



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

Journal homepage:

<http://scientific-journal.sustech.edu/>



كلية الإدارة والتجارة
جامعة النيلين

إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

" دراسة لأراء عينة من الموظفين في شركة MTN للاتصالات "

نصر الدين الامين فضل الله الكلس

جامعه النيلين - كلية التجارة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، تمثلت إدارة المعرفة بالمتغير المستقل والذي تم قياسه من خلال (إكتساب المعرفة وتطويرها ،تنظيم المعرفة وتقييمها، نقل المعرفة وتطبيقها) أما تميز الأداء المؤسسي فتمثل بالمتغير التابع والذي تم قياسه من خلال عدد من الأبعاد غطت المتغير بالكامل . تمثلت مشكلة الدراسة في أن شركة MTN قد أصبحت تواجه تحديا جديدا يتمثل في المنافسة الشديدة من قبل الشركات المختلفة التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتشخيص واقع إدارة المعرفة في الشركة . إعتمدت الدراسة على إستمارة الإستبيان للحصول على البيانات والتي تم توزيعها على عينة أختيرت بصورة عشوائية من الموظفين في الشركة بلغت (60) موظف من مجموع الموظفين البالغ (250) . وتم تحليلها بإستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وتأثير لإدارة المعرفة علي تميزالأداء المؤسسي ، وأوصت بضرورة الإستخدام الأمثل لإدارة المعرفة في الإتجاه الذي يحقق التميز للشركة .

ABSTRACT:

The study aimed to measure knowledge management and its impact on institutional performance excellence. Knowledge management represented the independent variable that was measured through (knowledge acquisition and development, knowledge organization and evaluation, knowledge transfer and application), while institutional performance excellence represented the dependent variable that was measured through many dimensions that covered the variable totally. The problem of the study stemmed from the fact that MTN Company was facing a new challenge represented by the intense competition from different companies that were characterized by the high level of their services. Accordingly, a set of hypotheses were formulated to diagnose the reality of knowledge management in the company. The study relied on a questionnaire to obtain data that was distributed to a (60) randomly selected sample of company's employees out of a total of (250) employees, then analyzed using SPSS program. The study most important findings include the existence of a relationship and an effect for knowledge management on the institutional excellence performance. The study calls for the necessity of optimal use of knowledge management in the direction that achieves excellence for the company.

الكلمات المفتاحية : إكتساب المعرفة، إدارة المعرفة ، الأداء المؤسسي .

المقدمة :

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات والشركات، وهي إرتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية ، وتتكون تلك الأصول غير الملموسة أساسا من عنصر هام وهو المعرفة ، تلك المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل ، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل ومتابعة المنافسين والتعرض لمطالب العملاء وكذلك نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات للوصول إلى الغاية الأساسية ألا وهي تحقيق التميز المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

أصبحت شركة MTN تواجه تحديا جديدا يتمثل في المنافسة الشديدة من قبل الشركات المختلفة التي تمتاز بإرتفاع مستوى خدماتها ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق مستوى الجوده في خدماتها الإتصالية من خلال تطبيق إدارة المعرفة داخل الشركة ومدى قدرتها على تحقيق أداء متميز . من خلال ماتقدم تبرز معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق أداء متميز لشركة MTN للإتصالات؟

الى جانب السؤال الجوهرى يمكن طرح التساؤلات الآتية :

1- مامدى تطبيق إدارة المعرفة داخل الشركة ؟

2- مامدى قدرتها فى تحقيق أداء متميز ؟

3- ماهى العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز؟

4- هل هناك مساهمة للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الإتصالية ؟

فرضيات الدراسة:

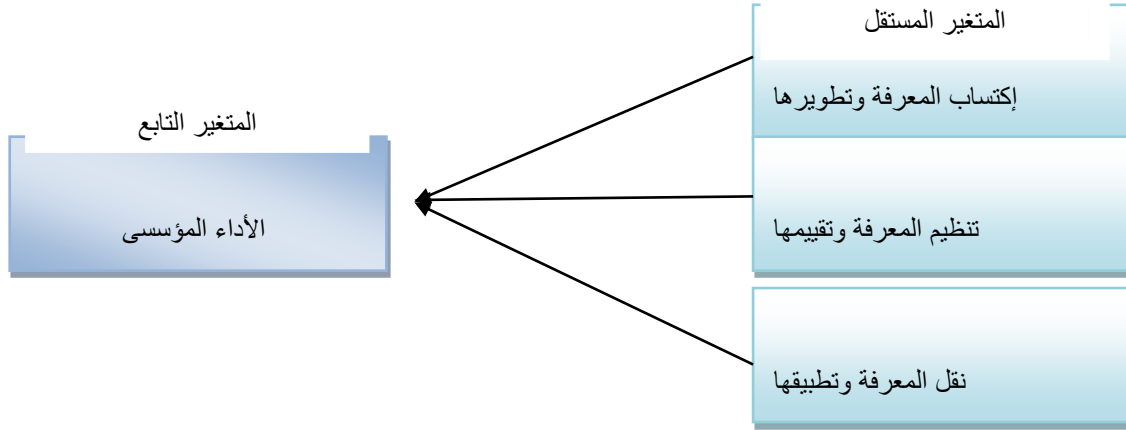
الفرضيه الرئيسيه : توجد علاقة واثردات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المتميز .

