبغي توفره لدى المنظمة لمواجهة المنافسة.
- المعرفة المتقدمة: تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية بناء على مستوى جودة المعرفة لديها.
- المعرفة الابتكارية: معرفة تسمح للمنظمة بقيادة القطاع الذي تنشط فيه.

الشكل ٩: خريطة المعرفة



المصدر: (zack, 1999, ١٣٤)

ثانيا: عموميات حول إستراتيجية المؤسسة

تعتبر الإستراتيجية عن النشاط الأكثر وعيا بالتغيرات الديناميكية المحيطة بالمؤسسة، سواء كانت فرص وتهديدات أو نقاط قوة وضعف للمؤسسة مما يساعدها على اكتساب رؤية مستقبلية في عملية اتخاذ القرار.

١- مفهوم الإستراتيجية: اختلف الكتاب والمنظرون في تعريفها فنجد (حيرش ٢٠١٢، ص ٢٥):

- الإستراتيجية عند Alfred Chandler "هي تحديد لأهداف المنشأة على المدى الطويل وتحضير العمليات وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها".
- ويرى Michael Porter "الإستراتيجية هي خلق موقع فريد ومتمن خاص بمجموعة من الأنشطة ومختلف عن موقع المنافسين".
- ويعرفها Henry Mintzberg "الإستراتيجية هي خطة ونموذج ومناورة وموقع وأفق".

عموما يمكن القول، أن الإستراتيجية هي الخطة التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد تحقيقها وكذا حشد الوسائل اللازمة لذلك.

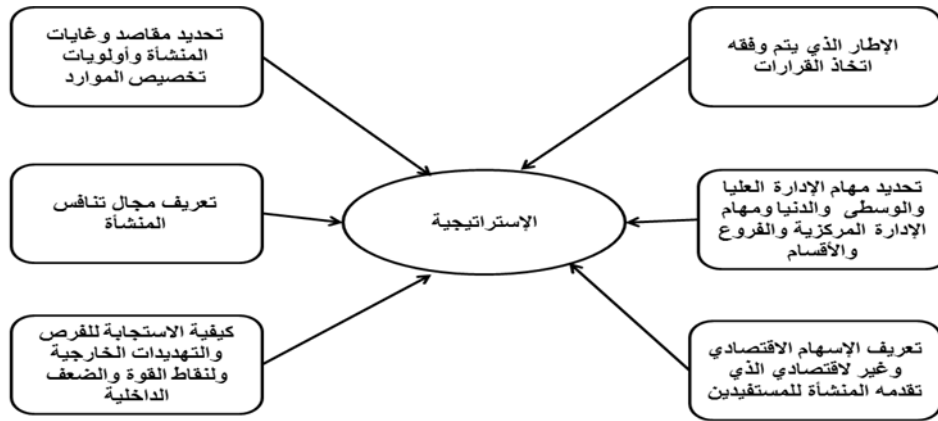
٢- أهداف ومبادئ الإستراتيجية: تسعى المؤسسة من خلال رسم إستراتيجيتها إلى تحقيق ما يلي:

- الاهتمام بتوفير الحاجات الأساسية للعملاء وإرضاءهم.

- الاهتمام بالجودة العالية والسعر المناسب.

- التحكم في جوانب العملية الإنتاجية وعملية عرض المنتجات والبضائع عن طريق إرساء نظام المراقبة والمتابعة.
- المساهمة في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الإجراءات والقواعد التنظيمية...)
- تحديد الأولويات في صياغة الأهداف الطويلة الأجل وكذا الموارد اللازمة لذلك.
- الحرص على متابعة تنفيذ الخطة وفقا لمبادئ عمل المؤسسة مع المتابعة الدورية التي تسمح باكتشاف الأخطاء وتصحيحها. أما فيما يخص مبادئ الإستراتيجية فهي تركز على ستة أبعاد ممثلة كالتالي:

