

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص : إدارة و إقتصاد المؤسسة

الشعبة: العلوم الإقتصادية

واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالب:

قوار الحبيب السعيد

خلول نورية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	رمضاني محمد	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم
مناقشا	بن حمو عصمت	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم
مشرفا و مقررا	قوار الحبيب السعيد	أستاذ مساعد "أ"	مستغانم

السنة الجامعة 2017 / 2016

شكر و عرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم... "ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه".

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور، فسيحانك لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي "قوار الحبيب السعيد" الذي أنار دربي بنصائحه و توجيهاته القيمة التي منحها لي في تتبع هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاه الله عنا ألف خير.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إمن جعل الله الجنة تحت أقدامها لعلو شأنها أمني الغالية حفزها الله و
أطال في عمرها، وإلى الوالد الكريم حفزه الله.

إلى العائلة بدءاً بأكبرهم جمال وزوجته حميدة، وإلى أختي وهيبة وزوجها خليفة وإلى نصرالدين
وإكرام وميساء وإيناس دون أن أنسى الكتكوتة الغالية أروي ، وكل عائلة خلول وعائلة
شوقراني.

إلى كل الأصدقاء والصديقات اللذين كانوا بمثابة الإخوة خاصة رفيقة دربي من قاسمتني الحياة
حلوها ومرها جميلة، وكل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة واقتصاد المؤسسات دفعة
2017/2016

إلى الأستاذ المؤطر "قوار الحبيب السعيد".

إلى كل عمال مجمع متيجي بمستغانم وكل طاقم مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير.

زهراء

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
1	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية المعرفة
06	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
07	المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة
09	المطلب الثالث: أصناف وجودة المعرفة
12	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
12	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
14	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: نماذج ومجالات وأبعاد إدارة المعرفة
22	المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة
22	المطلب الأول: دورة حياة نظم إدارة المعرفة
24	المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة
25	المطلب الثالث: دور نظم إدارة المعرفة
26	خلاصة
الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
32	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
37	المطلب الثالث: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

39المبحث الثاني: أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
40المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41المطلب الثالث: أسباب نجاح وأسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
44المبحث الثالث: واقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
44المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
48المطلب الثاني: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
49المطلب الثالث: سبل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
52 خلاصة

الفصل الثالث: دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

53تمهيد
54المبحث الأول: مدخل عام لمجمع متيجي
54المطلب الأول: نشأة مجمع متيجي
54المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والاستراتيجي لمجمع متيجي
54المطلب الثالث: تقديم مجمع متيجي
56المبحث الثاني: مدخل عام للمطاحن الكبرى للظهرة
56المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
57المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
60المطلب الثالث: منتوجات المطاحن الكبرى
62المبحث الثالث: دراسة تجريبية
62المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
63المطلب الثاني: مجالات الدراسة
63المطلب الثالث: تحليل النتائج الاستمارة
83 خلاصة
84 خاتمة عامة

المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	1-I
30	تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1-II
30	تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2-II
31	التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	3-II
44	تصنيف المؤسسات حسب حجمها سنة 1964	4-II
47	تنامي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	5-II
63	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة	1-III
64	الجنس	2-III
65	الفئة العمرية	3-III
66	المؤهل الدراسي	4-III
67	الخبرة	5-III
68	الإجابة الخاصة بالسؤال هل يقوم العمال بتقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم؟	6-III
69	الإجابة الخاصة بالسؤال هل يساعد العمال القدامى الجدد في كيفية القيام بالعمل؟	7-III
70	الإجابة الخاصة بالسؤال هل توفر لكم المؤسسة فرصة للحصول على المعارف؟	8-III
71	الإجابة الخاصة بالسؤال هل يكافئ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة جديدة أو فكرة جديدة لتحسين الأداء في المؤسسة؟	9-III
72	الإجابة الخاصة بالسؤال هل تستعملون تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية العمل؟	10-III
73	الإجابة الخاصة بالسؤال عندما تحتاج إلى معرفة معلومة تتعلق بعملك أين تبحث عنها؟	11-III
74	الإجابة الخاصة بالسؤال ما هي مصادر المعرفة التي يتم الاعتماد عليها بكثرة؟	12-III
75	الإجابة الخاصة بالسؤال أين تخزن المعلومات؟	13-III
76	الإجابة الخاصة بالسؤال هل يستفيد عمال المؤسسة من التدريب عندما يحتاجونه؟	14-III
77	الإجابة الخاصة بالسؤال هل تدرك المؤسسة بأن تطبيقها لنظرية إدارة المعرفة هو أحد	15-III

	الميزات التنافسية؟	
78	الإجابة الخاصة بالسؤال في حال الحصول على معارف جديدة هل يتم تطبيقها؟	16-III
79	الإجابة الخاصة بالسؤال هل يساهم جميع المستخدمين في البحث والمعرفة؟	17-III
80	الإجابة الخاصة بالسؤال هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز ضمن نظام إدارة المعرفة؟	18-III

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-I	أبعاد جودة المعرفة	12
2-I	نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy	18
3-I	نموذج إدارة المعرفة حسب Jennex et Alfman	19
1-II	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	33
2-II	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	57
1-III	النسب المئوية للجنس	64
2-III	النسب المئوية للفئة العمرية	65
3-III	النسب المئوية للمؤهل الدراسي	66
4-III	النسب المئوية للخبرة	67
5-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يقوم العمال بتقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم؟	68
6-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يساعد العمال القدامى الجدد في كيفية القيام بالعمل؟	69
7-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل توفر لكم المؤسسة فرصة للحصول على المعارف؟	70
8-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يكافئ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة جديدة أو فكرة جديدة لتحسين الأداء في المؤسسة؟	71
09-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تستعملون تكنولوجيا الإعلام والإتصال في تنمية العمل؟	72
10-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال عندما تحتاج إلى معرفة معلومة تتعلق بعملك أين تبحث عنها؟	73
11-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال ما هي مصادر المعرفة التي يتم الاعتماد عليها بكثرة؟	74
12-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال أين تخزن المعلومات؟	75
13-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يستفيد عمال المؤسسة من التدريب عندما يحتاجونه؟	76
14-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تدرك المؤسسة بأن تطبيقها لنظرية إدارة المعرفة هو أحد الميزات التنافسية؟	77
15-III	النسب المئوية الخاصة بالسؤال في حال الحصول على معارف جديدة هل يتم تطبيقها؟	78

79	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يساهم جميع المستخدمين في البحث والمعرفة؟	16-III
80	النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز ضمن نظام إدارة المعرفة؟	17-III

مقدمة عامة:

يشهد العالم اليوم تطورات هائلة في مختلف المجالات، ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لمنظمات الأعمال ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة. هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة، هو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

إثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعنوية، فتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، كون أن المعرفة مفهوم أرق وأشمل من مفهوم المعلومة، فنجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث والحقائق بوضوح أكبر وأوسع. من هنا برز مفهوم المعرفة حيث يعتبر العقل البشري والأفكار الخلاقة والابتكارية مصدرا رئيسيا للتفوق، واتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل كل الإمكانيات المادية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، ويقترن نجاح المنظمة بقدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ومحاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

ترتبط إدارة المعرفة ارتباطا وثيقا بالمؤسسة الاقتصادية المعاصرة والتي تمكنها من رفع مستوى أدائها وذلك من خلال عدة مداخل منها تعزيز إمكانياتها المادية والمالية ورفع مستواها التكنولوجي، ونظرا لعدم سهولة التحكم في هذه المداخل فإنه يمكن للمؤسسة العمل على رفع مستوى مواردها البشرية في ظل الإمكانيات المتاحة بغرض تحقيق وضعية تنافسية مقبولة، ومنه تتبلور إشكالية الدراسة بالسؤال الجوهري التالي:

ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية المطروحة أعلاه وتفصيلا لها تتبادر على أذهاننا أسئلة فرعية يمكن اختصارها فيما يلي:

- ❖ ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ❖ كيف يتم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة؟
- ❖ ماذا نعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- ❖ هل يتم فعلا تطبيق إدارة المعرفة في "مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة"؟

فرضيات الدراسة:

إن إثارة التساؤلات الفرعية تقودنا لبعض الفرضيات الهامة التي سنعتمدها في دراستنا كالتالي:

- إن إدارة المعرفة هي أكثر حيوية في المؤسسة إذ يعول عليها في إنتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدرا مهما للمؤسسة.
- يتم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة عبر عدة مراحل.
- لا يمكن تحديد مفهوم شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنه لا يوجد اتفاق بين الدول على تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات.
- إن تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" ذو مستوى جيد ويزيد من تنافسيتها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة ومناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعريفية، وفي مجالات تطوير النماذج المعرفية وتطبيقها.
- توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة.
- محاولة التعمق في فهم المعرفة التي مفادها تحقيق نمو واستمرارية المؤسسة.
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة".

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون أن المواضيع المرتبطة بمفهوم المعرفة وإدارتها هي من أحدث الموضوعات في الإدارة المعاصرة "حيث أنها تشكل الثروة الحقيقية للمؤسسات من خلال دعم نموها وتطورها وضمان استمراريتهما واكتسابها ميزة تنافسية، إذ يمكن القول أن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة.

كما تكتسب أهميتها من خلال إمداد المسؤولين بتوصيات ومقترحات موثقة من واقع دراسة ميدانية تساعد على بناء وتطوير خطط المعرفة واستراتيجياتها ودعم القرارات، وبالتالي الوصول إلى تطوير العمل في قطاع الشركات الجزائرية التي تعتبر من القطاعات الحيوية المؤثرة في الاقتصاد الجزائري. وما يضاعف أهمية الدراسة هو ندرة الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك أسباب عديدة دفعت نحو اختياري لهذا الموضوع وهي كالتالي:
- كون موضوع البحث يتلاءم مع اختصاصي: إدارة واقتصاد المؤسسة.
- اختيار الموضوع يتماشى والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة.
- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال إدارة المؤسسة.

— حادثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

— الاطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا في إعداد هذا البحث عدة صعوبات أهمها:

عدم القدرة على الحصول على المعلومات الكافية من المؤسسة محل التريص نظرا لانشغال العمال.
الدراسات السابقة:

من بين أهم الدراسات التي تنازلت هذا الموضوع نكر ما يلي:

1- دراسة هاشم مصطفى (2005)، جامعة الإسكندرية، مصر، أطروحة دكتوراه بعنوان: "إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض الركائز التي تصلح كأساس استراتيجية إدارة المعرفة بالجامعات المصرية للوصول إلى معدلات عالية من الإبداع في أداء مهامها.

2- دراسة سوزان صالح دروزان (2008)، بعنوان "العلاقة بين متطلبات تسيير المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين تسيير المعرفة وعملياتها وأثر هذه العلاقة على أداء وزارة التعليم العالي الأردنية.

3- دراسة حسان حامي (2015)، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، أطروحة دكتوراه بعنوان: "استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة محاولة فهم إمكانية توافر المتطلبات الداعمة لاستراتيجية التدريب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. حيث تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة، إضافة إلى التعرّيج على كفاءات بناء استراتيجية للعملية التدريبية في المؤسسة.

منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات الموضوعية في معالجتنا لهذا الموضوع إستعملنا المنهج الوصفي والتحليلي في جانبه النظري كطريقة للإلمام بجوانب البحث، وفهم حقيقة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة. بالإضافة إلى دراسة تطبيقية على مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة"، لمعرفة أهمية إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المؤسسة.

تقسيمات البحث:

من أجل الوصول إلى الإجابة على الإشكالية ارتأينا تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.

تم تقسيمه كما يلي: المبحث الأول قدمنا فيه ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني فقدمنا فيه ماهية إدارة المعرفة وخصصنا المبحث الثالث لنظم إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتم تقسيمه أيضا إلى 03 مباحث: قدمنا في المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المبحث الثاني فخصصناه لأهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المبحث الثالث قمنا بتقديم واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

وفي آخر الفصول حاولنا إعطاء حالة واقعية من خلال دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بمستغانم.

لأختم هذا البحث بخاتمة عامة هي عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة من خلال استعراض النتائج المتوصل إليها وكذلك بعض التوصيات.

تمهيد:

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث التغيرات و الحفاظ على قدرتها على المنافسة و البقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات و سهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات ,وعليه و جب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و استخدامها في صناعة القرار, و حل المشكلات , التعلم... الخ , وهذا بالاعتماد على إدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات و إتاحتها لجميع العاملين في المنظمة , و المستفيدين من خارجها .

إذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري , و تحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الأفراد , و رفع كفاءة المنظمة مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية نقل و إنتاج المعرفة .

طبقا لما سبق تم اختيار هذا الفصل تحت عنوان مدخل إلى إدارة المعرفة لمحاولة الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بهذا المفهوم, و معالجتها ضمن مجموعة من المباحث.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد و الجماعات و المنظمات, فهي الأداة الحيوية الفاعلة من خلالها, تتمكن المنظمات من القيام بمهامها و مباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة, بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات و أساس ارتقائها و نجاحها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أهميتها

أولاً: مفهوم المعرفة:

يختلط مفهوم المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين و هما "البيانات" و "المعلومات", و هنا لابد من التوضيح لفهم طبيعة الاختلاط بين المصطلحات الثلاثة:

1. البيانات **Data**: وهي عبارة عن أرقام أو حقائق أو حقوق ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها و الاستفادة منها .
2. المعلومات **Information**: وهي عبارة عن بيانات تم إجراء معالجة عليها, لتصبح ذات قيمة لمستخدمها.¹
3. المعرفة **knowledge**: هي المزيج السائل من الخبرة و القيم و المعلومات السابقة, و الرؤى الخبيرة التي تقدم إطار لتقييم و تقرير الخبرات و المعلومات الجديدة.²
 - أما من المنظور الاقتصادي فهي: تمثل الأساليب و الطرق التي يعرفها و يفهم استخدامها الإنسان والتي لها تأثير عميق على الاقتصاد.³
 - تمثل المعرفة الفهم الراقي و الإدراك الصحيح للظواهر و الحقائق من الخبرات و الثقافات و المهارات و القدرات الكامنة و المكتسبة لدى الفرد و المؤسسة.
 - و يعرفها Badaraco بانها: الحكمة و الهندسة و يمكن أن تتضمن التسويق و الأداب, و حتى الرياضة و تعتبر عامل مهم في نجاح الشركات, كما يمكن بيعها أو استخدامها في تطوير منتج معين أو خلق منتجات جديدة أو تعتبر العملية الانتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات.⁴
 - المعرفة: هي مفتاح النمو الاقتصادي و أساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية, و فتح الأسواق و تحقيق المكانة و اكتساب القدرة و توليد القوة⁵

¹: سلوى أمين السامرائي, رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة, بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية - 26- 28 افريل 2004 ص02

²: نجم عبود نجم- إدارة المعرفة- الطبعة الثانية- مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع, عمان-2008 ص25-26

³: وليد إسماعيل سيفو- سعد خيضر عباس- دور التراكم في اقتصاديات الوفرة بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية - 26- 28 افريل 2004 ص06

⁴: سلوى أمين السامرائي, رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة, مرجع سبق ذكره, ص 02.

⁵: جمال داود سلمان, اقتصاد المعرفة, الطبعة العربية, دار اليازوردي العلمية للنشر و التوزيع, عمان 2009, ص 17.

ثانيا: أهمية المعرفة:

- يمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:
- يعتمد قرار انشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة من فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات المرتقبين وتفضلاتهم.
- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها و مواردها المتاحة.
- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، الفعالية والكفاءة.
- يمثل تخطيط العمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقا من حقول العمل الإداري التي تعتمد عليه على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدائة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الامور في الأسواق و اشتغالها على رصد و تقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.
- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتحددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم و انتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع، ووصول تلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.¹

المطلب الثاني: خصائص ومصادر المعرفة

للمعرفة عدة خصائص ومصادر يمكن أن نذكرها في مايلي:

أولا: خصائص المعرفة:

- 1 - إن المعارف يمكن ان تولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- 2 - المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها يمكن أن تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل و إن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا (و إن كان ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا يكتسب و لو بقدر). لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص، والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام

¹نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2011 ص.

- وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، في حين أن البعض الآخر يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي).
- 3 - المعرفة يكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها و الشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- 4 - المعرفة متجذرة من الأفراد : ليس كل معرفة في الشركة هي صريحة و متطورة فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد فهناك معرفة صريحة و متطورة.
- 5 - المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا و إن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزانة و هذا الخزن كان على الورق الأقلام، الأشرطة، و البن على وسائل الخزن الالكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من 12 ألف موقع "وب" جديد في الأسبوع يضاف على الانترنت.¹
- 6 - المعرفة يمكن أن تصنف: تصنف المعرفة حسب المجالات، فلكل مجال معرفة خاصة به، أي حساب مجال استخدامها.
- 7 - المعرفة يمكن أن تتقاسم: و تعني نشر المعرفة و انتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت الوسائل و السبل اللازمة لذلك.²

ثانيا: مصادر المعرفة:

- إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، بحيث أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد و عليه فإن أهم مصادر المعرفة هي:
1. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، و من أمثلة على هذه المصادر المكتبات و الانترنت و القطاع الذي تعمل فيه المنظمة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية.
- و تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة حيث يعمل الأفراد خلال أحد أو كل الحواس السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم، على اكتساب البيانات و الحوارات من البيئة و من خلال قدراتهم الإدراكية و الفهمية بحيث يستطيعون معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات، و من خلال كذلك الخبرة و الذكاء و التفكير، و التعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات و وضعها في معنى تحويلها إلى المعرفة.

¹: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

²: ابراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان 2007، ص ص 36-38.

2. المصادر الداخلية: وتتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المؤسسة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة، و من الأمثلة عن المصادر الداخلية نجد:

- الإستراتيجية
- المؤتمرات
- التعلم الصفي
- الحوار
- العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة.
- التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية¹

المطلب الثالث: أصناف و جودة المعرفة

أولاً: أصناف المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة، و في هذا الصدد أثارَت الدراسات أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الشخصية الموجودة داخل عقل كل فرد تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية و خبرات و هي بديهية و الشعور بما يكون حدسي و هي نوعان: تقنية و إدراكية.
2. المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يمكن توثيقها على الورق أو الشكل الإلكتروني، و يعبر عنها من خلال الحقائق و التغيرات و الرسومات و التطورات.
3. المعرفة التكنولوجية: و تعتبر جراً من المعرفة الضمنية و هي تعبر عن البراعة و الخبرة و المهارة في العمل.
4. المعرفة الضحلة و المعرفة العميقة : المعرفة الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي عكس المعرفة الضحلة فهي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
5. المعرفة السببية و المعرفة الموجهة : المعرفة السببية و هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء و التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاً، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل فتصبح دليلاً و مرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.²
- و من أشهر التصنيفات كذلك للمعرفة و المتفق عليها، هي المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرية أو الصريحة:

¹: نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 19-22.

²: نفس المرجع. ص 22

أ. المعرفة الصريحة الظاهرية L'explicit: وهي المعرفة التي من خلالها يمكننا الإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بكلمة "ماذا" وهي تتعامل مع الحقائق والتعاريف والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة بالأرشيف فبدونها لا نستطيع أن نفكر أو نتصل مع الآخرين، فهي تساعد المدير في توصيف الموقف.

ويشير HISLOP إلى أن لكل من المعرفة الصريحة والمعرفة

الضمنية خصائص، يمكن ذكرها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمزة	مرمزة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق منتقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: hislop.D.knowledge management in organization, oxford university, press, newyork, 2009- p 23.

من الجدول السابق، يمكن استنتاج الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة حيث أن هذه الأخيرة تكون ظاهرة ويمكن كتابتها وتميزها وتوثيقها في حيث أن المعرفة الضمنية يتم خلقها من قبل الأفراد ويصعب مشاركتها وتداولها.¹

كما تساعد على تحقيق نوع من التواصل بين أكثر من مدير في مواجهة مشكلة من مشاكل المنظمة.²

ب. المعرفة الضمنية Tocitnowledg: وهي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها أو نقلها و تحويلها إلى الآخرين، على الرغم من قيمتها إلا أنها لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها لأنها مخزنة داخل عقول أصحاب المعرفة.³

¹:Hislop.D.knowledge management in organization, oxford university, press, newyork, 2009- p 23

²: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000- ص 85.

³: مريم بنت رامي، مشخص الحياني، إدارة المعرفة، مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 1430-1431 هـ ص 21.

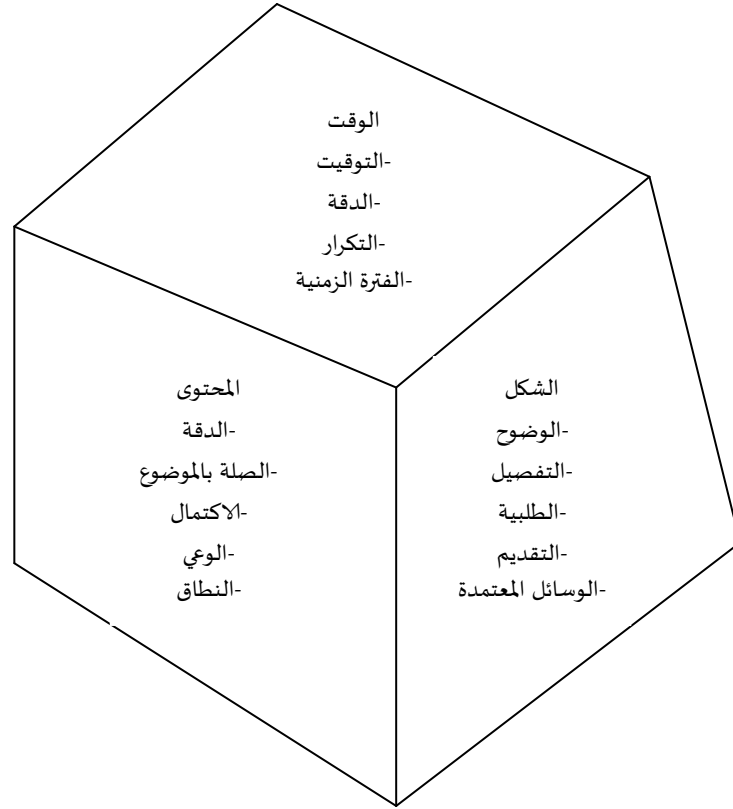
ثانياً: جودة المعرفة

إن جودة المعرفة أصعب في التعبير والتحديد والقياس من جودة المعلومات ومع ذلك فإن جودة المعلومات ليست أقل صعوبة وإن جرت محاولات من أجل تحديدها عن طريق سمات قابلة للتحديد بقدر من الدقة ويمكن تحديد جودة المعلومات من خلال السمات المرتبطة بثلاثة أبعاد كالآتي:

1. البعد الزمني (Time Dimension): ويتحدد بالسمات التالية:
 - التوقيت: المعلومات يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة.
 - الأنية (currency): المعلومات يجب أن تقدم كما تكون مطلوبة.
 - الفترة الزمنية (time période): المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي – الحاضر – المستقبل.
2. البعد المتعلق بالمضمون (content.D):
 - الدقة (currency): أن تكون خالية من الأخطاء.
 - ذات صلة (relevance): المعلومات يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة إلى المعلومات من قبل شخص في حالة معينة.
 - الاكتمال (compétences): كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها.
 - الوعي (concisemess): فقط المعلومات المطلوبة يجب أن تقدم.
 - النطاق (scope): المعلومات يمكن أن يكون لها نطاق واسع أو ضيق أو ذات تركيز داخلي أو خارجي.
 - الأداء: المعلومات يجب أن تظهر الأداء من الأنشطة المنجزة، التقدم المتحقق أو الموارد المتراكمة.
3. البعد الشكلي (From.D):
 - الوضوح (clarity): المعلومات يجب أن تقدم بشكل سهل الفهم.
 - التفصيل (detail): المعلومات يمكن أن تقدم بشكل تفصيلي أو ملخص
 - الطلبية (order): المعلومات يمكن ترتيبها بتعاقد محدد مسبقاً
 - التقديم (présentation): المعلومات يمكن أن تقدم بشكل سردي- رقمي- بياني أو شكل آخر.
 - الوسائط المتعددة (MultiMedia): المعلومات يمكن أن تقدم مطبوعة، يدوية أو أية وسائط أخرى.¹
 - أبعاد جودة المعرفة:

¹: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

الشكل رقم (01): أبعاد جودة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

إن تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة و تفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط و التحليل للمعلومات و توفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان و الوقت المناسب، وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة، و التي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة و تطور إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

- إن إدارة المعرفة مصطلح حديث ورد لأول مرة ضمن عناوين الأوراق البحثية التي نشرت في الدوريات العالمية عام 1986، و لا يفوت الراصد أن يلاحظ بأن هذا المصطلح قد ولد مع بداية ما يطلق عليه عصر المعلومات و الاتصالات، و نما و ينمو باطراد مع نموه و ازدهاره.
- لكننا نجد أن كتابات المؤلفين ترجع جذور الحديث عن إدارة المعرفة إلى الثلاثينات من القرن الماضي من ناحية العمليات العقلية و الأنشطة المعرفية و حل المشكلات و لكن الطرح كان نظرياً آنذاك، إما الحداثة في موضوع إدارة المعرفة مبادراتها الناجحة.

