

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة التقييم الذاتي (CAF)

reality of knowledge development in the industrial organization IRIS SAT group using
the Self-Assessment Tool (CAF)

جابر زيد^{1*}، سناء طباحي²، عمار حشوف³

Ammar HACHOUF Sana TABAKHI Djaber ZEID

¹ جامعة ميله (الجزائر)، d.zeid@centre-univ-mila.dz

² جامعة ميله (الجزائر)، s.tabakhi@centre-univ-mila.dz

³ جامعة فسنطينة 2 (الجزائر)، ammar.hachouf@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2022-10-30

تاريخ القبول: 2022-09-14

تاريخ الاستلام: 2022-08-04

ملخص:

تحضي المعرفة باهتمام متزايد من طرف المؤسسات نظرا لدورها الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة. ولذلك فقد اهتمت المؤسسات باستغلال المعارف التي تمتلكها بشكل أمثل واستثمارها بأفضل الطرق حتى تحقق أكبر قدر من الاستفادة منها، والبحث عن المعارف الجديدة والمبتكرة في مجالات جديدة والاهتمام باكتساب أكبر قدر منها، وبذلك يتم تنمية معارف المؤسسة لتتمكن من الريادة وتكون السبابة لدخول مجالات وأسواق جديدة وغير معروفة لها من قبل. وسعيا لتحقيق ذلك، فقد جاءت أداة التقييم الذاتي لتدرس مستوى تطبيق إدارة المعرفة وتميبتها في المؤسسات بهدف تحسين أدائها، فهي أداة لتقييم المؤسسة من زوايا مختلفة مع إتباع نهج شامل لتحليل أدائها، تهدف هذه الدراسة لمحاولة تطبيق نموذج (CAF) على مجموعة إريس سات (IRIS SAT) لقياس ودراسة واقع تنمية المعرفة فيها باعتبارها أحد المؤسسات الصناعية الجزائرية الرائدة في مجالها.

الكلمات المفتاحية: تنمية المعرفة؛ المعرفة؛ أداة التقييم الذاتي.

تصنيف JEL : D81، E26، C97.

Abstract:

Knowledge is gaining increasing attention from institutions because of their fundamental role in achieving competitive advantage and value creation. Therefore, institutions are keen to exploit the knowledge they possess ideally and invest in the best ways to achieve the greatest benefit from them, and the search for new knowledge and innovative in new areas and interest in gaining the greatest amount of them, thus developing the knowledge of the institution to be able to lead and be the first to enter new and Known to her before.

In order to achieve this, the self-assessment tool came to study the level of application of knowledge management and development in institutions in order to improve its performance, it is a tool for evaluating the institution from different angles with a comprehensive approach to analyze its performance; This study aims to try to apply the CAF model to the IRIS SAT group to measure and study the reality of developing its knowledge as one of the leading Algerian industrial enterprises in its field.

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة التقييم الذاتي (CAF)

Keywords: developing knowledge; knowledge; Self-Assessment Tool.

JEL Classification Codes : D81, E26, C97.

1. مقدمة:

تؤكد معظم الدراسات بأن المعرفة هي المصدر الأكثر أهمية في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات بحيث يصعب محاكاتها وتقليدها، كما تُعتبر مؤشراً لخلق القيمة تفوق في قدرتها عناصر رأس المال المادي. وأكثر من ذلك، فالمعرفة مورد لا يخضع لقانون تناقص الغلة ولا تتصف بالندرة باعتبارها تُبنى بالتراكم ولا تتناقص بالاستخدام، بل على العكس من ذلك يمكن استخدامها لتوليد أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو حتى بدون تكلفة إضافية. كما تُعتبر المعرفة السبيل إلى اكتشاف المتغيرات التي تحصل في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وبالتالي تخفيض حالات عدم التأكد. فالمصدر الأساسي لخلق الثروة يرتكز على المعارف والكفاءات، وبالتالي فإن تنافسية المؤسسات تتطلب تراكم المعرفة ونقلها السريع والفعال وتجسيدها في ميكانيزمات إنتاج السلع والخدمات.

هذه المنهجية المتميزة تُعرف بتنمية المعرفة، فهي تساهم في توفير مناخ إيجابي يزيد من قدرات، مهارات وكفاءات العاملين ويحفز ذوي المعرفة منهم على إطلاق معارفهم الضمنية وإتاحتها للمؤسسة وتحقيق التكامل بين قدرات هذه الفئة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

وتتم تنمية المعرفة في حلقة مستمرة، فهي ترتبط بعملية تغذية عكسية للخبرات والمعارف المتشكلة في بداية هذه الحلقة، لتكون بعد ذلك هذه التراكمات مدخلات لعملية تنمية معرفية جديدة، وهذا ما يرفع من مستوى إدراك واستيعاب هذه المعارف وخاصة الضمنية منها. وبشكل أساسي، يساهم في تغذية هذه الحلقة قدرة المؤسسة على استكشاف واستغلال المعارف الجديدة باستمرار كسابقة لبقائها قادرة على المنافسة في بيئة مضطربة وغامضة، وهذا ما يتطلب البقاء على اتصال دائم مع البيئة الخارجية، الحفاظ على المعلومات ذات الصلة والتشارك فيها وتحويلها إلى معارف جديدة، ومن ثم استخدام تلك المعارف لتوليد أفكار جديدة وتوليد القيمة لأصحاب المصلحة . كل هذا يجعل من تنمية المعارف أحد الطرق المساعدة على انتهاز المؤسسة لتوجه استراتيجي واستكشافي في نشاطاتها. فالتوجه نحو السعي لاستغلالها في المؤسسة، واستكشاف الخبرات والمعارف الجديدة بحثاً عن التجديد والحدثة في المهارات والمعارف، والتباين في الإنتاج والوصول إلى أسواق جديدة تفتح للمؤسسة آفاق جديدة، لتحقيق بذلك تنمية معرفية تمهيدا للتفوق والبقاء والازدهار. لذلك يتم في إطار هذا البحث دراسة واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية، من خلال طرح الإشكالية التالية: ما واقع تنمية المعرفة في المؤسسة الصناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) صناعية باستخدام أداة التقييم الذاتي (CAF) ؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى ثلاث محاور:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتنمية المعرفة؛

