

**دور إدارة المعرفة فى تحسين خدمات التدريب  
والتمويل والتسويق فى ضوء مفهوم  
ريادة الأعمال**

**دراسة تطبيقية على جهاز تنمية المشروعات بمحافظة كفرالشيخ**

دكتور هـ

**منال صبحى البلقاسى**

مدرس نظم المعلومات بالمعهد العالى للإدارة  
وتكنولوجيا المعلومات بكفرالشيخ

**المستخلص :**

يهدف البحث الى إيضاح الدور الذي تقوم به تقنية إدارة المعرفة من خلال برنامج قائم على هذه التقنية في تحسين الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر مثل التدريب والتمويل والتسويق بحيث يوفر الوقت والجهد المطلوب للأشخاص المتقدمين للحصول على خدمات الجهاز الذي يوجد مقر له بكل محافظة ، فمن خلال تلك التقنية تبحث الباحثة في تسهيل تلك الإجراءات بهدف خلق فرص عمل بديلة والتنمية الاقتصادية الشاملة وتقليل نسبة البطالة، حيث تم استخدام أداة الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث الذي تم تطبيقه على عينة عشوائية مكونة من ١٠٠ مفردة من الأشخاص المترددين على جهاز تنمية المشروعات بمقره بمدينة كفر الشيخ وبسؤال هذه المفردات بهدف معرفة آراء تلك العينة بعد استخدام البرنامج المقترح بشكل واقعي علي فاعلية الإجراءات والخدمات التي يقدمها الجهاز . أسفرت النتائج عن تقدم كبير للنتائج وتحسن ملحوظ في اتخاذ القرارات للمفردات التي استخدمت تقنية البحث في مقابل المفردات التي اتبعت الإجراءات المتعارف عليها تقليدياً بالإضافة الى الكثير من النتائج مثل خلق فرص عمل بديلة للشباب ، التخفيف من الفقر وتقليل نسبة البطالة وتحسن مستوي المعيشة علي المستوي الفردي والنمو الاقتصادي علي مستوي المؤسسات كما توصل البحث الى إمكانية ارتفاع قيمة التمويل نتيجة الانتظام في السداد . توصي الباحثة بتبني المفاهيم الحديثة في المجالات الأخرى وخاصة تقنية ادارة المعرفة والربط بين مخرجات الجامعة والأجهزة التمويلية والتنسيق فيما بينها .

**الكلمات المفتاحية :** المعرفة ، إدارة المعرفة ، برنامج قائم على إدارة المعرفة ، المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر ، جهاز تنمية المشروعات ، ريادة الأعمال .

**Abstract:**

The aim of the study is to study the effectiveness of knowledge management technology to improve the services provided by SME, such as training, finance and marketing, so as to save the time and effort required for people applying for the services of the device which is headquartered in each governorate. Actions to create alternative employment opportunities and overall economic development and reduce the unemployment rate. The researcher used to test the hypotheses of a questionnaire that was applied to a random sample of 100 individuals and institutions who are interested in the development of projects in its headquarters in Kafr El-Sheikh city and asked these words to know the views of this sample after using the knowledge management technology in a realistic manner to the effectiveness of the procedures and services provided by the device, The results resulted in significant progress in the results of the vocabulary used in the research technique compared to the vocabulary that followed traditional procedures in addition to many results such as creating alternative employment opportunities for youth, alleviating poverty And reduce the unemployment rate and improve the standard of living at the individual level and economic growth at the level of institutions and research has the potential to increase the value of funding due to regular payment, the researcher recommends adopting modern concepts in other areas .

**مقدمة البحث :**

يقدم جهاز تنمية المشروعات العديد من الخدمات منها الخدمات التمويلية التي تتم من خلاله أو بالتعاون مع قطاع البنوك كما يقدم خدمة التدريب العام والفني علي البرامج المختلفة للمشاريع المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر بالإضافة الي خدمة التسويق التي تقيّد صاحب المشروع بعد بداية الإنتاج لكي يصل منتجه الي الفئة المستهدفة وبعد تناول وايضاح الخدمات الثلاثة لجهاز تنمية المشروعات فإن هدف البحث هو دراسة تأثير برنامج قائم علي إدارة المعرفة علي تطوير تلك الخدمات وايضاح كيفية التغلب علي العقبات التي تقف حائلا امام الجهاز في تمويل المشروعات او التدريب عليها او تسويقها

ولأن المعرفة تمثل العلم بمعانيه العامة والخاصة مستنداً إلي البيانات والمعلومات التي تتطلب الخبرة والإبداع ، لذلك تهدف إدارة المعرفة بكونها اتجاه فكري جديد في الإدارة إلى معالجة البيانات وتدفعات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة من خلال احد مداخل المعرفة سواء المدخل التقني الذي يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات أو المدخل الثقافي الذي يهتم بالسلوك والفكر، لتقديم حلول للإدارة باستثمار موارد المعرفة.

تعود أهمية المعرفة الى زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة الاكتشافات الجديدة بالإضافة الى عدة عوامل منها التقنية، التغييرات التنظيمية، مرونة التوظيف، ونظرا للدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في منظمات الاعمال التي لا بد ان تتصف بالذاتية، القابلية للانتقال، اللحظية التجديد والاستمرارية فلكل منظمة اليه خاصة بها لتحقيق أهدافها وبناء عليه اختيار نوع المعرفة المناسب لطبيعة المنظمة والتي تقسم المعرفة الى المعرفة الإدراكية التي تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة والمعرفة التقنية التي تتعلق بالمهارة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال ثم الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية ، أيضا المعرفة الهجينة التي تعبر عن مزيج من الاتجاهات والقدرات الخاصة ونظرا للدور الهام الذي تقوم به إدارة المعرفة في مؤسسات الاعمال لا بد من استخدام نموذج للمعرفة يمكن الاستناد اليه عند التطبيق ومن أهم نماذج إدارة المعرفة " نموذج مالهوترا " والذي يتكون من ثلاث مراحل تتضمن إدارة المبادرات المعرفية خارج المنظمة متضمنة اكتساب المعرفة من العملاء، تزويد العملاء بمعارف إضافية، توليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة، وإدارة المبادرات المعرفية داخل المنظمة ، ونموذج " ماركوردت " والذي اقترح مدخل لإدارة المعرفة يتألف من عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال عدة خطوات تبدأ بالاكتساب، التوليد، التخزين والحفظ، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة. ، نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية والذي يتكون من تطوير وإعداد المعرفة ، من عمليات إدارة المعرفة توليد المعرفة، نقل المعرفة والتشارك فيها، التعلم التنظيمي وهي تكوين المعرفة واقتناؤها ثم تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبثها ثم تطبيق المعرفة.

ونظراً للأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة فقد هدفت الباحثة إلى استخدام تلك التقنية في تطوير الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات الكائن بمحافظة كفر الشيخ حيث يمكن من خلاله تقديم التمويل والتسويق والتدريب تلك الخدمات التي تؤثر بشكل كبير علي الفرد والمجتمع ومؤسسات الاعمال ولان المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيسي للاقتصاد والتي تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل وهي وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص فضلا عن أنها تحتاج إلى تكلفة رأسمالية منخفضة فـجهاز تنمية المشروعات يوفر تمويل هذه المشروعات باعتباره شبكة أمان اجتماعي واقتصادي تسهم في محاربة البطالة والتخفيف من حدة الفقر وتعمل على تحسين مستويات المعيشة والإسراع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وهو بساند المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر وبـتقديم حزمة متكاملة من الخدمات المالية وغير المالية لها

وبالتنسيق مع كل الأطر يمكن لجهاز تنمية المشروعات معالجة الآثار الجانبية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي .

ولأن الشباب هم قاده المستقبل فإن الجهاز يقدم لهم خدماته خاصة شباب الخريجين من أصحاب المؤهلات العليا والمتوسطة وفوق المتوسطة وممن يمتلكون الخبرة والقادرون على إدارة المشروعات الصغيرة من المهنيين والحرفيين. والراغبون في تطوير مشروعاتهم بالإضافة الى الفئات المهمشة وذوى الاحتياجات الخاصة بهدف زيادة الانتاج ورفع مستوى الدخل القومي والمساهمة في حل مشكلة البطالة ثم رفع القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة وإقامة تجمعات صناعية متكاملة وتطوير الصناعات المغذية .

وبرغم الخدمات عالية الأهمية التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات كأحد المؤسسات الفاعلة بالمجتمع الا انه توجد عقبات وصعوبات تواجه المشروعات وتحد من القدرة على تنميتها وتطويرها المشاكل المتعلقة ببيئة الاستثمار والتسويق والقدرات الإدارية والتنظيمية والفنية للقائمين على هذه المشروعات ، وأخيراً مشكلة الحصول على التمويل الملائم في الوقت المناسب ونقص التمويل بالإضافة الى تحمل البنوك تكلفة مرتفعة عند تقديم القروض بالإضافة الى ارتفاع درجة مخاطر التمويل وافتقار أغلب القائمين على هذه المشروعات خبرة التعامل مع الوحدات المصرفية والقدرات التنظيمية والإدارية والفنية والتسويقية بالإضافة إلى ضعف الهياكل التمويلية للمشروعات مما يؤدي إلى انخفاض الجدارة الائتمانية لها وهو سبب تطبيق مفاهيم تطبيقات إدارة المعرفة للتغلب على تلك المشكلات ولان التمويل من أهم العوامل الحاكمة والمؤثرة فيمكن الحصول عليه من عدة مصادر أهمها :التمويل الذاتي والتمويل من المنح المقدمة الى جهاز تنمية المشروعات والمنظمات غير الحكومية وبورصة النيل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة الى شركات التأجير التمويلي .

ونظرا لمتغيرات العصر وعدم فاعلية الطرق التقليدية في المعالجة فإن البحث يستخدم مفهوم ريادة الاعمال لدراسة تأثير امتلاك صاحب المشروع لتلك المهارات وقدرته على الاستمرار به وهي تعرف بالقدرة على تحديد الفرص في السوق ، وتدبير الموارد اللازمة للاستفادة منه والتي تبدأ بتحديد الفرص حيث إن ريادة المشروعات تحتاج إلى أفراد لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقييمها وتحديد جدواها ونفعها ثم الموارد البشرية والمالية حيث تحقق العديد من المزايا مثل الإعفاء من الضرائب مدة سداد التمويل للمشروعات الجديدة ، إعطاء فترات سماح وسداد مناسبة للقروض تتناسب مع طبيعة المشروع، تقديم المعاونة الفنية والتدريب بدون مقابل، المساعدة في إعداد دراسات الجدوى ، المساهمة في تسويق المنتجات من خلال المعارض المختلفة وبالتالي توفر فرص عمل جديدة وتخفف العبء الملقي علي كاهل الدولة في ممارسة الأنشطة الاقتصادية .

### مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي :

" هل يؤثر البرنامج القائم على إدارة المعرفة علي إجراءات الحصول علي الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات في جمهورية مصر العربية "

### أهداف البحث :

يهدف البحث إلى دراسة تأثير برنامج قائم علي إدارة المعرفة في تسهيل إجراءات الحصول علي الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات في ضوء مفهوم ريادة الأعمال .

### أهمية البحث ودوافعه :

تقدم الدولة أهمية كبيرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر ولدورها الفاعل في تحقيق التقدم الاقتصادي وحل الكثير من المشكلات المعاصرة بالإضافة الى وضع اطار يمكن من خلاله تناول تقنية إدارة المعرفة والاستفادة منها في تسهيل إجراءات الحصول علي الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات وخاصة الخدمات التمويلية والتسويقية .

### منهج البحث :

استخدم البحث المنهج التجريبي الذي يستهدف دراسة العلاقات السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة حيث تمثل المتغير المستقل في تطبيقات تقنية إدارة المعرفة، المتغيرات التابعة : ( التدريب ، التمويل ، التسويق كخدمات أساسية لجهاز تنمية المشروعات ولمعالجة نتائج البحث تم استخدام الأسلوب الاحصائي اختبار "t – Test" **نسب الكسب المعدلة لـ "بليك" "Blacked Modified Gain Ratio"** لكونهما الأكثر تناسبا لمعالجة نتائج البحث .

### مجتمع البحث وعينته :

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث هاما وضروريا لتحقيق الموضوعية والصدق والثبات والتي تعد كميًا شروطاً لازمة في الاستبيان الذي سيتم تطبيقه علي عينة البحث لذلك تم مسح أولي لعدد من أجهزة تنمية المشروعات بواقع ٣٨٠ مفردة من الأشخاص المترددين يوميا علي تلك الأجهزة بكلا من مدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية وجهاز تنمية المشروعات بمدينة طنطا محافظة الغربية وجهاز تنمية المشروعات بمدينة كفر الشيخ وجهاز تنمية المشروعات بدمياط حيث يوجد جهاز واحد بكل محافظة يؤدي نفس الخدمات ويخضع لنفس الشروط واللوائح التابعة لمجلس الوزراء مباشرة للحصول علي خدمات التدريب او التمويل او التسويق ونظرا لصعوبة الانتقال من محافظة الي اخري للتطبيق ونظرا لمركزية الجهاز وتطابق الخدمات المقدمة بكل جهاز فقد تم تطبيق البحث علي عينة تم انتقاؤها عشوائيا قوامها (١٠٠) مفردة من المتقدمين الي جهاز تنمية المشروعات بمحافظة كفر الشيخ كعينة ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث وذلك للحصول علي التمويل والذين تم اختيارهم عشوائياً ممن تنطبق عليهم شروط اختيار العينة حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعتين مناصفة ، المجموعة الأولى هي التجريبية التي تستوفي إجراءاتها باستخدام البرنامج القائم علي إدارة المعرفة والمجموعة الثانية هي الضابطة التي تقدم وتستكمل جميع الإجراءات بالطريقة المعتادة من خلال مكان جهاز تنمية المشروعات بالمحافظة أما بالنسبة الي حدود البحث فقد حدد المجال الجغرافي بجهاز تنمية المشروعات بمحافظة كفر الشيخ والمجال البشري من المفردات المترددين علي الجهاز للحصول علي التدريب أو التمويل أو التسويق ، المجال الزمني : خلال عام ٢٠١٧ وأخيرا استخدم البحث أداة رئيسة للوصول الي نتائج يمكن تعميمها وهي استبيان تم إعداده من خلال الإطار النظري للبحث ومتطلباته .

### الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث :

اهتمت العديد من الدراسات بإدارة المعرفة والمشروعات وريادة الاعمال والتي يمكن تناولها في الفقرات التالية مع إيضاح مدي استفادة البحث من تلك الدراسات في إطاره النظري والتجريبي .