- وعن البدايات النظرية لها نجد أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة « management knowledge » هو « don marhand » في بداية الثمانينات على أنها "المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور المعلومات"¹ وفي هذا إشارة إلى نقطة تحول من إدارة المعلومات ولكن المفهوم بقي غامضاً ذلك أنه لم يتضمن إجراءات إدارة المعرفة، وفي ذات المرحلة تنبأ « Peter Drucker » بأن "العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أدايمهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء"² أي تحول العمل في المنظمة إلى عمل معرفي.
- وينوه صلاح الدين الكبيسي إلى أن الصناعة قد كانت هي المهدي في تطوير إدارة المعرفة وليست الأكاديميات ولا حتى المنظمات المعرفية ذاتها.³
- مما سبق يتضح لنا أن إدارة المعرفة ليست وليدة عصرنا الحالي إنما لها جذور تمتد حتى بدايات القرن العشرين، لكنها بقيت تمشي بخطى بطيئة حتى انبثق لها فجر جديد حينما أمنت بها منظمات راسمة بممارساتها وتطبيقها وأعمالها المعرفية البداية الحقيقية لحقل إدارة المعرفة.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

- يوجد مفاهيم كثيرة لإدارة المعرفة والتي وضحت من أجل أن تخدم أعراض الباحثين
- حيث عرفها « David Skyrme » بأنها "الإدارة النظامية والواضحة لمعرفة العمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب وتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة".⁴
- إدارة المعرفة هي "ممارسات منظمة للمعرفة التنظيمية تساعد في الحصول على الفهم المعمق من خبراتها الذاتية، كما تساعد بعض فعاليتها في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال و تخزين واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلى ذكاء المنظمة وتتيح مرونة أكبر".⁵
- إدارة المعرفة هي "عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وانجاز رسالتها، كما أنها محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى

¹: عبد الوهاب سمير محمد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة (2008/01/04) على الخط

Publications, ksu, edu.sa/.../knowdge20% cities 20% conference 20% malaysia 2007/samir abdulwahab.doc

²: عبد الوهاب سمير محمد دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، نفس المرجع.

³: الكبيسي صلاح الدين-إدارة المعرفة-القااهرة-المنظمة العربية للتنمية الإدارية-2005 ص33

⁴: البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم - إدارة المعرفة في التعليم-الطبعة الأولى-الإسكندرية دار الوفاء-2007 ص 84

⁵: نجم عبود نجم-إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات-الطبعة الأولى-الأردن-الوراق-2005 ص 97

أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا رئيسيا ومحوريا في بناء نظم المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج المعرفة ونقلها.¹

يعرف " Cross " إدارة المعرفة بأنها " نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد المعرفة الشخصية والمعرفة التنظيمية وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال".²

إن مغزى ولب إدارة المعرفة هو كونها أسلوب حديث يدعو إلى حفظ الخبرات والمعرفة الموجودة في عقول الناس بطريقة ما حتى يستفيد منها الآخرون، وذلك يتعدى ما هو مكتوب إلى الأفكار والأساليب والمهارات أي المعرفة الضمنية .

المطلب الثاني: أهمية ومبادئ إدارة المعرفة .

أولا: أهمية إدارة المعرفة:³

- تتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها ما يلي :
- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التمييز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمرا في غاية الحيوية والأهمية .
- التطور المراد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال .
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات .
- القياس المقارن والرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع والعلامات التجارية والشهر).
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون.
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة بتطوير مراكز الكفاءات.
- وهناك من يرى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في ما يلي:
- اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر العالمية (الانترنت) والتجارة الإلكترونية.

¹: د. جازي هيثم علي-إدارة المعرفة-مدخل نظري-عمان-الاهلية-2005-ص24

²: عبد الستار العلي-عامر ابراهيم قنديل-غسان العمري-مدخل على إدارة المعرفة – عمان- دار المسيرة للنشر والتوزيع 2006 ص 27.

³: عبد الستار العلي وآخرون مرجع سبق ذكره ص 37-38

- استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة و مكانة في سوق المنافسة.
- تساعد الشركة على إعادة ترتيب أفكار العاملين و خبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعليم التنظيمي في تعميق و نناء قيم الشركة.
- تعمل على إثناء العمل و تعزيز الإنسانية، كما تجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المنظمة.
- تحقيق القيمة المضافة للمؤسسة.
- مساعدة المؤسسة على التطوير و التعزيز لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة.

قبل استعراض المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة لابد من الإشارة إلى أن هذه المبادئ ليست مثل قوانين العلوم الرياضية و الطبيعية، وهي أيضا تختلف عن مبادئ العلوم الإنسانية و التطبيقية الأخرى لكن بصورة عامة يمكن ذكر أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي:¹

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار على أصول المعرفة : طالما أن المعرفة هي أصول المنظمة فإن مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن و ذلك يتضمن تخطيط و تنظيم أنشطة استقطاب المعرفة knowledgecapture .

2- توليفة الحلول الإنسانية و التكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عم توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية و التقنية ذلك لأن المعرفة سياق اجتماعي و مضمون إنساني و بالتالي فإن نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حولا شاملة للمشكلات الاستراتيجية و التكتيكية و التشغيلية في المنظمات الحديثة.

3- المضمون السياسي لإدارة المعرفة : تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة للتحويل الجوهرى للقوة من المادة إلى المعرفة و من العضلات إلى العقل، فالمعرفة قوة و القوة هي المعرفة، و كل مرة تتضاعف المعرفة تتضاعف بدالة آسية و هذا يعني أن للمعرفة مضمون سياسي مهما بلغت المعرفة تجريد و موضوعية.

4- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة : لا يمكن تنظيم و استثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب و تخزين المعرفة و تطوير البنية التحتية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي أو الفكري في المنظمة.

5- تبصير المعرفة أفضل م نتمذجتها: تنفيذ إدارة المعرفة و المعرفة نفسها ما نماذج تبصير المعرفة و مسارات تدقيها و نقاط عناقيدها في داخل المنظمة أفضل بكثير من النماذج الساكنة التي حاولت تمثيل المعرفة بقوالب و مصفوفات أبعاد محددة.

6- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: فإذا كانت المعرفة بقوالب و مصفوفات أبعاد محددة للتميز و إذا كانت المعرفة هي القوة و الاقتدار للأفراد الجماعات و المنظمات فهذا و تحت أي مبررات عقلية و عملية يمكن

¹:سعد غالب ياسين-إدارة المعرفة-المفاهيم-النظم التقنية-دار المناهج للنشر و التوزيع-عمان-الطبعة الأولى-2007-ص 131.

المشاركة بها مع الآخرين وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية لهذا فإن المشكلة الكبيرة التي تواجه إدارة المعرفة تربط مسائل المشاركة بالمعرفة وليس بقضايا تحصيل المعرفة، إنتاج المعرفة، أو حتى ابتكار المعرفة.

7-النفوذ إلى المعرفة هو البداية فقط : إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط موضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة، ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة في المجتمع.

8 - لانهيات لأنشطة إدارة المعرفة: المواد هنا هو أن الغدارات التقليدية للمنظمة لها مداخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات، ومعلومات) مستهدفة، أما إدارة المعرفة فإن ما هو واضح ومرئي في الأنشطة والعمليات المستمرة دائما هو برامجها وتقنياتها ونظمها هنا.

ثالثا: مراحل إدارة المعرفة¹

- من أجل تطبيق إدارة المعرفة يجب المرور بعدة مراحل نذكرها كالآتي:
- 1. مرحلة المبادأة: تكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة.
- وتعتبر إدارة المعرفة نشاطا اجتماعيا يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه، ويتم تسهيل عملية تدعيم الالتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبالتالي ينبغي على المنظمة تحديد الأهداف والرؤى من خلال وضع خطة طويلة المدى ويعتبر بناء فريق عمل في هذه المرحلة أمرا ضروريا حتى يتم الاستفادة من قوى العمل الموجودة في انجاز الأعمال والمهام المختلفة.
- 2. مرحلة الانتشار: تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل أنشطة المعرفة، وفي هذه المرحلة يركز المديرون على كيفية بناء هذه المعرفة بكفاءة، كما تتضمن هذه المرحلة تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة والسياسات المرتبطة بها وتحتوي البنية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل أنشطة إدارة المعرفة أكثر المداخل شيوعا.
- 3. مرحلة التكامل: يتم في هذه المرحلة النظر على أنشطة المعرفة التنظيمية وأنشطتها وينصب الاهتمام الرئيس للمديرين في هذه المرحلة كيفية إحداث نوع من التكامل بين الموزعة وتجميعها في شكل منتجات معرفية ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد المجالات المعرفية الرئيسية وربطها بالأفراد والعمليات الإدارية وفي هذا الإطار ينبغي على المنظمة تكوين جماعات عمل من الخبراء المتخصصين للمساهمة في تفصيل جودة المعرفة.
- 4. مرحلة التداخل: وتعتبر آخر مراحل إدارة المعرفة والتي تمثل التكامل الخارجي حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها مثل الموردين والمؤسسات البحثية، وفي هذه الحالة توفر المنظمة الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوى العالمي بما

¹: نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دارالكتاب الحديث، الأردن، 2009، ص 09.

يتناسب مع المنافسة بين المنظمات المختلفة وكذلك تركز عليه المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال مراحل جديدة من المنظمات الأخرى.

المطلب الثالث: نماذج، مجالات وأبعاد إدارة المعرفة:

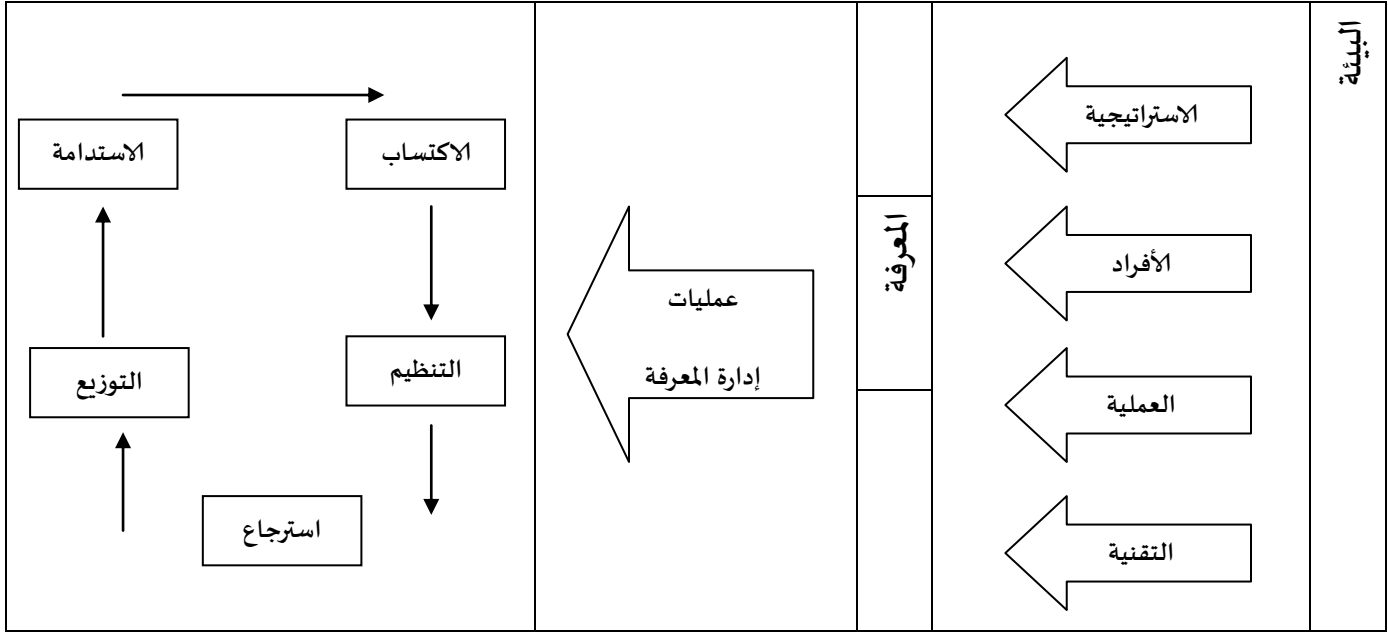
أولاً: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة على المؤسسات وسنعرض بعضها منها فيما يلي:

1. نموذج **Duffy**: وقد تم اقتراح هذا النموذج منطلقاً ما أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل التي تنتج السلع والخدمات وتسهم في زيادة ثورة المنظمة تعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب هذا النموذج فغن العمليات تكون كالآتي:

- اكتساب المعرفة
- عملية التنظيم تشمل التصنيف - التوبيخ والرسم
- عملية الاسترجاع تشمل البحث والوصول
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية)

الشكل رقم (02): نموذج إدارة المعرفة حسب Duffy

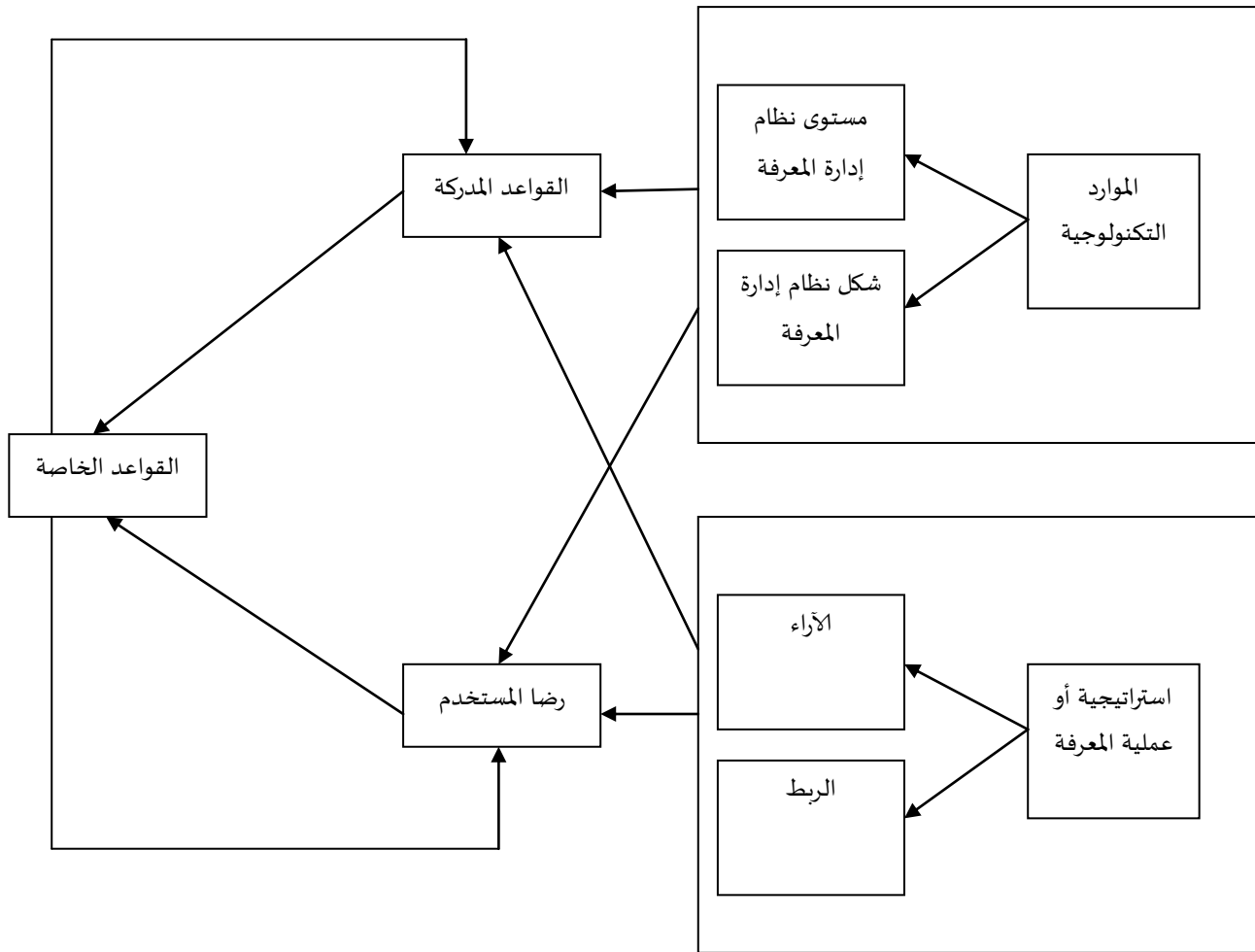


Source : Duffy, jan, « knowledge management, to be or not to be . magazine article from information management journal, vol 34, ,o, USA, 2000, p 67.

2. نموذج **Jemnex et Offman**: يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة، وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:¹
- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
 - جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة للجميع.
 - رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية ما الرضا لمستخدميه.
 - العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدمين وإدارة المنظمة ككل.
 - الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

¹ : نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة حسب Jennex et Olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء مرجع سبق ذكره، ص 93

ثانياً: مجالات إدارة المعرفة.

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها:¹

- 1 - مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- 2 - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- 3 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- 4 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

¹: محمد عواد أحمد الزيادات-اتجاهات معاصرة في إدارات المعرفة-ط 1-دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-2008 ص 60.

5 - توليد النشاطات و الاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة و مراقبتها و السيطرة عليها، والتحالفات الاستراتيجية و غير ذلك.

6 - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة.

و هناك أيضا مجالات أخرى لإدارة المعرفة في المنظمة يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية عن باقي المنافسين نذكر منها:¹

أ - مجالات البحوث و التطوير و التحسين الدائم و المستمر، و القائمة على إدراك شامل و متكامل لتكنولوجيات الاستكشاف و الاختراع و التطوير، و التي تحتاج إلى توفير إمكانيات و موارد مناسبة للإنفاق على عملية البحوث و الدراسات.

ب - مجالات الإنتاج التي تقدمها المنظمة (سلعة، خدمة، فكرة) و التي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة و المتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب و بالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية و القضاء على المعيب من الإنتاج التام الصنع، و القضاء على الضائع من وقت العمل، و من ثم يضمن للإنتاج زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة، و من ثم امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج.

ج- مجالات التسويق حيث تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، و ذلك بتوفير معلومات عن حاجات الزبائن و رغبات المستهلكين، و كذا عن تغيرات و تقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق و تحليل سلوك المستهلك باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبائن.

د- مجالات التمويل و التوازنات التمويلية و مصادره المختلفة و إنتاجية و عائدية تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة حاليا، و يمكن الوصول إليها مستقبلا لأن القدرة التمويلية للمنظمة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة.

هـ- مجال الكوادر البشرية و ما يتصل بها من عمليات اختبار و اختيار و تعيين و تشغيل، و تدريب و اكتساب معلومات و خبرة، و رفع مهارة و زيادة الكفاءة، و هو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي، و تنمية الولاء و الانتماء و الإخلاص للمشروع و العمل.

¹ محسن أحمد الخضيرى-اقتصاد المعرفة ط 1-مجموعة النيل العربية-القاهرة-2001 ص 37-38.

ثالثاً: أبعاد إدارة المعرفة.

حدد M.GRUNSTEIN أربع أبعاد يمكن تحديدها لإدارة المعرفة:¹

- 1 - البعد الاقتصادي والاستراتيجي: يتعلق بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة المبادلات، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للتنمية الدائمة، وإدماج أكبر لرأس المال البشري.
 - 2 - البعد التنظيمي: يتعلق بالمؤسسة، يتمثل في قيمتها، هيكلها، طريقة إدارتها، معاييرها الاقتصادية.
 - 3 - البعد الثقافي الاجتماعي: يتعلق بسلوكيات المجموعات، والأفراد داخل المنظمة، كل ما يخص عاداتهم، ثقافتهم المهنية، قدرتهم على إنشاء علاقات تفاعلية، كفاءاتهم.
 - 4 - البعد التكنولوجي: يرتبط بمجموع المعارف التقنية، والتكنولوجية من برمجيات ووسائل المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة.
- ويتم التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.

¹ : فريد كورتل-إدارة المعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد-مجلة العلوم الإنسانية-العدد الثاني عشر-جامعة محمد خيضر-بسكرة-ماي 2007 ص 273-274.

المبحث الثالث: نظم إدارة المعرفة

صممت تكنولوجيا المعلومات نظم المساعدة المديرية والمهنيين في أعمالهم من خلال جمع المعلومات و نشرها داخل المنظمة بشكل واسع و من هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية، و نظم دعم القرار، و نظم معلومات الإدارة التنفيذية و مع التطور ظهر خط آخريسمى بنظم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: دورة حياة نظم إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم نظم إدارة المعرفة

تميز نظم إدارة المعرفة لطيف واسع من تقنيات المعلومات من اجل اكتساب و تكامل و نقلو تطبيق المعرفة، وبشكل نموذجي تتضمن تقنيات نظم إدارة المعرفة قواعد البيانات، الانترنت، محركات البحث إلخ، و نظم إدارة المعرفة هي نظم معلومات محددة تركز على موارد و عمليات المعرفة التنظيمية و تلخص وظائفها بما يلي:

- إنشاء البنية التحتية للمعرفة
- السعي لتوفير المعرفة
- جعل المعرفة مرئية
- إظهار دور المعرفة في المنظمات
- إذن نظم المعرفة هي أدوات فنية تقنية تعتمد بشكل كبير على تقانة المعلومات من أجل القيام بوظائف معينة، مما يعني أنها أدوات ترتبط بعمليات إدارة المعرفة، الأمر الذي يدعو إلى ضرورة التكامل بين النظر و العمليات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.
- بمعنى آخر تمارس إدارة المعرفة منهجية منظمة و مخططة لتنظيم و تخزين المعرفة التنظيمية ومعالجتها و نقلها و المشاركة فيها من خلال استخدام نظم إدارة المعرفة KM8 التي تحاول استكشاف القيمة في المعرفة التنظيمية و بالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.¹
- نظم إدارة المعرفة هي نظم تساعد و تدعم نشاطات المديرين و المهنيين من خلال التركيز على التكوين و جمع و تنظيم و تطبيق المعرفة التنظيمية عن طريق التركيز على المعرفة و ليس على البيانات او المعلومات.²

ثانياً: دورة حياة نظم إدارة المعرفة³

تتكون دورة حياة نظام إدارة المعرفة من مراحل أساسية تشكل بمجملها وحدة متكاملة و متداخلة في آن واحد، هذه المراحل هي كالآتي:

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² عبد الشار علي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ سعد غالب ياسين،، إدارة المعرفة، نفس المرجع، ص 136.

1. دراسة و تقييم البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات و الشبكات:

هي تمثل البنية الأساسية التكنولوجية و المعلوماتية الموجودة في المنظمة، و هي القاعدة الأساسية التي يتم تطوير نظم إدارة المعرفة عليها و انطلاقا منها يمكن تصور نظام إدارة المعرفة بأنه بنیان فوقي يقوم على قاعدة عريضة ما نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات.

- إن وجود بنية تقنية و معلوماتية ذات قدرات عالية يوفر الموارد و الوقت و الجهود في عملية تطوير نظام المعرفة الملائم للمنظمة و الذي يمكن استخدامه لإنتاج قيمة مضافة من خلال أنشطة تكوين و ابتكار المعرفة، تخزين و نقل و توزيع المعرفة و المشاركة في أنشطة تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية، الوحدات التنظيمية و فرق العمل المشترك.

2. تشكيل فريق تصميم نظام إدارة المعرفة:

يتكون فريق التصميم من مهندس المعرفة، خبراء المجال، صناع المعرفة و المستفيدين (المديرين، العاملين، الزبائن، الموردين و غيرهم)، بطبيعة الحال تختلف أدوار كل فرد من فريق التصميم باختلاف وظائفه و أهمية هذه الوظائف ضمن إطار عملية التصميم و التطوير ككل، و لهذا تختلف طبيعة فريق التصميم و مؤهلات و خبرات الأفراد من مشروع إلى آخر.

3. استقطاب المعرفة التنظيمية:

في هذه المرحلة يتولى فريق العمل تطوير نظام إدارة المعرفة تنفيذ الأنشطة الخاصة باستقطاب المعرفة التنظيمية و التي تتوزع في اتجاهين أساسيين هما: أنشطة استقطاب المعرفة المكتوبة المرمزة و أنشطة استقطاب المعرفة الضمنية لدى الأفراد العاملين و بصورة خاصة أصحاب المعرفة و خبراء المجال.

4. تصميم نظام إدارة المعرفة:

يتولى فريق التصميم أنشطة نقل المواصفات المنطقية للنظام الجديد و محتوى المعرفة التي سوف يقوم النظام بتخزينها أو التعامل معها إلى وحدات برمجية مترابطة منطقيا لكي يتم بعد ذلك تحميلها للأجهزة من عتاد الحاسوب و الشبكات.

و تتكون عملية التصميم من أنشطة موزعة على مستويات و شرائح متداخلة و متراكبة في آن واحد.

5. اختبار و تطبيق نظام إدارة المعرفة:

تتكون هذه المرحلة من نشاطين فرعيين هما إجراءات التأكد من صحة تصميم النظام، بمعنى التأكد من عمل البرامج لكي تقوم بالوظائف المخصصة لها، و التأكد من قيام النظام بعملية التدقيق الداخلي بما يضمن وجود المعرفة الصحيحة عندما يتم طلبها أو استعادتها حسب الاحتياجات التشغيلية لنظام العمل الموجود في المنظمة و كل هذا يعني تقييم الأداء التقني لنظام إدارة المعرفة المقترح.

6. تطوير وتحديث نظام إدارة المعرفة:

إن هذه المرحلة مندمجة بدرجة قوية مع مرحلة تطبيق نظام إدارة المعرفة، طالما أن هذا النظام وغيره لا يمكن تصميمه كاملاً مهما كانت خبرات ومهارات فريق هندسة النظام الجديد أن التطوير والتحديث في مكونات وبنية النظام الجديد قد تمتد لتشمل مساحة واسعة من الأبعاد التقنية والتنظيمية، ولذلك فإن نجاح فريق هندسة نظام إدارة المعرفة في قيادة مرحلة التطوير والتحديث بهدف تجاوز عناصر الضعف البنوية في النظام والعمل من أجل تكوين قبول حقيقي وشعور إيجابي يستند على قناعة ذاتية قوية للأفراد العاملين سيضمن بالتأكيد نجاح مشروع نظام إدارة المعرفة في المنظمة.

