

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيلالي لياس سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصادي

بعنوان

إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري

إشراف الأستاذ الدكتور

بورحلة علال

إعداد الطالبة

بن وسعد زينة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن سعيد محمد
مشرفا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د بورحلة علال
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن عبو جيلالي
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د بوزيان عثمان
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر "أ"	د. لحرر عباس
ممتحنة	جامعة سيدي بلعباس	أستاذة محاضرة "أ"	د. مباركي سمرة

السنة الجامعية: 2018/2017

علمتني الحياة أن الفعل يتوقف عن النمو يوم يتوقف عن القراءة  
والتأمل وأنه لا جديد ولا مفيد من حياة من لم يقرأ، وأنّ من هجر  
العلم والمعرفة فقد تعجل لنفسه الفناء فادركت لماذا كانت أول كلمة  
تنزل من الوحي (اقرأ)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿اقرأ بسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ،  
اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم﴾

"صدق الله العظيم"

# شكر وعرفان

أولا الشكر لله الواحد القهار الذي وفقني في دراستي ويسر لي سبيل الوصول إلى هذا المستوى من العلم.

ثم الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل : بورحلة علال على مجهوداته المعتبرة ونصائحه القيمة فجزاه الله خيرا.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل المتواضع

كما لا انسي كل ما ساعدني من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل

# الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله،

إلى من وضع الجنة تحت قدميها والدتي العزيزة،

إلى أسرتي الصغيرة: زوجي، أولادي ريم، عبد القادر، غزلان

حفظهم الله،

إلى كل أفراد عائلي كبيرها وصغيرها،

إلى كل الأصدقاء والأحبة.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

بن وسعد زينة

## المخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى البحث عن مختلف المقاربات النظرية حول منهج إداري حديث لا غنى عنه في ظل التطورات الجديدة التي عرفها عالم الأعمال والتكنولوجيا ويتعلق الأمر بإدارة المعرفة ومحاولة التعرف عن مدى الدور الذي تلعبه في تحسين أداء المنظمات.

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في غرب الجزائر ومدى تأثيرها على مستوى الأداء، حيث عمدت الباحثة إلى استعمال المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع 40 استبانة على مسيري المؤسسات محل الدراسة وتفريغها وتحليلها باستعمال البرنامج الإحصائي

.SPSS V 23

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تؤكد أنّ مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة، ويسعون دائماً إلى البحث عن سبل لتوليدها و تخزينها وتطبيقها ونشرها، كما تأكد لدينا وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء، وأنّ هناك تأثير لاستعمال إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة على تحسين الأداء العام بها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## résumé :

Cette étude vise à rechercher les différentes approches théoriques de la gestion moderne qui est devenue indispensable à la lumière des nouveaux développements dans le monde des affaires et de la technologie qui est la gestion des connaissances, et d'essayer de déterminer l'étendue du rôle qu'ils jouent dans l'amélioration de la performance des organisations.

Cette étude a pour but de connaître l'étendue de l'utilisation de la gestion des connaissances dans les petites et moyennes entreprises qui sont actives dans l'ouest de l'Algérie et son impact sur le niveau de performance, pour cela le chercheur à utiliser la méthode de l'analyse descriptive en distribuant 40 questionnaires aux gestionnaires des entreprises étudiées et analysées à l'aide du programme statistique SPSS V 23 .

L'étude a conclu une série de résultats confirment que les gestionnaires de petites et moyennes entreprises dans l'Ouest Algérie reconnaît l'importance de la gestion des connaissances, et cherchent toujours les moyens de production, stockage, application et la diffusion de ces connaissances, et nous assurer que nous avons une corrélation entre la gestion des connaissances et la performance, et qu'il ya un impact de l'utilisation de la gestion des connaissances sur l' amélioration de la performance des entreprises étudiées.

**Mots clés :** connaissance, gestion des connaissances, performance, petites et moyennes entreprises.

## Abstract

The present research paper aims at elucidating the importance of using Knowledge Management as a modern management tool in small and medium-size enterprises operating in western Algeria and its role in improving their performance.

An attempt is made in this research to give a *theoretical definition* of knowledge management, define its requirements and functions, explain performance and its components, and elucidate the importance of Knowledge Management in institutions. In addition, a brief overview is given about small and medium-sized enterprises and their *characteristics in Algeria*. Moreover, the study was conducted on a sample of small and medium-size enterprises in western Algeria, using questionnaires which were distributed to 40 managers of these institutions. These questionnaires were collected and analyzed by means of the *Statistical Package* for the Social Sciences (SPSS – manufactured by IBM Corporation).

A set of conclusions could be drawn at the end of the research:

- Small and medium-size enterprises in western Algeria use Knowledge Management as a modern management approach;
- There is a statistically significant correlation between Knowledge Management and Performance in the institutions under study;
- There is a statistically significant impact of Knowledge Management on the overall performance of the institutions under study.

**key word :** knowledge, knowledge management, performance, small and medium-size enterprises

# فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III-I	فهرس المحتويات
VII- IV	فهرس الجداول
IX- VIII	فهرس الأشكال
XI-X	فهرس الملاحق
أ - ل	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: من إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء المبادئ والأهداف</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
4	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
5	المطلب الأول: ما معنى المعرفة وإدارة المعرفة
5	الفرع الأول: ما المقصود من المعرفة
19	الفرع الأول: إدارة المعرفة النشأة والمبررات
24	الفرع الثالث: ما الذي تحتاجه المؤسسة في تبنيتها لإدارة المعرفة؟
27	المطلب الأول: تطبيقات إدارة المعرفة
27	الفرع الأول: خصائص إدارة المعرفة والمؤسسة المدارة معرفياً
30	الفرع الثاني: ما الهدف من استعمال إدارة المعرفة في المؤسسة
35	الفرع الثالث: كيف يتم تطبيق إدارة المعرفة
45	المبحث الثاني: ماهية الأداء
46	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء
46	الفرع الأول: ما معنى الأداء ومما يتكون؟
55	الفرع الثاني: الركائز الأساسية للأداء
61	الفرع الثالث: إجراءات تقييم وتحسين الأداء.
65	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء.
65	الفرع الأول: إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء المنظمات.
71	الفرع الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز.
73	الفرع الثالث إدارة المعرفة وإجراءات تحسين الأداء.
76	خلاصة الفصل

<b>الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومكانتها في الجزائر</b>	
78	تمهيد الفصل الثاني
79	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
79	المطلب الأول: ما هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
79	الفرع الأول: أسباب اختلاف تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، والغرض منها.
81	الفرع الثاني: معايير تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.
86	الفرع الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
91	المطلب الثاني : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين مميزاتها وأهميتها.
91	الفرع الأول : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
100	الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
106	الفرع الثالث: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
109	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
109	المطلب الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
110	الفرع الأول: مدى ملائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاقتصاديات الدول النامية.
111	الفرع الثاني: ماذا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
115	الفرع الثالث : تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
127	المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤشرات الاقتصاد الكلي، ومشاكلها.
127	الفرع الأول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
133	الفرع الثاني: معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
144	خلاصة الفصل



الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر ودورها في تحسين الأداء.	
146	تمهيد
147	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
147	المطلب الأول: المنهج المتبع، وكيفية بناء الاستبيان.
147	الفرع الأول: نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في غرب الجزائر.
149	الفرع الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.
154	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
155	المطلب الثاني : أداة الدراسة ومعايير قياس الاستبانة.
155	الفرع الأول : أداة الدراسة.
164	الفرع الثاني : معايير قياس الاستبانة.
180	المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لمحاو الاستبيان.
180	المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لفقرات الاستبانة.
180	الفرع الأول: الخصائص الشخصية
185	الفرع الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات.
197	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.
197	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة
224	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج.
228	الفرع الثالث: مناقشة النتائج.
241	خلاصة الفصل
243	الخاتمة العامة
253	قائمة المراجع
270	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
115	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية في السداسي الأول 2017.	1-2
118	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2013 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.	2-2
119	نسب تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2013 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017	3-2
121	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.	4-2
123	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) حسب الطبيعة القانونية إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.	5-2
124	توزيع المهن الحرة حسب قطاعات النشاط إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.	6-2
126	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) حسب الموقع الجغرافي إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.	7-2
128	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل إلى غاية السداسي من سنة 2017	8-2
130	نسبة ارتفاع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام ما بين 2016 و 2017	9-2
131	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج المحروقات في القيمة المضافة من سنة 2012 إلى سنة 2015.	10-2
148	تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في الغرب الجزائري إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.	1-3
166	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول (اكتساب وتوليد المعرفة)	2-3
167	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول (اكتساب وتوليد المعرفة) بعد التصحيح	3-3
168	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول (خزن المعرفة)	4-3
169	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول (خزن المعرفة) بعد التصحيح	5-3
170	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول (نشر المعرفة)	6-3
171	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول (نشر المعرفة) بعد التصحيح	7-3
172	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول (تطبيق المعرفة)	8-3

172	الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الثاني (رضا العاملين)	9-3
173	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني (العمليات الداخلية)	10-3
174	الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني (رضا الزبائن)	11-3
174	الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الثاني (نمو وتطور المؤسسة)	12-3
175	الصدق البنائي لفقرات المحور الأول.	13-3
176	الصدق البنائي لفقرات المحور الثاني.	14-3
176	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الإستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.	15-3
177	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة	16-3
178	نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية	17-3
181	توزيع أفراد العينة حسب السن.	18-3
182	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	19-3
183	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	24-3
184	توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة.	25-3
-186 192	المتوسط المرجح لإجابات العينة المدروسة.	26-3
198	نتائج اختبار (T- teste simple pour échantillon unique) لتبني إدارة المعرفة	27-3
200	نتائج اختبار (T- teste simple pour échantillon unique) لتبني عمليات إدارة المعرفة	28-3
202	اختبار معامل بيرسون pearson	29-3
204	اختبار بيرسون لارتباط عناصر إدارة المعرفة والأداء العام	30-3
206	اختبار بيرسون لعمليات إدارة المعرفة ومتغيرات الأداء العام	31-3
208	الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة المعرفة على الأداء.	32-3
211	الانحدار الخطي المتعدد لتأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسات.	33-3
215	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA	34-3
216	اختبار تحليل التباين الأحادي Anova a 1 facteur	35-3
216	اختبار تجانس التباينات لمحور إدارة المعرفة	36-3

217	اختبار شيفيه (scheffe) لإدارة المعرفة والمستوى العلمي	37 -3
218	اختبار تحليل التباين الأحادي Anova a 1 facteur	38 -3
219	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق حول إدارة المعرفة تبعًا لمتغير حجم المؤسسة.	39 -3
221	اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق تبعًا لمتغير السن	40 -3
222	اختبار تحليل التباين الأحادي Anova a 1 facteur للفروق تبعًا لمتغير المؤهل العلمي	41 -3
222	اختبار تحليل التباين الأحادي Anova a 1 facteur للفروق تبعًا لمتغير الخبرة	42 -3
223	نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق حول تحسين الأداء تبعًا لمتغير حجم المؤسسة.	43 -3

# فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	تصور العلاقة بين البيانات، المعلومات و المعرفة	1-1
17	حلزونية تحويل المعرفة (نونكا و تاكيوشي 1995)	2-1
18	مصادر المعرفة حسب فيلمون و أوريارت	3-1
26	العناصر الأساسية لإدارة المعرفة	4-1
52	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء	5-1
66	أبعاد تأثير إدارة المعرفة على المنظمات	6-1
116	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية	1-2
116	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الطبيعة القانونية	2-2
117	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشخاص طبيعيين حسب الطبيعة القانونية.	3-2
120	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 2013 إلى السداسي الأول من سنة 2017	4-2
122	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.	5-2
132	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج المحروقات في القيمة المضافة من سنة 2012 إلى سنة 2015.	6-2
182	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	1-3
183	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	2-3
184	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	3-3
185	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجمها.	4-3

# فهرس الملاحق



الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
271	استمارة الاستبيان في شكلها الأول	1
279	استمارة الاستبيان في شكلها النهائي	2

# المقدمة العامة

يشهد العالم منذ عقدين من الزمن تقريبا تحولات هامة وتغيرات سريعة ومتلاحقة على جميع الأصعدة الاقتصادية، التقنية، السياسية، الاجتماعية والثقافية أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة، كالتكتلات الاقتصادية، الانفتاح الاقتصادي، العولمة، الثورة التكنولوجية ومارا فق ذلك من تطور هائل في شبكة الاتصالات والانترنت والأنترانت والمعلومات.

أدت التطورات الحديثة إلى تصاعد شدة المنافسة بين المنظمات مما أدى إلى ظهور العديد من المداخل والمفاهيم الجديدة لمواكبة هذه التغيرات والصمود أمام المنافسة من خلال تحسين الأداء وتحقيق التفوق ومن تم ضمان البقاء والاستمرارية، ولعل أبرز وأحدث هذه المفاهيم هو مفهوم إدارة المعرفة الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي الأفراد في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز .

رغم التطبيق الجديد لإدارة المعرفة إلا أن مفهومها يعود إلى سنوات عديدة ماضية، فهناك من أعاده إلى سنة 1985 عندما قامت مؤسسة Hewlet Packard الأمريكية بتطبيقه، لكن لم يتم آنذاك الاقتناع بهذه الفكرة، كما ظهرت خلال هذه الفترة مصطلحات ومفاهيم جديدة مثل: اكتساب المعرفة، هندسة المعرفة، وبدأت تُصدر مقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مختلفة كـ Sloan Management review و Organization Science Harvard BusinessReview.

سارعت عدة مؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا واليابان سنة 1990 بتأسيس برامج للمعرفة وظهرت خلال هذه الفترة مبادرات إدارة المعرفة بفضل توسع تكنولوجيا الإعلام وتطور الانترنت، وتزايد عدد الندوات والمؤتمرات التي عقدت منذ ذلك الحين عن إدارة المعرفة ليصبح موضوعا من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال إدارة الأعمال.

إنّ التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة المعرفة كان مع سنوات 2000 عندما تمّ عقد القمة الاقتصادية الاجتماعية الأوروبية في لزبونة Lisbon في شهر مارس من هذه السنة أين تمّ وضع هدف أساسي للألفية الثالثة وهو: " التحول إلى اقتصاد المعرفة الأكثر فعالية وتنافسية القادر بذلك على تحقيق التنمية الاقتصادية مع التحسين الكمي والكيفي للتشغيل وتحقيق أفضل تماسك اجتماعي"<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Dominique FORAY « L'économie de la connaissance » édition la découverte, Paris, 2000

هكذا، فبعدما كانت الأرض والعمل هما الموردان الرئيسيان للثروة في العصر الزراعي أصبح رأس المال والعمل هما المولد الأساسي للثروة في العصر الصناعي ليتم الانتقال في العصر الراهن الذي صار يعرف باسم العصر ما بعد الصناعي أو عصر المعلومات بالاعتماد على المعرفة وإدارتها والتكنولوجيا كأفضل سبيل لتحقيق التميز والنمو الاقتصادي

أصبحت إدارة المعرفة من بين أهم الأساليب الحديثة لإحداث التطور والتغيير حيث أثبتت جدواها في عالم الصناعة والإنتاج وأكدت على أهمية توظيفها ودورها في بقاء المنظمات ولعل أهم دليل عن ذلك هو ما حققته مؤسسة ميتير (Miter) الأمريكية من عوائد سنة 1998 المقدرة بحدود 62.1 مليون دولار من خلال استثمارها لما يعادل 7.19 مليون دولار في حقل المعرفة والمعلومات وذلك سنة 1995 وكلّ هذا ساهم في تطوير الإنتاجية الكلية للشركة بمقدار 12.8 مليون دولار.<sup>1</sup>

ذكر كارل فرابالو (Carl Frappaolo) في هذا الصدد أنّه في نفس السنة (1995) اشترت مؤسسة أي بي أم (IBM) مؤسسة لوتيس (LOTUS) ب 3.5 مليون دولار أي ما يعادل 14 ضعف قيمة لوتيس الدفترية وذلك استقطاباً منها للمعرفة واستغلالها بهدف تحقيق أفضل أداء، وإضافة إلى ذلك فقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003 إلى أنّ نمو الاقتصاد المعرفي على المستوى العالمي كان بمعدل 5 ٪ أي أكبر من نسبة نمو الاقتصاد الكلي الذي كان بنسبة 3 ٪.<sup>2</sup>

لم تتأكد أهمية إدارة المعرفة من خلال كتابات ودراسات الدول المتقدمة فقط، فلقد تم الاقتناع بها من طرف الدول النامية وهو ما أكده نجم عبود نجم<sup>3</sup> في كتابه: "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" سنة 2005 على أنّ المعرفة هي الأصل الجديد وهي أحدث عوامل الإنتاج المعترف بها باعتبارها مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في الإدارة كما يشاطره الرأي حجازي هيثم علي<sup>4</sup> في كتابه: "إدارة المعرفة: مدخل نظري" سنة 2005 على أنّه تُعتبر إدارة المعرفة من أهم

<sup>1</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "تقرير التنمية الإنسانية العربية" عمان 2003.

<sup>2</sup> حسن، حسين عجلان "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال" دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن، عمان 2006 ص8.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن 2005.

<sup>4</sup> حجازي هيثم علي: "إدارة المعرفة: مدخل نظري" الأهلية للنشر والتوزيع، عمان 2005.

الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير و تحقيق الميزة التنافسية فلقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة، الصحة والإنتاج.

من الواضح أن توظيف إدارة المعرفة في المنظمات يعتبر من بين أهم السبل الواجب اللجوء إليها لتحسين الأداء، وأنّ هناك علاقة ارتباط وطيدة بين مصطلحي إدارة المعرفة والأداء وهو ما أكده كل من الملاك والأثري سنة 2002<sup>1</sup> وكذا العمري<sup>2</sup> سنة 2004 أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

كما أكدت على ذلك فريدة زيني<sup>3</sup> في مداخلة بعنوان " أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المؤسسة الوطنية للاتصالات بالجزائر " ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة " حيث خلصت في دراستها إلى أنّ إدارة المعرفة توفر قدرات واسعة لمؤسسات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع، وأنّ تطبيقها الصحيح ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء.

من خلال الدراسات السابقة وغيرها يتضح جلياً مدى أهمية إدارة المعرفة في المنظمات والتي أصبحت أساساً لتحقيق أفضل أداء إذا ما تم استقطابها واستعمالها بطريقة صحيحة وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر ارتباطاً بهذه المقاربة حيث أثبت هذا الصنف من المؤسسات دوره في الحياة الاقتصادية كونه شارك في بناء نسيج صناعي متكامل في الدول المتقدمة وأصبح يلعب دوراً

<sup>1</sup>الملاك ساهرة ، والأثري، أحمد : " إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية .في المنظمات " ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(8) ، العدد 26 السنة 2002 ص ص 143- 157

<sup>2</sup>عبد الستار محمد العلي ، غسان عيسى العمري: " الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية" مداخلة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 14 ، العدد 50، 2008، ص 125 .

<sup>3</sup>فريدة زيني " أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر " ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة " جامعة حسبية بن بو علي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011

رياديا في صناعة التنمية الاقتصادية من خلال مساهمته في خلق مناصب شغل جديدة مما رفع من حدة الاهتمام به في هذه الدول وغيرها.

أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشكل ما بين 90 و 99 % من مجموع المؤسسات في العديد من الدول ويعود ذلك لما يُميّز هذا النوع من المؤسسات عن غيرها ببساطة هيكلها التنظيمي، قلة رأس مالها، مرونتها، سرعة تكيفها مع التغيرات الخارجية...، إلا أنه في ظل هذا المحيط الجديد التي تعقدت فيه عملية تسيير عدم التأكد واشتدت المنافسة لم يعد البقاء سهل المنال إذ لا بد لهذا النوع من المؤسسات التكيف مع التحولات الجديدة وتبني أفضل الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تعتمد على المعلومات والتكنولوجيا وإدارة المعرفة كسبيل لتحقيق أفضل أداء وبالتالي مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية على حد سواء، حيث يشير تقرير OCDE في هذا الصدد أن: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا مهما في ترقية نمو اقتصادي قادر على إحداث المناصب من خلال مساهمتها في رأس المال الاجتماعي، الثقافي، والبيئي للأمم، كما أنها تشكل عنصرا مهما لحركية كل اقتصاد لقيامها بالإبداع والابتكار، خاصة في قطاعات تتطلب كثيرا من المعرفة"<sup>1</sup>.

### إشكالية الدراسة:

إنّ الجزائر وعلى غرار باقي الدول السائرة في طريق النمو اهتمت مؤخرا هي الأخرى بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره قطاع الاستراتيجي، وذلك من خلال خلق العديد من الهياكل والآليات والبرامج التي تدعم وتشجع نمو هذا النوع من المؤسسات، إضافة إلى وضع ترسانة من القوانين والتشريعات التي تنظم عملية إنشائها وتطويرها من أجل توفير البيئة الملائمة لها والتي تساعد على النمو وزيادة حجم أعمالها.

أسفرت مختلف السياسات الحكومية الرامية إلى تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تطور واضح وجلي في عدد هذه المؤسسات الذي انتقل من 607 297 سنة 2010<sup>2</sup> \* إلى 1 060 289

<sup>1</sup> مسغوني منى "تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012-2013، ص ت.

<sup>2</sup> Selhami Samia, Mahida Hanan, Bourri Saraa : « A la découverte de la pme en Algérie » :

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " جامعة الوادي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني " واقع وأفاق النظام المحاسبي يومي 6/5 ماي 2013، ص 06

\* في سنة 2010 لم يتم إدماج المؤسسات التقليدية في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تم إسناد مهامها إلى وزارة خاصة بها

مؤسسة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 حيث لا تمثل المؤسسات العمومية سوى 264 مؤسسة والباقي كلّه ينتمي إلى القطاع الخاص، ممّا أسهم في خلق 2 601 958 منصب شغل<sup>1</sup>.  
توضّح الإحصائيات السابقة مدى التطور الجلي في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلا أنّ هذا العدد مازال قليلا مقارنة بإمكانيات البلاد المادية والبشرية، وكذا الأهداف المسطرة في هذا الصدد<sup>2</sup>، ويعود ذلك إلى العديد من المعوقات التي يعاني منها هذا القطاع وخاصة تلك المتعلقة بمحيطه الداخلي.

تفتقر أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى الكفاءات والخبرات العالية في العمل، إضافة إلى ضعف التسيير بها وفقا للمعايير الدولية المعمول بها، كما نجد أنّ أغلب المسيرين يفتقرون إلى ثقافة تسيير حديثة تعتمد على مبادئ علمية متطورة تستدعي منهم إدراك مفاهيم جديدة في العمل كإدارة الجودة والتسويق وإدارة المعرفة وغيرها من المصطلحات التي أصبحت الحجر الأساس في أي مؤسسة معاصرة.

نظرا للمشاكل السابقة الذكر أصبح محتما على الحكومة والمنظمات المحلية والباحثين الاقتصاديين، أن يسعوا نحو إيجاد الحلول للمشاكل التي تعرقل مسار نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف النهوض بهذا القطاع وتكييفه مع التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ولعلّ من بين أهم ما يجب التركيز عليه هو التغيير في نمط التسيير الداخلي لهذا النوع من المؤسسات ومحاولة نشر ثقافة التسيير الحديث الذي تعتبر إدارة المعرفة من بين أهم ركائزه.

على ضوء ما سبق نصل إلى إبراز معالم إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

هل تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث تسعى من خلاله لتحسين الأداء العام بها؟ .

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1<sup>er</sup> semestre 2017 ; n°31, Novembre 2017, p 8.

<sup>2</sup> <http://www.mdipi.gov.dz/?UNE-NOUVELLE-LOI-POUR-LA-PROMOTION> consulté le 06/01/2015 à

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى نتائج علمية حول مدى استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدارة المعرفة في تسييرها ومدى تأثير ذلك على الأداء العام بها قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر إدارة المعرفة كمنهج حديث في التسيير؟.

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعناصرها الخمسة: إدراك المعرفة، توليد لمعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة ونشر المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري؟.

- هل يوجد تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري؟.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لآراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة وكذا تحسن الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة)؟.

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن أسئلة الإشكالية ، قمنا بإعداد الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر إدارة المعرفة بعناصرها الخمسة ( اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) كمنهج حديث في تسييرها.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعناصرها الخمسة: اكتساب وتوليد لمعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.



**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لآراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

**الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لآراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

**متغيرات الدراسة:** سعت الدراسة إلى تحديد المتغيرات التالية :

المتغير المستقل " إدارة المعرفة " : يتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تبدأ باكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة كالاتي :

1- اكتساب وتوليد المعرفة : هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على المعرفة من مصادر شتى داخلية وخارجية، إضافة إلى محاولة تحويل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معارف ظاهرية أو من خلال ابتكارها داخليا أو شرائها من الخارج؛

2- خزن المعرفة : تتضمن العمليات المتعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في مخازن معدة لهذا الغرض، وعمليات البحث والوصول والإضافة والاسترجاع مع ضمان أمن هذه المخازن؛

3- نشر المعرفة : العملية التي يتم من خلالها نقل و توزيع المعرفة من شخص أو مجموعة أو مؤسسة،و التي تدار من خلال مختلف وسائل الاتصال و التعاون و التي تعمل على توزيع المعرفة للأعضاء في الوقت و الشكل و المكان المناسب؛

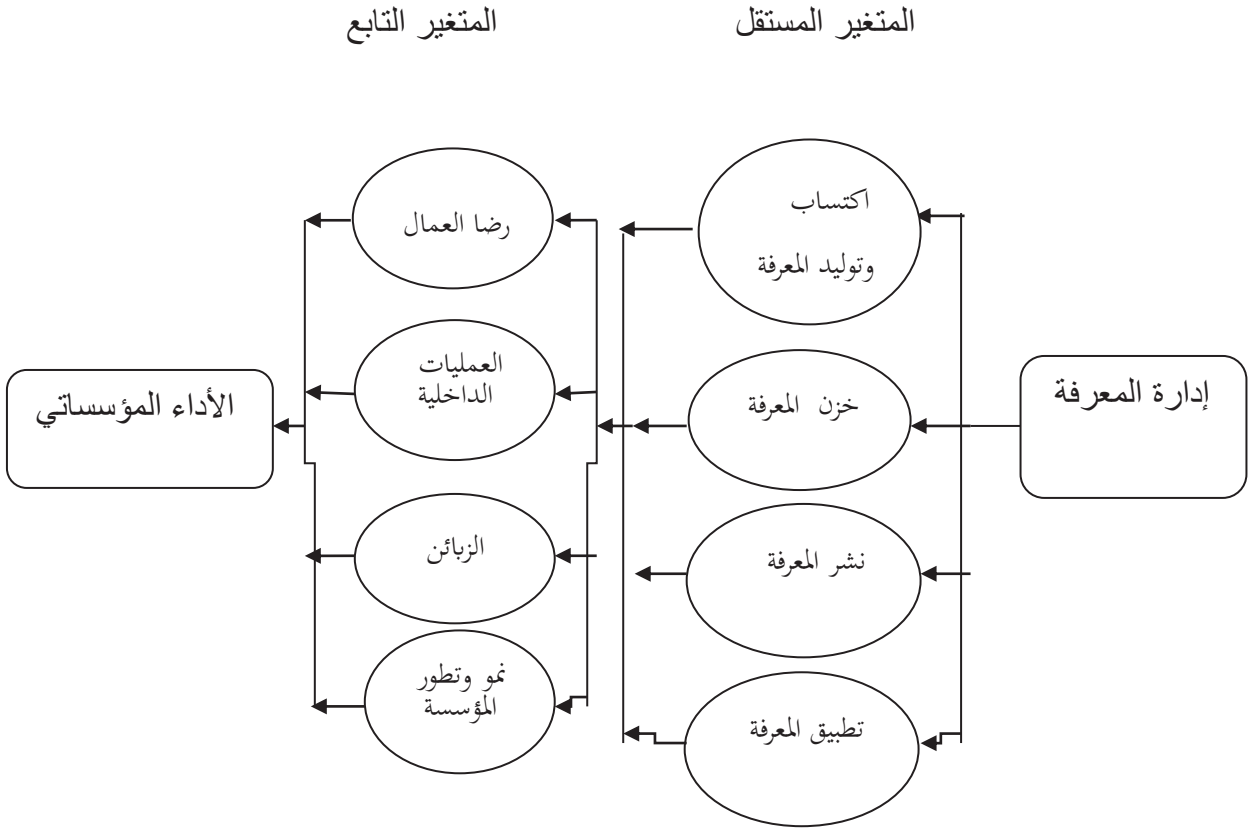
4- تطبيق المعرفة : تعني تحويل المعرفة إلى تنفيذ فعلي على أرض الواقع، وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة.