المحور الثاني: هيكل أداة التقييم الذاتي (CAF) ؛

المحور الثالث: دراسة واقع تنمية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في حداثة موضوع تنمية المعرفة بمراحلتيها الأساسيتين الاستكشاف والاستغلال بالنسبة للمؤسسات؛ فالتنمية المعرفية تدعم قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة، ومنه تحسين الأداء، كما أنّ قدرتها بذلك تتجاوز منطق التفكير الحالي لاستشراف المستقبل والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية السريعة وغير المتوقعة. ويتم ذلك من خلال استخدام المخزون المعرفي المتوفر لديها والسعي لتحسينه وتجديده، عندما تمزجه مع معارف خارجية جديدة اكتسبتها عند استكشافها لمجالات جديدة وغير مسبوقه، ومن ثمّ استغلالها بكفاءة وفعالية في حل المشاكل واستغلال الفرص.

اتبنا في هذه الدراسة منهج تحت التوجه الابستيمولوجي التفسيري، وقد تمت معالجة هذا البعد من خلال إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد. فالمنهج الاستكشافي هو عملية لتكوين المعرفة يهدف الباحث من خلالها لاقتراح نتائج نظرية جديدة نسبيا. فهذا المنهج يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة.

2. الإطار المفاهيمي لتنمية المعرفة:

قبل التطرق في هذا المحور لماهية تنمية المعرفة يجب تعرف على بعض المصطلحات، كمورد استراتيجي في المؤسسة من خلال تبيان أهم التصنيفات المقترحة للمعرفة، خصائص المعرفة، كالمعرفة والتنمية.

1.2 تعريف المعرفة:

يُعتبر (Davenport and Prusak) المعرفة مزيجا من الخبرات المؤطرة، القيم والمعلومات السياقية والبصيرة الخبيرة (expert insight) التي توفر إطارا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. كما يُعرّف (Omotayo) المعرفة على أنّها الأفكار، المفاهيم والمعرفة الفنية العملية (practical know-how) التي يملكها الأفراد. وهي المورد الأساسي الذي يسمح للأفراد بالعمل بذكاء. فالمعرفة أصل غير مرئي أو غير ملموس، حيث يتطلب اكتسابها عمليات معرفية معقدة من الإدراك، التعلم، الاتصال والمنطق. (reasoning) ويقول (Davenport and all) أنّ المعرفة تمثل معلومات تم مزجها مع الخبرة، السياق والتفسير، التفكير ووجهات النظر التي تضيف مستوى جديد من الفهم العميق. وفي نفس الإطار يذكر (Allee) أنّ المعرفة تصبح ذات معنى عندما يُنظر إليها في إطار أوسع من الثقافة والذي يتطور من المعتقدات والفلسفة. ويصف (Sveiby) المعرفة بأنّها القدرة على التصرف (act) بناء على معلومات وبالتالي جعلها ذات قيمة، ومنه يمكن القول أنّ المعرفة غير فعالة إذا لم يتم استخدامها. وفي المؤسسات، لا تكون المعرفة جزءا من الوثائق أو السجلات فقط بل تكون أيضا في الروتين التنظيمي، في العمليات، في الممارسات، في المعايير وفي الثقافات. (omotayo, 2015, p. 4) أما (Kianto) فيشرح طبيعة رأس المال الفكري باعتبار أنّ المعرفة تشكل العنصر الأساسي له، حيث يوضح أنّ هناك نهجين لشرح طبيعة رأس المال الفكري: فمن جهة، يمكن فهمه على أنّه أصول ثابتة غير

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة التقييم الذاتي (CAF)

ديناميكية أو مخزونات للمؤسسة، ومن جهة أخرى، يمكن اعتبارها قدرة ديناميكية أو تدفق. وبالتالي، فقد استخدم (Kianto) في المقاربة الأولى استعارة: "المعرفة كمخزون"، أما المقاربة الثانية، فاستعارتها تعتبر "المعرفة كتدفق". ففي الحالة الأولى، يُنظر للمعرفة على أنها ملكية خاصة للمؤسسة، وفي الثانية، يُنظر إليها على أنها نتيجة للتفاعلات الحاصلة بين موظفي المؤسسة. (Bratianu, 2016, p. 324)

يُبرز هذا التعريف أنّ للمعرفة ثلاثة خصائص، هي أنّها: هيكلية، عملية ووظيفية، بحيث ترتبط هذه الخصائص مع بعضها ارتباطاً وثيقاً. فمن منظور الهيكلية، يتم تشكيل المعرفة من خلال المعلومات، حيث لا تمثل المعرفة تجميعاً بسيطاً للمعلومات، ففي حين أنّ المعلومات تعرف بأنها مجموعة هيكلية من البيانات، محايدة أي مستقلة عن الفرد أو المؤسسة، فإنّ المعرفة هي مجموعة من المعلومات المرتبطة بمعنى من خلال عملية تفسير فردية أو تنظيمية. وهذا الجانب يمثل الخاصية العملية للمعرفة، حيث تتعلق عملية التفسير بالمعلومات الجديدة أو الموجودة من قبل والتي يقوم من خلالها الأفراد والمؤسسات بتنمية المعرفة الجديدة. لذلك، للتعامل مع مفهوم المعرفة من الضروري الفصل بين المعلومات البسيطة والمعلومات المرتبطة بالمعنى (أي المعرفة)؛ ومن وجهة النظر الوظيفية، فإنّ كل المعرفة التي يمتلكها الأفراد أو المؤسسات تحدد مهاراتهم والكفاءات الأساسية، وتمكنهم من القيام ببعض المهام (Yasar, Giovanni, & Mohamed, 2010, p. 3).