الشكل ١٠: أبعاد الإستراتيجية

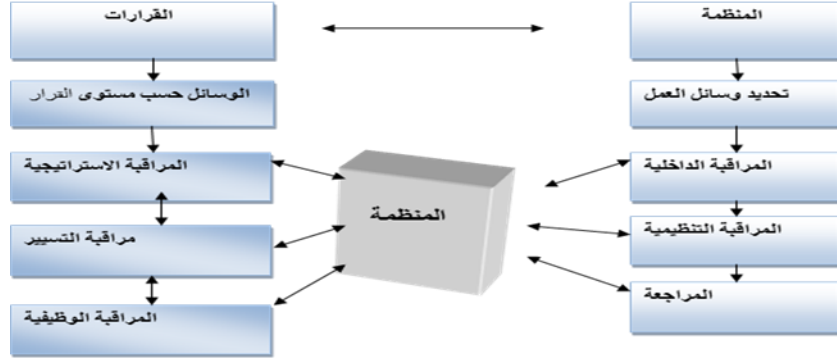


المصدر: السكارنة ٢٠٠٥، ص ٥٢

- ٣- خصائص الإستراتيجية: يعتمد بناء إستراتيجية ناجحة وفعالة على مستوى تحقيق الأهداف، والوقوف على عمليات التنفيذ ومن ثم القيام بالتقييم اللازم القائم على مقارنة ما تم تحقيقه بما تم تقديره واستخراج مواطن الخلل واتخاذ التدابير اللازمة للتصحيح، هنا يتم التعرف على:
 - الأهداف البسيطة طويلة الأجل: أي وضوح الأهداف للتعرف على أساليب وإمكانات تحقيقها.
 - تحليل البيئة التنافسية: التعرف على عوامل النجاح و تحديد حاجات المستهلكين والسعي لإشباعها.
 - التقييم الموضوعي للموارد: مدى إدراك لمواردها وإمكاناتها الأساسية، وتتضمن هذه الإمكانيات والقدرات السمعة التجارية المرتبطة بالمؤسسة وعلامتها التجارية، وقدرتها على تحفيز العاملين، وعلاقتها الجيدة بالموردين ونظم مراقبة الجودة.
 - التنفيذ المؤثر للإستراتيجيات: يتعلق الأمر بأسلوب المتابعة والقيادة أي الهيكل التنظيمي والنظم الإدارية التي تتضمن الالتزام والتنسيق من جانب العاملين كافة، بالإضافة إلى تعبئة الموارد اللازمة لتحقيق هذه الإستراتيجية.
- ٤- مراحل ومستويات الإستراتيجية: يركز تحديد الإستراتيجية المناسبة على توفر المهارات السلوكية الراقية في مجال التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المؤسسات، وذلك وفق الخطوات التالية هي:
 - الإعداد لوضع الإستراتيجية: أي اعتماد نظام مرن للتخطيط الاستراتيجي تحدد فيه الخطوات الضرورية لإعداد الخطة المناسبة لوضعية المؤسسة، يتمشى مع التهديدات التي تواجه المؤسسة والفرص المتاحة لها.
 - تقييم البيئة التي تعمل بها المؤسسة: أي التعرف على بيئة المؤسسة (سوق، منافسين، موردين، تكنولوجيا، تنظيمات سياسية، قوانين... الخ)
 - تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة: التعرف على نقاط ضعف وقوة المؤسسة وتحديد مراكز المسؤولية

➤ ربط تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة: أي التعرف على مستوى مؤشرات الأداء للمؤسسة.

ويوضح الشكل التالي أهمية تحديد الوسائل وترتيب الأهداف في رسم الإستراتيجية:



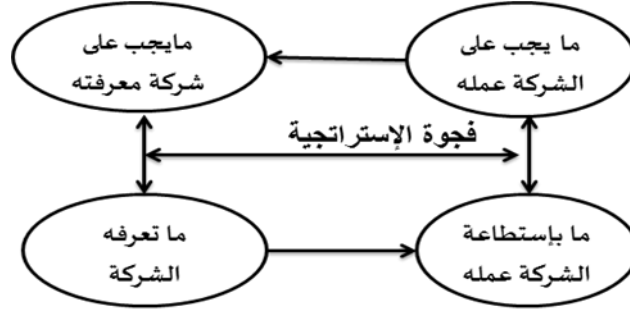
المصدر: (ALAZARD & SEPARI 2010)

ثالثاً: علاقة إدارة المعرفة بإستراتيجية المؤسسة

تلعب العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة دور كبير، من حيث المساهمة في المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة، بالاعتماد على تبني إستراتيجية إدارة المعرفة وكذا التعرف على أبعادها ومستوى تأثيرها على المؤسسة.

١- إستراتيجية إدارة المعرفة: لتحقيقها، يجب التعرف أولاً على فجوة المعرفة في المؤسسة أين يتم تحديد الأهداف والاحتياجات وذلك وفقاً للمخطط التالي:

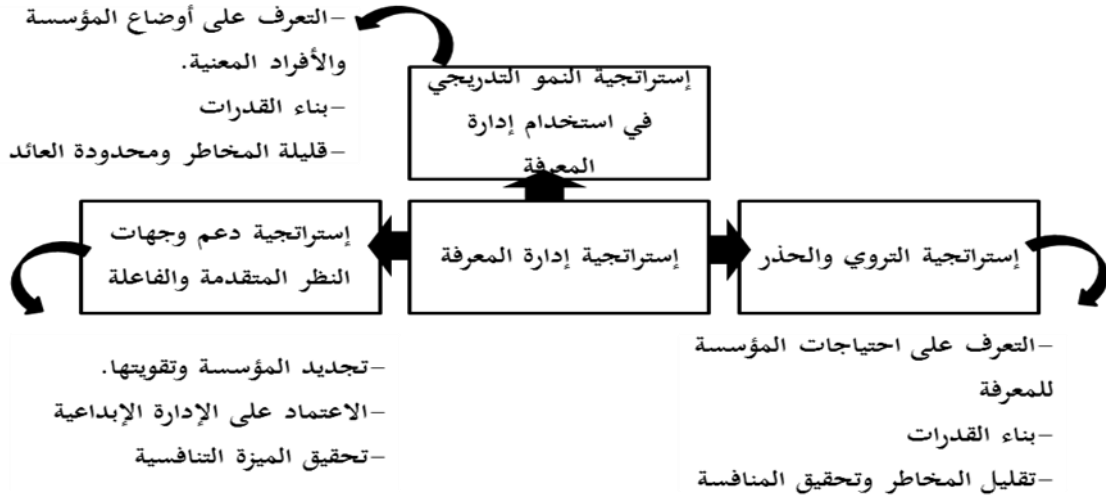
الشكل ١١: فجوة المعرفة والإستراتيجية



المصدر: (Zack M2009,p136)

يمكن إدخال إدارة المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على مفهوم إستراتيجية المعرفة التي أشار إليها كل من Earl & wig، حيث يمكن للمنظمة تبني إدارة المعرفة بتحديد فجوة المعرفة وكذا احتياجات أهداف حسب المستويات التالية (Earl MJ, 1998,p42-44):

