

## مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة

أ. الأمين حلموس

أستاذ مساعد صنف " أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الأغواط، الجزائر

*lamine\_halmous@yahoo.fr*

### الملخص:

تناولت هاته الدراسة موضوع إدارة المعرفة ومدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيقها في الجزائر ، وقد اقتصرت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من 21 مؤسسة صغيرة ومتوسطة متواجدة بالمنطقة الصناعية بلأغواط، وقد تم اخذ عينة مكونة من 12 مؤسسة من مختلف القطاعات وذلك بتوزيع الاستمارات على 65 اطار يشغلون المناصب التالية (مدير عام، نائب مدير، رئيس مصلحة)، حيث خصص الجزء الأول من الاستمارة للمعلومات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة) وخصص الجزء الثاني منها لإدارة المعرفة وقد قسم إلى أربعة محاور هي: (الاستعداد البشري، الاستعداد التكنولوجي، دمج المعرفة، تنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة)، مع العلم انه وبعد جمع البيانات تم إدخالها في برنامج (MICROSOFT EXEL) ليتم بعدها إفراغها في برنامج (SPSS) وقد تم تحليل البيانات اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري وكان النتائج المتحصل عليها كالتالي: وجود استعداد لدى الموارد البشرية لتطبيق إدارة المعرفة ؛ عدم وجود الاستعداد الكافي من الناحية تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتطبيق إدارة المعرفة ؛ وجود استعداد لتنفيذ العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة؛ وجود استعداد لدمج المعرفة في العمليات الإدارية.

### Abstract:

This study dealt with the subject of knowledge management, and the readiness of the Small and medium enterprises to practice it. It was limited to the study society which is composed of twenty-one small and medium enterprises in the industrial zone in LAGHOUT, by taking a sample of twelve enterprises from different sectors and distributing the forms on sixty-five officials, a manager, a vice-manager and a Head of Department. The first part of the form was allocated to the personal information (sex, qualification, experience and the job). While the second part was allocated to the knowledge management as it is divided into four themes: the human readiness; the technological readiness; knowledge integration and the execution of the main processes for knowledge management. After collecting the data, it was entered in MICROSOFT EXCEL to send it to SPSS software , some study data was analyzed by using the mean of central tendency (The Arithmetic Mean) and the measures of dispersion (Standard deviation). So , we got these results: The human resources are ready to practice the knowledge management. Not enough technological (information and communication) readiness .The readiness to carry out the main processes of the knowledge management. The readiness to integrate the knowledge in the administrative activities. At the end, we found out, despite the lack of the possibilities concerning the information and communication, that the Small and medium enterprises in the industrial zone in LAGHOUT are ready to start practicing the knowledge management entry.

## القدمة:

إن التغييرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي كانت تغييرات هائلة تفوق بكثير ما شهدته العالم من تغييرات خلال القرون السابقة جميعها ، وقد كان لهذه التغييرات أثر كبير على تطور المجتمعات الإنسانية ، وقد كان من أهم نتائج ثورة العلم أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال وهي ارتفاع الأهمية بالنسبة للأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة إذ أصبحت تمثل النسب الأكثر في أصول الشركات والمنظمات ، ففي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أكثر استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية وتزايد ضغوط العملاء من ناحية ثانية لذا نجد منظمات اليوم أصبحت أكثر اعتمادا على المعرفة من أجل البحث عن الجديد وتحقيق الكفاءة والسرعة لسبق المنافسين.

وتعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبيا والتي لا تزال بحاجة إلى عمليات تأطير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراساتها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية . وتعتبر إدارة المعرفة من المداخل الحديثة التي تسعى إلى تحسين الأداء الذي وهي نتاج التطورات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة نتج عنه ارتفاع في قيمة وأهمية الأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة، إذ أصبحت في الوقت الراهن وفي ظرف قياسي تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات.

ونظرا لما تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دور حاسم في توسيع النشاط الاقتصادي وتنويعه وتحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية، فإنه يتوجب عليها شأنها شأن باقي المؤسسات أن تسعى لمواكبة هاته الثورة الهائلة الحاصلة في مجال الإدارة الحديثة لتطبيق إدارة المعرفة بشكل ناجح ، إذ أن الاتجاه الجديد في تنمية الاقتصاديات الحديثة هو الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتركيز على دورها في إحداث النمو وتحقيق التنمية وذلك بما تمارسه من أنشطة اقتصادية متعددة من حيث الطبيعة ومختلفة من حيث القطاعات بالنظر إلى ما تملكه من فعالية، وسرعة في التأقلم مع متغيرات المحيط الاقتصادي على عكس النظرة السابقة التي ترى بوجوب اعتماد الصناعات والمؤسسات العملاقة والضخمة كبوابة لإحداث تنمية اقتصادية شاملة، فلقد أصبح من المؤكد اليوم في العالم المتقدم والأقل تقدما على حد سواء الاهتمام والتركيز الكبيران على سياسة الاستثمارات، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لدورها الهام في تنمية وتطوير اقتصاد بصفة عامة والقطاع الصناعي بصفة خاصة، نظرا لما تتمتع به من مزايا وخصائص اقتصادية واجتماعية تمكنها من المساهمة الكبيرة في امتصاص البطالة وخلق مناصب عمل جديدة، وكذلك خلق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني اذ ما توفرت لها البيئة الملائمة للنمو في ظل التوجهات الدولية لعولمة الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الانفتاح بين الأسواق وإطلاق حرية المنافسة.