2.2 تعريف تنمية المعرفة:

تعتمد على إيجاد طرق للإبداع وحصول المؤسسة على المعرفة للاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى الموظفين الذين هم في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة وباستخدام الامكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكبر قدر ممكن (خليل مرعي و احمد تام، 2013، صفحة 266)، وبالتالي فهي تعتمد على أدوات تكنولوجيا المعلومات (كالأنترنيت، الأنترانت...)، كما أنّها تستند أيضاً على الموارد البشرية التي تملك المعرفة. لذلك، فهذا المصطلح ينطبق على مبادرة تشمل الأفراد والعمليات والتكنولوجيا التي تعزز المعرفة داخل المؤسسة لتحقيق نتائج أعمال جيدة، وتتعلق بتوليد المعارف المؤسسية بين الأفراد وإضفاء الطابع المؤسسي عليها وحماية أصول المعرفة، تطويرها، استغلالها وتوزيعها بغرض تحسين وتنظيم العمليات والممارسات التجارية، حيث يتم تنسيق واستغلال المصادر المعرفية للمؤسسة، من أجل توليد منفعة وميزة تنافسية. (Girard, 2015, p. 5)

ولا تتم عملية تنمية المعرفة إلا في وجود إدارة منظمة، ممنهجة ومنكاملة تحقق وتسعى لذلك وتجعل هذه العملية أحد أهم الأهداف الاستراتيجية لها. وفي هذا الإطار قد تواجه هذه العملية تحديات صادرة عموماً إما عن المؤسسة، حيث لا يوجد نظام مناسب لتكنولوجيا المعلومات أو نظام للمكافآت، للقيادة ولفرص المشاركة لتسهيل توليد المعرفة، التشارك فيها واستغلالها؛ أو من جانب الأفراد حيث لا تتوفر مشاركة فعالة لهم في مختلف هذه الأنشطة. (Shahzad, Zia, Haris Aslam, & Bajwa, 2013, pp. 24-25) ولذلك فإنّ نجاح هذه العملية في المؤسسة مرتبط بمدى توفر رؤية ومجتمعات تنظيمية تدعمها القيادة. (Girard, 2015, p. 5)

3.2 الاستكشاف والاستغلال لتنمية المعرفة في المؤسسة:

يُعتبر الاستكشاف والاستغلال مرحلتين أساسيتين لتنمية المعرفة في المؤسسات (O'Brien, Clifford, & Southern, 2011, p. 135)، وقد تم الحديث عنهما في دراسات متعلقة بالتعلم التنظيمي والابتكار التكنولوجي، حيث اعتبرهما (March) أنشطة تعلم يتم من خلالها تقسيم موارد المؤسسة (Al-Dmour, Masa'deh, Tarhini, & Obeidat, 2015, p. 433)، كما تم اعتبارهما من أشكال الابتكار. وسوف يتم لتعريف كل من الاستكشاف والاستغلال كمرحلتين لتنمية المعرفة.

1.3.2 تعريف استكشاف المعرفة:

يُعتبر الاستكشاف استراتيجية متميزة لتنمية المعرفة، فهو يستلزم الانفصال عن سيطرة منطق البحث الحالي. فالمؤسسات التي تتبع استراتيجية استكشافية تتخطى البحث المحلي للتغلب على قيود البحث الداخلي عن المعرفة، حيث يتطلب الاستكشاف معرفة جديدة أو الخروج من المعرفة الموجودة لإتاحة الفرصة لتركيبات شومبيترية جديدة (Schumpeterian combinations) (Ellen, Sebastian, & Monika, 2017, p. 30)، بالوصول إلى إبداع خلاق وأفكار ملهمة تؤدي إلى التغيير الجذري في المنتج وكذا السوق، وتحقق تنمية للمعارف وزيادة في الخبرات، فتصل بذلك المؤسسة لمركز ريادي بامتياز .

2.3.2 تعريف استغلال المعرفة:

يُعتبر الاستغلال أيضا استراتيجية أخرى متميزة لتنمية المعرفة ويتميز بأنه تعلم روتيني، حيث تبحث المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية في المقام الأول عن الفرص فيما يحيط بها وتحفظ بأنشطة البحث الأساسية (الجوهرية)؛ فالاستغلال يستند إلى المعارف الموجودة داخل المؤسسة ويعزز المهارات، العمليات والهياكل القائمة من قبل (Ellen, Sebastian, & Monika, 2017, p. 30). فهو استراتيجية لا تبحث عن التميز في الاختلاف ولا تعتمد على مقارنة القطيعة مع القديم، وإنما تُعتبر التميز بناء تدريجي وتسلسلي قائم على معارف سابقة للنجاح على المدى القصير، ومزجها مع ما هو جديد من المعارف لتوسيع قاعدة معارف وخبرات المؤسسة وتحقيق تنمية معرفية مستمرة.

3. هيكل أداة التقييم الذاتي (CAF)

سيتم تحديد نقاط القوة والضعف لممارسات تنمية المعرفة ودرجة اعتماد مشروع تنمية المعرفة للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال استخدام أداة التقييم الذاتي (CAF). إذ تسمح هذه الأداة بالتشخيص السريع لواقع إدارة المعرفة وتنميتها، سواء في المؤسسة بأكملها أو في جزء منها وقد استعملت على نطاق واسع في حالة المؤسسات الكبيرة (Monard, 2006, p. 4) .

1.3 تعريف أداة التقييم الذاتي:

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة التقييم الذاتي (CAF)

يمثل إطار التقييم الذاتي للوظائف العمومية (Cadre d'Autoévaluation des Fonctions publiques أو CAF) أداة لمساعدة المؤسسات العامة (الأوروبية بشكل خاص) في دراسة واقع ومستوى تطبيق إدارة المعرفة وتميئتها بغرض تحسين أدائها، وتقدم هذه الأداة إطارا تحليليا بسيطا وسهل الاستخدام للتقييم الذاتي وتحدد الجوانب الرئيسية للمؤسسة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في أي تحليل تنظيمي (J.Leroy, 2008, p. 4).