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين إكتساب المعرفة وتطويرها وبين الأداء المتميز .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المعرفة وتقييمها والأداء المتميز .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذات دلالة إحصائية بين نقل المعرفة وتطبيقها والأداء المتميز .

شكل رقم (1) : مخطط متغيرات الدراسة



المصدر : حاتم ، 2016م

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية :

تتجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في كونها تربط بين متغيرين (إدارة المعرفة ، الأداء المتميز) إذ أن إدارة المعرفة تسهم في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية ، كما تتيح المعرفة المجال للمنظمة التركيز على اداء الأقسام الأكثر إبداعاً والإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها كما وتسهم في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

الأهمية العملية :

تتبعكس أهمية الدراسة ميدانياً من خلال السعي وراء معالجة أهم المواضيع ذات الصلة بأداء المؤسسات وتوجيه أنظار الإدارات في الشركة المبحوثة إلى تناول مثل هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل للاستفادة منها ونظراً لأهميتها المترتبة بتحسين الأداء وتقديم الأسس الصحيحة التي يمكن أن تستند إليها الشركة مجتمع الدراسة.

أهداف الدراسة :

تقديم إطار نظري شامل عن متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة ، الأداء المؤسسي).

لفت انتباه الإدارة العليا في الشركة لأهمية إدارة المعرفة كوظيفة للحصول على أداء متميز .

بيان علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات الدراسة (إدارة المعرفة ، الأداء المؤسسي) وقياسها إحصائياً للتوصل إلى نتائج الاستخدام من عدمه.

التوصية لمعالجة جوانب التعقيد في نظام إدارة المعرفة بالشركة من خلال تقديم منهج جديد يوضح أهم المقومات اللازمة لنجاح إدارة المعرفة.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات الدراسة الحالية ، ومن خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة الى الاعتماد على شبكة الإنترنت في

الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة ، اما المنهج التحليلي فقد تمثل في اجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان .

اساليب جمع البيانات :

تمثلت اهم اساليب جمع البيانات بالآتي :

1- اعتمدت الدراسة في الجانب النظري على العديد من المصادر العربية والأجنبية تمثلت بالكتب والأطروحات والتي ساهمت في تغطية الجانب النظري للدراسة .

2- أما في الجانب العملي فقد اعتمدت على استمارة الاستبانة التي تعد المصدر الأساس للبيانات التي يعتمد عليها في الدراسة .

الاساليب الاحصائية :

اعتمدت الدراسة على الاساليب الاحصائية الاتية :

النسب المئوية ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط ، معامل التحديد ، اختبار t Test ، واختبار F ، بالإضافة الى ايجاد قيمة (B) و (a) من خلال الانحدار الخطي البسيط.

الدراسات السابقة :

دراسة : عبد الله وليد المدلل ، (2012م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية ، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الذين يشغلون مناصب تخصصية وإشرافية والبالغ عددهم 46 موظفاً وقد خلصت إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوي الأداء في المؤسسة ، وأيضاً يفسر المتغيران الثقافة التنظيمية ، القوي البشرية مانسبته 65,5% من المتغير التابع مستوي الأداء في المؤسسة. وضعف مستوي توافر متطلبات إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

دراسة: خلاق محمد ، (2010م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الإتصالات الأردنية ، وتمثل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 84 موظفاً يمثلون الهيئة الإدارية لهذه الشركة وقد خلصت الدراسة إلي عدد من النتائج منها وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية بدرجة ارتباط 0.829 ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية يرجع لمتغير مدة خدمة الموظفين .

دراسة : سوسن دروزة ، (2008م) :

هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة لتمييز الأداء المؤسسي والشفافية (الإحتياجات ، المعرفية ، الوعي ، الإلتزام المعرفي ، الإتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص ، التوليد ، الخزن ، التوزيع ، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالمي الأردنية ، وتوصلت إلي عدد من النتائج منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، وكذلك وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعليم المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى .

دراسة : وهيبه حسن داسي ، (2007م) :

إستهدفت الدراسة 54 مديرا في الإدارة العليا يمثلون 6 مصارف حكومية ، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية بدرجة إرتباط 0.564 ووجود ضعف بنسبة كبيرة في إعتقاد المصارف علي تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة ، وأيضا عدم إهتمام المصارف الحكومية السورية بإستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في العمل المصرفي ، الأمر الذي ينعكس سلبا علي تقديم الجديد سواء علي مستوي العمليات أو علي مستوي الخدمة المصرفية .

معظم الدراسات السابقة ركزت على أن توليد وخرن وتطبيق للمعرفة وتكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة كلها تهدف إلى خلق قيمة إضافية للمؤسسات ولكن الدراسة الحالية تهدف إلى توطين إدارة المعرفة في هياكل وإدارات شركة MTN للإتصالات من خلال كيفية إكتساب المعرفة وتطويرها وتنظيم المعرفة وتقييمها ونقل المعرفة وتطبيقها .