اهتمت بعض دراسات علوم الحاسب بمجالات إدارة المعرفة ودعائم اقتصادها وتوصلت الي تطوير برامج التعليم العالي يتطلب الربط بين عناصر إدارة المعرفة وتطبيقاتها لكي تستطيع الجامعات المنافسة في عصر اقتصاد المعرفة (١) ولقد توافقت

نتائج الدراسة مع دراسة أخرى هدفت الى معرفة عناصر رأس المال المعرفي ونماذج إدارة المعرفة ومؤشرات الاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات وقد كشفت الدراسة عن نتائج منها إن إدارة المعرفة أكثر فاعلية في تقليل التكاليف وتحسين الأداء (٢) بينما هدفت دراسة أخرى إلى تعريف مصطلح إدارة المعرفة ومكوناته ودوره الاستراتيجي في المجتمعات لتحقيق التنافس، توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تحتاج إلى مهارات جديدة لتطبيقها وأنها تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي (٣) بينما تناولت دراسة أثر إدارة المعرفة على تطور المنظمة والعاملين بها وفحص الواقع الفعلي لإدارة المعرفة في مؤسسات الكويت لتحقيق التطور والمنافسة ونتج عنها يقين القطاعين العام والخاص بأن المعرفة والخبرة مصدر قوة لهم لحماية مراكزهم الوظيفية (٤) كما وظفت دراسة حجازي المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة لتحسين أداء المنظمات ونتج عنها أن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها بشكل محدود كما بحثت دراسة أخرى عن الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها، من أهم نتائجها الخروج من النمط التقليدي الذي تعمل مؤسسات المعلومات الى نمط إدارة المعرفة (٥) بينما جاءت دراسة كارولين إلى التحقق من صدق الإطار العام لإدارة المعرفة وكان من أهم نتائجها أن إدارة المعرفة ترتبط بتقنية ونظم المعلومات ونظم الخبرة الآلية مع ضرورة دمج إدارة المعرفة في التخصصات الأكاديمية في الجامعات .

بينما طبقت دراسة هوين استكشاف كيفية إمكان دعم خدمات الأداء وإدارة المعرفة لتصميم استخدام جهاز إدارة المعلومات في الجامعة وتقليل مساحة الوقت إلى أقل قدر ممكن وتوصلت الى ان الحاجة للمعرفة لا يتم تعزيزها في الجامعة وإن خبرة المقترض العامل تعتبر مصدر هام من مصادر المعلومات ، بينما حاولت دراسة باستور وماريا تقييم مبادرات المعرفة لتطوير قدرة المعرفة في المنظمات لتحليل المبادرات المهمة ادارة المعرفة كشرط أساسي لتطوير قدرة المنظمة على ، ومن أهم نتائج الدراسة: تقديم أدلة تعزيزه للفرضية التي تشير إلى أن كلا من نظم الإدارة والظروف الاجتماعية الثقافية يشكلان عوامل مساعده وهامة لقدرة داخل المنظمة ، بينما فحصت دراسة بالإدارة المعرفية مثل ( قاعدة المعارف ، انتقال المعارف ومعالجتها ) في إدارات التعليم والقدرة على إدارة المعرفة في هذه الإدارات عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها ونتج عن الدراسة وجود فروق في قواعد المعلومات المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية تظهر في المعارف وتقنية المعرفة ونشاطات الإبداع . بينما اهتمت دراسة Keeley بتحديد فاعلية ممارسة إدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار في العديد من أنماط مؤسسات التعليم العالي والتي نتج عنها وجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي المؤسسي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة والتي تساهم في تطوير التخطيط واتخاذ القرار الصحيح وتطوير العمل وتحسين الأداء .

**ولقد استخدمت إطار عمل إدارة المعرفة بالتعليم احد الدراسات والتي نتج عنها تفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تساعد في العملية التعليمية وتحدد التحديات والفرص المتاحة والمرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم ، أما الدراسة فقد هدفت الى دراسة أثر الأنماط المختلفة لاستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء الشركات والتي نتج عنها ان استراتيجيات إدارة المعرفة تؤثر في أداء الشركات بشكل فعال خاصة استراتيجية إدارة المعرفة الفعالة ، كما أوضحت دراسة أن ممارسات إدارة المعرفة تهدف الى فحص إدارة المعرفة العلمية من خلال ممارسات إنتاج ونشر إدارة المعرفة والإعلان عنها ولقد نتج عنها أن ممارسة إدارة المعرفة بهذه المنظمات تتم علي أعلي مستوى ، بينما قدمت الدراسة نموذج مقترح يتكامل مع الأبحاث السابقة ويوسع من مجالها حتى تصل إلى مستوى وحدة العمل، ولقد نتج عن الدراسة تطوير نموذج لدعم إطار العمل معتمدا على**

عمليات إدارة المعرفة ، أما دراسة **Clifford** ، والتي هدفت الي تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة يشتمل عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة مع التجديد في المجال التكنولوجي من خلال عدة وسائل تتضمن التغذية الراجعة ، المؤتمرات، المقابلات مع المختصين، نتج عن الدراسة ان الفهم الجيد لإدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص الواحد بالإضافة الى وجود فروق جوهريّة في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي .

**دراسة لتقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الإلكترونية وصناعة النقل والمواصلات والتي نتج عنها تحديد مدى قدرة مبادرات إدارة المعرفة على تقديم الفائدة والمساعدة لمؤسسات الأعمال والتي لديها أنماط ثقافية معينة وتقوم بتفعيل مبادرات إدارة المعرفة، وفي المؤسسات التي لديها ثقافة صحيحة نجد أن إدارة المعرفة قد تمثل استراتيجية مؤثرة أو مبادرة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات ، كما وفرت دراسة فرص تحديد ونشر مجال قوة الدفع في التوجه نحو المؤسسات في عصر المعرفة وفيها أفضل لعملية الحوار المعرفي وإيجاد المعرفة المرتبطة بسمات المهمة والمضافة إلى قاعدة المعرفة في إدارة المعرفة وخاصة في مجال عملية الحوار المعرفي ولقد نتج عنها أن الأنماط الاجتماعية والداخلية في المؤسسات تسهم في الكثير من التقدم .**

**وترى الباحثة أن الكثير من الدراسات السابقة قد ركزت علي ايضاح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بينما أوضحت عدة دراسات دور تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وتأثيرها علي تميز الأداء في القطاع الحكومي في حين حددت دراستين ماهيه المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر ودورها في نمو الاقتصاد القومي، كما تناولت دراسة اثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق ضمان جودة خدمات المعلومات ودورها في تحقيق المزايا التنافسية في الوحدات المصرفية في حين أوضحت دراسة أثر التأمينات الاجتماعية وعلاقتها بالعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومصادر تمويلها بين الواقع والمأمول وتطوير المنظمات في ضوء الطموح والمتاح، وكان التركيز الأكبر على دور تطبيقات المعرفة علي التمكين الإداري للقيادات التربوية مع إيضاح ضرورة توفير البنية التحتية اللازمة بالإضافة الى دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف أزمة البطالة وتحقيق الميزة التنافسية، وبناء عليه فقد ساهمت تلك الدراسات كثيرا في بناء الإطار النظري للبحث والأداة الأساسية للبحث وأيضا المساهمة في المعالجة التجريبية التي قامت بها الباحثة وان قلت الدراسات التي تناولت الدور الذي يقوم به جهاز تنمية المشروعات وخدماته في المجتمع وهو ما ركزت عليه الباحثة، أيضا استفاد البحث كثيرا من الدراسات السابقة في اشتقاق فروض البحث .**

### **فروض البحث :**

- ١ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الى تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين خدمات التدريب في جهاز تنمية المشروعات .
- ٢ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الى تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين خدمات التمويل في جهاز تنمية المشروعات .
- ٣ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الى تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين خدمات التسويق في جهاز تنمية المشروعات .
- ٤ . لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الى تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبيية والضابطة بالنسبة الى تأثير زيادة الأعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات .

### الإطار النظري للبحث :

تعرف المعرفة لغويا بالعلم بمعانيه العامة والخاصة والتي تستند الى البيانات التي تمثل المنطلق الأول للمعرفة وهي صورة مبدئية خام تتحول بعد المعالجة الى المعلومات متميزة بعده خصائص منها دقة البيانات والخلو من الأخطاء وتمثيل الواقع وصالحه للاستخدام من الناحية الزمنية، بينما الشق الثاني للمعرفة هو المعلومات وهي تشير إلى كل ما يعرفه الإنسان حول موضوع ما وتنقسم الى معلومات ذهنية ومعلومات وثائقية ومن هذا الإيضاح ومن معالجة البيانات تأتي المعلومات ومن تطبيق المعلومات تأتي المعرفة وهي العملية البشرية التي ترتبط بالتفاعل البشري وفقا للبيانات التي تم معالجتها وتزاجت مع الخبرات الشخصية للأفراد، وهي تعد عنصرا هاما لاستمرار المنظمة فهي متطلب تنافسي . كما يمكن تعريفها من خلال المنهج الاقتصادي برأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند الاستثمار الفعلي أما المنهج الإداري فيعرفها بوجود تعامل مع إدارة المنظمة لإنتاج السلع والخدمات وأخيرا فان المنهج الاجتماعي يعرفها ببنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها .

ولكي يمكن الوصول الى المعرفة لا بد من معرفة مصادرها وهي متنوعة حيث تتضمن المعرفة والخبرة لإنجاز الأعمال التي تتطلب الإبداع مثل رأسمال الفكري المسؤول عن تحقيق القيمة المضافة وفرق العمل ذوي القدرات الإبداعية والبحوث والدراسات لتطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات . أما مصادر اكتساب المعرفة فقد تكون داخلية تتضمن خبرة الأفراد ومعتقداتهم وحقوقهم وهي تحقق الكثير من مصالح المنظمة أو مصادر خارجية مثل الاقتداء أمام المنظمات الأخرى والمشاركة في المؤتمرات ومتابعة الصحف عبر الانترنت والتلفزيون ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية وجمع المعلومات والبيانات من المنافسين والموردين وإنشاء التحالفات والمشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى .

### إدارة المعرفة :

إدارة المعرفة هي اتجاه فكري جديد في الإدارة نتيجة تضاعف المعرفة وتضاعفها والتي تعرف بالقدرات المنغرسه في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتمادا أساسيا ، وهي أيضا بمثابة الالتزام من جانب المنظمة بخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخليا وتجسيدها في شكل خدمات .

**من مداخل إدارة المعرفة :** المدخل المعلوماتي الذي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة والمدخل التقني الذي يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية ، نظم المعلومات الذكية ، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها ثم المدخل الثقافي الذي يهتم بالسلوك والفكر ، هذه المداخل تسعى الى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادلها والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم وهي مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد



البيانات، الوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد .

### أهمية المعرفة :

تعود أهمية المعرفة الى زيادة حدة المنافسة في الأسواق وسرعة الاكتشافات الجديدة والذي ترتب عليه تقلص أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة واستقطاب الكفاءات حيث ترتبط إدارة المعرفة بمنتجات وخدمات جديدة بالإضافة الى عدة عوامل **منها التقنية** التي تؤثر علي معدل التغيير من خلال القوة العاملة الماهرة التي تستطيع المشاركة في المعلومات والتفكير في أساليب مبتكرة و **التغيرات التنظيمية** التي تؤثر علي تلك التغييرات في الاندماج وغيره من الطرق التي تعتمد علي التقنية وتقلل من العمل اليدوي و **مرونة التوظيف** وفق المهارات والمعارف فالشركات التي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية تواجه خطر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنظمة الخاصة بهم مع ضرورة مصدر المعرفة في المنظمات وخصائصها حتى تتضح الرؤيا ككل بالنسبة للمعرفة :

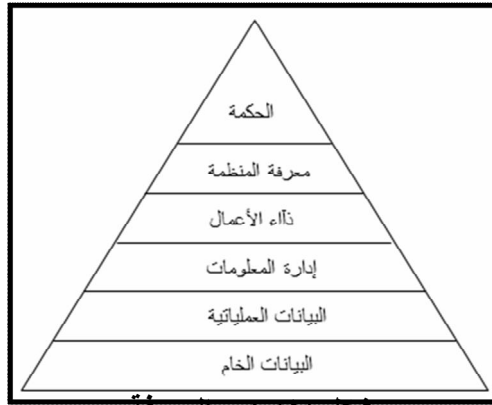
### خصائص المعرفة :

تمتلك تقنية المعرفة عددا من الخصائص التي تمثل أساسا لتطوير مؤسسات الأعمال منها :

- ١- **الذاتية Subjectivity** نتيجة تفاعل الإنسان مع المعلومات وفقا للخلفية المعرفية والسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات وتفسيرها لاستخراج المعرفة وابتكارها .
- ٢- **القابلية للانتقال Transferability** خاصة بين العاملين في نفس المنظمة فينتقل الأسلوب الفعال من شخص الاخرين بالتبعية دون تحديد متي ينتقل وكيف .
- ٣- **الطبيعة الخفية Embeddedness** : التي تتولد في عقل الإنسان خاصة الدقيق منها وهي من الخصائص الهامة لنجاح برامج إدارة المعرفة .
- ٤- **التعزيز الذاتي Self – reinforcement** وهو ما يميز المعرفة عن غيرها فعندما تحدث المشاركة في المعرفة بين اكثر من شخص يؤدي ذلك الى ثراء المعرفة عند الجميع .
- ٥- **الزوالية Perishability** فقيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع مرور الوقت بل هي معرضة للتغير والفناء وخاصة في مجال الأعمال التي تنافس في بيئة مفتوحة والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة .
- ٦- **اللحظية Spontaneity** حيث إن توليد المعرفة الجديدة صعب جدا إذ لا يمكن التنبؤ متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي وفقا للطبيعة اللحظية والتي لا يقصد بها العشوائية بل تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة .
- ٧- **التجديد والاستمرارية** ، فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات معرفية جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطيها خاصية الاستمرارية
- ٨- **ضمنية Tacit** : حيث لا تعلن جميع المعارف التي تحتفظ بها عقولهم، بل يحتفظون بجزء منها .
- ٩- **موجهة بالأفعال Action-Oriented** من خلال الطريقة التي تتولد بها معرفة جديدة عبر تحليل الانطباعات الحسية Sensory التي يتم تلقياها، وتوضح هذه النوعية الديناميكية من المعرفة من خلال أفعال، والتذكر، والفهم.
- ١٠- **مدعومة بالقواعد Supported By Rule0s** أي أن هناك قواعد لعمليات الوعي واللاوعي الخاصة بالمعرفة والتي تساعد على العمل بتوفير الطاقة حينما لا يكون الفرد بحاجة إلى التفكير قبل العمل.

