

مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية

- دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف -

**The extent of knowledge management implementation in Algerian SMEsAn  
(empirical study of a group of SMEs in Setif province)**

مريم قطوش، جامعة سطيف 1، الجزائر.

meriem.guettouche@yahoo.com

حسين بورغدة، جامعة سطيف 1، الجزائر.

bourehda\_hocine@yahoo.fr

تاريخ التسليم: (2020/03/08)، تاريخ التقييم: (2020/04/30)، تاريخ القبول: (2020/05/21)

**Abstract :**

**ملخص :**

This research aims to investigate the extent of applying knowledge management in the small and medium enterprises in Algeria. So, in order to collect data for this case study, a survey was developed to investigate the opinion of managers about the extent of the application of its various operations. We also selected a group of small and medium enterprises in Setif. We found the studied enterprises practice knowledge management processes without knowing its concept.

**Key words:** knowledge, knowledge management, knowledge management processes, SMEs.

يهدف هذا البحث إلى محاولة معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقصد جمع المعطيات من واقع المؤسسات محل الدراسة، تم الاستعانة بالاستمارة لمعرفة رأى المسيرين حول مدى تطبيق مختلف عملياتها، واخترنا مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف. وتم التوصل إلى عدة نتائج منها أن المؤسسات محل الدراسة تمارس عمليات إدارة المعرفة دون معرفتهم لمفهومها. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

\* المؤلف المراسل: مريم قطوش، الإيميل: meriem.guettouche@yahoo.com

## مقدمة:

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات معتبرة وتغيرات عميقة واسعة النطاق والأثر في المجال الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي والثقافي وأبرز صورة لهذه التغيرات، هو التحول من الاقتصاد الصناعي القائم على إدارة واستغلال الموارد المادية بالدرجة الأولى، من خلال إنتاج السلع والخدمات، إلى اقتصاد مبني على المعرفة وإدارتها كمصدر أساسي للنجاح وتحقيق التميز للاستمرار والمحافظة على البقاء.

فالثورة الهائلة التي يشهدها العالم اليوم في مجال المعلومات والاتصالات أدت إلى إفراز كم هائل من المعلومات والمعارف الجديدة، فكانت بمثابة انطلاقة لثورة جديدة عرفت " بثورة المعرفة " حيث أصبحت المعرفة عامل إنتاج أكثر أهمية وقيمة في الاقتصاد المعاصر، وهي نوع جديد من رأس المال القائم على المعرف والأفكار ومورد لا ينضب بل يزداد بشكل دائم، مما أدى إلى الاقتناع بأن المعرفة هي المحرك الأول والأساسي لتحقيق أي تقدم اقتصادي ورفاهية اجتماعية، إلا أن التعامل مع هذا المورد الجديد يتسم ببعض الخصوصية والتنافسية الشديدة الأمر الذي أفرز العديد من التحديات والتي لا يمكن مواجهتها من خلال الأساليب والأنماط الإدارية التقليدية.

ومن هنا ظهر ما يعرف بإدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يعمل على تحقيق الاستخدام العقلاني لهذا المورد الجديد ويعمل على ضمان تفعيله في واقع المؤسسات الاقتصادية.

ولهذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أصبح اليوم السبيل الأهم للوصول إلى التميز والريادة، إذا بات لزاما على هذه الأخيرة أن تعمل تشخيص المعرفة، توليدها، تقاسم وتخزين المعرفة و تطويرها والعمل على تطبيقها، قصد تحقيق التميز والبقاء.

وعليه نطرح الإشكالية التالية: ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية وهي:

- هل تتم عملية توليد المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل هناك عملية تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل توجد عملية تقاسم المعرفة بين مختلف الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟
- هل تتم عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
- هل هناك اختلاف في مستويات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تعزى إلى اختلاف العوامل المؤسسية؟

وللإجابة على جملة الإشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضيات التالية:

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعمل على تطبيق إدارة المعرفة.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- تتم عملية توليد وتكوين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

- توجد عملية تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
  - توجد عملية تقاسم المعرفة بين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة.
  - هناك عملية تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.
  - يختلف مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة باختلاف العوامل المؤسسية.
- أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل:
- محاولة التعرف على مفهوم كل من المعرفة وإدارة المعرفة في المؤسسات،
  - استعراض أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية،
  - الوقوف على مختلف عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية،
  - التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية،
  - الوصول إلى بعض النتائج العلمية من واقع ممارسة المؤسسات الجزائرية محل الدراسة لإدارة المعرفة.
- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:** قصد فهم الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وبالنسبة للدراسة التطبيقية فقد تم استخدام استمارة جمع البيانات اللازمة والمساعدة في إبراز مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد تم اختيار مجموعة مكونة من 21 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تنشط في ولاية سطيف، كما استخدمنا برنامج التحليل الإحصائي spss.16 في معالجة المعطيات عن طريق استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.
- الدراسات السابقة:** إن المتصفح للتراث النظري للموضوع يجد الكثير من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية ولكن نظرا لأغراض منهجية ركزنا على استعراض البعض منها فقط في النقاط الموالية:
- دراسة العربي عمران:** "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من شركات الاسمنت في الجزائر" (عمران، 2017/2018)، هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة وأهميتها على مستوى المنظم، والتعريف الدقيق بماهية إدارة المعرفة على وجه الخصوص باعتبارها أسلوب إداري جديد؛
  - لفت نظر المسيرين لأهمية إدارة المعرفة وقدرتها على رفع مستوى الأداء لشركاتهم واكتساب المزايا التنافسية وتمكينها من التعامل مع المتغيرات البيئية العالمية المتسارعة؛
  - تبيان واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة شركات الاسمنت محل الدراسة.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من النتائج نذكر أهمها:

- تسعى الشركات إلى معرفة الأشخاص المبدعين والحاملين للمعرفة في فريق عملهم، وتقييم معارفهم دوريا وتوزيعها على مختلف الوظائف؛
  - ترصد الشركات جزء هام من اعتماداتها المالية لتكوين وتدريب العمال لديها، وذلك عن طريق البعثات التكوينية أو بالممارسات في محيط العمل، أو عقد اجتماعات وجلسات دورية لمناقشة المشاكل؛
  - لا تولي الشركات أهمية كبيرة لاستقطاب الأشخاص المبدعين وذوي الكفاءات؛
  - تتوافر الشركات على أرشيف معرفي هام يتمثل إما في العمال ذوي الخبرة أو معلومات ومعارف ورقية.
- دراسة مريم مهشي: "واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف" (مهشي، 2019) سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في التكيف مع التحديات غير المسبوقة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - تحديد المتطلبات التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- كما توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج منها:
- وجود نقص من طرف المؤسسات في استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة بالرغم من توفر بنية تكنولوجية جيدة بمعظم المؤسسات محل الدراسة؛
  - هناك غياب نسبي لدى المؤسسات محل الدراسة لثقافة تنظيمية تشجع تشارك وتقاسم المعرفة بين عمالها، كما أن هناك ضعف في تشجيع العمال على تقديم الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير المؤسسة؛
  - لا توفر المؤسسات محل الدراسة فضاء لتوليد المعرفة، فهي لا تعقد حلقات للنقاش والتفاعل بين العمال والإدارة وذلك لغرض ابتكار أفكار جديدة، وهذا ما يعيق عملية توليد المعرفة.