7. التقييم النهائي لنظام إدارة المعرفة:

إن الاهتمام التام الخاص يجب أن يتم التحقق من جودة القرارات جودة الخدمات والمنتجات، الرضا التام للمستفيد النهائي، وتكلفة معالجة المعرفة وتحديثها، ولا بد من القول أنه يمكن تصوير عملية تطوير نظام إدارة المعرفة بأنها دورة حياة تبدأ بمقدمات ولادة لنظام يجلب معه قيمة جديدة مضافة للمنظمة مع قدرات متنوعة تقدم للمستفيدين وتمر بعد ذلك بمراحل نمو وتطوير متى يصل النظام الجديد إلى مرحلة النضج ليمارس بعد ذلك دوره في حياة الأفراد والجماعات وفرق العمل والمستفيدين داخل وخارج المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة

تنقسم أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع وهي:

1. نظم اكتشاف المعرفة: تمثل نظم اكتشاف المعرفة أنظمة للتطوير والتوليد حيث تساند عمليات تطوير المعرفة والمعرفة الصريحة في معالجة البيانات أو تحليل المعلومات المتاحة أو تحليل المعرفة التي يتم الحصول عليها مسبقاً، كما تساعد نظم اكتشاف المعرفة العمليات الفرعية التي لها علاقة مع اكتشاف المعرفة ومساندة واكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها متاحة للجميع وكذلك مساندة عملية اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة.
2. نظم امتلاك المعرفة: وهي النظم التي تقوم بترحيب المعرفة وتنظيمها بحيث تساند هذه النظم عمليات استرجاع كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة الموجودتان في أذهان الناس والذكاء الصناعي، أو في الكيانات الإدارية داخل المنظمة مثل المستشارين والمنافسين زبائن والموردين حيث تنقل هذه النظم ما العاملين السابقين إلى العاملين الجدد داخل المنظمة بحيث تعتمد على الآليات والتكنولوجيات المساندة في عمليات الحصول على المعرفة ما الخارج أو الداخل.
3. نظم تطبيق المعرفة: وتعني هذه النظم استغلال المعرفة والانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد والأفراد المستفيدين من هذه المعرفة بدون تعلم أو طلب فعلي لها.
4. نظم مشاركة المعرفة: تمثل نظم المشاركة للمعرفة تنظيم وتوزيع المعرفة على المستفيدين فهي تساعد على عملية توصيل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات.

المطلب الثالث: دور نظم إدارة المعرفة

تعتبر أدوار إدارة المعرفة في المنظمة من الأمور الهامة والأساسية والتي تتمحور في النشاطات التالية: إيجاد وتأمين المعرفة، اكتشاف وتصنيف المعرفة، المشاركة بالمعرفة، توزيع المعرفة.¹

1. إيجاد وتأمين المعرفة: وهي تجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات، الاتصالات، وسائل إدارة الوثائق والوصول إلى مصادر المعلومات المعرفية الداخلية والخارجية.
2. اكتشاف وتصنيف المعرفة: وهي استنباط ودمج الخبرات من خبراء البشر من أجل إيجاد نماذج وعلاقات في كميات كبيرة من البيانات وذلك من خلال نظم الذكاء الاصطناعي وباستخدام نظم دعم القرار التي تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة كما انها تستطيع اكتشاف معارف جديدة.
3. المشاركة بالمعرفة: وهي مساعدة العاملين في الوصول والعمل في آن واحد من خلال نظم التعاون الجماعية والتي على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ثم نعمل على التنسيق بين نشاطاتهم.
4. توزيع المعرفة: وهي تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات التي تؤمنها نظم المكتب وأدوات الاتصال ومن ثم توزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة، وهذا بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل وخارج الشركة.

¹: عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 105.

خلاصة:

كون المنظمة لا تعيش في منأى من بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية، فغن هذا يحتم على المنظمة الاطلاع على كل كبيرة و صغيرة موجودة في ميدان نشاطها عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي و مهم، إذ بات يمثل أحد أهم نقاط قوة المنظمة التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق و تعزيز أدائها إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة و تراعي في ذلك وجود نوعين من المعرفة هما المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية و كلا النمطين لهما انعكاسات ايجابية على العامل و على المنظمة ككل.

و بالتالي الحصول على المعرفة يكون على أساس مراحل ممثلة في دورة حياة المعرفة تسعى من خلالها إلى الاتجاه نحو سبل تحقيق أهدافها، و في بيئة معرفية يضمها تبني إدارة معرفة قائمة على استخدام أدوات و صياغة استراتيجيات معرفية تؤدي إلى تحصيل و بناء موجودات معرفية فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة، و إمكانية أحسن للابتكار و التطور و السعي نحو التعلم المستمر و تحقيق للمنظمة ميزة المعرفة و التعلم، و بالتالي فإن إدارة المعرفة تعتبر محصلة الأهداف الاستراتيجية لكل المنظمات دون استثناء.

تمهيد:

يعد موضوع تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الموضوعات التي تشغل حيزا كبيرا من قضية التنمية الاجتماعية والاقتصادية في العالم نظرا للدور الذي أضحت تلعبه خاصة منذ نهاية القرن الماضي، باعتبارها رائدا حقيقيا للتنمية المستدامة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، فهي تلعب دورا رياديا في إنتاج الثروة، وتعتبر فضاء حيويا لخلق فرص العمل، لذا فإن معظم دول العالم أصبحت تدرك الدور الاقتصادي الذي تلعبه هذه المؤسسات.

وإذا كانت هذه المؤسسات مهمة في الدول المتقدمة، فهي أكثر أهمية بالنسبة للدول النامية، خاصة في ظل التحديات التي طرحها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، وما تبعته من تحولات على أكثر من صعيد، نظرا لما تعاني منه هذه الدول من اختلالات كبيرة في اقتصادها، وحاجتها المتزايدة في إيجاد فرص العمل للتقليل من حجم البطالة، فإن معظم الدول النامية عملت على تطوير هذا القطاع لما له من دور فعال في بناء نسيج اقتصادي متكامل.

لهذا حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بها وذلك طبقا لمجموعة من المباحث.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: أهمية وأهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- إن التنوع الاقتصادي والقانوني يطرح اختلاف كبير في تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الاقتصاديين وذلك راجع لاعتماد المعايير الكمية والنوعية في التعريف

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: إشكالية تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمثل تحديد مفهوم شامل ودقيق لهذه المؤسسات خطوة رئيسية في طرق معالجة هذا الموضوع، خاصة مع العلم أن تحديد هذا التعريف يشكل عائقاً كبيراً أمام مختلف الأطراف المهتمة بهذا القطاع وهذا كله راجع إلى الاختلاف الموجود في النشاط الاقتصادي من مؤسسة لأخرى والاختلاف الموجود كذلك بين درجة النمو الاقتصادي ومكانة هذه المؤسسات في السياسات التنموية من دولة إلى أخرى... الخ .
وعليه وجب علينا التطرق إلى هذه الأسباب المؤدية إلى اختلاف التعارف بين المفكرين والدول والهيئات الاقتصادية قبل الوصول إلى تحديد مفهوم يعكس أهمية ومكانة هذه المؤسسات في المحيط الاقتصادي والمتمثلة في الأسباب التالية:¹

1- اختلاف درجة النمو الاقتصادي: إن درجة النمو الاقتصادي تعكس مستوى التطور الصناعي التكنولوجي للوحدات الاقتصادية والصناعية بصفة خاصة والاقتصادية ككل بصفة عامة، الشيء الذي يؤثر على إختلاف النظرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين الدول المتقدمة والمتخلفة، فمثلاً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي بلد المتقدم كاليابان أو فرنسا يملك إعتبارها مؤسسة كبيرة بالنسبة إلى بلد نامي كالجزائر وتونس مثلاً وهذا بمقارنة حجم الامكانيات التي تتوفر عليها وعدد العمال التي توظفها . 2-2- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي : تصنف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه إلى ثلاثة قطاعات رئيسية

-قطاع أول : يضم مجموع المؤسسات التي تستخدم كعنصر أساسي أحد العوامل الطبيعية والزراعة والصيد واستخراج الخدمات

-القطاع الثاني: يشمل المؤسسات التي تعمل في ميدان تحويل إنتاج السلع

-القطاع الثالث: يمثل قطاع الخدمات كالنقل والتوزيع و التأمين

-باختلاف النشاط الاقتصادي يختلف التنظيم الداخلي والهيكلية المالية للمؤسسات فعند المقارنة بين المؤسسة التي تنتمي إلى القطاع الصناعي وأخرى تنتمي إلى القطاع التجاري ، تتضح الاختلافات فبينما تحتاج المؤسسات الصناعية إلى استثمارات كبيرة في شكل مباني وهياكل ومعدات، فإن المؤسسة التجارية تحتاج عكس ذلك إلى العناصر المتداولة من المخزونات والبضائع والحقوق، لأن نشاطها يرتكن على عناصر دورة الاستغلال، وأيضاً كما تستخدم المؤسسة الصناعية عدد كبير من العمال قد تستغني عنه المؤسسة التجارية، أما على مستوى التنظيم الداخلي فإن طبيعة النشاط المؤسسة الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد وظائف ومستويات اتخاذ القرار على عكس المؤسسة التجارية التي تتمتع بهيكل بسيط، ولهذا يمكن اعتبار

¹ : سامية عزيز: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 2-جوان

المؤسسة الصناعية الصغيرة والمتوسطة بحكم حجم استثمارها وعدد عمالها وتعدد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة إذا من الصعب أمام تنوع النشاط الاقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي يتفرع كل نشاط اقتصادي حسب طبيعته إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، فينقسم النشاط التجاري مثلا إلى التجارة بالجملة والتجارة بالتجزئة أو إلى تجارة داخلية وتجارة خارجية، وتنقسم بقية الأنشطة بدورها إلى عدد من الفروع، ولذلك فإن كل مؤسسة تختلف حسب النشاط الذي تنتهي إليه، أو إلى أحد فروعها من حيث كثافة اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في صناعة الحديد والصلب تختلف عن مؤسسة أخرى تنشط في الصناعة الغذائية أو المؤسسات النسيجية من حيث الحجم فهذه الأخيرة قد تعتبر متوسطة أو كبيرة.

ثانيا : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : لا يوجد تعريف واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا لا يوجد اتفاق بين الدول المتقدمة والنامية على تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، وقد جرت المحاولات للمفاضلة بين عدد معايير، وذلك بهدف إعطاء تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن هذه المعايير (حجم الانتاج، حجم المبيعات، حجم المدفوعة، حجم الطاقة المستهلكة)

وهذا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس أمرا سهلا ، فهناك من يصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحسب رأسمالها وموجوداتها، كمية الإنتاج، حجم الأعمال، طبيعة العلاقات القانونية والشخصية والادارية داخل المؤسسة على الرغم من ان كل هذا المعايير موجودة في مختلف المجتمعات فان دول عدة ركزت على تصنيف دون آخر، فبرز مثلا مؤشر الموجودات الثابتة في التحديد الايطالي والياباني والايرلندي، ومؤشر حجم الميزانية في التحديد البلجيكي، ومؤشر عناصر الإنتاج في التحديد البريطاني .
أ ما التعريف الذي تبنته الكونفيدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهو (عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تتوالى فيها قادتها شخصيا ومباشرة المسؤوليات المالية والاجتماعية والتقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة).¹

ثالثا : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعد الدول والهيئات الدولية :

1- تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن اهتمامنا بالبنك الدول يرجع لاعتباره من أهم العناصر الفعالية على المستوى العالي والتي وضعت أسس العولمة وما ترتب من ذلك من آثار على خلق نظام اقتصادي عالمي جديد و تأثير على مختلف دول، وعلى الخصوص الاتجاه نحو اقتصاد السوق والاعتماد على قوى هذه السوق مما أدى إلى إعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة واعطائها دورا هاما تلعبه في التنمية الشاملة وهذا ما جعلها كقطارة حقيقية للنمو الاقتصادي ويميز البنك الدولي بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كما هو موضح في الجدول التالي: (1)

¹ : نبيل جواد - إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت - الطبعة الاولى 2006 ص

جدل رقم (02): تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسة المعايير	عدد العمال	إجمالي الاصول
المؤسسة الصغيرة	من 10- 49 عامل	أكثر من 10 و اقل من 10x30 دولار
المؤسسة المتوسطة	من 50- 299 عامل	لا تتجاوز 10 x 150 دولار

المصدر : مسيكة بوفامة ورايح باشا – واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة Les cachies de cread العدد 76 سنة 2006 ص 57

2- تعريف الاتحاد الأوروبي : إن توقيع الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وتعاونها معه في كثير من المجالات خصوصا ما تعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جعل الجزائر تعتمد تعريف الاتحاد لهذه المؤسسات والذي حدد سنة 1996 وكان موضوع توصية لكل بلدان الاعضاء في الاتحاد، وبمصادقة الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 200، اصبح هذا التعريف الاساس بالنسبة للجزائر والذي يركز على عدد المستخدمين في المؤسسات ن رغم أعمالها وحصيلتها السنوية ومن هنا يعرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي :

جدل رقم (03) : تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعايير المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال (مليون أورو)	الميزانية السنوية (مليون أورو)
المؤسسة الصغيرة	من 01- 09 عامل	/	/
المؤسسة الصغيرة	من 10- 49 عامل	لا يتجاوز 07	لا تتعدى 05
المؤسسة المتوسطة	من 50- 249 عامل	لا تتجاوز 40	لا تتعدى 27

المصدر : مسيكة بوفامة ورايح باشا – مرجع سبق ذكره – ص 58

3- تعريف الاتحاد بلدان شرق آسيا : في دراسة حديثة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قام بها إتحاد بلدان جنوب شرق اسيا استخدام كل من بروتش وهيمنز التصنيف الأتي المتعارف به بصورة عامة في هذه البلدان والذي مؤشر العمالة كمعيار اساسي¹:

- من 01 إلى 10 عمال تعتبر مؤسسات عائلية وحرفية.
- من 10 إلى 49 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة.
- من 49 إلى 99 عامل تعتبر مؤسسات متوسطة.

¹ : مسيكة بوفامة ورايح باشا – واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة Les cachies de cread العدد 76 سنة 2006 ص 57.

- أكثر من 100 عامل تعتبر مؤسسات كبيرة.

كما استند أيضا على بعض المعايير النوعية في التمييز بين كل من الأشكال السابقة، ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك المنتج مباشر، والمستخدمين أغلبهم من افراد العائلة، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعرف نوع من تقسيم العمال فيبتعد المالك من وظيفة الانتاج ليهتم أكثر بالادارة والتسيير فيظهر بذلك نوع من تنظيم الوظائف هذا التنظيم يكون أكثر وضوحا في المؤسسات الكبيرة.¹

4- تعريف الولايات المتحدة الامريكية : حسب لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية تعتبر مؤسسة صغيرة عندما تستوفي اثنتين على الأقل من الشروط:²

- عدم استقلال الادارة عن المالكين وان تتم إدارة المشروع من طرف كل الملاك عن يعظم
 - العمل في المنطقة محلية فيكون العمال والمالكون من مجتمع واحد
 - أن يكون حجم المشروع صغيرا نسبيا بالمقارنة مع القطاع الذي ينتمي إليه
 - كما عرفت الادارة الاعمال الصغيرة للمؤسسة بأنها تلك نمتلك وتعمل بشكل مستقبل أي بالاستقلالية، كما تتصف بالتفرد والتميز وعدم الشيعوع في مجال أعمالها
- جدل رقم (04) : تعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدماتية والتجارة بالتجزئة	01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 2520 عامل أو أقل

المصدر: سامية عزيز: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد الثاني- جوان 2011 ص 82

5- تعريف اليابان : يعرف القانون الأساسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 1963 هذه المؤسسات بأنها تلك التي لا يتجاوز رأس مالها 100 مليون ين ياباني، ولا يتجاوز عمالها 300 عامل وهي تقسم حسب القطاعات إلى:³

-المؤسسات الصناعية والمنجمية وباقي الفروع، وهي المؤسسات التي يقل رأس مال المستثمر فيها عن 100 مليون ين ولا يفوق عدد عمالها 300 عامل

¹ سامية عزيز: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 2- جوان 200 ص 74 ص 76.

² محمود حسين الوادي وحسن محمد سمحان، المشروعات العضية ماهيتها و التحديلا الذاتية فيها الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي : الشلف يومي 17-18 أبريل 2006 ص 71.

³ بن يعقوب الطاهر وشريف مراد ن المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة ن الملتقى الدولي حول : التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف يومي 07-08.

-المؤسسات التجارية بالجملة وهي المؤسسات التي يزيد رأس مالها عن 30 مليون ين يباني، ويقل عدد العمال فيها عن 100 عامل

-المؤسسات التجارية بالتجزئة والخدمات، فيها لا يزيد رأس مالها عن 10 مليون ين يباني، أما عدد العمال فهو يقل عن 50 عامل

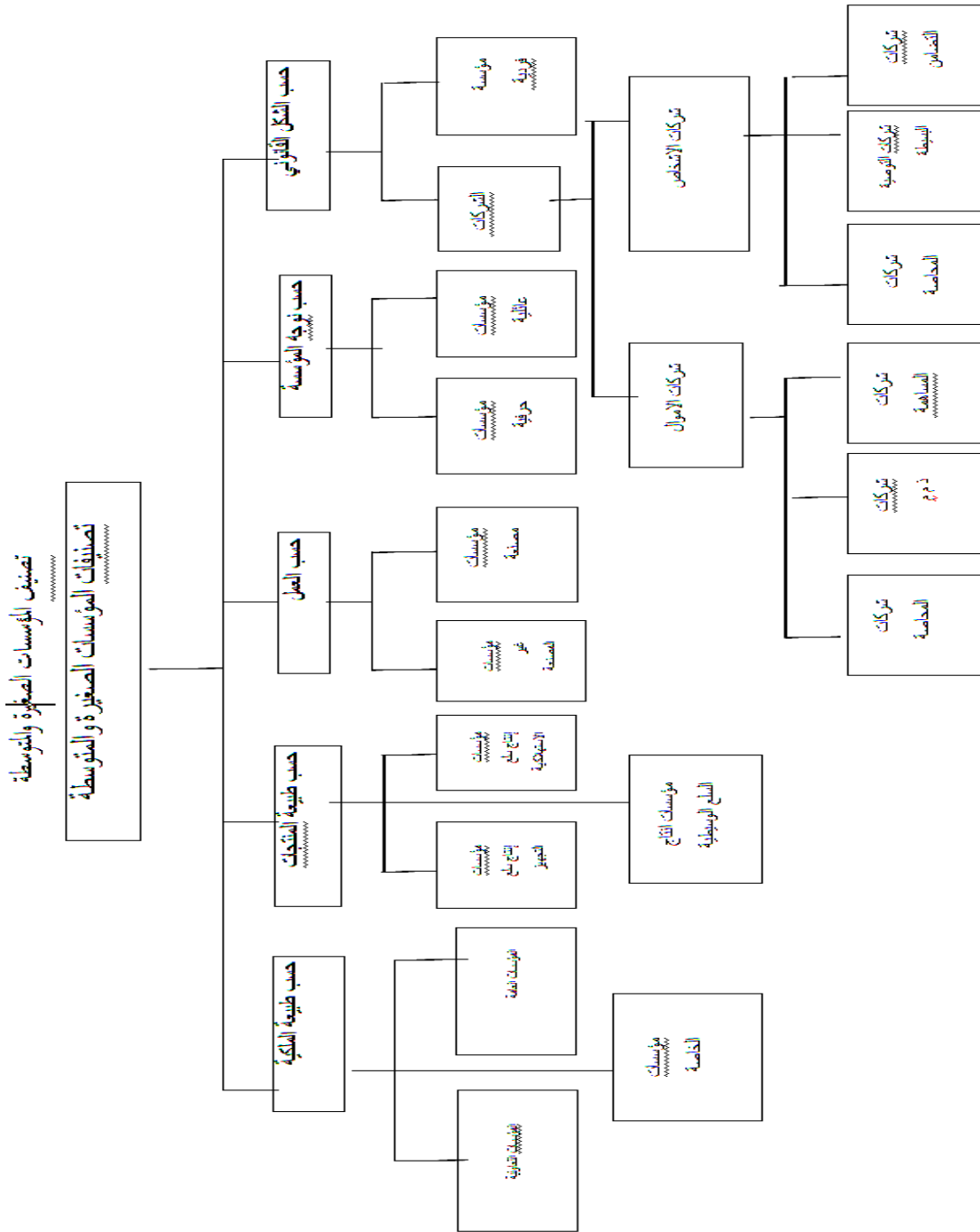
6- تعريف كندا: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مستثمرات تجارية هدفها الربح وهي تضم أقل من 500 عامل بحصيلة سنوية تقدر بـ 50 مؤسسة طبقا للإحصائيات 2004

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يوجد في الحياة الاقتصادية العديد من أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تختلف في أنماط ومجالات انشطتها الاقتصادية وحجم أعمالها و امكانيات المادية ولكثرة الاختلاف فيما بينها فانها تصنف إلى أشكال مختلفة يمكن توضيحها في الشكل التالي :

شكل رقم (4):

تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: تم إعداد الشكل بالاستناد إلى المصادر التالية:

يعي حداد وآخرون، مؤسسة الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر، ص ص 6-16.

عادل احمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص ص 125-144.

أولاً : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني
 إن الشكل القانوني للمؤسسات يتفق مع طبيعة النظام السياسي السائد، وهو الهوية الرسمية التي تمنحها الدولة للمؤسسات عند تكوينها، والتي تحدد حقوق وواجبات تلك المؤسسات وتنظيم العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وبالتالي تحكم سير نشاطها.¹

1- المؤسسات الفردية : هي التي يقوم بها شخص واحد تتوافر على صفات الرأس المالي والمنظم والمدير عن تكوين الأرباح نتيجة العمليات ويتحمل مسؤولية إدارة تشغيلها، ومن المقابل فهو يحصل على كل الأرباح نتيجة العمليات، ويتحمل أيضا كافة الخسائر التي تترتب على التشغيل وممارسة النشاط ومسؤولياته غير المحدودة.²

2- الشركات : تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر. يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل للاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.³

وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما : شركات الأشخاص وشركات الأموال

1-2- شركة الأشخاص: وهي امتداد للمؤسسة الفردية وتقع ضمن ما يسمى بشركات الأشخاص وهي عبارة عن ارتباط بين شخصين أو أكثر على أن لا يتجاوز عدد الشركات في هذا النوع عن عشرين شخصا لتعاطي أي عمل بالاشتراك وذلك بقصد اقتسام ينشأ عنه من ربح أو خسارة.⁴

وتنطوي تحتها ثلاث أشكال وهي : شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم.

2-2 – شركات الأموال : وهي الشكل الأكثر تطورا بين الشركات ذات الملكية الخاصة وفيها يتم تلاقي عيوب المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص لأنها لا تقوم على تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص وتوظيف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين .

ولهذا النوع من الشركات أنواع عديدة ومن أهمها : شركات المساهمة، شركة ذات المسؤولية المحدودة، وشركة المحاصة

ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة التوجيه

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة التوجيه إلى الأصناف التالية:

1- المؤسسات العائلية: وهي المؤسسات التي تمارس نشاطها في المنزل، ويتم إنشاؤها بمساهمة أفراد وتعتمد هذه المؤسسة على جهد ومهارات أفراد العائلية كما أن هذا النوع من المؤسسات ينتج منتجات تقليدية وبكميات محدودة

¹ : عبد الغفور عبد السلام وآخرون إدارة المشروعات الصغيرة دار الصفاء للنشر والتوزيع – عمان ط 1- 2001 ص 24.

² : سمير علام إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة مركز التعليم المفتوح القاهرة 1993 ص

³ : عمر صخري اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط 3- 2003 ص 27 .

⁴ : عبد الغفور عبد السلام وآخرون نفس المرجع السابق، ص 24.

2- المؤسسة الحرفية: يقترب أسلوب تنظيم هذه المؤسسات إلى مؤسسات العائلية غير أن هذه المؤسسات تمارس نشاطها في ورشات صغيرة معتمدة على وسائل بسيطة وبداية في عملياتها الإنتاجية إن المؤسسات الحرفية العائلية تشترك في جميع من الخصائص هي:¹

- اعتمادها في عملية الانتاج على كثافة العمل.
- معدل التركيب العضوي الرأس المالي منخفض جدا.
- الاستخدام التكنولوجي يكاد ينعدم في غالب الأحيان.
- التنظيم يتميز بالبساطة من جميع النواحي: الحاسبة التسويق التخزين إلخ.
- يعمل في معظم الأحيان في القطاع غير الرسمي خاصة المؤسسات العائلية.

ثالثا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب تنظيم العمل، حسب هذا التطبيق يمكن التفريق بين نوعين من المؤسسات هما

1 - المؤسسات غير المصنعة: تجمع هذه المؤسسات بين النظام الإنتاجي العائلي والنظام الحرفي²، إن هذا النوع من المؤسسات يتميز ببساطة تنظيم والعمليات الإنتاجية واستخدام أساليب وتجهيزات تقليدية في العمل والتسيير والتسويق

2 - المؤسسات المصنعة: يجمع هذا الصنف المؤسسات المصنعة كلا من المصانع الصغيرة والمتوسطة الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعة ب: تقسيم العمل، وتعقيد العمليات الإنتاجية، واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وايضا من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.³

رابعا: تصنيف المؤسسات ال صغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات: يتم هنا التصنيف على اساس طبيعة المنتجات التي تخصص في انتاجها كل مؤسسة سواء كانت سلعا استهلاكية أو سلع التجهيز أو سلع وسيطه كالتالي:

1 - مؤسسات انتاج السلع الاستهلاكية المتمثلة في:⁴

- +المنتجات الغذائية.

تحويل المنتجات الفلاحية.

منتجات الجلود والأغذية والنسيج.

الورق والخشب ومشتقاته.

إن الاعتماد علة مثل هذه الصناعات راجع لملاءمتها لحجم المؤسسات حيث لا تتطلب رؤوس أموال

ضخمة لتنفيذها، كما تتميز باستخدامها المكثف لليد العاملة.

¹ : عبد الكريم الطيف واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تطبيق سياسة الاصلاحات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصادية، جامعة الجزائر 2001 ص 3

² : عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 2004 ص 37.

³ : عبد الكريم الطيف، نفس المرجع السابق، ص 14.

⁴ : - سيد علي بلحميدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق النمو الاقتصادية في ظل العولمة، رسالة ماجستير، جامعة البليدة 2005، ص

2 - مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة: وهي مؤسسات تنشط في مجال الصناعة الوسيطة والتحويلية والمتمثلة في:¹

الصناعات الميكانيكية.

الصناعات الكيماوية.

صناعة مواد البناء.

المحاجرو المناجم.

وبع التركيز على مثل هذه المؤسسات لاعتبار شدة الطلب المحلي منتجاتها خاصة مواد البناء.

3 - مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: تتميز هذه المؤسسات باستخدام تكنولوجيا عالية وكثافة رأس المال، هذا ما يتطابق مع خصائص المؤسسات الكبرى .

- يقتصر مجال نشاط هذه المؤسسات في تركيب وإنتاج بعض المعدات والآلات البسيطة هذا في الدول المتقدمة أما في الدول النامية فإن نشاط مؤسسة إنتاج سلع التجهيزات لا يتعدى مجال الصيانة والتركيب لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية إلخ

خامسا: تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة الملكية يمكن توزيع المؤسسات حسب هذا المعيار إلى مؤسسات خاصة، ومؤسسات عامة، ومؤسسات التعاونيات.