المتغير التابع " الأداء الوظيفي " : والذي يعتبر كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص بعد بذل جهد ويتم الحكم عليه بالجيد ، أو غير الكفاء أو الأمثل ، وسيتم قياس هذا المتغير من خلال الأبعاد الأربعة التالية :

- 1- رضا الأفراد: يتم تحقيق أفضل أداء إذا ما اهتمت المؤسسة بتعلم عاملها وإكسابهم معارف وخبرات أكبر، وتوفيرها للجو الملائم لكسب رضاهم وتأقلمهم مع ظروف العمل وضمان أمنهم؛
- 2- العمليات الداخلية: ويقاس الأداء في هذا المحور من خلال توافق انجاز العمليات مع الأهداف، أخذ بعين الاعتبار ضرورة تخفيض التكاليف، والسعي نحو الإبداع والابتكار؛
- 3- الزبائن: ويشير هذا المحور إلى مدى قدرة المؤسسة على جذب الزبائن الجدد وضمان رضاهم وولائهم، والاحتفاظ بالزبائن السابقين؛
- 4- تطور ونمو المؤسسة: يمكن القول أنّ أداء المؤسسة في تحسن مستمر إذا ما تم تحقيقها لحصة سوقية أكبر مقارنة بسنوات ماضية وكذا مقارنة بمؤسسات أخرى منافسة، إضافة إلى ارتفاع أرباحها من سنة لأخرى.

### نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الفرضيات، يمكن صياغة نموذج الدراسة الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة

### أسباب اختيار الموضوع:

إنّ اختيار هذا الموضوع لم يكن وليد الصدفة وإنما يعود ذلك إلى العديد من الأسباب نذكر منها:

- أهمية إدارة المعرفة في الاقتصاديات المعاصرة واثبات مساهمتها في تحسين أداء الكثير من مؤسسات الدول المتقدمة؛

- كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت دراسة إدارة المعرفة في العديد من المجالات كالتعليم، التعليم العالي، البنوك... وندرة تلك التي درست إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الجزائر؛

- الفشل المتكرر للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتي أغلبها تفلس قبل حتى تسديدها للقرض البنكي الممنوح لها، وهذا يعود إلى غياب استعمال هذه المؤسسات لطرق التسيير الحديثة والارتقاء بمستوى أدائها إلى مستوى أداء مؤسسات الدول المتقدمة؛

- محاولتنا تقديم أفكار جديدة فيما يتعلق بإدماج إدارة المعرفة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ضرورة بل وحتمية مواكبة الجزائر للتطورات العالمية الراهنة عن طريق تبني استراتيجيات جديدة في تسيير مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة الخارجية؛

- تعد إدارة المعرفة من بين أهم ما قد يوصل مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة إلى درجة أعلى من النمو ومن تم البقاء والصمود في وجه المنافسة الخارجية؛

- تقديم إضافة علمية في الأدب الإداري الذي قد يكون مرجعا للطلبة، الأساتذة، وحتى أصحاب المؤسسات الصغيرة المتوسطة، وإضافة عملية تتمثل فيما سنقدمه من نتائج قد تفيد المؤسسات الصغيرة المتوسطة (على الأقل تلك التي تمت فيها الدراسة) في كيفية استعمالها وتبنيها لمفهوم إدارة المعرفة في تنمية أدائها واكتسابها لميزة تنافسية في السوق.

### أهداف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى تحقيق غايات علمية وأخرى عملية كالتالي:

#### أهداف علمية:

- التعرف بإدارة المعرفة ومدى الحاجة إليها وكيفية إدارتها وتطبيق عملياتها من أجل تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات؛

- التعرف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وموقفها إزاء إدارة المعرفة؛

- التعرف عن معنى الأداء في المؤسسة طرق تقييمه والوصول إليه؛

- اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات.

#### أهداف عملية:

- التعرف على مدى إدراك مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لإدارة المعرفة؛

- التعرف ميدانيا عن مدى الارتباط بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر؛
- التطرق إلى مختلف العوائق التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات؛
- محاولة نشر الوعي في وسط هذه الفئة من المؤسسات المدروسة حول ضرورة تطبيق مبادئ إدارة المعرفة؛
- إعطاء بعض التوجيهات التي تفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تخطي استعمال طرق التسيير التقليدية والاتحاق بركب الدول المتقدمة في مجال التسيير الحديث.

### الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد مسار الانطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث، و تحقيق التكامل في الجهد المبذول والبناء عليه، سنعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة، والبحوث القريبة من موضوع البحث والمتعلق بعضها بإدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسات ، والبعض الآخر بدور هذا الأسلوب الإداري الحديث في تحسين الأداء المؤسسي، حيث لاحظنا وجود نقص كبير في الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحديد، على عكس الدراسات الأجنبية التي تعددت فيها الدراسات في هذا الموضوع.

حاولنا في اختيارنا للدراسات السابقة انتقاء بعض الأعمال المنشورة في المقالات العلمية ، أو المقدمة في الملقيات، أو المعروضة في بعض الأطروحات، والتي قسمناها إلى قسمين قسم خاص بالدراسات العربية وآخر خاص بالدراسات الأجنبية كما هو موضح فيما يلي:

### الدراسات العربية:

دراسة معراج هواري و دلال شتوح تحت عنوان: " قياس اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية" والمقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة" بجامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011 ، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف عن مدى توفر المؤسسات العمومية الجزائرية على مستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة ، وللوصول إلى هذا الهدف تم تحليل 48 استبانة وزعت على مجموعة

عشوائية من المدراء والنواب، ومدراء الأقسام في المؤسسات العامة، حيث تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- هناك اتجاه ايجابي لدى المدراء في المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها؛
- مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في المؤسسات العامة لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها؛
- مستوى استعداد الموارد البشرية من حيث الإعداد والتأهيل في هذه المؤسسات يساعد نوعاً ما في تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها؛
- مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها؛
- لم تتبنى الجزائر وبشكل تام التحول نحو الاقتصاد الرقمي، وأن المؤسسات العامة مازالت تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية من البنية التحتية للتكنولوجيا والتي تقوم عليها إدارة المعرفة وتطبيقاتها، بالإضافة إلى عدم توفر مكتبة الكترونية وضعف الاتصال يؤدي إلى ضعف تطبيق إدارة المعرفة بصورة ناجحة.

دراسة توفيق سريع علي باسردة في أطروحته للدكتوراه بعنوان: " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمينية " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، وطبقت على عشر مؤسسات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. وأثر معنوي لذلك التكامل على أداء المؤسسات عينة الدراسة. وقدم بذلك الباحث عدداً من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الضبابية حول مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية تكاملهما، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للاستفادة من مثل هذه المصطلحات الحديثة في جميع قطاعات المجتمع.

دراسة م.م يسري بعنوان: " دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية - دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين- " المنشورة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد

الخامس والعشرون من سنة 2010 حيث هدف البحث الى تحليل مكونات إدارة المعرفة التي تهتم بتحسين زيادة معرفة المنظمات الفندقية بغية تحسين مستوى أداء أنشطتها الخدمية، وتشخيص نقاط الضعف في عملية المعرفة.

وقد جرى تطبيق هذه الأفكار المعرفية في فندق فلسطين لغرض التوصل إلى نتائج عملية تمثلت فيما يلي:

- هناك اهتمام بمكونات إدارة المعرفة ولكن بنسب متفاوتة.
- يعاني الفندق من تطبيق احد مكونات إدارة المعرفة بسبب محدودية الاعتماد على الفرق التفاعلية وحرية التصرف فضلا عن قلة تطبيق معايير واضحة للمعرفة وتقويمها.
- توجد علاقات معنوية بين مكونات إدارة المعرفة في فندق فلسطين.
- كان توجه المنظمة الفندقية نحو استخدام الابتكار متذبذب قياسا بما موجود من معلومات إدارية ونظرية.

- هناك ابتعاد في تنفيذ عملية إدارة المعرفة بالشكل المناسب وبخطواتها الصحيحة وتسلسلها.
- وكان من بين أهم ما أوصت به هذه الدراسة ما يلي:
- دعم الفندق لقدراته التنافسية ومكوناته من خلال توليد المعرفة و تخزينها ونشرها وتطبيقها.
- أهمية قيام إدارة الفندق بإجراء التقييم الدوري لمستوى أداء العاملين لمعرفة ذوي الأداء الحسن بغية الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها لتحسين الأداء.
- العمل على تبادل الخبرات ما بين الفندق من خلال التعاون للوصول للأداء الأمثل ونشر الأساليب الثقافية والدورات وإعطائهم برامج توجيه وتوعية ثقافية وأساليب أداء بمستوى جيد.
- زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة والتوجه نحو الابتكار من خلال الموجودات الفكرية وأدائها.

دراسة هيثم علي ابراهيم حجازي في أطروحته للدكتوراه بعنوان: " قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية – دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة- " هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تدرك المنظمات الاردنية العامة والخاصة على حد سواء ماهية إدارة المعرفة بكل أبعادها؛
  - توظف المنظمات الاردنية العامة والخاصة على حد سواء إدارة المعرفة في أعمالها لكن بدرجة محدودة تقريبا؛
  - يوجد أثر لإدراك المنظمات الأردنية إدارة المعرفة في توظيفها، وأثر لعمليات إدارة المعرفة في توظيفها؛
  - تعتبر الثقافة التنظيمية أكثر المتغيرات أهمية وتأثير في توظيف إدارة المعرفة. بناء على ذلك أوصى الباحث بما يلي:
  - إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية، وتنفيذ هذه السياسات؛
  - استحداث مساق دراسي في الجامعات الأردنية بهدف تنمية الوعي لدى الطلبة بأهمية المعرفة وإدارة المعرفة؛
  - إعادة النظر بالقوانين والأنظمة، وبحيث تشجع وتعزز توليد المعرفة، والتشارك فيها وتوظيفها في المنظمات الأردنية؛
  - تعزيز الشراكات والعلاقات بين القطاع العام والخاص من أجل تعزيز توظيف إدارة المعرفة في القطاعين.
- دراسة الخشالي بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية" المنشورة في المجلة العربية للإدارة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للمؤسسات الصناعية الأردنية، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من ( 264 ) عاملاً تم اختيارهم من (37) مؤسسة صناعية جمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة (امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة ) .



- وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن.
- وجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء المقارن، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير معنوي في الأداء الداخلي.
- وكان من أهم ما أوصت به الدراسة :
- إعطاء اهتمام أكبر لامتلاك المعرفة الذاتية من خلال امتلاك أيدي عاملة ممن يمتلكون المعرفة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية في الشركات الصناعية الأردنية.
- ضرورة دخول هذه المؤسسات في علاقات توأمة مع بعض الشركات الأجنبية لتبادل الخبرات والمعلومات للتعويض عن المعارف التي يمكن أن تحصل عليها عن طريق اتصالها بالزبائن الدوليين.
- على المؤسسات إعطاء الصبغة الرسمية في وسائل نشر المعرفة من خلال تشكيل حلقات الجودة واستخدام قوائم المراجعة.
- دراسة عادل غزالي في أطروحته للدكتوراه بعنوان: "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري - دراسة ميدانية- "هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مختلف المقاربات النظرية حول إدارة المعرفة والوقوف على امكانية تطبيقها في التنظيمات الصناعية الجزائرية ومدى مساهمة هذا الحقل المعرفي في الرفع من أدائها في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة.
- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية:
  - ترتبط المعرفة ومختلف العمليات التي تقوم عليها إدارة المعرفة بصورة كبيرة على جانب التكوين الذي يعتبر المقياس الوحيد الذي يهدف إلى زيادة المعرفة داخل التنظيم وبالتالي الرفع من الأداء؛
  - لإدارة المعرفة (إذا ما تمّ تطبيقها بصورة فعالة في المنظمات) دور إيجابي في الرفع من أداء التنظيمات سواء على الجانب الفردي أو الجماعي، إذ أنّها تستهدف تطوير المنتج وتحسينه وفق ما يطلبه الزبون، إضافة إلى العمل على تطوير الإجراءات المختلفة التي تحكم العمل بما في ذلك الإجراءات الإدارية؛
  - يفتقر التنظيم الصناعي الجزائري إلى بناء بنية تحتية صلبة لتكنولوجيا المعلومات، فهي مازالت غير كافية ولا تفي بالغرض المطلوب؛

- ما زال مصطلح إدارة المعرفة مبهما وغير متداول على النحو الأمل من طرف إطارات التنظيمات الصناعية الجزائرية

### الدراسات الأجنبية:

دراسة زاك وآخرون. Zack et al. بعنوان " إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي :

### **"Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis"**

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي ، وصمم الباحث استبيان لجمع المعلومات حول هذه الدراسة وتم توزيعه عبر الإيميل على ( 1500 ) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في (A leading North American Business School) وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي؛
- وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي؛
- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي و ممارسات إدارة المعرفة؛
- وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، تطوير المنتج، تميز العمليات.

وكان من أهم ما أوصت به:

- تحسين مقاييس إدارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء التنظيمي؛
- التركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي؛

دراسة كالينغ (kalling) تحت عنوان "إدارة المعرفة وفرصة تحقيق المردودية" knowledge

### **management and the occasion occasional links with performance**

حيث عمدت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المعرفة والأداء وتوضيح كيف تؤدي المعرفة إلى تحسين الأداء وزيادة أرباح المنظمة، واستنتجت الدراسة أنّ العلاقة بين المعرفة والأداء ليست علاقة

مباشرة تلقائية، بمعنى أنّ امتلاك المعرفة لا يؤدي على نحو مباشر وبسيط إلى تحسين الأداء، إذ توجد عدّة عوامل وتحديات تؤثر على تلك العلاقة ولتوضيح هذه الأخيرة اقترحت الدراسة أن يتم تقسيم إدارة المعرفة إلى ثلاث مراحل:

1- إبداع المعرفة وزيادتها من خلال التعلم والخبرة ونشر وتوثيق المعرفة.

2- الإفادة من المعرفة أي تحسين النشاطات والعمليات من خلال استخدام المعرفة من قبل

الأفراد.

3- توظيف المعرفة أي تحقيق أرباح من خلال هذه المعرفة من غير الحصول على آثار

جانبيهة.

بيّنت الدراسة أن تطوير المعرفة وامتلاكها لا تعني أنّها فرصة سوف تُستغل ويُستفاد منها في تحسين العمليات والنشاطات في المنظمة فليس بالضرورة أن تؤدي أرباح للمنظمة إذ يوجد العديد من المشاكل والتحديات التي تعترض هذه العلاقة، وبالتالي فإنّ العلاقة بين المعرفة والأداء في المنظمة ليست سهلة ومباشرة بل يكتنفها العديد من المعوقات إن استطاعت المؤسسة أن تحلها ستتمكن من تحقيق أرباح وتحسين أدائها، وبيّنت الدراسة أنّ ذلك يتطلب أن تتم إدارة تلك المراحل على نحو فعال ومن بين ما تمّ اقتراحه هو ضرورة توفير البيئة التنظيمية، الثقافية والتكنولوجية الضرورية لدعم إدارة المعرفة.

دراسة غلينة رازولا (Glenn Rasula) بعنوان "تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمات" حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء استناداً على دراسة ميدانية مست 325 شركة يعمل بها أكثر من 50 عامل في كل من دولتي سلوفينيا وكرواتيا حيث توصلت الدراسة إلى أن عناصر التنظيم تؤثر إيجاباً على عملية إدارة المعرفة، كما يوجد تأثير غير مباشر إيجابي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة كما أثبتت وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء.

دراسة كوان ياو وونغ (Kuan Yew Wong) بعنوان: "عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ إدارة

المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة."

“ Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises “

هدفت الدراسة إلى اقتراح عوامل نجاح حاسمة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات بالأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استند الباحث في ذلك على دراسات سابقة ركزت في هذا الموضوع على المؤسسات الكبيرة، والتي تنص على أنه لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة لا بد من توفر عدد من العوامل العامة مثل القيادة والدعم الإداري، والثقافة، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، والقياس، الأدوار والمسؤوليات، وما إلى ذلك من الأمور الشائعة في جهود إدارة المعرفة.

توصل الباحث من خلال دراسته النظرية والتقييم التجريبي للنتائج أنّ العوامل السابقة الذكر لا تتوافق كلّها مع خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا بد من دمج بعض العوامل المشتركة وإدخال بعض العوامل الجديدة، حيث اقترح الباحث في هذا الصدد نموذجاً أكثر شمولاً يتكون من 11 عاملاً لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمثل في:

. القيادة الإدارية والدعم: حيث ركزت الدراسات السابقة المتعلقة بالمؤسسات الكبيرة بعنصر القيادة فقط، إلا أنّ الباحث ربط ذلك بضرورة الدعم والالتزام من جانب الإدارة العليا حيث يعتبر هذا الأخير أمراً حيوياً يؤدي إلى تضافر الجهود لأجل إنجاح إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

. الثقافة التنظيمية: وتعتبر عنصراً مشتركاً في كلّ الدراسات، حيث أنّها بمثابة الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة في كلّ المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، ولقد ركز الباحث في هذا الصدد على ثقافة العمل الجماعي، والثقة، وحرية التعبير عن الرأي؛

. تكنولوجيا المعلومات: ركزت الدراسات السابقة المتعلقة بالمؤسسات الكبيرة على ضرورة توفر المؤسسة على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، إلا أنّ الباحث يرى بأنّه تكنولوجيا المعلومات ليست سوى أداة لإيصال الإنسان بالمعلومات أو بإنسان آخر فهي لا تعتبر حلاً نهائياً إلا إذا تمّ دعمها بمتغيرات أخرى مثل ذكاء الأعمال، وقاعدة المعرفة، والتعاون، وإدارة المحتوى والمستندات، والبوابات، وإدارة العلاقات مع العملاء، والتنقيب عن البيانات...

. الاستراتيجية والهدف: يعتبر إعداد إستراتيجية واضحة ومخطط لها جيداً من بين أهم وسائل نجاح إدارة المعرفة، إلا أنّه يجب تحديد الأهداف والغايات بوضوح وفهماها من قبل جميع المعنيين، ودعمها من طرف الموظفين لمزيد من التوسع؛

. إضافة إلى عناصر أخرى تتمثل في إمكانية قياس إدارة المعرفة، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا العمليات والأنشطة، التحفيزات، الموارد، التدريب والتعليم؛ وإدارة الموارد البشرية .

دراسة بييترو إيفانجيليستا وآخرون (Pietro Evangelista and al) بعنوان : " اعتماد نظم إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة " « The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms » هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة، ولهذا الغرض تم إجراء تحقيق تجريبي على مجموعة مكونة من 18 مؤسسة ذات تكنولوجيا عالية تقع في المنطقة الشرقية لمدينة نابولي الإيطالية، حيث تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:

- هناك احتياجات هامة من إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة في الغالب على نظم إدارة المعرفة الداخلية فقط معتمداً في ذلك على تكنولوجيا معلومات واتصالات بسيطة؛

وعلى هذا الأساس اقترح الباحث التوصيات التالية:

- لا بد من أن تهتم المؤسسات بإدارة معرفة السوق، حيث تُدعم نظم إدارة المعرفة بالعلاقات مع العملاء لتسهيل تبادل المعلومات ذات الصلة وتحسين التواصل معهم. وضرورة استرجاع المعلومات حول فرص السوق؛
- لا بد من أن تركز المؤسسات على إدارة المعرفة التكنولوجية، حيث تستدعي إدارة المعرفة ضرورة تداول المعرفة حول الكيف والتكنولوجيا من خلال التشارك في مشروعات تعاونية تهدف إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة، كالمشاركة الظاهرية لأدوات التصميم (مثل الهندسة، التصميم التصنيع باستعمال الحاسوب) وأنظمة الإدارة والتحكم (على سبيل المثال تخطيط المتطلبات المادية، تخطيط موارد المؤسسة) المرتبطة بنفس المشروع؛
- يجب على المؤسسات أن تركز على إدارة المعرفة العلائقية، حيث أنه لتطوير وإدارة المشاريع التعاونية، لا بد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن توازن بين توفير أدوات تسهل التعاون مع شركائها والحفاظ في نفس الوقت على أصولها الفكرية واحترام حواجزها الثقافية، أي إحداث التوازن بين متطلبات الشراكة والاحتياجات الفردية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية التي تناولت موضوع إدارة المعرفة من جوانب متعددة، استفدنا من الأفكار التي احتوتها هذه الدراسات والملخصة في النقاط التالية:

- على الرغم من اختلاف البيئات التي أجريت فيها تلك الدراسات، وتنوع أنشطة التنظيمات التي طبقت عليها، إضافة إلى تنوع الثقافة التنظيمية لتلك التنظيمات إلا أنّها اتفقت في مجملها على أهمية وضرورة تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في المنظمات.

- إنّ إدارة المعرفة تمثل أهم ما يجب على المؤسسة تطبيقه للوصول إلى تحسين أدائها.  
- إنّ العلاقة بين المعرفة والأداء في المنظمة ليست سهلة ومباشرة بل يكتنفها العديد من المعوقات إن استطاعت المؤسسة أن تتخطاها ستتمكن من تحقيق أرباح وتحسين أدائها، فلا بد إذن من أن يكون استعمال إدارة المعرفة صحيحا ضمن خطة واستراتيجية محكمة؛

- إنّ الوصول إلى استعمال إدارة المعرفة في المؤسسة يستدعي تضافر العديد الجهود من داخل المؤسسة وهو ما يعني وعي العمال والإداريين وكل المستويات بأهمية وكيفية تطبيق إدارة المعرفة، وجهود من خارج المؤسسة وهو ما يتعلق بتوفر البنى التحتية التكنولوجية، تحسين المحيط الاجتماعي، الثقافي والسياسي الذي تنشط فيه المؤسسات؛

- يعتبر استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعبا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وذلك راجع إلى صغر وبساطة النوع الأول من المؤسسات ؛

### حدود الدراسة: تتمحور حدود دراستنا في:

حدود موضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع إدارة المعرفة ومدى تطبيقها أو عدمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في منطقة غرب الجزائر، وما مدى الارتباط بين إدارة المعرفة وأداء هذا النوع من المؤسسات.

حدود بشرية: ستركز الدراسة على عينة من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط

دون اللجوء إلى باقي المستويات الإدارية وذلك نظرا إلا أنّ تطبيق إدارة المعرفة يبدأ من المسير فإن كان هذا الأخير يجهل مبادئها فلا يتم استعمالها في مؤسسته.

**حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بمنطقة غرب الجزائر وبالأخص الشمالية منها والمتمثلة في الولايات التالية: عين تموشنت، وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، معسكر.

**حدود زمنية:** تم إنهاء الجانب النظري من الدراسة في الفترة ما بين 2014 و 2016 أما الجانب التطبيقي فاستغرق مدة سنتين من 2016 إلى غاية جانفي 2018.

**تقسيم الدراسة:** تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي:

**الفصل الأول:** سنتناول فيه دراسة عامة حول إدارة المعرفة والأداء وذلك من خلال مبحثين سنتطرق في الأول منهم إلى تسليط الضوء حول المعرفة، خصائصها، أهميتها وكذا إدارة المعرفة، خصائصها وأهميتها في المنظمة، مراحل تطبيقها، وأخيرا عوامل نجاحها، أما المبحث الثاني فنخصصه إلى دراسة ماهية الأداء، تقييمه وطرق قياسه كيفية تحسينه وكذا أسس ومبادئ تحقيق الأداء المتميز وصولا إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الأداء في المؤسسات.

**الفصل الثاني:** سنتطرق فيه إلى دراسة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عبر مبحثين سنتعرض في الأول إلى الإطار النظري العام لهذا النوع من المؤسسات من خلال التعرف على مختلف المفاهيم، المعايير والخصائص المتعلقة بها، أما المبحث الثاني فسنركز فيه عن تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقعها ومكانتها في الاقتصاد لتتوصل في الأخير إلى تغطية لكل المشاكل والعوائق التي تحول دون النمو الطبيعي لهذه المؤسسات سواء كان ذلك صادرا من محيطها الداخلي أو الخارجي.

**الفصل الثالث:** سيكون عبارة عن دراسة ميدانية حول إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال مبحثين سنتعرض في الأول للإجراءات المنهجية للدراسة، العينة التي تمت عليها الدراسة وأدوات وأساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثاني فسننتطرق فيه إلى تحليل البيانات ومناقشة النتائج مع عرض مختلف النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

**صعوبات الدراسة:** من الأكيد أنّ كلّ دراسة تواجهها بعض الصعوبات والمعوقات ففيما يتعلق بهذا الموضوع فقد واجهتنا الصعوبات التالية:

- قلة المراجع التي تدرس إدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- قلة المراجع التي تدرس العلاقة إدارة المعرفة - الأداء- في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- صعوبة الحصول على إجابات صريحة وواضحة على الاستبيان من طرف مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- عدم القدرة على استرداد الكثير من وثائق الاستبيان الموزع نظرا لعدم الاهتمام بالجانب العلمي لدى الكثير من المسيرين، إضافة إلى اتصافهم بالتحفظ على أسرار مؤسساتهم.



## الفصل الأول:

# من إدارة المعرفة إلى تحسين الأداء المبادئ والأهداف

ما من علاقة قوة من دون بناء مترابط الحقل من المعرفة وما من معرفة لا تستلزم ولا تنشئ في الوقت نفسه علاقات قوة "ميشيل فوكو"

**تمهيد:**

يشهد العالم اليوم تغيرات اقتصادية كبيرة أدت إلى بروز عدّة ظواهر كالعولمة، وانهيار الحدود والحواجز التجارية بين الدول، وظهور التكتلات الاقتصادية، وأصبح من الضروري على منظمات الأعمال أن تعمل جاهدة لضمان بقائها واستمرارها في السوق في ظل المنافسة الشديدة التي لا تسمح سوى للمؤسسات المبدعة والأكثر والأسرع استجابة لطلبات زبائنها (التي تغيرت هي الأخرى في ظل العولمة وأصبحت هي الأخرى تتطلع لما هو أفضل وأجود) بالبقاء في السوق، فتحقيق الميزة التنافسية يعتبر الرهان الوحيد أمام المؤسسات للاستمرار، ولقد أجمع الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد إلى أنّ المعرفة هي السبيل الأساسي والأجود لتحقيق هذه الميزة التنافسية.

إنّ إدراك أهمية إدارة المعرفة والنتائج المحققة من خلال تطبيقها أصبح حقيقة تؤمن بها كلّ المؤسسات مهما كان شكلها وحجمها وموقعها وذلك نظرا لما أثبتته التجارب العالمية على غرار شركة Buchine Laboratoire التي أنفقت ما يعادل 2,5% من أرباحها في إدارة المعرفة، وكانت نتيجة ذلك أنّها جنت فوائد كثيرة، كما حازت شركة التأمين Instrument texas سنة 1992 إلى 1994 رضا العملاء في التوصيل في الوقت المناسب، وادّخرت 500 مليون دولار من تكلفة المصنع الجديد بفضل تفعيلها لمعرفة المؤسسة الذاتية و ممارستها الجيدة.

رغم الإدراك المتأخر للأهمية البالغة لإدارة المعرفة وتطبيقها في المؤسسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية إلا أنّها سرعان ما أصبحت من بين أهمّ وظائفها مثل الإنتاج والتسويق...، فحسب كواك وويج (coackes et wiig) فالمعرفة هي العامل الذي يورد الرؤى، والمكون الذي يقود تفكير الناس، والقدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية... كما أنّ المعرفة هي العامل الذي يخلق القيمة في المنظمة".

رغم اختلاف الباحثين فيما يتعلق بإيجاد تعريف موحد لإدارة المعرفة وتصنيفاتها وخصائصها وكذا متطلباتها، إلا أنّ هناك اتفاق كبير على أهميتها في المؤسسات التي تتبناها كأسلوب إداري حديث ودورها الملحوظ في تحقيق التميز والمساهمة في تحسين الأداء العام في المؤسسات.

فما هي إذن إدارة المعرفة وما أهميتها وكيف يمكن تطبيقها في المؤسسات؟ وما هو الأداء الذي يمكن تحسينه باستعمال إدارة المعرفة في التسيير؟، وهو ما سنحاول الإجابة عليه من خلال هذا الفصل الذي سنستعرض فيه ماهية إدارة المعرفة وخصائصها، وكذا أهميتها وأهدافها في المؤسسة وذلك من خلال المبحث الأول، أمّا المبحث الثاني فسنخصصه للتعرف عن معنى الأداء وخصائصه وعلاقته بإدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة.

**المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة**

يفترض ظهور المعرفة بآلاف السنين الماضية، وقد يرجع البعض وجوده إلى وجود الإنسان ذاته على وجه الأرض ومثابرتة من أجل الاستقرار والبقاء عن طريق بحثه عن المعارف وسبل العيش.

ذكر الكبيسي سنة 2004 أنّ مفهوم المعرفة ظهر قديماً وتطور بتعدد الحياة و تطور أساليب التعلم، منذ أن اهتدى حامورابي أول حاكم في التاريخ إلى ضرورة إنشاء مدرسة للتعلم بحوالي ألفي (2000) سنة قبل الميلاد<sup>1</sup>

جدّد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (konvochiouss) في سنوات 479-551 قبل الميلاد الدعوة إلى نشر المعرفة حيث قال إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم و النجاح الدنيوي على الأرض، و لا يمكننا في هذا الصدد إنكار ما جاء به أفلاطون عندما قال أنّه "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته وأنّ عامل المعرفة وحده قادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بوجوده"

تطوّر مفهوم المعرفة في العصور الإسلامية الأولى، حيث حث الإسلام على ضرورة طلب العلم كما ساهم العديد من الفلاسفة المسلمين على تعريف المعرفة عندما قال ابن سينا "إن المعرفة هي مزيج من الإحساس و المنطق"<sup>2</sup>، و أضاف ابن رشد إلى أنّ "المعرفة ليست ممكنة إلاّ بفضل نشاط النفس الإنسانية، حيث يسمى هذا النشاط العقل بالفعل أو العقل الفعال"<sup>3</sup>

مع وصول أوروبا إلى عصر النهضة انتقل مركز الريادة إليها و ظهر على يد الأوروبيين ما يسمى "المعرفة العلمية" لتتكامل المعرفة فيما بعد مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة خصوصاً مع انتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت أدواتها في تطور المعرفة، كما تعاضم دور المعرفة مع تطوّر فكرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة من انترنت وانترانت وغيرها من التطورات التكنولوجية والمعلوماتية، التي دعمت ونشرت المعرفة بشكل سريع<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الكبيسي عامر "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات" المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2004.  
<sup>2</sup> الاتجاهات المعرفية الإسلامية "موسوعة الإدارة العربية الإسلامية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة إدارة أكتوبر 2014 ص12.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 12.

<sup>4</sup> الكبيسي صلاح: "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات 2005.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على كلّ من المعرفة وإدارة المعرفة، عبر مطلبين سنتطرق في الأوّل منهم إلى مفهوم المعرفة، عناصرها وتصنيفاتها، أمّا المطلب الثاني فنستعرض فيه مفهوم إدارة المعرفة، نشأتها، مبررات استخدامها ومتطلباتها.

### المطلب الأول: ما معنى المعرفة وإدارة المعرفة.

إنّ التحدث عن الاهتمام بالمعرفة واستعمالها كأسلوب في الإدارة والبحث العلمي تعتبر من الموضوعات الحديثة التي اختلف الكتاب و الباحثين في نشأتها كمصطلح مستعمل في المنظمات حيث أشار الكبيسي أنّ السبق يُنسب إلى بيتر دروكر ( Peter Drucker ) في طرحه لمصطلح المعرفة وذلك سنة 1969 من خلال إيضاحه لدورها بوصفها مصدرا اقتصاديا مهما.

أمّا سالم القحطاني فقد أشار سنة 2005 إلى أنّ أوّل من استخدم هذا المصطلح على أنّه دال على أصول المنظمة الغير ملموسة وسماه رأس المال المعرفي هو غاري بيكر (Guari Pecker) سنة 1964، ولقد أرجع عبد الوهاب سنة 2005 ظهور مفهوم المعرفة إلى دون مرشاند (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي.<sup>1</sup>

اختلف الكتاب في تعريفهم لإدارة المعرفة بنفس اختلافهم في نشأتها، حيث تناولوها حسب العديد من المداخل والمناهج، موضحين بذلك أنّ مفهومها قد يقترن وجوبا بالنظر إلى هذه الأبعاد حتى يكون تطبيقها صحيحا وفعالاً.

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لابد لنا من التعرف أولاً عن معنى المعرفة وكيفية تشكيلها والفرق بينها وبين المعلومات والبيانات التي غالباً ما يتم الخلط في مفاهيمها.

### الفرع الأول: ما المقصود بالمعرفة؟

#### أولاً: ما هي المعرفة؟

عُرِّفت المعرفة حسب توربان (Turban) بأنها : " تلك المعلومات التي تم تنظيمها وتحليلها

حتى تصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في حل المشاكل أو اتخاذ القرارات" <sup>2</sup>

<sup>1</sup> بندر بن ظافر القرني "واقع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2013 ص14.

<sup>2</sup> United Nations Public Administration Network : "Knowledge Management Basics: Concepts, Objects, Principles and Expectations" from the site: [www. unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../un/unpan031578.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../un/unpan031578.pdf), p 01.

أما من وجهة نظر نوناكا و تاكيوشي (Nonaka et Takeuchi) فهي: "عملية بشرية ديناميكية حيث تبرز معتقدات الفرد تجاه الحقيقة"<sup>1</sup>، وفي تعريف أكثر دقة لبيتر دروكر (Peter Drucker) فهي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة معينة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية"<sup>2</sup>.

كما يتوافق تعريف نجم عبود نجم مع التعريف الأول لتوربان على أن المعرفة هي النتيجة المحصل عليها من تنظيم وتحليل المعلومات، ويتفق مع التعريفين الموالين فيما يتعلق بارتباط المعرفة بشكل أساسي بعقول الأفراد حيث يرى في تعريفه للمعرفة بأنها "المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة وهي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة، كما أنها عبارة عن ما يبقى في رأس الفرد"<sup>3</sup>.

أما في تعريف دافمبور وبروساك (Davenport and Prusak) فالمعرفة هي: "مزيج مرن من الخبرة المؤطرة، القيم، والمعلومات، والرؤى الخبيرة الموجودة في عقول الأفراد في المؤسسات، والتي توفر إطارًا لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث غالبًا ما يتم تضمينه ليس فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضًا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد التنظيمية."<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا إدراج التعريف التالي للمعرفة على أنها: "مجموعة من المعلومات المنظمة، المفهومة والمحللة والتي تتمثل في الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخيارات والتجارب والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها أو يكتسبها الفرد بحيث تكون قابلة للاستخدام في حل مشاكل معينة، أو اتخاذ قرارات مناسبة".

<sup>1</sup> Ikujiro Nonaka: "Creating Sustainable Competitive Advantage through Knowledge-Based Management" <http://opdc.go.th/uploads/files/nonaka.pdf>, p 3

<sup>2</sup> ممدوح عبد العزيز الرفاعي "إدارة المعرفة مفاهيم-مبادئ-تطبيقات" الطبعة الثالثة، دار الكتب و الوثائق العالمية 2009 ص4.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم: "الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية، الوظائف و المشكلات" دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2004 ص 390.

<sup>4</sup> Alan Frost M.Sc : « A Synthesis of Knowledge Management Failure Factors » January 25, 2014, [www.knowledge-management-tools.net](http://www.knowledge-management-tools.net).

## ثانياً: ممّا تتكون المعرفة؟

يوضح تعريف كلّ من بلاكويل و جامبل (Blakouil et Jumble) للمعرفة المتمثل في كونها "مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلمات والبديهيات القائمة على أساس معين التي تجمع معاً، والإطار المناسب الذي من شأنه أن يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات و المعلومات" <sup>1</sup> وهو ما يوضح أنّ هناك علاقة وطيدة بين المعرفة والمعلومات والبيانات لدرجة أنّه قد يتم في الكثير من الأحيان الخلط بين هذه المفاهيم التي تُصنّف بأنّها عناصر للمعرفة، والتي سيتم توضيحها فيما يلي:

### I- البيانات:

تعرف البيانات حسب لودون و لودون (Laudon et Laudon) بأنّها عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلاّ بعد إجراء عملية المعالجة عليها والإفادة منها.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق يعرفها كلّ من حيدر شاكر ومحمود حسن جمعة بأنّها مجموعة من المشاهدات والحقائق الموضوعية غير المترابطة ويتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتأخذ أشكال مختلفة منها قيم، ورموز وأرقام وكلمات وغير ذلك ولا يستفاد منها في شكلها الحالي إلاّ بعد معالجتها وتطويرها من خلال عمليات معينة تحولها إلى معلومات ولذلك تعد الأساس الذي يبنى عليه التراكم العلمي والمعرفي.<sup>3</sup>

فالبيانات إذن هي المادة الأولية الخام التي تدخل كمدخلات ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات، لذلك فإن البيانات قبل معالجتها لا تصلح لاتخاذ القرار<sup>4</sup> فهي بحاجة إلى تجميع من مختلف جهاتها و مصادرها و بحاجة إلى تصنيف و تبويب بطريقة منطقية و إلى فرز ثم إلى

<sup>1</sup> يسرى محمد حسين "دور الكفاءة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية" مداخلة في مجلة كلية بغداد

الاقتصادية العدد 25 سنة 2010 ص 6.

<sup>2</sup> حسين موسى قاسم البناء "أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015 ص 33 .

<sup>3</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة "تكنولوجيا و نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري" 2013 ص413.

<sup>4</sup> فايز جمعة النجار " نظم المعلومات الإدارية، منظور إداري" دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، ط3، 2010 ص46.

تلخيص وبعد ذلك فهي تحتاج إلى تخزين و حفظ لاستخداماتها المستقبلية، وهي بحاجة بعدها للاسترجاع بشكل نتائج ومعلومات مفيدة<sup>1</sup>

لا بد من أن تتوفر البيانات على مجموعة من الخصائص حتى تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات جيدة خالية من الشوائب والأخطاء كالتالي:<sup>2</sup>

- أن تكون على درجة كبيرة من الدقة وخالية من الأخطاء؛ مماثلة لواقع الأشياء؛

- أن تتصف بالشمولية فلا تتعرض للتفصيل الزائد أو الإيجاز المخل بالمعنى؛ بل يجب أن تكون

منسقة؛

- يجب أن لا تتعدى مدة صلاحيتها حتى لا تترتب عنها معلومات خاطئة.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف البيانات بأنها: "عبارة عن الأرقام أو الحقائق أو الحروف ذات الشكل الكمي أو النوعي والتي يمكن الحصول عليها وجلبها من مصادر داخلية أو خارجية، بشرط أن تتميز بالدقة، الشمولية، والتنسيق والحدثة حتى تمكن من خلال فرزها، تحليلها ومعالجتها من الحصول على معلومات صحيحة خالية من الشوائب والأخطاء".

## II- المعلومات:

إنّ مصطلح المعلومة هو مصطلح لاتيني (Informa) وهي تعني إعطاء معنى أو شكل Give form to<sup>3</sup>، ممّا يعني أنّ المعلومة هو تحويل شيء بدون معنى إلى شيء له معنى معين.

فهي تُعرف بأنها "مجموعة من الرسائل، الإشارات، المفاهيم، البيانات والمعارف التي تغذي نظام لتجعله يعمل ويتطور بطريقة ديناميكية ويتفاعل مع التغيرات البيئية حيث يمكن أن يكون مصدر هذه المعلومات من داخل المؤسسة أو من محيطها أو أن تكون منتجة من خلال سلسلة الإنتاج مدخلات-مخرجات"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> لحرر عباس بن تاج " تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: الواقع والمعوقات " منشورا المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2015، ص 212.

<sup>2</sup> عماد الصباغ "نظام المعلومات، ماهيتها و مكوناتها" مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع. ط1، عمان، الأردن 2000 ص 48.

<sup>3</sup> KARL ERIK SVEIBY." transfer of Knowledge and the information, processing professions "communication in European management, journal Vol 14, n°4, 1996, p382

[www.Sveiby.Com/Articles/Transferof Knowledge.Pdf](http://www.Sveiby.Com/Articles/Transferof Knowledge.Pdf)

<sup>4</sup> Amel Chalabi, «Production et diffusion de l'information économique par les pouvoirs publics au profit des PME, choix ou nécessité, l'intelligence économique» conférence MAGHTECH 2004 «gouvernance locale et économie de la connaissance en Maghreb» édition Dar EL ABID, Oran ,p 472.



وفي نفس السياق تُعرف المعلومات على أنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة مناسبة حيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تُمكن الفرد من الاستفادة منها في الوصول إلى معرفة واكتشافها"<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابق الذكر تتضح العلاقة بين المعلومات والبيانات إذ أنّ هذه الأخيرة تكون على شكل أرقام ورموز أو عبارات أو جُمَل لا تحمل أيّ معنى إلاّ بعد معالجتها ودراستها لتتحول إلى معلومات.

يرى بولاني Polaney في هذا الصدد أنّ البيانات لا تصبح معلومات إلاّ بعد تصنيفها، تنقيتها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقّي<sup>2</sup>.

حتى تستفيد المنظمة من المعلومات لا بدّ أن تتوفر هذه الأخيرة على الخصائص التالية:

- يجب أن تكون نسبة المعلومات الصحيحة كبيرة مقارنة إلى الكمية الإجمالية من المعلومات التي يتم إنتاجها خلال فترة زمنية محددة،<sup>3</sup> إضافة إلى شرط وضوحها وحدائتها وأن تكون مترابطة فيما بينها.

- يتم تقديمها واسترجاعها في الوقت المناسب.

- لا بد أن تركز على نقاط معينة يحتاجها المقرر لفهم المسار العام للمشكلة أو القضية المطروحة.

- قابليتها على التكيّف للاستخدام بأكثر من مستخدم، وكذا إمكانية قياسها بشكل كمي حيث لا بد من تدوينها وتحليلها وتبويبها وتصنيفها بشكل يمكّن من استرجاعها، وأن تكون الفائدة منها أكبر ممّا ينفق للحصول عليها.<sup>4</sup>

- أن تكون المعلومات قابلة للمراجعة والفحص والتحقق من صحتها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عماد الصباغ مرجع سابق ذكره، ص 48

<sup>2</sup> هيثم محمود الشلبي، مروان محمد النصور "إدارة المنشآت المعاصرة" دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009 ص259.

<sup>3</sup> جمانة زياد الزغبي، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2015، ص 32.

<sup>4</sup> سونيا محمد بكري " نظر المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية" دار الإشعاع الجامعية الإسكندرية، مصر 1997، ص 82-83.

<sup>5</sup> محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي "المعرفة و الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة" دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص271.

يمكن القول حسب وجهة نظرنا أنّ المعلومات هي كلّ ما يتم اكتسابه من العديد من المصادر الموثوقة والغير موثوقة ( الانترنت، الكتب، المجلات، بنوك المعلومات، حوارات، اجتماعات...) كما أنّها نتاج لمعالجة البيانات عبر العديد من مراحل التصنيف، الفرز، التلخيص، التخزين، إعادة الإنتاج، للحصول على مخرجات في شكل تقارير دورية وخاصة، مخرجات النماذج الرياضية و الكمية، والتي لا بدّ أنّ تتصف بالوضوح والدقة والشمولية والمرونة والتكامل والتركيز حتى تسهم في التقليل من حالات عدم التأكد لدى متخذي القرارات وترفع من معرفتهم وتساعدهم في اتخاذ القرارات السوية.

### III- المعرفة:

عرّف الكيبسي المعرفة على أنّها "كلّ تراكم أو تولّد من تطورات وتغيرات ونظريات ومفاهيم وآراء سواء بالنقل أو العقل ويمكن تطبيقه من الأفراد والجماعات والمنظمات من أجل تحسين الأحوال أو حل المشاكل أو تجويد السلع والخدمات".<sup>1</sup>

فالمعرفة إذن ما هي إلاّ تحول البيانات إلى معلومات ومزجها بالخبرة حيث أنّ هذه الأخيرة تزيد من إمكانية الوصول إلى قرارات ونتائج سليمة وتعمل على زيادة المعرفة أيضا والتي تعود وتعمل على تعزيز فهم المعلومات والخبرة مرّة أخرى وتخدم أيضا الوصول إلى النتائج والقرارات وصناعة القرار الاستراتيجي.<sup>2</sup>

يفرق دومينيك فوراي (Dominique Forey) بين المعرفة و المعلومة على أنّ " الأولى هي أساس القدرة على التعلم وهي قدرة معرفية، أمّا الثانية (أي المعلومة) فتبقى مجرد مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة معينة خادمة وغير نشطة، وغير قادرة على توليد معلومة أخرى".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بندر بن ظافر القرني، مرجع سابق ذكره ، ص 14-15.

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار ، "نظم المعلومات الإدارية : متطور إداري"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3

، 2010 ص48.

<sup>3</sup> Romain Tursi, «les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel essai de maitrise en administration des affaires MBA, Paval, Quebec 31 juillet 2005 P15/16

IV- علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات:

أشار دافيمور (Davempont) <sup>1</sup> وآخرون سنة 2000 إلى أن المعلومة لا تتحول إلى معرفة إلا من خلال:

- المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف معين مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.

- العواقب: ما الأمور التي تتضمنها المعلومة من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها.

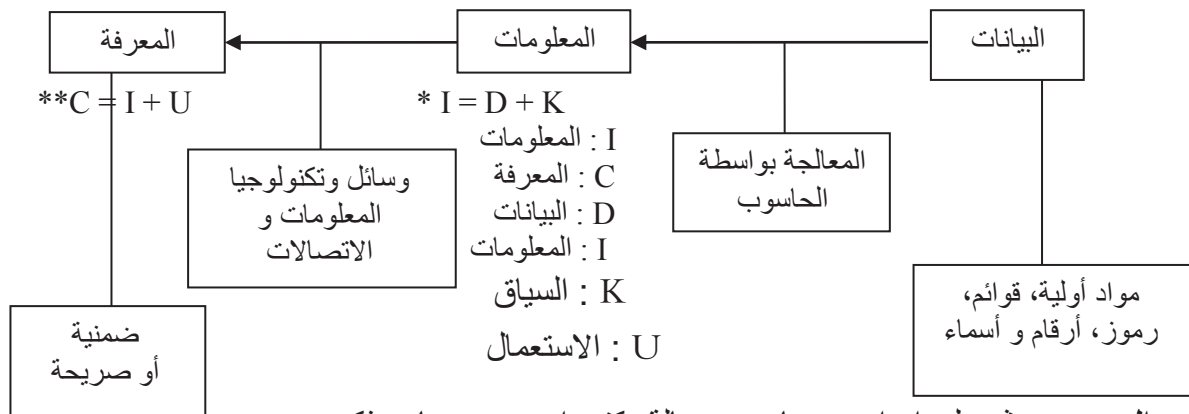
- الترايطات: كيف تترايط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.

- المحادثات: ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

فالمعرفة إذن حسب وجهة نظرنا هي تحول البيانات إلى المعلومات التي تستعمل من طرف العنصر البشري الذي يحولها عن طريق ممارسته وتعلمه وخبرته وحكمته إلى معرفة يتم استثمارها بشكل فعال وصحيح للوصول إلى الأهداف المنشودة أو إلى تحقيق أهداف جديدة.

على هذا الأساس يمكن عرض العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة كما في الشكل الموالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-1): تصور العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.



**المصدر:** هيثم علي إبراهيم حجازي، رسالة دكتوراه، مرجع سابق ذكره ص 65  
\*\* المعادلات مأخوذة من \*

Ehret fanny : « mettre en place une démarche de gestion de connaissance en entreprise  
site : [http://www.poledocumentation.fr/wp-content/uploads/2011/11/Gestion\\_des\\_connaissances\\_PoleDoc\\_F-Ehret.pdf](http://www.poledocumentation.fr/wp-content/uploads/2011/11/Gestion_des_connaissances_PoleDoc_F-Ehret.pdf)

<sup>1</sup> هيثم علي إبراهيم حجازي، "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة" رسالة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري 2005، ص 65.  
<sup>2</sup> العلي وآخرون "مدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، ط2، الأردن، ص115.

كما يضيف رفعت عبد العليم الناعوري<sup>1</sup> أنّ مصطلح المعرفة يرتبط بالإضافة إلى البيانات والمعلومات بمصطلحين آخرين وهما القدرات والاتجاهات حيث أنّ القدرات هي الاستطاعة على تحليل المعلومات وتفسيرها ومن ثمّ التصرف بناء على ما يتوفر من معلومات، أمّا الاتجاهات فهي التي تدفع الأفراد إلى الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف، وبهذا فهو يرى أنّ المعرفة هي حاصل مجموع المعلومات المخزنة والقدرة على الاستفادة من المعلومات.

إنّ احترام العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة واستعمالها بالطريقة الصحيحة التي تقود إلى المعرفة الفعالة ستُمكن مستعملها حتما من تحقيق التراكم المعرفي أو ما يطلق عليه مصطلح الحكمة أو الخبرة، حيث يُعرّف كلّ من هاريس وهاندرسون (Harris et Handerson) المعرفة على أنّها: "تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ من الإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار".<sup>2</sup>

كما يضيف افرام في تعريفه للمعرفة عنصر الخبرة الذي يسبق الحكمة، حيث أنّ المعرفة حسبه هي "نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تؤدي إلى الحكمة".<sup>3</sup>

فالحكمة إذن تزود متخذ القرار بمهارات أساسية تشكل علم قادر على معرفة أي النماذج يجب أن تطبق وإذا ما طبقت فما هو السبيل لاستخدامها بالشكل الجيد للوصول إلى قرارات مناسبة".<sup>4</sup>

أمّا براكس (Prax) فيُعرّف الحكمة بأنّها "القدرة على وضع معارفنا في سياق معين".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مناصرة رشيد: "الكفاءات البشرية و أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة

دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال،- جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2013/2012 ص150.

<sup>2</sup> ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات

تطويرها"، ورقة مقدمة في مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلة السادس عشر، العدد الأول، جانفي 2012 ص 35.

<sup>3</sup> عامر أبو علي مفلح الذيابات، خالد الذيابات "دور أنظمة المعلومات في نقل المعرفة"، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر

العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان 2012 ص 08.

<sup>4</sup> محمود محمد الزيود "دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات: حالة أمانة" عمان الكبرى، الأردن،

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2006 ص 45 .

<sup>5</sup> Cyril BEYLIER, «une approche collaborative de gestion des connaissances : application a une PME du secteur de l'ingénierie mécanique » thèse de doctorat de l'université JOSEPH FOURIER. Grenoble1, soutenue le 16 Octobre 2007, P66.

كما يعتبر بروكس (Brooks) <sup>1</sup> أنّ صعوبة الفصل بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة هو السبب المباشر في سوء تقدير المعلومات واستخدامها، حيث يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال المعادلات التالية :

- الملاحظة + التمكن و التفكير ← البيانات.
- البيانات + التجميع + التحليل + التنظيم ← المعلومات.
- المعلومات + التجميع + التنظيم + الاستيعاب ← المعرفة.
- المعرفة + الفعل ← حل قرار + تقدم.

### ثالثاً: تصنيفات المعرفة

تختلف تصنيفات المعرفة من باحث لآخر، حيث صنّفها ميشال بولاني إلى معرفة صريحة وضمنية، وصنّفها ميشال زاك وآخرون إلى معرفة جوهرية، متقدمة وإبتكارية، كما هناك من صنّفها حسب الأهداف إلى معرفة إدراكية، إجرائية، سببية، معرفة الأفراد، ومعرفة الأسباب.

اعتمدنا في ما يلي التصنيف الأوّل لميشال بولاني سنة 1966 من القرن الماضي الذي كان يرى بأنّ الفرد يعرف أكثر ممّا يمكن أن يقول وأتّه يخاف أن يقوم بأشياء لا يمكن شرح كيفية القيام بها وهو ما يشير إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة، ما سمي فيما بعد بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.<sup>2</sup>

تبنّى فيما بعد فوايكاجير و نوناك سنة 1991 نفس تصنيف بولاني ، حيث أطلقا على المعرفة الصريحة مصطلح المعرفة المتسرّبة لإمكانية تسربها إلى الخارج (حقوق النشر، براءات الاختراع، منتجات المنظمة و خدماتها...) في حين سمّي المعرفة الضمنية بالملتصقة لأنها مرتبطة بأصحابها إذ أنّها الأصل في قدرة المنظمة على توليد المعرفة.

و فيما يلي توضيح لمعنى المعرفة الضمنية و الصريحة.

<sup>1</sup> زكي حسن الوردني، محمد لازم المانعي، "المعلومات و المجتمع" ط<sup>1</sup>، مؤسسة الوراق للنشر و الطباعة و التوزيع، 2002، ص 24.

<sup>2</sup> هيثم محمود الشلبي، مروان محمد النصور "إدارة المنشآت المعاصرة" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط<sup>1</sup>، 2009، ص 258.

**I- المعرفة الصريحة:**

أعطيت للمعرفة الصريحة عدّة تعاريف، حيث عرفها توم باكمان (Tom Pakman) بأنها "معرفة جاهزة و سهلة الوصول وذلك لأنها موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم (الوثائق، الحاسوب...)"<sup>1</sup>.

عُرِّفت حسب نوناك وتاكيوشي (Nonak et Takeuchi) على أنّها : "المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويُعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها"<sup>2</sup>.

**II- المعرفة الضمنية:**

إنّ أوّل من استعمل مصطلح المعرفة الضمنية أو الكامنة أو المضمرة هو مايكل بولاي (M. Polay) في كتابه البعد الضمني في سنة 1966 وفي كتابه الثاني المعرفة الشخصية عام 1973 وكانت إشارته لهذا المفهوم من خلال عبارته "نحن نعرف أكثر بكثير ممّا يمكن أن نتحدث".

ثم وردت بعد هذا التاريخ عدّة تعاريف للمعرفة الضمنية فهي حسب توم باكمان (Tom Pakman) " معرفة أقل قابلية للوصول من سابقتها (المعرفة الصريحة) بحيث يتم الوصول إليها بشكل غير مباشر عن طريق الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية لأنّها غير موثقة (العقل البشري، المنظمات)"<sup>3</sup>.

كما يُعرّفها ياسين على أنّها: " المعرفة الغير مكتوبة والمخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم وهي المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> الحمزة منير "واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: رواية للمختصين في مجال المكتبات و المعلومات بمكتبة جامعة تبسة" مداخلات في مجلة أعلم ، العددان التاسع و العاشر مزدوج، أكتوبر 2011، أبريل 2012 ، الرياض، ص 298.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق ذكره، ص 45.

تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، وهي معرفة غير مرّمة وغير مكتوبة، فهي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل".<sup>1</sup>

للمعرفة الضمنية حسب نوناكا بعدين الأوّل يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات، دورات اليد، والخبرات الصعبة التي يجب وضعها، والثاني يشمل النماذج الذهنية والمعتقدات والنظرة إلى الواقع والمستقبل والقبول بأهمية المعرفة الضمنية هي القبول بأنّ المنظمة هو نظام غني حيث أنّ المعارف تظم الأحاسيس والأفكار والمفكرين والقيم والمشاعر والصور والرموز".<sup>2</sup>

كما هناك معرفة أخرى تعد امتداد للمعرفة الضمنية المختبئة وهي تلك المعرفة التي يمكن التصريح عنها لكن لم يتم فعل ذلك إلى الآن ووجودها قائم على استنتاجها من خلال مراقبة الأداء أو السلوك.<sup>3</sup>

فمن الملاحظ من خلال ما سبق أنّه من الصعب وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة رغم أنّ أهميتها تفوق بكثير أهمية المعرفة الصريحة، حيث نشير في هذا الصدد إلى دراسة أوكس و آخرون (Oaks et Al) على أنّ ما نسبته 80% من معلومات المنظمة هي معرفة ضمنية قد تذهب وتضيع من المؤسسة بذهاب أو تقاعد حاملها<sup>4</sup>، وهنا تظهر ضرورة إدارة المعرفة لاستقطاب والاحتفاظ بهذه المعارف الضمنية ومحاولة تحويلها إلى معارف صريحة يمكن العمل بها في المنظمة وفي هذا الإطار يعرف نوناكا وتاكيوشي أربعة أنماط من عمليات تحويل المعرفة بين الصنفين: المعرفة الصريحة والضمنية:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين "نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية العدد 124 ط1، 2007، ص 37.

<sup>2</sup> أسماء رشاد نايف الصالح: "المعرفة الضمنية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة: دراسة تطبيقية للشركات متعددة الجنسيات"، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" جامعة الجنان، طرابلس لبنان 17/15 ديسمبر 2012، ص 11.