يُعتبر إطار التقييم الذاتي للوظائف العمومية (CAF) أداة مستوحاة من نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) ونموذج جامعة العلوم الإدارية في سباير (Speyer) بألمانيا. حيث تقوم هذه الأداة على فرضية أنّ نتائج الأداء المتعلقة بالعملاء، الموظفين والنتائج الاجتماعية يمكن أن تكون متميزة من خلال قدرة الإدارة على توفير الدعم للاستراتيجية والتخطيط، الموارد البشرية، الشركاء، الموارد والعمليات. وبالتالي، فهي أداة لتقييم المؤسسة من زوايا مختلفة مع إتباع نهج شامل لتحليل أدائها . (J.Leroy, 2008, p. 8) وتُعتبر أداة التقييم الذاتي (CAF) نتيجة للعمل الجماعي لمجموعة الخدمات العامة المبتكرة (IPSG)، وهي فريق يتكون من خبراء، يبحثون في كيفية تعزيز التبادلات والتعاون والابتكار من أجل تحديث الإدارة في الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. وقد تم التعريف بهذه الأداة في المؤتمر الأول لجودة الخدمات العامة المنعقد في لشبونة في ماي 2000، ثم تم توزيع أول نسخة منقحة من هذه الأداة سنة 2002 في مؤتمر الجودة الأوروبي الثاني المنعقد في كوبنهاغن. (Monard, 2006, p. 4)

تهدف أداة التقييم الذاتي (CAF) إلى مساعدة المؤسسات العامة في التوجه نحو التحسين المستمر داخل المؤسسة، ولها أربعة أهداف رئيسية هي: (J.Leroy, 2008, p. 9)

- تعليم الإدارات العامة أسس ثقافة التميز ومبادئ إدارة الجودة الشاملة القائمة على إدارة معرفية فعالة؛
- تسهيل التقييم الذاتي للمؤسسات العامة بهدف تشخيص وتحديد إجراءات التحسين وتنمية المعرفة؛
- أن تكون بمثابة همزة وصل بين مختلف النماذج المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص؛
- تسهيل التعلم من خلال تبادل الخبرات.

2.3 هيكل أداة التقييم:

تم إعداد أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF) في شكل استبيان، لتقييم ممارسات إدارة المعرفة وتميئتها في المؤسسة من أجل تحسين الأداء. حيث تتكون هذه الأداة من تسعة (09) أقسام مقسمة إلى جانبين، الأول يخص العوامل التنظيمية والثاني يخص النتائج .

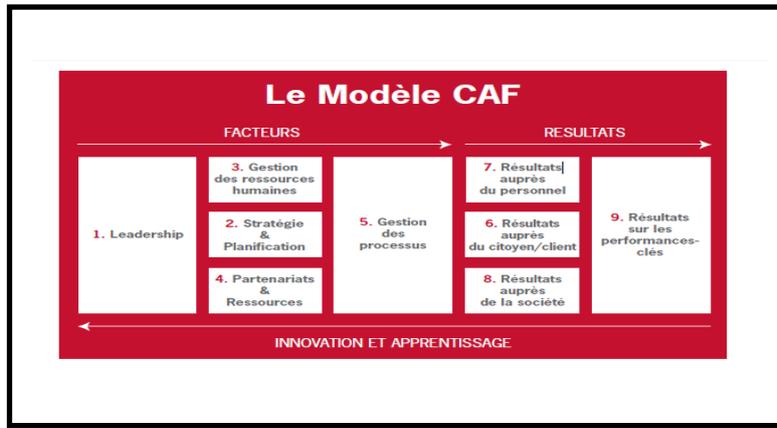
1.2.3 العوامل التنظيمية:

يقوم مستخدم الأداة بتقييم ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسته من خلال 30 ممارسة جيدة مقترحة، بحيث تم تجميع هذه الممارسات في خمسة معايير الأولى من 1 إلى 5 (Monard, 2006, p. 5). حيث تحدد هذه الممارسات ما تقوم به المؤسسة وكيف تنظر إلى مهامها لتحقيق النتائج المرغوبة (Monard, 2006, p. 10).

2.2.3 النتائج:

وتتمثل في المعايير من 6 إلى 9، حيث يقوم المستخدم بتقييم تأثير أو نتائج الممارسات السابقة باستخدام 13 سؤالاً (Monard, 2006, p. 5)، وهي تتعلق بالنتائج المتحصل عليها من العملاء، الموظفين والنتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية وإدارة الموارد (الأداء الأساسي) (Monard, 2006, p. 10).

الشكل (1): نموذج أداة التقييم الذاتي (CAF)



Source: Georges M, 2006, p. 5

4. دراسة واقع تنمية المعرفة في المؤسسة محل الدراسة

من خلال استخدام هذه الأداة، نهدف في هذه الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة المعرفة وتنميتها في مجموعة إريس سات، لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تملك سياسة لإدارة المعرفة أم لا وكذا مستوى تطبيقها لها. وقد ركزنا على القسم الأول من الأداة فقط وذلك لحاجتنا لتشخيص سياسة إدارة المعرفة في المؤسسة. حيث يتم توزيع الأداة على إطارات من الإدارة العليا والتي لها مستوى تعليمي جامعي، بحيث تكون لهم قدرة أكبر على فهم محتوى هذه الأداة وعباراتها.