1- المؤسسات العامة: وهي التي تملكها وتديرها سلطة عامة (مركزية أو محلية) سواء انفردت بذلك أو مشاركة فيه غيرها.

تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق المصلحة العامة، وعلى ذلك فهي لا تهدف أساسا إلى تحقيق أكبر

ربح ممكن.

2- المؤسسات الخاصة: تقوم هذه المؤسسات على فكرة الملكية الخاصة، ويمكن أن تكون شركات مساهمة، شركات ذات مسؤولية محدودة، أو شركات تضامن، كما يمكن أن تأخذ شكل مشاريع استثمارية فردية أو

عائلية، وتهدف أساسا إلى تحقيق النفع الخاص الذي يتمثل في تحقيق الربح، وهنا النوع هو أكثر انتشارا

3- التعاونيات: المؤسسات التعاونية يمكن أن تكون مؤسسات يمكن أن تكون المؤسسات إنتاجية، أو مؤسسات استهلاكية، أو مؤسسات للإسكان.

و هي تهدف إلى تأمين احتياجات الأعضاء من سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة وتتميز عن المؤسسات الخاصة والعامة بعدد من الخصائص التي تعطي ذاتية متميزة تتفق وطبيعة التعاون، كأسلوب من الأساليب الإدارية الاقتصادية لموارد المجتمع.

¹ : عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، مرجع سبق ذكره ص 36.

المطلب الثالث: خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مما لا شك فيه إن المشروع الصغير لا يشكل سوى خالية صغيرة في النسيج الاقتصادي للبلدان إلى انه الخلية الفعالية والم رةموية للنسيج الاقتصادي في المجتمع، وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصائص والمميزات الأساسية التالية :

إن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التقنية البسيطة يتبع لها المرونة في العمل وتخفيض التكاليف غير المباشرة، مما يساعدها على التكاليف السريع مع مستجدات السوق غير المباشرة، مما يساعدها على المواد المحلية، مما يساعدها على تجنب تقلبات سعر الصرف وانعكاسات ذلك على النتائج المالية الخاصة بها .

الكفاءة و الفعالية: وهي تتميز بتوافر الظروف التي تسمح لها بتحقيق الكفاءة والفاعلية بدرجات أعلى بكثير مما يمكن المؤسسات الكبيرة الوصول إلى هذه الكفاءة

انخفاض رأس المال : تمتاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض نسبي في رأس المال سواء تعلق الأمر فترة الإنشاء أو أثناء التشغيل الشيء الذي جعلها من أهم أشكال الاستثمار المفضلة عند صغار المستثمرين . مساهمتها في التنمية الإقليمية بانتشارها في جميع المناطق.¹

سهولة دخول المستثمرين الصغار بأفكارهم التجديدية في مختلف القطاعات الانتاجية والخدمة نظرا لصغر حجم الاستثمارات فيها

- القابلية للتجديد والابتكار: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوافر على قدرة عالية من

حيث تجديد وابتكار الاساليب بما يحقق رضا العملاء، ومنفهي بتكرار التجارب الناجمة .

الارتباط الوثيق بالعملاء : فهذه المؤسسات تتميز بالاتصال المباشر مع عملائها وهذا الارتباط نجم عنه مزايا منها :

- أن الغرض الاول والاساسي من جودة المنشأة هو خدمة عملائها .

- البحث على أفضل السبل لخدمة العملاء، وذلك بأخذ وجهات نظر العملاء في الحسبان عند اتخاذ القرارات في المنشأة.

- سهولة وبساطة التنظيم : ويظهر ذلك في تحديد الدقيق للمسؤوليات و التوزيع المناسب للمهام - سهولة التأسيس : فهي لا تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة وانما تعتمد على مدخرات الافراد وكذلك لا تحتاج إلى قروض ضخمة

- سهولة الدخول والخروج من السوق : بسبب قبة نسبة أصولها الثابتة مقارنة مع ممتلكاتها واصولها ، فضلا عن زيادة نسبة رأس مالها إلى مجموع خصومها .

- جودة الانتاج : نتيجة لتخصيص هذه المؤسسات الدفع الذي أدي بها إلى تقديم منتج بموصفات وجودة عالية

-القدرة على تلبية حاجات العديد من المستهلكين وفي المناطق متعددة.

¹ : أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئي مقارن، الدار الجامعة، مصر 2007 ص 39

- نقص التكاليف الإدارة والمصارف العمومية وكذلك التكاليف الثابتة وبالتالي البيع بأسعار منخفضة وإغراق السوق كبيرة من السلع و الخدمات.
- ارتفاع معدات دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال وكذلك التكاليف الثابتة وبالتالي البيع بأسعار منخفضة وإغراق السوق كبيرة من السلع و الخدمات.
- ارتفاع معدات دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن التغلب على طول فترة الاستيراد الرأس المال المستثمر.
- نقص الروتين وقصر الدورة المستندية والأوراق المكتبية، ارتفاع ومستوى وفعالية الاتصال وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.¹

¹ : كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد إدارة المشروعات الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة ن الأردن، 2000 ص 07

المبحث الثاني: أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

باعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أهم المؤسسات التي تساهم في رفع المستوى الاقتصادي هذا ما يدفعنا إلى إبراز أهميتها، والدور الذي تلعبه هذه المؤسسات من أجل بلوغ الأهداف الموجودة، لها .

المطلب الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدد من المستويات طبقاً لأهميتها إلى 1:

أولاً : على المستوى الفرد صاحب المشروع

تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الفرد صاحب المؤسسة فيما يلي :

1. اشباع حاجة الفرد صاحب المؤسسة في اثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيانها الخاص.
2. توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة تحقيق رسالته وغاياته الخاصة من الحياة الطبيعية.
3. ضمان الحصول على دخل ذاتي له ولأسرته بصفته خاصة إذا أدير المشروع بأسلوب علمي رشيد.
4. إن صاحب المؤسسة الناجح يشعر انه إنسان استطاع أن يحقق لنفسه ولجتمعه مالم يحققه الآخرون ومن هنا كان التمايز بين صاحب المشروع والآخريين.
5. إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي طريق الحرية والإبداع لدى الأفراد في الحياة العلمية.
6. إن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فرصة لصاحبها لتوظيف مهارته وقدراته الفنية وخبرته العلمية والعملية لخدمة مشروعه كهاوية يعيشها قبل ان تكون وظيفية.
7. إن تشجيع الشباب وتسهيل واهتمامهم للأعمال الحرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوفر عليهم الوت الذي يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي والخاص ويجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية.

ثانياً: على المستوى المجتمع:

تتمثل أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى على المجتمع فيما يلي:

- 1 - أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل في مجال الأنشطة الانتاجية الخدمية و السلعية والفكرية.
- 2 - إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغطي جزءاً كبيراً من احتياجات السوق المحلي.
- 3 - إنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة.
- 4 - إنها تشارك في حل مشكلة البطالة في المجتمع.
- 5 - استيعابها للقطاع الأكبر من العمالة في مختلف المجتمعات.
- 6 - إن تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة العاملة في مجال الصناعات يساعد على تطوير التكنولوجيات والفنون الانتاجية المحلية في المجتمع ودفع هذه المؤسسات إلى مواقف تنافسية جديدة
- 7 - إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تحقيق التوازن الإقليمي

¹ : محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية - الطبعة الأولى مصر القاهرة. 2003 ص 47،48

ثالثا: على المستوى العلمي:

- 1 - أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل أصبحت علما قائما بذاته يدرس في الجامعات والمعاهد العلمية، وقد أفردت لها المقررات الخاصة بها .
 - 2 - في مجال التدريب والتنمية أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برامج تدريبية ومتنوعة تشمل مفاهيمها وأنواعها وإبعادها واركائها و وظائفها و مهارات القائمين عليها كما تتضمن دراسات السوق والتسويق ودراسات الجدوى والبيئة والامن الصناعي وغيرها من الموضوعات.
 - 3 - نهتم معظم دول العالم أن يعقد الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش والبحث وورش العمال حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وحضريا.
 - 4 - انتشار وسائل الاعلام المسموعة والمقروءة والمرئية على مستوى العالم التي تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتخلفة.
 - 5 - أنتشار المنظمات والصناديق المعنية بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العالمي.
 - 6 - باتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوحدة من أقوى أدوات التنمية الصناعية والتكنولوجية.
 - 7 - مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني.
 - 8 - ترقية الصادرات.
 - 9 - ونظرا لاعتماد الكثير من الدول على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحور رئيسي للتنمية في زيادة الانتاج وتوفير الخدمات فقد حرصت معظم الدول على العمل على زيادة نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اتخاذ العديد من الاجراءات والخطط والوسائل التي نتحقق ما يلي :
 - 1-9- إعداد الـ Entrepreneurs من الشباب وزيادة نسبتهم من خلال تطوير المحافظ والمناهج التعليمية وبرامج التدريب التي تؤهلهم ليصبحوا من رجال الأعمال والاتجاه نحو العمل الخاص وفرص النجاح
 - 2-9- تقديم التسهيلات ومزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محلات إجراء الترخيص القروض والضرائب وتوفير البنية الاساسية للزمة لإقامة المؤسسات وغيرها من متطلبات قيامها ونجاحها:¹
- المطلب الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة²
- تتمثل أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي :
- 1 - ترقية روح المبادرة الفردي والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أخدمية وكذلك إحياء أنشطة تم تخلي عنها لأي أسباب.
 - 2 - إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم نتيجة إفلاس بعض المؤسسات العمومية او نتيجة تقليص العمالة فيها وإعادة الهيكلة او الخصوصية وتعويض بعد الأنشطة المفقودة الصغيرة.

¹ : محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سبق ذكره . ص 15.

² : يعي حداد وآخرون مرجع سبق ذكره . ص 37،38.

- 3 - استعادة كل حلقات النتائج غير المرحة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقتها على النشاط الأصلي ودراسات التي أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في القطاع الانجاز والأشغال الكبرى وقد انشأن 15 مؤسسة صغيرة متوسطة .
- 4 - تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستحدثيها كما تعتبر مصدر إضافي للتنمية العائد المالي للدول و من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة.
- 5 - تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم و العائلي.
- 6 - يمكن أن تكون أداة فعالة لتوظيف الأنشطة في المناطق النائية وتثمين الثورة المحلية وإدماج التكامل الاقتصادي بين المناطق.
- 7 - تعتبر حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة بها والتفاعل معها في استخدام ذات المدخلات.

المطلب الثالث : اسباب نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً : اسباب نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن القول أن فرص النجاح بصفة عامة تزداد إذا تم الاهتمام بالخصائص التالية :

- 1 - الخصائص والمهارات الشخصية والادارية للمالك : الدراسات الادارية تعطي مكانة أولى للاستعدادات والمؤهلات النفسية والشخصية لصاحب العمل الصغير والمعارف والمهارات الادارية حتي يقيم ويدير عملا ناجحا والشخص الذي يتمتع بهذه المؤهلات يحتاج المهارات محددة، وسبب أن صاحب المشروع الصغير مضطر أن يتولى بنفسه الكثير من الوظائف التي غالبا ما تسند إلى متخصصين في الاعمال الكبيرة فهم مضطر أن يتولها بنفسه.
- 2 - تحديد الأهداف من طرف المالك : يجب أن يعرف مدير العمل تحديد أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل لأنها تتجسد بوجود إجابات دقيقة و واضحة عن عديد من الاسئلة : ماهي الاهداف العامة للمنظمة ؟ لماذا وجدت هذه المنظمة ؟ ماهي أهدافها في المدى القصير ؟ إذا لم تكن هذه الاسئلة قد عرضت بوضوح وتمت مناقشتها مع العاملين قصد استيعابها فان المنظمة تكون عائق في الطريق نموها وازدهارها.¹
- 3 - المعارف الممتازة بالسوق : يرى العديد من الباحثين أن العلاقة بين الاعمال الصغيرة والزبائن هي السبب وراء نجاح هذه الاعمال حيث أنها تلبى احتياجات الزبائن ضمن جز محدود من السوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جاذبة للشركات الكمية.
- 4 - قدرة المنظمة على تقييم شيء متميز : تقدم المنظمة شيء جديد للسوق حتى لو بدا مزدهرا بالمنافسين والمنتجات المعروضة لدى عليها الن تميز نفسها عن المنافسين من خلال منتجاتها وتكنولوجيات الجديدة يفترض أن يكون من النادر أن يبدأ العمل دون القدرة على الإبداع والتجديد، يجب أن يجسدها في الأنشطة مختلفة .

¹ : عبد الرحمان بن عنترو نذري عليان، عوامل نجاح وفشأ المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، الماتقى الدولي : متطلبات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أبريل 2006، جامعة شلف ص 668-669 .

5 - إدارة متكيفة مع التطور : إن الأعمال الصغيرة إذا ما أريد لها الاستمرارية فإنها يجب أن تستند على فهم جيد للتطوير المرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية والتي يعبر عنها العض بالآليات تساعد على معرفة حجم السوق التي تساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال لهذا يجب على صاحب العمل مبدع في الحصول على المال اللازم للقيام بالعمل وفي الأغلب ما تكون من الأصدقاء أو الائتمان من البنوك .

6 - الحصول على عاملين أكفاء والمحافظة عليهم : إن الأعمال الصغيرة قد لا يوجد لديها الوقت الكافي لعمليات الاختيار المعقدة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعبر هذه الجوانب أهمية بالغة لنجاح العمل يرتبط بقدرة إدارة التي تحسن الاختيار والتدريب والتحفيز .

إن العاملين اليوم هم أهم الموارد في المنظمة عكس السابق، لأنهم يلعبون دورا مهما في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، الذي يكونها الرأس المال الفكري يتضمن مهارات وقدرة على التعامل وتحقيق النجاح. ثانيا أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن نمو وتطور قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء العالم يواجه أنواع من المشاكل وتكون مختلفة من منطقة وأخرى ومن قطاع لأخر تعتبر هذه المشاكل موحدة أو متعارف عليها تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة أنحاء، وتعتبر هذا المشاكل متداخلة مع بعضها، لأن جزء من هذه المشاكل داخلي وهي التي تحدث داخل المؤسسة أو بسبب صاحبها، في حين تعتبر مشاكل خارجية بتأثير العوامل الخارجية كالبينة المحيطة بهذه المنشآت يمكن التخلص منها بشكل عام في كافة أنحاء العالم:¹

1 - كلفة راس المال : إن هذه المشكلة تنعكس مباشرة على ربحية هذه المشروعات من خلال الطلب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدفع سعرا فائدة مرتفع، لأن المنشأة تعتمد على الاقتراض من البنوك لهذا يؤدي إلى الكلفة الزائدة عليها تحملها .

2 - التضخم : من حيث تأثير في ارتفاع أسعار الموارد الأولية وكلفة العمل مما سيؤدي إلى ارتفاع تكاليف التشغيل مما تتعرض هذا المنشآت إلى مشكلة رئيسية، لدى عليه المنافسة أمام المشروعات الكبيرة مما يمنعها ويحدد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب اثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار الموارد الأولية.

3 - الإجراءات الحكومية : وهذه المشاكل متغاضية في الدول النامية خصوصا في الجانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

4 - الضرائب : ان نظام الضرائب أحمد أهم المشاكل التي توجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم حيث هذه المشاكل تظهر في كلتا جانبيين سواء من أصحاب المشاريع الذي يكون ارتفاع الضرائب عليه ام من الجاني مديرية الضرائب تكون عدم توفرها على البيانات الكافية على المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب

¹ : ماهر حسن المحروق والدكتور ايهاب مقابلة، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها ومعرفاتها، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الاردن

- 5 - المنافسة: المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي من المصادر المنافسة من الواردات المشروعات الكبيرة
- 6 - ندرة المواد الأولية: إن ندرة في هذه المواد يؤدي إلى تغيرات في أسعار الصرف.
- 7 - عدم أهلية الإدارة: وهي ضعف الكفاءات والقدرة مما يجعل الاتحاد القرارات في عدم توظيف الموارد المالية والبشرية، وهذا راجع إلى عدم من المسؤولين تأدية مهامهم بنجاح .
- 8 - النقص في الخبرة: فمن البديهي أن مدراء الاعمال الصغيرة يحتاجون للخبرة المتنامية في مجال الذي يرمون الدخول اليه مما يساعدهم على الاكتساب الخبرة ممكنة لتجعلهم ناجحين غير فاشلين.

المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد ظهرت غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعد الاستقلال، ولم تتطور إلى بصفة بطيئة، دون أن تتمكن من الحصول على هيكل أو بنية فوقية ملائمة ولا خبرة تاريخية مكتسبة، حيث أن تطورها لم يكن على أساس التجربة في المجال التجاري بنسب أكبر في مجال الزراعي بنسب أقل.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تم الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عبر عدة مراحل مرت بها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا من خلال ما يلي:

أولاً: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الفترة 1963 إلى 1982: لقد كانت حوالي 98 من منظومة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مملوكة للمستوطنين قبيل الاستقلال كانت تعود على الجزائريين بنسبة محدودة على مستوى الاقتصادي وكذلك بقيمة ضئيلة بعد الاستقلال مباشرة وهذا نتيجة الهجرة للفرنسيين الذي أصبحت جل المؤسسات متوقفة عن الحركة الاقتصادية لهذا اتخذت الدولة ان تصدر قانون الاقتصاد الذاتي .

تم إصدار القانون الأول للاستثمار في 1963، وهذا لمعالجة عدم الاستقرار المحيط الذي عقب الاستقلال، ولم يكون له أثر ضعيف على تطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

وقد قامت مديرية الإحصائيات التابعة لوزارة المالية والتخطيط سنة 1964 بتصنيف المؤسسات حسب حجمها والذي نقدمه وفق الجدول التالي :

جدول رقم 05 تصنيف المؤسسات حسب حجمها سنة 1964

عدد العمال	عدد المؤسسات
من 1 إلى 10 عامل	411
من 10 إلى 19 عامل	298
من 20 إلى 49 عامل	300
من 50 إلى 99 عامل	195
من 100 إلى 499 عامل	253
من 500 عامل فأكثر	148
المجموع	1605

المصدر: محمد بلقاسم حسن بهلول، الاستثمار التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعة

1990، ص 363

أما القانون الطي صدر سنة 1966، كان يهدف إلى تحديد وضعية الاستثمار الخاصة الوطني في إطار التنمية الاقتصادية الحيوية، وأصبح الحصول على الموافقة المشاريع الخاصة إجباريا من طرف اللجنة الوطنية للاستثمارات على أساس معايير محددة

واعتبر في الحقيقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائما كمكمل للقطاع العام، الذي كان له الدور المحرك للسياسة الاقتصادية وتنمية الدولة طبقا لإستراتيجية المعتمدة على الصناعات المصنعة في الاقتصاد

المركزي، وخلال هذه الفترة 1982-1693 لم تكن سياسة واضحة تجاه القطاع الخاص، والذي عرف ببعده التطور على هامش المخططات الوطنية والذي فرضت عليه مراقبة صارمة من أجل حد من التوسيع المؤسسات الخاصة وتحديد الجباية في التمويل الذاتي. بإضافة إلى ذلك فإن التشريع العمل كان صارما وأكثر من هذا فقد تم إغلاق التجارة الخارجية في وجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
هذه الوضعية أدت إلى السلوك الحذر التكتيكي لرأس المال الخاص للمستثمر حسب الظروف التي تواجه السياسة، كانت المجالات الخاصة التي تم الاستثمار فيها تحتاج إلى التحكم تكنولوجي قليل، وتحتاج أيضا إلى عدد ضئيل من اليد العاملة المؤهلة بصفة دائمة، التواجه كان ملائما نحو القطاعات والخدمات، أين استثمر الخواص الاستثمار فيها، أما في الصناعة فإن رأس المال الخاص تبني استراتيجية الاستيراد المواد الاستهلاكية النهائية (المواد الغذائية، النسيج، والمواد البناء).

ثانيا : تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الفترة 1982 إلى 1988 :

- منذ بداية الثمانينات، بدأت سياسات الاقتصادية جديدة تحاول؟ إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني لتخفيف من حد الأزمات التنمية وقد مان المخطط الخماسي (1980-1984) و(1985-1989) يجسد مراحل الإصلاح في ظل استمرار الاختيار الاشتراكي، وإعادة الاعتبار نسبيا لقطاع الخاص، وتراجع عن السياسات الصناعات المصنعة مقابل تشجيع الصناعات الخفيفة والمتوسطة خلال فترة إصدار العديد من القوانين كان لها اثر كبير على المنظمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومن أهمها¹ :
- قوانين إعادة هيكلة العضوية والمالية : حيث تضمنت عملية إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية التي أقرها مرسوم رقم 242/80 المؤرخ في 1980/10/04، تفكيك وتفويت هيكل القطاع العام والوحدات الاقتصادية الضخمة التابعة للدولة إلى وحدات صغيرة الحجم، وبذلك انتقال عدد المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى 480 مؤسسة سنة 1982، كما إرتفاع عدد المؤسسات الولائية والبلدية إلى 504 مؤسسة ولائية و791 مؤسسة بلدية .
 - قانون الاستثمار الخاص : ساهمت الدولة من خلال القانون رقم 82-11 المؤرخ في 1982-08-21 والمتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص، في تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة من بعض الاجراءات وهي :
 - * فرص العتماد الالزامي للمشاريع الاستثمارية
 - * تحديد مساهمة البنوك بـ 30 بالمائة من قيمة الاستثمارات المعتمدة
 - تحديد سقف المالي للمشاريع الاستثمارية لا يتجاوز 30 مليون دينار لإنشاء شركات ذات المسؤولية المحدودة باسهم و10 مليون دينار لإنشاء مؤسسات فردية أو شركات تضامن منع امتلاك عدة مشاريع من طرف شخص واحد .

¹: زلاسي رياض ومرزوقي نوال ومجيلي خليصة، تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول : واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة في الجزائر يومي 05-06-2013، ص 05

وللإشراف على هذه السياسة وتجسيد أهدافها تم انشاء الديوان توجيه ومتابعة وتنسيق الاستثمارات الخاصة سنة 1983، إلا أن التدابير الذي جاء بها هذا الأخير لم تخلف أثرها إيجابيا ملموسا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الجديدة منها .

قانون استقلالية المؤسسات، أثبت استراتيجية المؤسسات الكبرى التي اعتمدها الجزائر خلال فترة 1963-1988 فشلها، خاصة بعد الأزمة البترولية لسنة 1986، وذلك تعيين القيام باصلاحات عميقة وجذرية تهدف إلى تصحيح وضعية الاقتصاد، بإعطاء استقلالية للمؤسسات وتمهيد الأرضية للانتقال نحو اقتصاد السوق، تم إصدار القانون رقم 01-88 المؤرخ في 12-01-1988 المتضمن استقلالية المؤسسات العمومية وانعكس أثرها بشكل كبير على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثالثا: تطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الفترة 1988 إلى 2001:

في 1988، مع تفاقم الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالجزائر ثم اختيار التوجه نحو الاقتصاد السوق وبالتالي تم وضع إطار التشريعي جديد، بالإضافة إلى إصلاحات الهيكلة، وهذا الإطار وضع الأهداف العامة التالية: ¹

تعويض الاقتصاد الموجه باقتصاد السوق.

البحث عن استقلالية المؤسسات العمومية وإخضاعها للقواعد التجارية.

تحرير الأسعار.

استقلالية البنوك التجارية وبك الجزائر.

وفي هذا الإطار فان القانون المتعلق بالنقد والقرض الصادر 1990 وفي المادة 183 يشير إلى مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي هذا القانون فتح الطريق لكل أشكال مساهمات رأس المال الأجنبي، وتشجيع كل الشراكة بدون استثناء خاصة حرية إنشاء بنوك أجنبية في الجزائر.

ومنذ 1990 أصبحت كل المؤسسات العمومية كانت أو خاصة تستفيد بنفس المعاملة بعد إزالة الاحتكار، وهذا من أجل تقارب كل القوى لتنشيط الاقتصاد وفي هذا الصدد تم إصدار القانون الاستثمار في 05-10-1993 ويتمحور هذا القانون حول :

المساواة بين المتعاملين الاقتصاديين الخواص و الوطنيين والأجانب.

تدخل الدولة محدود في منح التحفيز للاستثمار. خاصة فيما يتعلق بالجباية.

خلق وكالة لدعم ومتابعة الاستثمارات.

إلغاء اعتماد مشاريع الاستثمار وتعويضها بتقديم التصريح فقد.

تخفيف وثائق الاستثمار.

توضيح وتخفيف، تدعيم الضمانات وتشجيع الامتيازات الجبائية والجمركي.

¹: ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، التدقيق الاداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دارالمحمدي العامة 2008 ص 125-

رابعاً: مرحلة 2001 وما بعدها:

لإعطاء دفع جديد للاستثمار فقد أدخلت تعديلات على القانونين السابقة وهذا بإصدار الأمر الخاص بتطوير الاستثمار رقم 03-01- والصادر في 20 أوت والتي يشمل على المستجدات التالية :

إحلال الوئيلة الوطنية لترقية الاستثمار بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مع إدخال اللامركزية في نشاطاتها وهذا بإنشاء مكاتب محلية.

إنشاء المجلس الوطني للاستثمار.

وتأكيداً لأهمية التي أصبحت تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدة مستويات سواء السياسية أو لذوى الاختصاص نجد:

الإشارة ضمن برنامج الحكومة لفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل وإمكانيات النمو وتواجد ثروات معتبرة لم يتم استغلالها بعد.