دراسة Edouard Tapissier: Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME (Edouard, 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إنشاء وتصميم نظام لإدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواقع بحيث يمكن لإدارة المعرفة أن تكون مربحة للغاية بالنسبة للمؤسسة في ظل الأساليب التي تسمح بمواجهة المشاكل مع ضرورة مراعاة خصوصيات واحتياجات المؤسسة، وعليه يجب التكيف معها بشكل جيد وكذلك كيفية تصميم نظام لإدارة المعرفة بحيث يكون مستدام وملئم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى كيفية إشراك المستخدمين النهائيين في عملية التصميم، وقد تم تطبيق هذا النظام على مؤسسة SYNAV وهي مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم يعمل بها 25 موظفا .

وتوصلت الدراسة إلى تحقيق النتائج التالية: توضيح أهمية تحقيق إدارة المعرفة وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عدم وجود طرق مناسبة لتصميم نظام إدارة المعرفة لمثل هذا النوع من المؤسسات.

تقديم مساهمات علمية باقتراح طريقة فعالة لنظام إدارة المعرفة يأخذ بعين الاعتبار توصيات مختلف الأدبيات والنظريات الإدارية لجعلها أكثر ملائمة للأعمال وتحقيق استدامتها، وفي الأخير تقديم مساهمات صناعية تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من مزايا إدارة المعرفة وتطبيقها بحيث تكون المساهمة مضاعفة مع إنشاء دليل التصميم للإسترشاد به.

**علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:** من خلال استعراض هذه الدراسات يمكن ملاحظة ما يلي:

جميع الدراسات السابقة تجمع على أن المعرفة تعتبر مورد لا مادي من أهم موارد المؤسسة، وهو مصدر تميز المؤسسات وهذا يتقاطع مع دراستنا الحالية، كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Tapissier في مجال تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ تشير هذه الأخيرة إلى ضرورة مراعاة احتياجات ومتطلبات هذه المؤسسات في بناء وتصميم إدارة المعرفة كونها لها خصوصياتها.

كما نلاحظ أن دراسة عمران تقدم إطاراً مهماً لصياغة مفهوم وأهمية إدارة المعرفة، وهو ما تحاول دراستنا الحالية تقديمه. كما تتشابه دراسة مهشي مع الدراسة الحالية في كونها يبحثان في تطبيق إدارة المعرفة ولكنهما يختلفان من حيث حجم المؤسسات.

غير أن دراستنا الحالية تختلف عن دراسة عمران في كون هذه الأخيرة تحاول الربط بين ثلاث متغيرات وهي إدارة المعرفة، أداء المؤسسة وضوابط وأبعاد التنمية المستدامة وهو حقل معرفي جديد يتوجب على جميع المؤسسات الجديدة البحث فيه وتشكيل رصيد معرفي، كما أن لكل دراسة أهدافها الخاصة بها.

## 2. الإطار النظري لإدارة المعرفة

**1.2: مفاهيم أساسية حول المعرفة:** إن المتمتع لمختلف أدبيات إدارة المعرفة يلاحظ بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والأكاديميين حول تحديد معنى ومفهوم المعرفة، ولهذا سنحاول تقديم بعض التعاريف التي قد تشكل مفهوم المعرفة باعتبارها مورد من بين أهم الموارد التي تفتنت لها المؤسسات والدول في العصر الراهن فقد ازدادت أهميته واتضحت فوائده وهذا لما يخلقه من تميز للمؤسسات وتعزيز لمكانتها بين منافسيها، وعليه وسنحاول تقديم التعريف التالية:

- **تعريف المعرفة:** لقد حاول الكثير من الباحثين تقديم مفهوم محدد للمعرفة، ولكن لم يستطع أحد منهم إعطاء تعريف شامل لها، ومع ذلك فنجد أن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد لا مادي ثمين بالنسبة للأفراد والمؤسسات والمجتمعات، ولهذا سنقدم التعاريف التالية:

المعرفة هي: "خلاصة تجميع وترتيب المعلومات الخاصة بموضوع معين في فترة معينة. وهي أكثر قيمة ومنفعة لذلك تستخدم في اتخاذ القرار" (الخطيب، وزيان، 2009، ص 06). في حين نجد Wiig يعرف المعرفة بأنها "عبارة عن حقائق ومعتقدات، آراء ومفاهيم، أحكام وتوقعات، منهجيات ومعرفة الكيف" (Filieri, 2010, p.53). كما عرفت بأنها: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، في

تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها والوصول الى أفضل الحلول وأنجعها للتجاوب مع المستجدات" (إبراهيم الطاهر، 2009، ص10). وتعرف المعرفة أيضا على أنها "معلومات ممزوجة مع الخبرة، السياق، التفسير، التفكير، الحدس والإبداع، فالمعلومات يمكن فقط أن تصبح معرفة إذا تم معالجتها في عقل الفرد" (Gottschalk, 2007, p. 11). كما نجد كل من Davenport and Prusak يعرفان المعرفة على أنها "المزيج الناتج عن التجربة المكتسبة، القيم، المعلومات القرينة، الرؤية الخبيرة والتي تتيح إطار عمل يسمح بتقييم المعلومات والتجارب الجديدة في المؤسسة" (Jennex, 2008, p.35). وتعرف المعرفة أيضا بأنها: "طريقة جديدة للتفكير تشمل جميع الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار في التعلم" (الحسينية، 2002، ص265).

وهناك من عرف المعرفة على "أنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة" (العلي وآخرون، 2006، ص26). وهي أيضا "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها، في مختلف أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن" (المغربي، 2002، ص29). وهناك من عرف المعرفة على أنها: "المعلومات التي تمتلكها المؤسسة في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين، التي إذا تم توظيفها وإدارتها بشكل علمي ومنطقي تحقق الميزة التنافسية لهاته المؤسسة" (Thomas & Bell, 2001, p.15). ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها: جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعلومات والمعطيات واكتسابها وتقاسمها ونشرها واستخدامها فالمعرفة هي بمثابة البيئة التكنولوجية والمعلوماتية للمؤسسة.

**2.2 خصائص المعرفة:** تعتبر المعرفة في المؤسسات العالمية الرائدة في حد ذاتها مورد لا مادي وهي في نفس الوقت تشكل سيورة فكرية بشرية متميزة ومعقدة نظرا لتعدد الطبيعة البشرية لأفراد المعرفة، وهم الموارد البشرية الحاملة للمعرفة، وهذا لقدراتهم الخاصة على التفكير، التأمل، التبصر، التحليل، التفسير والاستنباط... إلخ، وهذا المورد يتميز بالعديد من المعاني والخصائص، ولكن القارئ أو المتتبع لهذه الأخيرة لا يجدها موحدة ومتفق عليها ليجدها كثيرة ومتشعبة ومختلفة، وأن هناك العديد من التصنيفات والتي تكمل بعضها البعض ولا تلغيها، إذ أن كل تصنيف يركز على جانب من الجوانب، وبالإضافة إلى الخصائص المتفق عليها مثل التراكمية، التنظيم، البحث عن الأسباب، الشمولية، اليقين، الدقة والتجريد. وهناك من يضيف إلى هذه الخصائص التقليدية المذكورة جملة من الخصائص نذكرها فيما يلي (Fileri, 2010, p52):

- **التجارب السابقة:** إن المعرفة تنمو بالاعتماد على التجربة التي يمر بها الفرد عبر فترات زمنية مختلفة، وذلك من خلال التعلم من التجارب المختلفة على غرار حضوره الملتقيات، ورش العمل... إلخ، وفي نفس الوقت ترتبط أيضا بما قام به الفرد القيام به في الماضي، فالخبرة المكتسبة عند القيام بعمل معين تكسب الفرد الجودة والسرعة للقيام بالأعمال بطريقة أفضل من كان يقوم به في السابق.