<sup>3</sup> طه حسين نوى، "التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر" أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2010/2011، ص 20.

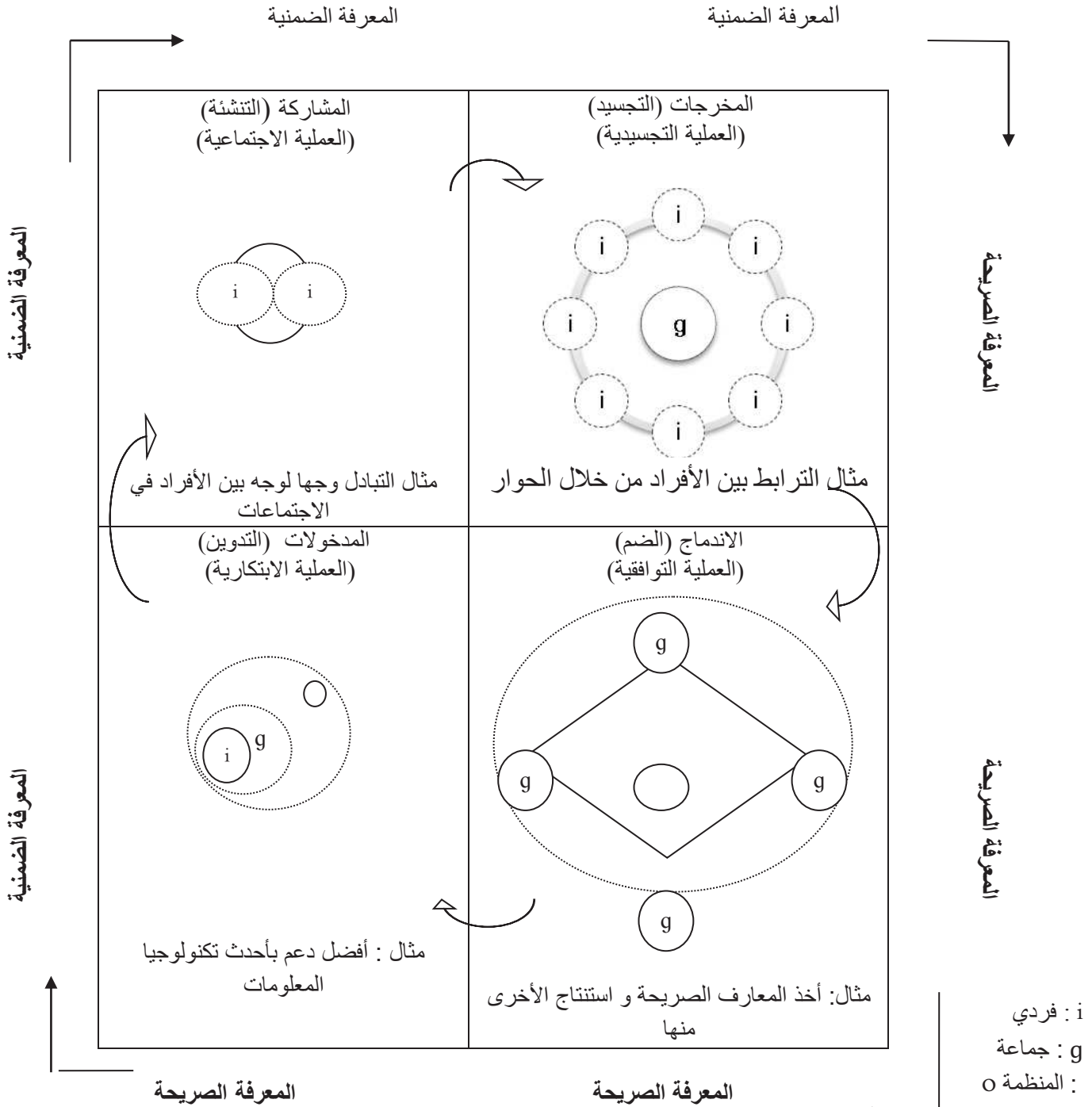
<sup>4</sup> عبد الفتاح عبد الرحمن كراسته، سمية محمد توفيق الخليلي، "مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية و التعليم الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص 296.

<sup>5</sup> عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية"، 2003.

- 1- عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجها لوجه فتنتقل المعرفة الضمنية من الفرد إلى معرفة ضمنية لدى الفرد الثاني.
  - 2- عملية تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة أخرى عندما يمزج الفرد قطعا أو أجزاء من المعرفة المعلنة ليخرج بحكم مهارته و خبرته بمعرفة جديدة.
  - 3- عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.
  - 4- عملية تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيع المعرفة المعلنة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.
- و النموذج الموالي يوضح عمليات التحويل الأربعة:



الشكل رقم (1-2) : حلزونية تحويل المعرفة (نونাকা و تاكيوشي 1995)



المصدر: Cyril BEYLIER, op- cit P68  
الأمثلة مأخوذة من:

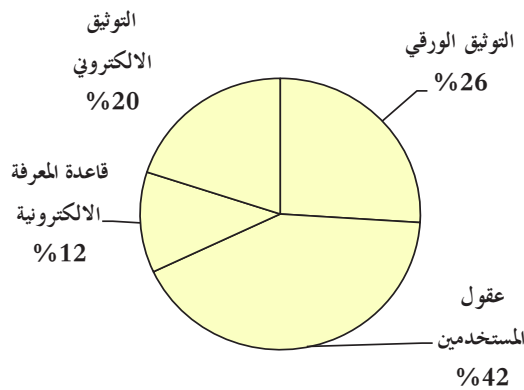
H.NAFFAKHI, Y.BOUGHATTAS-ZRIG, C.SCHMITT : « la création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriale », communication dans la revue de l'entrepreneuriat , vol 7, 2008 ,p29 ,disponible sur le site : [www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2008-1-page23.htm](http://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2008-1-page23.htm).

و عليه يمكن القول أنه إذا أمكن التعبير عن المعرفة في أي شكل من الأشكال فإنها تكون ظاهرة صريحة وإن لم يتم التعبير عنها فتكون ضمنية، حيث يشير فيلمون و أوريارت (Filemon et Uriarte<sup>1</sup> في كتابهما مداخل في إدارة المعرفة أن المعرفة في المؤسسة يمكن إيجادها في أربعة مصادر كالتالي :

- المعرفة التي ما زالت مخزنة في عقل الإنسان تشكل نسبة 42 %؛
- المعرفة المنشورة على المصادر الالكترونية تشكل نسبة 20 %؛
- المعرفة الموجودة على المصادر الورقية تشكل نسبة 26 %؛
- المعرفة الموجودة على أي مصادر أخرى تشكل نسبة 12 %.

حيث يوضح الشكل التالي ذلك:

الشكل رقم (3-1) : مصادر المعرفة حسب فيلمون و أوريارت



**Source:** Fileman A. et Uriarte, -op-cit, P9

<sup>1</sup> Filman A, Uriarte. JR : «Introduction to knowledge management a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject, national academy of science and technology, 2008 P45.

من الملاحظ أنّ للمعرفة الضمنية النصيب الأكبر في معارف المؤسسة، ولذلك يعتبر من الضروري الاهتمام بها والسعي نحو كشفها وتحويلها إلى معارف صريحة وتخزينها للمحافظة عليها، حيث يرى ستيوارت في هذا الصدد أنّ المعرفة هي مقدار رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة والذي يُعرف بأنه كيفية تحويل المواد الخام إلى شيء ذي قيمة أكبر و هنا يتعلق الأمر بالمعرفة الإجرائية أو الإدراكية والسببية سواء كانت ضمنية أو صريحة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: إدارة المعرفة النشأة والمبررات.

رغم أنّ الاهتمام بإدارة المعرفة والافتتاح بكونها الوسيلة الأنجع لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات يعتبر حديثاً، إلا أنّ البحوث والدراسات في هذا المجال تعتبر ضخمة ومتنوعة ممّا أسفر عن تعدّد الآراء والمفاهيم فيما يتعلق بنشأتها، تعريفها، مراحل تطبيقها إلا أنّ هناك إجماع مطلق عن خصائصها، وأهميتها والأهداف التي يمكن الوصول إليها بالاعتماد عليها في منظمات الأعمال.

اختلف الباحثون والكتاب في إعطاء تعريف موحد لإدارة المعرفة، إذ تمّ تعريفها من زوايا مختلفة كلّ حسب توجهه، فهناك من نظر إليها كمصطلح تقني وآخرون عدّوها موجوداً غير ملموس، وهناك من تناولوها من زاوية ثقافية تنظيمية، وآخرون عرّفوها بمنظور مالي، وهناك من عرّفها من زاوية أنّها تطوير المعلومات وإدارة الوثائق، ولأجل ذلك سوف نتطرق فيما يلي إلى مختلف تعاريف إدارة المعرفة، إلا أنّنا قبل ذلك إلى التطرق إلى الخلفية التاريخية لهذا المصطلح الإداري الذي يوصف بالجديد القديم، وكذا إلى مختلف المصطلحات التي تتشابه معه.

### أولاً: كيف نشأت إدارة المعرفة؟

لقد درج الفلاسفة على الكتابة في موضوع المعرفة منذ آلاف السنين، إلا أنّ الاهتمام بالمعرفة وعلاقتها بهيكلية العمل يعتبر موضوعاً جديداً نسبياً حيث تعددت الآراء حول نشأة مصطلح إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسة، إذ هناك من يرى أنّ أول من استخدم هذا المصطلح هو ميشال بولاني (Michel Polany) سنة 1958 في كتابه "المعرفة الشخصية"<sup>2</sup>، وهناك من يرجع ذلك إلى

<sup>1</sup> توماس ستيوارت، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي والعشرين" ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر 2004، ص34.

<sup>2</sup> توفيق سريج باسردة، مرجع سابق ذكره، ص34.

بيتر دروكر (Peter Drucker) عندما تنبأ بالتحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي و هو ما أطلق عليه مصطلح " العمل المعرفي " و " العامل المعرفي " سنة 1960<sup>1</sup> و في هذا الصدد يشير الكبيسي إلى أنّ السّبِق يعود لببيتر دروكر سنة 1969 عندما طرح مصطلح المعرفة على أنّها مصدر اقتصادي مهم.

ليأتي فيما بعد العديد من الباحثين مثل ادوارد فراينبوم (Edward Freignbaum) عندما أشار في المؤتمر الأمريكي الأوّل حول الذكاء الصناعي سنة 1980 إلى عبارته الشهيرة "أنّ المعرفة قوة حيث وُلد منذ ذلك الوقت حفل جديد سُمي بهندسة المعرفة التي استحدثت وظيفة جديدة سميت مهندس المعرفة"<sup>2</sup>.

كما يرى عبد الوهاب أنّ بداية ظهور المعرفة يعود إلى دون مارشاند (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات<sup>3</sup>، إلّا أنّ الاهتمام بتطبيقها في المنظمات لم يبدأ حسب بعض الباحثين إلّا بعد الدراسات التي قام بها كارل سفيبي (Karl Sveiby) في كتابه "معرفة الكيف في الشركات Know how company" سنة 1986 وكتابه "إدارة معرفة الكيف Managing know how" سنة 1987.<sup>4</sup>

كما هناك من ينسب ابتكار مفهوم إدارة المعرفة إلى كارل ويج Karl Wiig سنة 1986 وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة.

رغم التباين والاختلاف في تحديد نشأة إدارة المعرفة، إلّا أنّه يمكن القول أنّ فترة الثمانينات كانت بداية لهذا المصطلح الجديد الذي طُوّر فيما بعد من طرف العديد من الباحثين أمثال: نوناكا، تاكيوشي، كيبويتز، ليونالد بيرتون، وخاصة في فترة التسعينات أين تم الاقتناع بالفكر الذي تنبأ به دروكر في الثمانينات على أنّه لا بد من الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي للوصول إلى تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

<sup>1</sup> يمين علوطي "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2007/2008، ص 14.

<sup>2</sup> مجبل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> بندر بن ظافر، مرجع سابق ذكره، ص 14

<sup>4</sup> [www.sveiby.com/articles/index.latin](http://www.sveiby.com/articles/index.latin) consulter le 05/03/2016 a 07:30.

ازدهرت منذ التسعينات مبادرات إدارة المعرفة، حيث قام ويج Wiig بنشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة سنة 1993 تحت اسم Knowledge Management Foundation، كما تم عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة وذلك سنة 1994، وظهر في نفس السنة أول مكتب استشاري يوفر خدمة إدارة المعرفة لعملائه<sup>1</sup>، لتكون سنة 1995 بمثابة الانطلاقة الفعلية والمكثفة للاهتمام بإدارة المعرفة وتطبيقاتها في المنظمات.

إضافة إلى ما سبق تم سنة 1997 تغيير العديد من عناوين الدوريات والمجلات المتعلقة بالمعرفة، فمثلا تحولت مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة"<sup>2</sup>.

كما لا ننسى الدور الكبير للانترنت في هذا المجال حيث أنشأت سنة 1989 شبكة خاصة بإدارة المعرفة والتي قامت بنشر استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية وذلك سنة 1994 والذي نتج عنه تبني العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، كما خصص البنك الدولي سنة 1999 ما يعادل 4% من ميزانيته لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>3</sup>، وأن ما يزيد عن ثلاثين مؤتمرا تعلق بحقل إدارة المعرفة قد عُقد في الفترة ما بين 1996- 97.<sup>4</sup>

### ثانيا : ما هي إدارة المعرفة إذن؟

لقد كان مصطلح إدارة المعرفة إلى غاية سنوات التسعينات يستخدم لوصف تطبيقات الحاسوب لتخزين المعلومات واسترجاعها، إلا أنّ هذا المنظور المعلوماتي تم انتقاده من طرف العديد من الباحثين والمؤلفين الذين ندّدوا بضرورة النظر إلى إدارة المعرفة بمنظور استراتيجي، إداري وابتكاري.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> [www.hrdiscussion.com/hr\\_3092.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr_3092.htm) consulter le 14/03/2014 a 6 : 23 .

<sup>2</sup> نشأة إدارة المعرفة، مطلع عليه في الموقع الإلكتروني: [www.Knowledge.y et 7.com/t54.topit](http://www.Knowledge.y et 7.com/t54.topit) .

<sup>3</sup> عماد صقر عبده محمد "نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة"، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص133.

<sup>4</sup> جمانة زياد الزغبى، مرجع سابق ذكره، ص53.

<sup>5</sup> KARL, ERIK Sveiby, Patrick Fum, Sari Salojarvi, «knowledge management and Growth in finish sme» journal of knowledge management, Vol09, 2005, P1: [www.Sveiby.com/articles/growthand KM.pdf](http://www.Sveiby.com/articles/growthand KM.pdf) consulter le 14/03/2015 a 7 : 59

**II- تعريف إدارة المعرفة:**

لا تختلف تعاريف إدارة المعرفة بين الكتاب والباحثين عن بعضها البعض كثيرا، إذ نجد أن بيتر دروكر (Peter Drucker) عرفها سنة 1999 بأنها: "التنسيق واستغلال موارد المعرفة التنظيمية من أجل خلق المردودية والميزة التنافسية".<sup>1</sup>

في تعريف آخر لآلان فروست (ALAN Frost) هي: " قدرة ومهارة كلّ مؤسسة على البحث وتجميع وإدارة ونشر معرفة أفرادها وجماعاتها داخل كلّ مصلحة من مصالحها بهدف تحسين الأداء العام"<sup>2</sup>، وفي تعريف أوسع لشولتز وليدندر (Schultze et Lidner) فهي: " عملية نشر، تمثيل وتخزين ونقل ومعالجة وتطبيق وترسيخ وحماية المعرفة التنظيمية، كما تعتبر الذاكرة التنظيمية تبادل وتقسام المعلومات والعمل الجماعي عناصر مرتبطة بصورة وثيقة بمفهوم إدارة المعرفة".<sup>3</sup>

وعرفها دافمبور (Davanport) بأنها: " عملية التقاط المعرفة، تقاسمها وإعادة استخدامها والتي تستعملها المنظمة لتصبح أكثر إنتاجية مما يسمح لها بالاقتراب أكثر من عملائها".<sup>4</sup>

من الملاحظ جليا أنّ التعاريف السابقة الذكر تتفق مع بعضها البعض في أنّ إدارة المعرفة هي مجموعة من المراحل التي يجب على المؤسسة أن تتبعها والتي تتمثل في تجميع، خلق، تنسيق، خزن ونشر المعرفة بين أفرادها ومصالحها والتي تهدف جميعها إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة منها: خلق المردودية والميزة التنافسية، ضمان المنافسة الطويلة الأجل، الاقتراب من العملاء.

أمّا أحمد علي فيصف إدارة المعرفة بأنها إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب<sup>5</sup>، فهو بذلك يدمج عنصر التوقيت في تعريفه، وهو ما لم يرد في التعاريف السابقة، رغم اعتباره عنصرا أساسيا في إدارة المعرفة، فالمعلومة التي تصل

<sup>1</sup> ALAN Frost, «What is knowledge management» : [www.Knowledge management.tools.net](http://www.Knowledge management.tools.net).

<sup>2</sup> Farkhondeh, Hassandoust, Mehdy Farzaneh KAZEROUNI, «implication Knowledge sharing through E. collaboration and communication tools» journal of Knowledge management, economics and information technology, site: [www.Scientific papers.org](http://www.Scientific papers.org).

<sup>3</sup> Cécile, Gaumand et al, «système de gestion des connaissances pour la chaine Logistique intra-organisationnelle, cas de la société BONFIGIOLI» revue système d'informations et management, vol15, 2010, France, [www.caire.info](http://www.caire.info) P102.

<sup>4</sup> Real jacob, «gérer les connaissances, un défi de la nouvelle compétitivité du 21eme siècle: la formation, interaction, innovation » octobre 2000 [www.cefrico.com](http://www.cefrico.com) P24.

<sup>5</sup> أحمد علي "مفهوم المعلومات و تأثيرها في إدارة المعرفة"، مداخلة في مجلة جامعة دمشق، مجلد 28، عدد 1، 2012 ص 497.

متأخرة لا تجدي نفعاً، بل وقد تُضيع من خلالها فرص سوقية مهمة، كما أنّ المعرفة تحتاج إلى الأشخاص المناسبين ذوي المعارف والخبرات المناسبة للمناصب الموكلة لهم.

كما يضيف في تعريفه أنّ إدارة المعرفة تساعد الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوضيحها في أعمالهم بحيث يحسنون الأداء التنظيمي، وهو ما يتوافق مع التعاريف السابقة على أنّ إدارة المعرفة تساعد المؤسسة على الوصول إلى الأهداف المنشودة والتي من بين أهمّها تحسين الأداء الذي يعتبر سبيل النجاح.

إضافة إلى ما سبق ربط كارل سفيبي (Karl Erik Sveiby) إدارة المعرفة بالأصول الغير ملموسة المتمثلة في الأفكار والخبرات والمفاهيم التي يمتلكها العمال والتي لا يمكن التصريح بها واستعمالها فيما يخدم مصلحة المؤسسة إلاّ إذا كانت هناك إستراتيجية محكمة وإدارة فعالة تسمح بذلك، والتي وصفها بأنّها "فن تكوين القيمة للأصول الغير ملموسة"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكننا إدراج التعريف التالي لإدارة المعرفة بأنّها: "مجموعة من المبادرات والتقنيات والعمليات والاستراتيجيات التي تسمح بالحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب ومن الأشخاص المناسبين، ليتم تنظيمها وإدارتها و تخزينها ونشرها ومشاركتها واستخدامها داخل كلّ مصلحة من مصالحها من أجل تحسين الأداء وخلق المردودية وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية.

### ثالثاً: مبررات استخدام إدارة المعرفة.

تتعدد المبررات التي دفعت المنظمات إلى تبني استعمال إدارة المعرفة ضمن أهمّ استراتيجياتها للنمو والبقاء في ظل محيط اقتصادي شديد المنافسة، حيث تبرز في مقدمتها ما يلي:

- ضغوط المنافسة التي باتت تتطلب الاهتمام والحفاظ على المعرفة من التسرب وعمال المعرفة من التقاعد أو من الاستقطاب من منافسين آخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي"، مرجع سابق ذكره، ص41.

<sup>2</sup> الكببسي صلاح الدين، 2009، مرجع سابق ذكره، ص578.

- الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم من ظهور الأسواق العالمية من جهة والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج والتغير في طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين والمنافسين والمجتمع من جهة أخرى والتي تفرض ضرورة التكيف معها للاستمرار في السوق.<sup>1</sup>

- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالفضائيات والانترنت التي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.<sup>2</sup>

- التأثير السلبي الذي قد ينتج عن عدم المعالجة والتقييم الدقيق للمعلومات المتاحة، حيث تبين في دراسة ل كوتين Cottin أن في ألف شركة مهمة بالولايات المتحدة الأمريكية يمضي المسؤولون % 60 من وقتهم في معالجة وتصفية المعلومات.<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أنه من غير الممكن في العصر الحالي أن تبقى المؤسسة بعيدة عن استعمال طرق التسيير الحديثة، وإلا سيكون مصيرها الإفلاس، فظواهر العولمة والانفتاح الاقتصادي والتحرير التجاري أدت إلى اشتداد المنافسة، كما فرض التطور التكنولوجي استعمال التقنيات المتطورة في التسيير والإنتاج، وكل ذلك كان له التأثير المباشر على سلوك المستهلك الذي أصبح يتطلع إلى كل ما هو أفضل وأجود.

### الفرع الثالث: ما الذي تحتاجه المؤسسة في تبنيها لإدارة المعرفة؟

إنّ إدارة المعرفة تعني الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية مهاراته وتحفيزه على التصريح بمعارفه الضمنية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، فلقد ذكر دروكر (Drucker) أنه لا يوجد شيء اسمه إدارة المعرفة بل إدارة الأفراد ذوي المعرفة.<sup>4</sup>

إلا أنّ نجم عبود نجم يرى أنّ إدارة المعرفة لا تهتم فقط بخلق المعارف ومشاركتها وإنما لديها مهمّة خزن المعرفة ممّا يستدعي الاهتمام بالبنية التحتية للمعرفة من تكنولوجيا المعلومات،

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، مرجع سابق ذكره ، ص11.

<sup>2</sup> مبارك بوعشة، مرجع سابق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> حباينة محمد، مرجع سابق ذكره، ص99.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، 2005، مرجع سابق ذكره.



كما أنها إدارة لعمليات المعرفة كالحصول على المعرفة، تقاسمها وتوزيعها وخرطنتها وإنشائها وتعتبر كلها وظائف متخصصة تتجاوز إدارة الأفراد إلى إدارة جديدة جاءت مع إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة هي: " التنسيق الفعال والمنهجي ما بين الأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات، والهيكل التنظيمي من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار".<sup>2</sup>

من خلال التعريف الأخير يمكن القول أنّ تطبيق إدارة المعرفة يستدعي توافر المنظمات على ما يلي:

- التكنولوجيا المعرفية: المتمثلة في البنى التحتية اللازمة والتي قوامها الحاسب الآلي والبرمجيات الخاصة.

- الموارد البشرية: والتي تعتبر من بين أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة.

- الهيكل التنظيمي المعرفي: فلا بد من توفر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة حتى يتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.

- ثقافة المعرفة: لا بد من إيجاد ثقافة إيجابية دائمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

- أمن المعرفة: من الضروري التأكد من خطر أنظمة المعرفة التقنية والبشرية من أي تغييرات قد تستعمل من الآخرين من غير المصرح لهم بالحصول على المعرفة، لذلك لا بد من المراقبة التقنية المستمرة والصيانة الوقائية الدورية للكشف عن هذه الثغرات.

كما يضيف الملكاوي إلى ما سبق عنصرا مهما في متطلبات إدارة المعرفة والذي يتمثل في العمليات وهي كلّ الممارسات الإدارية التي من شأنها أن تكون مكملات للمعرفة والتي يمكن إجمالها في الالتزام من الإدارة العليا للمنظمة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام و أن تكون هذه الجهود متعلقة في جميع أركان المنظمة و أن تنشأ بإدارة خاصة بالمعرفة لتسهيل الاتصال بين العاملين وتبادل المعارف و على مديرها أن يشكل فرقا للمعرفة.

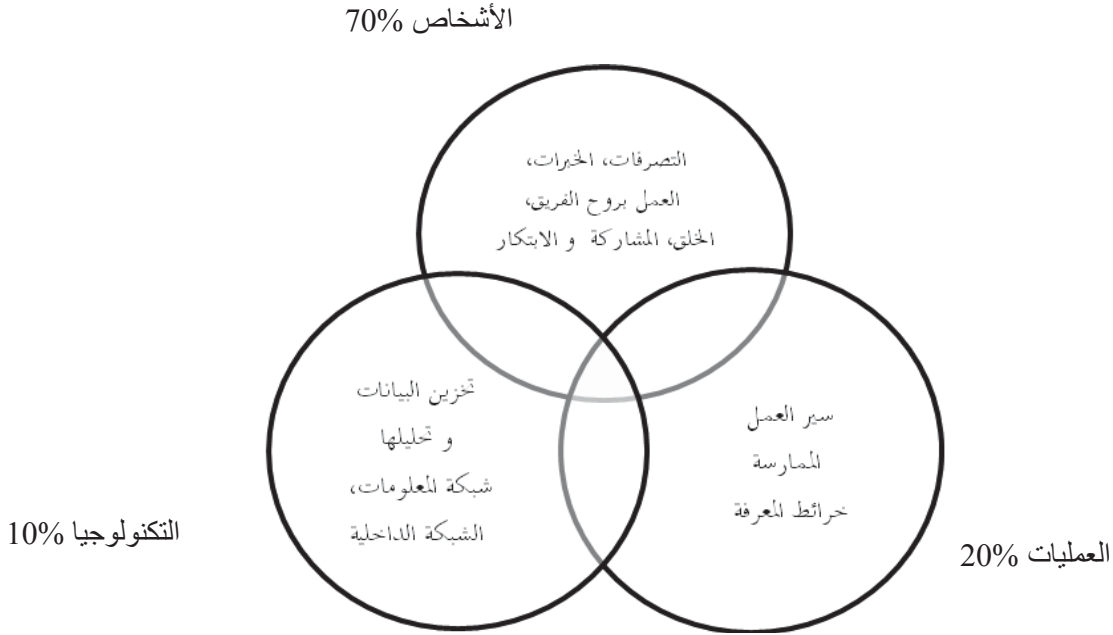
<sup>1</sup> نجم عبود نجم، 2005، مرجع سابق ذكره، ص

<sup>2</sup> Introduction to Knowledge Management ;  
[https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262015080\\_sch\\_0001.pdf](https://mitpress.mit.edu/sites/default/files/titles/content/9780262015080_sch_0001.pdf)

إضافة إلى سلسلة القيم التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والزبائن والموردين والتي تسمح هي الأخرى بالحصول على المعارف من المحيط الخارجي عن ردود أفعال الزبائن وآرائهم اتجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها لتقوم بتعديلها حسب الرغبة، والوصول إلى الجودة المطلوبة.

ومن هنا يمكن القول أن إدارة المعرفة تضع الموارد البشرية في مركز مشروعها لخلق القيمة المضافة و تعتبر كل من العمليات والتكنولوجيا العمود الفقري لنظامها، حيث يتوضح ذلك جليا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4) : العناصر الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: لجنة معيار المعرفة: مرجع سابق ذكره ، ص2.

يتضح من الشكل السابق أنه لا بد أن تتوفر المؤسسة على ثلاث متطلبات أساسية لاستعمال إدارة المعرفة في تسييرها والتي تتمثل في توفرها على التكنولوجيا المناسبة التي تساعدها في التقاط وتخزين وتقاسم المعلومات والمعارف بطريقة صحيحة وفعالة، وأن تهتم بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس في تطورها أو فشلها من خلال نشر روح التعاون وحب العمل لدى عمالها، وتشجيع العمل الجماعي الذي يساهم في الإفصاح على المعارف الكامنة وكذا منح المكافآت والتحفيزات التي تساعد على الإبداع في العمل، وأن تدعم التدريب والتكوين والتعلم الذي يعتبر الوسيلة الأفضل لاكتساب معارف جديدة من داخل المؤسسة أو خارجها، وكل ذلك يستلزم منها ممارسات إدارية فعالة.

