

إدارة المعرفة وأثرها على أداء الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

**Knowledge management and its impact on human resources
performance The Case Study of Sonelgaz Ain Temouchent**

² د. بن عامر عبد الكريم

المركز الجامعي عين تموشنت

benameurabdelkrim@gmail.com

¹ أ. بلحرزي زينب

المركز الجامعي عين تموشنت

zinebbelharizi@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/04/21 تاريخ القبول: 2019/06/06 تاريخ النشر: 2019/06/21

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، حيث اعتمدت الدراسة على العينة القصدية وخلصت إلى وجود أثر إيجابي لكل من إدارة المعرفة ودعائها على أداء الموارد البشرية، كما توصلنا إلى مجموعة من التوصيات تستهدف تفعيل الجيد لإدارة المعرفة ودعائها من أجل الحصول على أداء متميز يحقق التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، معرفة، أداء الموارد البشرية، دعائم إدارة المعرفة.

تصنيف JEL: M1, M12, M53, M59

Abstract:

This study aims to demonstrate the relationship between knowledge management and performance of humans resources at the Sonelgaz entreprise in Ain Temouchent, where the study was based on intentional sample and concluded having a positive impact for both knowledge management and it's supports on the performance of humans resources, also came out a set of recommandations aimed at good activation for knowledge management and supports in order to get out standing performance to achieve a competitive superiority.

Keywords: : Knowledge management, Knowledge, The performance of humans resources, The supports of knowledge management.

JEL classification codes : M1, M12, M53, M59

1. مقدمة:

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات، أبرزها مخرجات الاقتصاد المعرفي الذي يعتبر المعرفة عنصر أساسي من عناصر الانتاج ومورد استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية يتجدد ويتطور باستمرار، وتعد إدارة المعرفة أحد الأساليب الإدارية التي تقوم بتنظيم وإدارة هذه المعارف من خلال تطبيق فعلي لعملياتها من تشخيص للمعرفة وتوليدها وتخزينها إلى مشاركتها وتطبيقها، هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض تضمن تحقيق مستوى عال من المعارف التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وتساعد المؤسسات على اتخاذ قراراتها. وباعتبار أن بعض المؤسسات الجزائرية لا زالت بعيدة عن التطبيقات الفعلية لإدارة المعرفة، إلا أننا نجد أنها تساهم في تجسيد هذا الأسلوب بالاعتماد على مجموعة من دعائمها التي تعد مصدرا أساسيا للحصول على المعارف الجديدة وتطوير للكفاءات التي تساهم في تعزيز أداء المورد البشري وزيادة انتاجية المؤسسة. على ضوء ما سبق يمكننا طرح اشكالية البحث التالية:

ما مدى أثر إدارة المعرفة ودعائمها على أداء الموارد البشرية ؟

ومن هذه الاشكالية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة وفيما تتمثل دعائمها؟
- كيف تساهم إدارة المعرفة ودعائمها في تفعيل أداء الموارد البشرية؟
- ما مدى العلاقة الموجودة بين كل من إدارة المعرفة ودعائمها، وأداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت؟

فرضية الدراسة: للإجابة على إشكالية البحث قمنا باعتماد الفرضية التالية:

- هناك أثر ايجابي بين كل من إدارة المعرفة ودعائمها على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

أهداف الدراسة: إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تسليط الضوء على أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، لما له من أهمية بالغة في تحسين أداء المورد البشري ومصدر لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تأكيد لدور دعائم إدارة المعرفة في تعزيز أداء المورد البشري في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت.

2. الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة Knowledge management

في بداية الثمانينات تنبأ Peter Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة

وأن المنظمات ستكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي. (الحاميد، 2008، ص 20).

1.2 . ماهية إدارة المعرفة وعملياتها:

● **مفهوم إدارة المعرفة:** يرى Alavi & Leidner & Earl أن إدارة المعرفة هي عملية انشاء، اكتساب، تحويل، واستعمال المعرفة من أجل هدف تحسين العائد في المنظمة (ekionea et al, 2010,p 254)، ويعرف كل من Horder و Fearnley إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك، ويلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة ومشابهة لإدارة الأفراد، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي بالإضافة الى التعلم من أجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها (الزيادات، 2008، ص 57).

وعليه إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي وبالتالي زيادة انتاجية المؤسسة (صولح، 2010، ص 46).