١١ - متغيرة باستمرار **Constantly Changing** أي أنها متغيرة بشكل مستمر وهي ضمنية موجودة داخل العقل البشري القادر على التفكير والإبداع والابتكار لهذه المعرفة الضمنية وبالتالي يكسبها خاصية التجدد والاستمرار وهي خاصيتين .  
**هرم المعرفة :**

مثل باقي العلوم أيضا المعرفة تبدأ بمرحلة وتنتهي بمرحلة أكثر دقة وأكثر تحديا ويتم استخدام احد هذه المراحل وفقا لنوع النشاط الذي ستستخدم به المعرفة حيث يبدأ هرم المعرفة من القاعدة بالبيانات الخام والبيانات الضمنية لتسجيل البيانات في قواعد البيانات وتعكس البيانات التشغيلية **Operational** إجراءات كاملة تكاملية يشار إليها بما يعرف باسم "التفصيل الذرى" ، وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغييرات مهمة إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل ، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة ومتقاه ومنظمة ، لتكشف عن السياق وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز وهو ما يطلق عليه "ذكاء الأعمال" **Business Intelligence** الذي ينتج عن خدمات تم معالجة البيانات والمعلومات، وتنظيمها، وتنقيتها وانتقاؤها ، وربطها ، وتحليلها بشكل مكثف ثم ينتهي الهرم بالحكمة وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي :



شكل (١) هرم المعرفة

### أنواع المعرفة :

- لكل منظمة آلية خاصة بها لتحقيق أهدافها وبناء عليه اختيار نوع المعرفة المناسب لطبيعة المنظمة والتي تقسم الى الأنواع التالية :
- ١) المعرفة الإدراكية : تتعلق بالمبادئ والقوانين والأسس والقواعد الأساسية للعلوم النظرية والتطبيقية .
  - ٢) المعرفة الفنية (التقنية) : تتعلق بالمهارة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال وامتلاك التدريب الكافي للإنجاز .
  - ٣) الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .
  - ٤) المعرفة الهجينة : وهي تعبر عن مزيج من الاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم لعمل ما وتؤدي إلى النجاح به والتي يمكن تقسيمها إلى المعرفة التلقائية ، المعرفة التجميعية ، الموضوعية ، الضمنية ، الكامنة ، المعرفة الصريحة .
  - ٥) المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge** : تسمى بالذاتية "Subjective" التي ترتبط بالأفكار والفطرة التي تتصف بالمعنوية وصعوبة التعبير كما انها شخصية يصعب تشكيلها كما انها معقدة .
  - ٦) المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge** وهي تتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات المنظمة وتتعلق بسياسات المنظمة

وبرامجها ومعاييرها والتي تتسم بإمكانية التعبير عنها بالكلمات والرموز مع قابلية المشاركة مع الآخرين وهي النوع المناسب لمنظمات الأعمال .

### عناصر إدارة المعرفة :

تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الأساسية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتكوين نظام معرفي فعال يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه ، من هذه العناصر :

- ١- أساسية **Essential** : إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المنظمة، وتزداد منتجات وخدمات العديد من المنظمات بوجود الابتكارات، لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى .
- ٢- أجنحة المعرفة **Knowledge Agenda** : تتكون من فرق المعرفة وقواعدها مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها، والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية ، وأدوات التعاون والمؤتمرات وغيرها .
- ٣- المعرفة مقابل المعلومات : فالمعرفة فهي عبارة عن توليفة من الأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود القرارات من خلال قمة الهرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق .
- ٤- مستويات المعرفة متعددة والتي تتضمن معرفة الزبائن وهي المعرفة الأكثر أهمية ومعرفة القيمة المضافة له ومعرفة الذاكرة التنظيمية والعلاقات والقوة الدافعة .
- ٥- دورة إدارة المعرفة والتي تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين) ثم التعريف وهكذا . تستمر العملية .
- ٦- قيادة المعرفة بشرط امتلاك رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع وتطوير القدرات الفكرية ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره .
- ٧- التطبيق : الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة وهو اهم من المعرفة في حد ذاتها فلن تقود عمليات الإبداع والتخزين إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما يقوم به التطبيق الفعال للمعرفة وهو الذي يحكم علي فائدة المعرفة .

كما أن المعرفة تمتلك مجموعة من المبادئ تتضمن تعزيز مقدرة الأفراد على حل المشكلات ، التغلب على معارضة الأفراد ذوي الخبرات والمهارات للمشاركة بالمعلومات ثم التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية، تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية ، بالإضافة إلى : توليد المعرفة الجديدة والوصول إلى المعرفة ذات القيمة من المصادر الخارجية ، استخدام المعرفة التي تم الوصول إليها وتداولها في عملية اتخاذ القرار ، الحفاظ على المعرفة الخاصة بالمؤسسة والمنتجات والخدمات ، ثم نقل المعرفة إلى الأقسام الأخرى من المنظمة ، ولكي تؤدي المعرفة مهامها فإنها تقوم بعده أنشطة تبدأ بتصميم الملفات ونقلها إلى نظام الكتروني وبناء قواعد البيانات وتطوير البنية الأساسية لمعالجة المعلومات التي تساهم في تطوير المعرفة ثم تسويق هذه المعرفة للآخرين .

**كما أن إنتاجية المعرفة تكمن في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال الأفكار ، المعلومات ، المفاهيم ، الأساليب وغيرها وهناك ثلاثة مداخل لاستخدام المعرفة وهي التحسين المستمر الذي يهدف الى تطوير العمليات ، الخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحة، استخدام المعرفة الحالية لإنتاج عمليات ، خدمات جديدة ومختلفة. ، ابتكار عمليات**

وخدمات لم تكن معروفة من قبل ولا بد أن تخضع إدارة المعرفة تحت المصنفات التالية : تشكيل وتخزين المعارف التي تساعد على التطوير، قياس القيمة المالية للمعارف، تسهيل عملية انتقال المعارف والخبرات ، إيجاد بيئة تساعد على المشاركة في المعارف والخبرات كما ان مبدأ إدارة المعرفة (K.M.) من المبادئ الحديثة في علم الإدارة والتي تقدم أفضل خدمة للعملاء عبر شبكة الإنترنت كما تعيد ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم وتحقيق نتائج مثمرة وبالتالي تعزيز الإنتاجية وإيجاد قيمة لأصحاب المصالح وتحسين خبرات العاملين بالمؤسسة .

**ولكي نستخدم إدارة المعرفة لا بد من عدة مجالات تشمل استرجاع المعلومات، نظم إدارة المعلومات والمعارف، مبادئ إدارة المعرفة، تنظيم المعلومات، تصميم قواعد البيانات، الإدارة الإبداعية، قضايا في الحقوق المعلوماتية. ، تصميم مواقع النشر الإلكترونية، مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم، مجال القدرات من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة . أما بالنسبة الى شكل انتقال المعرفة داخل المنظمة فهي تنتقل إما بالشكل المقصود من خلال الاتصالات الفردية والتقارير الدورية والمطبوعات والفيديو والصوت والمؤتمرات أو بالشكل غير المقصود العشوائي من خلال الشبكات غير الرسمية حيث يساهم كلا الاسلوبان في الربط بين أجزاء المنظمة بتوزيع المعرفة وتحديد المتطلبات وتقديم الاستشارات بين المنظمة ومراكز البحث كما تساهم وسائل الإعلام في توفير معلومات عن ذوي الخبرة .**

### نماذج لإدارة المعرفة :

توجد العديد من النماذج الخاصة بإدارة المعرفة والتي تأخذ أشكالاً متعددة للمعرفة تهدف الى بناء استراتيجيات معرفية تحقق أهدافها متضمنة الإبداع والمنافسة ، ومن هذه النماذج :

✳ **نموذج مالهورترا Molhotr :** والذي تكون من ثلاث مراحل حيث تتضمن المرحلة الأولى إدارة المبادرات المعرفية خارج المنظمة متضمنة اكتساب المعرفة من العملاء، تزويد العملاء بمعارف إضافية، توليد موارد مالية جديدة من المعرفة المتوفرة، بينما تتضمن المرحلة الثانية إدارة المبادرات المعرفية داخل المنظمة بدء ببناء ثقافة لتبادل المعرفة ثم سرعة توزيع وتخزين المعرفة التكتيكية ثم قياس عمليات تطوير المعرفة ، يلي ذلك المرحلة الثالثة متضمنة إدارة الكفايات المعرفية بما فيها إيجاد مسارات وظيفية مبنية على المعرفة وتوفير بيئة مصغرة لنقل المعرفة ثم دعم تقنية المعلومات كما تتضمن وإدارة معرفة البيئة الخارجية تتم من خلال تصميم أدوات لجمع المعرفة من البيئة الخارجية فيما يتعلق بتصميم المنتج وتحديد جوانب القصور في برامج التعليم والمهارات اللازمة لتعلمها في المؤسسات والتي يتم في ضوئها تصميم وإعادة تصميم منتجات قابلة للتسويق على العملاء ويمكن أن تجمع المعرفة من البيئة الخارجية عن طريق تصميم استبانات مسحية واستقبال الشكاوى والمقترحات وتدوين كل مسؤول في المؤسسة لملاحظاته حول موقف العملاء الخارجيين

✳ **نموذج ماركوردت Marquardt :** والذي اقترح مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات يتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال عدة خطوات تبدأ بالاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

✳ **نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية :** والذي يتكون من خمس مراحل تبدأ بمرحلة تطوير وإعداد المعرفة متضمنة تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات

التعليم والإبداع والابتكار، والتي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة، مرحلة اكتساب المعرفة وتخزينها والاحتفاظ بها بهدف الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع المعرفي، مرحلة تهذيب المعرفة، مرحلة توزيع ونشر المعرفة، مرحلة الرفع المعرفي.

**نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي** والذي يتكون من خمس مراحل تبدأ بمرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة ثم **مرحلة المعرفة المثالية** حيث تتضح المعرفة وتتعلق بالنماذج العقلية ولكنها أقرب إلى المعرفة الضمنية ثم يلي ذلك **مرحلة المعرفة النظامية** والتي تتعلق بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات، والمبادئ العامة أي المعرفة الصريحة الواضحة أو المعرفة العميقة **Deep Knowledge**، وتستخدم لبناء النظم المسندة بالمعرفة ثم **مرحلة المعرفة العملية** والتي تتعلق بالمعرفة بصناعة ودعم القرارات والأعمال اليومية والتدريب ثم تأتي مرحلة المعرفة المؤتمتة لإيضاح المعرفة أكثر بصورة كافية حتى الأتمتة حيث تستخدم المعرفة في هذه المرحلة لأداء المهام بصورة مؤتمتة دون الحاجة إلى أسباب ولكي يمكن الحكم على نجاح النظام لا بد من تحديد كيفية أداء نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة. جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين ثم رضا المستخدم بتحديد المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى من الرضا لمستخدمي ثم العوائد الممكنة لقياس الفوائد التي يحدثها النظام لكل من المستخدم والإدارة ثم الأثر الجمعي حيث يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على الأداء كما قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل.

#### عمليات إدارة المعرفة :

وهنا تمر المعرفة بثلاثة عمليات وهي توليد المعرفة، نقل المعرفة والتشارك فيها بالإضافة إلى التعلم التنظيمي، ورفع المعرفة الحالية، اكتسابها، استخدامها ثم إعادة الاستخدام وهو ما يمكن توضيحه وإيضاح العناصر الفرعية لكل عملية من خلال الجدول التالي :

#### جدول ( ١ ) عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة والأنشطة الفرعية التابعة	
تكوين المعرفة	اكتشاف المعرفة، الإمساك بها، التزويد، تطويرها وتنميتها، تحديثها وإنعاشها.
تنظيم المعرفة	تفسير المعرفة، تصنيفها وتوحيدها، تجميعها وتبويبها، تقييمها، صيانتها والمحافظة عليها.
توزيع المعرفة	تخزين المعرفة، حمايتها وتحقيق سبل الوصول إليها وإقرارها رسمياً، وجعلها سارية المفعول.
تطبيق المعرفة	استغلال المعرفة واستخدامها، بثها، ونشرها، والتواصل بها والمشاركة بها.

المصدر : نموذج إدارة المعرفة عند Duffy ، ٢٠٠١ م.

**مراحل إدارة المعرفة :**

- ووفقاً لعمليات المعرفة الرئيسية والفرعية فهي تمر بعده مراحل تبدأ بتشخيص المعرفة وفي ضوئها توضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى ونتائجها ثم تحدد نوع المعرفة المتاحة وعبر مقارنتها بالمطلوب نحدد الفجوة ثم مرحلة تحديد أهداف المعرفة وفي ضوء الأهداف تعتمد أساليب العمليات المعرفية الأخرى كالتوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق وهو ما يمكن تناوله من خلال النقاط التالية :
- قيام المنظمة بتطوير هياكل وعمليات متكاملة لاكتساب المعرفة من داخل أو خارج المنظمة .
  - تعاون الجميع لتحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة بشرط امتلاك الخبرة والخلفية المعرفية واعتماداً على آليات استراتيجية تحقق أهداف المنظمة وتوليد معارف جديدة باستمرار .
  - تحديد أهداف المنظمة ثم اختيار المعارف المنطقية والقابلة للتطبيق وبما يحقق للمنظمة أهدافها ثم الميزة التنافسية من خلال التقييم المستمر وتوفير المستلزمات التقنية والبشرية لتقرير المعرفة الأفضل .
  - نشر المعرفة بتغيير ثقافة المنظمة وتسهيل الاتصالات داخلها وتوظيفها في صنع القرارات المنظمة .
  - تحقيق ميزة تنافسية بتطبيق المعرفة بالشكل الأفضل ومن خلال الجدول التالي يمكن تناول الأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة تفصيلاً كما يلي :

**جدول ( ٢ )**  
**مراحل إدارة المعرفة**

مراحل إدارة المعرفة والأنشطة التي تتضمنها كل مرحلة	
<b>المبادرة</b>	بناء البيئة التحتية والعلاقات الإنسانية ونظم المكافآت وإدارة الثقافة التنظيمية وتقنية الاتصالات ثم بناء قواعد البيانات والحصول على الأفكار والآراء المقترحة .
<b>النشر</b>	والتي توضح الأفكار وتضع إجراءات والسياسات وتستخدم تقنية المعلومات في معالجة الأفكار ومراقبة المعرفة وأدوات التحكم والحصول على المعرفة التي تم تحكيما .
<b>التكامل الداخلي</b>	التكامل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق ثم هيكلة المعرفة واستخدام محركات البحث واستراتيجياتها بالاعتماد على التقنية في نظم قياس الأداء والحصول على المعرفة المتكاملة .
<b>التكامل الخارجي</b>	بضبط كفاءة إدارة المعرفة والشبكات المتداخلة والتمويل الخارجي وإدارة التعاون والمؤتمرات المختلفة والبريد الإلكتروني ونظم المشاركة بالمعرفة والحصول على معرفة أساسية وشبكية .

المصدر : نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt, 2002 .

كما تمر إدارة المعرفة بعمليات أساسية تتضمن أنشطة فرعية يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

**جدول ( ٣ )**

## عمليات إدارة المعرفة عند ماكنتوش

تطوير المعرفة	اتسابها- الإمساك بها- تكوينها- تطويرها وتنميتها - تحسينها - صيانتها، تقويتها وإنعاشها.
تطبيق المعرفة	استخدامها- تشريعها (جعلها قانونية) - تنفيذها (جعلها سارية المفعول ، استغلالها - خزنها- نشرها- بثها- المشاركة بها.
تقييم المعرفة	تثمينها (التعريف بقيمتها) - تقييمها- إقرار شرعيتها (ثبوتها رسميا ) ، تصنيفها- خزنها- حمايتها- المحافظة عليها- استبقاؤها- تجميعها، صياغتها- توحيدها- شرحها.