الشكل ١٢: إدارة فجوة المعرفة ضمن الإستراتيجية

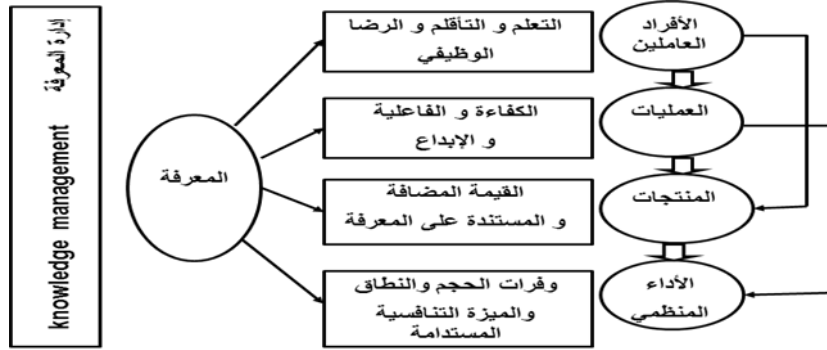


المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Earl MJ, 1998,p42-44)

تسمح هذه الإستراتيجية بالتعرف على : (الزيادات ٢٠٠٨، ص ١٥٢):

- جاهزية المنظمة واستعدادها لاستثمار الموارد والأصول غير ملموسة، خاصة رأس المال الفكري .
 - تنافسية المنظمة بالتركيز على الأنشطة وعمليات تبرز فيها القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال.
 - مقارنة الأتماط المعرفية المنظمة ببناء القدرات الجوهرية المطلوبة في الصناعة وفي السوق.
 - قيمة رأس المال الفكري الموجودة في المنظمة وبالتالي يمكن استخدامها كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكوناتها وعناصر رأس المال الفكري.
 - المكانة الإستراتيجية للمنظمة في هيكل الصناعة من خلال تقييم تأثير المنظمة على عمليات الابتكار التكنولوجي والريادة في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.
- ٢- تأثير إدارة المعرفة على المؤسسة: يسمح الاستثمار في المعرفة للمؤسسة بتحسين مستوى أدائها في بيئتها وذلك على كافة الأصعدة، سواء العاملين، العمليات، المنتجات وكذا الأداء المنظمي . من خلال:

الشكل ١٣: تأثيرات إدارة المعرفة



المصدر: (Fernandez & Wal,2010,p71)

٣- الفجوة المعرفية في ظل التحليل الاستراتيجي: تعبر الفجوة المعرفية عن الفجوة الإستراتيجية من حيث مضمونها ومستوى تأثيرها على أداء المؤسسة الحاضر والمستقبل. إن عنصر التفرقة بين هذه الأخيرة وباقي الفجوات يكمن في تسارع المعرفة لشكل مستمر، مما يربط مستوى التنافسية بالقدرة على الابتكار في جل المجالات المستندة على كثافة المعرفة والرأس المال الفكري. وهذا ما يبينه الشكل التالي .

الشكل ١٤: العلاقة بين الإستراتيجية الشاملة وإستراتيجية المعرفة



المصدر: (غالب ياسين، ٢٠٠٧، ص٢٩٣)

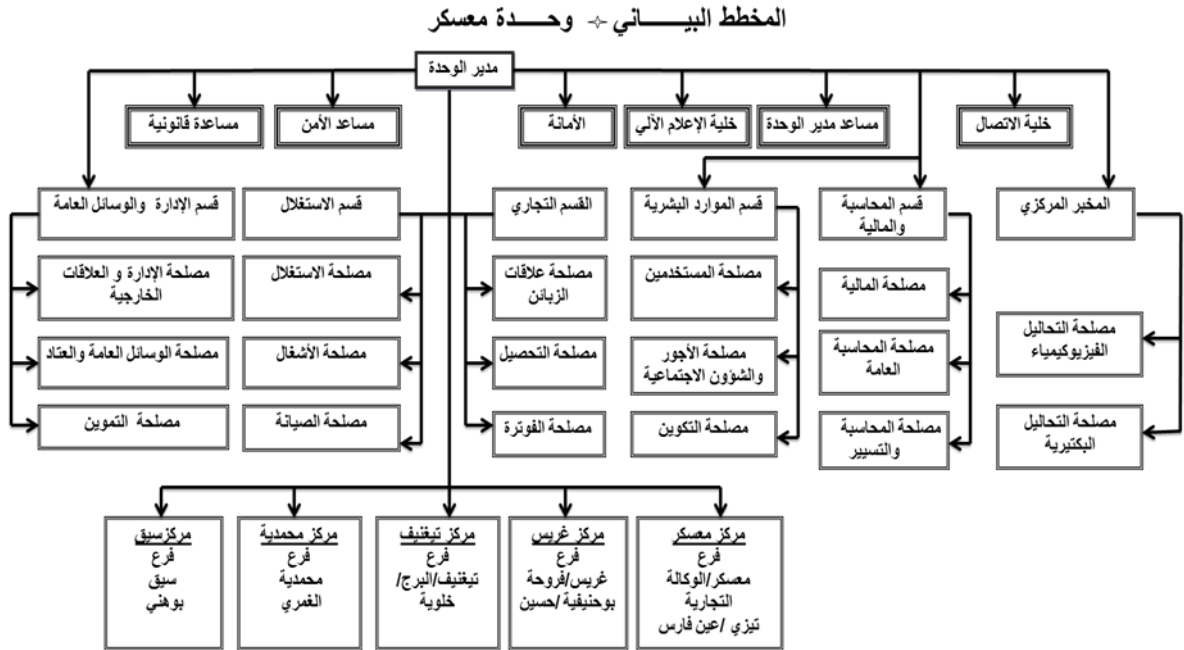
أي أن الفجوة الإستراتيجية تنتج عن ضعف مستوى الأداء الكلي للمؤسسة مقارنة بالأداء الإستراتيجي المستهدف لتجاوز تحديات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وكذا تحديات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات بهدف مواجهة التهديدات الحالية والمتوقعة، بينما تحاول إستراتيجية المعرفة تحسир الهوية في الأصول المعرفة المتاحة أو الممكن استقطابها وبين المعرفة الضرورية المستهدفة .