إدارة المعرفة:

مفهوم إدارة المعرفة:

لقد إختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة وهذا طبيعي لأن كل واحد منهم ينظر إلي المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله وإتجاهاته ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين (على السلمي، 2009م، ص204) .

وأنها الثروة الحقيقية للأفراد والشعوب والمجتمعات وكما يقول فرانسيس بيكون (francis Bacon) في تعريفه المختصر للمعرفة ، "المعرفة هي قوة" (نعيمه حسن ، 2004م، ص111) ، وأيضا هي الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها أوالمعلومات في النشاط (p 41 : 2008 p m sverling) ، وأن المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن (Efrain Turban : 2002 , p 49) ، وهي معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة (عامر خضلر ، 2005م، ص46) ومنهم ماينظر إليها على أنها معرفة إدارية من حيث الكم والنوع من المعرفة المتخصصة والمتراكمة التي أفرزتها المدارس الفكرية (التقليدية ، الإنسانية ، والسلوكية) (صلاح الدين ، 2005م، ص8) .

اهميه إدارة المعرفة:

إن قرار الإستثمار يعتمد على دراسات الجدوي الإقتصادية ، التي تعتمد على المعلومات حول البيئة القانونية وعلى الطلب وتوقعاته وعلي المنافسين وقراراتهم وجميع ذلك مرتبط بحجم المعرفة المتوفرة لدي أصحاب القرار وكذلك تحدد المعرفة التنظيمية والإدارية للمنظمة الفعالية و الكفاءة من خلال الهياكل التنظيمية والوظيفية ونظم العمل وإختيار أحسن تقنيات الأداء وأيضا المعرفة المكتسبة من خلال الخبرة والتجربة التي تؤثر في قرارات إعادة

الهيكلية وإعادة الهندسة التي تتناول في جوهرها كيفية تطوير المؤسسة (little , 2007,p 1)
مصادر المعرفة في المؤسسات:

- يجب قبل الحديث عن أنواع مصادر المعرفة أن نفترض أمرين (stromoguisht , 2000, p329)
- أن الهدف من البحث عن المعرفة هو إستخدامها لتحسين السلع والخدمات .
 - وأن المعرفة وإستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرها .

المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة وجوده هذا المصدر تتوقف علي نوع العلاقة مع مكونات البيئة الخارجية والمتمثلة في المنافسين والموردين والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي

المصادر الداخلية: تتمثل في الخبرات المتراكمة لأفراد المؤسسة حول مختلف الموضوعات المتعلقة بالنشاط ، وقدرتها علي الإستفادة من تعلم الأفراد والمؤسسة ككل . ومن أمثلتها المؤتمرات الداخلية ، المكتبات الإلكترونية ، التعلم الصفي ، الحوار ، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء ، العقل ، الخبرة والمهارة أو من خلال التعلم البحثي وبراءات الإختراع الداخلية (Michael , 2008,p 27) .

يستخلص الباحث أن المعرفة أصبحت العنصر الجوهرى غير الملموس الذي أصبح ينافس عناصر الإقتصاد التقليدي من الأرض ، رأس المال ، والعمل . وذلك لأهميتها في الحياة الإقتصادية والإدارية .

تميز الأداء المؤسسى :

مفهوم تميز الأداء المؤسسى:

يعزى الظهور الأول لمصطلح تميز الأداء المؤسسى إلى (chamberlain 1939 Selzmick, 1959) حيث ربطا تميز الأداء المؤسسى بالمقدرة ، وأعتبرت بالتالى أنها شئ يمكن إستخدامه ضمن إستراتيجية المؤسسة (حسن ، 2005م ، ص137) وأيضاً عرفها porter على أنها "تنشأ بمجرد وصول المؤسسة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع" ، أي أن جوهر التمييز هو الإبداع (M porter: 2008, p48) أما كوتلر فعرفها على أنها قدرة وقابلية الشركة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب بحيث لايمكن إتباعها من قبل المنافسين (p Kotler : 2003 , p53) ، وأيضاً هى المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذى يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين (على السلمى ، 2006م ، ص 104) ، وأيضاً أن الأداء المتميز الوحيد الذى ستمتع به الشركة هى قدرة مديرها على التعلم أسرع من منافسيه (عطيات محمد ، 2007م ، ص 12) .

مصادر الأداء المؤسسى المتميز:

الجودة : تعرف على أنها الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التى توضح وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية (يوسف ، 2005م ، ص 3) ، أما النظرة الحديثة للجودة فهى خواص المنتج التى تشير الى جميع الجوانب الخارجية من الأبعاد الإستراتيجية ، التجارية ، المالية ، البيئية والبشرية وبالتالي ظهرت الجودة الشاملة (على رحال ، 2008م ، ص 42) . وعليه الجودة الشاملة تمثل " التكيف

المستمر للمنتوجات أو الخدمات مع ما ينتظره الزبون أو العميل من خلال التحكم في وظائف المؤسسة وأساليب العمل" (سملاى ، 2004م ، ص 176) .