### المطلب الثاني: تطبيقات إدارة المعرفة.

لا بدّ من أن تتضمن المؤسسة مجموعة من العناصر حتى يمكن أن نحكم عليها بأنها تستعمل في تسييرها إدارة المعرفة بصورة صحيحة، حيث تتميز إدارة المعرفة بالعديد من الخصائص، كما تتميز المؤسسة التي تستعمل هذه الطريقة في التسيير بخصائص تُفرّقها عن تلك التي تستعمل طرق التسيير التقليدية.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف عن خصائص كلّ من إدارة المعرفة والمؤسسة المدارة معرفياً، إضافة إلى استعراضنا لمدى الأهمية البالغة لاستعمال هذه الطريقة في التسيير وكذا المراحل التي لا بدّ من تتبعها لتطبيقها بشكل صحيح في المؤسسة.

### الفرع الأول: خصائص إدارة المعرفة والمؤسسة المدارة معرفياً:

يقول بيتر دروكر (Peter Drucker) أنّ مسؤولية التنقيب عن البيانات وتحليل المعلومات يقع على عاتق المنظمات والأفراد المتميزين ذوي القدرات المتفردة في البحث والتجديد، فتقنية المعلومات والاقتصاد العالمي يُمليان ضرورة قيام المنظمات بتصنيف المهام وتنمية تحالفات متغيرة أو شراكات مع أعمال وجامعات ودوائر بحوث من أجل أن تضل منافسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق ذكره ص306.

إذن فاستعمال إدارة المعرفة في المؤسسة ليس بالأمر الهين، إذ أنّ ذلك يحتاج تضافر جهود العديد من الوسائل المادية والبشرية حتى يتمّ تطبيقها بطريقة صحيحة تسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف المرجوة منها، ولأجل ذلك سوف نستعرض فيما يلي أهمّ الخصائص التي تُميّز إدارة المعرفة وتُميّز المؤسسة التي تستعمل هذه الطريقة في تسييرها، لنتعرف فيما بعد عن الأهمية والأهداف الناتجة عن ذلك.

### أولاً: ما الذي يميّز إدارة المعرفة؟

تتميز إدارة المعرفة في المؤسسات بالعديد من الخصائص كما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة في تطور مستمر: إنّ ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتناسب مع معطيات العصر وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي التعلم التنظيمي؛

- المعرفة لا تنفص بالاستعمال: فهي بخلاف باقي الموارد الأخرى لا تُهلك بالتبادل بل على العكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الناس؛

- المعرفة أساس تكوين المزايا التنافسية للمنظمات، إذ لا بد للمنظمة من تركيز مواردها في تنمية عدد من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية حتى تتمكن من خلق تميز واضح ليس من خلال المنتوجات وإنما المصدر الأهم هو الخبرات أو التقنيات أو المعرفة التي تتوفر عليها ويصعب على المنافسين تكرارها؛

### ثانياً: ما الذي يميّز المؤسسة المسيّرة معرفياً؟

تتميز المؤسسة المسيّرة بالمعرفة عن المؤسسات الأخرى التي تتبنى التسيير التقليدي بما يلي:<sup>2</sup>

- تكون أقل كثافة في رأس المال وكثيفة التعلم، كما تعتمد البحث العلمي وطرق التفكير المنظومي كأساس في عملية التخطيط واتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> مجبل لازم المالكي، مرجع سبق ذكره، ص 107-110.

<sup>2</sup> بلقيدوم صباح: "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة NTIC على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2012 ص 36-37

- تحرص على تنمية التراكم المعرفي من المصادر الداخلية والخارجية بدل التراكم المالي والمادي؛
- التحديث المتواصل للمعرفة المتاحة والاتصال الإيجابي بمصادر المعرفة الأهم بالنسبة لنشاطات المنظمة؛
- المادة الخام لتشغيل منظمات المعرفة لا تنفذ، وتكلفتها أقل وقيمتها المضافة أكبر من المادة الخام المستخدمة في المنظمات التقليدية؛
- تحتل الكفاءات ذات المعرفة المكانة النسبية الأغلب من مجموع وظائف المؤسسة بسبب تمتعها بمستويات عالية من العلم، والخبرة، والقدرة على الابتكار، كما أنّ الحدود التنظيمية بها غير محددة بشكل قاطع؛
- الاهتمام برأس المال الفكري والاستثمار فيه باعتباره مصدر القيمة المضافة وثروة حقيقية.<sup>1</sup>  
إضافة إلى ذلك تتصف المؤسسة المدارة معرفيا بما يلي:<sup>2</sup>
- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف مع تعميم الأنشطة؛
- تصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة لتنفيذ المهام على جميع المستويات، ثم متابعة وتقويم الأداء؛
- الابتعاد عن أنماط التنظيم المركزية وبناء هياكل تقل فيها المستويات التنظيمية، إضافة إلى زيادة قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات وتحمل الصدمات وبقائها في حالة يقظة مستمرة.

<sup>1</sup> لحرر عباس ابن التاج، "تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الواقع و المعوقات: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2015، ص217.

<sup>2</sup> سملاي يحضية: " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003/2004 ، ص 183-184.

### الفرع الثاني: ما الهدف من استعمال إدارة المعرفة في المؤسسة؟

تعود أهمية إدارة المعرفة إلى ثلاث تحديات أساسية هي: <sup>1</sup>

- كيفية اقتفاء الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية.
  - كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق المنافسة.
  - الآلية التي تمكّن الشركة في إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعليم وبناء القيم الوطنية في الشركة.
- فإذا تمكنت المؤسسة من مواجهة هذه التحديات فإنّ ذلك سيسمح لها بتحقيق فوائد جمة ويساعدها للوصول إلى الأهداف المسطرة من طرفها.

### أولاً: أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إثبات مدى أهمية إدارة المعرفة من خلال تجارب العديد من المؤسسات في الدول المتقدمة التي أنفقت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة وجنت نتيجة ذلك فوائد كثيرة على غرار شركة Buchma Laboratoire <sup>2</sup> التي أنفقت ما يعادل 2,5% من أرباحها في إدارة المعرفة. كما أظهرت إحدى الدراسات المسحية التي شملت شركات أمريكية حازت على جائزة مال كولوم بالدريج القومية للجودة حول التحديات التي تواجه الأعمال، أنّ التحدي الأول هو أن تصبح الشركات أكثر عولمة بنسبة 98 %، والتحدي الثاني هو تحسين إدارة المعرفة والذي حقق ما نسبته 88 %<sup>3</sup> إضافة إلى شركة skandia life التي اعتبرت كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات الغير ملموسة والتي خلصت إلى معادلة أنّ ( تكنولوجيا المعلومات + رأس

<sup>1</sup> العلي وآخرون: "مدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ص 27.

<sup>2</sup> جباينة محمد، جباينة محمد: "الرأس مال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص 98.

<sup>3</sup> إيناس اللوزي، موسى اللوزي، معتر الدبعي: "إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز: مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، أيام 22/25 أبريل 2013، ص 226.

المال الفكري + القيم = المنظمة الذكية) علماً أنّ رأس المال الفكري يتكون من رأس مال الزبون ورأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.<sup>1</sup>

كما تشير إحصائيات أخرى أنّ 89% من قادة منظمات الأعمال يرون أنّ المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال و 85% من المنظمات تؤمن أنّ هناك قيمة تتولد من استخدام المعرفة وأنّ 90% من تلك المنظمات أوضحت أنّ لديها خططا لاستحداث إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

فإدارة المعرفة إذن أهمية بارزة في المنظمات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيف التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، كما أنّها تعتبر أداة لتحفيز المؤسسة على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.<sup>3</sup>

- التحول الجيد في بيئة المنظمة الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والإبداع والقدرة على التكيف إضافة إلى الحصول على كميات مهولة من المعلومات خلال أجزاء من الثانية.<sup>4</sup>

- تساعد على العمل بمبدأ التوقع قبل الوقوع وتُشجع أسلوب الإدارة بالمبادرة وليس الإدارة بردّ الفعل، كما لها قدرة على تفعيل مواجهة الأزمات الحادة والطارئة<sup>5</sup> وإطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات، كما تساهم برفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشاكل.<sup>6</sup>

- إشباع الحاجة إلى المعلومات وتسهيل الوصول إليها بالوقت والكم والنوع المناسب؛<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، غسان العمري: "المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2006 ص 36.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> الكبيسي صلاح الدين، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 42.

<sup>4</sup> بندر بن ظافر، مرجع سابق ذكره، ص 27.

<sup>5</sup> عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة"، سلسلة البحوث للدراسات الأمنية، الشارقة 2007، ص 25-26.

<sup>6</sup> سملاي يحضية، مرجع سابق ذكره، ص 185.

<sup>7</sup> حمود خيضر كاظم، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2010 ص 71.

- قاعدة المعرفة هي أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم فهي تعمل على جذب الزبائن الجدد و الحفاظ على الزبائن ذوي الولاء؛<sup>1</sup>

- تحقّق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر ومعالجتها بالتعليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعّال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات؛<sup>2</sup>

- تساعد في تحسين اتخاذ القرار من ناحية التوقيت، إضافة إلى وصولها بشكل واضح، فضلا عن ما يترتب عن ذلك من تقليل جهود الموارد البشرية العاملة في الأقسام المختلفة وبناءا عليه يتم تقليل التكلفة و استغلال الموارد المادية بشكل أكثر فعالية و كفاءة في تحقيق أهداف المنظمة؛<sup>3</sup>

- تساعد في الاستفادة من التجارب السابقة وأخذ العبر منها فهي لا تتجاهل الأحداث السلبية حتى تتفادها في المستقبل وتأخذ الأحداث الايجابية لتستفيد منها في مجال الأعمال والمهام في المستقبل.<sup>4</sup>

### ثانياً: ما الهدف من استعمال إدارة المعرفة:

يقول بيتر دروكر Peter Drucker<sup>5</sup> إنّنا نعلم الآن أن مصدر الثروة هو شيء إنساني يتمثل على وجه التحديد في: المعرفة وإذا طبقنا المعرفة على المهام التي نعرف فعليا كيف نؤديها فإننا نسمي ذلك إنتاجية، وإذا طبقناها على مهام جديدة ومختلفة فإننا نسمي ذلك ابتكارا، إن المعرفة وحدها هي التي تتيح لنا تحقيق هذين الهدفين.

<sup>1</sup> مناصرية رشيد، مرجع سابق ذكره، ص152.

<sup>2</sup> سملاي يحضية ، مرجع سابق ذكره ، ص 186.

<sup>3</sup> بندر بن ظافر، مرجع سبق ذكره، ص28.

<sup>4</sup> حباينة محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>5</sup> بو عافية السعيد، محمد عبد الهادي، "إستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية، رؤية مستقبلية و

خطة عمل مقترحة"، مداخلة في المجلة الالكترونية المتخصصة في مجال المكتبات و المعلومات، العدد 30

ديسمبر 2012، بدون صفحة.



فمن خلال التعريف السابق يتضح جلياً أنّ بيتر دروكر لخص أهداف إدارة المعرفة في هدفين أساسيين هما: الإنتاجية والابتكار اللذان يعتبران أهم ما يجب أن تعتمد عليه المؤسسة وتتفانى في تحقيقه بطريقة صحيحة لتصل إلى الأهداف المنشودة.

كما يرى سكريم (Skrym)<sup>1</sup> في هذا الصدد أنّ المعالجة الفعالة للمعلومات والمعارف بما في ذلك:

- استرجاع المعلومات بشكل أسرع؛
- تقليل ازدواجية الحقائق، ومعرفة من يعرف ماذا ومن يفعل ماذا؛
- تحسين نوعية المعلومات والحصول على أحدث الأفكار ومعظم المعارف الجديدة.
- ستعود على المؤسسة في المجال التنظيمي إلى الوصول إلى الكفاءة والفعالية من خلال:
- تقاسم جيد وأفضل للمهام؛
- الوصول السريع إلى سوق المنتجات الجديدة؛
- الحد من الهدر والضياع وإعادة العمل؛
- إدارة أفضل للمخاطر من خلال الحفاظ على المعارف قبل تقاعد أو رحيل حاملها؛
- التوفير في التكاليف سواء في الوقت أو في معالجة المعلومات.
- وهذا ما ينعكس بدوره على العملاء وأصحاب المصلحة الخارجيين من خلال:
- توسع وتحسين خدمة العملاء و رضاهم على الصعيد المحلي والعالمي ؛
- تحسين جودة المنتجات والخدمات بما يتناسب مع احتياجات العملاء؛
- تعزيز السمعة والصورة في السوق.
- كما يضيف السعيد مبروك إبراهيم<sup>2</sup> أنّ تطبيق إدارة المعرفة يترتب عنه ما يلي:
- تشجيع الابتكار والتجديد المستمر من خلال تبادل المعلومات والأفكار؛

<sup>1</sup> [www.skryme.com/Kmbasics/whykm.htm](http://www.skryme.com/Kmbasics/whykm.htm).

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012 ص180.

- التعلم المستمر على المستوى التنظيمي من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة.

كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي: <sup>1</sup>

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بإرهاصات التغيير وتوقعه في وقت مبكر، مما يسمح للإدارة وبالاستعداد بالمواجهة سواء باستثمار التحولات الايجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو تفادي السالبة منها وما تفرزه من مخاطر وتهديدات؛

- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛

- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المؤسسة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول بتوفير المناخ المناسب لذلك؛

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية مما يؤدي إلى تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، إضافة إلى تحسين طرق إيصال الخدمات من خلال تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري؛<sup>2</sup>

- الحد من نمط الإدارة المزاجية، فوجود إستراتيجية واضحة للمنظمة نابعة من تشارك جميع العاملين لها دور فعال في تحويل الإدارة من عملية مزاجية إلى عملية عقلانية<sup>3</sup> كما أشارت دراسات لويج، ميارز، ويخسام (Wickham, Myers Wiig) والرفاعي وياسين<sup>4</sup> أنّ المنظمة المرتكزة على إدارة المعرفة تحقق العديد من الفوائد منها:

- رفع الوعي لدى المستخدمين بكلّ ما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن وسياسات المنظمة وإجراءاتها مما يبعث على روح التعاون بشكل أفضل بين المستخدمين ويدفعهم إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل بأكثر براعة وبجدية أكبر؛

<sup>1</sup> حبانة محمد، مرجع سابق ذكره، ص102-104.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ذكره، ص157-158.

<sup>3</sup> نور الدين عصام "إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.

<sup>4</sup> هيثم علي إبراهيم حجازي، 2005، مرجع سابق ذكره، ص60.

- التجرد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي على أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية إضافة إلى تقليص المستويات الإدارية.<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يتضح جليا مدى أهمية إدارة المعرفة، إذ أنها تساهم في التغيير من منهج التسيير في المؤسسة من التسيير التقليدي الذي يعتمد على إعطاء الأوامر وتنفيذها إلى التسيير الحديث الذي يركز على العمل الجماعي وتشجيع روح الفريق، ودعم المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل مما يزرع الثقة وحب العمل في العمال اللذين بدورهم سيسعون في مثل هذه الظروف إلى الاجتهاد ومحاولة تقديم الأفضل لمؤسساتهم وبالتالي الوصول إلى تحسين الأداء، تحقيق الجودة وتحقيق الميزة التنافسية التي تعتبر من بين أهداف كل مؤسسة.

### الفرع الثالث: كيف يتم تطبيق إدارة المعرفة؟

تُعرف إدارة المعرفة<sup>2</sup> حسب ألافى وليدندر Alavi و Leidner و زاك و آخرون Zack et Al بأنها "مجموعة من العمليات التي تضطلع بها المنظمة للإشراف على أنشطة خلق، احتفاظ ونقل وتطبيق المعارف المتعلقة بأنشطة المؤسسة".

كما يقول براكس Prax<sup>3</sup> "إنّ إدارة المعرفة تسعى إلى تصميم طرق لتحديد، تحليل، تنظيم، وتخزين وتبادل المعارف من خلال محاولة تشجيع كلّ من لديهم المعرفة والمهارات للتواصل والجمع بين هذه المعارف بهدف خلق القيمة".

من خلال التعريفين السابقين يتضح أنّ للمعرفة عدّة مراحل لتطبيقها إلا أنّ النماذج التي تُوضح المراحل الأساسية لتطبيقها تختلف من حيث العدد والترتيب من باحث لآخر حيث نجد من قسمها إلى: إنشاء المعرفة، الحصول على المعرفة، تنقيح المعرفة، خزن المعرفة، إدارة المعرفة، نشر المعرفة، أمثال توربان، كما يقسمها ديفيد كاريوم David Kariom إلى: الإنشاء، التحديد، الجمع، التنظيم، التقسيم، التعلم، التطبيق، الاستغلال، الحماية، التقويم.

<sup>1</sup> بن وسعد زينة: "المعرفة في البنوك الجزائرية و دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية"، مداخلة في مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجليلي اليابس، سيدي بلعباس، أبريل 2008، ص 64-65.

<sup>2</sup> Emilie Roger, Agnès Lancini, «Le contrôle de la gestion des connaissances d'un fournisseur stratégique» 19<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, 20/21Mai 2014, Aix en Provence, France, P3.

<sup>3</sup> Emilie Roger, Agnès Lancini, «Le contrôle de la gestion des connaissances d'un fournisseur stratégique» 19<sup>ème</sup> colloque de l'AIM, 20/21Mai 2014, Aix en Provence, France, P3.

رغم اختلاف الباحثين حول المراحل الأساسية لإدارة المعرفة إلا أنه لا جدل في أن هذه العمليات تعمل بشكل متتابع وتتكامل فيما بينها حيث قسمناها إلى خمسة مراحل أساسية تتمثل في تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، نشرها وتطبيقها، كما هو موضح فيما يلي.

### أولاً: تشخيص المعرفة

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم الأمور في أي برنامج لإدارة المعرفة حيث تهدف هذه المرحلة من اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم ومكان المعرفة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول لمشكلة معينة فكأما كانت هذه العملية دقيقة كلما نجح مشروع إدارة المعرفة.

إنّ عملية تشخيص المعرفة تستدعي من المنظمة ما يلي:<sup>1</sup>

- التعرف على مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة فيما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى الأفراد من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

- التعرف عن مصادر المعرفة الخارجية والتي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة تبعاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها، ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهام من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

يعتبر تشخيص المعرفة الضمنية أهم عنصر في هذه المرحلة فهي سبب تحقيق التطوير والتحسين وخلق الإبداع بالنسبة للمنتج والعمليات، كما أنّها تحقق القيمة المضافة، وتتحوّل بالتالي إلى جزء من المعرفة الجديدة للمؤسسة.

عند الحديث عن تشخيص المعرفة تجدر الإشارة إلى تحليل الفجوة المعرفية لما لها من دور في تحديد ما تمتلكه المنظمة من معرفة وما تحتاجه أي بين ما تعرفه المؤسسة وما ينبغي أن تعرفه، حيث يعمل تحليل الفجوة حسب نجم عبود نجم عبر مستويين يتمثلان في الفجوة الداخلية، أي إيجاد الفرق بين ما تفعله المؤسسة فعلاً وما تستطيع فعله من جهة والفرق بين ما تستطيع فعله (قدراتها) وما يجب عليها أن تفعل (الهدف) من جهة أخرى.

<sup>1</sup> العمري غسان إبراهيم، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية، عمان، الأردن، 2004، ص8.

أما الفجوة الخارجية فهي الفرق بين الفعلي والإمكانية أي مدى القدرة الذاتية للمؤسسة حيال فرص البيئة وتهددياتها، والفرق بين إمكانيات المؤسسة وما ينبغي عليها عمله من الأهداف والمخططات حيال فرص البيئة وتهددياتها.<sup>1</sup>

من بين الإجراءات المساعدة على اكتشاف الفجوة المعرفية هو توفير البيئة التحتية الفنية لإدارة المعرفة، وأهم مكوناتها أجهزة الحاسوب وشبكاتها وبرمجياتها، ونظم إدارة بنوك المعلومات وغيرها.<sup>2</sup>

### ثانياً: توليد المعرفة

بعد عملية رصد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية للمؤسسة واكتشاف فجواتها المعرفية تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة<sup>3</sup> ولقد أشار العديد من الكتاب أنّ مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين ومن بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.

قد تُكتسب المعرفة من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة، يتم إحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء المختصين في مجال الصناعة وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستثمرين ومن استقطاب العاملين الجدد، ويمكن أن تتمثل المصادر الخارجية في المنافسين، العملاء أو حتى الموظفين السابقين في المنظمة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم الإستراتيجية والعمليات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.

<sup>2</sup> مجبل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق ذكره، ص121.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص41.

بالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فتتمثل في استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين الشركة ووكالات المؤسسة مثل مؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوتي والبرمجيات.<sup>1</sup>

بعد اكتساب المؤسسة لمختلف المعارف التي تحتاجها، لا بد عليها من إعادة معالجتها لخلق معارف جديدة، حيث أنّ خلق المعرفة يعني تخزين المعلومات المستنبطة من البيانات في قواعد البيانات وإعادة معالجتها<sup>2</sup>، فهي تقتضي إذن ضرورة استعمال الذكاء والمعارف الضمنية والمعلومات في تحقيق الهدف منها.<sup>3</sup>

يشير بوكلي وكارتر (Buckly et Carter) أنّ عملية خلق المعرفة تعتمد على خمس مراحل أساسية هي: البحث عن معلومات جديدة، اختيار المعلومات المناسبة، نقل المعلومات، التفكير (التفكير العميق، السببية، التقييم)، الخبرة في اختيار الفهم لهذه المعلومات.<sup>4</sup>

يرتكز إذن خلق المعرفة على الجانب الإنساني المتمثل في الفرد، الجماعة والمؤسسة، من خلال تفاعلهم عن طريق الحوار والمشاركة، فعلى مستوى الفرد تنتقل المعرفة عن طريق الحوار والتفاعل والتشارك في المجموعة، أمّا التعلم فيتطور بشكل جماعي عن طريق خلق ودمج البيانات والمعلومات والمعرفة، أمّا على مستوى المؤسسة فالمعرفة تخلق من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة أو تنافسية منتج أو خدمة جديدة، بيد أنّ التعلم يتطور بشكل تنظيمي.<sup>5</sup>

كما يشير كلّ من نوناكا وتاكيوشي أنّ خلق المعرفة لا يحدث فقط داخل المنظمة وإنما يحدث كذلك بين مجموعة من المنظمات من خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات.

<sup>1</sup> خضر مصباح طيبي، "إدارة المعرفة، التخطيط، التقنيات و الحلول"، مرجع سابق ذكره، ص103.

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص41.

<sup>3</sup> Mohammed Mehdi, PARHIZGAR, Amene KIARAZMI, «The effect of organizational factors on Knowledge management process" revue of DIRASSET administrative Science, [www.journals.ju.edu.jo/dirasatADM](http://www.journals.ju.edu.jo/dirasatADM)

<sup>4</sup> ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، "إدارة المعرفة، تقييم العمليات الاجتماعية، التحسيسية، التوافقية، الذاتية في خلق المعرفة و أثرها على العملية الابتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية"، مداخلة في مجلة الدراسات و البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني 2002، ص110.

<sup>5</sup> Leoncer Jiminez CANDIA, Op.Cit , P22-26.

فعملية خلق المعرفة حسب ممدوح الرفاعي تعتبر عملية لا بد فيها من أن يتجاوز كل فرد الحدود بين نفسه والآخرين وذلك داخليا وخارجيا في الماضي والحاضر.<sup>1</sup>

ومن أجل أن تكون عملية تحويل المعرفة فعالة، يقترح كواك (Coakes) ضرورة تنفيذ الأنشطة التالية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء الغير رسمية تساعد على التخفيف من حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين في المنظمة، كما أنها تساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما؛

- استخدام المجازات (Metaphor) والتناظر الوظيفي (Analogy) وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المدبرون والمستشارون؛

- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية؛

- استخدام البنى أو الهيكليات المنظمة المرنة أو الشبكية، فالبنية المنظمة المرنة يمكن أن تصبح بنية هيراركية عند بدء المشروع. كما أنها يمكن أن تعود لتصبح مرة أخرى مرنة عند الانتهاء من المشروع، أما البنية الشبكية فإنها تسمح بوجود فرصة متساوية أمام المديرين والمستشارين كي يشركوا زملاءهم فيما يمتلكونه من معرفة؛

- استخدام تطبيقات مجموعة المحادثة مثل (Lotus Notes) وتقنية البريد الإلكتروني (Microsoft Outlook) من أجل تخزين المعرفة الضمنية، كما يجب تشجيع المديرين والمستشارين على الوصول إلى الدروس المتعلمة المخزنة في قواعد البيانات.<sup>2</sup>

كما أنّ نجاح خلق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي لتحويل المعتقدات والمدرجات والقيم التي يخترنونها إلى كلمات

<sup>1</sup> ممدوح الرفاعي، 2002، مرجع سابق ذكره، ص21.

<sup>2</sup> يسري محمد حسين: " دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين" مداخلة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 25، 2010 بدون صفحة.

وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن استغلالها في عمليات ومنتجات ونظم وخدمات المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خزن المعرفة:

قد تواجه أي مؤسسة خطر كبير نتيجة فقدانها للكثير من المعارف التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغ العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأنّ هؤلاء غالباً ما يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم.<sup>2</sup>

لأجل ضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمؤسسات في المستقبل وعدم فقدانها لا بد من حفظ هذه المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة منها في كلّ الأوقات والظروف، حيث يتمثل ذلك في عمليات الاختزان والأرشفة والتوثيق المكتوبة والرقمية، والاحتفاظ بالقدرات المعرفية البشرية والإفادة من إمكاناتها ومهاراتها في مختلف مجالات العمل.<sup>3</sup>

تشمل عمليات خزن المعرفة على العمليات التالية: الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع و المكان.<sup>4</sup>

لا بد من أن يكون حفظ المعرفة على أساس انتقائي، من خلال فرز عاقل لمعرفة المنظمة لانتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمؤسسة.

تعتبر عملية خزن المعرفة إذن حلقة وصل بين اكتساب المعرفة وعملية استرجاعها، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً هاماً في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعارف المخزنة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوحنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات" مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008، ص232-233.

<sup>2</sup> بوسهوه نذير، علي عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 9.

<sup>3</sup> مجيل لازم مسلم المالكي، مرجع سابق ذكره، ص 122.

<sup>4</sup> مناصرية رشيد، مرجع سابق ذكره، ص 153.

<sup>5</sup> احمد طرطار، سارة حليلة، "أثر تطبيق إدارة المعرفة في وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال" ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، ص7.



تتم عملية خزن المعرفة إما بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، إذ تركز الأولى على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل على المعارف السابقة، أما الثانية فتقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تقوم بها المؤسسة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: نشر المعرفة:

لا يجب أن تنتهي إدارة المعرفة عند مرحلة الحفظ وإلا فلن يكون لها أي معنى، لذلك لا بد من التحديث المستمر للمعرفة المخزنة حتى تصل المنشأة إلى تحسين انتقاء المعرفة، وكذا التشارك بها حيث عرف لي (Lee) مشاركة المعرفة بأنها "العملية التي يتم من خلالها نقل وتوزيع المعرفة

من شخص أو مجموعة أو مؤسسة التي تدار من خلال مختلف وسائل الاتصال والتعاون والتي تعمل على توزيع المعرفة للأعضاء في الوقت والشكل والمكان المناسب.<sup>2</sup>

إنّ عملية التشارك بالمعرفة تستدعي أولاً عملية نقل المعرفة والتي تعني كلّ نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معرفة يملكها أحد الأفراد إلى الآخر أو إلى مجموعة من الأفراد، فهي إذن معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة يتم نقلها عبر وسائل الكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المنظمة.<sup>3</sup> يبين كواك (Coakes) في هذا الصدد أنّ نقل المعرفة يعتبر أول مرحلة في التشارك في المعرفة، إذ أنّها تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص «المناسب» في الوقت «المناسب» وضمن الشكل «المناسب» والتكلفة «المناسبة».<sup>4</sup>

يشير ديون (Diwon) أنّ هناك عدّة طرق لنقل المعرفة كالتالي:<sup>5</sup>

- النقل المتسلسل: أي نقل المعرفة بواسطة نفس الفريق الذي ينتقل بخبراته وتجاربه من موقع لآخر.

- النقل القريب: ويعني نقل المعرفة من فريق إلى آخر متواجد في مكان آخر، فالمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.

<sup>1</sup> بن باير حسين، بلقوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية" مداخل في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، ص4.

<sup>2</sup> Farkhondeh Hassandoust, Mehdi Farzaneh, Kazerouni «Implication Knowledge Sharing through e-Collaboration and Communication Tools» journal of Knowledge management and information technology, [www.Scientificpapers.org](http://www.Scientificpapers.org).