تأكيد خبراء المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في مختلف التقارير وفي تدخلاتهم الوطنية والدولة على ضرورة دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية نظراً لما أظهرته في مختلف الدول من القدرات ومقارنة الضغوطات الخارجية، وفيما يلي جدول يبين نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.¹

الجدول رقم (06): تنامي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

السنوات	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
2001	179893
2002	188893
2004	226227
2005	246716
2006	270545
2007	294612
2008	393639
2009	455989
2010	522249
2011	586989

المصدر : www.minpme.gov.dz

¹ : وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية 2011-2001 www.minpme.gov.dz

المطلب الثاني : المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن برغم من الهمة البالغة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد، إلا أنها في الجزائر لازالت تعاني من جملة مشاكل عرقلت من الدور الفاعل الذي يمكن ان تقوم به الاقتصاد الجزائري ومن بين هذه المشاكل التي تعوق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها :

1 - عدم تقديم الحماية الكافية للمنتج الوطني من التدقيق الفوضوي للواردات:

إن تطبيق قواعد اقتصاد الحر وفتح الاسواق أمام واردات الدول من السلع والخدمات والتي من العادة تكون ذات تنافسية سعرية عالية، وتكنولوجيات متطورة على الصناعات الصغيرة حديثة النشأة من خلال التأثير على قدراتها في التنافس والبقاء في السوق وبالتالي صار من الجوانب على الدولة الجزائرية تقديم المزيد من الحماية للمؤسسات الصغرية وان لا تتذرع بالتحريك الاقتصادي لاستفتاء شروط الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة، اما المنتج المحلي عن طريق الجمركية كدعم للصناعات الناشئة : لكن الحكومة وضعت في بدأ الامر خارطة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنتجات التي تنتجها تم في الشروع في صياغة السياسة الحماية، وجب على الدولة التدخل لمحاربة الاغراء المطبق من طرف سلع الاستيراد الذي يستهدف ضمان احتكار السوق المحلي بعد طرد كافة المنافسين من السوق.

2 - عدم ملائمة المحيط:

هناك جملة من المشاكل تعاوني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتي تعود في الاساس لرداءة المحيط بهذه المؤسسات، ومن هذه المشاكل نذكر ما يلي:

1-2- المحيط الاداري : إن الادارة الجزائرية تتميز ببطيء شديد في الدراسة المشاريع الاستثمارية والموافقة عليها سواء فيما يتعلق بطلبات التمويل، القرض، حيازة العقارات وغيرها من الإجراءات الإدارية المختلفة وهو ما يفوق على الاقتصاد الوطني فرصا استثمارية واعدة .

2-2- ضعف نظام المعلومات : غن البيئة المعلوماتية الضعيفة التي تعيش ضمنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تسهم إلى حد من نموها وتطورها، إذ لم يتم توفر معلومات دقيقة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنتجاتها ومشاكلها لا يمكن باي حال من الاحوال تسطير خطة او برنامج واضح لمعالج لترقية وتطوير هذه المؤسسات

3 - مشكلة العقار الصناعي : و يأخذ هذا النوع من المشاكل عدة أوجه من بينها :

- طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار
- رفض طلبات منح العقار الصناعي دون تقديم أي مبررات لذلك
- الاختلاف حول أسعار التنازل
- نقص الموارد اللازمة لدى الجماعات المحلية من أجل تعويض المالكين الاصليين
- مشكلة عقود الملكية والتي لا تزال قائمة في العديد من المناطق الوطن، لكون الاراضي في غالب الاحيان لا تتبع لجهة إدارية واحدة (أراضي خواص، بلدية ...)

4 - مشاكل التمويل و النظام المالي :

تصطدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند اللجوء إلى للمؤسسات المالية بمشكل عديدة منها ما يلي :

- الغياب أو النقص الكبير في التمويل طويل المدى
 - المركزية في منح القرض
 - نقص في المعلومات المالية، خاصة ما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات وفترة السماح .
 - ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض
 - محدودية صلاحيات الوكالة في عملية منح القروض بسبب الاستقلالية النسبية .
- 5 - عدم توفير التحفيزات الضريبة الجمركية الكافية :

للتحفيزات الضريبية والجمركية دور أساسي في تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مالي بواسطتها يتم الوصول إلى التنمية المنشودة، وبالتالي وجب تخصيص سياسات ضريبية وجمركية تحفيزية .

1-5 في مجال التحفيز الضريبي : يجب على هذه السياسات الضريبية أن تعمل على تحقيق ما يلي :

- التشجيع على الاستثمار من خلال منح تفضيل للمؤسسات الصغيرة والمتوسط بمعدل ضريبة على أرباح الشركات يقل عن ذلك المعدل المطبق على المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى مراعاته لمنظمة النشاط ونوع المنتج.
 - تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسط على توسيع في التشغيل العمال بإلغاء كافة الأعباء العمالية
- 2-5- في مجال التعريف الجمركية : وهنا توجب التوضيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما مدي استفادتها من التعريف الجمركية .
- غياب الفضاءات الوسيطية:

ومن هذه الفضاءات التي يعتبر توفرها ضروريا لتنمية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نجد

البورصة، غرف التجارة، التظاهرات المحلية والدولية، مراكز البحث العلمي .

المطلب الثالث: سبل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن تحقيق إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها يعني اتخاذ جملة منا لسياسات

المتكاملة في المجالات المختلفة سواء على مستوى المؤسسة فيحد ذاتها أو على مستوى البيئة الخارجية ومن أهم هذه التدابير نذكرها¹ :

تأهيل منظومة التشريع والتنظيم : من حيث إطار قانون يحدد للمشروعات الصغيرة متق عليه من قبل الجهات العاملة في مجال تنمية المشروعات، مما يسهل من عملية التنسيق بين الجهود المبذولة بين مختلف الأطراف المعنية، ويساعد على الاتحاد سياسة واضحة ومشجعة لتنمية هذا القطاع، ومن حيث اختصار وتسهيل الإجراءات الإدارية من منح تراخيص وغيرها لدى الدوائر الرسمية ذات صلة إلى العمل على إحداث وتنظيم المناطق الصناعية والإنتاجية من اجل إشكالية القطاع الغير المنظم

¹: الأخضر بن عمر و علي باللموش، معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل تطويرها، ملتقى و طني حول: واقع و أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 05_06/2013، جامعة الوادي، ص 14

- 1 - تسهيل الحصول على التمويل : وذلك عبر مؤسسات تنمية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ضرورة تأمين التمويل اللازم لإقامة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق جملة من المحفزات كتقديم قروض بشروط من حيث فترات السماح والسداد وأسعار الفائدة المشجعة، إضافة إلى تصميم وتنفيذ آليات خاصة بتأمين وضمان المخاطر في المؤسسات الصغيرة، حيث أن سياسة تأمين ضمان الرهون تمنع المقترضين الصغار من أصحاب المشروعات الصغيرة الناجحة من الإقراض .
- 2 - الدعم الفني : وذلك من خلال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخدمات الفنية المختلفة التي تحتاجها بدءا من التدريب و التأهيل سواء الاداري او الفني، الذي يسبق المشروع مثل الدراسات التسويقية والاستثمارية، انشاء شركات متخصصة لتسويق منتجات هذه المشاريع، إلى إقامة المعارض الدائمة للمشروعات الصغيرة داخليا والتشجيع في المشاركة للمعرض الخاصة وكذلك التعريف بهذه المؤسسات و منتجاتها القابلة للتصدير عبر الكافة وسائل العلام المرئية المقروءة والسمعية وتشجيع التعاقد من الباطن بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة واهمية تسويق عبر الانترنت في ظل التطور الهائل لاستخدام التكنولوجيات.¹
- 3 - تأهيل الموارد البشرية : يمثل العنصر البشري أساس العملية الانتاجية، بتالي فهو يحتاج إلى دورات تكوينية وتدريبية لتطوير الامكانيات الفنية و المهارية الاستجابة إلى الاحتياجات وجب التركيز على نوعية التعليم والتكوين (اصلاح البرامج) وربط المؤسسات التعليمية بالم حيط الاقتصادي من الاستفادة من الخبرة الاجنبية وفي هذا المجال
- 4 - تأهيل المؤسسات المالية المصرفية لان البنوك والمؤسسات المالية يعتبران الشريك الفاعل للمؤسسة الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص لان هذه الاخيرة مجبرة على طلب التمويل لنقص مواردها المالية وطبيعة نشاطها إلى أن البنوك بنسب فوائدها المرتفعة وتصرفاتها المتقلبة وتدخلاتها البطيئة، وقرارها المترددة عن زبائنها في كثير من الاحيان ويهده الصورة معيقة لانطلاق وتنمية و تأهيل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 5 - تأهيل النظام الجبائي :زيادة على الحوافز الضريبية والشبه الضريبية والجمركية عليها في القانون العام الاستثمار لسنة 2001 يمكن ان يستفيد المستثمر في المزايا التالية :
 - تطبيق نسبة منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار .
 - الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار
 - تطبيق حق ثابت في مجال التسجيل بنسبة منخفضة قدرها 2% فيما يخص العقود التأسيسية والزيادات رأسمال

¹: الأخضر بن عمر و علي باللموش معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و سبل تطويرها، مرجع سبق ذكره، ص 15

- 6- انشاء بنوك متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يخص هذا النوع من البنوك في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا إلى طبيعة تمويلها تختلف إلى حد ما مع أنواع الأخرى للمؤسسات الاقتصادية وذلك لطبيعة وخاصة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 7- تأهيل المحيط الإداري بكل مكوناته : أ تأهيل كل الإدارات ذات العلاقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تتقبل بل تعمل على تطوير فكرة الاستثمار الخاص في شكل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق الأهداف الوطنية المسطرة في هذا المجال، وأن لا تعمل الإدارة بطرقها البيروقراطية لعرقلة الأهداف السياسية الوطنية محددة المعالم، ونركز هنا على الإدارة الجمركية، و الجبائية، ومركز السجل التجاري
- 8- الرعاية والاحتضان : مع ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر رئيسي في مجال التنمية الوطنية إلا أنها تعاني من مساوئ نقص التجربة في النشاط الحر في مجال التسيير ومستوى استعمال التكنولوجيات وضعف التنافسية وغياب روح الابتكار، زيادة عن ضغوطات العولمة والاتفاقية لدي نرى أنها تحتاج إلى الرعاية والاهتمام من قبل السلطات العمومية بضرورة بعث برنامج شامل لتأهيل وتطوير وتحضير هذا النوع من المؤسسات لقواعد السوق وتكييف استراتيجيتها في مجال الانتاج والتسيير الموارد، والتسويق... الخ تبعا للرشادة الاقتصادية والمعايير الدولية
- 9- وضع نظام الأولويات : يعتبر نظام الأولويات من احد اهم عناصر برنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضوء هذا يتحدد بوضوح كل من المنتجات والعمليات الاقتصادية ذات الأهمية بالنسبة للقطاع الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، وكذلك الموقع الذي يفضل إقامة الأنشطة ذات الأولوية فيه لمنحها فرص أكبر للنجاح.
- 10 – تسويق منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تنافس بنجاح في نطاق إنتاجها في سوق التصدير فضلا عن نجاحها في الأسواق المحلية إذا ما سعت الدولة إلى مساعدتها وتقديم الخدمات التسويقية لها على نحو ملائم من خلال:¹
- على مستوى السوق المحلي: تخصيص جزء مناسب من المشتريات الحكومية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اتخذت الهند مثل هذا الإجراء حيث وضعت برامج للمشروعات العمومية تستهدف ضمان توافر أسواق منتظمة لسلع التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - على السوق الخارجي: من خلال إقامة وكالات متخصصة في التصدير تتكفل بتحسين أنشطة التصدير لهذه المنتجات في الخارج.

¹: زرقين عبود، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 17، 2008، ص 258

خلاصة:

يعتبر موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واسعاً لا يمكن اختصاره بسهولة حيث يختلف مدلولها باختلاف النشاط الاقتصادي، واختلاف القطاعات داخل نفس البلد، كما أن تعريفها ومقارنتها بين الدول يعتبر مهمة معقدة، حيث أنها ليست مفهوماً مطلقاً، ولكنها مفهوم نسبي، تختلف معاييرها مزايها كما لها عيوب والكثير من الدول تستعمل من مؤشر في أن واحد، وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة خصائص أهمها تلك المتعلقة بالتعاقد من الباطن حيث تمكنها من التأكيد على الأهمية البالغة سواء على المستوى الوطني أو على المستوى العالمي وهناك عدة مشاكل وعراقيل تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسبب في فشلها تتمثل في عدم ملائمة المحيط الإداري لهذه المؤسسات وضعف نظام المعلومات والافتقار إلى التمويلات طويلة الأجل، ورغم ما يقف أمامها من تحديات، يعتبر قطاع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات التي تدفع بعجلة التنمية إلى الأمام، كما تساهم في تعزيز الصادرات إضافة إلى توفير منصب الشغل، لأجل كل هذا نجد أن هناك كثير من الدول قد خاصة تجارب في مجال ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك الجزائر التي وضعت مجموعة من السبل لتطوير هذه المؤسسات تمثلت في تسهيل الحصول على التمويلات وتأهيل المحيط الإداري بكل مكوناته، كما قامت برعاية واحتضان هذه المؤسسات ووضع نظام الأولويات.

تمهيد:

إن أي دراسة نظرية تبقى عميقة إذا لم تزود بمعطيات حقيقية ومعرفة علمية واقعية مقتبسة من دراسة تطبيقية في العمل الميداني ومن أجل مطابقة الجانب النظري مع الواقع وللتأكيد من صحة المعطيات النظرية، وللإجابة على الإشكالية اخترت أن أقوم بهذه الدراسة في إحدى نماذج المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة المطاحن الكبرى ، وهذا لمكانتها ومساهمتها في القطاع الاقتصادي، حيث تضمنت هذه الدراسة التطرق إلى:

المبحث الأول: مدخل عام لمجمع متيجي.

المبحث الثاني: مدخل عام للمطاحن الكبرى للظهرة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستمارة.

المبحث الأول: مدخل عام لمجمع متيجي

المطلب الاول: نشأة مجمع متيجي

تعتبر مؤسسة متيجي من بين المؤسسات التي حققت الزيادة في مجالات عملها، ليس فقط على مستوى المحلي بل على المستوى الوطني، لكن الحفاظ على ذلك الاداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة و مالكة السيد "حسين متيجي" الذي بدأ التفكير في ذلك وتنفيذ أول توجهاته في عام 2002 .

. كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الارتكاز عليها، وخطواتها التالية، لكن كان من صميم قناعته أن الشيء الذي بإمكانه إلا إيجاد من يتبنى ويسهر على هذه التوجهات، فحرص على أن تتوفر المؤسسة على أشخاص ذوي القدرات والمهارات فبعد مدة تمكن من استقطاب مجموعة من الأشخاص ذوي الكفاءات العالية بالإضافة الى روح مبادرة العمل الجماعي .

. أسس السيد متيجي المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه "متيجي" اذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينات في انشاء شركة لتعاملات التجارية في صناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغربية، فقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الصناعية في الجزائر وحتى في الخارج بفضل الادارة الرشيدة، وتتبع الدقيق للأسواق العالمية .

. أنشئت منذ ظهور اقتصاد الاسواق في الجزائر، و تأسست من طرف رئيس المدير العام متيجي وبدأت في أشغالها في فبراير 2002 .

المطلب الثاني : الموقع الجغرافي والاستراتيجي لمجمع متيجي

يتمركز موقع مؤسسة متيجي في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية وهي تشغل مساحة تقدر ب 5500 م².

وتمتد المناطق الجغرافية التجارية للمؤسسة في ولاية مستغانم، غليزان، وهران، تيارت، تلمسان، جلفة، الجزائر العاصمة .

المطلب الثالث : تقديم مجمع متيجي

مجموعة متيجي تخصص اليوم مجال الصناعات الغذائية وتضم اربعة شركات هي :

المطاحن الكبرى للظهرة : Grands Moulin Du Dahra

كقطب هام في الصناعة الغذائية، وظفت منذ انشاءها وسائل بشرية وتقنية هامة جعلتها اليوم من بين اكبر المطاحن في الجزائر، تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم {صلامندر} وتوظيف اكثر من مائة 100 عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية وكفاءة عالية .

. كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الاولية والملاحظة على البيئة خلال جميع عمليات تحويل القمح، اعتمادا على خبرة عدة اجيال في مجال الزراعة القمح، اعتمادا على خبرة عدة اجيال في مجال

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

الزراعة القمح، بإنتاجها المركز خاصة على الدقيق و السميد، تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من هذه المنتوجات، مع الطموح للوصول على تزعم السوق .

. مطاحن سيق: Moulins De SiG

تقع في المنطقة الصناعية لمدينة سيق وتمثل فرعا هاما لمجموعة متيجي، إذ أن قدراتها الانتاجية والتخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في سلسلة انتاج مجموعة متيجي كما تبرهن عن ذلك إمكانياتها الصناعية الهائلة والتي تتمثل في :

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل القمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم
- مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم.
- مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب، مما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكّنها من التزود بالمواد الأولية ومن تسويق منتوجاتها على الغرب الجزائري، يعمل أكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية وإلمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب ومشتقاتها.

3. الوكالة المغربية Comptoir du maghreb

الوكالة المغربية أسست هذه الوكالة منذ أكثر من عشرة سنوات عند دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، الوكالة المغربية مؤسسة استيراد وتصدير يوجد مقرها في مدينة مستغانم بالغرب الجزائري، وهي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية، الوكالة المغربية معترف بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم للتعاملات التجارية في ارتفاع مستمر، وتستخدم الوكالة المغربية عشرين شخصا من بينهم مختصون في التجارة والقانون الدولي وهي مزودة بوسائل تقنية ولوجستيكية معتبرة، مع الاقتناء لرافعة قنطاريه مع أحدث طراز لتفريغ البواخر على مستوى ميناء مستغانم، حيث برهنت الوكالة عزمها على الاستقلالية التامة في مجال أعمالها م بتطوير قدراتها إلى أقصى حد، مع رقم اعمال في تزايد، وتعد الوكالة المغربية من بين أهم الشركات للتصدير والاستيراد في المغرب العربي وحتى في إفريقيا الشمالية.

4. مصنع نشاء مغنية: AMIDONNERIE DE MAGHNIA

يقع مصنع نشاء مغنية في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري، ويعد هذا المصنع المجمع الوحيد لتحويل الذرة بالجزائر، إذ يقوم أساسا بتحويل الذرة بالطريقة الرطبة إلى المكونات التالية: النشاء، شراب الغلوكوز، الدكسترين، والمنتجات الثانوية.

- ويتربع مصنع نشاء مغنية على أكثر من 10 هـ 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل ومتخصص للغاية، تكفي المنتوجات المصنوعة بالمصنع بالحاجيات المتزايدة للصناعة المستعملة لها، وهي متوفرة عبر كامل تراب الوطني بفضل شبكة التوزيع المهيأة، وتتمثل الإمكانيات الإنتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لإنتاج النشاء، شراب الغلوكوز والدكسترين، كما توفر على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة والتي تتسع ل 12000 طن بالإضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 500 طن، ويرضي مصنع نشاء مغنية كثيرا من الزبائن ولذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الإنتاج، منذ استلام المواد الأولية (أي الذرة) حتى تسليم المنتوجات الكاملة ونظرا لأهمية منتوجات التي تساهم في تركيب عدد كبير من المواد الغذائية، تبنى فيما يخص الجودة مما جعله يمتن مكانته الرائدة في

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

ميدان تحويل الذرة في الجزائر، وتتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من أجل فحص مطابقة المواد، بالإضافة إلى تطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة .

المبحث الثاني: مدخل عام للمطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

في 23 مارس 2002 تفضل رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بفتح المؤسسة.

- المطاحن الكبرى للظهرة تشغل عدد هام من اليد العاملة المتخصصة ذات الخبرة الواسعة و معرفة مقتدرة في الميدان .

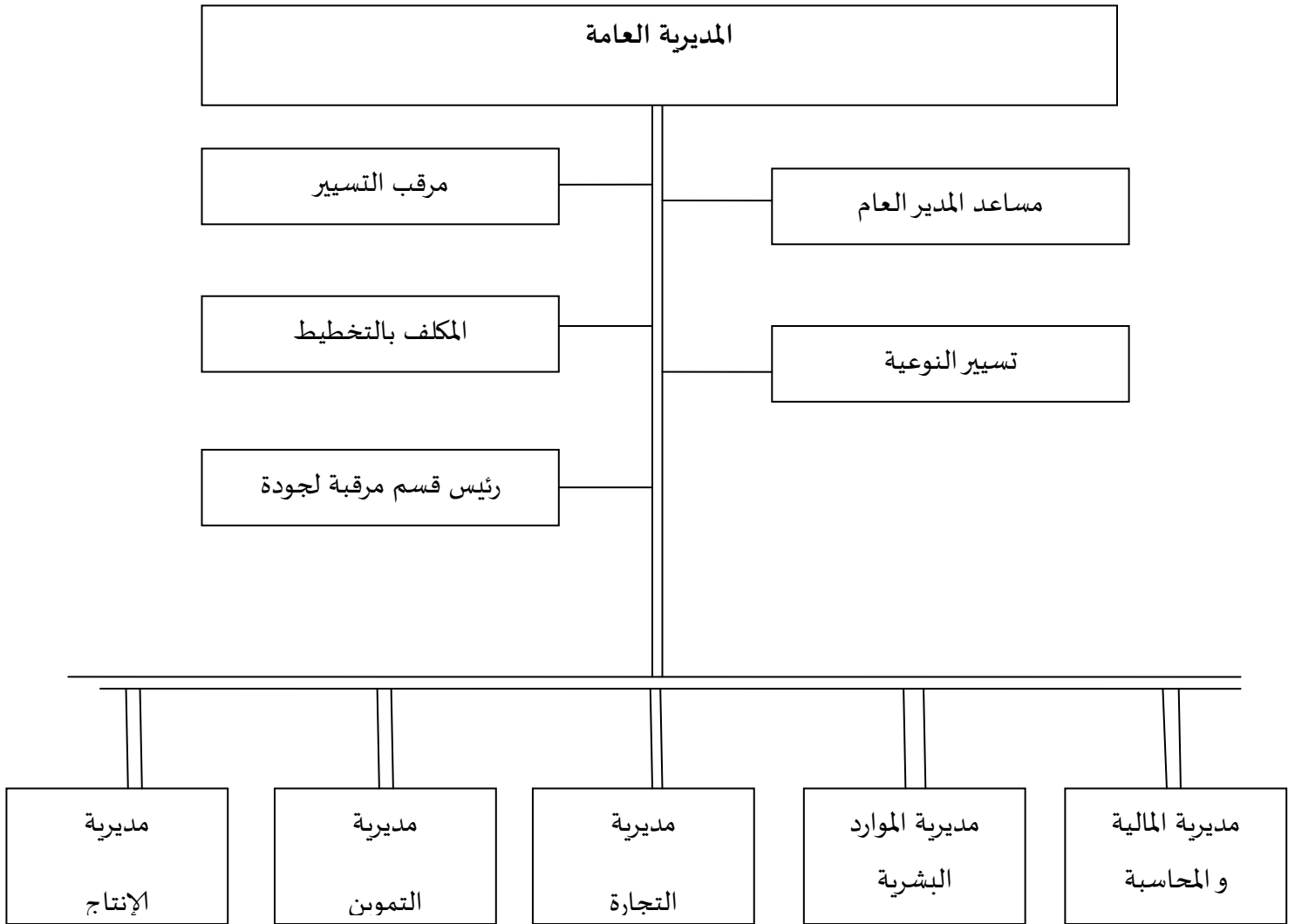
- الفريق المسير المتعدد المهام يتميز باقتدار وديناميكية.

- إن عدد عمال قد شهد ارتفاعا من 85 عاملا في 2002 إلى 150 عاملا في 2004، إلى أن وصل إلى 500 عامل في الوقت الحالي.

- ويقدر رأس مالها الاجتماعي ب 437836000000 دج.

- تقوم في نفس الوقت ببيع 08 شاحنات خلال ساعتين، وكل شاحنة لها نفس الوزن.

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المطاحن الكبرى



المصدر: مؤسسة مطاحن الكبرى للظهرة مستغانم

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة متيجي يتكون من مصالح التي تحتاجها صناعة الحبوب، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدنا في هذه الدراسة بإيجاز في النقاط التالية:

• المديرية العامة:

تقوم الوظيفة على مراقبة نشاط وأعمال المؤسسة عن طريق التسيير والتنظيم المحكم في جميع مديريات المؤسسة تتضمن:

• مدير عام:

هو المسؤول الأول للمؤسسة، يلعب عدة ادوار لتحقيق نتائج مقبولة مهما كانت أعماله محددة ينظم وينسق ويراقب سير العمل في المؤسسة ويشرف فنيا وإداريا على مرؤوسيه، يحدد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تنسيق الأعمال في الإدارات المختلفة.

• مساعد مدير عام:

هو الذي ينوب عن المدير الاول في كثير من المسائل والاجراءات القانونية التي تتطلب توقيعا معتمدا بواجبات المدير العام في حال غيابه وتقديم الدعم في مجال خدمة المستفيدين.

• مديرية الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري بمعنى آخر كل العلاقات التي يمكن ان تربط العمال فيما بينهم من جهة (مهما كانت وظيفة العامل ومهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة) وبالمؤسسة من جهة أخرى وعلى هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية على ما يلي:

- ضمان سياسة التشغيل
 - التكوين.
 - التغيب ومحاولة الحد منه.
 - الذهاب.
 - تسيير القضايا الاجتماعية والعامه.
 - تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.
- ### • مديرية التجارة:

ويمكن حصرها هذه الوظيفة في:

ا- مصلحة النقل: وهي مكلفة ب:

- ضمان وسائل التفريغ للبيضاة المستقبلية
- تنظيم وتنفيذ خطة التوزيع والنقل
- تسيير حظيرة السيارات
- استغلال والحفاظ على حظيرة السيارات

ب - مصلحة البيع والشحن: وهي مكلفة ب:

- الفواتير

- مراقبة التسليم

ج - مديرية التموين: وهي مكلفة ب:

- وضع برنامج التموين حسب حالات الانتاج
- تنفيذ برنامج توزيع الحصص والتخزين
- شراء المواد المستعملة في عملية الانتاج وقطع الغيار
- تقديم معلومات حسب وقت وصول الطلابيات وكمياتها وجودتها
- مديرية الانتاج: وتقوم بما يلي:
 - استغلال وسائل الانتاج البشرية والمادية
 - متابعة يومية للمنتجات مع ادخال بعض التغيرات الاساسية إذ دعت الضرورة إلى ذلك
 - الحفاظ على السير الدائم لوسائل الانتاج
 - تحسين الانتاج و الانتاجية
 - توزيع المنتجات
 - دراسة و بحث امكانية إدخال منتجات جديدة
- وظيفة الصيانة:

لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الانتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم ب:

- صيانة وسائل الانتاج لضمان استمرارية العمل
- ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها
- القيام بالدراسات التقنية
- متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع
- مديرية المحاسبة المالية:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الاساسية وذلك للدور الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات الانتاجية، وتقوم هذه الدائرة بالنشاطات التالية:

- تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي والاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة المخطط المالي.
- تأمين الحفاظ على التموين الضروري لتحقيق الاهداف المسطرة في اطار نمو الوحدة و تسيير عقود القروض.
- تأمين و اصدار الاجراءات المالية والمحاسبية .
- تأمين مراقبة التحليل و رصد حسابات النتائج و الميزانيات.
- تأمين إعداد ملفات الاسعار.
- تحافظ عملية الجرد لنهاية السنة.