ردة الفعل إتجاه العملاء: يتطلب هذا الجانب الإصغاء لمتطلبات العملاء عن طريق نظم التغذية العكسية ، وأخذ ذلك على محمل الجد وفى أقرب الأجل لما لعامل الوقت من أهمية كبرى فى تفضيل بعض العملاء لشركات على أخرى ، وبالتالي أصبح فى حد ذاته ميزة تنافسية (نبيل مرسى، 2004م ، ص 18) .

الإبداع: إزدادت أهمية هذا العنصر لما للمورد البشرى من أهمية أو كما سماهم Drucker العمال المعرفيون " Knowledge Workers" الذين أصبحوا العناصر الأكثر أهمية للمنظمات فى القرن الواحد والعشرين (Drucker , 2003, p133) ، ويشير مفهوم الإبداع إلى التفرد والتميز بالخدمات التى تقدمها المؤسسة وسرعة تطوير الجديد أو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة (علاء فرحان ، 2009م، ص 161) ومن وجهة النظر الإتصالية يعنى الإبداع توظيف وإستخدام مبكر لفكرة ما بواسطة المؤسسة وتجسيدها فى شكل خدمة تتميز عن بقية الخدمات الإتصالية (دريس رشيد ، 2007م ، ص 81) .
الكفاءة: تعني تحقيق النتائج المرجوة بأقل تكاليف مذكورة دون التأثير فى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة الأمر الذى يؤدي إلى إنخفاض سعرها بالنسبة للزبون وزيادة الربحية بالنسبة للمؤسسة وتتحقق الكفاءة فى جميع مستوياتها الإنتاجية والمالية والتنظيمية بواسطة عنصرين وهما الموارد والقدرات بالنسبة للموارد هى شرط أساسي لتحقيق معنى الكفاءة وسواء كانت الموارد طبيعية ، مالية ، أو بشرية ، وبالتالي فإن الوصول السريع لها قبل المنافسين يزيد من ربحية المؤسسة وإتساع حصتها السوقية ، أما القدرات فلا بد أن تتناسب القدرة مع طبيعة المورد المتعامل معه ، حيث إن كل مورد يتطلب مهارات وقدرات من نوع خاص ومن هنا ظهر التخصص فى العمل (عبد الستار ، 2010م، ص 40) .

عليه أن الأداء المؤسسى المتميز يعنى الخصوصية التى منحتها المؤسسة لنفسها من خلال تطوير مهارات عمالها والإستخدام الأمثل لمصادرهما مقارنة بالآخرين ولذلك تم تطوير الإستراتيجيات التنافسية من أجل خلق أداء مؤسسى متميز عبر تحليل للبيئة الخارجية التنافسية. ومن أشهر النماذج هو نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس الممثلة فى : شدة المنافسة فى الصناعة ، تهديد الداخلين الجدد ، تهديد الخدمات والمنتجات البديلة ، الموردین والعملاء . ويعد كذلك تحليل البيئة الداخلية عبر نموذج بورتر لتحليل نظام القيمة التى تعنى التنسيق بين جميع سلاسل القيمة ككل من : الموردین ، منافذ التوزيع ، العملاء ، المؤسسة .

مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة بالإفراد العاملين فى شركه MTN للإتصالات والبالغ عددهم (250) موظف .

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين فى الشركه من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي للشركه حيث تم اعداد (70) استمارة استبيان وزعت من قبل الباحث للقدرة على توضيح الفقرات للمستجيبين فى حالة وجود أي اشكالية وتم اعطاء الوقت الكافي للمستجيب للحصول على بيانات دقيقة ، تم استرداد (65) استبانة وبعد اجراء

عملية الترميز وجد ان هناك خمس إستثمارات غير صالحة لتكون عدد الاستثمارات المعتمدة في التحليل (60) استمارة . وذلك من خلال معادلة روبرت ماسون

$$N = \frac{M}{(S^{2*}(M-1)/bq+1)}$$

اداة الدراسة:

وقد اشتملت الاستبانة على محورين كالاتي :

- المحور الأول : اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة المعرفة وقد تكونت من (12) فقرة تم من خلالها قياس المتغير .

- المحور الثاني : اشتمل على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) وقد تكونت من (10) فقرات غطت المتغير بالكامل . وللوصول الى مدى ملائمة الاستبانة لما صممت اليه تم اختبار الصدق والثبات لاستمارة الدراسة من خلال الاتي :

الصدق الظاهري :

تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الدراسة وقد تم الاخذ في ملاحظات وآراء السادة المحكمين من خلال حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة البعض الاخر لتكون استمارة الاستبانة في صيغتها النهائية تتلاءم مع طبيعة الدراسة والغرض الذي اعدت من اجله .

ثبات الأستبانة :

تم احتساب ثبات فقرات الاستبانة باستخدام الطريقة الاحصائية كرونباخ الفا والجدول (1) يبين معامل كورنباخ الفا لكافة متغيرات الدراسة :

جدول رقم (1) : معامل كورنباخ الفا لمتغيرات الدراسة .