<sup>3</sup> داسي وهيبة، مرجع سابق ذكره ص 72.

<sup>4</sup> هيثم حجازي، رسالة دكتوراه مرجع سابق ذكره ص 100.

<sup>5</sup> عصام نور الدين، مرجع سابق ذكره، ص 68-70.

- النقل البعيد: يعتمد على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق إلى فريق آخر عن طريق الاحتكاك.

- النقل الاستراتيجي: وهو عبارة عن نقل معرفة من فريق لآخر مختلفين في المكان والزمان.

- نقل الخبر: ويدل عن نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد من طرف شخص واحد خبير وليس فريق عمل.

يمكن نقل المعرفة بشكل مقصود من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد أو عن طريق الأساليب المكتوبة مثل المذكرات، التقارير، المنشورات أو الندوات الداخلية، برامج التدريب، إجراءات التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء، كما قد تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود ودون تدخل من إدارة المنظمة من خلال الشبكات الغير رسمية، القصص، الأساطير، لقاءات عند برّادات المياه، لقاءات ما بعد العمل<sup>1</sup>، إلا أنّ هذه الأخيرة (الأساليب الغير مقصودة) لا تعطي ضمانة أكبر على انتقال المعرفة لكلّ الأفراد في المنظمة.<sup>2</sup>

إذا تمّ النقل الفعال للمعرفة إلى أفراد المنظمة فإنّ ذلك سيسمح لهم بالتشارك فيها حيث يرى زاك (Zack) أنّ التشارك في المعرفة يعتبر من بين أهمّ وسائل نجاح المعرفة، كما أنّ معظم المؤيدين لإدارة المعرفة متفقين أنّه لا بد من التركيز على الجوانب الاجتماعية للمشاركة في المعرفة مثل الاجتماعات وجها لوجه، غرف الحوار الفعلية، بناء الثقة خلال الاتصال الشخصي وبناء نظام متكامل لإدارة المعلومات<sup>3</sup> حيث قدرّ الخبراء أنّ 90 % من نجاح إدارة المعرفة تستدعي ضرورة اكتساب المعرفة والتشجيع على التشارك بها.<sup>4</sup>

إنّ المنظمة التي لا تقوم بتوزيع المعرفة ونشرها بشكل كفؤ لن تولد عائداً مقابل التكلفة، فإذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة عبر الوسائل الالكترونية وغيرها، فإنّه ما زال يُنتقل إلى

<sup>1</sup> هيثم حجازي، رسالة دكتوراه مرجع سابق ذكره ص 101

<sup>2</sup> عبد الستار العلي، مرجع سابق ذكره ص 45.

<sup>3</sup> مطيران عبد الله المطيران، مرجع سابق ذكره ص 10 .

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 10.

توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وخبراتهم وهو ما يشكل أكبر تحدي في إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

يرى كواك (Coakes) في هذا الصدد أنه يصعب التشارك في المعارف الضمنية، وذلك نظراً لتردد الأفراد في اشتراك الآخرين في معارفهم وقد يعود ذلك لعدة أسباب كالتالي:<sup>2</sup>

- الخوف من فقدان السلطة والقوة بامتلاك معارفهم من طرف الآخرين؛
  - الخوف من أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية؛
  - الخوف من نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة للخطر.
- كما يرجع كل من فاس (Vaas) و لودون (Laudon) و ثيروف (Thierauf) أسباب عدم رعاية أو قدرة الأفراد على التشارك بمعارفهم إلى أسباب تنظيمية تتمثل في:<sup>3</sup>
- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة؛
  - عدم فهم معنى إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها ونقص المهارات في استخدام أساليبها؛
  - نقص تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية؛
  - عدم وجود تخصيصات مالية كافية لإعداد البرامج التي تسهل المشاركة المعرفية، أو فشل المنظمة في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية؛
  - عدم تبني الإدارة العليا لبرامج و ثقافة المشاركة المعرفية وعدم التنسيق بينها وبين منفي عمليات إدارة المعرفة مما يؤدي إلى نتائج غير مرغوبة.

كما يضيف في هذا الصدد، زديغوت و جان (Zdignut et Jan)<sup>4</sup> أن نشر المعرفة يتطلب وجود وسيلة مدركة ومتفهمة لنقل المعرفة، بدون أيّ معوقات من خلال شبكة المعلومات الداخلية وفرق الخبرة وحلقات المعرفة، وإيجاد فرق للتوزيع والنشر الداخلي للمعرفة، كما يستوجب نشر وتوزيع المعرفة للتحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، ضرورة التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي، مرجع سابق ذكره ص 44.

<sup>2</sup> هيثم حجازي، رسالة دكتوراه مرجع سابق ذكره ص 36-37.

<sup>3</sup> جمانة زياد الزغبى، مرجع سابق ذكره ص 95.

<sup>4</sup> عماد صقر عبده محمد، مرجع سابق ذكره ص 145.

### خامساً: تطبيق المعرفة ومتابعتها:

عرف الرزو حسن استخدام المعرفة بأنه "آلية تتضمن استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع"<sup>1</sup>.

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي لإدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فلا يكفي الحصول على المعرفة و تخزينها والمشاركة بها، وإنما المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تُعكس في التنفيذ تعتبر مجرد كلفة ضائعة.<sup>2</sup>

على الرغم من أن تطبيق المعرفة يعتبر آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة إلا أنها تعتبر بداية لحركية جديدة في حياة المعرفة، بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة<sup>3</sup>، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.<sup>4</sup>

لقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:<sup>5</sup>

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛
- مبادرات العمل؛
- مقترحات الخبير الداخلي.
- اعتماد المقاييس للسيطرة على المعرفة.
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

إنّ أهم استخدامات المعرفة وتطبيقاتها تتعلق بعمليات المساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالشكل الصحيح.

من بين أهم متطلبات تطبيق المعرفة هو تحديد وحدة إدارية تنظيمية مسؤولة عن ذلك والتي تقوم بإصدار التقارير والتطبيقات التي تخدم أغراض المنظمة حيث يشير نيفو (Nevo) أنّ من بين

<sup>1</sup> حسين موسى قاسم البناء، مرجع سابق ذكره ص 45.

<sup>2</sup> زكريا الدوري و آخرون: "مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص336.

<sup>3</sup> داسي وهبية، مرجع سابق ذكره ص75.

<sup>4</sup> بوسهوه نذير، علي عبد الله، مرجع سابق ذكره، ص 9.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 10.

الأساليب التي استخدمت في تطبيق المعرفة هي مبادرات العمل وفرق العمل متعددة الخبرات الداخلية وفي هذه العمليات والأنشطة يتم استخدام استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ العلمي.

إنّ تطبيق المعرفة تعتبر عملية لا تخلو من العوائق حيث أشار خضر مصباح إبراهيم طيبي<sup>1</sup> أنّه في دراسة استطلاعية تمّت على أفراد مسؤولون في إدارة المعرفة تبين أنّ العوائق الرئيسية في تنفيذ إدارة المعرفة كانت الافتقار لملكية المشكلة والتي قدرت ب 64% ، إضافة إلى قلة الوقت والذي قدر ب 60% ثم عائق هيكلية الشركة والتي قدرت ب 54% يليها مشكلتي التزام الإدارة و المكافآت والاعتراف التي تمثلت في نسبة 46% و أخيراً تأتي مشكلة التركيز على الأفراد بدل الفريق بنسبة 45% .

لا بد أن يتبع تطبيق المعرفة بمتابعة وتقييم النتائج من قبل فريق مختص في المعرفة وذلك للتأكد من مدى الاستخدام الفعال للمعرفة، وقد تتم هذه العملية من خلال محاولات غير رسمية كالتحدث مع الأفراد حول كيفية المشاركة الأفضل للاستخدامات والتطبيقات للعملية في الشركة، وكذا استخدام أدوات متقدمة لقياس النتائج<sup>2</sup> والمخرجات مثل استعمال العديد من المؤشرات التي يتم تحديدها مسبقاً كمستوى رضا العميل، السرعة، الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة، وذلك من أجل إدخال التعديلات اللازمة لضمان تحقيق رفعة المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية.

لا يكفي إذن تتبع خطوات إدارة المعرفة (الاكتساب، الخلق، الحفظ، النشر، التطبيق) لضمان النجاح و إنّما لا بد من أن يكون هناك تتبع دوري لهذه الخطوات، و ذلك لغرض اكتشاف الأخطاء وتصويبها وتعزيز أماكن القوة لتتم العملية جميعها ككلّ متكامل بأقصى درجات الفاعلية والكفاءة.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على كلّ الجوانب الخاصة بالأداء وأهميته وطرق تقييمه من خلال مطلبين، سنتطرق في الأول منهم إلى مفاهيم عامة حول الأداء، تصنيفاته وكذا مؤشرات وشروطه، إضافة إلى تعريف تقييم الأداء وخصائصه وجوانب تقييمه والعوامل المؤثرة فيه، لنتطرق في ثاني مطلب إلى علاقة إدارة المعرفة بالأداء وكيف تؤثر عليه في المؤسسة.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي، مرجع سابق ذكره، ص 105.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق ذكره، ص 104-105.

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.**

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، فهو يعتبر مفهوما هاما وجوهريا لدى المنظمات، وهو السبب الذي يفسر كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع الذي لم يحض بتعريف موحد وشامل ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، وفيما يلي عرض للعديد من مفاهيم الأداء، تصنيفاته ومؤشرات الأداء الجيد.

**الفرع الأول: ما معنى الأداء ومما يتكون؟****أولاً: ما هو الأداء؟:**

يُعد الأداء من المصطلحات الجذابة، ومن المفاهيم الأساسية للمدراء في كافة المستويات التنظيمية ولكافة أنواع المنظمات، لأن مخرجاته قد تكون ذات آثار ضارة بأرباح المنظمة أو قد تكون الأساس في بقائها وتعزيز قدراتها التنافسية، ولقد ظهر هذا المصطلح قديماً إلا أنه اقتصر في الكثير من الدراسات على العنصر البشري فقط باعتباره المورد الأساسي مع إهمال باقي الموارد والأنشطة حيث كان يُعرف بأنه " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ".<sup>1</sup>

لكن بالرغم من كون المورد البشري جزء لا يتجزأ من أهداف المؤسسة إلا أنه لا يعتبر كافياً لوحده للحكم على نشاط المؤسسة، أما في الوقت الراهن فقد توسعت نظرة الباحثين للأداء ليشمل جميع الأنشطة، فأصبح يُنظر إليه بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".<sup>1</sup>

لم يحض الأداء بتعريف موحد وذلك نظراً للصفات المتغيرة التي يكتسبها هذا المصطلح، حيث أنه تارة يظهر بأنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورها، فمفهوم الأداء هو مفهوم واسع الاستعمال، إدراكي، متطور ومتعدد المكونات، ولذلك سوف نستعرض فيما يلي العديد من تعاريف الأداء :

<sup>1</sup> نوبلي نجلاء: " استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة، جامعة محمد خبصر ، بسكرة ، 2014/2015، ص 141.

تجدر الإشارةً بدايةً إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية ( To Perform ) ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية ( Performer ) ، والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الأداء بأنه: " سلوك يُحدث نتيجة" بمعنى أنه ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها بذاته.<sup>2</sup>

ويمكن إعطاء الأداء التعاريف التالية :<sup>3</sup>

- الأداء هو فعل يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.

- هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة.

كما يعرف الأداء حسب معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنه: " الدرجة التي يعمل بها التدخّل الإنمائيّ أو الشريكُ الإنمائيُّ وفقاً لمقاييس أو معايير أو مبادئٍ محدّدة، أو يحقق بها نتائج وفقاً لغايات أو خططٍ معلّنة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي: " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مداخلة في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2010/2009، ص 217.

<sup>2</sup> رحاب محمد عبد الرحمن: " أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص 157.

<sup>3</sup> بومدين يوسف: " إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز" مداخلة في مجلة الباحث / عدد 2007/05 ص 33.

<sup>4</sup> معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، [www.oecd.org/dac/evaluation/dedndep/45810943.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dedndep/45810943.pdf) مطلع عليه يوم 2016/06/30 على الساعة 2:33 سا صباحا ص 28.

الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تُنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة وهو المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غايتها ومراميها.<sup>1</sup>

أمّا الأداء حسب دروكر فهو: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".<sup>2</sup>

يقتضي الأداء التركيز على العناصر الفريدة التي تُميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير مالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.<sup>3</sup>

يعكس إذن الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.<sup>4</sup>

تجدد بنا الإشارة إلى أنّ غالبا ما يحدث لبس ما بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أمّا الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>5</sup>

كما يشير توماس جيلبار (Thomas Gilbert) أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز ذي القيمة أو "الأداء"، وذلك لأنّ السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أمّا الانجاز أو الأداء فهو ما يبقى من أثر أو نتائج، لكن وخلافا لهذا الرأي يتجه العديد من

<sup>1</sup> دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر: " التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 733.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق ذكره، ص 218.

<sup>3</sup> عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري: " المدخل إلى إدارة المعرفة " دار المسيرة للنشر ، الطبعة الثانية، 2009 ، ص 327.

<sup>4</sup> سليمان الفارس: « دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق » مداخلة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني ، 2010، ص 71.

<sup>5</sup> رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ: " أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود) " مداخلة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 09، 2016، ص 28.



الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء أي أنّ الانجاز والأداء لا يتطابقان، فالأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي هو مجموع الأعمال والنتائج معا.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة الذكر يتضح لنا جلياً أنّ كلّ باحث تناول تعريف الأداء من منظور يختلف عن الآخر، فهناك من يرى بأنّه يقتصر على الأداء البشري في المؤسسة، وهناك من ربطه بالفعالية وآخر بالإنتاجية، وهناك من اتجه إلى ربطه بالقدرة التنافسية إلا أنّه يمكننا إدراج التعريف الشامل للأداء كالتالي: " هو الطريقة التي يتم بها انجاز الأعمال في المؤسسات باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بطريقة فعالة و كفاءة حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة المتمثلة في تحسين الإنتاجية، تحقيق الربح وبالتالي النمو، الفوز بحصة سوقية متميزة في السوق وتحقيق الميزة التنافسية".

#### ثانياً: ممّا يتكون الأداء؟

تعود أهمّ مشاكل عدم تحديد تعريف موحد للأداء إلى تواجد مصطلحات أخرى تتشابه مع تعريفه وتتداخل معه بشكل كبير، حيث يُعرف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 إصدار 2000 بأنّه يشمل الكفاءة والفعالية، حيث تُعبّر الفعالية عن مدى بلوغ النتائج، أمّا الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة، وفي تعريف آخر للأداء هو: "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم".<sup>2</sup>

يتوجب الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين مفهوم الفاعلية ومفهوم الكفاءة ، فحسب دافت ورولانسون وآخرون (Daft, Rollinson and al)<sup>3</sup> الفاعلية هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، أمّا الكفاءة فهي نسبة المخرجات إلى المدخلات في عمليات المنظمة.

<sup>1</sup> رشيد منصرية، سارة بن الشيخ، مرجع سابق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي: " الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة " رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 ، ص 30.

<sup>3</sup> أمل الفرحان ومحمد القضاة: " إدارة الموارد البشرية وفاعلية الأداء في القطاع الصحي الاردني "دراسة ميدانية " مداخلة في مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك ، الأردن ، المجلد 27 ، العدد (2)، 2011 ص 1040 م .

فالأداء إذن لا يعبر عن الكفاءة لوحدها ولا عن الفعالية وإنما هو تحقيقهما مع بعض من أجل تحسين الإنتاجية ولذلك سنحاول فيما يلي توضيح هذا الالتباس من خلال تعريف كل من مصطلحات الفعالية والكفاءة والإنتاجية.

- ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أنّ الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، حيث اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة.<sup>1</sup>

كما ينظر شبيرر ووايت (shipper et white) إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيّم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح، أمّا ضمن البيئة الخارجية فإنّ فاعلية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع و الابتكار التكنولوجي، ومدى تحسّسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا جليا أنّ الفعالية تعني مدى تطابق الأهداف المحققة من طرف المؤسسة مع تلك المسطرة، بغض النظر عن حجم ونوع الموارد المسخرة من أجل ذلك.

- تعرف الكفاءة حسب معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنّها: "المدى الذي تُحوّل به الموارد/المدخلات (من أموال وخبرة ووقت وغيرها) إلى نتائج بطريقة اقتصادية".<sup>3</sup>

تساهم الكفاءة في تخفيض كلفة المصادر لإنتاج منتجات محددة والإبقاء على المصادر ذاتها مع زيادة إنتاج المخرجات، هذا ويمكن اكتساب الكفاءة للمؤسسة من خلال استخدام التكنولوجيا وتطبيق طرق جديدة في إدارة المنظمات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> محمد قريشي: "التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل - بسكرة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 44.

<sup>3</sup> معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج،

[www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45810943.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45810943.pdf) مطلع عليه يوم 2016/06/30 على الساعة 2:33 سا صباحا

ص 19.

<sup>4</sup> معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج، مرجع سابق ذكره ، ص 19.

- تُعرف الإنتاجية بأنها: "مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يُعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد أو الذكاء الإنساني" ، كما أنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية" <sup>1</sup> .

غالبا ما يتداخل مفهوم الكفاءة مع مفهوم الإنتاجية حيث يُنظر للإنتاجية على أنها مقياس خاص للكفاءة ، وهي تعبر عن معدل التغيرات من المخرجات الفعلية إلى التغيرات من المدخلات الفعلية، وتقاس وفقا للعلاقة التالية الإنتاجية: = المخرجات الفعلية / المدخلات الفعلية

### - العلاقة بين الأداء والكفاءة والفعالية:

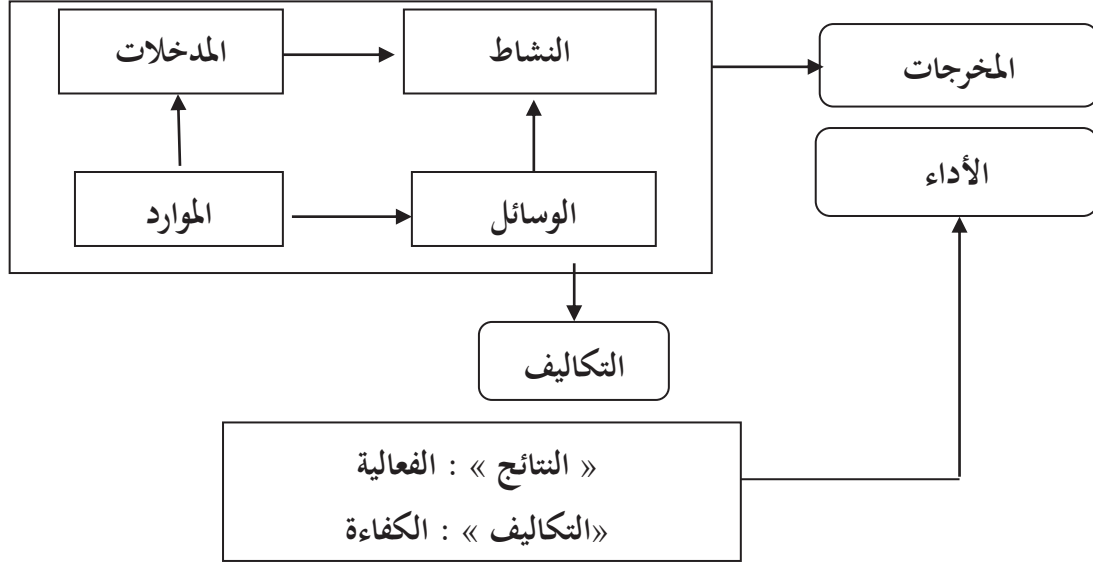
تعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، فالفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة.

إنّ الأداء هو الجمع بين الكفاءة والفعالية، حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، لذلك فإنّ الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فإنّ الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإنّ الأعمال تُنجز ولكن بدون وضوح الأهداف، ويمكن توضيح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء من خلال الشكل التالي: <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد قرشي، مرجع سابق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> شوقي بورقية، مرجع سابق ذكره، ص 10.

الشكل رقم (5-1): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والأداء



**المصدر:** شوقي بورقبة: " التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء" مأخوذ من الموقع: [ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx](http://ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx) ، ص 10، مطلع عليه في 2016/09/09 على الساعة 00: 45 سا.

### ثالثاً: تصنيفات الأداء:

بما أنّ الأداء يرتبط بحد كبير من حيث المفهوم بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في هذا الأخير واستعماله في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والطبيعية:

**I- الأداء حسب معيار الطبيعة :** ينقسم الأداء حسب معيار الطبيعة إلى اقتصادي، إجتماعي، تنظيمي ، سياسي وتقني كما يلي:

**1- من الزاوية الاقتصادية :** يعبر الأداء على قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت وبالتالي فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سليمة غدير أحمد، سلمى كيجلي عائشة: " دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة ،يومي 23/22 نوفمبر 2011، ص711.

2- من الزاوية التنظيمية : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها<sup>1</sup> ، كما تعرف بأنها القدرة على تحويل سلع المدخلات التنظيمية (مواد أولية، نصف مصنعة، عدد، آلات...) إلى مخرجات سلع أو خدمات بمواصفات فنية وبمعدلات محددة<sup>2</sup>، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

3- من الزاوية الاجتماعية: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأنّ ذلك يعتبر مؤشراً على مدى وفائهم لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أنّ الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية<sup>3</sup>.

في إشارة لهذا التصنيف يقول أحد الباحثين أنّه لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء التكنولوجي والاقتصادي فحسب، بل إنّ للأداء الاجتماعي وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج<sup>4</sup>؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات، أزمات، ... الخ) .

يتلزم الأداء الاقتصادي مع الأداء الاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معاً.

4- الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي : وهو الأداء الذي يمكن أن تحققه المؤسسة عندما ترغب مثلاً في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها ، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها كخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها، كتمويل حملة انتخابية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 217.

<sup>2</sup> رحاب محمد عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره، ص 158.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 219.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهوده: "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 01 ، جامعة بسكرة، 2001 ، ص 89.

<sup>5</sup> عبد الملوك مزهوده: "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مرجع سابق ذكره، ص 90.

**II- حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي كما يلي:

**1- الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:<sup>1</sup>

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال؛

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

**2- الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي لا

يمكن لهذه الأخيرة من التحكم فيه، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعاتها بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، حيث أنّ هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

إنّ هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

كما يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، التموين وهناك من يضيف وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة: " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية" مداخلة في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125.

## الفرع الثاني : الركائز الأساسية للأداء.

لا يمكن الحكم عن الأداء بأنه فعال إلا إذا كان يتميز بالعديد من الخصائص، وكان يتكون من العديد من العناصر التي تحدده، كما لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات لضمان الأداء الأفضل، وهذه العناصر كلها موضحة فيما يلي:

### أولاً: ما الذي يُميّز الأداء؟.

#### I- خصائص الأداء:

يتميز الأداء المنظم بالعديد من الخصائص كالتالي:<sup>1</sup>

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار؛
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة ، واستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف؛
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الذؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها

<sup>1</sup> إباد علي الدجني: " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس ، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية التربية، 2010/2011، ص149.

- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة و يتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

## II- محددات الأداء:

يعرف الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام)، وهذا يعني أنّ الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كلّ من: الجهد ، القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المنوطة به.<sup>1</sup>

كما يعرفه علي السلمي بأنه: " تنظيم العمل وتوفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من المواد والمعدات والمعلومات، وتهيئة الظروف المحيطة بمكان العمل وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة".<sup>2</sup>

وهناك من عرّفه بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير على درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد محددات الأداء فهناك من يرى بأنها تتكون من الجهد، القدرات وإدراك الدور وبالتالي يتم صياغة محددات الأداء تبعا للدالة التالية: **محددات الأداء = الجهد x القدرات x إدراك الدور .**

في تصنيف آخر تتمثل محددات الأداء في: الدافعية، قدرات الفرد وخبراته السابقة وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث تتمثل دالة الأداء فيما يلي :

**محددات الأداء = الدافعية x القدرات x إدراك الدور .**

هناك من يرى أنّ أداء الفرد هو محصلة ثلاث عوامل وهي : الرغبة ، القدرة وبيئة العمل ، فتأخذ بالتالي دالة الأداء الشكل التالي : **محددات الأداء = الرغبة x القدرات x بيئة العمل.**

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

<sup>2</sup> علي السلمي: " إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية " دار غريب للنشر، القاهرة ، 2001، ص 125.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس: " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، العلوم السلوكية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 239.



## ثانياً: أسس ومبادئ الأداء الفعال.

### I- معايير الأداء:

تتعدد أنواع معايير ومستويات الأداء بتعدد الأنشطة والمستويات الإدارية وأهداف المنظمة، ومن أمثلة معايير ومستويات الأداء ما يلي: <sup>1</sup>

- معايير الربحية: وتتمثل في معدل نمو الأرباح المستهدفة، رقم الربح المطلوب تحقيقه؛
- معايير تسويقية: وتتمثل في حصة المنظمة في السوق، رقم/حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات...؛
- معايير تكنولوجية: وتتمثل في ابتكار وتقديم منتج معين، تطوير استخدامات السلعة، تحقيق مستوى جودة معين؛
- معايير زمنية: وتتمثل في انجاز مهمة معينة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية؛
- معايير إنتاجية: وتتمثل في حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة...؛
- معايير مالية: وتتمثل في نسب معينة للسيولة أو النشاط ورأس المال؛
- معايير ترتبط بالقوى العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها، أو مستوى معين من الأجور والحوافز...؛
- معايير التكلفة: مثل البحث عن التكلفة الوحودية للسلع.

### II- متطلبات الأداء الفعال:

هناك متطلبات مختلفة للأداء الناجح تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين حيث في سنة 1971 وضع هاكمان ولولر أربعة شروط أساسية للأداء العالي وهي: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف: "إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات"، المكتب الجامعي الحديث، أبو الخير للطباعة والتجليد، الطبعة الثانية 2008، ص394.

<sup>2</sup> مسعود بورغدة محمد، مرجع سابق ذكره، ص 60.

- الاستقلالية: والتي عند ارتفاعها يشعر الفرد العامل بالمسؤولية .
- وضوح المهمة: يسهل من العمل ويعرف العامل بحدود نشاطه، مما يجعل العمل ذا معنى لدى العمال.
- التنوع في العمل: أي جعله يتطلب مهارات أو قدرات عديدة مختلفة، مما يخلق دافع الإنجاز والتحدي، ومن ثمة الرضا عن العمل.
- التغذية العكسية: أي يجب أن يكون للعمل تغذية رجعية في الإنجاز، بمعنى رد فعل لدى المشرفين والمسؤولين كاستجابة لأداء العامل، وإلا فإن العامل لا يعرف تقويم أدائه.
- كما هناك من يرى أنّ الأداء الناجح يستدعي توفر ما يلي:
- جودة الأداء: وهي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.<sup>1</sup>
- علاقة الموظف مع الزملاء والرؤساء: يعمل الموظفون معا في المؤسسة لإنجاز المهام والأعمال المنوطة بهم، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها عليها تنسيق النشاط بشكل رسمي عن طريق الإشراف والسياسات والقوانين، وكذلك بشكل غير رسمي عن طريق الاجتماعات وشبكات العلاقات،<sup>2</sup> فالتعاون بين الزملاء يؤدي إلى ارتفاع كفاءة العمال من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم، وبالتالي يكون مظهرا من مظاهر الأداء الجيد.<sup>3</sup>
- الانضباط: وهو درجة من الالتزام الوظيفي حيث تتمثل عناصره فيما يلي:
- درجة التعاون وأسلوب تعامل الموظف مع المتعاملين من داخل وخارج المؤسسة وقدرته على بناء علاقات ايجابية معهم؛

<sup>1</sup> اشتياق عبد الرحمن علي، الطاهر أحمد محمد علي، مرجع سابق ذكره، ص 364.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 364.

<sup>3</sup> سهام بن رحمون، مرجع سابق ذكره، ص 78.