1.4 القيادة:

يتناول هذا المعيار سلوك القادة المسؤولين عن المؤسسة، فهم المسؤولون عن ضمان وضوح، اتساق وتماسك رسالة المؤسسة، والمخولون بتهيئة بيئة مناسبة تمكن المؤسسة والموظفين من التفوق من خلال وضع آلية توجيه مناسبة، تدعيم الموظفين وضمان إقامة علاقات فعالة بين جميع أصحاب المصلحة (J.Leroy, 2008, p. 16). وبالتالي، فوفقاً لأداة التقييم الذاتي يقيس هذا المعيار مدى اقتناع القيادة بالحاجة لإدارة المعرفة ودورها في

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة
التقييم الذاتي (CAF)

مجال إدارة المعرفة ومدى مشاركتها في ذلك. وقد تم ذلك من خلال سبعة (07) ممارسات ويسقط هذا البعد الخاص بالقيادة على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (1):
الجدول (1): عرض نتائج العامل الأول المتعلق بالقيادة في نموذج (CAF)

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	مقرر تنفيذها	0,905	2,50	يحدد القائد مع فريقه الروابط بين المعرفة الواجب تلميتها وأهداف المؤسسة
4	مقرر تنفيذها	0,900	2,42	التشارك في المعارف والتعلم المشترك يعتبران من القيم المهمة في الاتصالات المنتظمة بين الموظفين في المؤسسة
1	مقرر تنفيذها	0,888	2,67	يتصرف القادة كمثال لتشجيع قيم التشارك في المعرفة والتعلم المشترك
2	مقرر تنفيذها	0,985	2,67	يشارك القادة بفعالية في مشاريع لتحسين إدارة المعرفة
4	مقرر تنفيذها	0,900	2,42	يقدر القادة مساهمة الأفراد والفرق في تنمية المعرفة
7	غير موجودة	0,900	1,58	يتم تحديد الهياكل التنظيمية، المهام والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المعرفة
6	مقرر تنفيذها	1,231	2,33	يتم تحديد دور القيادات الوظيفية فيما يتعلق بإدارة المعرفة
	مقرر تنفيذها	0,648	2,369	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 24

تشير نتائج الجدول رقم (1) إلى متوسط حسابي كلي للعامل الأول بلغ 2,36 وانحراف معياري كلي قدره 0,648. وبالتالي بالنسبة للعامل الأول المتعلق بالقيادة، فقد كان التوجه العام لمختلف الإطارات يميل نحو مقرر

تنفيذها، أما على مستوى العبارات فنلاحظ وفقا للانحراف المعياري الكلي أنّ هناك اتساقا عاما في الإجابات، حيث اتجهت في أغلبها نحو اعتبار أنّ الممارسات الخاصة بالقيادة سيتم تقرير تنفيذها مستقبلا. وبناء على نتائج الجدول رقم (1) يمكن القول بأنّ القيادة في مجموعة إريس سات مدركة لأهمية المعارف في المؤسسة، باعتبار أنّه من المقرر مستقبلا تنفيذ ممارسات العامل الأول من أداة (CAF)، إلا أنّها لا تزال بعيدة عن إدراك ضرورة إدارة هذه المعارف بطرق علمية دقيقة ولا بأساليب القيام بذلك، إضافة إلى أهمية تشجيع القيادة لمبادرات إدارة المعرفة وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة لذلك.

2.4 الاستراتيجية والتخطيط:

حتى تنفذ المؤسسة رسالتها ورؤيتها، يجب عليها أن تحدد المسار الذي تريد إتباعه، وكذا الأهداف التي يجب تحقيقها وأن تختار الطريقة المناسبة لقياس التقدم المحقق. وهذا يتطلب استراتيجية واضحة تشتمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية، تحديد الخيارات والأولويات وفقا للأهداف والسياسات العامة واحتياجات أصحاب المصلحة مع مراعاة الموارد المتاحة. وتحدد الاستراتيجية المنتجات والخدمات المراد تحقيقها (J.Leroy, 2008, p. 21).

وحتى يتم نشر الاستراتيجية بنجاح في المؤسسة، يجب أن تترجم إلى خطط وبرامج وأهداف تشغيلية قابلة للقياس. حيث تشمل مرحلة التخطيط على الرصد والتوجيه، كما يجب الاهتمام باحتياجات التجديد والابتكار لتحسين الأداء. ومن خلال المراقبة الدقيقة لاستراتيجياتها وتخطيطها تتمكن المؤسسات من تحديثها وتكييفها عند الضرورة (J.Leroy, 2008, p. 21).

ووفقا لما سبق تُقدم أداة التقييم الذاتي خمسة (05) معايير للتعرف على مدى امتلاك المؤسسة لخطة تحسين استراتيجية لإدارة المعرفة تدعم الأهداف المسطرة، وبإسقاط هذا البعد الخاص بالاستراتيجية والتخطيط على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول: عرض نتائج العامل الثاني المتعلق بالاستراتيجية والتخطيط في نموذج (CAF)

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
4		1,073	2,33	

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة
التقييم الذاتي (CAF)

	مقرر تنفيذها			تقوم المؤسسة بجدد المعارف المهمة المهددة بالزوال (تحليل المخاطر)
2	طبقت جزئيا	0,754	2,75	تحدد المؤسسة المعارف الجديدة التي يجب تميمتها (الكفاءات والخبرات، ...)
5	مقرر تنفيذها	0,853	2,00	تتضمن خطة إدارة مؤسستكم على برنامج لإدارة المعارف يشمل مجموعة من المشاريع
1	طبقت جزئيا	0,426	3,00	قامت مؤسستكم بتخطيط الاستثمارات (في الموارد البشرية والمعدات) لتنفيذ ودعم إدارة المعرفة
3	مقرر تنفيذها	0,900	2,42	تستخدم مؤسستكم مؤشرات لقياس التقدم المحقق في إدارة المعرفة وتعديل برنامج عملها
	مقرر تنفيذها	0,376	2,500	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 24

من خلال نتائج الجدول رقم (2) يتضح بأن المتوسط الحسابي الكلي للعامل الثاني بلغ 2,50 وانحرافه المعياري الكلي قدر بـ 0,376، والذي يبين أن هناك اتساقا عاما في الحكم على مدى وجود استراتيجية وخطط داعمة لإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، حيث كان التوجه العام للإجابات لاعتبار أن تحديد مجموعة إريس سات لخطة لتحسين استراتيجية لإدارة المعرفة تدعم الأهداف المسطرة هي عملية مقرر تنفيذها. وبناء على نتائج الجدول رقم (2) يمكن القول بأن مجموعة إريس سات لا تملك استراتيجية واضحة ودقيقة تدعم إدارة المعرفة، باعتبار أن إجمالي الإجابات تتجه إلى أنه من المقرر وضع استراتيجية وخطة داعمة لإدارة المعرفة، وذلك لأن قيادة هذه المؤسسة لا تدرك ضرورة إدارة معارفها بطرق علمية دقيقة ولا بأساليب القيام بذلك -كما لاحظنا من نتائج العامل الأول في الجدول رقم (1).