● **عمليات إدارة المعرفة:** تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، بحيث تتمثل فيما يلي:

- **تشخيص المعرفة:** ويكمن في رصد المنظمة لقدراتها المعرفية وذلك من خلال محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من امكانات، وما لدى أفرادها من خبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها؛ (زرزون، عرابة، 2014، ص 123)

- **توليد المعرفة:** ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (الزطمة، 2011، ص 44)، وبالتالي فإن Nonaka قد قدم أربعة طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل بين نوعيها الصريحة والضمنية

وهي: التشارك Socialisation، التخريج Externalisation، التركيب Combinaison، الإدخال Internalisation؛ (dieng et al, 2005,p 7)

- **تخزين المعرفة:** تعود عملية تخزين المعرفة الى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على معرفة موجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، المعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل؛ (زلماط، 2010، ص 58)

- **مشاركة بالمعرفة:** تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، إذ أن هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة والابداع والابتكار فيها وتوليد معرفة جديدة والارتقاء بالأداء التنظيمي واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة؛ (همشري، 2013، ص 131)

- **تطبيق المعرفة:** إن التعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة، فالمعرفة تفقد قيمتها اذا لم تطبق "المعرفة قوة اذا طبقت" وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا حيث تنتفى الحاجة لعمليات السابقة اذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها؛ (بوركو، 2012، ص 31)

- **تقييم المعرفة والرقابة عليها:** تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء. (الأغا، أبو الخير، 2012، ص 39)

2.2 . دعائم إدارة المعرفة:

تشكل إدارة المعرفة توجه استراتيجي لكافة المؤسسات باعتبارها أنها تساهم في بناء مجتمع معلوماتي قائم على تبادل المعرفة وتشاركتها بين الأفراد والسعي نحو التعلم بغية تحسين أدائهم، حيث أنها تعتمد على مجموعة من الدعائم والعوامل تؤدي إلى التجسيد الفعلي لها مما يؤثر بشكل ايجابي على أداء المؤسسة ككل ومن أهم هذه الدعائم ما يلي:

• **رأس المال الفكري:** يتفق كل من Rastogi وStevenson على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام (العنزي، صالح، 2009، ص

406)، على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال إجراء المحاورة عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

● **التعلم التنظيمي:** هناك ارتباط وثيق بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة باعتبارهما يسعيان معا الى احصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب أو انتاج معارف جديدة، هذه المعارف عادة تكتسب بالتكوين غير أن التعلم الأنجع هو الذي يتم بواسطة التجربة المباشرة، لذلك يقال أن المعرفة تبنى، ويؤكد Charue أن الحديث عن التعلم التنظيمي يفترض وجود رسملة للمعارف في ذاكرة المنظمة وذلك في قوله: "يوجد تعلم تنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة وتكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة". (الحبيب، الجيلاي، 2009، ص 143)

● **الثقافة التنظيمية:** إن كل منظمة تتفرد بثقافة تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، ومن هنا يتطلب على الإداريين في المنظمة تعليم هذه الثقافة وممارستها خصوصا للأفراد الجدد الداخلين أو المنضمين للمنظمة، فهي مهمة لإدارة المعرفة كونها تشجع الأفراد لتبادل المعارف بينهم وازالة الأسباب التي قد تمنع من تبادل المعرفة وخصوصا المعرفة الضمنية، والتي عادة تكون محتكرة لدى حاملها وعادة تمثل هذه المعرفة النسبة الأكبر من المعارف وقد تكون أهم المعارف وخاصة التي امتلكها حاملها نتيجة الخبرات الطويلة في العمل. (البطانية، المشاقبة، 2010، ص 7)

● **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية الإدارة العليا ومديرو الأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة، ويرتكز دورهم في بناء الجدارات المعرفية لدى العاملين بالمؤسسة وتنميتهم وتدريبهم، وتحفيزهم على المشاركة في إنتاج المعرفة وتكوينها واستثمارها، ومكافئتهم والعمل على بث ثقافة المعرفة لديهم، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة، وضبط تنظيم عملياتها وأدائها، ويشركون العاملين بمختلف مستوياتهم في صياغة استراتيجية المعرفة وتكاملها مع استراتيجية المؤسسة، فضلا عن التوجيه ومراقبة الأداء. (السيد النشار، 2012، ص 85)

● **التكوين:** إن للتكوين علاقة وطيدة مع إدارة المعرفة، حيث أنه يسمح باكتساب معارف ومهارات جديدة للموارد البشرية والتي يحتاجونها في تنفيذ مهامهم انطلاقاً من برنامج تكويني مخطط من طرف المنظمة وبالتالي فإنه يعزز من إدارة المعرفة لدى المنظمة من خلال تشارك المعرفة والتعلم بين الأفراد من أجل عدم الوقوع في نفس الأخطاء والاستفادة من الخبرات الخاصة بالمكونين مما يؤدي الى تجسيد إدارة المعرفة على مستوى المنظمة بين كافة مواردها البشرية وبالتالي تحسين أدائهم وأداء المنظمة ككل.