الايعاد	معامل كورنباخ الفا	الصدق
إكتساب المعرفة وتطويرها	0.886	0.941
تنظيم المعرفة وتقييمها	0.903	0.950
نقل المعرفة وتطبيقها	0.778	0.883
تميز الأداء المؤسسي	0.879	0.938
الاجمالي	0.915	0.957

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من خلال الجدول (1) يتضح أن جميع متغيرات الدراسة الأساسية تتمتع بمعدل ثبات مقبول بعد أن وصل إجمالي معدل كورنباخ ألفا لمتغيرات الدراسة ككل (0.915) وهذا مايدل على دقة فقرات الإستبانة وإمكانية الوثوق بها . كما ويتضح من معامل الصدق أن المقياس صالح لقياس ماوضع لقياسه بعد أن بلغ إجمالي معامل الصدق لجميع الأبعاد (0.957) .

عرض وتحليل نتائج فقرات استبانة الدراسة :

يسعى الباحث الى تقديم رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات الدراسة من خلال تحليل اراء المستجيبين في شركة MTN للاتصالات، اجريت عملية التحليل الاحصائي لجميع فقرات الدراسة لوصف وتشخيص اهمية متغيرات الدراسة من جهة ولإيجاد علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي .

وصف تشخيص اهمية متغيرات الدراسة :

يتم هنا وصف وتشخيص اهمية ابعاد الدراسة بالنسبة لشركه MTN للاتصالات المتمثلة في إدارة المعرفة والميزة التنافسية من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت التي اجريت على فقرات الإستبانة حيث وصلت الى (22) فقرة وكما يأتي :

عرض وتحليل نتائج المتغير المستقل إدارة المعرفة :

يتم توضيح أهمية ابعاد متغير إدارة المعرفة من خلال تفسير إستجابات العينة المستهدفة للوصول الى التشخيص الدقيق الذي من خلاله يمكن الخروج بنتائج تحاكي الواقع المدروس وكانت النتائج المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة كالأتي :

البعد الاول : عرض وتحليل نتائج فقرات إكتساب المعرفة وتطويرها .

وقد اشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في الجدول (2) .

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

(إكتساب المعرفة وتطويرها)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إكتساب المعرفة وتطويرها
مرتفع	85%	0,72	3,22	يوجد داخل الشركة قسم لتقديم الدراسات والأبحاث
مرتفع	80%	0,75	3,70	يشجع العمال على تنمية المعارف المتعلقة بمهامهم باستمرار
مرتفع	76%	0,76	3,80	هناك أليات لإستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين
مرتفع	88%	0,80	4,00	يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة
مرتفع	83%	0,75	3,90	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

الجدول (2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق لفقرات إكتساب المعرفة وتطويرها لقياس أهميتها في الشركة وفقاً لوجهة نظر العينة المستهدفة ، ويتبين من المؤشرات اعلاه إن المعرفة متوفرة من خلال قسم الدراسات والأبحاث ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,90) بانحراف معياري قدره (0,75) مع وجود اتفاق كلي بنسبة (83%) في اجابات افراد العينة ، كما بلغ متوسط الفراق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمد وهو الوسط النظري (3) بفارق (0,87) ، وما يعزز هذه النتيجة الفقرة الرابعة (يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة) التي حصلت على

نسبة اتفاق عالي وصلت الى (88 %) بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,80)، كما وان جميع الفقرات حققت نتيجة مرتفعة قياساً بالوسيط النظري .

البعد الثاني : عرض وتحليل نتائج فقرات تنظيم المعرفة وتقييمها
يتمثل في البعد الثاني من ابعاد المتغير المستقل وأشتمل هذا البعد على اربع فقرات كانت نتائجها كما موضح في
الجدول (3) .

جدول رقم (3) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل

(تنظيم المعرفة وتقييمها)

نتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تنظيم المعرفة وتقييمها
مرتفع	82 %	0,70	3,87	تنظم وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخرن حتى يسهل تجميعها وتبويبها
مرتفع	93%	0,85	4,25	يوجد نظام فعال يساعد على تنظيم المعلومات وإسترجاعها
مرتفع	84,5%	0,75	3,60	ينظم المحتوى المعرفى على أساس التخصصات
منخفض	53%	1,09	2,95	تقوم الشركة بتقييم المحتويات المعرفية لديها
مرتفع	79%	0,85	3,80	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2018م

من خلال الجدول (3) يتضح ان ادارة الشركة جادة وراء تنظيم المعرفة وتقييمها حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3,80) بانحراف معياري قدره (0,85) ووصلت نسبة الاتفاق الكلية الي (79%) اي ان هناك نتيجة مرتفعة تدل على الاهتمام بتنظيم المعرفة وتقييمها ، ما يؤكد هذه النتيجة ارتفاع المؤشر الكلي للمتوسط الحسابي عن قيمة الاختبار المعتمد بمقدار (0,79) ، اما على مستوى الفقرات فقد عززت الفقرة الاولى المتمثلة بـ (تنظيم وتصنف البيانات والمعلومات المتوفرة ثم تخرن حتى يسهل تجميعها وتبويبها) بعد ان حققت اعلى متوسط حسابي بلغ (3,87) بانحراف معياري (0,70) وبنسبة اتفاق (82%) لأفراد العينة مما يدل على ان هناك اهتمام من قبل الشركة بتنظيم المعرفة وتقييمها . في حين حصلت الفقرة الرابعة (تقوم الشركة بتقييم المحتويات المعرفية لديها) اقل متوسط حسابي (2,95) بأنحراف معياري وبنسبة اتفاق (1,09) بنسبة اتفاق (53%) مما يدل على ان هناك تقصير من قبل ادارة الشركة في تقييم مآلديها من محتويات معرفية .