المصدر : نموذج إدارة المعرفة عند كارل ويج Wiig ، ١٩٩٣ .

## اكتساب المعرفة وتطويرها :

تعتبر المعرفة والقدرة على اكتسابها وتطويرها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة نظرا لوجود ارتباط بين المعرفة والميزة التنافسية وهذا الارتباط يمكن من اكتساب المعرفة وتحويلها الى الإبداع الذي يقدم أسس الميزة التنافسية متضمنة جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة إليها ، فهناك أربعة عناصر أساسية تمثل جوهر عملية اكتساب المعرفة وهي تحديد استراتيجيات المعلومات والوعي الدائم ببيئة المنظمة، فحص ودراسة سياسة المعلومات داخل المنظمة ، تقييم البيئة الخارجية وتأثيرها على حاجات المعلومات بالإضافة الى تحديد وتعريف استراتيجيات المعلومات حيث أن الأهداف الواضحة تكسب المنظمة القدرة على تطوير التخطيط الاستراتيجي وتحديد نوع المعلومات اللازمة لصنع القرار ، ولابد من الوعي الدائم بتحديد بيئة المنظمة من خلال العمل الذي تقوم به والمعلومات المتوفرة عنه متضمنا التخطيط والتصميم في إطار المستهدفين وواقع البيئة التقنية داخل المنظمة والتي تحدد تدفق المعرفة داخل المنظمة وبعدها التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة تحول المعرفة من خلال أحد اشكال التحويل التي يمكن ايضاحها فيما يلي :

## أنماط تحويل المعرفة :

نتيجة تفاعل المعرفة الضمنية والظاهرة ينتج التطبيع الاجتماعي وهو عملية الاشتراك في الخبرات لإيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة التي يمكن اكتسابها مباشرة بدون استخدام اللغة أما الإظهار فيتضمن التحويل من معرفة ضمنية إلى ظاهرة من خلال التحديد اللفظي للمعرفة الضمنية والتي تتحول إلى مفاهيم ظاهرة تأخذ شكل مجازات، مفاهيم، فروض، نماذج نعبر عن جوهرها باللغة والتي تختلف فيما بينها والتي تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد أما الدمج فتتحوّل من ظاهرة إلى ظاهرة تنظم المنهجية المطلوبة بدمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات التليفونية أو شبكات الاتصال وغيرها وفي حالة تحول المعرفة من ظاهرة إلى ضمنية بإدخال الخبرات المتصلة بالتطبيع الاجتماعي والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية في صورة نماذج عقلية مشتركة وبعد تناول الأنماط المختلفة للمعرفة فلا بد للمعرفة باختلاف أنواعها ان تحدد ببعدين معرفي والوجودي للفرد أو المنظمة .

## واقع تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال :

لكي تطبق إدارة المعرفة بمنظمات الاعمال المختلفة لابد من تحديد أهداف تلك المنظمات ومواردها وامكانياتها للتعرف علي كيفية تطبيق إدارة المعرفة بها والتكنولوجيا الواجب توفرها وكذلك الموارد البشرية المؤهلة فلكي تصبح الإدارة قادرة على مواكبة

التطور لا بد من الخروج من العزلة والتفاعل مع المنظمات المناظرة والتوجه نحو الاتجاهات العالمية والاهتمام بالبعد التسويقي والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ، فعند العمل علي ذلك يمكن لمنظمات الاعمال تحقيق التوازن داخل المجتمع والاستفادة من تقنية المعرفة بالياتها المتعددة ومميزاتها في خلق منظمة الاعمال الرائدة والمثالية والقادة علي الاستمرار وتحقيق التنافسية وهو ما يهدف اليه البحث بالتطبيق علي منظمات الاعمال التمويلية متمثلة في أجهزة تنمية المشروعات .

### دعائم تطبيق إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال :

ولكي تستخدم منظمات الاعمال إدارة المعرفة لا بد ان يتوفر به أساس وبنية تحتية يمكن تناولها فيما يلي :

( أ ) **البنية التكنولوجية** والتي قوامها المكونات المادية والبرامج التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي تقوم بمختلف العمليات الخاصة بتحصيل المعرفة وتخزينها واسترجاعها بالإضافة الي تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ، **فالبنية التكنولوجية:** والتي تعرف **بمجموعة المعارف والخبرة المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية** التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع حيث تتم عملية نقل التكنولوجيا بصورتين إما عن طريق النقل الرأسي والذي يتم بموجبه تحويل البحوث والاكتشافات النظرية وتجسيدها بصورة فعلية وميدانية، أما الصورة الثانية فيتم وفقها نقل التكنولوجيا بصورة أفقية ويعني القيام بعملية استيراد التكنولوجيا جاهزة دون المساهمة في صناعتها وبالتالي انتظار ما يوجد به الآخر الذي يسعى دوما لاحتكار هذه الإنجازات .

(ب) **الموارد البشرية :** والتي تعد من **المكونات المادية والبرامج وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات** بمثابة الجسد ولكن الإمكانات والموارد البشرية المؤهلة روح هذا الجسد فالإنسان هو صانع المعرفة ولذا يجب الاستثمار فيه بصورة أمثل والعمل على تطويره فكريا ، فلم تعد المنظمات اليوم تعتمد على الأفراد العاديين بل يجب أن تستقطب أفضل العمالة التي تساهم في خلق المعرفة للمنظمة والحفاظ عليها وتطويرها [14]. **الموارد البشرية** المؤهلة والذين يمتلكون مقومات الإبداع والمبادرة والابتكار للقيام بمهام البحث عن المعرفة وتطويرها

(ج) **الهيكل التنظيمي :** يعد البناء التنظيمي بمثابة الهيكل الرسمي للعلاقات بين الوظائف والأعمال، ويتضمن هذا الهيكل عددا من المتغيرات مثل الاتصال، الرقابة، الأهداف، القواعد ، السلوك التنظيمي ، التغيير ، الصراع . لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات السلطة والمسؤولية. كما أن الهيكل التنظيمي يعد متطلبا أساسيا لنجاح أي عمل لما يوفره من أجواء قد تحد أو تزيد في حرية العمل وبالتالي الزيادة في تحفيز العمال على الإبداع .

( د ) **ثقافة المنظمة :** والتي تعرف بمجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية ، والثقافة شيء لا يشاهد ولكنه **حاضر** ويتواجد في كل مكان حيث تلعب القيم الإيجابية المدعمة لعملية الخلق والابتكار للمنظمة دورا هاما في اكتشاف وتشجيع مصادر الإبداع لدى الأفراد وتخلق الثقة والانتماء للمنظمة وبالتالي العمل على تفريغ مخزون شحنة البذل والعطاء لصالح المنظمة من قبل أفرادها ، كما أن ترسيخ ثقافة المنظمة يتجسد أكثر في تقارب أفرادها مع بعضهم البعض بما يتيح لهم فرصة تقاسم المعرفة بينهم بدل الاكتفاء بتخزينها فقط .

### المشروعات الصغيرة وجهاز تنمية المشروعات :



تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيسي لاقتصاد أية دولة سواء متقدمة أو نامية حيث تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل ، كما أنها وسيلة لتحفيز التشغيل الذاتي والعمل الخاص فضلا عن أنها تحتاج إلى تكلفة رأسمالية منخفضة نسبيا لبدء النشاط فيها ، كذلك تتميز هذه المشروعات بقدرتها على توظيف العمالة نصف الماهرة وغير الماهرة، كما أنها تعطى فرصة للتدريب أثناء العمل لرفع القدرات والمهارات ، كذلك انخفاض نسبة المخاطرة فيه ، كذلك تساهم هذه المشروعات في تحسين الإنتاجية وتوليد وزيادة الدخل . وقد ظلت المشروعات الصغيرة في مصر تعاني من عدم وجود تعريف واضح ومحدد لها نظرا لاختلاف النظرة إليها لدى كل من أجهزة التخطيط والتنفيذ والمسمى بقانون تنمية المنشآت الصغيرة توفر الإطار القانوني المنظم لتلك المشروعات وبناء عليه يتم تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة اعتمادا على عدة معايير منها عدد العمال ، حجم رأس المال أو خليط بين المعيارين معاً .

**لذلك يعد جهاز تنمية المشروعات شبكة أمان اجتماعي واقتصادي تسهم في محاربة البطالة والتخفيف من حدة الفقر وتعمل على تحسين مستويات المعيشة والإسراع في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وهو يساند المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر ويتقديم حزمة متكاملة من الخدمات المالية وغير المالية لها وبالتنسيق مع كل الأطراف المعنية بهذه المشروعات بهدف تبنى السياسات والتشريعات اللازمة لتطويرها بموجب مكتبا إقليميا تغطي كافة محافظات الجمهورية ملحق بمعظم هذه المكاتب مجمعات خدمات تعمل بنظام الشباك الواحد وتتيح للمتقدمين سرعة الحصول على القروض وإنهاء الأوراق المطلوبة والحصول على خدمات استخراج التراخيص والسجل التجاري والبطاقة الضريبية**

يهدف الصندوق الاجتماعي للتنمية الي التعامل مع الآثار الجانبية لبرنامج الاصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي وتخفيف وطأة إجراءات الإصلاح الاقتصادي على محدودي الدخل إضافة الى المساهمة فى حل مشكلة البطالة من خلال توفير فرص عمل جديدة والذي يهدف إلى تعبئة الموارد المالية والفنية العالمية والمحلية ثم استخدامها فى تحقيق حلول عاجلة تتمثل فى تنفيذ برامج تتضمن مشروعات عديدة فى الإنتاج والخدمات، وذلك بغرض توفير فرص عمل جديدة دائمة ومؤقتة لمساعدة الفئات الأكثر احتياجا وتحقيق التنمية الاجتماعية والبشرية لها وتنمية المؤسسات القادرة على الاحتفاظ باستمرارية برامج الصندوق ومشاريعه عن طريق دعم قدراتها المؤسسية ورفع أدائها الفني والإداري . يتولى إدارة الصندوق مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء وله لجنة للسياسات تتولى متابعة السياسات العامة للصندوق وقرار برامج وموازنته ومتابعة تنفيذ برامج والمعاونة فى جلب موارده وله أمانة عامة تتكون من أمين عام الصندوق وهيئة الموظفين ويقوم الأمين العام بإدارتها وتصريف شئونها ويتولى تمثيل الصندوق أمام الغير . كما تتكون موارد الصندوق من مكونين رئيسيين هما المنح والقروض التى تقدمها المؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية والحكومات الأجنبية الى جانب المبالغ التى تخصصها مصر للصندوق من الموازنة العامة للدولة. كما تستخدم القروض فى تمويل الأنشطة الإنتاجية وعند استرداد هذه القروض يتم تدويرها مرة أخرى أما أموال المنح فيتم استخدامها فى تمويل المشروعات الخدمية التى تستهدف تنمية البنية الأساسية والمرافق فى المجتمعات الأكثر احتياجا بهدف رفع المستوى المعيشي لها . وفى إطار تطوير أداء الصندوق الاجتماعي للتنمية واستمرار دوره فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة فى مصر فقد تم تحويل برنامج تنمية المشروعات إلى جهاز مستقل

له القدرة على الاستمرارية والاستقلال **Self Sustained** من خلال تطوير أساليب الوصول إلى الفئات المستهدفة وزيادة الحد الأقصى للقروض للمستفيدين فضلا عن إنشاء المؤسسات بإنشاء جهاز ذو طابع خاص تابع للصندوق الإجتماعى للتنمية، يتولى مسؤولية تعبئة الموارد والجهود وتنسيقها وتنفيذ سياسات الدولة وتوجيه الآليات نحو تنمية المشروعات الصغيرة ويكون مجلس إدارة الصندوق هو السلطة المهيمنة على شؤونه ووضع السياسة العامة التى يسير عليها .

### التطور التاريخى لجهاز تنمية المشروعات :

فبالإضافة إلى توحيد جميع الجهات المسؤولة عن هذا القطاع فى كيان واحد. فان من قانون إنشاء جهاز المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمنشور فى الجريدة الرسمية، الخاص بإنشاء مجلس التدريب الصناعى، فيما سينقل إلى الجهاز الجديد جميع العاملين بمجلس التدريب الصناعى، والصندوق الاجتماعى للتنمية، بذات أوضاعهم المالية إلى جانب جميع الأصول والأموال ومقار المجلسين

### مجالات عمل جهاز تنمية المشروعات :

تتمثل مجالات عمل الجهاز فيما يلي :

- ✻ تعبئة الموارد الفنية والمالية المحلية والدولية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة .
- ✻ تقديم الخدمات المالية وغير المالية المتطورة لدعم المشروعات الصغيرة ونموها وتطويرها .
- ✻ تمويل المشروعات التي تتيح فرص العمل وتحسن البنية الأساسية والمجتمعية .
- ✻ تشجيع نشر فكر العمل الحر وربط الصناعات الكبيرة بالمشروعات والصناعات الصغيرة .

### أهداف جهاز تنمية المشروعات :

- ✻ تنمية وتمويل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر .
- ✻ تحسين مستويات المعيشة بالمناطق المستهدفة .
- ✻ المساهمة فى إيجاد فرص عمل للحد من مشكلة البطالة خاصة بين الشباب والمرأة .
- ✻ العمل على التخفيف من حدة الفقر .

### الفئات المستهدفة للحصول على جهاز تنمية المشروعات :

- ✻ شباب الخريجين من أصحاب المؤهلات العليا والمتوسطة وفوق المتوسطة.
- ✻ أصحاب الخبرة والقادرون على إدارة المشروعات الصغيرة من المهنيين والحرفيين.
- ✻ أصحاب المشروعات الصغيرة والحرفية القائمة والراغبون فى تطوير مشروعاتهم.
- ✻ الفئات المهمشة وذوى الاحتياجات الخاصة.

### برامج وأنشطة جهاز تنمية المشروعات الأساسية :

- ✻ مجموعة المشروعات العامة والتنمية البشرية .
- ✻ قطاع المشروعات العامة والوحدات المتخصصة ويتبعها :
- ✻ إدارة الأشغال العامة .
- ✻ إدارة البيئة .

✻ إدارة السكان .

✻ قطاع تنمية الموارد البشرية .

✻ قطاع تحسين مستويات المعيشة .

**دور ريادة الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة :**

بعد تناول تقنية إدارة المعرفة ودورها الفاعل في تطوير مؤسسات الاعمال وخاصة أجهزة تنمية المشروعات يأتي الجزء الثالث من البحث وهو تحويل تلك المنظمات الى منظمات رائدة من خلال فكر ريادة الاعمال الذي تمكن المنظمات من الاستمرار ونمو الاقتصاد إلا أنه يوجد الكثير من العقبات التي تقف حائلا دون قيام تلك المؤسسات بالدور المنوط به لذلك يقوم مفهوم ريادة الاعمال علي معالجة المنشأة الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر وهو ما سيتم إيضاحه فيما يلي .