- ضمان تسيير الموارد البشرية.

● وظيفة مراقبة التسيير: مكلفة ب:

- المراقبة والتأكد من مدى صحة ودقة معطيات التسيير المتعلقة بالوحدة.
- معالجة المعلومات المصادرة من مجموع وظائف الوحدة.
- تقسيم دوري للمنجزات مقارنة بما خطط له.
- تحديد النتائج ومراقبة الأنشطة.
- مراقبة طرق الحسابات.
- مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.

● وظيفة مراقبة الجودة والنوعية: مكلفة ب:

- تحليل المواد الأولية عند استقبالها و بعد تخزينها.
- متابعة عمل معاينة المواد الأولية.
- تحليل التكاليف المتعلقة بها.
- تركيز المواد الأولية و المواد الاستهلاكية.
- مراقبة المنتجات الثانوية.
- مسؤولية مراقبة الجودة و تسيير المنتجات.
- مراقبة الانتاج.
- تقييم الحاجات من المواد المستهلكة .
- تحليل المواد الكيميائية المستعملة.
- مراقبة معايير الانتاج والتكنولوجيا المستعملة وعملية البحث.

● وظيفة التخطيط:

تهتم الاستراتيجية والسياسات المستقبلية وعملية البحث.

المطلب الثالث: منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة وجودتها.

أولاً: منتوجاتها:

وتتمثل هذه المنتوجات فيما يلي:

1. دقيق الخبز للخبازين: إذا كانت جميع أنواع الدقيق مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى، فإن دقيق الخبز يستوحى اسمه من أهليته لإعطاء خبز جيد في ظروف عادية للعمل والمردودية، إن الدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء صنعه.
2. دقيق البسكويت: يستوحى اسم دقيق البسكويت من أهليته، إعطاء بسكويت لذيذ وجميل في ظروف عادية العمل والمردودية.

3. الدقيق الرفيع: هو دقيق خضع للمراقبة و تصفية كاملة خلال تصنيعه.
4. السميد الرفيع الخشن: ينتج بطحن القمح الصلب وتنقيته بواسطة نخال من شوائب النخالة وهنا كذلك نلاحظ جودة المنتج و نقاوته، فالسميد الرفيع الخشن خال من الشوائب؟
5. السميد الرفيع الدقيق: ينتج بنفس الطريقة التي تستعمل في انتاج السميد الرفيع الخشن باستعمال منخل أكثر رقة وهو سميد ذو جودة عالية ومزايا غذائية متنوعة .
- السميد العادي: يظهر السميد العادي ميزة عالية للنقاوة خالي من كل الشوائب6
- 7-السميد العادي (الصنف الاول):هو ذو جودة صحية و خالي من الشوائب
- 8-رواسب المطاحن : النخالة مستخرجة من طحن القمح النخالة متفرغة اساسا من اغلفة حبة القمح و تحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الاساس البروتيني و اغلفة حبة القمح غنية بالمواد المعدنية و نسب عالية من المواد البروتينية و الذهنية و تحتوي كذلك على الصيغ الذي يعطي للحب لونه الخاص و تحتوي كذلك على كميات معتبرة من الفيتامينات و النخالة المنتجات في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب و تستجيب للمقاييس(2000-9001)مقياس المخبزة الحديثة 3511.

ثانيا:الجودة و النوعية:

بفضل سياسة بيئية متطورة بعناية ،تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائنهم منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي و المظهر البيولوجي ،المميزات الغذائية الخ.....وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق و السميد ،و تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي نعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية تحترم البيئة، و مسعى الإتقان هذا يفسر دور المورد البشري الذي يصهر على منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة.

عمليات آلية و مراقبة عالية لضمان الجودة نظرا لتنوع المنتج ،المنتجات النهائية توضع في الختام في اهتراءين تبقى بعض الوقت(بالخصوص الدقيق) ثم تعبأ داخل أكياس مختلفة الأنواع و الأحجام ،ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.

المبحث الثالث: الدراسة التجريبية

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لكل دراسة او بحث علمي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث و يكيّفها للمنهج الذي يستخدمه ،ويحاول أن يلجأ إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها وليصل على القدر الكافي من المعلومات و معطيات التي تفيدنا فيموضوع بحثنا، وإضافة إلى المصادر والمراجع العربية والأجنبية اعتمدنا على كل من المقابلة، التقارير، الإحصائيات والاستبيان.¹

¹: المقابلة: تعرف على أنها محادثة موجهة يقوم بها الباحث مع المبحوث بغرض الحصول على معلومات لتوظيفها في البحث العلمي أو الاستعانة بها في عملية التشخيص، كما أنها تعد من أكثر الوسائل المستعملة لجمع المعلومات شيوعا وفعالية للحصول على البيانات الضرورية في أي بحث. الاستبيان: يعرف الاستبيان على انه وسيلة مستعملة لجمع المعلومات وأداة من أدوات الحصول على الحقائق والبيانات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ،وتكون هذه الأسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من الجانب النظري للدراسة قمنا بإعداد الأسئلة وبإشراف من الأستاذ المؤطر و من ثم صياغة الاستبيان وصولا إلى التصميم النهائي. - كما كانت الأسئلة مرتبطة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل أو تسلم إلى الأفراد اللذين تم اختيارهم لموضوع البحث ليقوم بتسجيل إجابتهم على الأسئلة الواردة وإعادتها للباحث والتي تخدم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقه ويشترط أن تكون واضحة. - الأسئلة المغلقة: وتكون الإجابة فيها بين نعم أو لا مثلا -الأسئلة نصف مغلقة: هي أسئلة مقيدة لكن باستطاعة المجيب إعطاء الرأي أو تقييم الإجابة ويتكون الاستبيان إضافة إلى بيانات شخصية دون ذكر الاسم و اللقب - تفرغ الاستمارة: يعد جمع الاستمارات وهذا بحساب عدد التكرارات والاجوبة الخاصة بكل سؤال. - تحليل النتائج: بعد تدوين النتائج في الجداول انتقلنا الى تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ الاستمارات ،وكذلك اعطاء تفسيرات لهذه النتائج المحصل عليها.

المطلب الثاني:مجالات الدراسة: حدود الدراسة

- المجال البشري: اشتمل هذا البحث ل على مجموعة موظفين المقدرب 35فرد من مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة التابع عل متيجي ،مع العلم انه لم يأخذ بعين الاعتبار عامل الجنس او الأقدمية وعلى العكس بالنسبة لعامل المؤهل العلمي
- المجال المكاني:أقيم البحث بولاية مستغانم وبالضبط في المطاحن الكبرى للظهرة التابع لمجمع متيجي بجي صلامندر,حيث تعتبر من أهم فروع مجمع متيجي
- المجال الزمني:انطلقت الدراسة منذ نهاية شهر مارس 2017حيث شرع في صياغة الاستبيان .وبعد الوصول الى الشكل النهائي للاستبيان ثم توزيع 30استمارة بتاريخ 2017/04/24وتم استرجاع24 استمارة بتاريخ2017/05/02 ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها وتحليلها
- الدراسات الاحصائية:ان الهدف من استعمال المعالجة الاحصائية هو جمع المعطيات الاحصائية وتحليلها بغرض تحويلها الى مؤشرات كمية ذات دلالة عملية يسهل تفسيرها والحكم عليها ،و تختلف الخطة الاحصائية ،باختلاف نوع المشكلة المدروسة ،وعلى هذا الاساس اعتمد الطلب قانون النسبة المئوية

$$\text{قانون النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستمارة:

لقد تمحورت الأسئلة حول:

- معلومات شخصية عن المختبر وكذا مدى استعمال التكنولوجيا.
- أسئلة حول خزن المعرفة.
- أسئلة حول توزيع المعرفة.
- أسئلة حول تطبيق إدارة المعرفة.
- جدول نتائج الاستمارة:

الجدول (06) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في المؤسسة

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
24	30	المطاحن الكبرى للظهرة

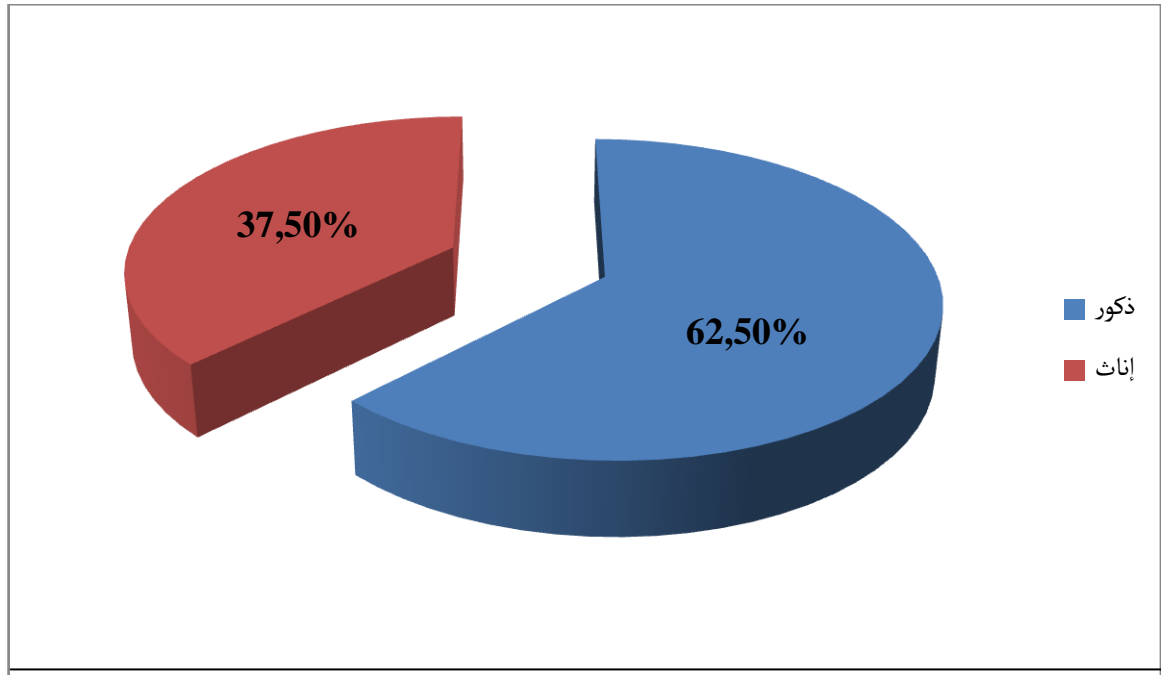
عينة الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة قدمنا على اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة (مجموعة متيجي)، المؤسسة تحوي مجموعة متداخلة من الوسائل المادية، المالية والبشرية، كما أن المورد البشري يتوزع داخل المؤسسة بين المصالح والأقسام وذلك حسب التخصصات المسطرة وبالتالي الفئة التي تم اختيارها لخدمة أهداف البحث هي مجموعة متباينة من كل التخصصات وقد تم اعتبار هذه الفئة عينة الدراسة عينة عشوائية تم استجوابها عن طريق الاستبيان.

أ/ الجدول رقم (07) والخاص بالجنس

النسبة	العدد	الجنس
62,5	15	ذكور
37,5	09	إناث

الشكل رقم (05): النسب المئوية للجنس



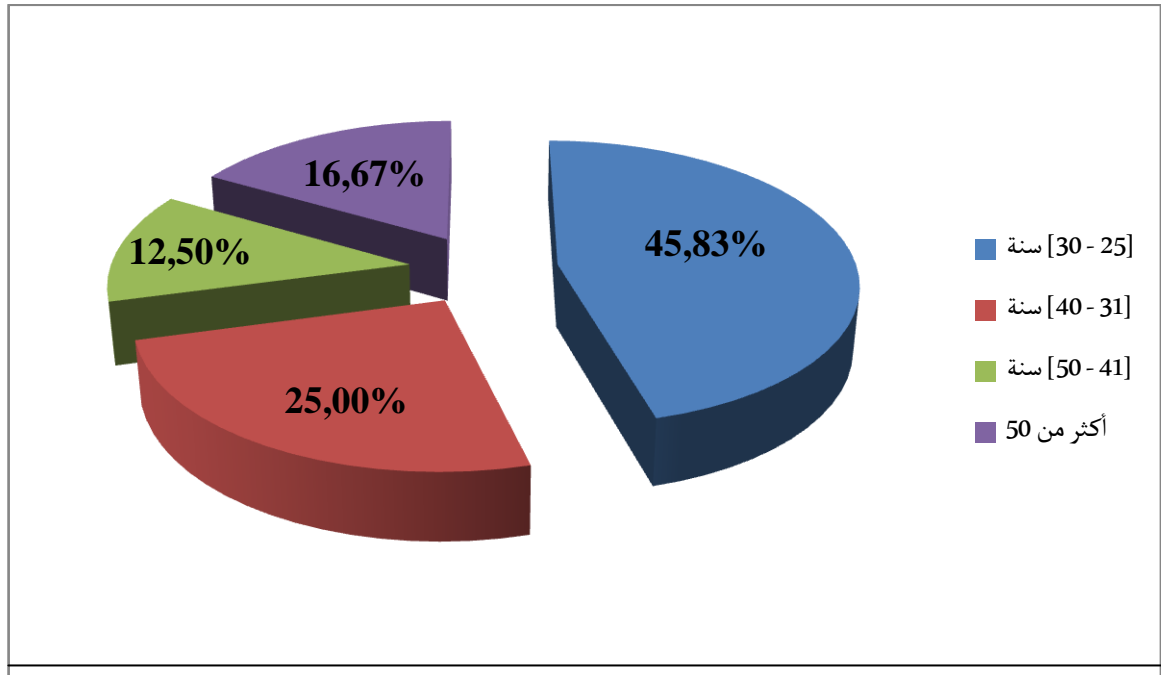
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الشكل (05) أن عدد الذكور بلغ 62,5 % وعدد الإناث بلغ 37,5 % من إجمالي عينة الدراسة أي يغلب عليها الطابع الذكري وهذه النسبة تدل على تفوق الذكور من حيث التوظيف لما يتميزون به من خبرات وقدرات واستقرار أكثر وحرية في التنقل تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل.

ب/ الجدول رقم (08) الخاص بالفئة العمرية

الفئة	العدد	النسبة
سنة [30 - 25]	11	45,83
سنة [40 - 31]	6	25
سنة [50 - 41]	3	12,5
أكثر من 50	4	16,67

الشكل رقم (06): النسب المئوية للفئة العمرية



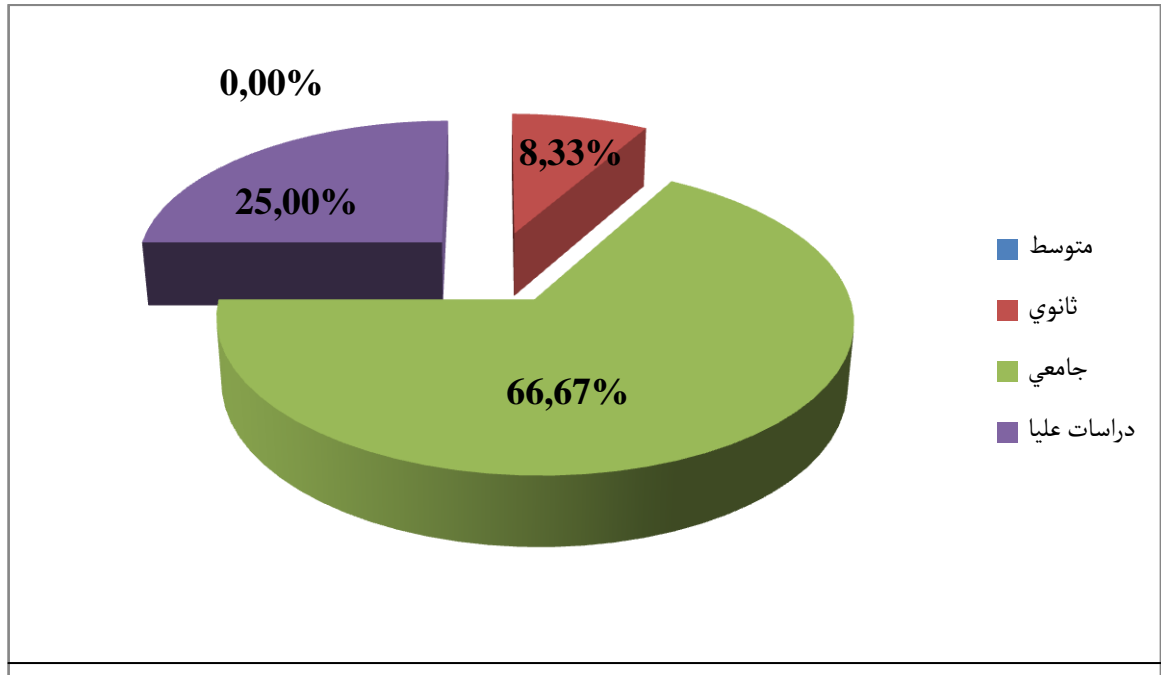
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

قسمنا الفئة العمرية [30 - 25] سنة، [40 - 31] سنة، [50 - 41] سنة، أكثر من 50 سنة. ونلاحظ أن هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستجوبين وهو ما يعني أن العينة التي تم اختيارها تتكون بنسبة كبيرة من الشباب، إذ نجد في المرتبة الأولى الفئة [30 - 25] سنة بنسبة 45,83 % ثم نجد الفئة [40 - 31] سنة بنسبة 25 % لنجد في المرتبة الثالثة الفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 16,67 %، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية [50 - 41] سنة بنسبة 12,5 %. ومن خلال النتائج نجد أن المؤسسة تضم أغلبية شبانية قادرة على العمل وهي نشيطة ومتحمسة.

ج/ الجدول رقم (09) الخاص بالمؤهل الدراسي

الفئة	العدد	النسبة
متوسط	/	/
ثانوي	2	8,33
جامعي	16	66,67
دراسات عليا	6	25

الشكل رقم (07): النسب المئوية للفئة العمرية



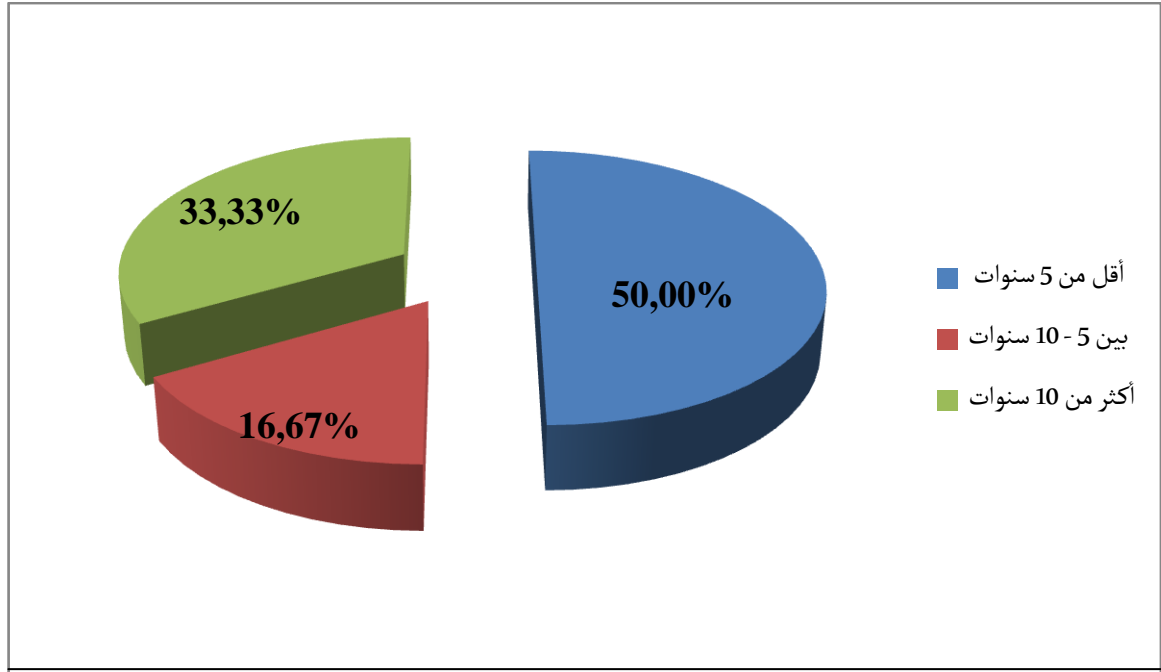
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن معظم عمال عينة الدراسة من خريجي الجامعات وقد بلغت نسبة 66,67 % وبذلك تكون النسبة الأكبر وتليها في المرتبة الثانية الدراسات العليا بنسبة 25 % وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى نشاط المؤسسة الذي يفض عليها تواجد أفراد ذوي كفاءة عالية، وتبين لنا إستراتيجية المؤسسة لجلب رأس مال بشري مميز يقوم على الجهد الفكري أكثر من العمل التنفيذي وهي من بين أسس إدارة المعرفة واستراتيجياتها لدعم نمو المؤسسة وفي المرتبة الأخيرة المستوى الثانوي وبلغت نسبته 8,33 %.

د/ الجدول رقم (10) الخاص بالخبرة

الفئة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	50
بين 5 - 10 سنوات	04	16,67
أكثر من 10 سنوات	08	33,33

الشكل رقم (08): النسب المئوية للخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

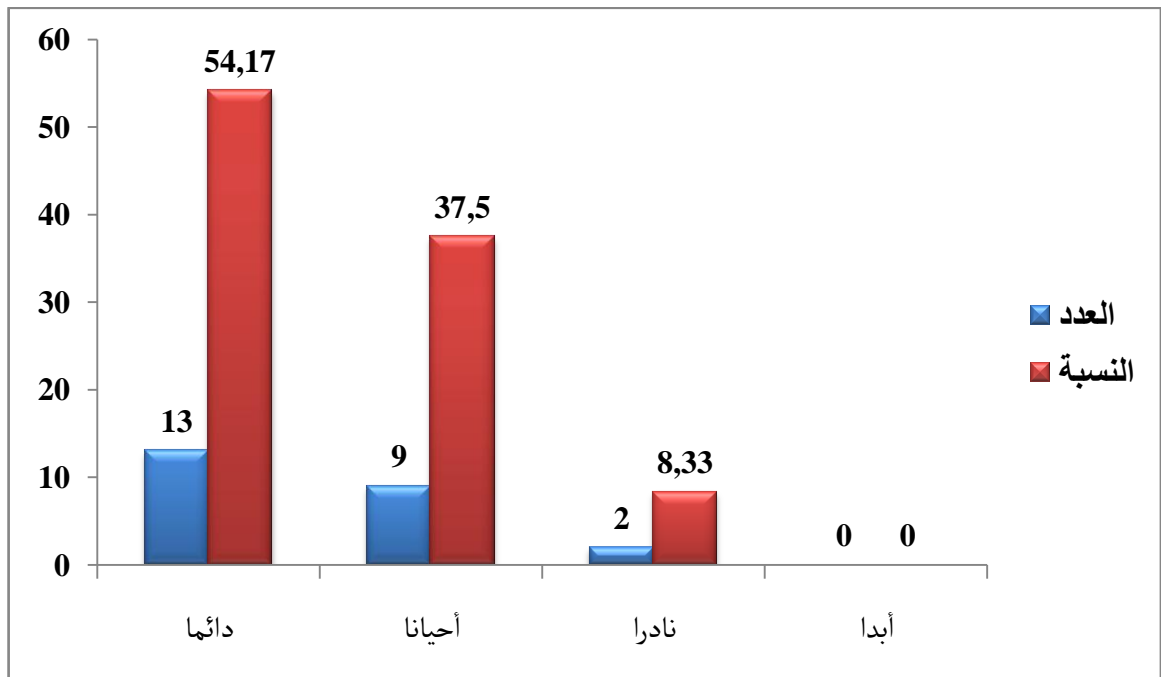
نلاحظ من خلال الشكل أن الخبرة توزعت بين العمال أقل من 05 سنوات بنسبة 50 % وبين العمال ذوي خبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 16,67 % وبين العمال ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة تقدر بـ % 33,33 وهذا مؤشر على أن هناك تراكم للخبرات لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي إضافة إلى التأكيد على سياسة التوظيف التي تعتمد على الخبرة اللازمة ومنه نستنتج أن العمال ذوي خبرات وكفاءات عالية.

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظفرة

الجدول رقم(11):الخاص بالسؤال: هل يقوم العمال بتقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم؟

درجات الإجابة								العبارات
أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 05
00	00	8,33	02	37,5	09	54,17	13	

الشكل رقم (09): هل يقوم العمال بتقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم ؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

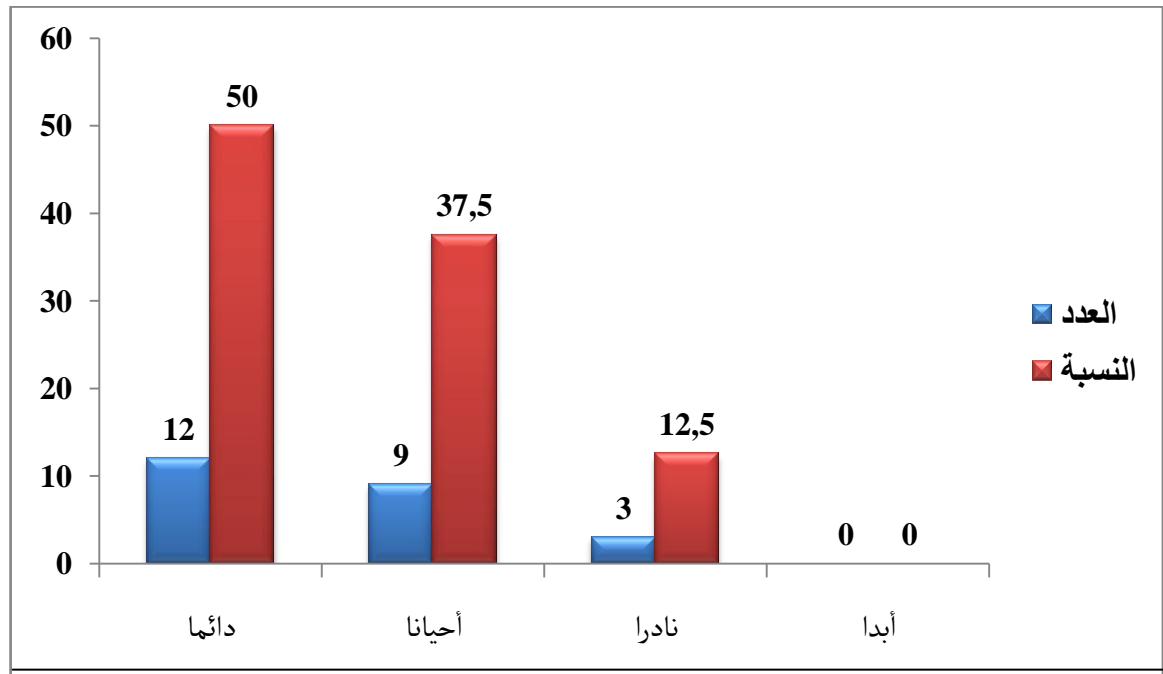
نلاحظ في الجدول من خلال النسب المئوية أن المناخ داخل المؤسسة يشجع على تقاسم المعلومات والتشارك في المعرفة بين الزملاء بنسبة تقدر بـ 54,17 % بحيث تؤيد هذه الفئة فكرة أن العمال يتقاسمون المعلومات والمهارات فيما بينهم دائما، في حين أجابت فئة أخرى بنسبة 37,5 % على أن تقاسم المعلومات والمهارات بين العمال أحيانا، وهناك فئة قليلة بنسبة 8,33 % ترى أنه نادرا ما يقوم العمال بتقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم.