رابعا: دراسة أثر إدارة المعرفة على إستراتيجية الجزائرية للمياه - وحدة معسكر/ الجزائر

للتعرف على تأثير إدارة المعرفة في بناء إستراتيجية المؤسسة، قمنا بدراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه بمعسكر أين تم الاستعانة بالاستبيان كأداة للتحليل، وزعت على العاملين بالمؤسسة ومن ثم تم جمعها وتفرغها وتحليلها للإجابة على الفرضيات المطروحة.

١- تقديم المؤسسة: نشأت مؤسسة الجزائرية للمياه بموجب المرسوم رقم 340/83 في 14.05.1983 أنشأ مؤسسة توفير المياه وتسييرها وتوزيعها في وهران (E.P.E.O.R)، ثم تحولت إلى (ADE) بموجب المرسوم رقم ١٠١/٠١ في 21.04.2001، مهمتها الخدمة العمومية للمياه الصالحة للشرب وتوفيرها للمواطنين.

الشكل ١٥: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه - وحدة معسكر/ الجزائر



المصدر: وثائق المؤسسة

٢- مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع الدراسة العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه والبالغ عددهم ٨٧٠ عاملاً، أما عينة الدراسة فكانت عشوائية، حيث شملت المدير وعدد من رؤساء الأقسام إضافة إلى عدد من الموظفين بالمؤسسة. تم توزيع ٣٠ استبانته على موظفي المؤسسة خلال مارس ٢٠١٨ وتم استرجاع ٢٨ منهم وتم اعتمادها في التحليل لصلاحياتها.

٣- أدوات وخطوات بناء الاستبيان: لبناء محاور الاستبيان تم الاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، كما اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل الإجابات المحصل عليها. في حين تمثل مجتمع وعينة الدراسة في عمال مؤسسة الجزائرية للمياه والذي بلغ عددهم ٨٧٠ عاملاً. تم توزيع ٣٠ استبانته على العاملين بالمؤسسة (شملت مدير المؤسسة، عدد من رؤساء الأقسام وعدد من العاملين)، وتم استرجاع ٢٨ استبانته اعتمدت للتحليل الإحصائي.

❖ القسم الأول: تحليل بيانات المستجيب (الجنس المؤهل العلمي السن سنوات الخبرة الموقع الوظيفي)

❖ القسم الثاني: يضم محورين، الأول حول إدارة المعرفة ((اكتساب، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة) اعتماداً على نموذج مار كرت (Marquerd)، أما الثاني فيتعلق بإستراتيجية المعرفة (المكلف بوضع الإستراتيجية، طريقة إعدادها، الرقابة عليها، وأثرها على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية).

٤- التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

❖ ثبات وصدق العينة: وذلك بالاعتماد معامل ألفا كرومباخ

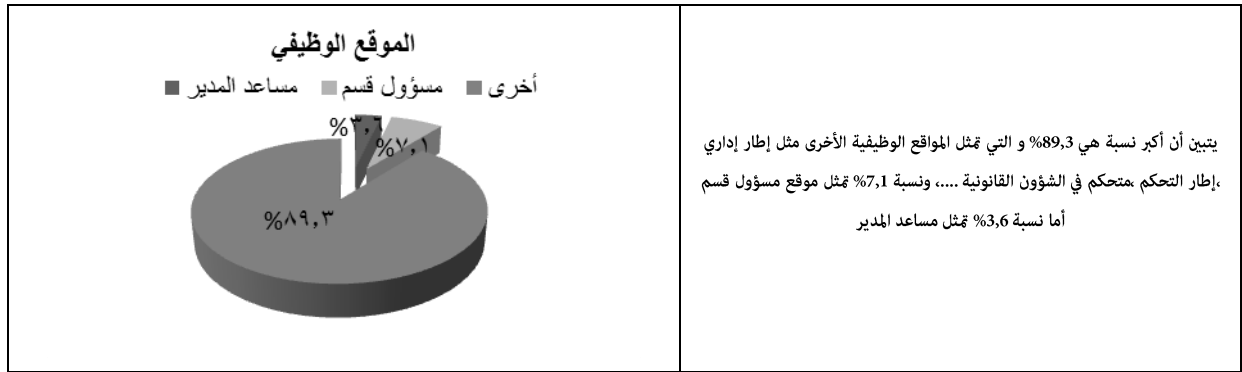
إن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفع وجيد لأغراض الدراسة، حيث أن قيمة معامل الثبات تساوي (0.824) وهي أكبر من (٠,٦٠) أي أن القول بأن الاستبيان ثابت بدرجة عالية، أجل لمعرفة مصداقية المعلومات نأخذ جذر ألفا كرونباخ الذي يساوي (٠,٩٠٨) وهذا ما يؤكد بأن المعلومات المتحصل عليها تمتاز بنسبة عالية من المصدقية.

عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	المصدقية
36	0.824	٠,٩٠٨

❖ تحليل خصائص عينة الدراسة:

<p>الجنس</p>  <p>■ ذكر ■ أنثى</p> <p>42.9% 57.1%</p>	<p>تتواجد الإناث 57,1% أكبر من نسبة تواجد الذكور والتي بلغت 42,9%. مما يدل على دور الإناث الفعال في المؤسسة</p>
<p>السن</p>  <p>■ أكثر من ٤٠ سنة ■ من ٢٠ الى ٤٠ سنة</p> <p>32,1% 67,9%</p>	<p>تمثل فئة الشباب (ما بين ٢٠ إلى ٤٠ سنة) الفئة العمرية التي تركزت عليها المؤسسة بنسبة 32,1%. وهنا يمكن القول بأن المؤسسة تسعى إلى الحصول على المعرفة الواسعة من أجل الإبداع من فئة الشباب أكثر .</p>
<p>المؤهل العلمي</p>  <p>■ جامعي أو أكثر ■ ثانوي أو أقل</p> <p>28,6% 71,4%</p>	<p>تعتمد المؤسسة على المستوى الجامعي بنسبة 28,6% وهو ما يفسر اعتماد المؤسسة على الكفاءات العالية وهذا ما تحتاجه من أجل العمل في مجال المعرفة وخلقها ومشاركتها بين العمال الأمر الذي يسمح برفع مستوى أداء المؤسسة .</p>
<p>سنوات الخبرة</p>  <p>■ من ٥ إلى ١٠ سنوات ■ أقل من ٥ سنوات ■ أكثر من ١٥ سنة ■ من ١٠ إلى ١٥ سنة</p> <p>17.9% 25% 32% 25%</p>	<p>32,1% وهي (من ١٠ إلى ١٥ سنة). أما الفئتين من (٥ إلى ١٠ سنوات) و (أكثر من ١٥ سنة) (تمثل 25% وهي نسبة متوسطة ، أما نسبة 17,9% تمثل أقل فئة و التي هي (أقل من ٥ سنوات) ، وهذا ما يبين الاختلاف الواضح في الخبرة التي يمتلكها العمال ، ما يفسر توازن معارف المؤسسة وضمان الجودة والكفاءة في العمل مما يحقق الأفضل لها.</p>

إدارة المعرفة كمدخل لبناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية..... بن زكورة العونية



❖ التحليل الإحصائي للقسم الثاني من الاستبانة: يتعلق الأمر بنحور إدارة المعرفة كمتغير مستقل ومحور إستراتيجية المؤسسة كمتغير تابع.

محور إدارة المعرفة:

الاحتراف المعياري	التباين	المتوسط الحسابي	قيمة عظمى	قيمة صغرى	غير موافق تماما (-2)		غير موافق (-1)		محايد (-0)		موافق (1)		موافق تماما (2)		الفقرات
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.105	1.221	0.54	2	-1	0	0	28,6	8	7,1	2	46,4	13	17,9	5	عبر الانترنت
0.535	0.286	1.29	2	0	0	0	0	3,6	1	64,3	18	32,1	9	الكفاءات الداخلية (مهارات وخبرات)	
0.875	0.766	0.61	2	-1	0	0	17,9	5	10,7	3	64,3	18	7,1	2	مصادر خارجية
1.008	1.016	0.86	2	-2	7,1	2	0	0	14,3	4	57,1	16	21,4	6	تحليل المعرفة المتاحة في المؤسسة

٠.629	٠.905	٠.670	٠.701	٠.983	٠.772	1.188	٠.995	٠.967
٠.396	٠.819	٠.448	٠.491	٠.967	٠.597	1.411	0.989	٠.935
٠.89	٠.82	1.18	1.25	٠.68	٠.68	٠.32	٠.79	٠.75
2	2	2	2	2	2	2	2	2
-1	-1	-1	-1	-1	-٢	-2	-١	-1
0	0	0	0	0	3,6	3,6	0	0
0	0	0	0	0	1	1	0	0
7,1	14,3	3,6	3,6	17,9	0	28,6	17,9	17,9
2	4	1	1	5	0	8	5	5
3,6	7,1	3,6	3,6	14,3	28,6	17,9	7,1	7,1
1	2	1	1	4	8	5	2	2
82,1	60,7	64,3	57,1	50,0	60,7	32,1	53,6	57,1
23	17	18	16	14	17	9	15	16
7,1	17,9	28,6	35,7	17,9	7,1	17,9	21,4	17,9
2	5	8	10	5	2	5	6	5
النشرات والدوريات والمطبوعات المختلفة	استخدام الانترنت	أرشيف والمستندات الورقية	أجهزة الحاسوب	تشجيع وتحفيز الأفراد على خزن الخبرات	التعلم التنظيمي	المعرفة الجديدة في متابعة المعرفة	الاستعانة بخبراء	إبداع العاملين
توزيع المعرفة								