3.4 إدارة الموارد البشرية:

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها والاستفادة من نقاط قوة الأفراد وقدراتهم للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف وتدعم التزامهم وتطويرهم والمحافظة عليهم. ومن المهم أن تدرك المؤسسات أن الموظفين الراضين هم الذين يمكنهم قيادة المؤسسة إلى إرضاء زبائنهم. وعلى هذا الأساس، فحتى تدعم المؤسسة استراتيجياتها وتخطيطها، يجب عليها أن تُسير، تطور وتعزز المهارات المكتسبة والمحتملة لدى الأفراد، وتضمن التزامهم ومشاركتهم في تحقيق التميز من خلال مكافأتهم، احترامهم والاعتراف بهم (J.Leroy, 2008, p. 25). وبالتالي، نسعى من خلال أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF) إلى تقييم سياسة إدارة الموارد البشرية

التي تبنتها مجموعة إريس سات لضمان توفر المعرفة الضرورية لتحقيق الأهداف، من خلال خمسة (05) معايير، وبإسقاط هذا البعد الخاص بإدارة الموارد البشرية على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:
الجدول (3): عرض نتائج العامل الثالث المتعلق بالقيادة في نموذج (CAF)

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1	طبقت جزئياً	0,669	2,92	يتضمن مخطط الموظفين احتياجات المؤسسة من المعارف على المدى القصير، المتوسط والطويل
4	مقرر تنفيذها	1,055	2,25	يتم وضع مخطط للتنمية على مستوى المؤسسة، فرق العمل والأفراد، يتضمن المعارف التي يجب تميمتها والوسائل اللازمة لتحقيق ذلك
3	مقرر تنفيذها	0,778	2,67	تشمل عملية توصيف وظائف الخبراء (المتخصصين في المجال) نقل المعرفة الخاصة بأهم المهام
5	مقرر تنفيذها	1,215	2,25	عند القيام بعملية تقييم الأفراد يتم تهمين عملية التشارك في المعارف
2	طبقت جزئياً	1,115	2,83	تسمح ظروف العمل للموظفين بتنمية مهاراتهم
مقرر تنفيذها		0,657	2,583	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 24

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى متوسط حسابي كلي بلغ 2,58 وانحراف معياري كلي قدره 0,657، والذي يبين وجود اتساقا عاما في الإجابات، حيث اتجهت في أغلبها نحو اعتبار أنّ الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية سيتم تنفيذها مستقبلا.

وبناء على نتائج الجدول رقم (3) يمكن القول بأنه وبالرغم من إدراك مجموعة إريس سات لأهمية المعارف في المؤسسة، إلا أنها لا تملك بعد سياسة ناضجة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية تضمن لها توفر المعارف الضرورية لتتمكن من تحقيق أهدافها، فبالرغم من اهتمامها بتنمية موردها البشري وتحسين مهاراته وزيادة خبراته، لكنها لا تملك مورد بشري متخصص في مجال المعارف -أي عمال المعرفة- الذي ينظم سياسة تنمية وإدارة هذه الموارد من جهة، ومن جهة أخرى، هي لا تهدف من خلال إدارة الموارد البشرية لدعم إدارة المعرفة في المؤسسة، وإنما تُعتبر وظيفة ضرورية في أي مؤسسة تسعى من خلالها لتكوين وتدريب الموظفين لتحسين أداء العمل فقط

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة التقييم الذاتي (CAF)

دون وجود غايات لتحقيق إدارة علمية للمعارف، وقد يرجع ذلك إلى أن هذه المؤسسة لم تضع بعد استراتيجية كاملة لإدارة المعرفة. ويمكن التعمق أكثر في الممارسات التي من المقرر تنفيذها.

4.4 الشركاء والموارد:

لتحقيق رسالتها، رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، تعتمد المؤسسات على موظفيها، ولكن يجب عليها أيضا أن تلجأ إلى موارد أخرى، ملموسة وغير ملموسة، ذات طبيعة مختلفة. ويتمثل التحدي في تحسين إدارة هذه الموارد الإضافية. ومن بين هذه الموارد يمثل الشركاء موردا مهما، لأنهم يمنحون المؤسسة وجهة نظر خارجية إضافة للخبرات اللازمة للعمل. وقد يكون الشركاء الرئيسيون للمؤسسة مقدمي الخدمات من المؤسسات الخاصة أو العامة، وأيضا الحلفاء. وبالإضافة إلى الشركاء، تحتاج المؤسسة لموارد أخرى مثل التكنولوجيا والمعدات الحديثة لتحسين أداء العمل وأيضا المورد المعرفي الذي يضم معارف وخبرات الموظفين، الشركاء والعملاء وضرورة حسن تسييره لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومن خلال أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF)، يتم تقييم مدى تعاون المؤسسة مع شركاء خارجيين والإمكانيات والوسائل المستعملة لدعم إدارة المعرفة، وذلك من خلال ستة (06) معايير، وبإسقاط هذا البعد الخاص بالشركاء والموارد على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول: عرض نتائج العامل الرابع المتعلق بالقيادة في نموذج (CAF)