**تعريف ريادة الأعمال :**

ريادة الأعمال تعني القدرة على المبادرة في إنشاء مشاريع خاصة جديدة ذات أفكار مختلفة والرقى بها نحو القمة. ومؤخراً بدأ اهتمام الشباب العربي يتزايد بمواضيع الريادة، حتى بعض الدول العربية بدأت تهتم بالموضوع، وكذلك مستثمرين عرب وأجانب غير أن المشكلة هي في انعدام المصادر المعرفية العربية التي يمكن أن تشجع الشباب المبادر وتقوده على طريق النجاح بأقل الخسائر حيث وردت عدة تعريفات لمصطلح ريادة الأعمال (ثقافة العمل الحر) منها : مجموعة أنشطة تقوم على الاهتمام وتوفير الفرض وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت. ، عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد ، أيضا هي عملية الانتفاع بتشكيلة واسعة من المهارات من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول وهي أيضا التخطيط المحدد لمواجهة مخاطر محسوبة بناء على معرفة السوق والموارد المتاحة وذلك لتحقيق النجاح المأمول ، عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين كما يعني تحقيق السبق في قطاع معين وعملية إدارة النشاط أو العمل الجديد في ميدان محدد والريادي هو الذي يبتكر شيئا "جديدا" بشكل علمي وشمولي ، عملية إنشاء عمل جديد يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة **خطوات انشاء مشروع ريادي** : يستطيع أي شخص إنشاء مشروع ريادي وتنفيذ الفكرة التي يؤمن بها ولكن هناك عدة خطوات يجب عليه أن يلتزم بها أو شروط يجب توافرها مع بداية المشروع حتى لا يفشل في أولى التحديات والصعوبات فإلى جانب الصفات السابق ذكرها والتي يجب توافرها في رائد الأعمال وهو القائم على ذلك المشروع مثل الابتكار والعزيمة، يجب أيضا أن يسير رائد الأعمال وفقاً لخطوات محددة وخطة محكمة حتى ينجح في مشروعه ، سنذكر أهم الخطوات الأساسية التي يجب دراستها وتواجدها من قبل رواد الأعمال :

١- **فكرة** : الفكرة هي العمود الأساسي للمشروع الريادي والتي يجب أن تكون مبتكرة

وتهدف للربح كما أنه يجب أن تخدم الناس أو تقدم خدمة لهم جديدة ومبتكرة .

٢- **فريق** : من أساسيات بدء تنفيذ المشروع الريادي وجود فريق عمل جيد يؤمن بالفكرة

التي قام عليها المشروع ويقدم ما بوسعه لنجاح تلك الفكرة ووصلها للمستهلك بالشكل الصحيح .

٣- **دراسة** : مثل الكثير من المشاريع يحتاج العمل الريادي إلى دراسة بعض الأشياء

الهامة مثل السوق التي سيتاح به المنتج والمستهلكين مما سيساعد في خطة الدعاية والتسويق له، كما يجب دراسة التحديات التي ستواجه المشروع وتجهيز حلول فعالة

- للعبور منها بأقل الخسائر كما يجب تعلم كيفية التحكم فى الوقت والاستفادة منه بالطريقة الأمثل .
- ٤- **خطوة** : الخطوة التي يسير عليها المشروع هي الخريطة التي يجب أن يلتزم لها القائمين عليه والتي تسهل الكثير عليهم ويجب أن يتواجد بها دراسة للسوق وخطة لتسويق المنتج والدخل ورأس المال وطرق تمويل المشروع وعلاقة القائمين على المشروع بالعملاء (أهمية خطة العمل) .
- ٥- **تمويل** : تختلف طرق التمويل التي تتاح لرائد الأعمال ويتم الاختيار تبعاً لظروف المشروع وخطته وتتواجد العديد من الأماكن التي تمول تلك المشروعات مثل البنوك والجمعيات الأهلية وحاضنات المشاريع، كما يمكن أن يعتمد رائد الأعمال على مستثمر مشارك في المشروع أو يعتمد على التمويل الجماعي .
- ٦- **خبرة** : الخبرة هي خطوة أساسية يجب توافرها في الفريق القائم على المشروع كما يجب تواجد بعض الاستشاريين المساعدين، ويتواجد نوعين من الخبرة الأول هو المدرب وهو الذي يقوم بتدريب رائد الأعمال وتعليمه كيفية التنفيذ من البداية أما الثاني هو المستشار وهو الذي يلجأ إليه القائمين على المشروع أثناء مواجهة بعض التحديات
- ٧- **تنفيذ** : الخطوة الأولى والأخيرة حيث أن التنفيذ هو الخطوة الأخيرة في خطة إنشاء المشروع بينما تعد الأولى في انطلاق المشروع على أرض الواقع والتي تحتاج لكثير من الشجاعة والمخاطرة ويجب أن تكتمل الخطوات السابقة من الدراسة والخطة قبلها
- رائد المشروعات الصغيرة Entrepreneur :**
- يؤدى تعريف ريادة المشروعات إلى تعريف الشخص القائم عليه فهو ذلك الشخص الذي يحدد الفرص وتبدير الموارد اللازمة لها ويتخذ التدابير والتصرفات اللازمة لتحويل الفرصة إلى واقع عملي حقيقي، ويتميز رائد المشروعات إذن بأنه يقوم بمجموعة من التصرفات ذات العلاقة بريادة المشروعات ، وتستند هذه التصرفات على مجموعة من الصفات الشخصية التي يتميز بها رواد المشروعات وهو ما سيتم تناوله فيما يلي :
١. **القدرة على تحديد الفرص** : من خلال دراسة الفرص المتاحة والموارد الممكنة ودراستها والاستفادة منها .
  ٢. **القدرة على تدبير الموارد** : من خلال امتلاك القدرة العالية في البحث عن الموارد البشرية المؤهلة والقادرة علي العمل والبحث عن الموارد المالية وتبديرها من موارده الذاتية والعمل داخل فريق .
  ٣. **القدرة على التصرف وتحويل الفكرة الى واقع فعلي** : يتمكنه واتصافه بالانتباه إلى الأفكار ودراستها تسويقيا وإنتاجيا وماليا وإداريا مع قدرات في الترويج للمشروع لدى الآخرين علي جميع القطاعات مع قدرات الاتصال بالآخرين وإقناعهم والتفاوض معهم لنفس الفرص .
  ٤. **النزعة لتحمل المخاطرة** : رواد المشروعات لديهم قدرة أكبر لتحمل المخاطر من خلال حساب درجة المخاطرة ثم دراستها وتحليلها وكيف يمكن تحملها واجتيازها وتحقيق النجاح وبالتالي فهم غير مخاطرين بدرجة عالية .
  ٥. **تحمل الغموض** : بالقدرة علي الاستمرار في ظل معلومات أقل بل ومعلومات متغيرة ويصعب التأكد منها .
  ٦. **الاستقلال في العمل** : يتميز رواد المشروعات بنزعة إلى الاستقلال والفردية في العمل واتخاذ القرار.

٧. **الرغبة فى الإنجاز** : والتي تشير الى حب إتمام العمل بنجاح كما يتميزون بقدرة عالية على حساب المخاطرة، وعلى القدرة على جمع المعلومات وتحليلها مع انتظار تقييم الآخرين للعمل سواء كان ذلك تقدير معنويًا أو ماديًا .
٨. **الإيمان بالقدرات الذاتية** : والثقة فى النفس لتحويل الفكرة الى واقع بالاعتماد على القدرات والمهارات والتنظيم .

### الدراسة التجريبية للبحث :

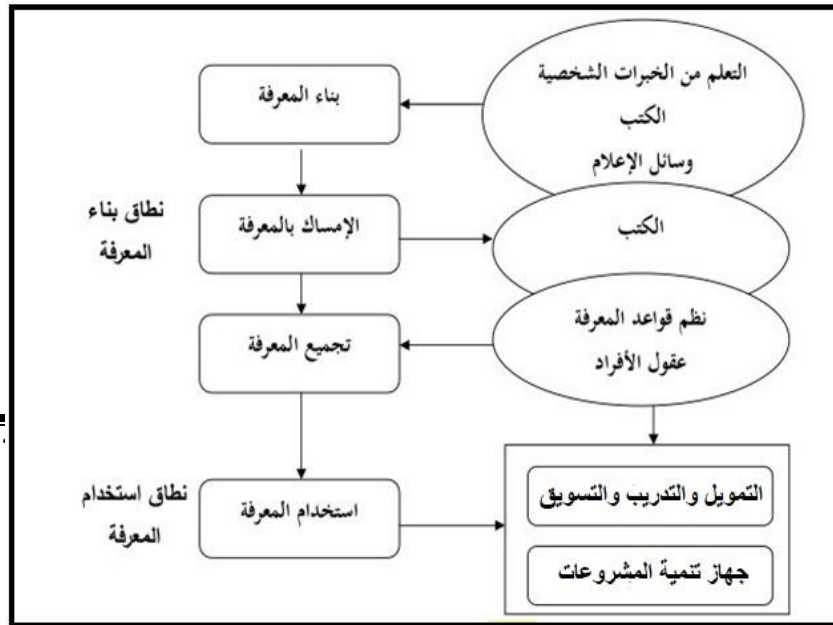
حيث تم اختيار عينة البحث من المتقدمين الى جهاز تنمية المشروعات بمحافظة كفر الشيخ للحصول على التدريب او التمويل أو التسويق حيث تم تقسيم عينة البحث الى مجموعتين ، المجموعة الأولى تتبع الطريق التقليدية في التعامل مع الجهاز من خلال الخطوات المتعارف عليها ، بينما المجموعة التجريبية تتبع إجراءات تطبيقات إدارة المعرفة للحصول على خدمات جهاز تنمية المشروعات متضمنة استقراء المواصفات الخاصة بالتوظيف الأمثل لتطبيقات ادارة المعرفة في الحصول على التدريب والتمويل والتسويق كخدمات رئيسة يقدمها الجهاز وتصميم أدوات البحث ، تحليل لعدد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع البحث نظريا وعمليا ، تحديد التطبيقات الفعلية لإدارة المعرفة والمتمثلة في مواقع وصفحات الانترنت المتخصصة، البريد الإلكتروني ومرفقاته Attachment لتبادل الملفات ، تبادل الحوار والاستفسارات والمناقشة من خلال البريد الإلكتروني للبحث [dr.computersc@yahoo.com](mailto:dr.computersc@yahoo.com) كأداة تفاعل واتصال بين مجموعة البحث ، البحث عن المعلومات من قبل المجموعة التجريبية للبحث والتي سيتم استخدامها لاكتشاف اثرها على متغيرات البحث التابعة المتمثلة في فاعلية الخدمات التي يقدمها الجهاز ، جودة برامج التدريب ، سهولة الحصول على التمويل وتعدد مصادر عليه وسهولة إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة .

✳ إعداد أدوات البحث المتمثلة في الاستبيان والذي يهدف الى الى دراسة أثر تطبيقات ادارة المعرفة على الخدمات التي يقدمها الجهاز متضمنة استفسار عن الخدمات التي يقدمها الجهاز ، تحديد عينة البحث بنوعية النشاط وقيمة التمويل المطلوبة، الموظف المختص يسأل عينة البحث عن المستندات الدالة على ملكية المشروع، هل المشروع قائم بالفعل ، هل المشروع أم تحت التأسيس، هل لديك مكان وتحتاج الى فكرة مشروع ، تحديد دراسة الجدوى وفقا للموقف الفعلي للمشروع وفقا لما سبق ، تقديم جميع المصوغات الشخصية للمقترض ومستندات المشروع ان كالان قائما ، دراسة الأوراق المقدمة من المقترض والملاءة المالية ، الاستعلام عن الشخص من خلال البنك المركزى I. Score ، في حالة اكتمال المصوغات وتطابق البيانات مع ما هو مقدم تأتي مرحلة التنفيذ ثم الحصول على التمويل من الجهاز أو من البنك حيث تطبق الشروط والاحكام ثم يلي ذلك التعرف على إمكانية استخدام تقنية ادارة المعرفة متضمنة تصميم وبناء الموقع الإلكتروني وفق تقنية إدارة المعرفة ، بناء الصفحة الرئيسية لجهاز تنمية المشروعات ، إتاحة شبكات التواصل الاجتماعي الخاصة بالتواصل مع مفردات عينة البحث، الربط بين صفحة جهاز تنمية المشروعات والبريد الإلكتروني والموقع حتى يمكن لمفردات عينة البحث التواصل مع المختصين من خلال تلك الوسائل والشبكات ، كل حالة متقدمة للجهاز للحصول على تمويل ترك البيانات الخاصة بها، تقديم استمارة الحصول على تمويل، المجموعة التقليدية تتجه الى مبنى الجهاز ومقابلة المختص للحصول على التمويل ثم تجريب الموقع على عينة تجريبية للتأكد من فاعلية الموقع .

تحديد الاختبارات الإحصائية المستخدمة بالدراسة التجريبية للبحث وهي: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي للتعرف علي قياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية ( Spearman-Bro ) ، معامل ارتباط بيرسون الداخلي لفقرات أداة البحث ، اختبار (T-Test) لمعرفة متوسط درجة الاستجابة ، اختبار (One Way ANOVA) لتحليل التباين الأحادي لعينة البحث، التأكد من صدق وارتباط محاور الاستبيان .