	نشر ثقافة منظمة تدعو للتطبيق الفعال للمعرفة	تدريب ضمن فرق من خلال خبراء متمدرسين	التدريب	مقترحات الخبير الداخلي	الخبرات الداخلية	فرق متعددة الخبرات الداخلية	تقارير بين مستويات الإدارة	تدوير الأعمال الوظيفية بين الأفراد	برامج التدريب	عقد المؤتمرات والندوات الداخلية
٠,٨٧٦	٠,٨٥٤	٠,٨٧٥	٠,٩٢٣	٠,٩٩٥	٠,٨٤٨	٠,٦٠٤	١,٠٣٦	٠,٥٤٤		
٠,٧٦٨	٠,٧٣٠	٠,٧٦٦	٠,٨٥٢	٠,٩٨٩	٠,٧٢٠	٠,٣٦٥	١,٠٧٣	٠,٢٩٦		
٠,٨٣	٠,٧١	٠,٨٩	٠,٥٠	٠,٧٩	٠,٨٦	٠,٩٣	١,٠٤	١,٠٠		
	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢		
	-١	-١	-١	-١	-١	٠	-١	٠		
	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠		
	١٠,٧	١٠,٧	٢١,٤	١٧,٩	١٠,٧	٠	١٤,٣	٠		
	٣	٣	٦	٥	٣	٠	٤	٠		
	٢١,٤	١٠,٧	١٤,٣	٧,١	١٠,٧	٢١,٤	٧,١	١٤,٣		
	٦	٣	٤	٢	٣	٦	٢	٤		
	٥٣,٦	٥٧,١	٥٧,١	٥٣,٦	٦٠,٧	٦٤,٣	٣٩,٣	٧١,٤		
	١٥	١٦	١٦	١٥	١٧	١٨	١١	٢٠		
	١٤,٣	٢١,٤	٧,١	٢١,٤	١٧,٩	١٤,٣	٣٩,٣	١٤,٣		
	٤	٦	٢	٦	٥	٤	١١	٤		
الكلبي المؤشر										

إدارة المعرفة كمدخل لبناء إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية..... بن زكورة العونية

تعتمد المؤسسة من أجل اكتساب المعرفة ، على الكفاءات الداخلية من مهارات وخبرات مواردها البشرية أكثر من المصادر الخارجية والانترنت بمتوسط حسابي يقدر ب(١,٢٩). ولتوليد المعرفة تقوم المؤسسة بتحليل المعرفة المتاحة لها بمتوسط (٠,٨٦) وهذا أكثر من إبداع العاملين و الاستعانة بخبراء . وفيما يخص حزن المعرفة تميل المؤسسة إلى أجهزة الحاسوب ب(١,٢٥) أكثر من الأرشيف الورقي ، ويبقى تشجيع الأفراد على حزن الخبرات أقل قيمة بمتوسط (٠,٦٨). توزيع المعرفة في المؤسسة يركز على برامج التدريب ب(١,٠٤) ، فيما يأتي عقد الندوات الداخلية كمرتبة ثانية في ذلك بمتوسط بلغ (١) ، وفي ما بعد النشرات والمطبوعات وتدوير الأعمال بين الأفراد والتقارير بين المستويات الإدارية بمتوسطات متقاربة. أما تطبيق المعرفة ينحاز أكثر إلى التدريب ضمن فرق خبرات من خلال خبراء المتمردين بمتوسط(٠,٨٩) أكثر من الفرق الداخلية وكذا نشر ثقافة تدعو للتطبيق الفعال .

➤ محور إستراتيجية المؤسسة:

الانحراف المعياري	التباين	المتوسط الحسابي	قيمة عظمى	قيمة صغرى	غير موافق تماما (٢)		غير موافق (١)		محايد (٠)		موافق (١)		موافق تماما (٢)	القرارات	
					النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
٠,٨٨١	٠,٧٧٦	٠,٩٦	٢	-٢	٣,٦	١	٣,٦	١	٧,١	٢	٦٤,٣	١٨	٢١,٤	٦	مجلس الإدارة
٠,٨٠٣	٠,٦٤٦	١,١٤	٢	-١	٠	٠	٣,٦	١	١٤,٣	٤	٤٦,٤	١٣	٣٥,٧	١٠	المدير
١,٢١٩	١,٤٨٥	٠,٣٢	٢	-٢	٧,١	٢	٢٥,٠	٧	١٠,٧	٣	٤٢,٩	١٢	١٤,٣	٤	الخبراء
١,٣٧١	١,٨٧٨	٠,٢١	٢	-٢	١٤,٣	٤	٢١,٤	٦	١٠,٧	٣	٣٥,٧	١٠	١٧,٩	٥	المشاركة

جدول اختبار الجودة والتدقيق بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

متغيرات إستراتيجية المؤسسة	متغيرات إدارة المعرفة	المتغيرات الديمغرافية	درجة معنوية Khi-deux
المشاركة ٠,٢٦٦ خطة شاملة تجمع بين العناصر الثلاثة ٠,٠٧٤ رقابة قبلية ٠,٠٨٩	إنشاء وحدات متخصصة في متابعة المعرفة الجديدة ٠,١٣٦	جنس المجيب ٠,٥٧١ سن المجيب ٠,٠٨٩ سنوات الخبرة ٠,٧٦٧	أكثر من (٠,٠٥)
باقي المتغيرات	باقي المتغيرات	المؤهل العلمي الموقع الوظيفي	أقل من (٠,٠٥)

نلاحظ أن معظم المتغيرات تنتمي إلى خانة أقل من (٠,٠٥) إذن نرفض فرضية العدم (H0)، ونقبل الفرضية البديلة (H1)، أي يوجد فروق في الإجابات وهي ذات معنوية، بينما المتغيرات التي تنتمي إلى فئة أكثر من (٠,٠٥) تقودنا إلى رفض الفرضية البديلة (H1) وقبول فرضية العدم (H0) وهي لا يوجد فروق في الإجابات وهي ليست ذات معنوية.