## أولاً: الاطار العام للدراسة:

### 1- أهمية البحث:

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

- تعتبر المعرفة هي المحرك للإنتاجية والنهوض بالنمو والتنمية وهي السمة البارزة في المرحلة القادمة من الحضارة الإنسانية ومن يمتلكها سوف يتمكن من التحكم من خلالها في مصادر القوة، إذ أنها المورد الوحيد الذي يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها لكن بالرغم من ذلك فإنها لم تتال الاهتمام الكافي من طرف المؤسسات الجزائرية رغم أنها مفتاح النجاح حاضرا ومستقبلا.
- تتعلق إدارة المعرفة في معظمها بما في المؤسسة من ثقافة، أناس، تكنولوجيا خاصة مع التطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفرها كانت بمثابة أداة لإدارة المعرفة أدت إلى إحداث تغيير جذري في طرق إنشاء، تخزين وتبادل المعارف.
- تزايد الوعي لدى المؤسسات بضرورة اعتماد إدارة المعرفة كأداة أساسية من أدوات دعم الإدارة يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة المستندة إلى النتائج وجعل المؤسسات أكثر فعالية والارتقاء بأدائها وتسهيل تعبير ثقافة المؤسسة.

### 2- أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز استراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم النماذج المعروفة لإدارة المعرفة إضافة إلى العناصر والمكونات والأركان التي تقوم عليها إدارة المعرفة.
- تحليل مدى أهمية نظم تسيير كل من رأس المال الفكري والكفاءات، والمعرفة باعتبارها نماذج حديثة لتأمين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والكفاءات الفردية في المؤسسة الاقتصادية المندمجة في اقتصاد المعرفة، أو التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية المتاحة خاصة البشرية منها.
- معرفة ما إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وكذلك معرفة مجالات العمل التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء والوقوف على مدى استعداد العنصر البشري لتقبل وتطبيق إدارة المعرفة، ومدى توفر العنصر التكنولوجي ومدى توفر البنية التحتية اللازمة لتنفيذ عمليات وبرامج إدارة المعرفة، ومدى تنظيم العمليات المعرفية التي يقوم بها الأفراد باستخدام التكنولوجيا، وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة في الأنشطة الإدارية.

- استطلاع آراء المديرين والإطارات نحو مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة منهم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بولاية الأغواط.

### 3- إشكالية البحث:

يمكن أن نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري تحليلي من خلال الاجابة على السؤال التالي : هل يتوفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الأغواط الاستعداد الكافي لتبني وتطبيق إدارة المعرفة؟

إن المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة بعد تحديد أهمية استخدام إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هي أن نجاح مثل هذا الاستخدام يتطلب بالضرورة توفر الاستعداد البشري والتكنولوجي لتطبيق إدارة المعرفة ، وتوضيح مدى تنفيذ العمليات المعرفية وتطبيقها في الأنشطة الإدارية المختلفة، لذلك فإن الدراسة تستكشف مدى استعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما مدى استعداد الموارد البشرية لتقبل وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما مدى توفر البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما مدى تنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ما مدى دمج المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### 4- منهجية الدراسة:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها ، وسوف نستخدم أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

- **الأسلوب الوصفي** : يتم من خلال جمع البيانات الثانوية للدراسة عن طريق الاستعانة بعدد من المراجع العلمية والبحوث والدراسات المنشورة في الدوريات والصحف ومواقع الإنترنت والنشرات المختلفة ذات العلاقة بموضوع إدارة المعرفة ، إضافة إلى وقائع المؤتمرات العلمية ، وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية لموضوع إدارة المعرفة، وإثراء عملية مناقشة الفرضيات.
- **الأسلوب المسحي التحليلي** : حيث يتم جمع البيانات الأولية ، من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة لقياس اتجاهات المديرين والإطارات نحو مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها في مؤسساتهم ، ولتحقيق ذلك : سوف يتم تصميم

استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع ويتم توزيعه على المديرين والإدارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بالمنطقة الصناعية بولاية الأغواط، وقد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي ضمن الأوزان المترتبة (من 1 - 5 درجات) بعبارات (بدرجة عالية جدا، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، بدرجة ضعيفة جدا).