إعداد أدوات البحث متمثلة في استبيان للمتقدمين الي جهاز تنمية المشروعات للحصول علي الخدمات التي يقدمها من خلال دراسة تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين الحصول علي تلك الخدمات حيث استرشدت الباحثة بمقياس يحدد مدى استعداد المؤسسة للدخول في برنامج إدارة المعرفة من قبل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) إضافة إلى تحديد رأس المال الفكري والذي سمي Info Line لبناء الاستبيان الذي مر إعداد الاستبيان بعده خطوات تضمنت الهدف من الاستبيان ثم تحديد مصادر اشتقاق الاستبيان ثم بناء الاستبيان في صورته الأولية ثم التأكد من صلاحية الاستبيان للتطبيق ثم التعقيب على الملاحظات ثم عرض الاستبيان في صورته النهائية وأخيرا تطبيق الاستبيان في صورتها النهائية ، يلي ذلك المعالجة الإحصائية للبيانات، وفيما يلي عرض ذلك تفصيلاً :

**أولاً : تحديد الهدف من الاستبيان :** يهدف الاستبيان في هذا البحث إلى دراسة تأثير تطبيقات المعرفة علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات من خلال مجموعة من المحاور لتطبيقات إدارة المعرفة ومن ثم نسبة وجود كل عبارة قبل وبعد تطبيق الاستخدام لخدمات الجهاز من خلال الموقع المصمم في ضوء إدارة المعرفة وهو السبب الرئيسي الذي اعد الاستبيان لقياسه ، ثم تبع ذلك تحديد مصادر بناء الاستبيان بالاعتماد علي مراجعة الأطر النظرية والبحوث والدراسات السابقة بتطوير خدمات الجهاز ومنها الأخذ برأي بعض الأساتذة المختصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة إدارة المعرفة وكذلك الخبراء في مجال علوم الحاسب ونظم المعلومات وكذلك خبراء إدارة المشروعات باستقراء الواقع وما يحدث فيه من خلال الخبرة الذاتية للباحثة، وبعد تحديد تلك المصادر، تم حصرها، ورصدها، ثم محاولة تصنيفها في ضوء عدة اعتبارات وضعتها الباحثة خلال الاطار النظري للبحث ، ولقد أضاف البحث الحالي أبعاداً جديدة لتلك المحاور التي تم التوصل إليها من خلال الأطر النظرية في هذا المجال وتم الخروج بقائمة لفقرات تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات وخاصة الخدمات التمويلية ، ولقد تبنت الباحثة نموذج إدارة المعرفة للاستعانة به عند تطبيق البحث وهو ما يوضحه الشكل التالي :



## شكل (٢) نموذج إدارة المعرفة عند Wiig بن حمودة ، ٢٠١٥م

( أبعاد رئيسية تتضمن : عمليات إدارة المعرفة ، أوعية تخزين المعرفة، عمليات تطبيق ونشر المعرفة، استراتيجيات إدارة المعرفة ، معوقات تطبيق إدارة المعرفة، تأثير إجراءات الحصول علي خدمات جهاز تنمية المشروعات، تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين الخدمات التدريبية للجهاز، تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين ريادة الأعمال وانطلاقاً من رؤية البحث الحالي والخبرة الذاتية للباحثة وحاجة عينة البحث من خدمات الجهاز فقد تضمنت هذه المحاور عدة عبارات تتدرج أسفل كل محور للوصول إلى الصورة المبدئية للاستبيان على النحو التالي :

م	المحاور الرئيسية	عدد العبارات
١	الأول : عمليات إدارة المعرفة : تشخيصها ، اكتسابها، توليدها ....	١٩
٢	الثاني : أوعية تخزين المعرفة ، المتابعة والرقابة	٢٤
٣	الثالث : عمليات تطبيق ونشر وتقاسم وتوزيع وتحديث المعرفة	٢٨
٤	الرابع : استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط لها	١٣
٥	الخامس : معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجهاز تنمية المشروعات	٥
٦	السادس : تأثير إدارة المعرفة علي سهولة إجراءات الحصول علي خدمة التمويل	١٨
٧	السابع : تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة	٨
٨	الثامن : تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة	١٠
٩	التاسع : تأثير مفهوم ريادة الأعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة	١٠
المجموع		١٣٧

المصدر : من إنتاج الباحثة

حيث يتضح من هذا الجدول عدد عبارات التي وضعتها الباحثة لقياس تأثير وواقع تطبيقات إدارة المعرفة وواقعها بجهاز تنمية المشروعات من خلال الموقع المصمم في ضوء تلك التكنولوجيا ومدى تأثيرها علي تحسين تلك الخدمات لمفردات عينة البحث، وهكذا تبدو الصورة واضحة للاستبيان وهو تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات وللتأكد من صلاحية الاستبيان بعد إعداد الصورة المبدئية تم عرضه علي المتخصصين بالمجال للتأكد من استيفاء عناصر الاستبيان، وتغطيتها للمحاور وصحة اللغة والقدرة علي التعبير الواضح ومناسبة المحتوى للهدف الذي وضع الاستبيان من أجله ثم مدى مناسبة هذه المواصفات لعينة البحث للحصول علي الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات ومدى أهمية هذه تطوير تلك الخدمات ( مهمة - متوسطة الأهمية - غير مهمة ) وذلك علي النحو التالي :

م	تطوير الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات لمفردات عينة البحث	الأهمية			عبارات ينبغي تعديل صياغتها	
		مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	مناسبة	غير مناسبة

المصدر : من إنتاج الباحثة

( عبارة .

**نظام التصحيح وتقدير الدرجات :** حيث تم وضع معيار للتقويم ووضع الدرجات طبقا للأداء ( درجات ، غير موافق : ويعطي درجتان ، غير موافق بشدة : ويعطي درجة واحدة ويتلخص نظام التصحيح في الجدول التالي :

م	المحاور الرئيسية	عدد العبارات	الدرجة
	الأول : عمليات إدارة المعرفة : تشخيصها ، اكتسابها ، توليدها .....		
	الثاني : أوعية تخزين المعرفة ، المتابعة والرقابة		
	الثالث: عمليات تطبيق ونشر وتقاسم وتوزيع وتحديث المعرفة		
	الرابع : استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط لها		
	الخامس : معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجهاز تنمية المشروعات		
	السادس : تأثير إدارة المعرفة علي سهولة إجراءات الحصول علي خدمة التمويل		
	السابع : تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة		
	الثامن : تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة		



		التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة
		التاسع : تأثير مفهوم ريادة الاعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة

المصدر : من إنتاج الباحثة

ثبات الاستبيان لحصول عينة البحث من المشروع على الدرجة ذاتها، إذا أعيد تطبيق الاستبيان، أو تصحيحه من قبل شخص آخر، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات عن طريق حساب تباين العبارات وتباين الدرجة الكلية ويعطى بالعلاقة الرياضية :

$$r = \frac{k \cdot \sum s_i^2}{k \cdot 1 + \sum s_i^2}$$

حيث يرمز :

(k) عدد العبارات.

( $\sum s_i^2$ ) تباين درجات كل عبارة من عبارات الاستبيان

( $\sum s_i^2$ ) التباين الكلي لمجموع عبارات الاستبيان.

#### α

المحور	البيان	عدد العبارات	مجد تباين العبارات	تباين الدرجة الكلية	معامل الثبات
الأول	عمليات إدارة المعرفة : تشخيصها ، اكتسابها، توليدها	١٩	١,٢٣	٣,٥٥	٠,٩٨
الثاني	أوعية تخزين المعرفة ، المتابعة والرقابة	٢٤	١,٨٥	٢,٨٨	٠,٩٦
الثالث	عمليات تطبيق ونشر وتقاسم وتوزيع وتحديث المعرفة	٢٨	٢,٢٢	٣,٧٧	٠,٨٨
الرابع	استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط لها	١٣	١,١١	٣,٢١	٠,٩٨
الخامس	معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجهاز تنمية المشروعات	٥	٣,٥٥	١٥,٢١	٠,٨٣
السادس	تأثير إدارة المعرفة علي سهولة إجراءات الحصول علي خدمة التمويل	١٨	١,٥٥	٣,٧٧	٠,٩٥
السابع	تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة	٨	٤,١١	١٥,٢١	٠,٩٢
الثامن	تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب	١٠	٤,٨٨	١٥,١١	٠,٨٨

				لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة	
٠,٩٢	٩,٣٣	٢,٤٤	١٢	تأثير مفهوم ريادة الأعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة	التاسع
٠,٩٠	٤٤,٥٤	١١,٤٢	١٣٧	الدرجة الكلية	

المصدر : من إنتاج الباحثة

( وهذا يدل أن الاستبيان تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات تصلح لقياس تطوير خدمات لجهاز تطوير خدمات لجهاز تنمية المشروعات لعينة البحث .

**صدق الاستبيان :** فالصدق من أهم خصائص الاستبيان حيث يحدد قيمة الاستبيان وصلاحيته في قياس ما وضع لقياسه متضمنا في هذا البحث الصدق الظاهري من خلال المحكمين والاتساق الداخلي باستخدام طريقة الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية وتتلخص نتائج هذه المعالجة الاحصائية في الجدول التالي :

**جدول ( ٨ )****معامل الارتباط بين محاور الاستبيان والدرجة الكلية له**

المحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الدالة الإحصائية
الأول	عمليات إدارة المعرفة : تشخيصها ، اكتسابها، توليدها	دالة عند
الثاني	أوعية تخزين المعرفة ، المتابعة والرقابة	دالة عند
الثالث	عمليات تطبيق ونشر وتقاسم وتوزيع وتحديث المعرفة	دالة عند
الرابع	استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط لها	دالة عند
الخامس	معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجهاز تنمية المشروعات	دالة عند
السادس	تأثير إدارة المعرفة علي سهولة إجراءات الحصول علي خدمة التمويل	دالة عند
السابع	تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة	دالة عند
الثامن	تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة	دالة عند
التاسع	تأثير مفهوم ريادة الأعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة	دالة عند

المصدر : من إنتاج الباحثة

تم عمل التحليل الإحصائي باستخدام رزمة البرامج الإحصائية SPSS version 17 باستخدام الأساليب الإحصائية متضمنة اختبار (ت)  $t$ -test لدلالة الفروق بين المتوسطات غير المرتبطة ، حجم التأثير وهو ما سيتناوله البحث فيما يلي من معالجة كل فرض من فروض البحث بتحليل استجابات مفردات عينة البحث من المجموعتين التجريبية والضابطة

**معالجة الفرض الأول للبحث :** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الى تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين خدمات التدريب في جهاز تنمية المشروعات " ، يمكن معالجة الفرض من خلال إيضاح استجابة عينة البحث تجاه فقرات الاستبيان الخاصة بالمشروع السابع وهو ما يمكن إيضاحه من خلال الجدول التالي :

" تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة "

مجموعتي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الحسوبة (ت)	القيمة الجدولية (ت)	الدلالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	التأثير حجم
ضابطة	٥٠	١٥.٠	٢.٢	١٦.٥٠	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٧٧	كبير
تجريبية	٥٠	٣٢.٠	٨.٨						

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( ، وأن هذه الفروق دالة إحصائيًا ، وهذا يشير أن متوسط المجموعة التجريبية لمحور خدمة التدريب أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة تطبيق إدارة المعرفة .

**معالجة الفرض الثاني للبحث :** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الى تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين خدمات التمويل في جهاز تنمية المشروعات " ، ومن خلال نتائج استجابات الافراد عينة البحث حول تأثير تطبيقات المعرفة السابق تناولها بالاطار النظري للبحث وباستخدام اختبار (ت)  $t$ -test يمكن توضيح معدل تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات علي المجموعتين التجريبية والضابطة وخاصة المجموعة التجريبية بعد استخدام الموقع الذي تم بناؤه في ضوء إدارة المعرفة ما يتضح من البيانات الإحصائية بالجدول التالي :

#### جدول (١٠)

دلالة الفروق بين درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في المحور السادس " تأثير إدارة المعرفة علي سهولة إجراءات الحصول علي خدمة التمويل "

مجموعتي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الحسوبة (ت)	القيمة الجدولية (ت)	الدلالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	التأثير حجم
ضابطة	٥٠	٣٢.٠	٥.٦	٢١.٥٠	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٩	كبير
تجريبية	٥٠	٧٢.٠	١٤.٥						

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( ، وأن هذه الفروق دالة إحصائياً ، وهذا يشير أن متوسط المجموعة التجريبية لسهولة الحصول علي خدمة التمويل وهي الخدمة الأساسية التي يقدمها الجهاز حيث تدل النتائج علي تفوق المجموعة التجريبية في الحصول علي خدمة التمويل في وقت اقل ومجهود اقل نتيجة استخدام البرنامج القائم علي إدارة المعرفة .

**معالجة الفرض الثالث للبحث :** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الي تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين خدمات التسويق في جهاز تنمية المشروعات " ومن خلال تحليل استجابات افراد عينة البحث التجريبية والضابطة تجاه فقرات الاستبيان الخاصة بمحور خدمة التسويق التي يقدمها الجهاز توصلت الباحثة الي تفوق المجموعة التجريبية للبحث علي المجموعة الضابطة نتيجة استخدام تطبيقات ادارة المعرفة وهو ما يمكن ايضاحه من خلال الجدول التالي :

**دلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في المحور الثامن**  
تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين الخدمات التسويقية لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة

م.ب	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الاحتراف	المتوسطية (ت)	القيمة الاحتمالية (ت)	الدلالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	الم.ب التأثير
ضابطة	٥٠	١٩.٥	٣.٤	١٥.٢٥	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٧٥	كبير	
تجريبية	٥٠	٤٠.٥	١١.٤							

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( ، وأن هذه الفروق دالة إحصائياً ، وهذا يشير أن متوسط المجموعة التجريبية للمحور الثامن لدى أفراد المجموعة التجريبية أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة تطبيق البرنامج .

**معالجة الفرض الرابع للبحث :** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة الي تأثير تقنية إدارة المعرفة علي تحسين الخدمات التي يقدمها جهاز تنمية المشروعات " .

أولاً : باستخدام اختبار (ت) **t-test** لدلالة الفروق بين العينات غير المرتبطة لاستجابة المجموعة التجريبية والضابطة لفقرات محاور الاستبيان كما يتضح من الجدول التالي :

#### جدول (١٢)

**دلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في الدرجة الكلية لاستبيان**

م.ب	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الاحتراف	المتوسطية (ت)	القيمة الاحتمالية (ت)	الدلالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	الم.ب التأثير
ضابطة	٥٠	٢٥٠.٥	١٥.٣	٤٤.٢٩	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٩٥	كبير	
تجريبية	٥٠	٥٥٠.٩	٤٥.١							

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( وأن هذه الفروق دالة إحصائياً وهذا يشير أن متوسط المجموعة التجريبية للدرجة الكلية للاستبيان أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة تطبيق البرنامج القائم علي إدارة المعرفة ويمكن توضيح متوسطي المجموعتين في الدرجة الكلية للاستبيان .

**ثانيا : واقع تطبيق إدارة المعرفة لدي جهاز تنمية المشروعات ، فباستخدام اختبار (ت) t-test** لدلالة أبحاث دلالة الفروق بين متوسطي درجات المجموعة التجريبية والضابطة لفقرات محاور الاستبيان من الأول الى الخامس بدء بواقع إدارة المعرفة ومعدل تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات كما يتضح من الجدول التالي :

جدول (١٣)

دلالة الفروق بين درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في المحور الأول

مجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي (ت)	المتوسط المعياري (ت)	الدلالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	المؤثر التباين
ضابطة	٥٠	٣٥.٥	٥.٣	١١.٨٠	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٧٤	كبير
تجريبية	٥٠	٧٦.٩	١٢.١						

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( ونجد أن هذه الفروق دالة إحصائياً وهذا يشير أن متوسط المجموعة التجريبية للمحور الأول لدى أفراد المجموعة التجريبية أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة استخدام الموقع الالكتروني ووسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحصول علي خدمات جهاز تنمية المشروعات ولإيضاح معدل تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات وإيضاح أوعية تخزين المعرفة واستجابة المجموعتين (التجريبية والضابطة) في الجدول التالي :

جدول (١٤)

دلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في اوعية تخزين المعرفة

مجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	المتوسط الحسابي (ت)	المتوسط المعياري (ت)	الدلالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	المؤثر التباين
ضابطة	٥٠	٥٥.٠	٤.٤	٢٥.٥٠	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٩١	كبير
تجريبية	٥٠	١٠٦.٠	١١.٤						

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( ، وأن هذه الفروق دالة إحصائياً ، وهذا يشير إلى أن متوسط المجموعة التجريبية للمحور

التجريبية للمحور الثاني لدى أفراد المجموعة التجريبية أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة تطبيق البرنامج ويمكن توضيح متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في المحور الثاني ويمكن توضيح معدل تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات المحور الثالث للمجموعتين ( التجريبية والضابطة ) في الجدول التالي :

## جدول (١٥)

دلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة في المحور الثالث.

مجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطية (ت)	التجريبية (ت)	الدلالة مستوى	الحرية لدرجة	$\eta^2$	المجموعات المتأثر
ضابطة	٥٠	٥٢.٠	٧.٣	٢٢.٥٠	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٩٠	كبير	
تجريبية	٥٠	١١٢.٠	١٥.١							

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( وأن هذه الفروق دالة إحصائياً ، وهذا يشير إلى أن متوسط المجموعة التجريبية لمحور تطبيق ونشر المعرفة لدى أفراد المجموعة التجريبية أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة التطبيق باستخدام تطبيقات إدارة المعرفة وهو ما يؤكد صحة فرض البحث كما يمكن توضيح معدل تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات للمحور الرابع للمجموعتين ( التجريبية والضابطة ) في الجدول التالي :

## جدول (١٦)

دلالة الفروق بين متوسطي المجموعتين التجريبية والضابطة حول استراتيجيات إدارة المعرفة

مجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المتوسطية (ت)	التجريبية (ت)	الدلالة مستوى	الحرية لدرجة	$\eta^2$	المجموعات المتأثر
ضابطة	٥٠	٢٤.٠	٣.٩	٢٠.١١	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٨٨	كبير	
تجريبية	٥٠	٥٢.٠	٩.٥							

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( ، وأن هذه الفروق دالة إحصائياً ، وهذا يشير إلى أن متوسط المجموعة التجريبية أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة البرنامج ، كما يمكن توضيح معدل تطوير خدمات جهاز تنمية المحور الخامس للمجموعتين ( التجريبية والضابطة ) في الجدول التالي :

## جدول (١٧)

دلالة الفروق بين درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في المحور الخامس

مجموعه	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة (ت) المحسوبة	القيمة (ت) الجولية	الدالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	حجم التأثير
ضابطة	٥٠	٩.٠	٢.٧	١٠.٩٠	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٧٠	كبير	
تجريبية	٥٠	٢٠.٠	٦.٨							

المصدر : من إنتاج الباحثة .

( ، ونجد أن هذه الفروق دالة إحصائياً ، وهذا يشير إلى أن متوسط المجموعة التجريبية للمحور الخامس لدى أفراد المجموعة التجريبية أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة تطبيق البرنامج .

**معالجة الفرض الخامس للبحث :** " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين التجريبية والضابطة بالنسبة إلى تأثير ريادة الأعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات " ، حيث يمكن معالجة الفرض من خلال التعرف علي استجابة مفردات البحث لقرارات الاستبيان الخاصة بمحور تأثير ريادة الاعمال علي فاعلية الخدمات التي قدمها جهاز تنمية المشروعات كما يتضح من الجدول التالي :

#### جدول (١٨)

**دلالة الفروق بين درجات المجموعتين التجريبية والضابطة في المحور التاسع " تأثير مفهوم ريادة الاعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة "**

مجموعه	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة (ت) المحسوبة	القيمة (ت) الجولية	الدالة مستوى	الحرية درجة	$\eta^2$	حجم التأثير
ضابطة	٥٠	١٨.٥	٣.٧	١٦.٨٠	٢.٦٣	٠.٠٥	٩٨	٠.٧٦	كبير	
تجريبية	٥٠	٣٩.٥	٩.٩							

المصدر : من إنتاج الباحثة .

حيث يشير الجدول السابق إلى نتيجة مؤداها أن قيمة (ت) دالة إحصائياً عند ( ، ونجد أن هذه الفروق دالة إحصائياً ، وهذا يشير إلى أن متوسط المجموعة التجريبية للمحور التاسع لدى أفراد المجموعة التجريبية أفضل من المجموعة الضابطة نتيجة تطبيق البرنامج .

#### خلاصة نتائج البحث :

مما سبق ومن معالجة فروض البحث ومن محاور الاستبيان التسعة ومن الجداول ( ، وبحساب حجم التأثير وقوته بالنسبة للاستبيان فقد تراوح بين % من التأثير يرجع إلي المعالجة القائمة علي البرنامج القائم علي إدارة المعرفة كما تتفق النتيجة السابقة مع نتائج الدراسات السابقة السابق تناولها بالبحث كما تتفق نفس النتائج مع الاطار النظري للبحث والذي تناول تفصيليا الذي تقوم به إدارة المعرفة بتطبيقاتها المختلفة

والذي تناول تفصيلا الذي تقوم به إدارة المعرفة بتطبيقاتها المختلفة علي منظمات الاعمال والتي أكدت على فاعلية البرنامج القائم علي إدارة المعرفة في تطوير خدمات لجهاز تنمية المشروعات وفقا لمحاور الاستبيان التسعة السابق تناولها ، وفيما يلي تناول النتائج التي توصل إليها البحث :

(١) ترجع أهمية البحث الحالي إلى تزويد القائمين على جهاز تنمية المشروعات والمشاريع الصغيرة بأسس خاصة فيما يتعلق بتطبيقات ادارة المعرفة المختلفة واختيار المناسب منها وفق نوع المشروع وتحقيق أقصى استفادة ممكنة والتغلب علي المشاكل التي تواجه أصحاب تلك المشاريع والتي تحد من القدرة على تنميتها وتطويرها وتسهيل إجراءات الحصول على التمويل الملائم في الوقت المناسب بالإضافة الى الربط بين الجهاز والأجهزة المصرفية مثل البنوك وإمكانية التنسيق فيما بينهم لتوسيع قاعدة المستفيدين .

(٢) اتساق النتائج التي تم التوصل إليها مع الإطار النظري للبحث الذي أكد على تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تطوير خدمات جهاز تنمية المشروعات والتي تؤدي بدورها وبالتابعية علي نمو الناتج القومي وذلك وفقا لنتائج المجموعة التجريبية للبحث .

(٣) توظيف تقنية إدارة المعرفة أدي إلى التغلب علي الكثير من المشكلات التي تقف حائلا دون الحصول علي خدمات جهاز تنمية المشروعات مثل طول الوقت اللازم للحصول علي التمويل ، الافتقار إلى دراسات الجدوى السليمة والمناسبة وصعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية ، أما فيما يتعلق بعدم تطبيق ادارة المعرفة في بعض فروع الجهاز فقد أظهرت النتائج أن أبرز هذه المعوقات هو عدم وجود ادراك كاف لمفهوم ودور ادارة المعرفة، وعدم تناسب البنية التحتية المناسبة بالإضافة الى عدم الدعم الكافي من الإدارة العليا لعمليات ادارة المعرفة .

(٤) استخدام البرنامج القائم علي إدارة المعرفة للعديد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتنوعة والمتعددة مثل البريد الإلكتروني ، التطبيقات المكتبية ، إنتاج مواقع الويب ، نظم إدارة والتي تناسب الفروق الفردية بين افراد عينة البحث اثرا إيجابا علي الاستفادة الكاملة من خدمات الجهاز.

(٥) اتفاق نتائج البحث الحالي مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي تؤكد علي ارتفاع مستوى أداء أفراد المجموعة التجريبية في الحصول علي خدمات جهاز تنمية المشروعات مقارنة بالمجموعة الضابطة مما يؤكد تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي سهولة الحصول علي تلك الخدمات .

(٦) استخدام تطبيقات إدارة المعرفة يساعد علي تشخيص وتخطيط وتحديث ونشر وتقاسم وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين واسترجاع وتنفيذ المعرفة والرقابة علي المشاريع المختلفة وهو ما اثبتته النتائج الخام للمجموعة التجريبية للبحث ويساهم في نشر ثقافة الجهاز بين أفراد المجتمع كما تساهم في رفع نتائج التدريب العام والفني .

### توصيات البحث :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الإطار النظري والمعالجة التجريبية للبحث ونتائج العينة توصي بما يلي :



- (١) تبنى استراتيجية واضحة لتنمية المشروعات الصغيرة وتطويرها وابتكار أدوات تمويلية جديدة تناسب طبيعة تلك المشروعات بتفعيل دور البنوك كمؤسسات تمويلية تساهم فى تقديم قروض ميسرة لا يمكن للجهاز تقديمها.
- (٢) إنشاء وتحديث قاعدة بيانات عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تصلح للتنفيذ وربطها بشبكة واحدة بجميع انحاء الجمهورية بحيث لا يتم تكرار نفس الإجراءات بالأجهزة بالمحافظات المختلفة تتضمن عدد ونوع وحجم هذه المشروعات وتوزيعها جغرافياً .
- (٣) التوسع فى استخدام تقنية المعرفة فى المؤسسات الأخرى وتطوير إمكانية الاستفادة منها .
- (٤) توفير دليل الكتروني شامل بالإجراءات والقوانين والمتطلبات اللازمة للحصول على التمويل يمكن للجميع الاطلاع عليه قبل التوجه الى مقر الجهاز لكي يعرف المقترض هل تنطبق عليه الشروط ام لا مع التوسع فى انشاء مراكز التكنولوجيا المتخصصة لتشجيع إقامة شركات متخصصة فى تنمية المشروعات الصغيرة .
- (٥) نشر ثقافة الجهاز داخل الجامعة وخاصة لطلاب البكالوريوس لتدريبهم وتأهيلهم لسوق العمل من خلال بناء برامج تدريب عامة وفنية تتناول المشاريع التي يمكن للجهاز تقديمها وتوسيع نطاق التسويق الرقمي والالكتروني لتوصيل مخرجات ونواتج تلك المشاريع للمستهلك باقل سعر وزيادة التنسيق بين الجهاز ومشروعك بالمحافظة لتقديم كل الدعم للمتقدمين إلى الجهاز .

## المراجع

- ، القاهرة ، مطابع مؤسسة الأهرام .
- ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، إربد ، الأردن .
- ، عالم الكتاب الحديث ، إربد ، الأردن .
- ، عالم الكتب الحديث ، إربد ، الأردن .
- ( ، التأمينات الاجتماعية والعاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، منظمة العمل العربية .
- ( ، التمكين الإداري للقيادات التربوية برياض الأطفال وعلاقته بممارسة عمليات إدارة م.
- ( ، نحو رؤية واضحة لمتطلبات البنية التحتية لإدارة المعرفة لمنظمات الأعمال العربية .
- ( ، استراتيجيات إدارة المعرفة : دراسة تحليلية فى مؤسسات المعلومات العراق .
- ( ، واقع إدارة المعرفة فى الهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة ودورها فى تحسين الخدمات .
- ( ، دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة فى تخفيف أزمة البطالة ، منظمة العمل م بيروت .
- ( : تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم فى سلطنة عمان فى ضوء مدخل إدارة المعرفة .
- ( ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
- ( ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية فى وزارة التعليم العالى الأردنية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية والمالية .
- هـ) ، التحول إلى مجتمع المعرفة ، السعودية ، الرياض ، مطابع جامعة الملك سعود العامة .
- ( ، أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية بمنطقة الرياض .
- ( ، أثر إدارة المعرفة فى تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي م) .

- ( ، واقع تطبيق إدارة المعرفة في ضوء التحولات المعاصرة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية مع اقتراح تطبيقها دراسة تطبيقية على جامعات أم القرى .
- ( ، أثر إدارة المعرفة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة لشركة سابك .
- ( ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء .
- ( ، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات .
- ( ، عمان ، دار الحامد للنشر .
- ( ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال .
- ( ، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية .
- ( ، الإدارة الاستراتيجية للمعرفة ، دار الكتب القومية ، الطبعة الأولى ، مصر .
- ( ، الوراق للنشر ، عمان ، الأردن .
- ( ، الإدارة والمعرفة الالكترونية : الاستراتيجيات ، الوظائف ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن .
- ( ، تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة " نموذج الشباك الواحد " .
- ( ، دور إدارة المعرفة في ميزة تحقيق تنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف السورية .
- ( ، الأساليب المعرفية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة سوهاج ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة سوهاج ، مصر .
- ( ، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ( ، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- ( ، استراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- ( ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة دمشق .
- ( ، إدارة المعرفة : أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- ( ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر ( ، غزة .

( ، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " أفكار وممارسات " ، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، السعودية .  
(٣٨) البنك الأهلي المصري ، المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر في ظل القانون ، النشرة الاقتصادية ، العدد الرابع ، المجلد السابع والخمسون ، القاهرة .

( ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الطموحات والتحديات ، مجلة الإدارة العامة ،  
( ، الإمارات العربية المتحدة .

:

( ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن .

( ، إدارة المعرفة : مفهومها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية ، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .

( ، تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة : دراسة تحليلية .

( ، اثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة على تحقيق ضمان جودة خدمات المعلومات : دراسة ميدانية في المكتبات الجامعية السعودية .

( ، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة . الجزائر : جامعة حسبية بن م من :

<http://dspace.univ-chlef.dz:8080/jspui/bitstream/handle/123456789/420/%D8%A8%D9%86%20%D8%AD%D9%85%D9%88%D8%AF%D8%A9%20%D9%8A%D9%88%D8%B3%D9%81.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
( ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .

( ، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة : الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية . الجزائر : جامعة أبي بكر بلقايد . مسترجع م ، من

<http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/2877/1/%20BELGOUM-FARID.Doc.pdf>  
( ، مستوى تطبيق إدارة المعرفة وأثره على الأداء باستخدام ACP والتحميل م ، من

[https://pmb.univ-saida.dz/busegopac/doc\\_num.php?explnum\\_id=258:](https://pmb.univ-saida.dz/busegopac/doc_num.php?explnum_id=258)  
( ، إدارة المعرفة ( المفاهيم الاستراتيجية والعمليات ) . عمان : مؤسسة الوراق .