● **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الأغلب أهم دعامة لإدارة المعرفة لأنها تسمح بالبحث السريع واسترجاع المعرفة والمعلومات، كما أنها تدعم التعاون والاتصال بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى دعمها لعمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة. بحيث تستطيع أن تساهم في ذلك عن طريق عاملين: (Iachachi, 2011, p104)

- توفر الوسائل والأدوات للأفراد من أجل تنظيم، تخزين، وإيجاد المعرفة الصريحة والمعلومات مثل المكتبات الالكترونية؛
- تربط بين الأفراد القادرين على مشاركة المعارف الضمنية.

ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور في تحويل أنواع المعرفة بحيث أنها تساهم في تحقيق نموذج SECI لإنشاء وتحويل المعارف وذلك من خلال: (زلماط، 2010، ص 87)

- **المشاركة: Socialisation** (تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية) وذلك من خلال تشارك المعرفة الضمنية مع الآخرين وذلك عن طريق اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة، حيث تستخدم حد أدنى من الوسائل التكنولوجية منها البرمجيات؛
- **الايخارج: Externalisation** (تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة) وتشمل على المعلومات المتعلقة بالنماذج الفكرية يمكن التشارك بها، ويمكن في بعد طرحها واثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار، وتستطيع أن تدعمها نظم المشاركة والتعاون والبرامج الجماعية؛
- **التركيب: Combinaison** (تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة) تساهم في هذا المجال التكنولوجيا المعاصرة لأنها تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، حيث يتم تحويل المعرفة الصريحة لتساهم في التقارير، البريد الالكتروني، العروض وصفحات الويب لتكون متاحة لبقية الأفراد والمنظمات؛

- الإدخال: Internalisation (تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية) هناك عدة مجموعات للتكنولوجيا بإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، خاصة عن طريق المواقع الالكترونية أي التعليم على الخط المباشر، أو التعليم عن بعد.

3. عموميات حول أداء الموارد البشرية:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشع بها الفرد متطلبات الوظيفة حيث يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2003، ص 215)، والأداء البشري هو نتاج لتداخل مجموعة من العناصر وهي: (بوجعادة، 2007، ص 56)

- **الجهد:** حيث أن الأداء يتطلب بذل الأفراد طاقات جسمانية وعقلية في اطار قيامهم بمهامهم؛
- **القدرة:** إن بذل الجهد يتطلب توفر قدرات ومهارات لدى الأفراد حتى يتمكنوا من تأدية أدوارهم كما ينبغي؛
- **الفهم:** حيث ينبغي أن يكون الأفراد على دراية ووعي بالأعمال التي يؤديونها.

1.3 تقييم أداء الموارد البشرية : إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية هي دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على امكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل. (عبد الباقي، 2001، ص 303)، ويمكن تصنيف أنواع تقييم الأداء فيما يلي:

- **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل، إلا أنه يأخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في التقييم. (شاويش، 1990، ص 104)
- **التقييم من طرف الرؤساء:** من الطرق التقليدية الشائعة الاستخدام أن يقوم المدير أو المشرف بتقييم أداء المرؤوسين لأنهم يرون مباشرة أداء الأفراد أثناء تأديتهم المهام والوظائف، حيث أن التقييم المباشر من جانب المشرفين وبدون أي تقييم وسيط من أي طرف يجعل عملية التقييم أكثر فعالية ونجاحاً. (الرب، 2009، ص 64)

- أسلوب 360° درجة: وهو أسلوب يعتمد على التقييم الجماعي من خلال عدة أشخاص ويعتبر أسلوب فعال في تقييم الأداء على مستوى المؤسسة لأنه يعطي وجهات نظر مجموعة من المقيمين وهي مقبولة من طرف الجميع، حيث يقيّم العامل من طرف المدير، رؤساء الأقسام، الزملاء، النظائر، فريق العمل، الزبائن. (ben raouane,2010, p 114)