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
4	طبقت جزئيا	1,115	2,83	تستفيد مؤسستنا من شركائها لتعلم واكتشاف التطورات والتوجهات الجديدة
5	مقرر تنفيذها	1,155	2,67	تستغل مؤسستنا مهارات خبرائها بشكل كامل
1	طبقت كليا	0,900	3,58	تستثمر مؤسستنا في أدوات تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة
3	طبقت جزئيا	1,084	3,08	تحقق القواعد والإجراءات إمكانية الاستخدام الأمثل لأدوات تكنولوجيا المعلومات ومصادر الوثائق
2	طبقت جزئيا	1,073	3,33	تم تصميم فضاءات (أماكن) داخل المؤسسة، لتشجيع التعاون واللقاءات
6	مقرر تنفيذها	1,314	2,50	تستثمر مؤسستنا في خدمات تدعم إدارة المعرفة (التدريب عن بعد، التعلم الإلكتروني)
	طبقت جزئيا	0,639	3,000	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 24

نتائج الجدول رقم (4) إلى متوسط حسابي كلي بلغ 3,00 وانحراف معياري كلي قدره 0,639، يُظهر اتساقا عاما في الإجابات، حيث اتجهت في أغلبها نحو اعتبار أنّ مجموعة إريس سات تتعاون مع شركاء خارجيين وتستعمل وسائل تدعم إدارة المعرفة بشكل جزئي.

وبالتالي، يمكن القول بأنّ الاستفادة التامة من عمليات التعاون الخارجي لم تكتمل بعد بشكل يحقق لمجموعة إريس سات قيمة مضافة في مجال المعارف، فرغم استخدامها لتقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة لأداء العمل إلا أنّها لا تملك موظفين من عمال المعرفة القادرين على استغلال هذه التكنولوجيا لدعم مشروع لإدارة المعرفة في المؤسسة ولهم كفاءة في الاستفادة من الشركات وعلاقات التعاون التي تربط المؤسسة مع أطراف خارجية في زيادة ودعم مجال إدارة المعارف.

5.4 إدارة العمليات:

تمثل العملية مجموعة منظمة من الأنشطة المترابطة التي تحول بكفاءة الموارد إلى منتجات وخدمات. وهناك ثلاثة أنواع من العمليات التي تمكن المؤسسة من العمل بفعالية وفقا لجودتها ونوعية ترابطها، وهي: العمليات التشغيلية والتي تساعد المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها، وهي ضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات؛ العمليات الإدارية التي تقود المؤسسة؛ وعمليات الدعم والتي تدعم وتدير الموارد الضرورية (J.Leroy, 2008, p. 35). وفي هذه الدراسة من خلال استخدام أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة (CAF) يتم تقييم مدى وجود العمليات الضرورية للتشارك في المعرفة، لتنميتها، لتسجيلها ونشرها في مجموعة إريس سات، وفقا للمعايير السبعة، وبإسقاط هذا البعد الخاص بإدارة العمليات على مجموعة إريس سات، تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول (5): "عرض نتائج العامل الخامس المتعلق بإدارة العمليات في نموذج (CAF)"

الأهمية النسبية	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
3	مقرر تنفيذها	1,165	2,58	قبل وأثناء وبعد القيام بمهمة معقدة، هناك لحظات للتشاور والحوار مع الزملاء من ذوي الخبرة
2	طبقت جزئيا	1,055	2,75	يشارك الخبراء معارفهم ويطورونها داخل الشبكات (مجتمعات الممارسة)
1	طبقت جزئيا	1,138	3,25	تتم مرافقة الموظفين الجدد وتحضيرهم للعمل بسرعة
6	مقرر تنفيذها	1,337	2,17	يتم الاحتفاظ بمعارف الخبراء عندما يغادرون المؤسسة

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة
التقييم الذاتي (CAF)

7	مقرر تنفيذها	1,084	2,08	توجد مبادرات تحفز على تطوير الأفكار الجديدة
5	مقرر تنفيذها	1,215	2,25	جعل المعارف الأساسية والمهمة ذات طابع رسمي (أي تخزينها بطريقة تسمح باستعمالها من طرف الجميع)؛
4	مقرر تنفيذها	1,231	2,33	معرفة الخبراء متاحة ويتم الوصول إليها بسهولة
مقرر تنفيذها		0,873	2,488	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS V 24

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى متوسط حسابي عام يبلغ 2,488 وانحراف معياري عام قدره 0,873، والذي يوضح وجود تشتت في الإجابات، إلا أن التوجه العام لها كان نحو اعتبار أن العمليات الضرورية للمشاركة في المعرفة، لتنميتها، لتسجيلها ونشرها في مجموعة إريس سات هي عمليات سيتم تطبيقها مستقبلاً. وبالتالي، يمكن القول بأن مجموعة إريس لا تتضمن عمليات لإدارة المعرفة بكفاءة كبيرة ورغم استخدامها لتقنيات ووسائل تكنولوجية حديثة لأداء العمل إلا أنها لا تملك موظفين من عمال المعرفة القادرين على استغلال هذه التكنولوجيا لدعم مشروع لإدارة المعرفة في المؤسسة، فعمليات التشارك في المعرفة تتم دون إدراك بأن هذه العملية ذات أهمية كبيرة في إدارة المعرفة ودون تنظيمها بما يقلل من نسب الاستفادة منها، وهذا ما جعل أيضاً من عمليات تخزين المعارف يتم بعيداً عن اعتبار أن التخزين يمثل مرحلة مهمة لإدارة المعرفة ولبناء ذاكرة تنظيمية يمكن من خلالها حماية هذه الأرصدة المعرفية والاسترجاع السريع لها عند الحاجة لاستخدامها، فكل عمليات التخزين لا تتعدى أن تكون عملية توثيق إلكتروني فقط. ويمكن التعمق أكثر في الممارسات التي من المقرر تنفيذها.

5. الخاتمة:

وهذا يدل على نقص الوعي في مجموعة إريس سات بأهمية استخدام هذه الأساليب في استخراج الطاقات الكامنة والأفكار الإبداعية للموظفين، لذلك من الضروري الاهتمام أكثر بهذه المبادرات وبرمجة حلقات لتحفيز استخراج الأفكار الإبداعية والمعارف الضمنية.