(49) **Biclawski , L & Met calf , D (2003) creating clearing: Intergrating Knowledge. Performance support and online learning. Amherst, MA : HRD press.**

- (50) **Kanges , Lisa Marie** (2006) An assessment of the relationship between organizational culture and cantinuavs. Knowledge management initiatives. U.S.A.  
http://proquest.umi.com/pqdweb.UMI NUMBER.3196728.
- (51) **Dalkir, Kimiz.** (2005) Knowledge Management In Theory and Practice. McGill University.UK. Retrieved on 25/7/2017, from: <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>
- (52) **Keeley, E.** (2004). "Institutional Research as the Catalyst for the Extent and effectiveness of Knowledge management Practices in Improving planning and Decisions Making in Higher Education Organization". U.S.A, <http://proquest.umi.com/pqdweb>.
- (53) **James W.Dean,Jr., Mark P.Sharfam**(2006) Does Decision process Matter ? A Study of Strategic Decision\_making Effectiveness, The Academy of Management Journal, Vol.39, No.2.
- (54) **Hill; & Jones, G** (2006) " Strategic Management Theory, New York.
- (55) **Keyser, Richard Lewis** (2004): Assessing The Relationship Between Knowledge management And Plant Performance At The Tennessee Valley Authority, Doctor thesis, The University of Alabama in Huntsville.
- (56) **Al-Mahrouq, M & Magableh,**(2007) I. Role of the Banking Sector in Microfinance and SMEs Development. A paper presented in the conference on "Small Businesses: an effective tool in Fighting Poverty". Held in Yarmouk University- Jordan, July
- (57) **Magableh, I & Al-Mahrouq, M.** Small and Medium Enterprises (SMEs): Their Definitions, Characteristics, Importance, and Obstacles. A paper presented in the conference on "Small Businesses: an effective tool in Facing Poverty". Held in Yarmouk University-Jordan, July 29-3.
- (58) **Duffy, Jan** (2001) . Knowledge Management: To Be or Not to Be. Information Management Journal, Jan 2001.
- (59) **Marquardt, Michael J.** (2002) Building the learning Organization . Davis-Black Publishing Company, USA. Retrieved on 25/7/2017, from: [http://ebook.umaha.ac.id/E-BOOK%20ABOUT%20ORGANIZATION,%20MANAGEMENT%20&%20LEADERSHIP/ORGANIZATION%20\\_%20LEARNING%20ORGANIZATION/BUILDING%20THE%20LEARNING%20ORGANIZATION%20%5BMichael%20J.%20Marquardt%5D.pdf](http://ebook.umaha.ac.id/E-BOOK%20ABOUT%20ORGANIZATION,%20MANAGEMENT%20&%20LEADERSHIP/ORGANIZATION%20_%20LEARNING%20ORGANIZATION/BUILDING%20THE%20LEARNING%20ORGANIZATION%20%5BMichael%20J.%20Marquardt%5D.pdf)
- (60) **Wiig Karl M**(1993). Knowledge Management Foundations: thinking about thinking-How people and Organizations Create,

Represent and use Knowledge. USA, Sehma Press. Retrieved on 25/7/2017, from:  
[http://www.academia.edu/19382981/Knowledge\\_Management\\_Foundations\\_-\\_Thinking\\_about\\_Thinking\\_-\\_How\\_People\\_and\\_Organizations\\_Create\\_Represent\\_and\\_Use\\_Knowledge](http://www.academia.edu/19382981/Knowledge_Management_Foundations_-_Thinking_about_Thinking_-_How_People_and_Organizations_Create_Represent_and_Use_Knowledge)  
(61) **The World Bank** (2009) , Word Development Indicators.

## محاوير الاستبيان

غير بشدة موافق	موافق بشدة	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) في المكان المناسب
<b>(1) عمليات إدارة المعرفة : تشخيصها ، اكتسابها، توليدها ....</b>				
				يمكن لجهاز تنمية المشروعات تشخيص الوضع الراهن للمعرفة
				جهاز تنمية المشروعات يمكنه التخطيط للمعرفة
				جهاز تنمية المشروعات يمكنه تحديث المعرفة
				جهاز تنمية المشروعات يمكنه نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة
				جهاز تنمية المشروعات يمكنه توليد واكتساب المعرفة
				جهاز تنمية المشروعات يمكنه تنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة
				يشجع جهاز تنمية المشروعات العاملين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية .
				يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.
				يهتم جهاز تنمية المشروعات بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.
				يركز جهاز تنمية المشروعات على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان العاملين للاستفادة منها في تطوير هذه جهاز تنمية المشروعات
				يبيدي العاملون في جهاز تنمية المشروعات تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة جهاز تنمية المشروعات
				جهاز تنمية المشروعات يمكنه توليد واكتساب المعرفة
				يمتلك جهاز تنمية المشروعات الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.
				يمتلك جهاز تنمية المشروعات القدرة على تحديد عواملها الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجال أنشطتها.

					يمتلك جهاز تنمية المشروعات القدرة على تحديد الأفراد خارج جهاز تنمية المشروعات الذين يمتلكون المعرفة المرتبطة بمجالات أنشطتها.
					يهتم جهاز تنمية المشروعات باستقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
					يركز جهاز تنمية المشروعات على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.
					عملية تشخيص المعرفة
					تطبيق المعرفة
<b>(٢) أوعية تخزين المعرفة ، المتابعة والرقابة</b>					
					يستخدم جهاز تنمية المشروعات قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة
					يستخدم جهاز تنمية المشروعات تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.
					يقوم جهاز تنمية المشروعات بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.
					يقوم جهاز تنمية المشروعات باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.
					يعتمد جهاز تنمية المشروعات إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها ( من داخل جهاز تنمية المشروعات وخارجها ).
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها .
					يجري تنظيم المعرفة في جهاز تنمية المشروعات بصورة تجعلها قادرة على التعامل مع المشكلات التي تواجهها.
					يجري دمج المعرفة الواردة للجهاز من مصادر المتعددة لتحقيق التكامل بينها.
					يهتم جهاز تنمية المشروعات بإيجاد وحدة خاصة للتعامل مع جميع المدخلات المعرفية المرتبطة بأنشطتها.
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على توثيق المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
					جهاز تنمية المشروعات يعمل علي تنظيم وتخزين واسترجاع
					جهاز تنمية المشروعات يستخدم السجلات، الحافز، الحاسب، الانترنت وغيرها كأوعية حفظ للمعرفة
					يقوم جهاز تنمية المشروعات بالرد على مقترحات الأفكار الجديدة المقدمة من كوادرها المختلفة.



					يقوم جهاز تنمية المشروعات بمتابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار المعرفية الجديدة.
					يقوم جهاز تنمية المشروعات بمعالجة الانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط الناجم عن تطبيق خطط العمل.
					يقوم جهاز تنمية المشروعات بتقويم أداء العاملين فيها مع مراعاة اهتمامهم باكتساب معرفة جديدة مرتبطة بأنشطتها.
					يتابع جهاز تنمية المشروعات مستوى تطبيق العاملين لما يتعلمونه في التدريب.
					إن تطوير الموارد البشرية في جهاز تنمية المشروعات هو أحد العناصر المعتمدة في قياس نجاح جهاز تنمية المشروعات .
					يعد رضا المستفيدين أحد المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح جهاز تنمية المشروعات .
					استخدام أسلوب فرق العمل هو من المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح جهاز تنمية المشروعات .
					يراعي جهاز تنمية المشروعات نظرة المتقدم للتمويل إليها عند تقويم نجاحها.
					يجري قياس مستوى تحقيق كل هدف في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعية.
<b>(٣) عمليات تطبيق ونشر وتقاسم وتوزيع وتحديث المعرفة</b>					
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على تحويل المعرفة إلى خطط عمل.
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة.
					يستخدم جهاز تنمية المشروعات المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداءها.
					عملية تطبيق المعرفة.
					السياسة العامة للجهاز تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.
					يهتم جهاز تنمية المشروعات بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج جهاز تنمية المشروعات على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.
					يتبنى جهاز تنمية المشروعات سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين
					يوجد في جهاز تنمية المشروعات مكتبة تتضمن المنشورات المرتبطة بأعماله.
					يستخدم جهاز تنمية المشروعات النشرات المكتوبة لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها بين العاملين.

					يعمل جهاز تنمية المشروعات على تحديث المعرفة ذات العلاقة بأنشطتها.
					تعمل جهاز تنمية المشروعات على تنقيح المعرفة بما يحقق كفاءة استخدامها
					يملك جهاز تنمية المشروعات الأساليب الفاعلة لتنقيح المعرفة المتاحة.
					يشكل جهاز تنمية المشروعات طاقما / طواقم متخصصة لتحديث المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على مراجعة المعرفة المتاحة بصورة دورية.
					يهتم جهاز تنمية المشروعات بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.
					يدعم جهاز تنمية المشروعات عمليات عملها المعرفية بالخبرات لتحقيق الموازنة بين الفرص المتاحة والتحديات.
					عملية تحديث المعرفة .
					يستخدم جهاز تنمية المشروعات النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
					تستخدم جهاز تنمية المشروعات أسلوب الدورات التدريبية لتنمية قدرات العاملين.
					يعتمد جهاز تنمية المشروعات أسلوب ورشات العمل لتنمية مهارات العاملين فيها.
					يشجع جهاز تنمية المشروعات العاملين فيها على المشاركة في الأنشطة التي تعزز المعرفة المرتبطة بأنشطتها ( مثل: مؤتمرات ، ورشات عمل وغيرها .
					يستفيد جهاز تنمية المشروعات من أنشطتها الناجحة لتكون تجارب تعزز أداء الأنشطة الجديدة
					يتوافر في جهاز تنمية المشروعات وسائل اتصال تكفل تحقيق الاتصالات المهنية التي تنشر المعرفة المرتبطة بالأنشطة بين كادر جهاز تنمية المشروعات في المستويات كلها.
					يعقد جهاز تنمية المشروعات جلسات عمل للعاملين لتبادل المعرفة المرتبطة بأنشطتها.
					يتبادل العاملون في جهاز تنمية المشروعات المعرفة المرتبطة بأنشطتها كلما اقتضت الضرورة ذلك.
					يتبادل العاملون المعرفة من خلال أسلوب فريق العمل
					وجود نظام لسيطرة على موجودات المعرفة.
<b>( ٤ ) استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة والتخطيط لها</b>					
					تؤثر استراتيجيات إدارة المعرفة في تحدد التحديات والفرص المتاحة

					تؤثر أنماط استراتيجيات إدارة المعرفة على فاعلية الخدمات المقدمة من الجهاز
					يضع جهاز تنمية المشروعات أنفاسها أهدافا تساعد في نشر المعرفة في جهاز تنمية المشروعات .
					يحدد جهاز تنمية المشروعات الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها .
					يستخدم جهاز تنمية المشروعات أساليب متعددة في بناء المعرفة اللازمة في جميع وحداتها .
					يسعى جهاز تنمية المشروعات إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة .
					يعتمد جهاز تنمية المشروعات على العاملين كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأنشطتها .
					يعتمد جهاز تنمية المشروعات على الزبائن كمصدر من مصادر المعرفة اللازمة لأنشطتها .
					يكافئ جهاز تنمية المشروعات العاملين على الأفكار الابتكارية الجديدة .
					يكافئ جهاز تنمية المشروعات العاملين فيها على جهودهم لكسب معرفة جديدة تدعم أنشطتها .
					يشجع جهاز تنمية المشروعات عمليات تبادل المعرفة بين العاملين داخل جهاز تنمية المشروعات .
					يعمل جهاز تنمية المشروعات على تطوير المعرفة الحالية .
					عملية تخطيط المعرفة .
<b>(٥) معوقات تطبيق إدارة المعرفة بجهاز تنمية المشروعات</b>					
					عدم وجود إدراك كاف لمفهوم إدارة المعرفة
					عدم وجود إدراك كاف لدور إدارة المعرفة
					عدم وجود قيادة عليا تدعم إدارة المعرفة
					عدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة .
					الافتقار إلى التدريب المتعلق بإدارة المعرفة
<b>(٦) تأثير إدارة المعرفة علي سهولة إجراءات الحصول علي خدمة التمويل</b>					
					سهولة إجراءات الحصول علي التمويل
					حجم الأنشطة المجتمعية المرتبطة بأهداف جهاز تنمية المشروعات .
					ملاءمة أنشطة جهاز تنمية المشروعات مع هدفه .
					استيعاب خدمات جهاز تنمية المشروعات لتلبية حاجات المتقدم للتمويل .
					رضا عن عدد ونوع الخدمات التي يقدمها الجهاز .
					إشراك المتقدم للتمويل في الأنشطة التي يقدمها الجهاز .

				قدرة جهاز تنمية المشروعات على استقطاب المتقدم للتمويل من خلال خدماته المتعددة .
				التنسيق بين جهاز تنمية المشروعات والمؤسسات الأخرى المقدمة للتمويل مثل البنوك ومشروعات بالمحافظة والمنح وغيرها .
				تحسن اقتصاديات المشروع
				تحسين مستوى وعي المتقدم للتمويل.
				رفع مستوى التنمية الاقتصادي في المجتمع المحلي.
				تشجيع نشر فكر العمل الحر وربط الصناعات الكبيرة بالمشروعات والصناعات الصغيرة
				القضاء علي البطالة
				الحماية من الإرهاب والتطرف بالقضاء علي وقت الفراغ
				خلق فرص عمل بديلة تستقطب الشباب
				تعينة الموارد الفنية والمالية المحلية والدولية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة
				تقديم الخدمات المالية وغير المالية المتطورة لدعم المشروعات الصغيرة ونموها وتطورها
				تمويل المشروعات التي تتيح فرص العمل وتحسن البنية الأساسية والاجتماعية
<b>(٧) تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين خدمة التدريب لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة</b>				
				تنمية وتمويل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر
				تحسين مستويات المعيشة بالمناطق المستهدفة
				المساهمة في إيجاد فرص عمل للحد من مشكلة البطالة خاصة بين الشباب والمرأة
				تعدد الفئات التي يمكن أن تستفيد من خدمات الجهاز
				نمو التكتلات الصناعية
				القدرة والابتكار في مجال إدارة الأعمال
				خلق فرص عمل للمرأة وخاصة المعيلة
				ظهور اقتصاديات جديدة مثل اقتصاديات المرأة
<b>(٨) تأثير تطبيقات إدارة المعرفة علي تحسين الخدمات التسويقية لجهاز تنمية المشروعات الصغيرة</b>				
				يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى التسويق الفعال للمنتجات
				يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى سهوله الوصول إلى المستهلك
				يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى انخفاض السعر
				يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى تعدد فرص الحصول علي المنتج

					يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى اكتشاف أسواق جديدة
					يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى الربط بين البائع والمشتري
					يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى خلق فرص عمل إلكترونية للشباب
					يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى الحماية من السرقة من خلال التحويلات البنكية
					يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى تقليل نفقات إقامة الأسواق التقليدية
					يؤدي استخدام تطبيقات إدارة المعرفة إلى
<b>(٩) تأثير مفهوم ريادة الأعمال علي تحسين خدمات جهاز تنمية المشروعات الصغيرة</b>					
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي سهولة الحصول علي خدمات الجهاز المختلفة
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي مكون الثقة وخلق العمل الحر
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي القدرة علي الإبداع والابتكار
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي خلق فرص عمل جديدة بالمجتمع
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي التخفيف من العبء علي كاهل الدولة
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي تقليص الأنشطة الحكومية
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي الوصول إلى اعلي درجات التقدم في العمل
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي القدرة علي تدبير الموارد
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي القدرة علي تحمل المخاطرة
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي حل المشكلات الطارئة
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي الاستقلال بالعمل
					يؤثر مفهوم ريادة الأعمال علي استقرار العمل ونموه