- حرص الموظف واستعداده لبذل جهود إضافية لخدمة المتعاملين وتحقيق رضاهم، وإنجاز الأعمال المكلف بها؛
- احترام الموظف لأنظمة وقوانين المؤسسة التي يعمل بها، ومدى تقييده والتزامه بتطبيق ما تتضمنه من مبادئ مهنية؛
- قيام الموظف بخدمة وتحقيق أهداف مؤسسته مع حرصه على منح الأولويات لمتطلبات عمله الوظيفي، وتقديمها على التزاماته الشخصية؛
- وهناك من الباحثين من يضيف أنه من متطلبات الأداء ضرورة توفر رضا العامل عن العمل، والرضا الجماعي.
- كما هناك من يرى أنّ الأداء يتطلب توفر كلّ من الإدارة الإستراتيجية، الشفافية، المساءلة، تطوير النظم المحاسبية.<sup>1</sup>

### III- أهمية الأداء:

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث يؤدي السعي نحو تحسينه وتطويره إلى الرفع من مردودية المؤسسة، والتقليل من تكاليفها، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة، إلا أنه لضمان أداء جيد لا بد من توفر العديد من المحددات التي اختلف الباحثون في تحديدها والتي بصفة عامة تشمل الجهد، الدافعية، القدرة، الرغبة، بيئة العمل.

تقاس كفاءة الفرد من مقدار ما ينتجه في عمله، والأعمال المتوقعة في المستقبل، فتزيد خبرته وتزداد مهارته في اتخاذ القرارات.

إنّ دافعية الفرد نحو العمل يرتفع بوجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية كما يرتبط الأداء الناجح بالاستقرار الوظيفي للموظفين، إذ أنّ الموظفين ذوي الأداء المتدني مُهددين بالاستغناء عن خدماتهم، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء في منظمات الأعمال من خلال تدريب وتطوير قدرات الموظفين، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلي تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن: " الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين " المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2015، ص79.

تتمثل أهمية الأداء في ما يلي:<sup>1</sup>

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية؛
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.
- يعتبر الأداء المكون الرئيسي لأي عملية إنتاجية نظرا لارتباطه بالموارد البشرية التي تدير هذه العملية ومدى استغلالها للموارد المادية المختلفة لتحويلها إلى مواد مصنعة ذات قيمة تباع للمستهلك بسعر أعلى من تكلفة الموارد المستعملة والجهد المبذول فيها وبالتالي يتحقق نتيجة ذلك الربح ، وعليه فإن ثبات تكلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربح؛<sup>2</sup>
- تكون المنظمة أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أنّ اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإنّ الأداء في أيّ مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أيّ جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ؛
- يسمح الاهتمام بالأداء في المؤسسة بالانتقال بسهولة من مرحلة الظهور إلى مرحلة البقاء والاستمرارية وصولا إلى مرحلة التميز والريادة؛
- لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

<sup>1</sup> إشتياق عبد الرحمن علي والطاهر أحمد محمد علي، مرجع سابق ذكره، ص 364.  
<sup>2</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف: " تكنولوجيا الأداء البشري ( المفهوم وأساليب القياس والنماذج ) " المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 89-90.

### الفرع الثالث: إجراءات تقييم وتحسين الأداء.

يعتبر تقييم الأداء من بين أهم الوظائف في المؤسسة وذلك نظراً لأنه يسمح بمعرفة مدى المهارات والمميزات التي تُميز العاملين في المؤسسة، كما يمكن من معرفة النقائص الواجب تجنبها أو تحسينها للوصول إلى أفضل أداء.

#### أولاً: ما معنى تقييم الأداء؟

#### I- تعريف تقييم الأداء:

هناك العديد من التعاريف عن تقييم الأداء تختلف بين الباحثين والدارسين والمختصين باختلاف النظر إليها من حيث المضمون والهدف منها، حيث يُعرف بأنه المهارات والمميزات التي يتميز بها العاملون لتبين مدى ومستوى تأديتهم لواجباتهم الوظيفية<sup>1</sup>، كما أنها عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر لتقييم الأداء هو: "أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نقول أن تقييم الأداء هو: "العملية التي تسمح بالتحقق من سلوكيات الأفراد أثناء العمل، وكذا قياس مدى تحملهم لمسؤولياتهم وتنفيذهم للأعمال المنوطة بهم بما يتوافق مع الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة"

لضمان فعالية تقييم الأداء لابد من توافر بعض الخصائص التي نوردتها في العنصر الموالي

<sup>1</sup> السعيد ميروك إبراهيم: "إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة" دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2014، ص100.  
<sup>2</sup> فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 147.  
<sup>3</sup> سعد عامر أبو شندي: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية" دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 1، 2011، ص 95.

## II - خواص نظام تقييم الأداء الفعال:

تكمن فعالية نظام تقييم الأداء في قدرته على مساعدة العاملين في بلوغ ما يطمحون إليه وتحقيق الإنتاجية المنشودة ويحقق هذا النظام الغاية المنشودة من خلال ثلاث توجهات وهي<sup>1</sup>:

- التوجه الأول: إنّ التقييم يمدّ العاملين بمعلومات عن مستويات أدائهم وبما يمكنهم من الوقوف على متطلبات تطوير الأداء والسلوك المؤدي لذلك الأداء، وفي هذا المجال من الضروري مشاركة المدراء للعاملين في أعمال تقييم الأداء وعدم التكتّم على الأمور.

- التوجه الثاني: هو أنّ تقييم الأداء يوفر للإدارة هيكلية التنمية الذاتية للأفراد من خلال التعريف بمواطن الضعف والقوة لديهم، وهنا ينبغي على المدراء ملاحظة مدى انتفاع العاملين من تحسين مستوى أدائهم.

- التوجه الثالث: هو أنّ تقييم الأداء يوفر للمدراء الأساس لإصدار قرارات إدارية تعالج قضايا حالية ومستقبلية، وفي مثل هذه الحال سيسعى الأفراد لضمان سلوك عملي سليم لصالح المنظمة.

كما يمكن تلخيص خصائص تقييم الأداء فيما يلي :<sup>2</sup>

- التوقيت السليم: يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه بسيطة جدا لسهولة وضمان فعالية التقييم والاستفادة السريعة من اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها.

- وضوح معايير الأداء: تعتبر معايير الأداء بمثابة وسيلة للقيام بالأعمال على أحسن وجه ولذلك لا بد من تبسيطها على قدر ما يمكن لتعكس الأهداف بدقة ممّا يسهل من إجراءات تقييم الأداء.

- مراعات العوامل الإنسانية: عند قياس أداء عنصر العمل يجب الأخذ في الاعتبار أنّنا نتعامل مع عناصر بشرية لها من السمات والخصائص ما يميزها عن باقي عناصر الإنتاج وبالتالي يلزم إدراك الكثير من المعاني مثل التقدير، الرضى والخوف... الخ وأثر كلّ منها على الإنسان.

<sup>1</sup>شوقي ناجي جواد: " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي" دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2010، ص 306-307.

<sup>2</sup> عزوز محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## ثانياً: ما معنى تحسين الأداء؟

### I- الفرق بين تحسين وتطوير الأداء:

لا بد لنا لدراسة مفهوم تحسين الأداء من التفريق أولاً بين عمليتي التحسين والتطوير، حيث تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، فهو يحاول علاج العيوب في الأداء في المدى القصير و المتوسط، في حين يتجه التطوير إلى ابتكار و إدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء، والتفوق على المنافسين، ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات.<sup>1</sup>

إضافة إلى فرق آخر وهو أنّ تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء، و لا يستغرق عادة وقتاً طويلاً، كما لا يُكَلّف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات ولا استحداث تقنيات جديدة، أمّا تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين و استثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير، وتتطلب درجات عالية من القدرات الإبتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين، ذوي المعرفة العالية كما يستغرق وقتاً يطول لسنوات في بعض الأحيان، ويكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات و تجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة.<sup>2</sup>

إلاّ أنّه سوف نهتم في مذكرتنا هته بعملية تحسين الأداء وليس تطويره، وذلك لغرض معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحويل الأداء في المؤسسة من أداء متوسط إلى جيد ثم ممتاز.

يُعرف تحسين الأداء على أنّه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى<sup>3</sup>

### II- مبادئ تحسين الأداء: من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :<sup>4</sup>

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون ( داخلي/خارجي)؛

- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛

- التركيز على النظم والعمليات؛

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 177.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 178.

<sup>3</sup> مسغوني منى: " البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " مداخلة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014 ص 28.

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 29.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

### III- المراحل الأساسية في تحسين الأداء :

يمكن أن يمر تحسين الأداء بأربع مراحل: تشخيص الأداء، تطوير خطة إجراءات لمعالجة أسباب الفجوة، تنفيذ خطة الإجراءات، وتقييم ما إذا كانت المشكلة قد انتهت.

#### 1- تشخيص الأداء:

قبل أن يتخذ أي إجراء لتحسين الأداء، لا بدّ أن تكون الخطوة الأولى هي تشخيصه لتحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة، فالفائدة الحقيقية من تشخيص الأداء تتأتى بالتعرف على الأسباب التي قادت لنجاح الأداء أو لفشله، ومن ثم التوصل لكيفية القيام بالمزيد من النواحي الجيدة، والتقليل من النواحي السيئة، فذلك هو السر الحقيقي لنجاح دائم للمؤسسة ولعناصرها البشرية.<sup>1</sup>

لذلك يعرف تشخيص الأداء على أنه: العملية التي يستخدمها المشرف مع مرؤوسيه ، للكشف عن الأسباب الحقيقية لنجاحه ، أو الأسباب التي أدت لمواجهته بعض الصعاب، وتهدف إلى التعرف على أسباب وجود المشكلات ، بحيث يتمكن من إزالتها أو التغلب عليها، وهي تجري في أي وقت من السنة وبالمشاركة مع العامل صاحب العلاقة".<sup>2</sup>

#### 2- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة

لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة؛ لذا يجب أن تكون أيّ إستراتيجية لتحسين الأداء آخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عز الدين هروم، مرجع سابق ذكره، ص 133.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 133 .

<sup>3</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق ذكره، ص 59/58.



3/ - التطبيق: يُصمّم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي يريدها في

الأعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

4/- مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأنّ بعض الأساليب

والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء ، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل؛ لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة وبشكل مستمر التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب ممّا يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.<sup>2</sup>

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء.

سنتناول من خلال هذا المطلب علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء من خلال دراسة تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمات بما في ذلك العاملين، العمليات، المنتجات، البعد البيئي وكذا الأداء العام، إضافة إلى تطرقنا إلى عنصرى العلاقة بين إدارة المعرفة ومعايير الأداء المتميز والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء من خلال استعمال إدارة المعرفة.

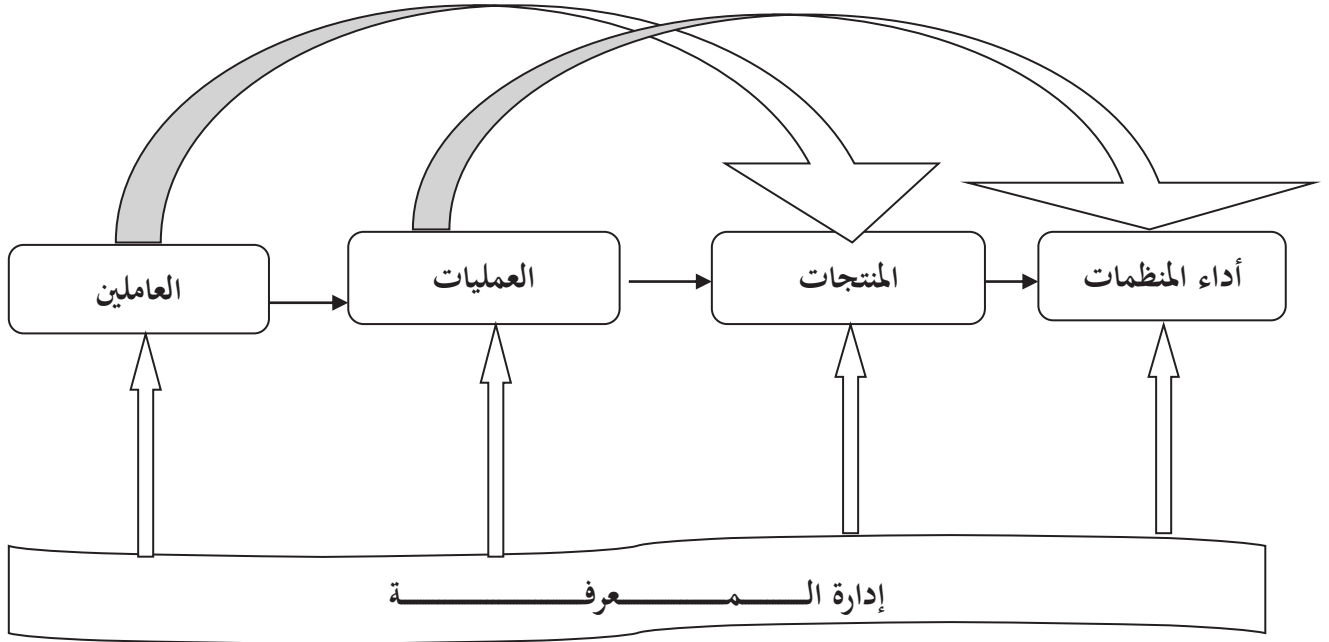
الفرع الأول: إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء المنظمات:

تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير على الأداء في أبعاد مختلفة، كالأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام للمنظمة كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق ذكره، ص59.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 59.

الشكل رقم (6-1) : أبعاد تأثير إدارة المعرفة على المنظمات



**المصدر:** خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

#### أولاً: أثر إدارة المعرفة على العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

- الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد، بما يحقق قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

- الثانية: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال.

عموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلياً أو عالمياً، وهذه الأمور هي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين؛

- دعم وزيادة رضا الزبائن؛

- زيادة الربح والعوائد.

كما تتمثل فوائد إدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أكثر مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص المعرفة؛

- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

وفيما يلي تفصيل أكبر عن تأثير إدارة المعرفة على العاملين من خلال التأثير على التعلم، التأقلم وكلّ من الرضا والأمن الوظيفي.

### **I- التأثير على تعلم العاملين:**

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وجعلهم متفاعلين وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعل العاملين متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة الضمنية الغير مصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة المصرح بها.<sup>2</sup>

أمّا دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة المصرح بها إلى معرفة ضمنية غير مصرح بها، هذا مع العلم بأنّ هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد طرطار، سارة حلبي: " أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الإبداع في منظمات الأعمال" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص 14.

<sup>2</sup> العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 275.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 275.

## II- التأثير على تأقلم الموظف:

عندما تعمل إدارة المعرفة على تحفيز موظفيها من أجل الاستمرار في التعلم من بعضهم البعض فإنّ الموظفين يميلون إلى عرض المعلومات التي يحتاجون إليها من أجل التأقلم في كل مرة تتطلب فيها ظروف المنظمة ذلك، وأيضاً عندما يدرك الموظفون التغييرات الممكنة والمستمرة في المستقبل فإنه من غير المحتمل أن يفاجئوا بالتغييرات الجديدة.<sup>1</sup>

إنّ الاشتراك في المناقشات الحرة وجلسات الحوار تعمل على إعداد الموظفين ليستجيبوا بشكل جيد للتغييرات التي تطرأ على الشركة في البيئة المحيطة بها في المستقبل وتجعلهم أكثر قابلية لتقليل هذا التغيير، لذا فإدارة المعرفة تعمل على تجهيز الموظفين للتأقلم بشكل كبير على الأوضاع الجديدة التي تطرأ.<sup>2</sup>

## III- التأثير على الرضا والأمن الوظيفي للموظف:

يسمح استعمال إدارة المعرفة للعاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، كما أنّ إدارة المعرفة تساعد العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أنّ قسماً من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقاً وتمّ معالجتها بصورة فعالة، وأنّ هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوماً للأداء الأفضل.<sup>3</sup>

### ثانياً: أثر إدارة المعرفة على العمليات:

تعمل إدارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات والتعاملات داخل المنظمة مثل: التسويق، الإنتاج، المحاسبة، والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة.

إنّ تأثير إدارة المعرفة يمكن النظر إليها عبر ثلاثة أبعاد رئيسية هي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 120.

<sup>3</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>4</sup> أمينة مولاي، ميمون كافي: " استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة" مداخلة ضمن مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 72، ص 2015، ص 72.

2- المساعدة في انجاز العمليات بشكل ملائم ومناسب وفقا للأهداف المسطرة مسبقا والذي يعني زيادة فعالية العمليات؛

3- زيادة كفاءة العمليات من خلال تبسيط العمليات وخفض التكاليف؛

4- انجاز العمليات بصورة مبدعة و حديثة و ذلك بالاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة بين العاملين من اجل إيجاد حلول مبتكرة في المؤسسة حيث وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة على العصف الذهني.

تساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التأثير على المنتجات:

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة، ويمكن تلخيص هذه الآثار فيما يلي:

#### I- أثر إدارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة: تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة على

تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، كما تنتفع المنتجات ذات القيمة المضافة من إدارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة<sup>2</sup>

كمثال عما سبق نجد أنّ الإدارة العليا لشركة فورد لإنتاج السيارات تفرض على المدراء العاملين فيها بإجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح بين 5 و 7% ، وهذا ما يدفعهم إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة، وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سابق ذكره، ص 131 .

<sup>2</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>3</sup> عبد الرحمن بن عنتر، عبد الرزاق حميدي: "إقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسات - مع الإشارة لحالة الجزائر-" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 09/08 نوفمبر 2010، ص 11.

## II- أثر إدارة المعرفة على المنتجات المستندة على المعرفة: وذلك من خلال قواعد المعرفة

التي تمتلكها الشركات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات، كما وأن المنتجات المستندة على المعرفة تساعد أيضا في بعض الأحيان في أن تلعب دورا مهما في الشركات الإنتاجية التقليدية.<sup>1</sup>

### رابعاً: التأثير على البعد البيئي و المجتمعي:

تم استحداث هذا البعد مواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، حيث يمكن أن يتعدى تأثير إدارة المعرفة إلى المحيط الخارجي للمؤسسة كما يلي:<sup>2</sup>

1- تعد إدارة المعرفة نقطة البداية في مراجعة المسائل البيئية المتعلقة بالقوانين و المعايير ومتطلبات العملاء و المنظمات البيئية والذي يؤدي إلى تخفيض المطروحات البيئية؛

2- تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية؛

3- تجنب أو تقليل أو التحكم في التلوث؛

4- تدريب العاملين و تعليمهم الواجبات و المسؤوليات البيئية.

### خامساً: التأثير على الأداء العام:

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير على الأداء المنظمي العام للمنظمة حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين:<sup>3</sup>

#### I- آثار المباشرة: حيث تظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات

الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح وأيضا عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة، وبالتالي فقياس الأثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة حيث يمكن اثباتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup> أمينة مولاي، ميمون كافي، مرجع سبق ذكره، ص 73/72.

<sup>3</sup> بدروني هدى: "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 10.

**II- الآثار غير المباشرة:** تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة وإستراتيجيتها، أو من العوائد والتكاليف كاستعراض القيادة الواعية مع الصناعة والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمنظمة.

كما يمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء الشركة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى المنافسين وشركاء العمل، وعلى عكس التأثير المباشر فإن التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقا بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة.<sup>1</sup>

### **الفرع الثاني: المعرفة ومعايير الأداء المتميز:**

يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها، ومن بين أهم هذه الموجودات:

#### **أولاً: العاملون :**

هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بدونهم لا أفكار ولا ابتكار، وعليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم المواهب والقدرات والمهارات المتميزة، لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب وتحفيز وإثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمته معهم، وهذه مهمة قياداتها المعرفية.<sup>2</sup>

#### **ثانياً: الزبائن :**

يقول دروكر أنه بدون الزبائن لا يوجد أعمال، وإته إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو معرفة بماذا يفكر الزبائن؟، وماذا يحتاجون؟، وما هي اعتبارات القيمة لديهم؟، كلاًها اعتبارات تقرر ماذا ننتج وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال.

ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن للمؤسسة

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سابق ذكره، ص 129.

كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الثقافة:

تعد الثقافة التنظيمية واحدة من مصادر الجدارات التنظيمية وهي من الموجودات الغير ملموسة وتشمل طريقة عمل الأعمال من حيث: <sup>2</sup>

- طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم؛
- طريقة معاملة الزبائن ومعرفة حاجاتهم والحرص على تلبيةها وإرضائهم؛
- طريقة معاملة شركاء الأعمال وضرورة التعاون معهم.

يجب على المؤسسة أن تطور ثقافتها التنظيمية الأساسية التي تقودها إلى الإبداع والابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية، وأن تعمل على مقاومة التغيير باستعمال الاستراتيجيات اللازمة لذلك.

### رابعاً: العمليات :

تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكن إضافة القيمة في كلّ مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة والممارسات التي تشمل جميع الأنشطة والعمليات وهي التي تضمن إضافة القيمة للعمليات برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على وإدامة الأداء المتميز.<sup>3</sup>

### خامساً: الابتكار:

أكد دروكر أنّ الابتكار أداة خاصة للريادة ووسيلة يتم بموجبها اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الأعمال أو الخدمات، ذلك أنّ المعرفة مصدر للابتكار، وأنّ الابتكار عندما يتحقق يصبح مصدراً لمعرفة جديدة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سابق ذكره، ص 129.

<sup>2</sup> بدروني هدى: " إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال " مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي ، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011 ، ص 11.

<sup>3</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>4</sup> شاهد عبد الحكيم، مرجع سابق ذكره، ص 106.



### سادساً: العلامة التجارية:

تشمل العلامة التجارية الاسم التجاري والرموز والإشارات والتصميم، إنّ محور التركيز على العلامة التجارية كموجودات غير ملموسة يقتضي من المنظمة بناء المعرفة حولها من خلال كيفية إدراكها من خلال الزبائن.<sup>1</sup>

### سابعاً: أولوية التكنولوجيا والابتكار :

تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات، وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وتصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانوناً من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث إدارة المعرفة وإجراءات تحسين الأداء:

هناك مجموعة من الأنشطة والفعاليات والأنظمة والإجراءات يمكن عند تبنيها تحسين الأداء في المنظمات، ممّا يعني ضرورة تطوير العمل في مجموعة من الأنشطة، حتى يتم التوصل إلى التأثير الايجابي لعمليات إدارة المعرفة على الأداء.<sup>3</sup>

أمّا عن دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

**1/-** إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تُسهّل العمل داخل المنظمة، كما أنّ وجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها؛ يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات

المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل؛

<sup>1</sup> بدروني هدى، مرجع سابق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سابق ذكره، ص 129.

<sup>3</sup> العربي عمران، مرجع سابق ذكره، ص 103-107.

<sup>4</sup> سليمان الفارس: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مداخلة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد - 26 العدد الثاني، 2010 ، ص73.

- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

**2/-** إنّ تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات وإنّ تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.

**3/-** تفود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

### خلاصة:

لقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أنّ استعمال المعرفة في إدارة أيّ مؤسسة أصبحت بمثابة السبيل الأفضل لتحقيق الميزة التنافسية، فرغم الاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب فيما يتعلق بتعريفاتها وتصنيفاتها، ومتطلباتها ومراحل تطبيقها، إلاّ أنّه لا يمكن إنكار أنّ جميعهم يتفقون على مدى أهمية استعمالها في المؤسسة فيما يتعلق بتحسين الأداء، الوصول إلى جودة المنتج والخدمة، تحقيق المردودية، تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي الاستمرار والبقاء في السوق الذي أصبح يتسم بالمنافسة الشديدة والغير رحيمة والتي لا يمكن البقاء فيها إلاّ للأفضل.

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، فهو يعتبر مفهوما هاما وجوهريا لدى المنظمات، إذ أنه قد يكون هو السبب في فشلها أو بقائها في ظل محيط يتميز بالمنافسة الشديدة.

بات من الضروري على المؤسسات الاهتمام بالأداء في تسيرها وهو ما يسمى بالإدارة بالأداء والذي يعتبر عملية توجيه ودعم الموظفين للعمل بكلّ فاعلية وكفاءة ممكنة، بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والإدارية والتنموية التي أنشأت من أجلها المنظمة .

لا يمكن الحديث عن الأداء في عصرنا الحالي دون التطرق في ذلك إلى إدارة المعرفة فهذه الأخيرة أصبحت من بين أهم وسائل تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية، تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، الرفع من مستوى التعلم المنظمي، وبالتالي فهي تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء.

إنّ معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها، فلإدارة المعرفة أهمية كبيرة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية؛ وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم؛

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى النتائج التالية:

1- لا يمكن لأيّ مؤسسة في العصر الحالي الاستغناء عن إدارة المعرفة في تسيرها، فلقد أصبحت هذه الأخيرة من بين حتميات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

2- يجب اعتبار إدارة المعرفة بأنّها وظيفة من وظائف المؤسسة مثلها مثل الإنتاج، التسويق بل وأكثر أهمية من ذلك فاستعمالها بطريقة فعالة يؤدي إلى التغير والتحسين في كلّ الوظائف الأخرى.

- 3- لا يجب اعتبار أن توفير متطلبات إدارة المعرفة (البنى التحتية، التعلم، التكوين، التحفيز...) كتكاليف إضافية وإنما هي وسيلة لتحقيق التميّز في الأداء وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية المنشودة.
- 4- لا بد على المنظمات توخي الحذر في تطبيقها لإدارة المعرفة لتجنب الوقوع في العديد من الأخطاء التي يمكن أن تكون السبب في فشل إدارة المعرفة وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- 5- هناك علاقة مباشرة بين الأداء وممارسات إدارة المعرفة؛
- 6- لا يمكن الحديث عن الأداء المتميز دون الاهتمام بإدارة المعرفة، فالأداء في المؤسسات التي تمتلك أنظمة إدارة المعرفة أفضل منه في المؤسسات التي لا تمتلك مثل هذه الأنظمة.
- إنّ تطبيق إدارة المعرفة ليس بالأمر الهين فذلك يحتاج إلى تضافر كلّ الجهود في المؤسسة في كلّ المستويات وكلّ المصالح، ويستدعي توفر التمويل اللازم والطاقات البشرية ذات الثقافة المؤسساتية الفعالة والمهارة العملية المناسبة، فهل يتوفر كلّ هذا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تشكل في وقتنا المعاصر أكثر من 90 % من النسيج الاقتصادي عالمياً ؟ وهو ما سنحاول الإجابة عنه من خلال الفصول اللاحقة.

## الفصل الثاني:

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومكانتها في الجزائر

**تمهيد:**

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من بين أهم وسائل تحقيق التنمية الاقتصادية في جميع الدول المتقدمة منها والنامية، نظرا لما تتميز به من خصائص كصغر حجمها ومرونة هيكلها الذي يسهل تسييرها وقلة رأسمالها ورخص اليد العاملة بها مما يُيسر إنشاءها.

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يزيد عن 90% من المؤسسات حول العالم وتتنوع ما بين 50 إلى 60% من الوظائف،<sup>1</sup> وبينت بعض التجارب أنّ بعض المؤسسات العملاقة بدأت كمؤسسات صغيرة فردية، كما هو الحال بالنسبة لمنظمة فورد العالمية والتي كانت بدايتها برجل واحد، إضافة إلى أنّ أضخم متجر تجزئة في العالم بدأ صاحبه كبائع متجول في شوارع نيويورك، ومؤسسة ميكروسوفت العالمية بدأت من الحجم الصغير.<sup>2</sup>

رغم ما تتميز به هذه المؤسسات من خصائص إيجابية جعلتها تحتل الصدارة في معظم الاقتصاديات المعاصرة، إلا أنّ هناك بعض المميزات التي تهدد بقاءها واستمراريتها كصغر حجمها، قلة رأسمالها، فأصبح لزاما عليها العمل على تطوير نفسها للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، من خلال تحسين نظم التسيير بها من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث الذي يعتمد على مفاهيم معاصرة كإدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة ...، والسعي نحو تحسين أداء عمالها للوصول إلى إنتاج أجود السلع، وضمان رضا الزبائن والعملاء.

سوف نحاول تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، سنتطرق في الأوّل منهم إلى مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها وأهميتها في الاقتصاد، أمّا المبحث الثاني فسنحاول فيه التعرف عن واقع هذا النوع من المؤسسات في الجزائر ودوره في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية.

<sup>1</sup> عماري جمعي "إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2011، ص 30.

<sup>2</sup> طاهر محمد منصور الغالي: " إدارة وإستراتيجية إدارة الأعمال المتوسطة والصغيرة " دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 31.

**المبحث الأول : ماهية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة:**

إنّ إيجاد تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يبقى أمرا مستحيلا وذلك يعود إلى العديد من العوامل الاقتصادية، التقنية والسياسية، ولذلك نجد أنّ تعاريفها تستند إلى العديد من المعايير التي تختلف من دولة لأخرى ومن نشاط لآخر ومن صناعة لأخرى.