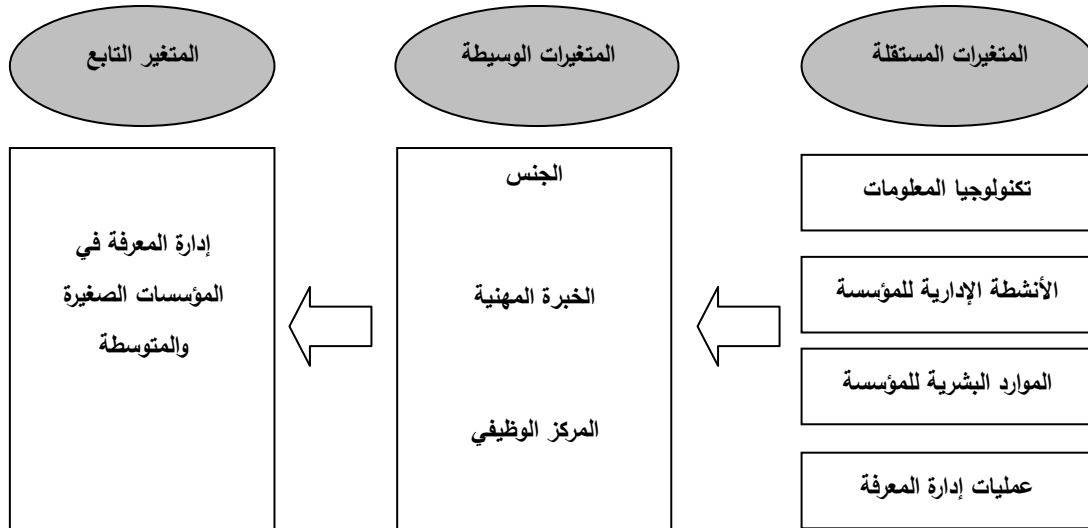
#### 5-فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات التالية لاختبار مدى صحتها من خلال الدراسة والمسح الميداني:

- الفرضية الرئيسية : يتوفر الاستعداد الكافي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة.
- الفرضية الأولى: يوجد استعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة.
- الفرضية الثانية : يتوفر الاستعداد التكنولوجي والبنية التحتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.
- الفرضية الثالثة : تتوفر القدرة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنفيذ العمليات المعرفية الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة وبرامجها.
- الفرضية الرابعة: يتوفر الاستعداد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدمج المعرفة المتاحة مع الأنشطة الإدارية وذلك لتطبيق إدارة المعرفة.

#### 7- نموذج البحث:

يمكن تمثيله بالشكل التالي:



## ثانياً: المعرفة

## 1- مفهوم المعرفة:

المعرفة (Connaissance) (Knowledge) ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد بمعنى قديم هو العلم، وفي التنزيل الحكيم سبعمئة وخمسين آية تحت المؤمن على التأمل وإعمال العقل والفكر والمنطق نأخذ مثلاً قوله تعالى ((الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ \* خَلَقَ الْإِنْسَانَ \* عَلَّمَهُ الْبَيَانَ\*))<sup>1</sup>، في آية أخرى ((يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ))<sup>2</sup>، والحكمة هي نتاج العمل بالمعرفة بحيث تعتمد المعرفة بدرجة أولى على العنصر البشري إذ يعتبر العملة الأقوى نظراً لما حباه الله به من عقل وهو أكثر أدوات اكتساب ونقل وتخزين المعرفة تعقيداً وأسهلها استخداماً. وقد تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون للمعرفة وأهمها:

- عرفها (Peter Drucker): «تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية»<sup>3</sup>، ووصفها أيضاً في سنة 1995: «المعرفة هي القوة وعلل ذلك أن الناس في الماضي يكتفون بالمعارف لإبقاء القوة والسلطة لديهم، واستدرك أن القوة هي في تحويل المعلومات من أجل الإنتاج وليست في إخفائها»<sup>4</sup>.
- «إن المعرفة تعني الفهم الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة»<sup>5</sup>.

## 2- مصادر المعرفة:

بين (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما:<sup>6</sup>

- **المصادر الداخلية:** حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال: خبراتهم، معتقداتهم، افتراضاتهم وذاكراتهم ومذكراتهم وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.
- **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هاته المصادر: الاقتداء بالمنظمات الأخرى، المشاركة في المؤتمرات، استئجار خبراء، متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، جمع المعلومات عن الزبائن والموردين والمنافسين.

### 3- أنواع المعرفة:

**تصنيف بولاني:** أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعاً واحداً هو (Polanyi) حينما قال « أننا نعرف أكثر مما نقول » « we know more than we say »<sup>7</sup> وقد صنف المعرفة إلى نوعين هما: المعرفة الضمنية Tacit، المعرفة الظاهرية Explicit، ويمكن استعراض هذين النوعين:

- **المعرفة الضمنية:** ويعرفها (Allen) بأنها « المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة النفسية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية ».<sup>8</sup>
- **المعرفة الظاهرية:** « المعرفة الظاهرية (المعلنة أو المرزمة) هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام الأصوات والتشارك فيها من خلال البيانات وال محاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة الظاهرية إلى الأفراد بسهولة »،<sup>9</sup> والجدول التالي فيه مقارنة بين النوعين:

**الجدول رقم 01: مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية**

المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• غير رسمية صعبة الانتقال</li> <li>• تقاسمها مع الآخرين صعب</li> <li>• صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف</li> <li>• مملوكة أكثر لدى الأشخاص</li> <li>• تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رسمية قابلة للانتقال</li> <li>• توزع بسهولة</li> <li>• يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى</li> <li>• عند الأشخاص وفي الأرشيف</li> <li>• لا تشكل أكثر من 20% من المعرفة داخل المؤسسة</li> </ul>

**Source:** Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management), Université Paris Dauphine, 2003, p: 23

### ثالثاً: إدارة المعرفة

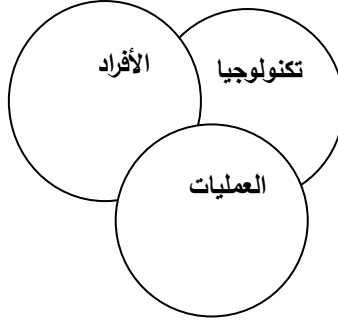
قد قدمت جامعة تكساس تعاريفاً لإدارة المعرفة: «إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها».<sup>10</sup>

وعرفها ياسين (سعد غالب، 2000) على أنها: « العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي »<sup>11</sup>

وتتضمن إدارة المعرفة ثلاثة عناصر مهمة (Bose, 2001):<sup>12</sup>

- الأفراد (People): هم من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها وهم من يجمعون ويشكلون الثقافة التنظيمية التي تنشئ وتحرض على تقاسم المعرفة.
- العمليات (Processes): هي عبارة عن الطرق لامتلاك، خلق، تنظيم، تقاسم وتبادل المعرفة.
- التكنولوجيا (Technology): يقصد بها الآلات (الكمبيوتر، تكنولوجيا الاتصالات، التشبيك) والتي تخزن لنا البيانات والمعلومات والمعرفة وتزودنا بها من مواقع مختلفة من المنظمة ومن خارجها.

الشكل رقم 01: عناصر إدارة المعرفة



**Source:** Pooya Rasooli, knowledge management in call centers, master's thesis, department of business administration and social sciences, Lulea° university of technology, p: 21

1- تعريف المشرع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

صنف المشرع الجزائري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاثة أصناف: <sup>13</sup>

الجدول رقم 02: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب التعريف القانوني

المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال (دج)	الميزانية السنوية (دج)
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون	أقل من 10 مليون
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون	أقل من 100 مليون
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 02 مليار	100-500 مليون

المصدر: من إعداد الباحث

رابعاً: إجراءات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى بيان وتوضيح إجراءات الدراسة من حيث تناول وشرح مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وصدق الأداة وثباتها ثم المعالجة الإحصائية ووصف خصائص العينة.

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 21 مؤسسة صغيرة ومتوسطة والمتواجدة بالمنطقة الصناعية بولاية الأغواط، حيث تم استطلاع آراء المديرين والإطارات التي تشتغل بها والتي تشغل المناصب القيادية



والإدارية (مدير عام، نائب مدير، رئيس مصلحة) من خلال توزيع الاستبيانات عليهم لمعرفة اتجاههم نحو الأخذ بمدخل إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## 2- عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي بلغت 12 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي ما نسبته 57.14% وقد تم اختيار المؤسسات من مختلف القطاعات الاقتصادية والجدول التالي يبين أسماء المؤسسات التي مثلت عينة الدراسة:

### الجدول رقم 03: أسماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي مثلت عينة الدراسة

رقم	اسم المؤسسة	البريد الإلكتروني	عدد العمال	عدد الإطارات	الهاتف/الفاكس
01	مؤسسة تسيير العقار الصناعي	-	16	04	029-93-17-17
02	مؤسسة عموري للنقل	-	60	03	029-93-24-02
03	مطاحن الأغواط	spalaghout@yahoo.fr	123	25	029-93-23-81
04	مؤسسة وزان لتعبئة الغاز الجزائري	-	60	15	029-92-66-62
05	تعاونية الحبوب والخضر الجافة	cclc.laghout@gmail.com	93	14	029-93-28-35
06	مركز المراقبة التقنية للسيارات	guettaly@yahoo.fr	06	04	029-93-42-56
07	مؤسسة قطايل لأنابيب	-	15	04	029-71-22-93
08	مؤسسة بلاط الأغواط	-	28	03	0770-67-28-28
09	مؤسسة عيسى حمدي لمد الأنابيب والأشغال العمومية	hamdiandpartners@yahoo.fr	150	08	029-93-41-00
10	مؤسسة تركيب البيوت الصحراوية	-	30	06	0555-03-90-28
11	مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية	baticic_laghout@yahoo.fr	65	12	029-93-19-39
12	مؤسسة عموري للأجر	guettaly@yahoo.fr	226	06	029-92-82-35

المصدر: من إعداد الباحث

## 3- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وفي محاولة منا للإجابة عن الأسئلة التي قمنا بطرحها لحل الإشكالية والتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها تم تصميم استبيان باللغة العربية لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة يتكون من خمسة محاور متضمنة 38 فقرة مقسمة إلى جزئين كالآتي:

**الجزء الأول:** يتكون من محور واحد ويتعلق هذا الجزء بالمعلومات الشخصية: (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة) في أربع فقرات.