البعد الثالث : عرض وتحليل نتائج نقل المعرفة وتطبيقها

من الابعاد الاساسية التي يتوجب على الادارة العليا في الشركة التركيز عليها لتحقيق أداء متميز وإشتمل هذا البعد على اربع فقرات وكانت نتائج تحليل البيانات كما موضح في الجدول (4).

جدول رقم (4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (نقل

المعرفة وتطبيقها)

نتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نقل المعرفة وتطبيقها
منخفض	48,3%	0,97	2,73	يشجع الموظفين على الإستفادة من مخزون المعرفة

مرتفع	0,96	3,78	الذي تمتلكه الشركة
مرتفع	0,77	3,92	تتم عمليات الإستشارة بين الشركة ومراكز البحث
مرتفع	0,65	4,02	يوجد مناخ ملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين
مرتفع	0,81	3,65	هناك فريق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية
مرتفع	0,72		المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2018م
نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3,65) بانحراف معياري قدره (0,81) مع وجود اتفاق كلي نسبته (72%) ، وفي نفس الوقت تم تعزيز النتائج المذكورة من خلال الفقرة المتعلقة بـ (هناك فريق عمل من أصحاب الخبرة للإستشارات العلمية) حيث حققت اعلى متوسط حسابي من بين الفقرات بلغ (4,02) بانحراف معياري قدره (0,65) ونسبة اتفاق (88%) وهذا يدل على ان ادارة الشركة تمتلك فريق عمل يتمتع بخبرة عالية في مجال الإستشارات العلمية . في حين سجلت فقرة (يشجع الموظفين على الإستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه الشركة) اقل متوسط حسابي بلغ (2,73) بانحراف معياري قدره (0,97) بنسبة اتفاق قدرها (48,3%) وهذا يبين عدم إستفادة الموظفين القصوى من المخزون المعرفي المملوك لدى الشركة .

عرض وتحليل نتائج المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي:

تم قياس اهمية متغير تميز الأداء المؤسسي من خلال تفسير النتائج المتعلقة بالفقرات الخاصة بالمتغير ، اشتمل المتغير التابع على (10) فقرات ، وقد اجريت عملية التحليل لإجابات المستجيبين للقدرة على الخروج بتشخيص دقيق لكل فقرة وكانت النتائج كما موضح في الجدول (5) .

جدول رقم (5) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأجابات مفردات عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع (تميز

الأداء المؤسسي)

النتيجة	نسبة الاتفاق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تميز الأداء المؤسسي
مرتفع	83%	0,72	3,80	يشارك العاملون بالشركة في تطوير الخدمات الإتصالية من مكالمات إنترنت وغيرها
مرتفع	72%	0,60	3,75	هنالك هامش مسموح به للعاملين بالشركة للتصرف دون قيود إدارية
منخفضة	55%	0,90	2,90	يعزز وجود عمليات إدارة المعرفة من قدرة الشركة على الترويج لخدماتها الإتصالية
مرتفع	74%	0,95	3,70	تملك العاملون معرفة حول العمليات ذات مردودية أكبر بالنسبة للشركة
مرتفع	90%	0,40	3,00	يتحسن الوضع المالي بعد تلقي العاملين لدورات وأنشطة معرفية
مرتفع	87%	0,50	4,01	تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للشركة
مرتفع	80%	0,70	3,90	يملك العاملون بالشركة معلومات حول الخطة المنتهجة لزيادة الحصة السوقية

مرتفع	77%	0,90	3,88	يطلع العاملون بالشركة على خطط المنافسين لزيادة حصصهم السوقية
مرتفع	91%	0,72	4,08	تتيح عمليات إدارة المعرفة سهولة الوصول لعملاء جدد
مرتفع	86,8%	0,80	4,04	تستطيع عمليات إدارة المعرفة تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة
مرتفع	79%	0,75	3,79	المؤشر الكلي

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2018م

الجدول (5) يعرض النتائج المتعلقة بفقرات تميز الأداء المؤسسي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة الاتفاق والنتيجة الكلية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,79) بانحراف معياري (0,75) ونسبة اتفاق في اراء المستجيبين وصلت الى (79%) ما يعكس اتفاق على المتغير التابع لتصل النتيجة العامة الى نتيجة مرتفعه ، كما بلغ متوسط الفرق بين المتوسط الحسابي لهذا البعد وقيمة الاختبار المعتمدة وهو الوسط الافتراضي (3) بفارق (72) اي ان هناك تميز الأداء المؤسسي ، اما على مستوى الفقرات التي تدعم هذه النتيجة فقد سجلت فقرة (تتيح عمليات إدارة المعرفة سهولة الوصول لعملاء جدد) متوسط حسابي بلغ (4,08) بانحراف معياري قدرة (0,72) ونسبة اتفاق في الراء وصلت الى (91%) مما يدل على اهتمام الشركة في إكتساب مزيد من الزبائن وجذبهم . اما اقل الفقرات مستوى اجابة فقد كانت (يعزز وجود عمليات إدارة المعرفة من قدرة الشركة على الترويج لخدماتها الإتصالية) فقد سجلت متوسط حسابي (2,90) بانحراف معياري قدرة (0,90) ونسبة اتفاق (55%) ما يدل على ان ادارة الشركة غير مهتمة بعناصر المزيج الترويجي بالنسبة لخدماتها الإتصالية ولم تسعى الى توضيحها للعملاء عن طريق وسائل الاعلانات المختلفه .

1- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل لعلاقة الارتباط والتأثير :

يهدف الباحث في هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات الدراسة ، وعرض علاقات الارتباط والتأثير وتحليلها ويوضح الجدول (6) المؤشرات التي يكمن من خلالها الاستدلال حول العلاقة والتأثير للتعرف على مدى صحة الفرضيات .

جدول رقم (6) : المؤشرات التي توضع العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	R ²	قيمة (F) المحسوبة	قيمة الدالة المحسوبة
إكتساب المعرفة وتطويرها	0,54**	0,24	9,52**	0,015	
تنظيم المعرفة وتقييمها	0,44*	0,28	6,53*	0,020	
نقل المعرفة وتطبيقها	0,68**	0,25	8,52**	0,029	
الكلي	Y	X	0,65**	14,50**	0,018

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية ، 2018م

* تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,05) .

** تدل على ارتباط وتأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0,01) .

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وبين تميز الأداء المؤسسي .

تبين من خلال المؤشرات الواردة اعلاه ان قيمة الدالة المحسوبة بلغت (0,015) وبهذا تكون اقل من الدالة المتعددة (0,05) ، وقد اكدت المؤشرات على وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة بعد ان وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (**0,65) ، مما يدل على ان الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل ادارة الشركة سوف يؤدي الى تميز الأداء بها وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,20) اي ان (20%) من التحسين الحاصل بأداء الشركة يعود الي الاهتمام بإدارة المعرفة ، كما وتبين ان قيمة f المحسوبة (**14,50) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير لإدارة المعرفة علي تميز الأداء ، جميع المؤشرات الواردة اعلاه تثبت صحة الفرضية الرئيسية .

تتفرع منها الفرضيات الاتية :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين إكتساب المعرفة وتطويرها وتميز الأداء . من خلال تحليل البيانات اظهرت النتائج على مستوى الدالة المحسوبة (0,015) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وتأكد على قوه العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط الايجابي حيث بلغ (**0,54) ، ما يدل ان إكتساب المعرفة وتطويرها من قبل ادارته الشركة يؤدي الى تميز الأداء ، وما يعزز هذه الاجابة قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,24) اي ان (24%) من التحسين الحاصل بأداء الشركة يعود الي الاهتمام بإدارة المعرفة ، ووصلت قيمة F المحسوبة (**9,52) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير لإدارة المعرفة علي تميز الأداء بالشركة . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين إكتساب المعرفة وتطويرها وتميز الأداء .

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين تنظيم المعرفة وتقييمها وتميز الأداء . اتضح من خلال تحليل البيانات ان مستوى الدالة المحسوبة (0,020) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، وقد كان معامل الارتباط (**0,44) ، ويعد ارتباط ايجابي يؤكد العلاقة بين تنظيم المعرفة وتقييمها وتميز الأداء ، ويتضح من خلال معامل التحديد R^2 البالغة (0,28) اي ان (28%) من التحسين الحاصل بأداء الشركة يعود لعملية التنظيم والتقييم بالنسبة لعمليات المعرفة ، ووصلت قيمة F المحسوبة (**6,53) عند مستوى دالة (0,05) مما يدل على ان هناك تأثير لإدارة المعرفة علي تميز الأداء . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين تنظيم المعرفة وتقييمها وتميز الأداء .

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة وأثر ذات دلالة احصائية بين نقل المعرفة وتطبيقها وتميز الأداء . يتضح من المؤشرات الواردة في الجدول (6) ان مستوى الدالة المحسوبة (0,029) اي اقل من الدالة المعتمدة (0,05) ، كما وأشارت النتائج الى وجود علاقة قوية اذ بلغ معامل الارتباط (**0,68) ، ما يدل علي أن نقل المعرفة وتطبيقها داخل الشركة يرتبط بتميز الأداء ، كما بلغ معامل التحديد R^2 البالغة (0,25) اي ان (25%) من التحسين الحاصل بأداء الشركة يعود الي نقل وتطبيق إدارة المعرفة في البيئة الإدارية، ووصلت قيمة F المحسوبة (**8,52) عند مستوى دالة (0,01) مما يدل على ان هناك تأثير لنقل المعرفة وتطبيقها علي تميز الأداء بالشركة . من خلال المعطيات الواردة اعلاه يتم قبول الفرضية المتمثلة في وجود علاقة وأثر بين نقل المعرفة وتطبيقها وتميز الأداء .