❖ **تقليص المتغيرات:** للقيام بذلك نستخدم على قياس KMO الذي يقيس مدى كفاية حجم العينة بشرط أن تكون قيمته أكبر من (٠,٣)،

مؤشر KMO	٠,٣٥٧
اختبار Bartlett	٠,٠١٧

واختبار Bartlett للتدوير إذ هو مؤشر للعلاقة بين المتغيرات بمستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، وعند تحقيقهما يمكن تطبيق طريقة تحليل المكونات الأساسية ACP. من الجدول قيمة قياس KMO هي (٠,٣٥٧) وهي أكبر من (٠,٣) فإن حجم العينة يعتبر

كافيا لإجراء التحليل العاملي. أما فيما يتعلق باختبار Bartlett للتدوير فقد كان مستوى الدلالة (٠,٠١٧) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن المصفوفة تمثل مصفوفة الوحدة كما يلي:

المكونات		١	٢
١	٠	١	
٢	١	٠	
المكونات		١	٢
١	٠,٩٤٧	٠,٣٢٢	
٢	-٠,٣٢٢	٠,٩٤٧	

تشير مصفوفة تحويل المكونات إلى قوة العلاقة بين العوامل قبل التدوير والعوامل بعد التدوير . فالعلاقة بين العامل الأول قبل التدوير و بعده كانت (٠,٩٤٧) ، والعلاقة بين العامل الثاني قبل التدوير وبعده كانت كذلك (٠,٩٤٧)، علما بأنه تم استخدام طريقة تحليل المكونات الأساسية [Analyse en composantes] principales]، كما تم استخدام طريقة [Varimax avec normalisation de Kaiser] عند إجراء عملية التدوير.

❖ **اختبار الفرضيات:** دراسة العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة وإستراتيجية مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر.

• **الارتباط:** بما أن متغيرات الدراسة نوعية وقمنا بتشفيرها بالأرقام نستخدم اختبار deux-Khi لوجود أو عدم وجود العلاقة بين متغيرات الدراسة فنفترض الفرضيات التالية:

(H0): لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% بين إدارة المعرفة وإستراتيجية مؤسسة المياه وحدة معسكر.

(H1): يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% بين إدارة المعرفة وإستراتيجية مؤسسة المياه وحدة معسكر.

اختبار العلاقة بين المتغيرات اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

مستوى دلالة الاختبار Sig	معامل الارتباط R-deux	معامل التحديد R	النموذج
٠,٠٢	٠,١٨	٠,٤٣	

نلاحظ من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين تساوي (٠,١٨)، هي قيمة موجبة ضعيفة جدا وذات مستوى دلالة (٠,٠٢) وهو أصغر من (٠,٠٥) أي هناك علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وهي معنوية، إذن نرفض فرضية العدم (H0) و نقبل الفرضية البديلة (H1) التي هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥% بين إدارة المعرفة وإستراتيجية مؤسسة المياه وحدة معسكر.

• جودة تفسير النموذج ANOVA:

جودة تفسير النموذج للمتغيرات اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مربعات الانحرافات	قيمة F المحسوبة	معنوية النموذج الكلية
المتغير المفسر	5.011	1	5.011	5.925	٠,٠٢٢
المتغير غير مفسر (بقايا)	21.989	26	.846٠		
المجموع	27.000	27			

من اختبار العلاقة بين المتغيرين، نلاحظ أن النموذج يفسر فقط (5.011) من مجموع المربعات وهي قيمة قليلة بدرجة حرية بلغت (١) ، وكانت قيمة F المحسوبة منخفضة قدرها (٥,٩٢٥) ومستوى دلالة (٠,٠٢٢) وهي معنوية، مما يمكننا قول أن معنوية النموذج الكلية ضعيفة.

• الانحدار: طالما تم وجود العلاقة نقوم بحساب معامل التوافق Coefficients لقياس حجم أثر إدارة المعرفة على إستراتيجية مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر باستخدام الانحدار الخطي البسيط.

تحليل الانحدار للمتغيرات اعتمادا على مخرجات برنامج spss .

النموذج	اختبار T	درجة الحرية
ثابت A	٠,٠٠٠	١,٠٠٠
معامل إدارة المعرفة Béta	2.434	٠.022

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط أن مقطع خط الانحدار هو (-5.032E-017) $a =$ وميل خط الانحدار (b = 0.431) ، فتظهر معادلة

خط الانحدار كما يلي:

[$Y = -5.032E-017 + 0.43X$]. بحيث y هي المتغير التابع أي إستراتيجية المؤسسة و x هي المتغير المستقل أي إدارة المعرفة، عند قيمة اختبار T قدر بـ (2.434) وبدرجة دلالة إحصائية بلغت (0.022).

بعد القيام بالاختبارات السابقة يمكن القول أن لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على إستراتيجية مؤسسة الجزائرية للمياه ولكنه ضعيف ، فكلما تزداد إدارة المعرفة بوحدة واحدة تزداد الإستراتيجية بـ (0,43) . كما أن جودة النموذج كذلك ضعيفة لأن إدارة المعرفة تفسر فقط (18%) من إستراتيجية المؤسسة بمستوى معنوية (0,022) أقل من (0,05) فالنموذج معنوي.