-**الحقيقة:** فالمعرفة تبنى كذلك على الحقيقة، لتحاول ترجمة ماذا حدث وماذا لم يحدث أي أنها لا تقوم على البرية والشك، ومثال ذلك الدروس والتعلم،

-**التعقيد:** إن التجارب والحقائق التي يمر بها الفرد تعتبر أحد أهم المقومات التي تسمح له بالتعامل مع تعقيد المعرفة، فالفرد الأكثر معرفة هو الفرد الأكثر قدرة على الوعي بالأشياء المبهمة و غير المعروفة لديه، و بالمقابل فالفرد الأقل معرفة عادة ما يتميز بمرونة أقل وعدم القابلية لتقبل أو رفض التغيرات والتحويلات الجذرية،

-**الحكم:** إن المعرفة تشمل الأحكام الناتجة عن مواقف سابقة وانعكاساتها على المعرفة نفسها، بما يسمح من تكييفها مع التغيرات البيئية،

- **الحدس:** يعتبر الحدس الموجه المرن والمتحكم في الأحداث الناتجة عن الاختبار والخطأ من خلال التجارب والملاحظات طويلة المدى، والتي تتضمن الحلول للمشاكل الجديدة والتي تشبه تلك التي تم معالجتها سابقا من الطرف الافراد أصحابالخبرة؛ ففي بعض الأحيان يتم معالجة بعض المشاكل بطريقة سريعة وهذا اعتمادا على الحدس، بذلك يتم التعلم من خلال جملة من الخطوات التي تحدث تلقائيا دون تفكير واعى، وهذا ما يتم بسرعة كبيرة،  
- **قيم الأفراد ومعتقداتهم:** تؤثر قيم ومعتقدات الأفراد على المعرفة التنظيمية، فتاريخ المؤسسة يؤثر تأثيرا كبيرا على أنشطة وقيم العاملين فيها، فالأفراد مختلفي القيم والمعتقدات ينظرون إلى الأشياء بطريقة مختلفة وهم في نفس الوضعية، فحسب Nonaka and Takeuchi فقرة المعرفة في التنظيم، التعلم والحكم تأتي من القيم والمعتقدات أكثر منه من المعلومات والمنطق.

**3.2: أنواع المعرفة:** إن المتصفح للتراث النظري حول الموضوع قد يجد الكثير من التصنيفات والتقسيمات المتعلقة بأنواع المعرفة، لكن نظرا لأغراض منهجية سنتناول أهم وأشهر هذه التقسيمات:

لقد قسم بولوني Polanayi المعرفة إلى قسمين أساسيين، غير أن Nanoka هو أول من أعاد الأهمية لهذا التصنيف، حيث يوضح نوعين أساسيين من المعرفة وهما (Ikujiro, 1994, p.16):

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يسهل التصريح عنها بالكلمات والرموز وأيضا من السهل التعامل بها ومعها والمشاركة فيها. وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد في مختلف المستويات. حيث يمكن تجسيدها في كل الأهداف، الاستراتيجيات، العمليات والتعليمات، المعايير والنتائج .

كما تعرف أيضا على أنها: "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك المخزنة. والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والكلام، وتتيح التكنولوجيا الحديثة تحويلها وتناقلها" (حجازي، 2005، ص 66).

وتعرف كذلك بأنها: "المعلومات الموثقة أو المرزمة التي تحتويها الوثائق، المراجع، الكتب والمدونات، التقارير، ووسائل التخزين الرقمية، لذلك هي معرفة سهلة الوصف والتخزين، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن قراءتها وإنتاجها، وبالتالي استرجاعها" (الزيادات، 2008، ص 40).

- المعرفة الضمنية: هي معرفة تتعلق خاصة بالقيم، الاتجاهات والمدرجات، حيث تتكون من الخبرات والتجارب الذاتية وتتميز بصعوبة الحصول عليها و توظيفها والمشاركة فيها، نظرا لأنها تتواجد في رؤوس أو عقول أو أذهان الأشخاص ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالحوار والتفاعل الاجتماعي.

كما تعرف أيضا على أنها: معرفة تملكها ولا تعبر عنها (استيوارت، 2004، ص199). وتنقسم إلى نوعين: أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة والآخر له بعد إدراكي يحتوي على مخططات ونماذج ذهنية ومعتقدات و إدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

وعرفت أيضا بأنها: "المعرفة الخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد و التي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وليس من السهل فهمها و التعبير عنها، وهذا النوع من المعارف يصعب إدارته والتحكم فيه، إلا انه يمكن استثماره وتحويل بعضه إلى معرفة صريحة" (ربحي، 2008، ص81).

### 3. مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبنى ممارسات إدارة المعرفة في شتى المجالات، ولهذا سنحاول تقديم مفهوم هذه الإدارة.

**1.3 مفهوم إدارة المعرفة:** تعتبر إدارة المعرفة من بين أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعاطم شأنها في أدبيا الإدارة والأعمال وخاصة في ضل التوجه نحو اقتصاد المعرفة في معظم بلدان العالم، ومن حيث المصطلح فهو يتكون من شقين و هما الإدارة والمعرفة، ومن ناحية المعنى والمفهوم يمكن تقديم التعريف التالية.

إدارة المعرفة هي "إدارة المؤسسة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المؤسسة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المؤسسة" (الملكوي، 2007، ص ص73-72).

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفى لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح (نجم، 2005، ص96).

إدارة المعرفة حسب ما جاء به Nonaka&Takouchi هي " قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات" (Caroline, 2005, p.5). ومنه يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، والعمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ.



**2.3 أهمية وفوائد إدارة المعرفة:** تكتسي إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأن الهدف الأساسي لها يكمن في توفير المعرفة اللازمة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تعمل هذه الإدارة على توفير قدرات وإمكانات واسعة في تنقية المعلومات والمعارف لتعكس جميعها على سلوك الأفراد والجماعات و في أداء المؤسسة. حيث يرى k. Dalkir، أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاثة مستويات (الموظفين، جماعات العمل الممارسة للمعرفة وبالنسبة للمؤسسة) والتي تتمثل في (Kamiz,2005, p.20):