**الجزء لثاني:** مقسم إلى أربعة محاور في أربعة وثلاثين فقرة:

- **المحور الأول:** يتعلق بتحديد موقع الموارد البشرية في المؤسسة من تطبيق إدارة المعرفة ويشمل عشر فقرات.
- **المحور الثاني:** يتعلق بتحديد وضعية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة ويشمل سبع فقرات.
- **المحور الثالث:** يتعلق بتحديد مستوى تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة ويشمل تسع فقرات.
- **المحور الرابع:** يتعلق بمدى تماشي الأنشطة الإدارية للمؤسسة مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ويشمل ثمان فقرات.

وقد تم تصميم الاستبيان بالتشاور مع المؤطر والزلاء لغرض جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، بعد ذلك تم توزيعه على مجموعة من الأساتذة والمختصين الأكاديميين من أساتذة الجامعات والباحثين من أجل إجراء التعديلات اللازمة، وعلى أساس ذلك أجريت التعديلات المقترحة، وفي الأخير تم توزيعه على عينة الدراسة بحيث تمكنت من توزيع 82 استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 68 استبيان أي نسبة الردود بلغت 82.92% وقد تم استبعاد ثلاث استبيانات للأسباب التالية (عدم استكمالها أو غير منطقية نتيجة تعارض الإجابات) حيث جرى اعتماد 65 استبيان، ويهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على اتجاهات المديرين والإطارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، وقد اشتمل الاستبيان على خمس نقاط بمقياس "ليكرت" على أن يكون أساس القبول أو الرفض هو الدرجة (3) بدرجة متوسطة، حيث إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من (3) اعتبر ذلك مقبولاً وإذا كان أقل من (3) اعتبر ذلك مرفوضاً، وقد تم اعتماد الدرجات التالية: بدرجة عالية جداً 05، بدرجة عالية 04، بدرجة متوسطة 03، بدرجة ضعيفة جداً 01، وفي الأخير قمت بتفريغ إجابات الاستبيانات المقبولة في برنامج (MICROSOFT EXEL) ونقلها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للحصول على المخرجات اللازمة.

## 4- تحليل الجزء الأول من الاستبيان:

الجدول التالي يلخص النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم 04: النسب المئوية لتحديد الجنس وقياس مدى التأهيل العلمي والموقع الوظيفي والخبرة المهنية

رقم السؤال	السؤال	بدائل الإجابة	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	47	72.3
		أنثى	18	27.7
		المجموع	65	100
2	المستوى التعليمي	شهادات أخرى	16	24.6
		دكتوراه	00	00
		ماجستير	08	12.3
		ليسانس	41	63.1
		المجموع	65	100
3	الخبرة المهنية	أكثر من 20 سنة	03	4.6
		16 إلى 20 سنة	22	33.8
		11 إلى 15 سنة	15	23.1
		6 إلى 10 سنة	13	20
		1 إلى 5 سنوات	12	18.5
		المجموع	65	100
4	المركز الوظيفي	مدير عام	12	18.5
		نائب مدير	13	20
		رئيس مصلحة	40	61.5
		مجموع	65	100

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال تحليل الجدول يتضح أن غالبية المجيبين ذكور 72.3% و 27.7% فقط هي نسبة الإناث وهي نسبة منخفضة إذا ما قورنت بنسبة المجيبين من الذكور لكنها نسبة منطقية ومعقولة بالنسبة لمعطيات مأخوذة من منطقة تعفي الجنوب من جهة ومن منطقة صناعية تقع خارج المدينة من جهة أخرى، وهو ما يجعل من الصعب على المرأة أن تقبل بمنصب في هاته الظروف التي تتعارض مع العادات والتقاليد لدى البعض من سكان المناطق الجنوبية، زيادة على ذلك فالعمل في مثل هاته الظروف يتطلب تضحية كبيرة من المرأة لأن القبول بظروف هكذا عمل تؤدي إلى الإخلال بالواجبات الأسرية ولا تسمح

بالتوفيق بين العمل والواجبات الأسرية، و يتضح أيضا أن غالبية المجيبين هم من حملة شهادات جامعية بنسبة تقدر بـ 75.4%: (شهادات ليسانس أو ماجستير) وأن جميعهم يحملون شهادات 100% مما يعني أنهم مؤهلين تأهيلا أكاديميا يدل على أنهم يتوفرون على الخلفية العلمية اللازمة عن إدارة المعرفة ، و مما يدعم ويؤكد الثقة بالنتائج المتحصلة عليها أن غالبية المجيبين يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم ، إذ تبلغ نسبة من يتمتعون بخبرة أكثر من 10 سنوات 61.5 %، وهي نسبة عالية زيادة على ذلك فإن كل المستقيين محسوبين من طاقم الإدارة العليا بحسب الوظائف التي يشغلونها والتي هي إما (مدير عام، نائب مدير عام ، رئيس مصلحة) وهو ما يعني أنهم على دراية وعلم بأدق التفاصيل داخل المؤسسة وخارجها مما يجعلهم قادرين على تشخيص وضعية مؤسساتهم ويمكنهم من الإجابة على كامل الأسئلة المطروحة.