الخلاصة:

- تمثل إدارة المعرفة مجموع العمليات التي تسمح بالقيام بالتخطيط، التنظيم والرقابة،التنسيق وتوليف المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري ، العمليات والقدرات وكذا الإمكانيات الشخصية والتنظيمية، مما يسمح باكتساب الميزة التنافسية.
- في جانب آخر، يتركز بناء الإستراتيجية في المنظمة على مجموع الأساليب والتقنيات التي تساهم في التعرف على مواردها وتوجيهها لتحقيق أهدافها. حاولنا من خلال دراستنا الربط بين المفهومين ميدانيا، للتعرف على دور إدارة المعرفة في بناء أو رسم إستراتيجية المؤسسة، ، وقد توصلنا للنتائج التالية:
- رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير لإدارة المعرفة على إستراتيجية الجزائرية للمياه، بالرغم من أن هذا التأثير ايجابي إلا أنه ضعيف لأن إدارة المعرفة تفسر ١٨% فقط من إستراتيجية المؤسسة.
 - وعي المؤهلين علميا بأن المعرفة من الموجودات المهمة والأساسية لتحقيق النجاح في المنظمة ذلك من خلال مساهمتها في مرونة المؤسسة وزيادة قدراتها للتكيف مع المتغيرات المستجدة إلا أن هناك احتكار في اتخاذ القرارات ووضع الإستراتيجية من قبل المدير.
 - عدم فتح المجال للمبادرة الإبداعية داخل المؤسسة.
 - إن توفير وحدة إدارية تعمل على تجهيز مختلف الأقسام المنظمة بالبيانات والمعلومات الحاسوبية المطلوبة تعتبر شبه معدومة لأن الوحدة تعتمد بشكل كبير على الأرشيف والمستندات الورقية .
 - ضعف الاعتماد على إدارة المعرفة في إعداد إستراتيجية المؤسسة،بناء على عينة الدراسة
 - تحديد إستراتيجية المنظمة يتمثل أساسا في تحديد خطة شاملة تربط بين الأهداف العامة والإمكانات،شرط لانطلاق المنظمة .

التوصيات:

- حتى تتمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها، لا بد من:
- الاهتمام بالمعرفة الظاهرة والضمنية، واعتبارها أساس تحقيق النجاح للمنظمة بالاستثمار في الرأس المال المعرفي واعتباره مشروع له عائد على المؤسسة.
 - تبني ثقافة تشجيع الابتكار والمبادرة باعتبار إدارة المعرفة مسؤولية جميع العاملين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - التوعية والاستعداد وتكوين العاملين، وتهيئتهم لاستقبال المعرفة الجديدة وتشجيعهم على مشاركتها.
 - الاستفادة من نتائج الدراسة وخاصة بما يتعلق بأثر المعرفة على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية.
 - إعداد خطة إستراتيجية محددة وواضحة لإدارة المعرفة التي تحدد ما الذي ترغب فيه المنظمة الاقتصادية لانجاز أعمالها بصورة جيدة وفعالة تحدد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية،أما البيئة الخارجية تحديد الفرص والتهديدات طبقا لنموذج swot.
 - حسن استعمال المعلومات والمعرفة ثم حفظ كل ما تم جمعه من خلال ذاكرة التنظيمية.

المراجع باللغة العربية:

١. البلاوي حسن، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة في التعليم، مصر، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر والتوزيع، ص ٨٠.
٢. الزيادات محمد عواد، (٢٠٠٨) ، اتجاهات معاصرة في إدارة الأعمال. ط٦، الأردن، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص ١٥٢
٣. السكارنه بلال خلف،(٢٠١٥) ، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، الطبعة الأولى،الأردن، عمان،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
٤. الملكاوي إبراهيم الخلوف،(٢٠٠٧) ،إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، الأردن، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع،ص٨٠
٥. الناصر عامر عبد الرزاق، (٢٠١٥). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. الأردن، عمان: دار البيازوري،
٦. حيرش عيسى (٢٠١٢) ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الجزائر، عين ميلة ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،ص ٢٥
٧. عبد الستار العلي،(٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار المسيرة،ص١٨
٨. عليان ربحي مصطفى، (٢٠١٢). إدارة المعرفة. الطبعة الثانية. الأردن ،عمان: دار الصفاء،ص٦٩
٩. غالب، ياسين سعد، (٢٠٠٧). الإدارة المعرفة، المفاهيم، التقنيات، ط١، عمان دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،ص٢٩٣.
١٠. نور الدين عصام، (٢٠٠٩). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. الطبعة الأولى. الأردن، عمان:دار أسامة النشر والتوزيع.

المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Butter, T, (2011). Anti foundation knowledge Management, encyclopedia of knowledge, Management.IGI Global. Vol, 1, p02
2. Dalkir k (2005), Knowledge Management in Theory and practice,Elsevier,p32
3. Zack M, McKeon J&, Singh S, (2009).Knowledge Management and Organizations Performance. Exploratory Analysis. Journal of knowledge Management,p134
4. Claude ALAZARD & Sabine SEPARI,(2010), Contrôle de gestion- manuel et application, Dunod, Pari
5. Earl, MJ, (1998). Information management, New York Oxford University press,p42,44
6. David, J, (1997). Knowledge Management 2ed Series,p7