4. الدراسة التطبيقية:

سنحاول في هذا الجزء من البحث القيام بدراسة عملية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، باعتبار أن شركة سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات، بحيث يمتد نشاطها عبر كامل التراب الوطني ، وهذا ما سمح لها أن تكون من الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

1.4. أداة الدراسة: تم الاعتماد في دراستنا على أداة الإستبيان، فقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع اطارات مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت بكل دوائرها والمقدر ب123 إطار عامل لسنة 2016، وتم اختيار العينة القصدية حيث وزعت الاستثمارات على كافة إطارات مديرية التوزيع لعين تموشنت بدون دوائرها وبلغ عددها 50 إطار وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب48 استمارة أي بنسبة 96% من إجمالي إطارات مؤسسة سونلغاز لعين تموشنت وهذا يعني أن عينة الدراسة مثالية. إشتمل الإستبيان على قسم خاص بالمعلومات الشخصية للمستجوب، و على ثلاثة محاور رئيسية تمثلت في:

- المحور الأول: إدارة المعرفة

- المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

- المحور الثالث: دعائم إدارة المعرفة

تم اختيار مقياس ليكرت Likert الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يترجم وجود خمس امكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة، (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى المجيب عن الأسئلة وضع علامة (x) أمام الاجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار "غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، وصولا إلى

موافق بشدة الذي يعني (5) درجات، ولتحليل إجابات عينة الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، بحيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار alpha de cronbach لمعرفة ثبات عبارات استمارة الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة تركيز إجابات عينة الدراسة حول خيار معين؛
- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى تشتت في إجابات عينة الدراسة؛
- المدى: ويستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات، بحيث يبين درجة الإستجابة لعبارات ومحاور الاستبيان، وهو عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة معطاة لخيارات مقياس الاستمارة، وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي والذي يحوي خمس درجات تتراوح من 1 إلى 5 فقيمة المدى هي (5-1=4) والتي يتم قسمتها على عدد خلايا المقياس (0.8=5/4)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار كالتالي:

✓ [1 - 1.8] منخفض جدا

✓ [1.8 - 2.6] منخفض

✓ [2.6 - 3.4] متوسط

✓ [3.4 - 4.2] مرتفعة

✓ [4.2 - 5] مرتفعة جدا

- إختبار التوزيع الطبيعي: من خلال استخدام إختبار Kolmogorov Smirnov للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛
- الإنحدار الخطي: باعتباره أداة احصائية لاختبار العلاقة بين المتغيرات، أي تحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

2.4 ثبات الدراسة: من خلال استخدام برنامج SPSS تم إجراء اختبار الثبات لإجابات

عينة الدراسة وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 1: ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha de cronbach
المحور الأول: إدارة المعرفة	09	0.77
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية	07	0.76
المحور الثالث: دعائم إدارة المعرفة	13	0.86
جميع محاور الاستبيان	29	0.92

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معامل الثبات Alpha de Cronbach لجميع عبارات الاستبيان يساوي 92% وهي نسبة أعلى من 60%، وبالتالي فإن قيمة المعامل تقترب من الواحد إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل، كما يمكن حساب معامل الصدق المدروس عن طريق جذر معامل الثبات والذي يساوي 95% أي يقترب من الواحد، مما يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وقياس ما وضعت لقياسه وبالتالي فإنها تفي بأغراض الدراسة.

3.4. دراسة وتحليل محاور الدراسة:

• المحور الأول: إدارة المعرفة

الجدول 2: تحليل عبارات محور إدارة المعرفة

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
01	3.04	1.0202	4	متوسطة
02	2.60	1.180	9	متوسطة
03	2.92	1.108	5	متوسطة
04	2.83	1.209	7	متوسطة
05	2.85	1.052	6	متوسطة
06	3.79	0.922	2	مرتفعة
07	3.79	0.743	1	مرتفعة
08	2.73	1.180	8	متوسطة
09	3.50	0.989	3	مرتفعة
محور إدارة المعرفة	3.12	0.639		متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور إدارة المعرفة (3.12) وهو يساوي تقريبا المتوسط المعياري الذي يبلغ (3) وبانحراف معياري عام قدره (0.639) وهو أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات عينة الدراسة وعدم تشتتها بشكل كبير والذي يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية عينة الدراسة، وكما كانت درجة الاستجابة متوسطة حول عبارات المحور الأول (إدارة المعرفة)، والذي يدل على أن مستوى المعرفة متوسط في المؤسسة حيث أنها تحاول تجسيد أسلوب إدارة المعرفة لتحسين ذلك.

• المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

الجدول 3: تحليل عبارات محور أداء الموارد البشرية

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
10	2.67	1.226	4	متوسطة
11	2.52	1.111	6	منخفضة
12	2.40	1.005	7	منخفضة
13	2.56	1.029	5	منخفضة
14	2.83	1.209	1	متوسطة
15	2.79	1.237	2	متوسطة
16	2.77	1.242	3	متوسطة
محور أداء الموارد البشرية	2.65	0.740		متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.65 وهو أقل من المتوسط المعياري (3) باعتبار أن إجابات عينة الدراسة كلها تميل إلى غير الموافقة وبانحراف معياري عام قدره 0.74 مما يعني أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، كما كانت درجة الاستجابة متوسطة، مما يدل على أن عينة الدراسة غير راضية نوعا ما عن نظام تقييم الأداء المستعمل من طرف المؤسسة بسبب اعتباره غير عادل من خلال المعايير غير الموضوعية، حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين عملية روتينية تقوم بها إدارة الموارد البشرية تستهدف فقط الحصول على العلاوات.

• المحور الثالث: دعائم إدارة المعرفة

الجدول 4: تحليل محور دعائم إدارة المعرفة

الدعامة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
رأس المال الفكري	3.45	1.078	2	مرتفعة
التعلم التنظيمي	3.20	0.932	4	متوسطة
الثقافة التنظيمية	3.195	1.035	5	متوسطة
القيادة الإدارية	3.27	1.162	3	متوسطة
التكوين	3.165	0.941	6	متوسطة
تكنولوجيا المعلومات والاتصال	3.66	0.773	1	مرتفعة
محور دعائم إدارة المعرفة	3.345	0.70		متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

بلغت دعامة رأس المال الفكري متوسطا حسابيا قدره 3.45 وهو أكبر من المتوسط المعياري وانحراف معياري 1.078، حيث كانت درجة الاستجابة لعينة الدراسة مرتفعة مما يدل على أن للمؤسسة عمال يمتلكون قدرات ومهارات فكرية تؤدي بهم إلى تقديم حلول ابداعية في مواجهة مشاكل العمل. بالنسبة لدعامة التعلم التنظيمي قدر الوسط الحسابي بـ 3.20 وانحراف معياري 0.932، حيث تم استنتاج أن عمال المؤسسة يتعلمون من خلال أخطائهم وتجاربهم من أجل تحسين أدائهم. أما بالنسبة لدعامة الثقافة التنظيمية بلغ وسطها الحسابي مقدار 3.195 وانحراف معياري 1.035 فكانت درجة الاستجابة متوسطة يمكن القول يوجد تفاعل جماعي ضعيف بين العمال إلا أن المؤسسة تحاول تفعيل هذا التفاعل من خلال تشجيعهم على تبادل المعارف والتعاون فيما بينهم. بالنسبة لدعامة القيادة الإدارية فقد حققت متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري 1.162 وكانت درجة الاستجابة متوسطة وبالتالي نستنتج أن الادارة العليا تساهم في دعم فرص التكوين والتعلم لدى العاملين. أما فيما يخص دعامة التكوين بلغ المتوسط الحسابي 3.165 وانحراف معياري قدره 0.941 وعليه نستنتج أن للدورات التكوينية دور فعال في زيادة كفاءة العاملين، بالإضافة إلى دعامة تكنولوجيا المعلومات والاتصال حققت وسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري 0.773 حيث كانت درجة الاستجابة مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكما تقوم بشكل دائم بتحديث تكنولوجياها للمعلومات واستعمال نظام فعال من الأمن المعلوماتي لحماية معارفها بغية تفعيل إدارة المعرفة بشكل سليم.

بالنسبة للمحور ككل بلغ المتوسط الحسابي 3.345 وانحراف معياري قدره 0.70 مما يعكس تقارب معتبر في إجابات عينة الدراسة حيث كانت درجة الاستجابة متوسطة وعليه نستنتج وجود معتبر لتجسيد دعائم إدارة المعرفة بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت.