- **أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للأفراد:** وتتمثل هذه الأهمية في كونها تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء الأفراد العاملين لمختلف الوظائف التي يقومون بها، وتعمل على توفير الوقت من خلال اتخاذ أحسن القرارات وتقديم حلول مناسبة لجميع المشكلات التي تواجههم.
- **أهمية إدارة المعرفة بالنسبة لجماعات الممارسة:** إن جماعة الممارسة هي مصطلح يصف جماعة من الأفراد الذين يتشاركون الاهتمام بنفس المهنة، و بحسب (lave and wenger) ، فإن جماعة الممارسة تتطور بشكل طبيعي بسبب الاهتمام المشترك لأعضائها في مجال معين، ويمكن تأسيس الجماعة بداعي الوصول إلى أهداف مشتركة، كما يتعلم الأعضاء بشكل فعال عن طريق مشاركة الخبرات والمعرف و بالتالي يطورون أنفسهم من الناحية المهنية و الشخصية، كما تتمثل أهميتها في تنمية مختلف المهارات وخاصة المهنية منها، تسهيل فعالية الشبكات والتعاون بين جميع الأفراد و الجماعات وتعزز دور المعلم من عضو إلى عضو آخر.
- **أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسة:** تعد إدارة المعرفة بالنسبة للمؤسسات دعامة أساسية لخلق التميز والريادة، إذ تساهم في دعم القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، إيجاد حلول ناجعة لجميع المشكلات التي تواجه المؤسسة وفي نشر أفضل الممارسات في جميع المجالات، تمكين المؤسسة من البقاء والاستمرار في الريادة وتحقيق المنافسة، تساهم في بناء ذاكرة تنظيمية إيجابية تساهم المؤسسة في عرض الأفكار و الابتكارات:

**3.3 عمليات إدارة المعرفة:** تبنى إدارة المعرفة في المؤسسات على عدة عمليات، ولا يوجد اتفاق حول عددها وتسمياتها، ولكن أغلب الباحثين أشاروا إلى العمليات التالية (مسلم، 2009، ص ص 6-8):

- **تشخيص المعرفة:** إن القيام بتشخيص المعرفة في المؤسسات الحديثة بات اليوم أمراً ضرورياً، لأن الغاية من هذه العملية هو اكتشاف مختلف المعارف التي تحوزها المؤسسة ومعرفة الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد مكان تواجدها، وتعد هذه العملية من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات.

- **توليد المعرفة:** إن عملية إنتاج الأفكار الجديدة لا تعني دائما الحصول على معرفة مفيدة والتوصل إلى ابتكارات، ولذلك فإن أحد الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة هو زيادة نسبة الأفكار الإبداعية التي يمكن تحويلها إلى ابتكارات وتقديم حلول مفيدة للمشكلات التي قد تواجه المؤسسة، كما أن اعتماد وحدة خاصة مثل البحث والتطوير مسؤولة عن

الحصول على المعرفة وتصنيفها وجعلها متاحة للوحدات، لا يكفي لتوليد المعرفة في المؤسسة، بل لابد من تدعيم ذلك بتوفير ثقافة تنظيمية بناءة تشجع على بناء ذهنية أو عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات بالمؤسسة.

- **تقاسم المعرفة:** تتمثل هذه العملية في قيام المؤسسات بالاستحواذ على المعرفة من مصادرها المختلفة ونشرها وتتم عمليات التقاسم من خلال نشر أفضل الممارسات، وتنمية رغبة حقيقية لدى الأفراد في التعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية بينهم، كما تشير إلى "التقاط، تنظيم، إعادة استعمال ونقل الخبرات والمعارف في نطاق عمل المؤسسة وجعل المعرفة متاحة للأخريين في العمل" (Nghah & Jussof, 2009, p. 218).

- **تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعارف التي يمتلكها أفرادها الذين يغادرون المؤسسة لسبب أو لآخر، ولهذا أصبح تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا، لاسيما بالنسبة للمؤسسات التي تعاني معدلات دوران عمل عالية، لأن هؤلاء الأفراد وعند مغادرتهم للمؤسسة التي يعملون بها يأخذون معارفهم ويرحلون، وقد تتجج عمليات التخزين في الاحتفاظ بالمعرفة الصريحة الموثقة في قواعد، ولكن في حالات كثيرة لا تتجج في عملية تخزين المعارف الضمنية غير الموثقة الموجودة في رؤوس أو عقول مالكيه.

- **تطبيق المعرفة:** إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة في حد ذاتها، ولن تقود عمليات الإبداع، التخزين والتوزيع إلى تحقيق الهدف المسطر من إدارة المعرفة، إذا لم تتبع بعملية التطبيق الفعال لهذه المعرفة، وخاصة في العمليات الإستراتيجية لتحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات العملاء، لذلك فالمعرفة تمثل قوة المؤسسة إذا نجحت في تطبيقها.

#### 4. الدراسة الميدانية

من خلال هذه الدراسة سنحاول إسقاط ما تناولناه من معلومات ومعارف نظرية في واقع المؤسسات محل الدراسة وقد قمنا بتوزيع الاستبيان على 40 مؤسسة تعمل بإقليم ولاية سطيف في نشاطات مختلفة تم اختيارها بطريقة عشوائية ومحايدة، غير أن بعض المؤسسات لم تجب على الاستبيان والبعض الآخر غير صالحة للبحث، أما الاستبيانات الصالحة للدراسة فقدت بـ 21 استبيان أو مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول 1: يوضح العوامل المؤسسية للمؤسسات محل الدراسة

المجموع	الخاصية					
21	12	خدمي	07	صناعي	02	تجاري
21	08	250-50	08	49-10	05	9-1
21	13	أكثر من 10س	04	من 5-10س	04	اقل من 5س
21	15	خاصة			06	عامة

المصدر: وثائق المؤسسات محل الدراسة

يبين الجدول أعلاه بأن المؤسسات محل الدراسة تقدر بـ 21 مؤسسة شملت مختلف النشاطات الاقتصادية، وتصنف إلى مؤسسات مصغرة وصغيرة ومتوسطة، وعمرها يتراوح بين السنة الواحدة وأكثر من خمسة عشر سنة، وبعضها تابع للقطاع العام والبعض الآخر تابع للقطاع الخاص.

**1.4 الإجراءات المنهجية المتبعة:** لقد تمت معالجة الموضوع بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي والذي يجمع بين الجوانب النظرية والعملية، وهذا بغرض التأسيس النظري للموضوع والوصف الدقيق لمتغيراته وتحليل مفاهيمه، كما اعتمدنا في جمع المعطيات على مجموعة من الأدوات وهي الملاحظة العلمية، المقابلة الشخصية، تحليل سجلات ووثائق المؤسسة وأخيرا الاستبيان وهي الأداة الرئيسية المستخدمة، وهذه الأخيرة قد راعينا فيها كل الإجراءات المنهجية السليمة من صياغة المحاور والبنود أو العبارات والتحكيم والتجريب، حتى تم التأكد من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ والذي قدر بـ 0.80 وهي أكبر من 0.60 وبالتالي فهي نسبة جيدة، كما اتسمت هذه الأخيرة بالاتساق بين مختلف محاورها وبنودها لتعتبر أداة مهمة في معالجة الموضوع ثم تطبيقها، وقد اعتمدنا في بنائها على سلم ليكرث المختصر (موافق، غير متأكد، غير موافق)، حيث تم إعطاء أوزان مختلفة لكل خيار من 1 إلى 3 درجات، وبالتالي يكون لدينا ثلاثة فئات لمقارنة المتوسطات الحسابية لمختلف الإجابات، الفئة الأولى الضعيفة من 1 إلى 1.66، الفئة الثانية المتوسطة من 1.67 إلى 2.33 والفئة الثالثة المرتفعة من 2.34 إلى 3. بالاعتماد على طول الفئة وهذه الفئات هي نتيجة قسمة المدى على عدد خيارات الإجابات الخاصة بالاستبيان. وأن هذا الاستبيان يتكون من المحاور التالية:

**المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات المؤسسية للمؤسسات محل الدراسة (نوع النشاط، عدد العمال، عمر المؤسسة وطبيعة الملكية).