ومنه نستنتج أن التشارك في المعرفة وتقاسم المعلومات بين أفراد المؤسسة تسهل عملية نشر المعرفة وتدل على مستوى تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة وأن هناك بوادر توليد المعرفة وتطوير رأس مالها الفكري بتقاسم المعرفة بين العمال وهو ما يحقق إحدى عمليات إدارة المعرفة، كما أن أغلب الإجابات تدل على حرص المسؤولين على انتقال المهارات والمعارف الجدد أما عن الإجابات نادرا فهي معدومة.

الجدول رقم (12) الخاص بالسؤال: هل يساعد العمال القدامى الجدد في كيفية القيام بالعمل؟

درجات الإجابة								العبارات
أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 06
00	00	12,5	03	37,5	09	50	12	

الشكل رقم (10): هل يقوم العمال بتقاسم المعلومات والمهارات فيما بينهم ؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

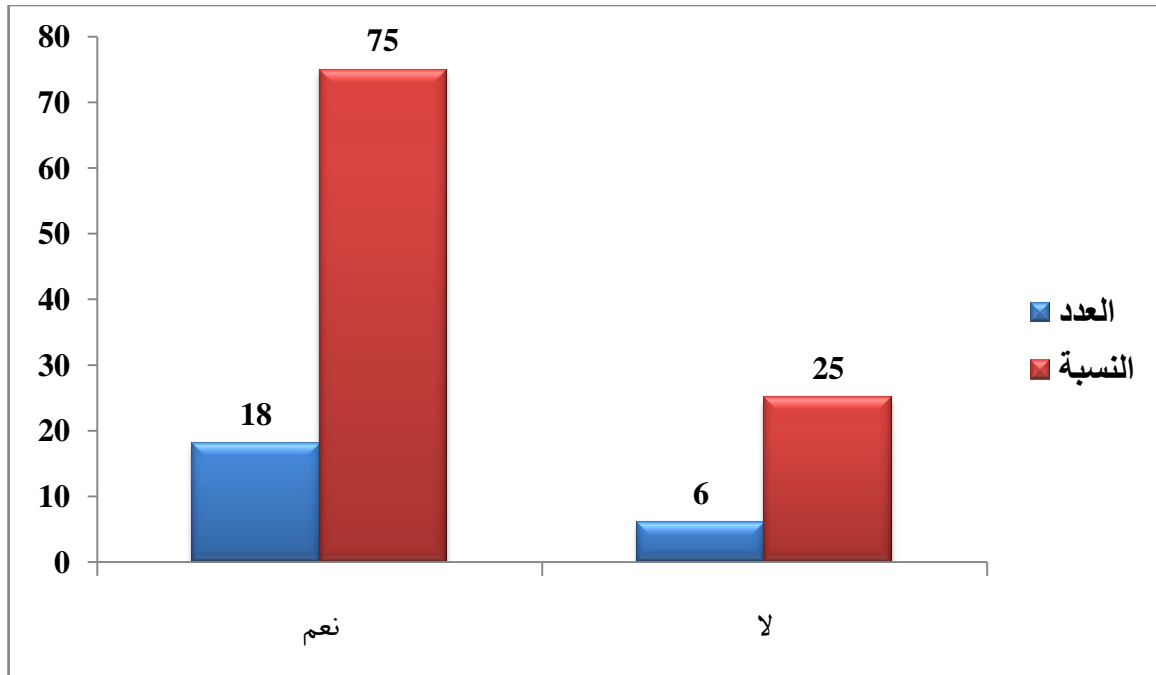
نلاحظ من خلال الجدول أن العمال القدامى يساعدون العمال الجدد في كيفية القيام بالعمل فكانت الإجابات بنسبة 37,5% الإجابة بأحيانا، و12,5% الإجابة بنادرا.

ومنه نستنتج أن العمال القدامى يتحملون مسؤوليات تعليم المال الجدد في حين أن البعض يرى عكس ذلك وهذا سلبي للمؤسسة رغم قلة نسبته، فتعليم القدامى للجدد يعني استمرارية العمل في المؤسسة وريح الوقت في العمل وذلك من خلال تقاسم المهام فيما بينهم وبالتالي خلق جو أخوي في العمل لتفادي وقوع المشاكل.

الجدول رقم (13) الخاص بالسؤال: هل توفر لكم المؤسسة فرصة للحصول على المعارف؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 07
25	06	75	18	

الشكل رقم (11): هل توفر لكم المؤسسة فرصة للحصول على المعارف؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

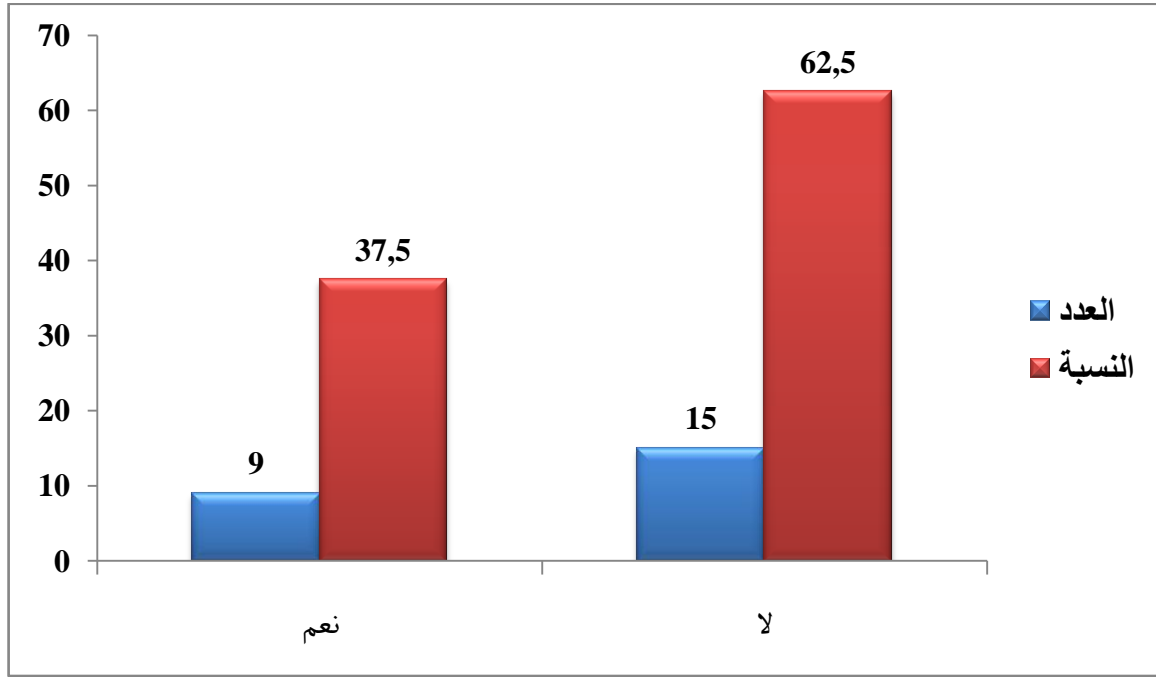
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الإجابات لعينة الدراسة ترى بأن مؤسستهم توفر فرص للحصول على المعرفة حيث بلغت نسبة المجيبين بنعم 75 % وهي نسبة جيدة بحيث نستنتج بأن المؤسسة تهتم بتنمية رأس مالها الفكري بتوفير فرص للحصول على المعارف وذلك من خلال اجتماعات تعقد حول كل ما يخص القوانين الجديدة، التسيير، التكنولوجيا، التكوين إضافة إلى الملتقيات العلمية في الكثير من التخصصات وكل هذا من شأنه أن يدعم عملية توليد المعرفة داخل المؤسسة.

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظفرة

الجدول رقم (13) الخاص بالسؤال: هل يكافئ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة جديدة أو فكرة جديدة لتحسين الأداء في المؤسسة؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 08
62,5	15	37,5	09	

الشكل رقم (12): هل يكافئ في المؤسسة كل من يقوم بابتكار طريقة جديدة أو فكرة جديدة لتحسين الأداء في المؤسسة؟



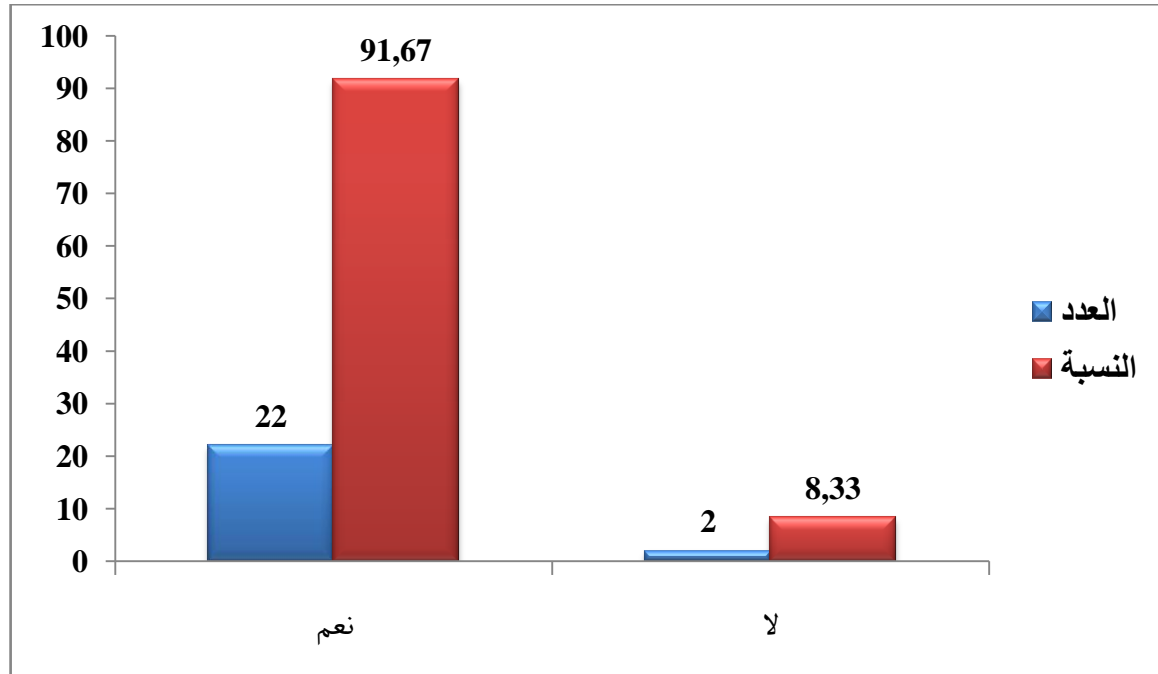
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة من عينة الدراسة المجيبين بـ "لا" قد بلغت 62,5% مما تؤكد أنهم لا يتلون مكافآت ولا يحفز من يأتي بفكرة جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة، أما الذين أقرروا أن الإدارة تكافئ كل من يأتي بفكرة جديدة بلغت نسبتهم 37,5% أما عن نوع المكافآت فتختلف من معنوية إلى مادية ولقد كان الهدف من هذا السؤال معرفة مدى اهتمام مسيري المؤسسة بالإبداع والابتكار وهل يحفز الموظف على ذلك أم لا، وهذا ما تأكد.

الجدول رقم (14) الخاص بالسؤال: هل تستعملون تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية العمل؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 09
08,33	02	91,67	22	

هل تستعملون تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تنمية العمل؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

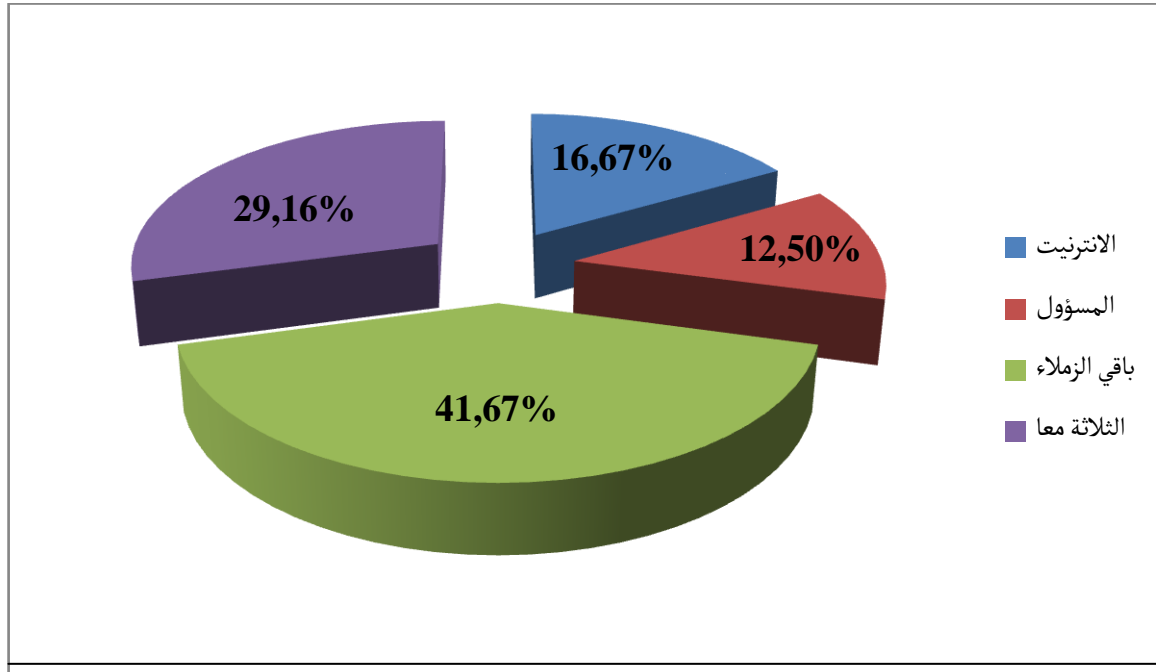
يتضح من خلال الجدول أعلاه أنه نسبة 91,67% من عينة الدراسة ترى أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساهم في تنمية العمل الجماعي وتساعد على تبادل المعرفة والمعلومات والاتصال بأسرع وقت ومهما كانت المسافة وأنها أحسن طريقة لتطوير العمل الجماعي وتبادل المعارف.

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظفرة

الجدول رقم (15) الخاص بالسؤال: عندما تحتاج إلى معرفة معلومة تتعلق بعملك أين تبحث عنها؟

الفئة	العدد	النسبة
الانترنت	04	16,67
المسؤول	03	12,5
باقي الزملاء	10	41,67
الثلاثة معا	07	29,16

الشكل رقم (14): عندما تحتاج إلى معرفة معلومة تتعلق بعملك أين تبحث عنها؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه يتم اللجوء إلى باقي الزملاء بحيث تم الحصول على أكبر نسبة تقديرياً 41,6% يفضل اللجوء إلى استعمال كافة الطرق بحيث بلغت النسبة 29,16% وتليها اللجوء إلى الأنترنت بنسبة 16,67% والمسؤول بنسبة 12,5% وهذه النسب تؤكد النتائج السابقة المحصل عليها في مجال تقاسم المعلومات ونقل الخبرات من العمال القدامى إلى الجدد وهنا يتضح لنا جلياً طريقة حل المشاكل بشكل جماعي وتبادل المعارف والخبرات.

ومنه نستنتج أن التعامل مع الزملاء هي طريقة فعالة وناجحة تعمل على تحويل المعرفة الكامنة إلى المعرفة الصريحة قد تعتبر نتيجة إيجابية وسلبية في نفس الوقت، فالإيجابية تمثلت في ثقافة تشارك الأفراد في

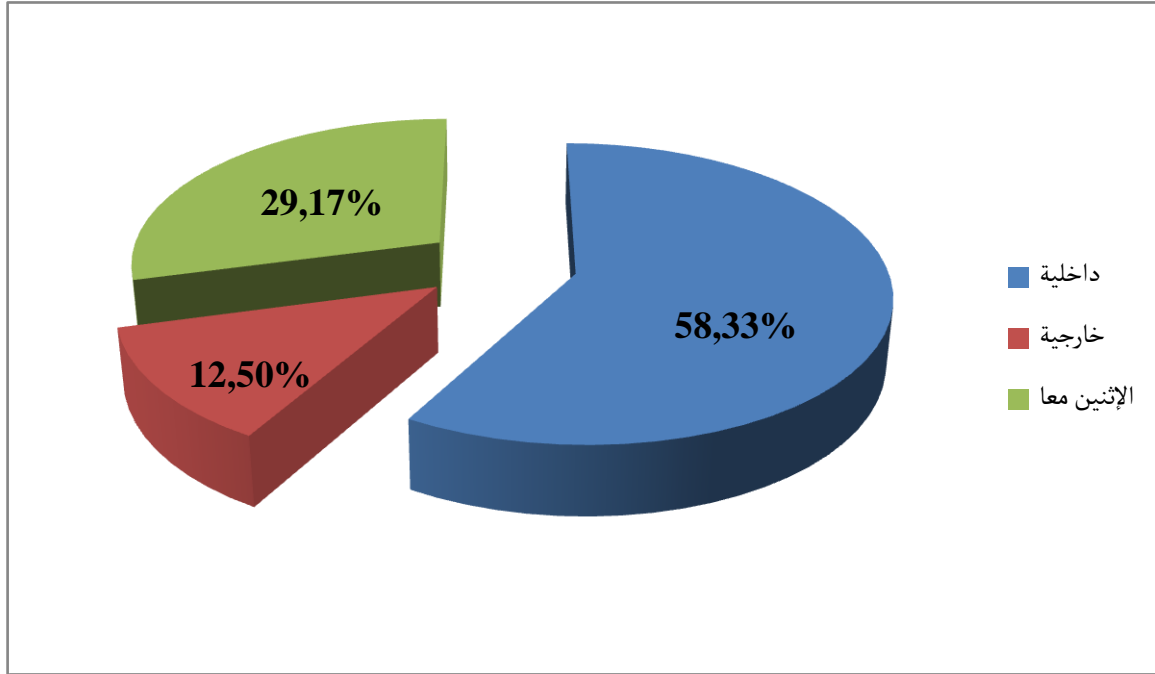
الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظفرة

المعرفة والخبرات، أما السلبية فتمثلت في اللجوء إلى الطريقة التقليدية لعدم توفر الكفاءة اللازمة لاستعمال التكنولوجيا.

الجدول رقم (16) الخاص بالسؤال: ما هي مصادر المعرفة التي يتم الاعتماد عليها بكثرة؟

الفئة	العدد	النسبة
الكمبيوتر	14	58,33
الورق	03	12,5
الاثنين معا	07	29,17

الشكل رقم (15): النسب المئوية الخاصة بالسؤال: ما هي مصادر المعرفة التي يتم الاعتماد عليها بكثرة؟



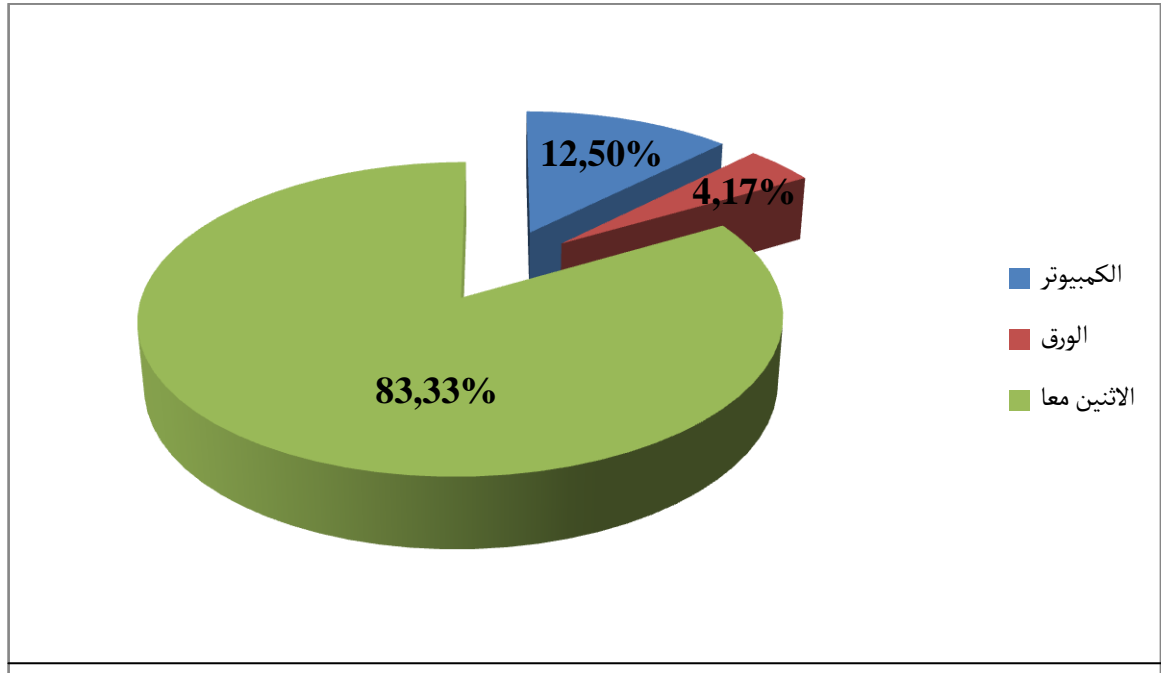
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 58,33% من الموظفين يعتمدون على مصادر المعرفة الداخلية، ونسبة 12,5% منهم يعتمدون على المصادر الخارجية في حين تقوم نسبة 29,17% يعتمدون على الاثنين معا (داخلية وخارجية)، وهنا نستنتج أهمية المصادر الداخلية التي تشمل خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات.

الجدول رقم (17) الخاص بالسؤال: أين تخزن المعلومات؟

الفئة	العدد	النسبة
الكمبيوتر	03	12,5
الورق	01	04,17
الاثنين معا	20	83,33

الشكل رقم (16): عندما تحتاج إلى معرفة معلومة تتعلق بعملك أين تبحث عنها؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

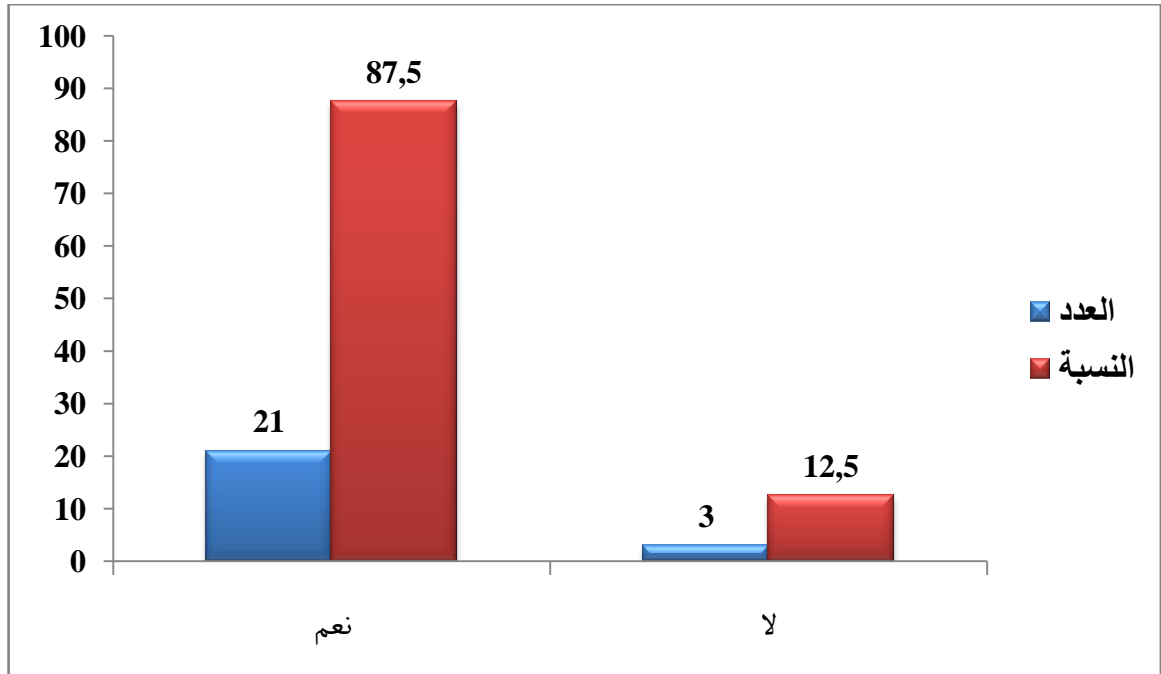
في هذا السؤال نلاحظ أن نسبة 83,33 % من الموظفين يخزنون المعلومات في كل من الكمبيوتر والورق معا ونسبة 12,5 % يخزنون المعلومات في الكمبيوتر في حين تعتمد نسبة 4,17 % تخزين المعلومات على الورق. وأثبتت هذه النتيجة الاستعمال الشامل للتكنولوجيا في عملية التخزين لما لها من أهمية كبيرة في التخفيض من كميات الورق وتوفير الوقت أثناء البحث عن الملفات ولكن هذا لا يمنع استعمال الورق في حالة الاحتياط عند تعطل أجهزة الكمبيوتر، خاصة المعرفة أو المعلومة الهامة التي تشكل الأرشيف.