3.4 إختبار فرضيات الدراسة

- إختبار التوزيع الطبيعي: للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا نقوم بإختبار Kolmogorov Smirnov وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وحسب هذا الإختبار لا بد من أن تكون القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالاعتماد على برنامج SPSS تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول 5: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	قيمة z المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig
محور إدارة المعرفة	0.547	0.925
محور أداء الموارد البشرية	0.778	0.580
محور دعائم إدارة المعرفة	0.756	0.617
جميع المحاور	0.599	0.866

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية لكافة المحاور (محور إدارة المعرفة، محور أداء الموارد البشرية، دعائم إدارة المعرفة، جميع المحاور) أكبر من من مستوى المعنوية 0.05، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات للإجابة على فرضيات الدراسة.

• اختبار الفرضية الأولى: لمعرفة أثر إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية 0.05

للإجابة على الفرضية الأولى نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط باعتبار إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 6:

نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
0.612	0.374	أداء الموارد البشرية	الجزء الثابت	0.438		1.018	0.314
			إدارة المعرفة	0.709	0.612	5.243	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) والمتغير المستقل (إدارة المعرفة) تساوي 61.2%، وهي درجة ارتباط معتبرة، كما نلاحظ أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير إدارة المعرفة والمتغير أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل انحدار إدارة المعرفة 0.709 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.709 في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

● **اختبار الفرضية الثانية:** لمعرفة أثر دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية الثانية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

الفرضية العدمية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية 0.05

للإجابة على الفرضية الثانية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط باعتبار دعائم إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع. والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 7:

نتائج معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي البسيط لدعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
		أداء	الجزء الثابت	0.15		0.041	0.967
0.744	0.554	الموارد البشرية	دعائم إدارة المعرفة	0.788	0.744	7.556	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) والمتغير المستقل (دعائم إدارة المعرفة)، تساوي 74.4%، وهي درجة ارتباط قوية، كما يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة والذي يعني وجود علاقة إيجابية بين المتغير دعائم إدارة المعرفة والمتغير أداء الموارد البشرية، حيث بلغ معامل الانحدار لدعائم إدارة المعرفة 0.788 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (دعائم إدارة المعرفة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.788 في المتغير التابع (أداء الموارد البشرية)، وكما بلغت القيمة الاحتمالية Sig قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لدعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

- اختبار الفرضية الثالثة : لمعرفة مدى اختلاف تأثير كل دعامة من دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، تم اختبار الفرضية الثالثة من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين المساعدة الآتيتين:
 - الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد اختلاف في مدى تأثير كل دعامة من دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية 0.05
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد اختلاف في مدى تأثير كل دعامة من دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز عند مستوى معنوية 0.05
- للإجابة على الفرضية الثانية نستخدم نموذج الانحدار الخطي المتعدد والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	دعائم إدارة المعرفة	المعامل A	معامل Beta	قيمة t الحاسوبية	مستوى الدلالة Sig
أداء الموارد البشرية	رأس المال الفكري	-0.25	-0.36	-0.29	0.773
	التعلم التنظيمي	0.282	0.355	2.452	0.019
	الثقافة التنظيمية	0.039	0.055	0.427	0.672
	القيادة الإدارية	0.060	0.094	0.767	0.447
	التكوين	0.235	0.299	2.290	0.027
	تكنولوجيا المعلومات والاتصال	0.190	0.199	1.448	0.155

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي لكل من التعلم التنظيمي والتكوين على أداء الموارد البشرية باعتبار أن القيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى المعنوية حيث كان هذا التأثير ضعيف نوعا ما، في حين لا يوجد أثر لكل من رأس المال الفكري، الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية لأن القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد اختلاف في مدى تأثير كل دعامة من دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

4.4 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف نوردتها بالتفصيل فيما يلي

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية ايجابي لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث بلغت درجة تأثير إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية نسبة 70.9% وهي نسبة مرتفعة، باعتبار أن المؤسسة تسعى جاهدة نحو تجسيد عمليات إدارة المعرفة عن طريق حصولها على المعارف من مصادر خارجية من خلال القطاع الذي تعمل به وفروعها ومصادر داخلية انطلاقا مما يملكه العمال من معارف مكتسبة وخبرات، بالإضافة إلى تفعيلها لعملية تشارك المعرفة التي تعتبر عملية أساسية في تعزيز إدارة المعرفة بين عمال المؤسسة التي تهدف إلى تنمية المهارات والقدرات وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لدعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بعين تموشنت، حيث بلغت درجة تأثير دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية نسبة 78.8% وهي نسبة مرتفعة، وهذا دليل مدى مساهمة هذه الدعائم في تجسيد إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة والتي لها تأثير ايجابي على أداء مواردها البشرية؛