**المحور الثاني:** يضم الأسئلة المتعلقة بعملية توليد وتكوين المعرفة ويضم العديد من الأسئلة أو البنود.

**المحور الثالث:** يضم الأسئلة المتعلقة بعملية تخزين وتنظيم المعرفة ويضم مجموعة من البنود.

**المحور الرابع:** يضم العديد من الأسئلة المتعلقة بالإجابة على الفرضية الخاصة بعملية نقل وتقاسم المعرفة.

**المحور الخامس:** يضم مجموعة من الأسئلة والبنود الخاصة بعملية تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة الموضوع فتمثلت في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي Anova، وقد تم الاعتماد على هذه الأساليب كون البيانات تتعلق بالاختبارات المعلمية من خلال قيامنا بإجراء اختبار الاختبار الإحصائي الملائم للدراسة، لمعرفة طبيعة توزيع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم غير ذلك.

وباعتبار أن بيانات الدراسة كمية وليست وصفية وأن المؤسسات محل الدراسة تم اختيارها بطريقة عشوائية ومحايدة وتتصف بالاعتدالية في التوزيع، وبالتالي فهي تتبع التوزيع الطبيعي، ولأجل معرفة هذه الاعتدالية (لأن حجم المؤسسات المدروسة أقل من 30 مؤسسة)، قمنا بإجراء اختبار كل من كولمجر وسميرنوف وشيبرو ويلك، الذي ينطلق

من بناء كل من الفرضية الصفرية أو العدمية  $H_0$  والتي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والفرضية البديلة  $H_1$  التي تقول عكس ذلك. ومقارنة نتائج الاختبار مع مستوى الدلالة المعنوية المحددة والمتعارف عليها في العلوم الانسانية وهي 05 بالمئة. حيث وجدنا قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرض الصفرية أو العدمية الذي ينص على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وبالنسبة للإجابة على الفرضيات فقد استخدمنا اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسطات الحسابية العامة مع المتوسط الفرضي والذي تم قدر بـ: 2، بمعنى مقارنة المتوسط الحسابي مع المتوسط الفرضي للإجابات. وأن قاعدة القرار هو قبول صحة الفرضية إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة 5%.

بالإضافة إلى استخدم تحليل التباين الأحادي لتفسير الفروق الموجودة، من خلال دراسة أثر العوامل المؤسسية على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات. وأن قاعدة القرار تستند إلى قوة الدلالة الإحصائية، عند مستوى معنوية 5%، حيث تعتبر قيمة F دالة إحصائياً إذا كانت مستوى معنويتها أقل من 0.05.

**2.4 عرض وتحليل محاور وبنود الاستبيان:** سنتناول في هذه النقطة تحليل مختلف محاور الاستبيان وذلك محاولة منا لمعرفة مدى تطبيق المؤسسات محل الدراسة لإدارة المعرفة من خلال أهم عملياتها، وذلك بالاعتماد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور وبنود هذا الاستبيان بالاستناد إلى الجداول التالية:

**الجدول 2:** يوضح نتائج الإجابات الخاصة بعملية توليد المعرفة في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة.

الرقم	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار	مستوى الدلالة	الترتيب
1	لدي الاستعداد للبحث عن المعرفة من المصادر المتعددة.	1,38	0,669	ضعيف	0.00	3
2	تهتم المؤسسة باستخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطويرها.	1,52	0,68	ضعيف	0.00	1
3	تشجع المؤسسة أفرادها على البحث عن المعرفة.	1,48	0,75	ضعيف	0.00	2
4	يشارك العمال في جماعات من أجل اكتساب مهارات جديدة.	1,1	0,436	ضعيف	0.00	7
5	أربط معارفي الخاصة بمعارف المؤسسة من أجل توليد معارف جديدة.	1,33	0,658	ضعيف	0.00	5
6	توفر المؤسسة مناخ ملائم لتوليد المعرفة.	1,38	0,59	ضعيف	0.00	3
7	تتأكد الإدارة من وجود المعرفة قبل البدء في أي عمل	1,14	0,359	ضعيف	0.00	6
	<b>عملية توليد وتكوين المعرفة</b>	<b>1.33</b>	<b>/</b>	<b>ضعيفة</b>	<b>0.00</b>	<b>/</b>

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج SPSS.16

يتضمن الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل عبارة من العبارات الخاصة بنتائج إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة على مختلف بنود المحور الأول المتعلق بعملية توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، إذ نسجل أن هناك تقارب في إجابات مسيري المؤسسات، إذ بلغ إجمالي المتوسط الحسابي 1.33 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى الضعيفة ، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 1.1 و 1.52، هذا إلى جانب الانحرافات المعيارية أقل من 1 لكل عبارة من عبارات المحور وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي وعدم تشتتها. وأن أغلب المؤسسات محل الدراسة يوافقون بنسبة متفاوتة، وقد جاء ترتيبها كما يلي: احتل البند الثاني المرتبة الأولى وهو الخاص باهتمام المؤسسة باستخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطويرها وقد قدر المتوسط الحسابي 1,52 وانحراف معياري يقدر بـ 0,68 . ثم يليه في المرتبة الثانية العبارة الثالثة الخاصة بقيام المؤسسة بتشجيع أفرادها عن البحث عن المعرفة بمتوسط حسابي قدره 1,48 كما يشير انحرافهما المعياري المقدر بـ 0,75 بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تشج أفرادها على البحث عن المعارف في كل جوانب العمل بالمؤسسة، ثم يليها في المرتبة الثالثة العبارة الخاصة لدي الاستعداد للبحث عن المعرفة من مختلف المصادر بمتوسط حسابي قدره 1,38 وانحراف معياري قدره 0,669. واحتلت نفس المرتبة العبارة السادسة، التي تنص على توفر المؤسسة مناخ ملائم لتوليد المعرفة بنفس المتوسط الحسابي أي 1,38 وانحراف معياري قدره 0,59. ثم تأتي العبارة التي تنص على ربط معارف الأفراد الخاصة بالمعارف المقدمة من طرف إدارة المؤسسة من أجل توليد معارف جديدة بمتوسط حسابي قدره 1,33 وانحراف معياري يقدر بـ 0,658. وفي المرتبة قبل الأخيرة العبارة السابعة التي تنص على أن الإدارة تتأكد من وجود معارف لدى الأفراد قبل البدء في تنفيذ أي عمل بمتوسط حسابي قدره 1,14 وانحراف معياري يقدر بـ 0,359 وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة التي تنص على مشاركة العمال في جماعات من أجل اكتساب مهارات جديدة بمتوسط حسابي قدره 0,436 وهذا يشير على أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على خلق فريق مشترك من أجل اكتساب المهارات.

- عرض وتحليل محور عملية تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

تعد عملية تخزين وتنظيم المعرفة الهدف الأقرب والأسهل الذي قد تهتم به المؤسسات الصغيرة المتوسطة كونه ينماشى مع احتياجاتها، ولذلك تم إدراجها ضمن بنود الاستمارة لمعرفة إجابات مسيري هذه المؤسسات حولها، وفيما يلي نحاول عرض تلك الإجابات وتحليلها:

الجدول 3: توضح نتائج الإجابات الخاصة بعملية تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات الصغيرة محل الدراسة.