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظفرة

الجدول رقم (18) الخاص بالسؤال: هل يستفيد عمال المؤسسة من التدريب عندما يحتاجونه؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 13
12,5	3	87,5	21	

الشكل رقم (17): هل يستفيد عمال المؤسسة من التدريب عندما يحتاجونه؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

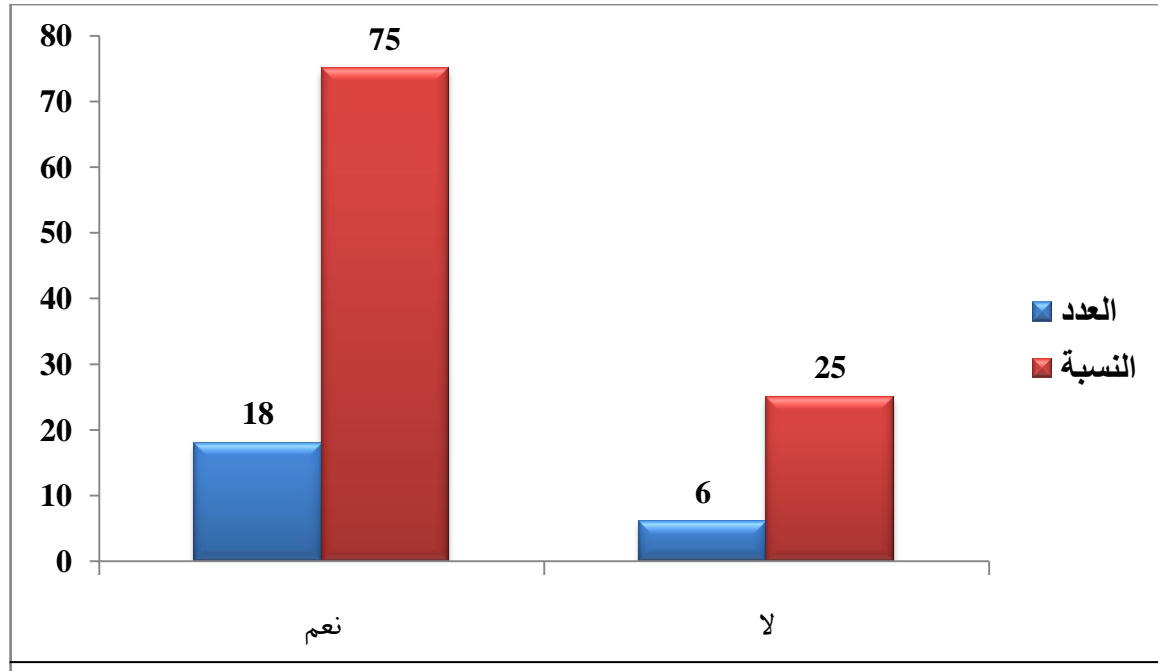
تمثل نسبة الإجابة بنعم 87,5% من عينة الدراسة تقر بأن المؤسسة تقيم دورات تدريبية قائمة على أساس تبادل الخبرات بين الموظفين وإتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها، كذلك فإن أي برنامج تدريبي لا يغفل الجوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك فإن برنامج إدارة رأس المال الفكري يركز على ضرورة استثمار خبرات زمهارات الموظفين في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين ويجعلهم موردا متواصلًا من حيث العطاء والفاعلية الإدارية.

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظفرة

الجدول رقم (19) الخاص بالسؤال: هل تدرك المؤسسة بأن تطبيقها لنظرية إدارة المعرفة هو أحد الميزات التنافسية؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 13
25	6	75	18	

الشكل رقم (18): هل تدرك المؤسسة بأن تطبيقها لنظرية إدارة المعرفة هو أحد الميزات التنافسية؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

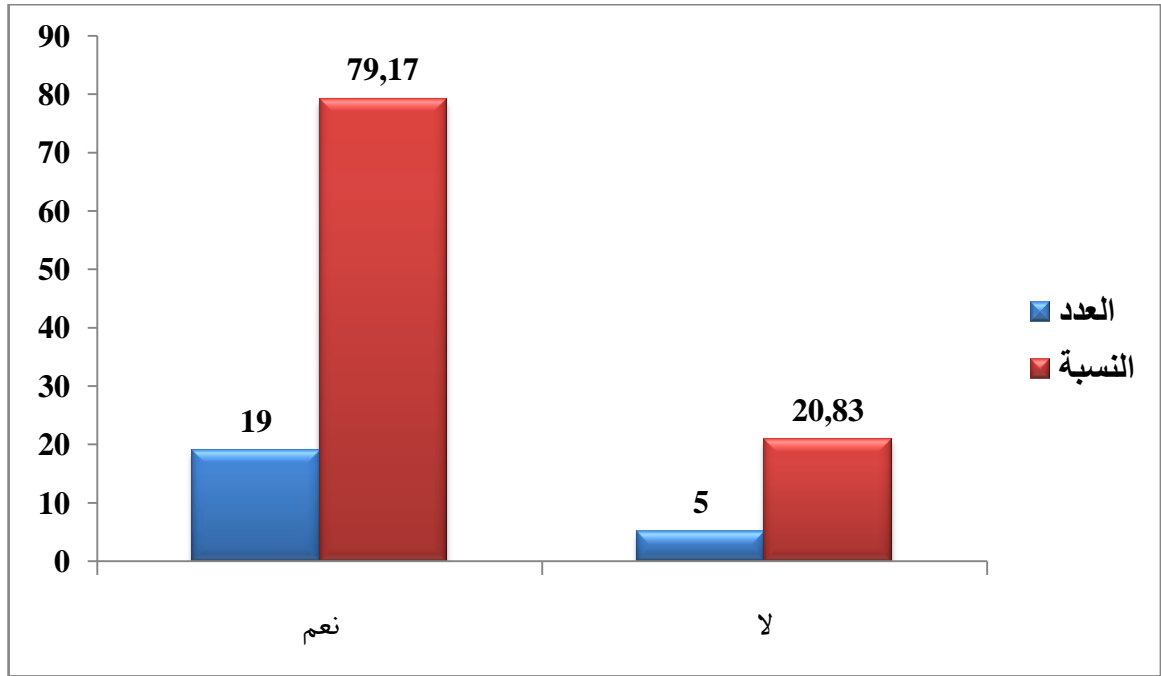
يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة من عينة الدراسة المجيبين بـ "نعم" قد بلغت 75% مما يؤكد أن المؤسسة تستثمر في رأس المال البشري وهذا من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي يفرضها الاقتصاد الجديد من أجل مواجهة حدة المنافسة المتنامية في ظلها، وبالتالي فإن التصرف المناسب من قبل المؤسسة هو التركيز على تطبيق نظرة إدارة المعرفة التي تدفع بالمنظمة إلى تحسين تنافسيتها.

الفصل الثالث دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للظفرة

الجدول رقم (20) الخاص بالسؤال: في حال الحصول على معارف جديدة هل يتم تطبيقها؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 13
20,83	05	79,17	19	

الشكل رقم (19): في حال الحصول على معارف جديدة هل يتم تطبيقها؟



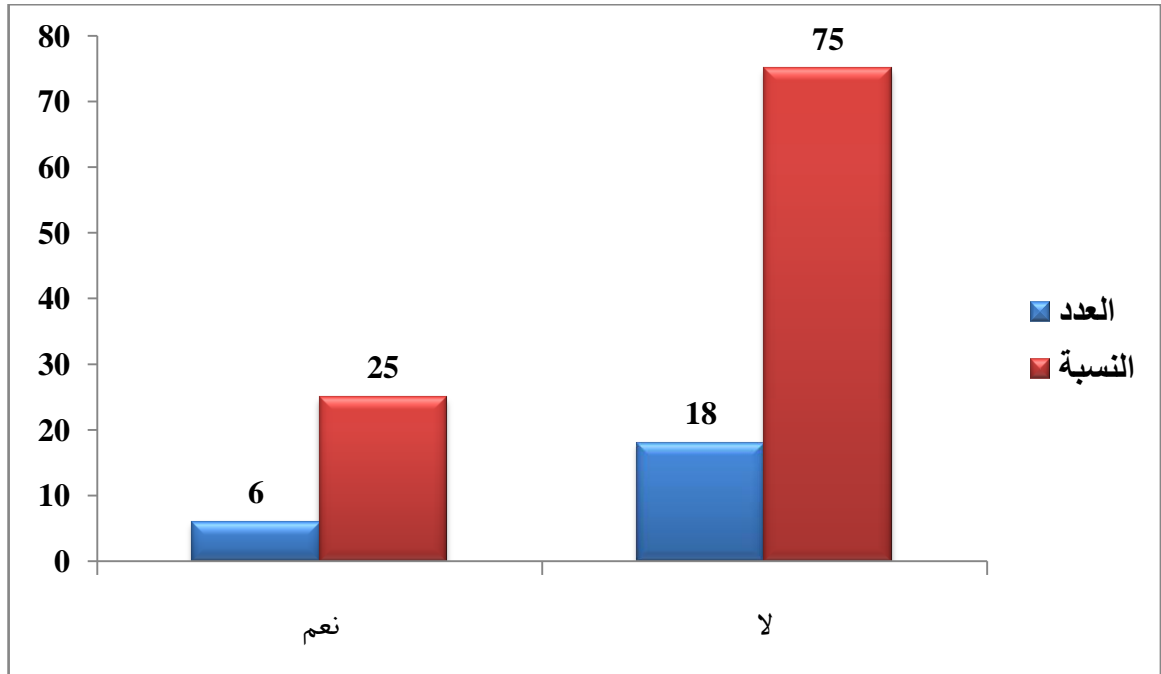
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية عين الدراسة أجابت بـ "نعم" بحيث قدرت بـ 79,17% مما يبين أن أغلب الموظفين يطبقون المعارف الجديدة المحصل عليها لزيادة المردودية المعرفية وتطويرها لتسريع وتيرة العمل ورفع الإنتاجية وريح الوقت.

الجدول رقم (21) الخاص بالسؤال: هل يساهم جميع المستخدمين في البحث والمعرفة؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 13
75	18	25	06	

الشكل رقم (20): هل يساهم جميع المستخدمين في البحث والمعرفة؟



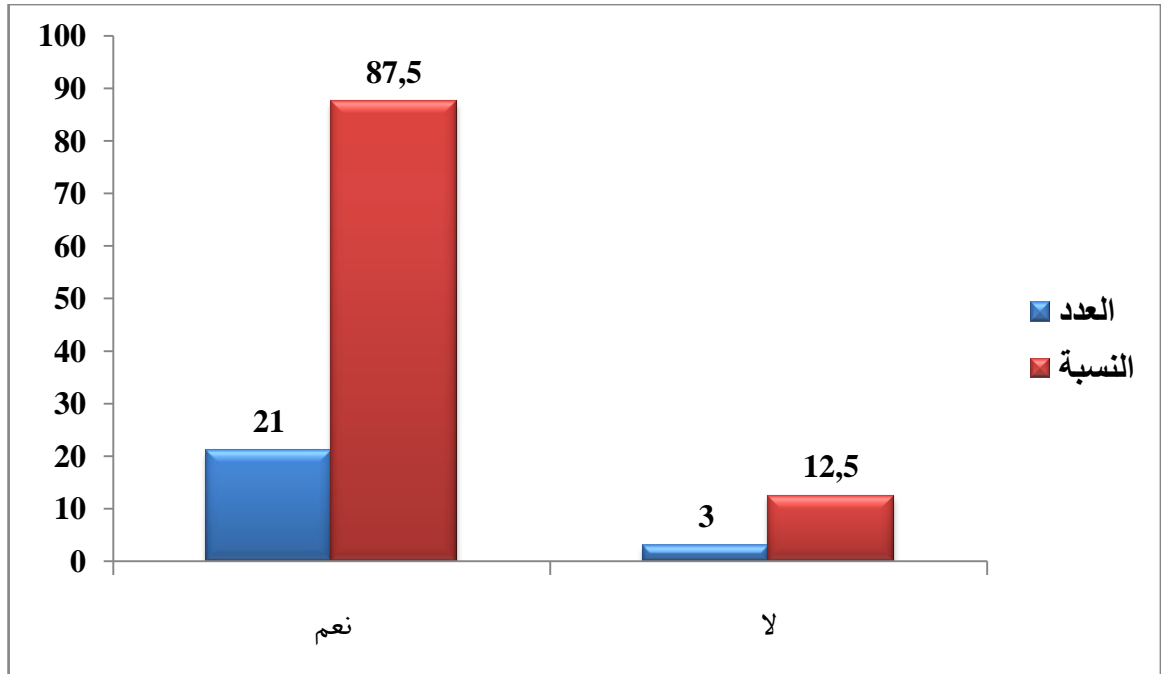
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تقدر نسبة الإجابة بلا 75% من عينة الدراسة، بحيث تقر بأن أغلب المستخدمين لا يساهمون في البحث والمعرفة لأنها مهمة تقتصر فقط على المسؤولين وأن مستوى المعرفة متفاوت بين الموظفين والقدرات الإبداعية تتواجد بدرجات متفاوتة بين الأفراد على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم وبالتالي فإن كل موظف يقوم بالمهام الموكلة إليه لا أكثر، وتقدر نسبة الإجابة بنعم 25% ذلك أن المؤسسة خصصت صندوق لأصحاب الأفكار بحيث تجمع فيه كل أبحاث واجتهادات الموظفين لتدريس فيما بعد.

الجدول رقم (22) الخاص بالسؤال: هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز ضمن نظام إدارة المعرفة؟

درجات الإجابة				العبارات
لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السؤال 14
12,5	03	87,5	21	

الشكل رقم (21): هل تطوير الموارد البشرية والمبادرة في تدريبها يبرز ضمن نظام إدارة المعرفة؟



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للإجابة هي نعم بحيث قدرت بـ 87,5 % لأن المؤسسة تعتبر تطوير مواردها البشرية من بين الأسس الإستراتيجية لإدارة المعرفة التي تدعم بنمها الأساسية بالعامل البشري المناسب والمؤهل لمواكبة التطورات واستثماره بأعلى كفاءة ممكنة. ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، والتحدي الذي يواجه المؤسسات اليوم هو كيفية تحرير إبداعية الموارد البشرية وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم.

عوامل نجاح المؤسسة:

تعتبر هذه النقاط أهم العوامل التي أدت بمؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" بالنجاح واكتساب الميزة التنافسية وهذا تبعا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة التي تمت باستعمال طريقة الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

- الكفاءة المهنية والاحترافية في العمل مع حسن المعاملة والخلق.
- التكوين المستمر.
- الانضباط في العمل، الطموح والعمل المستمر، وجود خبرة كافية للعاملين.
- وجود نظام معلومات.
- حسن العلاقات داخل المؤسسة.
- الاستثمار في الموارد البشرية.
- استعمال تكنولوجيات جديدة.
- تطوير نظام التسيير والاتصال الداخلي.
- توفير المعلومات بشكل دقيق وفي التوقيت المناسب.
- تحفيز التعاون بين مختلف القطاعات للمساهمة في تسريع وتيرة العمل.
- الاهتمام بالموظفين ومطالبهم لضمان التركيز والإنتاجية.
- الصرامة في فرض الاحترام حسب المناصب وتسلسلها السلمي.
- كل عامل يؤدي عمله بإتقان.

الأهداف المستقبلية:

تعتبر هذه النقاط بعض الأهداف التي تسعى مؤسسة "المطاحن الكبرى للظهرة" لتحقيقها وهذا ما بينته لنا نتائج الدراسة التي قمنا بها في هذه المؤسسة عن طريق الاتصال المباشر بالمسؤولين ونتائج الاستبيان وهي كالآتي:

- اكتساب ثقة المستهلك.
- رفع الحصة السوقية.
- إرضاء الزبون بالشكل المتوافق مع تطلعاته (السعر، الجودة، الخدمة والكمية).
- تحسين بيئة العمل.
- إقامة نظم جديدة للتسيير تتوافق مع المعايير الدولية.
- فتح أسواق جديدة.
- المنافسة بالنسبة للسلع الخارجية.
- توسيع نطاق المؤسسة وبالتالي زيادة اليد العاملة ثم زيادة الإنتاج.
- تصدير منتجات المؤسسة.
- السيطرة على السوق الجزائرية.
- امتصاص أكبر نسبة من البطالة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها حاولنا إظهار واقع ومدى إدراك المؤسسة الجزائرية بأهمية إدارة المعرفة ومحاولة الاستفادة قدر الإمكان من المورد البشري الذي يعتبر من أهم العوامل التي تؤدي بالمؤسسة للنجاح وذلك عن طريق القيام ببرامج التكوين والاهتمام بالموظفين ومطالبتهم، الصرامة في فرض الاحترام وتحفيز التعاون بين مختلف القطاعات.

وقد اشتمل هذا الفصل على عرض النتائج في جداول وتمثيلها في أشكال بيانية، ثم تحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

كما أن المعالجة الإحصائية والنتائج الخام للبحث تعكس أهم المتغيرات الوظيفية عند عينة البحث.

خاتمة عامة:

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الحديث وهو ما يعرف باقتصاد المعرفة. أن تطبيق إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي مازالت تخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم، ويسود الاتفاق بين الكتاب أن إدارة المعرفة هي أساس تكوين قيمة مضافة وتؤكد جميع الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي دورا جوهريا في الأداء المنظمي وهذا ما يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات والتكنولوجيا والموارد البشري التي تساعد في كسب المعرفة داخل المؤسسة ومحددات وشروط نجاح منظومة اكتساب المعرفة في بناء رأس مال بشري مؤهل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من أجل مواجهة التحويلات التي يفرضها النظام الاقتصادي العالمي الجديد وثورة المعلومات والاتصالات، وهذا ما يدفع إدارات المنظمات الحديثة إلى تعزيز وترسيخ مكونات إدارة المعرفة سعيا إلى النجاح في طرح منتجاتها وخدماتها وأداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفعالية.

وبالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة يمكن تلخيصها كما يلي:

- الفرضية الأولى: جاءت صحيحة، حيث تم التوصل من خلال الفصل الأول إلى أن إدارة المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذ يمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدرا مهما بالنسبة لها.
- الفرضية الثانية: أيضا صحيحة يتم فعلا تطبيق إدارة المعرفة عبر عدة مراحل وهي 04 يمكن شملها فيما يلي (المبادأة، الانتشار، التكامل، التداخل).
- الفرضية الثالثة: صحيحة، فبعد تطرقنا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاحظنا أنه فعلا لا يمكن تحديد مفهوم شامل لهذا النوع من المؤسسات وذلك بسبب اختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول وأيضا اختلاف في طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه.
- الفرضية الرابعة: جاءت أيضا صحيحة، ويظهر ذلك من خلال تحليل نتائج الاستمارة والتي أظهرت الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة والتي تعمل على تطبيقها لتحقيق التميز والإبداع والتطور، وهذا ما يبرهن صحة الفرضية.

أما عن الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة التابعة لمجمع متيجي واستدلال بالمقابلات مع بعض مسؤولي وعمال المؤسسة، وبالاطلاع على ما أمكن من وثائق المؤسسة المتعلقة بموضوع البحث وتحليل نتائج الاستمارة، توصلنا إلى ما يلي:

- كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أسس توفر المعرفة، فالمعرفة تتوفر قبل وأثناء وبعد نهاية المهمة.
- رؤيا كل عضو للمعرفة داخل المؤسسة رؤيا إيجابية أساسا أن المعرفة مورد ضروري لديهم يستخدم لأداء المسؤوليات ولتتأقلم مع كل ما يظهر جديدا في البيئة، فالعامل يرى أن إثبات جدارته العلمية يكون من خلال ما يحصل عليه من معارف ويوظفها لذلك.
- تحرص المؤسسة على عدم إهمال أي قاعدة معرفية تحصل عليها وتحاول أن توثقها ليكون في مجموعها الذاكرة التنظيمية التي تعكس صورة المؤسسة.

- القيام بدورات تكوينية للأفراد سواء كان ذلك عن طريق محاضرات ولقاءات من أجل تحسيس العمال والرفع من كفاءتهم المهنية أو إلى المؤسسة في الخارج.
 - تعتمد المؤسسة في تسييرها على مبادئ إدارة المعرفة التي جاءت بها والتي أصبحت الركيزة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية.
 - إن تشكل إدارة المعرفة أسلوبا إداريا متكاملا فهي محصلة جميع المعارف التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق رضا العميل وكسب ولائه.
- التوصيات:**

بعدها تم ذكر يمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- 1 - تعزيز مشاركة الأفراد وتحفيز مبادراتهم المعرفية.
- 2 - توظيف المبدعين والمحافظة عليهم وتعزيز قدراتهم الجوهرية.
- 3 - استغلال قدرات ومعارف الأفراد بشكل يضمن تحقيق التميز.
- 4 - مزج المعرفة المتوفرة لدى الأفراد مع التكنولوجيا.
- 5 - استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.

آفاق الدراسة:

- من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة تبين أن هذا الموضوع متشعب ويبقى محل الدراسة لمن أراد معالجة بعض الجوانب، ويمكن أن نقترح مواضيع أخرى كأفاق للدراسة:
- 1/ دراسات معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.
 - 2/ إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات العليا في منظمات الأعمال لإدارة المعرفة لتطوير مستوى إنتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى أدائها العام.
 - 3/ الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المعرفي.

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2007
2. أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة ، مدخل بيئي مقارنة ، الدار الجامعة ، مصر 2007 .
3. البيلاوي حسن حسين، حسين سلامة عبد العظيم –إدارة المعرفة في التعليم-الطبعة الأولى- الإسكندرية دار الوفاء-2007 .
4. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة العربية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009
5. حجازي هيثم علي-إدارة المعرفة-مدخل نظري-عمان-الاهلية 2005.
6. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج نشر المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
7. سمير علام إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة مركز التعليم المفتوح القاهرة 1993 .
8. شبايكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار الأمير للنشر، الجزائر.
9. عادل أحمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي: مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
10. عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
11. عبد الستار العلي-عامر ابراهيم قنديلي-غسان العمري-مدخل على إدارة المعرفة – عمان- دار المسيرة للنشر والتوزيع 2006 .
12. عبد الغفور عبد السلام وآخرون إدارة المشروعات الصغيرة دار الصفاء للنشر والتوزيع – عمان ط 1-2001.
13. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
14. عمر صخري اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط 3-2003 .
15. كاسر نصر المنصور، شقي ناجي جواد إدارة المشروعات الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، جامعة مؤتة ن الأردن 2000 .
16. الكبيسي صلاح الدين-إدارة المعرفة-القاهرة-المنظمة العربية للتنمية الإدارية-2005.
17. ماهر حسن المحروق والدكتور ايهاب مقابله، المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة ، الاردن 2006.
18. محسن أحمد الخضير-إقتصاد المعرفة ط 1-مجموعة النيل العربية-القاهرة-2001 .

19. محمد عواد أحمد الزيادات-اتجاهات معاصرة في إدارات المعرفة-ط 1-دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان-الأردن-2008.
20. محمد هيكمل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية – الطبعة الأولى مصر القاهرة 2003 .
21. ناصر دادي عدون وعبد الرحمان بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، دارالمحمدي العامة 2008.
22. نبيل جواد – إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع – بيروت – الطبعة الأولى 2006 .
23. نجم عبود نجم-إدارة المعرفة-الطبعة الثانية-مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان-2008.
24. نجم عبود نجم-إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات-الطبعة الأولى-الأردن-الوراق 2005.
25. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دارالكتاب الحديث، الأردن، 2009.
26. يحي حداد وآخرون مؤسسات الأعمال : الوظائف والأشكال القانونية، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان.
- الرسائل الجامعية:**
27. سيد علي بلحميدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق النمو الاقتصادية في ظل العولمة ، رسالة ماجستير ، جامعة البليدة 2005 .
28. عبد الكريم الطيف واقع وأفاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تطبيق سياسة الاصلاحات الاقتصادية، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2001 .
29. عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، أطروحة دكتراهماهمة الجزائر 2004 .
30. مريم بنت رامي، شخص الحياني، إدارة المعرفة، مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 1430-1431 هـ
31. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، 2011.

الوثائق البحثية:

33. زرقين عبود، تعزيز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في السياسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد 17، 2008.
34. سامية عزيز: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد 2- جوان 200 .
35. عبد الوهاب سمير محمد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة، مركز دراسات و استشارات الإدارة العامة (2008/01/04) على الخط
36. مسيكة بوفامة و رابح باشا – واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة Les cahies de cread العدد 76 سنة 2006 .
37. فريد كورتل-إدارة المعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد- مجلة العلوم الإنسانية-العدد الثاني عشر-جامعة محمد خيضر-بسكرة-ماي 2007 .
- المدخلات العلمية:**
38. الأخضر بن عمر وعلب بلموش، معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطويرها، الملتقى الوطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، 06-05 ماي 2013.
39. بن يعقوب الطاهر وشريف مراد ن المهام والوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار معايير التنمية المستدامة ن الملتقى الدولي حول : التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف يومي 07-08 أفريل 2008.
40. ريمي رياض، ريمي عقبة، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، ملتقى وطني حول: واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 06-05 ماي 2013.
41. زلاسي رياض ومرزوقي نوال ومجيلي خليصة، تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الملتقى الوطني حول : واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة في الجزائر يومي 05-06-2013 .
42. سلوى أمين السامرائي، رؤيا المجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 26-28 افريل 2004.
43. عبد الرحمان بن عنتر وند يحي عليان ، عوامل نجاح وفشأ المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة ، الماتقى الدولي : متطلبات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، 17 و 18 أفريل 2006 ، جامعة شلف 17-18 أفريل 2006.
44. محمود حسين الوادي وحسن محمد سمحان ، المشروعات العضيرة ماهيتها والتحديات الذاتية فيها الملتقى الدولي حول : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي : الشلف يومي 17-18 أفريل 2006 .

45. وليد إسماعيل سيفو-سعد خيضر عباس-دور التراكم في اقتصاديات الوفرة بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة الأردنية 26-28 أبريل 2004.

التقارير:

46. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية 2001-2011

www.minpme.gov.dz

المراجع باللغة الأجنبية:

47. Hislop.D.knowledge management in organization, oxford university, press, newyork, 2009.

48. Duffy, jan « knowledge management » to be or not to be !magazine article from information management journal, vol 34, not 1, USA, 2000.