- يوجد اختلاف في مدى تأثير كل دعامة من دعائم إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث تبين أنه لا يوجد تأثير لكل من رأس المال الفكري، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية، في حين أنه يوجد تأثير ايجابي لكل من التعلم التنظيمي والتكوين على أداء الموارد البشرية

وهذا دليل على وجود تفاعل بين العمال يساعد على اكتساب معارف، تنمية القدرات وتفادي الأخطاء الذي يساهم بشكل فعال في تعزيز أداء المورد البشري.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة القاء الضوء على موضوع إدارة المعرفة ودعائها ودراسة مدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة سونلغاز بولاية عين تموشنت، والتي وجدنا أنها تحاول تجسيد أسلوب إدارة المعرفة من أجل توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي بغية تنمية قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم، وذلك اعتمادا على دعائمها، خاصة دعامة التكوين والتعلم التنظيمي، بحيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة ودعائمها على أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود اختلاف في مدى تأثير كل دعامة على أداء الموارد البشرية، انطلاقا من ذلك تم اقتراح مجموعة من التوصيات فيما يلي:

- تولى اهتمام أكبر لإدارة المعرفة باعتبارها موردا استراتيجيا بالغ الأهمية، يتم استخدامه في مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل وبالتالي تساهم في خلق ميزة تنافسية؛
- الاهتمام بالمعرفة الضمنية وعدم إهمالها من خلال استغلال طاقات الأفراد وقدراتهم المعرفية وبالتالي الاستثمار في رأس المال الفكري عن طريق تشجيع العمال على الابداع وتقديم اقتراحات في مواجهة مشاكل العمل؛
- التأكيد على ضرورة تفعيل الثقافة التنظيمية والقيادة الإدارية الجيدة داخل المؤسسة باعتبار أن توفير المناخ المناسب يشجع على العمل ضمن الفريق الواحد مما يحقق رضا لدى العامل ومنه سيعمل على تحسين أدائه؛
- ضرورة تغيير نظام تقييم أداء العاملين وإشراك العمال أو من يمثلهم في اقتراح نظام تقييم للأداء يناسب ويلائم وظائفهم.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- محمد عواد الزيادات، 2008، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، ص 57.
- عمر أحمد همشري، 2013، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 131.
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، 2009، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 406.
- ثابثي الحبيب، بن عبو الجليلي، 2009، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ص 143.
- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، 2010، ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 7.
- السيد السيد النشار، 2012، أساسيات ادارة المعرفة، دار الثقافة العلمية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ص 85.
- راوية محمد حسن، 2003، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، ص 215.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2001، إدارة الأفراد، مكتبة الإشعاع الفنية للنشر، مصر، ص 303.
- مصطفى نجيب شاويش، 1990، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 104.
- سيد محمد جاد الرب، 2009، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، ص 64.

المقالات:

- سماح صولح، 2010، ادارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد9، ص 46.
- محمد زرقون، الحاج عرابة، 2014، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية، ورقة المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، ص 123.
- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير، 2012، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى، فلسطين، المجلد16، العدد1، ص 39.

المذكرات:

- ربا جزا جميل المحاميد، 2008، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ص 20.
- نضال محمد الزطمة، 2011، ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، ص 44.
- زلماط مريم، 2010، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بسوناطراك فرع STH، مذكرة ماجستير في علو التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص 58.
- بوركوة عبد المالك، 2012، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 31.
- بوجعادة الياس، 2007، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 56.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Dieng rose, Olivier corby, Fabien gandon, Alain giboin, Joanna golebiowska, Nada matta, Myriam ribière, 2005, Knowledge Management: Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, 3 édition, Paris, p7.
- Jean pierre booto ekionea, Gérard fillion, Prosper bernard, Michel plaisent, 2010, "Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu: une analyse par la théorie des ressources", revue de l'université de Moncton, vol 41, N°01, p 254.
- Sid ahmed ben raouane, 2010, Le Management des ressources humaines : Etudes des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office des publications universitaire, p 114.
- Lachachi abd elheq, 2011, La formalisation du management des connaissances dans l'approche managerial, mémoire de magister, université abou bekr belkaid, tlemcen, p104.