الرقم	المحتوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار	مستوى الدلالة	الترتيب
8	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	1,76	0,768	متوسط	0.00	1
9	تهتم المؤسسة بتخزين المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	1,52	0,75	ضعيف	0.00	3
10	تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	1,48	0,75	ضعيف	0.00	4
11	تهتم المؤسسة بتنظيم المعرفة بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.	1,43	0,676	ضعيف	0.00	5
12	تستخدم المؤسسة الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة	1,57	0,811	ضعيف	0.00	2
13	تتبنى المؤسسة أساليب بسيطة وغير معقدة في تنظيم المعرفة.	1,1	0,218	ضعيف	0.00	6
	عملية تخزين وتنظيم المعرفة	1.46	/	ضعيفة	0.00	/

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج SPSS.16.

تظهر بيانات هذا الجدول أن نتائج إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة على البنود الواردة في المحور الثاني المتعلق بعملية تخزين وتنظيم المعرفة في هذه المؤسسات، إذ نسجل أيضا أن هناك تقارب في الإجابات ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 1.46 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى المنخفضة ، هذا إلى جانب الانحرافات المعيارية أقل من 1 لكل عبارة من عبارات المحور وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لمختلف بنو المحور ما بين 1.1 و 1.76. ونلاحظ أن أغلب مسيري المؤسسات يوافقون بنسب متفاوتة على معظم بنود المحور، وقد جاء ترتيبها كما يلي: احتل البند الثامن المتعلق باستخدام المؤسسة لقاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة بمتوسط حسابي 1,76 وانحراف معياري قدره 0,768 وهو يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الأجهزة والبرمجيات وهذا المتوسط الحسابي يقع في الفئة المتوسطة، ثم يليه البند المتعلق باستخدام المؤسسة للأساليب الالكترونية لحفظ وتخزين المعرفة بمتوسط حسابي 1,57 وانحراف معياري قدره 0,811. ثم يأتي في المرتبة الموالية البند الخاص باستخدام المؤسسة قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة بأكبر متوسط حسابي قدره 1,52 كما يشير انحرافه المعياري المقدر بـ 0,75 وهو يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الأجهزة والبرمجيات المناسبة لحفظ المعلومات والمعارف المتعلقة بكل الجوانب الإدارية، وتليها مباشرة عبارة تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة بمتوسط حسابي قدره 1,48 بانحرافها المعياري يقدر بـ 0,75 ، أي أن المؤسسات محل الدراسة تشجع الأفكار

الجديدة والإبداعية، وتلبيها عبارة يجرى تنظيم المعرفة في مؤسستكم بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها بمتوسط 1,43 كما يشير انحرافهما المعياري المقدر بـ0,676، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على المعرفة لمواجهة مختلف المشاكل التي تواجهها، وأخيرا البند الخاص بتبني المؤسسة لأساليب بسيطة وغير معقدة في تنظيم المعرفة. بمتوسط حسابي قدره 1,1 كما يقدر الانحراف المعياري بـ0,218، والذي يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات.

- عرض وتحليل محور عملية تقاسم المعرفة بين مختلف الأفراد في المؤسسات محل الدراسة.

تعد عملية تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسات محل الدراسة من أجل ربط العمال مع بعضهم البعض وجتهد على تشارك المعرفة، وفيما يلي نحاول عرض تلك الإجابات وتحليلها:

الجدول 4: يوضح نتائج الإجابات الخاصة بعملية تقاسم المعرفة بين مختلف الأفراد

الترتيب	مستوى الدلالة	القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحتوى	الرقم
2	0.00	ضعيف	0,507	1,43	يتقاسم العمال في المؤسسة المعلومات و المهارات الجديدة.	14
1	0.00	متوسط	0,894	2	إن تعلم الأفراد في المؤسسة يتم فرديا وليس جماعيا.	15
4	0.00	ضعيف	0,577	1,33	إمتلاك المعرفة المتخصصة يعطي لصاحبها مكانة متميزة.	16
5	0.00	ضعيف	0,359	1,14	عند تقاسم المعرفة سوف تجعل مهمتي أسهل.	17
3	0.00	ضعيف	0,74	1,43	المعرفة نتاج لجميع العمال.	18
/	0.00	ضعيفة	/	1,46	عملية تقاسم المعرفة	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج SPSS.16.

يبين الجدول أعلاه نتائج إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة حول محتوى بنود هذا المحور المتعلقة بعملية تقاسم المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، إذ نسجل أن هناك تقارب في إجابات مسيري أغلب المؤسسات، إذ بلغ المتوسط الحسابي 1,46 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى المنخفضة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 1,14 و 1,46، وأغلب المؤسسات محل الدراسة يوافقون بنسبة متفاوتة، حيث احتل البند المتعلق بتعلم الأفراد في المؤسسة يتم فرديا وليس جماعيا بمتوسط حسابي 2 وهو يقع الفئة المتوسطة وانحراف معياري قدره 0,894. ثم يليه مباشرة البند الخاص بتقاسم العمال في المؤسسة المعلومات و المهارات الجديدة بمتوسط حسابي يقدر بـ1,43 وانحراف معياري قدره 0,507.

بمعنى أن هناك تقاسم للمعارف بين العمال، وتليها عبارة المعرفة في المؤسسة متاحة لجميع العمال بمتوسط حسابي 1,43 كما يشير انحرافهما المعياري المقدر بـ0,74، وتليها عبارة امتلاك المعرفة المتخصصة يعطي لصاحبها مكانة متميزة بـ1,33 بانحرافهما المعياري يقدر بـ0,577 حيث تسعى إدارة أغلب المؤسسات لكسب مكانة متميزة من خلال المعرفة المتخصصة التي تمتلكها، وأخيرا عبارة عند تقاسم المعرفة سوف تجعل مهمتي أسهل بمتوسط 1,14 كما يشير انحرافهما المعياري المقدر بـ0,359 بمعنى كل ما كان هناك تقاسم المعرفة كلما أصبح المهام سهلة،

#### - عرض وتحليل محور عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في المؤسسات حل الدراسة.

تعد عملية تطبيق المعرفة المكتسبة جزء مهم لمعرفة هل هذه المعارف المكتسبة مفيدة أم لا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولذلك تم إدراجها ضمن بنود الاستمارة لمعرفة إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حولها، وفيما يلي نحاول عرض تلك الإجابات وتحليلها:

**الجدول 5:** توضح نتائج الإجابات الخاصة بعملية تطبيق المعرفة المكتسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الترتيب	مستوى الدلالة	القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحتوى	الرقم
3	0.00	ضعيف	0,54	1,24	تهتم المؤسسة بتجريب المعارف قبل تطبيقها النهائي	19
4	0.00	ضعيف	0,51	1,19	تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لتطبيق المعرفة.	20
2	0.00	ضعيف	0,75	1,57	تعطى المؤسسة الأفراد الحرية في تطبيق المعارف.	21
1	0.00	متوسط	0,87	1,81	تستعين المؤسسة بمختصين لتطبيق المعرفة	22
/	0.00	ضعيفة	/	1,45	عملية تطبيق المعرفة	