#### 5- تحليل الجزء الثاني من الاستبيان:

**اختبار الفرضية الأولى:** يوجد استعداد لدى العنصر البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة ، وقد تم تخصيص الفقرات من (1-10) من الاستبيان لقياس مدى استعداد العنصر البشري (الأفراد) في المؤسسات الصغيرة المتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة كما يشير إليها الجدول التالي:

**الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية لقياس مدى الاستعداد البشري لتطبيق إدارة المعرفة في**

#### المؤسسات الصغيرة المتوسطة

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
01	يملك الأفراد فكرة عن إدارة المعرفة	3.46	0.93	26.87
02	يعي الأفراد أهمية تطبيق إدارة المعرفة	3.62	1.03	28.45
03	يتقبل الأفراد ويشجعون التحول نحو إدارة المعرفة	3.88	0.80	20.61
04	يملك الأفراد مؤهلات علمية تساعد على اعتماد إدارة المعرفة	3.86	0.92	23.83
05	يتمتع الأفراد بمهارات علمية لاعتماد إدارة المعرفة كاستخدام الحاسوب والانترنت	3.65	0.99	27.12
06	يميل الأفراد إلى أداء الأعمال الإبداعية أكثر من الأعمال الروتينية	3.63	1.11	30.57
07	يسعى الأفراد إلى تطوير قدراتهم العملية والفنية من خلال التعلم الذاتي والمستمر	3.35	1.01	30.14
08	يعمل الأفراد على المشاركة وتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بينهم	3.38	1.01	29.88
09	يستفيد الأفراد من تجاربهم وتجارب الآخرين	3.69	0.88	23.85
10	تتم الترقية والمكافأة بدرجة أولى على أساس المعرفة والمهارة والإبداع	3.34	0.94	28.14
	<b>جمع العبارات معا</b>	<b>3.59</b>	<b>0.96</b>	<b>26.8</b>

المصدر: من إعداد الباحث

بالرجوع إلى المتوسط العام (3.59) والانحراف المعياري العام (0.96) ومعامل الاختلاف العام (26.94) نجد أن المتوسط العام مقبول ، مع وجود انسجام عام في الإجابات مما يعني أن هناك استعداد للموارد البشرية لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي قبول الفرضية الأولى.

**اختبار الفرضية الثانية :** يوجد الاستعداد التكنولوجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة، وقد تم تخصيص الفقرات من (11-17) من الاستبيان لقياس مدى الاستعداد التكنولوجي لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يشير إليها الجدول الثاني:

**الجدول رقم 06: المتوسطات الحسابية لقياس مدى الاستعداد التكنولوجي لتطبيق إدارة المعرفة في**

**المؤسسات الصغيرة المتوسطة**

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
11	تحتوي الأقسام والإدارات في المؤسسة على بيئة تقنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال	3.69	1.06	28.73
12	ترتبط الأقسام والإدارات في المؤسسة بشبكة اتصال داخلي (INTRANET)	2.86	1.11	38.81
13	لدى المؤسسة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني	3.80	1.10	28.94
14	تتناسب وتتجاوب تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في المؤسسة في تعاملاتها مع محيطها	3.58	0.98	27.37
15	تتجز المؤسسة عملياتها الأساسية كالتجارة الإلكترونية مثلا من خلال موقع دائم على شبكة الانترنت	2.29	1.01	44.10
16	لدى المؤسسة مكتبة إلكترونية تستفيد منها الأقسام والإدارات	2.09	0.89	42.58
17	نظام المعلومات في المؤسسة يعتمد بشكل كبير على الكمبيوتر	2.28	0.87	38.15
<b>34.01</b>	<b>جمع العبارات معا</b>	<b>2.94</b>	<b>1</b>	

المصدر: من إعداد الباحث

المتوسط العام اقل من درجة القبول (3) وانحراف معياري كبير نسبيا يدل على عدم وجود انسجام في إجابات المبحوثين، هذا يفرض علينا عدم قبول الفرضية بمعنى عدم وجود استعداد تكنولوجي لتطبيق إدارة المعرفة وهاته النتيجة منطقية تتوافق مع ما تم التعرض له في الجانب النظري من حيث أن أكثر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة هو نقص وضعف تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

**الفرضية الثالثة:** يوجد استعداد لتنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة ، حيث تم تخصيص الفقرات من (18-26) من الاستبيان لقياس مدى الاستعداد لتنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة كما يشير إليه الجدول التالي:

الجدول رقم 07: المتوسطات الحسابية لقياس مدى الاستعداد لتنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها

إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة المتوسطة

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
18	تقوم المؤسسة بالرصد المستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	3.49	0.90	25.79
19	تستخدم المؤسسة أسلوب البحث العلمي لإنشاء ابتكار المعرفة الجديدة المتعلقة بأهدافها	3.28	1.01	30.79
20	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها وإطلاع الأفراد عليها	3.28	1.21	36.89
21	تسعى المؤسسة إلى تنمية الذاكرة التنظيمية لسد فجوة المعرفة بين الإدارات والأقسام من خلال عمليات إدارة المعرفة	2.65	0.99	37.36
22	تشجع المؤسسة التبادل والمشاركة بالمعرفة من خلال عقد المؤتمرات والاجتماعات وحلقات النقاش	3.77	0.99	26.26
23	تقوم المؤسسة بنشر وإشهار أفضل الانجازات التي توصل إليها الأفراد في المؤسسة	3.80	1.05	27.63
24	توفر المؤسسة آليات الحوار المفتوح بين العاملين من خلال (البريد الالكتروني ، الدردشة الالكترونية ، النوادي، التعلم الالكتروني)	3.05	0.85	27.87
25	تشجع المؤسسة على ممارسة وتطبيق المعرفة المكتسبة والمتجددة لدى الأفراد أثناء تأدية واجباتهم	3.63	0.91	25.06
26	تقوم المؤسسة بفتح المجال للإطلاع على قاعدتها المعرفية	2.91	0.84	28.86
جميع العبارات معا		3.32	0.97	29.28

المصدر: من إعداد الباحث

المتوسط العام المحقق (3.32) وهو أكبر من درجة القبول، والانحراف المعياري العام قدره (0.97) ومعامل الاختلاف العام قدره (29.28) يدلان على وجود انسجام في إجابات الباحثين ، مما يعني أنه يوجد الاستعداد الكافي لتنفيذ العمليات الجوهرية التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

**الفرضية الرابعة :** يوجد استعداد لدمج المعرفة ف ي العمليات والأنشطة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم تخصيص الفقرات من (27-34) من الاستبيان لقياس مدى الاستعداد لدمج المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يشير إليه الجدول التالي:

**الجدول رقم 08: المتوسطات الحسابية لقياس مدى الاستعداد لدمج المعرفة في العمليات والأنشطة**

**الإدارية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة**

رقم السؤال	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
27	تستخدم المؤسسة منهجية البحث العلمي وطرق التفكير كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات	3.23	1.10	34.05
28	تستخدم المؤسسة المعرفة في استراتيجياتها وتحديد أهدافها	3.14	1.11	35.35
29	تستخدم المؤسسة المعرفة في تخطيط برامجها وتصميم أنشطتها	3.05	1.12	36.72
30	تملك المؤسسة القدرة على التخلص من الإجراءات الروتينية	3.40	1.23	36.18
31	تسعى المؤسسة لوضع خطط واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى منظمة متعلمة انسجاما مع إدارة المعرفة	2.95	0.94	31.86
32	صنع اتخاذ القرار يتم بناء على أساس المشاركة وتبادل الآراء والخبرات مع كل الأطراف الفاعلة	2.98	1.09	36.58
33	تسعى المؤسسة إلى إتباع طرق تتماشى وإدارة المعرفة في حل مشكلاتها	3.14	0.89	28.34
34	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تعزيز الاتصال بين الأفراد والإدارات	3.02	0.86	28.47
<b>جميع العبارات معا</b>		<b>3.11</b>	<b>1.04</b>	<b>33.52</b>

**المصدر:** من إعداد الباحث

وبالرجوع إلى المتوسط العام المحقق (3.11) وبالانحراف المعياري العام (1.04) تستنتج انه يوجد استعداد كاف لدمج المعرفة في العمليات والأنشطة الإدارية لأن المتوسط الحسابي أكبر من درجة القبول (3)، دون أن ننسى انه يوجد عدم انسجام في الإجابات وهذا ما يظهره الانحراف المعياري.

**اختبار الفرضية الأساسية :** يتوفر الاستعداد الكافي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق

إدارة المعرفة، و يظهر الجدول التالي المتوسطات الحسابية العامة للفرضيات الجزئية مع الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف حول كل عنصر من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم 09: المتوسطات الحسابية العامة للفرضيات الجزئية مع الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

رقم العنصر	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)
01	استعداد المورد البشري (الأفراد)	3.59	0.96	26.80
02	الاستعداد التكنولوجي	2.94	1	34.11
03	الاستعداد لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة	3.32	0.97	29.28
04	الاستعداد لدمج المعرفة في الأنشطة والعمليات الإدارية	3.11	1.04	33.52
	جميع العبارات معا	3.24	0.95	29.32