وبالتالي، باعتبار أن قيادة المؤسسة تدرك لأهمية المعرفة وضرورة إدارتها وتسييرها لتحقيق الاستفادة منها، إلا أنها لم تسعى بعد لنشر قيم داعمة لذلك حتى تصبح عمليات إدارة المعرفة جزءاً من ثقافتها التنظيمية، وهذا ما يتضح من خلال عدم تسطيرها بعد لاستراتيجية تدعم ذلك، ونقص الجهود المبذولة لتبني سياسية لإدارة الموارد البشرية المساعدة على وضع مشروع لإدارة المعرفة، وهذا بالرغم من أن مجموعة إريس سات تسعى بدرجة كبيرة لتكوين وتدريب موظفيها في جميع المستويات لزيادة الاستفادة في تحسين أداء العمل من الموظفين ذوي الخبرات

والكفاءات إلا أنها لا تملك موظفين من عمال المعرفة القادرين على الاستغلال الأمثل للمعارف الكامنة لدى الموظفين وكذا المعارف الظاهرة واستخدام دورات التدريب الدوري لدعم إدارة المعارف. كما أثر عدم وجود أقسام مستقلة لإدارة المعرفة أو حتى وجود عمال المعرفة في المؤسسة محل الدراسة على الاستفادة من استخدام الوسائل التكنولوجية لدعم تحقيق مشروع لإدارة المعرفة، وتحقيق عمليات التشارك في المعارف بشكل كبير والعمل على التخزين الجيد لهذه المعارف في ذاكرة تنظيمية يسهل من خلالها إعادة استخدام ونشر هذه المعارف عند الحاجة إليها وتكون وسيلة فعالة للحفاظ على التراث المعرفي للمؤسسة من الزوال.

6. التوصيات:

ضرورة السعي لإقامة مشروع لإدارة المعرفة والاهتمام بتعيين إطارات متخصصة (عمال المعرفة) في إدارة المعارف وذات كفاءة وخبرة في هذا المجال لإدارة وتسيير المعارف والخبرات المتراكمة بشكل علمي ودقيق. ضرورة الاهتمام بإنشاء ذاكرة تنظيمية، ليتم تخزين المعارف المهمة والتي يمكن أن تفقدها المؤسسة، وخاصة المعارف الضمنية لدى الموظفين من ذوي الخبرات الطويلة، ولحماية هذه الأرصدة المعرفية والاسترجاع السريع لها عند الحاجة لاستخدامها.

العمل على تطوير علاقات وعمليات التعاون الخارجي، وزيادة ودعم الاستفادة من معارف وخبرات الشركاء الخارجيين في المجال المعرفي، وذلك لدعم التعلم وتنمية المعارف واستكشاف مجالات معرفية وتكنولوجية جديدة. تحسين مستوى نظام التحفيز وتنوعه بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل يُمكن من إشباع احتياجات العاملين وتحقيق رضاهم. إضافة إلى تحديد أهداف هذا النظام بدقة حتى يتم من خلاله توجيه مسار العمل لانتهاج أسلوب العمل الجماعي والتعاون وتشجيع مبادرات التشارك في المعارف، بالإضافة لمكافأة الاقتراحات والأفكار المتميزة.

7. أفاق البحث:

يمكن دراسة مدى مساهمة استكشاف واستغلال المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات، إضافة إلى دراسة مدى تأثير وجود ذاكرة تنظيمية على استكشاف واستغلال المعارف، بالإضافة إلى محاولة وضع نموذج للبراعة التنظيمية (Organizational ambidexterity) في المؤسسات الجزائرية، وتوضيح مراحل وضرورة أن المؤسسات بارعة في التعامل مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية حتى تتمكن من تحقيق ما تريده وتحسن من أدائها وتزيد قوتها، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسات المقترحة.

8. قائمة المراجع:

1. Bratianu C. (2016), Knowledge Dynamics, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 4, N°. 3, doi:10.4018/978-1-4666-8318-1.ch005
2. Girard J. (2015), Defining knowledge management: Toward an applied compendium, *Online Journal of Applied Knowledge Management* , Vol. 3, N°. 1.

واقع تنمية المعرفة في مؤسسة صناعية مجموعة إريس سات (IRIS SAT) باستخدام أداة
التقييم الذاتي (CAF)

3. Masa'deh R. M. T., Tarhini A., Al-Dmour R. H., and Obeidat B. Y. (2015), Strategic IT-Business Alignment as Managers' Explorative and Exploitative Strategies, *European Scientific Journal*, Vol.11, N^o.7.
4. O'Brien E., Clifford S., and Southern M. (2011), Knowledge Management for Process, Organizational and Marketing Innovation: Tools and Methods, Hershey: Information Science Reference (IGI Global), 1st Edition, New York, USA.
5. Shahzad K., Zia S. A., Haris Aslam M. M., Syed A. R and Bajwa S. U. (2013), Role of organizational vision and adaptability in knowledge management, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 11, N^o. 2.
6. Yasar Jarrar, Giovanni Schiuma and Mohamed Zairi. (2010), Defining organisational knowledge: A Best Practice Perspective, Research Paper: European Centre For Best Practice Management/0024
7. Ellen Enkel, Sebastian Heil, Monika Hengstler and Henning Wirth. (2017), Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?, *Technovation*, Vol 60–61, Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497216302346>.
8. J.Leroy. (2008). Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) Comment améliorer une organisation par l'auto-évaluation. Bruxelles: edition Belge. Récupéré sur https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_CAF2006-2%C3%A8me%20%C3%A9d%20F%2008.pdf.
9. Monard, G. (2006). Améliorer par l'auto-évaluation GESTION DES CONNAISSANCES Améliorer par l'auto-évaluation. bruxelles: Direction Gestion des connaissances. Récupéré sur https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_km_managers_fr.pdf.
10. motayo, O. F. (2015). knowledge Management as an important tool in organisational management. (U. o. Ibadan, Éd.) 4.
11. خليل مرعي، جعفر، نجم، احمد ثامر، 2013، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع: دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني الموصل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 10، بغداد، العراق.