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج SPSS.16\* ذات دلالة إحصائية عند 5% يظهر من الجدول أن نتائج الإجابات مسيري مؤسسات الدراسة على بنود المحور الرابع المتعلقة بعملية تطبيق المعرفة المكتسبة في المؤسسات محل الدراسة، وأغلب مسيري هذه المؤسسات يوافقون بنسبة متفاوتة، إذ نسجل أن هناك تقارب في إجابات مسيري أغلب المؤسسات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,45 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى المنخفضة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين 1,24 و 1,81. هذا إلى جانب الانحرافات المعيارية أقل من 1 لكل عبارة من عبارات المحور وهذا ما يدل على تركيز الإجابات حول متوسطها الحسابي. ونلاحظ أن أغلب مسيري المؤسسات يوافقون بنسب متفاوتة على معظم بنود المحور، والتي ترتيبها كما يلي: احتل البند رقم 22 المتعلق باستعانة المؤسسة بمختصين لتطبيق المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1,81 وهو يقع في الفئة المتوسطة، كما يقدر انحرافه المعياري بـ0,87، وتليها عبارة تعطى المؤسسة الأفراد الحرية في تطبيق المعارف بمتوسط حسابي 1,57 كما يقدر انحرافه المعياري بـ0,75 بمعنى المؤسسات محل الدراسة تعطي



لأفرادها كامل الحرية من أجل تطبيق المعرفة المكتسبة، وتليها العبارة تهتم المؤسسة بتجريب المعارف قبل لتطبيقها النهائي بمتوسط حسابي يقدر بـ1,24، وانحراف معياري يقدر بـ0,54، بمعنى ، وأخيرا عبارة تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لتطبيق المعرفة بمتوسط حسابي قدره 1,19، كما يقدر انحرافه المعياري بـ0,51، والذي يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات.

**5. اختبار الفرضيات:** سناحول في هذه النقطة التطرق لاختبار صدق الفرضية الرئيسية من خلال محاولة التأكد من مدى صحة الفرضيات الفرعية وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون و تحليل التباين الأحادي One WayAnova ، وباستخدام اختبار (T-Test).

- **معرفة الارتباط بين الفرضيات:** سناحول معرفة مدى ارتباط فرضيات الدراسة فيما بينها، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون الذي يدرس العلاقة عند مستوى المعنوية (5%) كما يلي.

**الجدول 6:** يوضح مدى ارتباط الفرضيات فيما بينها باستعمال معامل الارتباط بيرسون.

رقم الفرضية	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	عملية توليد وتكوين المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	**0,78	0,000
2	عملية تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	**0,72	0,000
3	عملية نقل ومشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسات محل الدراسة	*0,44	0,045
4	عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	**0,57	0,007

**المصدر:** نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستمارة باستخدام برنامج SPSS.16. \* ذات دلالة إحصائية عند 5% من خلال قراءتنا لبيانات هذا الجدول نلاحظ أنه هناك ارتباط ومختلف الفرضيات:

- الفرضية الأولى: عملية توليد المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة بمعامل ارتباط بيرسون المقدر بـ 0,78، الذي يشير إلى ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المقدر بـ 0,000 ومنه توجد علاقة ارتباط بين عملية توليد وتكوين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة.

- الفرضية الثانية: عملية تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة بمعامل ارتباط بيرسون المقدر بـ 0,72، الذي يشير إلى ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المقدر بـ 0,000 ومنه توجد علاقة ارتباط بين عملية تخزين وتنظيم المعرفة في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة.

- الفرضية الثالثة: تقاسم المعرفة بين الأفراد في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة وذلك بمعامل ارتباط بيرسون المقدر بـ 0,44 الذي يشير إلى ارتباط مهم عند مستوى المعنوية المقدر بـ 0,045 ومنه توجد علاقة ارتباط بين تقاسم المعرفة بين العاملين في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة.

- الفرضية الرابعة: عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة وذلك بالمعامل ارتباط بيرسون المقدر بـ 0,57 الذي يشير إلى ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى عند مستوى المعنوية المقدر بـ 0,007، ومنه توجد علاقة ارتباط بين عملية تطبيق المعرفة المكتسبة في المؤسسات محل الدراسة وإدارة المعرفة. الجدول 7: يوضح نتائج اختبار (T-Test) للفرضيات.

رقم الفرضية	المتوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
01	1,333	-10,157	2,086*	20	0,000	الفرضية مقبولة
02	1,468	-5,352	2,086	20	00000,	الفرضية مقبولة
03	1,457	-8,005	2,086	20	00000,	الفرضية مقبولة
04	1,452	-5,246	2,086	20	00000,	الفرضية مقبولة
الفرضية الرئيسية	1,419	-10,769	2,086	20	00000,	الفرضية مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.16\* هذه القيمة تم استخراجها من جدول توزيع ستوبندنت عند درجة حرية 20 وعند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن: قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 1,33 وهي أقل من قيمة متوسط معيار أداة الدراسة المقدر بـ 2 ومستوى الدلالة المحسوبة (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. كما أن قيمة اختبار T المحسوبة (-10,157) وهي أقل من قيمة اختبار (T) الجدولية 2,086 عند درج حرية 20، وحسب ما تقدم أعلاه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها وجود عملية توليد وتكوين المعرفة في محل الدراسة. وعلى هذا الأساس بالنسبة لبقية الفرضيات الفرعية، وعليه نؤكد صحة وصدق الفرضيات الثانية والثالثة والرابعة.

- أما بالنسبة للإجابة على صحة الفرضية الخامسة الخاصة بالاختلاف في مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بالاختلاف العوامل المؤسسية (نوع نشاط، عدد العمال، عمر المؤسسة، طبيعة الملكية): سنحاول اختبار هذه الفرضية باستعمال تحليل التباين الأحادي، وبالاستناد إلى قاعدة القرار المعتمدة في الإجراءات المنهجية، وفق الجدول الموالي:

الجدول 8: يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي Anova لاختبار مدى تأثير العوامل المؤسسية على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات محل الدراسة:

المتغير	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نوع النشاط	20	1,175	0,402
عدد عمال	20	1,743	0,197
عمر المؤسسة	20	2,356*	0,096
طبيعة الملكية	20	0,837	0,608

المصدر: مخرجات برنامج SPSS\* ذات دلالة إحصائية عند 5%

وفقا لمعطيات الجدول، فهناك مجموعة من العوامل غير مؤثرة في مستوى تطبيق إدارة المعرفة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي: بالنسبة لمتغير نوع النشاط: تعتبر قيمة  $F=1,175$  غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0,402 وهي أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن نوع النشاط لا يؤثر في مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسات محل الدراسة. و النسبة لمتغير عدد عمال: تعتبر قيمة  $F=1,743$  غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0,197 وهي أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن عدد عمال لا يؤثر في مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسات محل الدراسة. وبالنسبة لمتغير عمر المؤسسة: تعتبر قيمة  $F=2,356$  غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0,096 وهي أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن عمر المؤسسة لا تؤثر في مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسات محل الدراسة.