النتائج :

1. إستيعاب وفهم المعرفة فى الشركة يبدو واضحا فى مراحلہ الأولى ومازال دورها فى منح أداء متميز للشركة غير واضح للعاملين بها بسبب إختلاف المستويات الفكرية لديهم. بينما خلصت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء بالمؤسسة .
2. يعاني موظفوا الشركة من عدم وضوح مفهوم المعرفة وعدم التفرقة بينها وبين المعلومات. بينما الدراسات السابقة خلصت إلى أن متغيري الثقافة التنظيمية والقوى البشرية يفسران ما نسبته 56.5% من المتغير التابع مستوى الأداء فى المؤسسة .
3. يمكن تطبيق إدارة المعرفة فى زيادة كفاءة عمليات وأنشطة الشركة ، بينما الدراسات السابقة خلصت إلى وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة والميزة التنافسية بدرجة ارتباط 0.829.
4. لا تساهم عمليات إدارة المعرفة فى زيادة الإبداع لدى موظفى الشركة بسبب أن موظفى الشركة تحكمهم تعليمات صارمة .
5. 20% من التحسن الحاصل بأداء الشركة يعود إلى الإهتمام بإدارة المعرفة وهذا ماأكده أفراد العينة المختارة.
6. 25% من أفراد العينة يؤكدون أن التحسين الحاصل فى البيئة الإدارية للشركة يعود للمناخ الملائم لتبادل المعرفة بين كافة الموظفين.

التوصيات :

1. على الشركة الإتجاه إلى الإستثمار فى المجالات التنافسية الجديدة الناتجة عن العولمة.
2. على الشركة كقطاع خدمى أساسا أن تدرك أهمية المعرفة كمصدر رئيسي من مصادر التنافسية الحديثة.
3. المحافظة على عمليات نقل المعرفة وتطبيقها داخل الشركة ورفع كفاءتها وتطويرها.
4. أن تكون هناك فرصة لتحرك موظفى الشركة وفتح مجال المبادرة لديهم لتوصيل أفكارهم الإبداعية ليكون المستفيد الأول هو الشركة.

المراجع :

1. حاتم عبد الماجد محمد أحمد ، (2016م) ، أثر إدارة المعرفة فى تطوير التعليم عن بعد ، دراسة حالة جامعة السودان المفتوحة فى الفترة من 2010-2014 ، الخرطوم : جامعة أمدرمان الإسلامية ، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي ، رسالة دكتوراه فى الإدارة العامة .
2. حسن على الزغبى، (2005م) ، نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل إستراتيجى " دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
3. سملاى يحييه، (2004م) ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية " الملتنقى الوطنى الأول حول " المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادى الجديد " جامعة ورقلة، الجزائر ، مارس.
4. صلاح الدين الكبيسى، (2005م) ، إدارة المعرفة" المؤسسة الإدارية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
5. عامر خضر الكبيسى، (2005م) ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية .
6. عبد الستار محمد العلى، (2010م) ، إدارة الإنتاج والعمليات " دار وائل للنشر ، الأردن .

7. عطيات محمد حسن عميش، (2007م) ، إستخدام نموذج بورتر التنافسي لتحديد وتحليل القوى التنافسية في قطاع تجارة التجزئة" ، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة الأزهر للبنات،المجلد 12، العدد 16 .
8. علاء فرحان طالب ،أميرة الجناني، (2009م) ، إدارة المعرفة" دار صفاء للنشر ، الأردن .
9. على السلمي، (2009م) ، "إدارة التميز"- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة .
10. على رحال، إلهام حجابوي، (2008م) ، الجودة والسوق" ، مجلة أفاق، جامعة باجي مختار، عنابة، المجلد 03، العدد 05 .
11. ناصر محمد يوسف ناصر ، سوزان جمال الدين ، (2013م) ، نحو تصميم استراتيجية لإدارة المعرفة في شركات التأمين (القاهرة : جامعة الأزهر : المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد العاشر .
12. نبيل مرسى خليل،، (2004م) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال " مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر .
13. نعيمة حسن جبر رزوقي ، (2004م) ، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها ، مجلة (مكتبة الملك فهد الوطنية) ، مجلد 10، العدد 2، الرياض ، المملكة العربية السعودية
14. يوسف أحمد أبو فارة ، (2005م) ، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن .
15. دريس رشيد ، (2007م) ، الجهاز المصرفي وإندماجه في الإقتصاد العالمي، " مجلة جديد الإقتصاد الجزائر ، العدد 2 .
16. وهيبه حسن دانسي ، (2007م)" إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق ، كلية العلوم الاقتصادية .
17. P.M. Sverlinger ,(2008)," Managing knowledge in professional service organizations, chalmers university of Technology Goteborg. Sweden .
18. Efrain Turban et al ,(2002), Information Technology for Management "Johnwily and sons and Inc ,New york .
19. Little Stephen and others Managing knowledge ,(2007),: an essential Reader "sage publication London .
20. Stromogist, and samoff , j,(2000), knowledge management systems, Journal comparative education ,vol 30,issue3.
21. Michael marguardt, (2008) , Building the learning organization " Black publishing company , USA .
22. M.porter, Avantage concurrentie desnations, Inter edition paris ,2008.
23. P. Kotler, marketing management, prentice- hall new Delhi . 2003.
24. P.Drucker, lavenir du management village mondial paris 2003.