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه أن كل العناصر حققت متوسطات مقبولة فاقت معدل القبول (3) إلا عنصر الاستعداد التكنولوجي والذي قدر متوسطه الحسابي العام بـ (2.94) وهو متوسط أقل من معدل القبول ويرى الباحث أن هذه النتيجة طبيعية ومقبولة إذا علمنا أن البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتوفرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما زالت في طور الإن شاء، زيادة على ذلك فهي تعتبر من بين أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة كما قد تم الإشارة إليه في الجانب النظري، إما لتكلفتها الباهظة أو لجهل كيفية استعمالها أو نتيجة محدودية النشاط في محيط ضيق على مستوى الولاية أو المستوى الجهوي لا يتطلب في الغالب تكنولوجيا متطورة للاتصال والإعلام، ويلاحظ أن متوسط جميع العبارات قدره (3.24) والانحراف المعياري العام قدره (0.95) ومعامل الاختلاف العام قدره (29.32) وبالتالي فالمتوسط العام المحقق هو متوسط مقبول عموماً لأنه يفوق درجة القبول (3)، ويلاحظ أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري (0.95) وقيمة معامل الاختلاف (29.32) تدلان على عدم وجود فروقات كبيرة في إجابات المبحوثين، وهذا كله مؤشر لقبول الفرضية الرئيسية: استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الصناعية بولاية الأغواط لتطبيق إدارة المعرفة.

### الختام:

من خلال الدراسة الميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمنطقة الصناعية لولاية الأغواط ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها يقترح الباحث الآتي:

- وضع مدخل إدارة المعرفة حيز التنفيذ عملية طارئة يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بطريقة عشوائية بل يجب أن تتبع خطوات مدروسة بعد إعداد محكم مرتبط بشكل وثيق مع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة لتمكينها من تحقيق أهدافها، ومن هنا يجب أن نفهم



- إدارة المعرفة ليست هي الحل الشامل الذي من شأنه أن يوفر حلاً سريعاً للاختلال التنظيمي ولكن يمكن أن تعتبر كوسيلة لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة وتجعلها قادرة على أن تجاري التغييرات الحاصلة بالبيئة.
- العمل من أجل أن يكون للمؤسسات ذاكرة تنظيمية لضمان استدامة المعارف وتخزينها وأرشفتها من أجل تسهيل للوصول إلى المعارف وتوظيفها.
- الترويج لثقافة التبادل والمشاركة في المعرفة وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة غير الضرورية.
- الاستعداد للاندماج في الاقتصاد العالمي (اقتصاد المعرفة الذي تلعب فيها لمعرفة الدور الحاسم في توليد الثروة وإعطاء قيمة مضافة، إشراك عدد كبير من الأفراد بكافة المستويات الإدارية من مدراء ورؤساء مصالح وموظفين في دورات متخصصة من إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة.
- خلق ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة الأفراد في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف وتعزيز تقاسم وتبادل المعرفة.
- تجهيز المؤسسة ببنية تحتية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال لأنها القلب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام والإدارات في المؤسسة بسهولة.
- تأسيس شبكة اتصال داخلي إنترنت، وإنشاء موقع دائم على شبكة الانترنت وتوظيفه في الاتصال بالعالم الخارجي بحيث يمكن للمؤسسة أن تستخدمه في تنفيذ العديد من العمليات والأنشطة المتعلقة بالتجارة الإلكترونية
- إنشاء مكتبة إلكترونية من شأنها أن تقوي الرصدي المعرفي لدى الأفراد ضرورة إقناع الأفراد بأهمية التعلم المستمر مدى الحياة.

## الهوامش والمراجع:

<sup>1</sup>سورة الرحمن، الآية (04).

<sup>2</sup>سورة البقرة، الآية (268).

<sup>3</sup>Nancy Dubois, Tricia wilkerson, *Gestion des Connaissances, un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, le centre de collaboration des méthodes et outils, 2008, p: 20.*

<sup>4</sup>أحمد بن محسن الغساني، *تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية*، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان 2007، ص: 6.

<sup>5</sup>فليح حسن خلف، *اقتصاد المعرفة*، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص: 8.

<sup>6</sup>Marquardt Michael J, *Building the learning organization Mastering the five elements for corporate learning*, Dvid-BlacK publishing company, USA, 2002, p: 47.

<sup>77</sup>عبد الطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفية العلمية، عمان، الأردن، 2007، ص: 28.

أبوفارة يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخلات المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن 2004، ص: 6.

<sup>9</sup>نفس المرجع السابق، ص: 7.

<sup>10</sup>محمد قاسم أحمد القريوتي، إدارة المعرفة التنظيمية، بحث مقدم ضمن مؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، الكويت، 2005، ص: 5. <sup>10</sup>ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، عدد 260، 2000، ص: 124.

<sup>11</sup>ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا استراتيجية عربية دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، عدد 260، 2000، ص: 124.

<sup>12</sup>Pooya Rasooli, knowledge management in call centers, master's thesis, department of business administration and social sciences, lulea° university of technology, p: 21.

<sup>3</sup>المادة 04 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات صغيرة والمتوسطة رقم : 08-01، المؤرخ في 2001/12/12، الجريدة العدد 77، ص: 05.