وأخيرا بالنسبة لمتغير طبيعة الملكية: تعتبر قيمة  $F=0,837$  غير دالة إحصائيا حيث مستوى دلالتها 0,608 أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن طبيعة الملكية لا يوجد اختلاف في مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسات محل الدراسة يرجع إلى العوامل المؤسسية (نوع نشاط، عدد العمال، عمر المؤسسة، طبيعة الملكية). وعليه ومن خلال ما تقدم من تحليل وتفسير يمكن الحكم على مدى صدق الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يلي: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعمل على تطبيق إدارة المعرفة. حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمختلف عمليات إدارة المعرفة 1,419 وهي أقل من قيمة متوسط معيار أداة الدراسة المقدر بـ 2 ومستوى الدلالة المحسوبة (0000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. كما أن قيمة اختبار T المحسوبة (-10.769) وهي أقل من قيمة اختبار (T) الجدولية 2,086 عند درج حرية 20، وحسب ما تقدم أعلاه يتم قبول الفرضية الرئيسية. مع ضرورة الإشارة إلى أنه لا يوجد اختلاف في مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسات محل الدراسة ترجع إلى اختلاف إلى العوامل المؤسسية.

6. نتائج الدراسة: من خلال معالجة الموضوع في جانبه النظري أو التطبيقي والاجابة عن الاشكالية والفرضيات المقدمة، فقد تم التوصل الى النتائج التالية:

– يختلف مستوى تطبيق إدارة المعرفة من مؤسسة محل الدراسة لأخرى؛

- تتم عملية توليد وتكوين المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛  
 - هناك تفاوت في تطبيق مختلف عمليات إدارة المعرفة من مؤسسة لأخرى،  
 - إن اعتماد إدارة المؤسسات محل الدراسة على مختلف عمليات إدارة المعرفة ولكن، في مستويات منخفضة،  
 - من خلال الدراسة تبين أن العوامل المؤسسية غير مؤثرة في مستوى تطبيق إدارة المعرفة بين مختلف المؤسسات محل الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التي انطلقت منها وكذلك التأكيد على صحة الفرضيات الموضوعية مع ضرورة الإشارة إلى أن العوامل المؤسسية ليس لها أي دور في مستوى تطبيق مختلف عمليات إدارة المعرفة.

## 7. خاتمة

لقد حظي موضوع إدارة المعرفة بأهمية متزايدة في مختلف مؤسسات الدول الصناعية المتطورة وهذا لما له من أثر بالغ في ضمان تدفق مستمر للمعارف في شتى المجالات وهذا يؤدي بدوره إلى تنمية معارف ومهارات وقدرات مختلف الأفراد، وقدرة هؤلاء في تحويل هذه المعارف إلى قيم مضافة ومزايا تنافسية للمؤسسة. وتعد إدارة المعرفة في أية مؤسسة جزءاً لا يتجزأ من السلوك التنظيمي الذي يجب تنميته وتطويره والعمل به في إطار الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات.

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف بالضرورة على تفعيل جوانب كثيرة ومنها على الخصوص ضرورة تطبيقها لإدارة المعرفة من خلال تفعيل مختلف عملياتها، وتهدف الدراسة الحالية إلى محاولة معرفة مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة وأهميتها وأهم عملياتها ومدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد تم معالجة الموضوع من خلال جمع البيانات والمعلومات من واقع مجموعة من المؤسسات وقدر عددها 21 مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وذلك باستخدام مختلف أدوات جمع المعلومات وخاصة الاستمارة و بالاستخدام العديد من الأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، واستخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي وكل هذا تم باستخدام برنامج SPSS16. لتحليل المعطيات قصد التوصل إلى بعض النتائج، ولعل من بينها ما يلي.  
 - تمارس المؤسسات محل الدراسة عمليات إدارة المعرفة لكن دون علمها بها؛ وعدم معرفتهم بوجود مصطلح إدارة المعرفة،

- توفر إدارة للمؤسسات محل الدراسة الاستعداد للبحث عن المعرفة من مصادر مختلفة؛
- تشارك إدارة المؤسسات محل الدراسة كفريق وجماعة عمل لاكتساب مهارات جديدة؛
- تتبنى المؤسسات محل الدراسة أساليب بسيطة وغير معقدة في تنظيم المعرفة؛
- عند تقاسم المعرفة في المؤسسات محل الدراسة سوف تجعل مهمتها أسهل؛
- من خلال جملة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يتوجب علة إدارة المؤسسات محل الدراسة ضرورة الاعتماد على لجان الممارسة قصد تفعيل مختلف عمليات إدارة المعرفة؛
- ضرورة العمل على التغلب على جميع المعوقات التي تحول دون تقاسم المعارف بين الأفراد؛
- منح العاملين في المؤسسات محل الدراسة مزيدا من الحرية وتكليفهم بالإدارة الجيدة للمعرفة وخاصة عمليتي توليدها وتطبيقها؛
- تتفق بعض نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج الدراسات السابقة؛
- زيادة وإثراء الرصيد المعرفي للأفراد وخاصة حول مفهوم إدارة المعرفة والجوانب المرتبطة بها.

#### قائمة المراجع:

##### أولا - المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم الخلوف الملكاوي.(2007). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- أحمد الخطيب، وخالد زيغان.(2009). إدارة المعرفة ونظم المعلومات. الأردن، الأردن: جدار للكتاب العالمي.
- العربي عمران.(2018/2017). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من شركات الإسمنت في الجزائر. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1.
- توماس استيوارت.(2004). ثورة المعرفة ورأس المال الفكري.(عماد أحمد اصلاح، المترجمون) مصر:الدار الدولية للاستثمارات الدولية.
- سليم الحسينية.(2002). نظم المعلومات الإدارية. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عبد الستار العلي وآخرون.(2006).مدخل إلى إدارة المعرفة.عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- عبد الفتاح المغربي.(2002). نظم إدارة المعلومات الإدارية. مصر: المكتبة المصرية للطباعة والتوزيع.
- علي عبد الهادي مسلم.(2009). إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الحكومي. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز الأداء الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمد عواد الزيادات.(2008).اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة.عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- مريم مهشي. (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. مقال منشور في مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 1، المجلد 16.

- مصطفى عليان ربحي. (2008). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- نجم عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- نعيم إبراهيم الطاهر. (2009). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.

- هيثم حجازي. (2005). إدارة المعرفة - مدخل تطبيقي. عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.

#### ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية :

- Caroline, D. (2005). ABC of Knowledge management. National library of health.
- Edouard, T. (2019, juin). Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME. thèse doctorat. paristech.
- Filieri, R. (2010). Overcoming Knowledge Sharing barriers through Communities of Practices: Empirical Evidence from a big automotive supplier. 53. Rome, Business Management School, Italy: University of Roma tre, Doctoral dissertation.
- Gottschalk, P. (2007). Knowledge Management Systems: Value Shop Creation, Idea Group publishing (Hershey, Melbourne, Singapore).
- Ikujiro, N. (1994, February). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. 05(01), p. 16.
- Jennex, M. (2008). Current Issues in Knowledge Management. London: Information science reference, British Cataloguing in Publication Data .
- Kamiz, D. (2005). Knowledge Management in theory and practice. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ngah, R., & Jussof, K. (2009). Tacit Knowledge Sharing and SMEs Organizational Performance. International Journal of Economics and Finance, 01, p. 218.
- Thomas, H., & Bell, A. (2001). Measuring and managing Knowledge, Mc Graw Hill. Irwin.