رغم الاختلاف في تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنّ الكلّ يتفق على أنّ أهميتها أصبحت كبيرة في كلّ اقتصاديات العالم المتقدمة منها والنامية، وذلك نظرا لما تتميز به من خصائص جعلتها السبيل الأمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث عبر مطلبين، سنتطرق في الأوّل منهم إلى تعريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا خصائصها على كلّ المستويات الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، أمّا الثاني فسنستعرض فيه أهمية هذا النوع من المؤسسات ومكانتها في الاقتصاد الجزائري.

**المطلب الأول: ما هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**

إنّ إعطاء مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ووضع الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات يعتبر صعبا لعدم وجود اتفاق مسبق حول تعريف موحد لها ويعود ذلك إلى العديد من العوامل التي يمكن تقسيمها إلى عوامل اقتصادية وأخرى تقنية وسياسية، إلا أنّه يبقى من الضروري تحديد تعريف صحيح وجيد لهذا النوع من المؤسسات في كلّ دولة نظرا للعديد من الأسباب التي سيتم التطرق إليها من خلال هذا المطلب.

**الفرع الأول: أسباب اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والغرض منها.****أولا: أسباب اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

يعود اختلاف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العديد من العوامل الاقتصادية والتقنية والسياسية والتي سنوردها فيما يلي:

**I - العوامل الاقتصادية:**

تتمثل العوامل الاقتصادية التي جعلت من الصعب إيجاد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي:

**1- اختلاف مستويات النمو:**

ويتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية أو ألمانية، أو أي بلد آخر قد تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر أو سوريا أو السنغال، كما أنّ شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى، فما يمكن أن تسمى مؤسسة كبيرة الآن قد تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة، كما يؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.<sup>1</sup>

**2 - نوع الأنشطة الاقتصادية:**

إنّ انتماء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أحد القطاعات الفلاحية أو الصناعية أو الخدماتية أو غيرها يُغيّر من أحجامها نظرا لاختلاف حاجتها إلى العمالة ورأس المال، فالقطاع الصناعي يحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة ومتخصصة الأمر الذي لا يُطرح في المؤسسات الخدماتية على الأقل بنفس الدرجة.

أمّا على المستوى التنظيمي، فالمؤسسات الصناعية تحتاج إلى هيكل تنظيمي أكثر تعقيد يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ القرارات المختلفة بعكس المؤسسات الخدماتية التي لا تحتاج إلى مستوى تنظيمي معقد.<sup>2</sup>

**3 - تعدد فروع النشاط:**

إنّ باختلاف فروع النشاط الاقتصادي تختلف المؤسسة، فمثلا النشاط الصناعي يضم مؤسسات صناعية استخراجية ومؤسسات صناعية تحويلية والتي بدورها تضم مؤسسات غذائية، وصناعة النسيج والورق وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تحويلها" ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط1 2008، ص 16.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 17.

<sup>3</sup> أوسرير منور، أحمد بن يحي ربيع "التدريب و دوره في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، جامعة بومرداس، يومي 19/18 ماي 2011، ص 746.



فكل مؤسسة تختلف من حيث كثافة اليد العاملة المستعملة وحجم الاستثمار، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة في قطاع النقل البحري قد تُصنف إلى مؤسسات كبيرة في قطاع النقل البري.

#### 4 - تعدد المعايير واختلافها من دولة لأخرى:

تتعدد المعايير التي تختارها كل دولة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ هناك معايير كمية محدّدة لحجم المؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى (رأس المال، رقم الأعمال، عدد العمال)، ومعايير نوعية تسمح بشرح طبيعة كل مؤسسة (المسؤولية، الملكية...) وعليه تقوم كل دولة باختيار المعايير المناسبة لتعريف مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة وهذا حسب سياستها الصناعية.<sup>1</sup>

#### II- العوامل التقنية:

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات فحينما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي ذلك إلى توحد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد وبالتالي يتجه حجم المؤسسة إلى الكبر بينما عندما تكون العملية الإنتاجية مجزأة أو موزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة و متوسطة.<sup>2</sup>

#### III- العوامل السياسية:

وتتمثل في مدى اهتمام الدولة ومؤسساتها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحاولة تقديم المساعدات لها وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقها من أجل توجيهها وترقيتها ودعمها، وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتميز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: معايير تعريف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة:

اختلفت مفاهيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن معهد ولاية جورجيا بأنّ هناك أكثر من 55 تعريف في 75 دولة للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مبارك سمران "تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات البيئية الجديدة" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2013/2012، ص 72 .

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 18.

<sup>4</sup> عبد المجيد تيمائي "تقييم تجربة الجزائر في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المعوقات و الحلول"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال الفترة 2010/2000، مرجع سابق ذكره، ص 70 .

يرتبط تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدة معايير منها حجم العمالة المستخدمة، حجم رأس المال المستخدم، حجم الإنتاج، مدى تطور التقنية المستعملة حيث قسّمت هذه المعايير إلى قسمين، معايير كمية والتي تسمى بالمعايير الوصفية ومعايير كيفية أو كما تسمى بالمعايير النظرية أو الاجتماعية أو التحليلية.<sup>1</sup>

### أولاً: المعايير الكمية:

من بين الدراسات التي اهتمت بانعكاس الحجم على المؤسسة هي مدرسة أستون (ASTON) في سنوات الستينات حيث ارتكزت أهم نتائج المدرسة على فكرة أنّ حجم المؤسسة يمثل عاملاً جوهرياً لتحديد هيكلها التنظيمي.

من بين المعايير الكمية حجم العمالة، حجم المبيعات، قيمة الموجودات، التركيب العضوي لرأس المال، القيمة المضافة، الطاقة المستعملة، رقم الأعمال و رأس المال المستثمر.

### I - معيار العمالة:

و يعتبر المعيار الأكثر شيوعاً في الاستخدام وذلك يعود لعدة أسباب منها:<sup>2</sup>

- ✓ توفر بيانات العمالة نسبياً في أغلب الدول.
- ✓ سهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند القيام بقياس الحجم و المقارنة بين الدول و القطاعات.
- ✓ يسمح بالمقارنة الدقيقة بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج أنواعاً متماثلة من السلع وتتقارب من ناحية الطرق الإنتاجية.

كما يضيف براتن (Pratten) أنّ من مزايا استعمال هذا المعيار هو أنّه ثابت لا يتعرض للتغيير إذا ما قورن مع المعايير المالية التي تؤثر فيها تغيرات الأسعار، إضافة إلى سهولة جمع المعلومات حول حجم العمالة، إلا أنّه رغم ذلك لا يعتبر هذا المعيار دقيقاً بالنسبة للمؤسسات التي لا تتشابه في السلع

<sup>1</sup> Salhami Samia, HAMIDI Hanane, BOURI Sarah «A la découverte de la PME en Algérie»  
مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي يومي 06/05 ماي 2013، ص3-4  
<sup>2</sup> مبارك سمر، مرجع سابق ذكره، ص 73.

والفن الإنتاجي، فقد تستعمل مؤسسة فنا إنتاجيا مكثف الرأسمال إلا أنها توظف عدد من العمال ممّا يؤدي إلى تصنيفها إلى مؤسسة صغيرة تبعاً لهذا المعيار، وقد نجد أنّ إنتاجها يعادل أضعاف إنتاج منشأة أخرى توظف عدد كبير من العمال.<sup>1</sup>

إضافة إلى أنّ هذا المعيار يعتمد على بيانات العمالة بأجر فقط ويغفل العمالة الأسرية بدون أجر والعمالة المؤقتة والموسمية وذلك على الرغم من انتشارها في الأعمال الصغيرة<sup>2</sup> ولذلك فلا يكفي استخدام معيار العمالة لوحده لتحديد نوع المؤسسة بل لا بد من استعماله مع معايير أخرى، فمثلاً في اليابان يتم الجمع بين عدد العمال ونوع المجال الذي يعملون فيه، إذ تعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إذا كان يعمل بها أقل من 300 عامل في مجال تصنيع السلع وأقل من 100 عامل في مجال تجارة الجملة و50 عامل في مجال تجارة التجزئة.<sup>3</sup>

## II - معيار رأس المال:

يعتبر معيار رأس المال أحد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة كونه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة ويختلف هذا المعيار من دولة لأخرى ومن قطاع إنتاجي لآخر. إلا أنّه قد يكون معيار مضلل في بعض الأحيان لأنّه لا يعكس تماماً حجم الأعمال الذي قد يكون ضخماً في بعض المشروعات ذات رأسمال صغير والعكس صحيح، إضافة إلى أنّ قيمة رأس المال ومكوناته قد تختلف من مفهوم إلى آخر (مثل استبعاد قيمة الأرض من رأس المال) كما أنّ حجم رأس المال يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي بها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علوني عمار، "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية المحلية حالة ولاية سطيف"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010، ص 70.

<sup>2</sup> كتوش عاشور، طرشي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 1034.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر، أحمد عبد القادر محمد، "الدليل العلمي لإنشاء و إدارة المشروع الصغير، عالم التميز"، المكتبة العصرية المنصورة، ط1، 2015، ص 194.

<sup>4</sup> برودي نعيمة، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره ص 116.

**III - معيار معامل رأس المال/العمل:**

يعتبر كلاً من معيار العمالة ورأس المال من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية للمؤسسة، لذا فإن الاعتماد على أيٍّ منها منفرداً يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة و ذلك راجع إلى أنه هناك العديد من المؤسسات التي تتميز بانخفاض في عدد عمالها إلا أن حجم رأسمالها يكون كبيراً وهو ما قد يصنفها إلى مؤسسة كبيرة حسب معيار رأس المال بينما قد تكون صغيرة تبعاً لمعيار العمالة، والعكس صحيح.

لتفادي الإشكال السابق الذكر وُجد معيار ثالث يمزج بين المتغيرين السابقين وهو معامل رأس المال/العمل، أو كما يسمى متوسط نصيب العامل من رأس المال ويحسب عن طريق قسمة رأس المال على عدد العمال، ويطلق البعض على هذا المعيار تسمية تكلفة فرصة العمل لأنه يمثل رأس المال المطلوب لتوظيف عامل واحد في المؤسسة.<sup>1</sup>

غالباً ما يكون هذا المعيار (K/L) منخفض في القطاعات التي تتميز بقلّة رأس المال كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرتفعاً في القطاعات الصناعية كالمؤسسات الكبرى والعلاقة.<sup>2</sup>

تعتبر المعايير السالفة الذكر من بين أهم المعايير استعمالاً في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنّ هناك معايير كمية أخرى لكن تعتبر أقل استخداماً من سابقتها منها:

- معيار حجم الطاقة الإنتاجية؛
- معيار حجم الناتج الفعلي؛
- معيار قيمة الإنتاج.

**ثانياً: المعايير النوعية:**

رغم أهمية المعايير الكمية واستعمالها الشائع من طرف العديد من الدول إلا أنّها لا تكفي لتحديد ووضع تعريف موحد وشامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل لا بدّ من إدراج بعض المعايير النوعية، حيث عزّف البروفيسور بولتون (Bolton) من خلال الدراسة التي قام بها في بريطانيا في سنوات الستينات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالاعتماد على ثلاث معايير:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، "البرنامج التأهيلي لأعداد أصحاب المشروعات الصغيرة"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، ط1، 2009، ص 25.

<sup>2</sup> عماري عمار، مرجع سابق ذكره، ص 04 .

<sup>3</sup> كتوش عاشور، طرشني محمد، مرجع سابق ذكره، ص 1033.

- أن تكون مؤسسة عسيرة من طرف مالكيها بصفة شخصية وأن تتميز بهيكل تنظيمي أفقي أي عدم وجود تفويض للمسؤوليات من طرف مالك المؤسسة.

- أن تكون حصتها في السوق محدودة وبالتالي لا تؤثر بصورة فعالة في أسعار البيع في السوق وذلك عن طريق تغيير أسعار السلع التي تنتجها.

- أن تكون مستقلة، فالمؤسسة التي تنتمي إلى مؤسسة كبيرة لا تُصنّف إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ففروع المؤسسات الكبيرة لا يمكن اعتبارها مؤسسات صغيرة ومتوسطة حتى لو توفر فيها الشرطان السابقان.

من خلال دراسة بولتون (Bolton) فإن المعايير النوعية المعتمدة من طرف معظم المحللين تتمثل

في:<sup>1</sup>

### 1- الاستقلالية:

أو كما يسمى المعيار القانوني وتعني استقلالية المشروع عن أيّ تكتلات اقتصادية، وتمتعه باستقلالية الإدارة والعمل وأن يكون المدير هو المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة وأن ينفرد في اتخاذ القرارات، ويتحمل صاحب أو أصحاب المؤسسة المسؤولية الكاملة فيما يخص التزامات المشروع اتجاه الغير.

### 2 - الملكية:

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بملكية فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد وغير تابعة لأيّ مؤسسة كبرى، ومعظمها تابع للقطاع الخاص في شكل مؤسسات أو شركات أموال، كما قد تكون ملكيتها عامة كمؤسسات الجماعات المحلية (مؤسسات ولائية، بلدية... الخ) أو تكون ذات ملكية مختلطة.

### 3 - الحصة السوقية:

غالبا ما تكون الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة في السوق نظرا لعدة أسباب منها صغر حجمها، صغر حجم الإنتاج، ضآلة رأس المال، محلية النشاط، إنتاجها موجه لأسواق محلية تتميز بالضيق، المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتمائل في الإمكانيات والظروف.

<sup>1</sup> عماري جمعي، مرجع سابق ذكره، ص 52 .

نظرا لهذه الأسباب لا يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تفرض هيمنتها وسيطرتها على الأسواق ولا تستطيع أن تفرض أي نوع من أنواع الاحتكار في السوق.

#### 4 - محلية النشاط:

تعني أن يقتصر نشاط المؤسسة على منطقة أو مكان واحد وتكون معروضة فيه، وألا تمارس نشاطها من خلال عدة فروع تشكل حجما صغيرا نسبيا في قطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه في المنطقة، وهذا طبعا لا يمنع امتداد النشاط التسويقي للمنتجات إلى مناطق أخرى في الداخل والخارج.

#### 5 - طبيعة الصناعة:

يتوقف حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الطبيعة الفنية للصناعة أي حجم استخدام الآلات في إنتاج منتجاتها.<sup>1</sup>

#### 6 - معيار التكنولوجيا المستعملة:

وفقا لهذا المعيار، فالمشاريع الصغيرة والمتوسطة تُعرف بأنها تلك التي تستخدم أساليب بسيطة ومختلفة أو ذات كفاءة عمالية عالية لا تستند إلى التكنولوجيا المتطورة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث: تعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعود تعدد التعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى بعض أو كل ما يلي<sup>3</sup>:

- الاختصاص في المنهج لتحديد المشروع الصغير فهناك المنهج الإحصائي وهناك المنهج الاقتصادي وهناك حالة الجمع بينهما؛

- الاختلاف في المعيار المعتمد لقياس حجم المشروع أو تحديد المشروعات الصغيرة، فهناك المعايير المالية والمعايير غير المالية التي قد يُستخدم أيّ منهما بصورته المنفردة أو بالاشتراك مع

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> بن دراوة نادية، حاكمي بوحفص، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين جاذبية الإنشاء و قابلية الاستمرار"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر في الفترة 2000-2010، مرجع سابق ذكره ص 734-735.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان: "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها (مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره ص 73.

معايير أخرى وهناك الخصائص الاقتصادية التي يمثل كل منها معياراً وقد يزداد عددها أو يتقلص من تعريف للمشروع الصغير إلى غيره؛

- الاختلاف على فئات المشروعات حسب حجمها : حيث نجد من يصنفها إلى صغيرة أو كبيرة، ومن يصنفها إلى صغيرة، متوسطة، كبيرة ومن يصنفها إلى صغيرة جداً (ميكروية)، صغيرة، متوسطة، كبيرة ومن يصنفها في فئتين الأولى هي المشروعات الصغيرة والمتوسطة والثانية هي المشروعات الكبيرة؛

- الاختلاف على مضمون (طول) الفئة الواحدة لمعيار معين لقياس حجم المشروع ومثال ذلك الاختلاف في عدد العاملين في فئة « المشروع الصغير.

رغم الصعوبات في تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هناك بعض المحاولات التي سنستعرضها فيما يلي:

### أولاً: كيف تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

تعددت واختلفت تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من باحث لآخر ومن دولة لأخرى، ولأجل ذلك سيتم عرض التعاريف عبر قسمين: تعاريف الباحثين والكتاب وتعاريف الدول والمنظمات الدولية.

#### I – تعاريف بعض الباحثين و الكتاب:

عرف ستالاي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها كلّ مؤسسة تتميز على الأقل بخاصيتين من الخصائص التالية: 1

- ❖ استقلالية الإدارة: وعادة ما يكون المسيرين هم أصحاب المؤسسة؛
- ❖ تعود ملكية المؤسسة لفرد أو مجموعة من الأفراد؛
- ❖ تمارس المؤسسة نشاطا محليا إلا أنّ احتياجاتها إلى الأسواق قد تمتد خارجيا، كما أنّ العاملون وأصحاب المؤسسة يقطنون منطقة واحدة؛

<sup>1</sup> سهام شهبابي، طارق حمول: "تقييم برامج دعم و تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مع الإشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ" مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 16/15 نوفمبر 2011، ص3.

❖ تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم إذا ما قورنت بمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط.  
ويضيف بومباك لما سبق ضرورة أن تعتمد هذه المؤسسات بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه.<sup>1</sup>

أما ماجدة العطية فتلخص التعريفين السابقين فيما يلي: « إنَّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تستخدم عدد قليل من العمال وتُدار من قبل المالكين وتخدم السوق المحلية».<sup>2</sup>

كما أجرى واترين دراسة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسوق الأوروبية المشتركة سنة 1966، حاول من خلالها إيجاد تعريف لهذه المؤسسات، واعتمد بالإضافة إلى المعايير السابقة الذكر معايير أخرى وصفية تسمح بتحديد التعاريف النوعية إلى حد بعيد ويرى في ذلك ما يلي:

❖ نقص تخصص عمال الإدارة؛

❖ قلة الاتصال بين مختلف فئات الهرم، وبالأحرى بين القمة والقاعدة؛

❖ ضعف التفاوض سواء في البيع أو الشراء؛

❖ اندماج ضعيف مع السلطات المحلية واستقلالية كبيرة في مجال التموين؛

❖ صعوبة اللجوء إلى الأسواق المالية والحصول على القروض حتى قصيرة الأجل، ممّا

يؤدي بهذه المؤسسات إلى الاعتماد على طرق التمويل الذاتي.<sup>3</sup>

## II- تعاريف بعض الدول والمنظمات والتكتلات:

تختلف تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى نظرا لاختلاف مستوى النمو الاقتصادي في كلّ دولة وفيما يلي بعض التعاريف الواردة في بعض الدول المتقدمة والمنظمات الدولية: تُعرّف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا بأنّها مؤسسات تجارية بإمكانها توظيف عدد من العمال قد يصل إلى 500 عامل وتحقيق مبيعات إضافية أقل من 100 مليون DM في السنة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، مرجع سابق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> ماجدة العطية: " إدارة المشروعات الصغيرة" دار المسيرة، عمان، الأردن ، ط 1 ، 2009، ص15.

<sup>3</sup> قريشي محمد الأخضر، بوزيد عصام، طيبي عبد اللطيف: " التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.

<sup>4</sup> ريمي رياض، ريمي عقبة، مرجع سبق ذكره ، ص 5.



أمّا اليابان فقد اعتبرت من البلدان التي وضعت تعريفاً محدداً وواضحاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث اعتمدت في ذلك على معيارين هامين هما رأس المال وعدد العمال، إذ يختلف ذلك من نشاط لآخر، فاعتبرت بذلك هذا النوع من المؤسسات بأنها تلك التي يساوي أو يقل رأسمالها عن 300 مليون ين و عدد عمالها يساوي أو يقل عن 300 عامل.<sup>1</sup>

تبنت المملكة المتحدة البريطانية اتجاهاً آخر في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقوم على استخدام مجموعة من المعايير المتمثلة في:<sup>2</sup>

- ❖ أن لا يزيد حجم المبيعات السنوي للمشروع عن 1,4 مليون جنيه إسترليني (22 مليون دولار).
- ❖ أن يقل عدد العمال في المشروع عن خمسين عامل أسبوعياً.
- ❖ أن يكون نصيب المشروع في السوق محدداً.
- ❖ استقلالية المشروع عن أيّ تكتلات اقتصادية.
- ❖ أن تتم إدارة المشروع من طرف أصحابه.

قامت إدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية بتقديم تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معايير كمية أهمها عدد العمال ورقم الأعمال ويتم تغيير هذه المعايير حسب الأهداف المراد تحقيقها، كما تتغير حسب القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، بحيث تُعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: " تلك التي يعمل بها 250 عامل، ويمكن أن يصل العدد إلى 1500 عامل، ولا تزيد قيمة الأموال المستثمرة فيها 9 ملايين دولار".<sup>3</sup>

أمّا عن المنظمات الدولية، فلقد عرّفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤوليات بأبعادها طويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل (التكتيكية) كما يتراوح عدد العمال فيها ما بين 10 و 50 عامل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علوني عمار، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

<sup>3</sup> مباركي سمرة، مرجع سبق ذكره ، ص 74-75.

<sup>4</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

اعتمد الاتحاد الأوروبي في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدة معايير كعدد العمال، رقم الأعمال، الحصيلة السنوية، الاستقلالية، حيث تُعد المؤسسة فردية إذا كانت لا تُشغّل أيّ عامل، أمّا الصغيرة فهي التي تضم بين عامل و تسعة عمال، في حين أنّ المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توظف ما بين 10 إلى 49 عامل أجير، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي يشغل فيها من 50 إلى 249 عامل أجير، و تتميز هذه المؤسسات بالاستقلالية.<sup>1</sup>

### ثانياً: دوافع الاهتمام بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة:

بالرغم من تحول الكثير من هذه المؤسسات الصغيرة إلى مؤسسات كبيرة بعد الثورة الصناعية (نتيجة اختراع الآلة ودخولها كافة المجالات وما رافق ذلك من إهمال لدور الأعمال الصغيرة) إلا أنّ ذلك لم يمحو وجودها فطالما كانت الركيزة الأساسية لاقتصاد ما قبل الثورة الصناعية والنواة الأولى للتطور الاقتصادي الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات الصناعية منها والتجارية والخدمية والزراعية، إلا أنّ دورها تغير لتشكل قاعدة لانطلاق الكثير من الأعمال العملاقة في عالم اليوم.

إنّ توجه أنظار الاقتصاديين والإداريين ورجال الأعمال مرّة أخرى إلى الأعمال الصغيرة والمتوسطة في النصف الأوّل من القرن العشرين يعود حسب البرنوطي لسببين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

1- **الدافع الأوّل:** هو سبب إيديولوجي يتعلق بافتراضات علماء الاقتصاد الليبراليين حول النمو السليم للاقتصاد وهم يفترضون بأنّ أفضل طريقة لنمو اقتصاد دولة ما يحصل عندما يسود التنافس الحر ويخضع الاقتصاد لقوى السوق وعوامل العرض والطلب، وبدون تدخل الدولة.

2- **الدافع الثاني :** ملاحظة ظواهر بدأت تبرز في الدول الصناعية الغربية، والتي ولدت الشعور بأنّ الأعمال الكبيرة بدأت تبتلع الأعمال الصغيرة، بالتالي سيتحول السوق تدريجياً إلى سوق احتكاري. إضافة إلى ما سبق يمكن القول أنّ التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان نتيجة تميزها بالعديد من الخصائص التي فرقته عن تلك الكبيرة، إضافة إلى أنّها أثبتت وجودها وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم التنمية على جميع الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره ، ص 31.

<sup>2</sup> سناء عبد الكريم الخناق: "المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره ص 781.

والسياسية، ولأجل ذلك سوف نستعرض فيما يلي أهم ما يفرق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن تلك الكبيرة، وكذا الأسباب التي جعلت هذه المؤسسات من بين أهم وسائل تحقيق التنمية.

### المطلب الثاني : المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين مميزاتها وأهميتها:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي جعلتها السبيل الأفضل لتحقيق التميز والتنمية الاقتصادية، وحل العديد من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما أكده شوماخير (E.F) Schumacher في كتابه «الصغير هو الجميل» Small is beautiful الذي نشره سنة 1973 وكان له صدى كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، على أنّ أهمية و قدرة هذه المؤسسات لا يتمثل في كونها مجرد نسخة من المؤسسات الكبيرة، بل لخصائصها كمؤسسة منفردة و التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة.<sup>1</sup>

إلا أنه ورغم ما تتميز به هذه المؤسسات من خصائص سيتم تناولها بشيء من التفصيل في العنصر الموالي فهي لا تخلوا من السلبيات التي قد تؤثر عليها بشكل كبير كما هو موضح فيما يلي.

### الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمميزات ايجابية وأخرى سلبية يمكن تفصيلها فيما يلي:

#### أولاً: الخصائص الايجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سوف نتطرق فيما يلي إلى الخصائص الايجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر أربع نقاط أساسية:

❖ الخصائص المتعلقة بالحجم والجانب المالي.

❖ الخصائص المتعلقة بالجانب الإداري.

❖ الخصائص المتعلقة بالمحيط.

❖ الخصائص المتعلقة بالاقتصاد.

<sup>1</sup> عواطف محسن، أمال مهاوي: " لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين تحقيق التنمية و تحديات العولمة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أفريل 2012، ص6.

**I- الخصائص المرتبطة بالحجم والجانب المالي:**

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص كالتالي:

**1- صغر الحجم:**

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصغر حجمها مما يعطيها ميزة التكيف السريع مع الأوضاع الاقتصادية، المحلية والوطنية وقدرة الاستجابة لمتطلبات محيطها، حيث يشير كلّ من إيفان (Evan) وآخرون أنّ المؤسسات الصغيرة الحديثة النشأة (والتي تتميز غالبا بصغر الحجم) تتميز بمعدل نمو وتطور مرتفع<sup>1</sup> فقد يكون صغر الحجم اختيارا من طرف المستثمر الذي نجده لا يتطلع للحجم الأكبر رغم توفر الفرص المواتية حتى يبقى منافسا في السوق.<sup>2</sup>

وهو ما أشار إليه كابلان (Kaplan) في كتابه المشاريع الصغيرة، مكانتها ومشاكلها Small business its place and problems سنة 1948 أن المالك له حرية اتخاذ قرار للحفاظ على جميع النشاطات و العمليات التي تقوم بها المنظمة<sup>3</sup> كما يمكن أن يكون الحفاظ على صغر الحجم نتيجة عدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك، أو قد يكون ذلك مرحليا حيث تنتقل المؤسسة مستقبلا إلى الحجم المتوسط ثم الكبير.<sup>4</sup>

يشير ستوري (Storey) في هذا الصدد أنّه بين 100 مؤسسة قائمة لمدة 10 سنوات هناك 50% منها تحتفظ بنفس الحجم، لأنّ التوسع لا يعتبر غاية في حد ذاته، إلا أنّه رغم ذلك لا يمكن إنكار إستراتيجية التوسع والتوظيف في الخارج بالنسبة لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> MOKHTARI Fayçal: «Croissance économique et croissance des PME, Quelle impact pour l'Algérie» مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص119.

<sup>2</sup> بوحروود فتيحة: "الإدارة بالجودة الشاملة، مدخل لترقية تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012، ص81.

<sup>3</sup> أحمد طويل، عماد داتو سعيد: "إشكالية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة في مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، العدد 1، سبتمبر 2010، ص44.

<sup>4</sup> بوحروود فتيحة، مرجع سابق ذكره، ص81.

<sup>5</sup> العايب ياسين: "دراسة و تحليل عوامل زيادة أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مأخوذ من [www.manifest.univ.Ourgla.dz](http://www.manifest.univ.Ourgla.dz) مطلع عليه يوم 2015/12/25 على الساعة 7سا و 13د.

**2- بساطة هيكلها التنظيمي:**

تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي بسيط وغير معقد يسمح لها باكتساب موقع تنافسي لا يعتمد على كثافة التنظيم المتمس بالنمط البيروقراطي الذي يتطلب مستويات تنظيمية متعددة مثلما نجده في المؤسسات الكبيرة، وعلى هذا الأساس يُتخذ القرار بسرعة في هذا النوع من المؤسسات، ففي اقتصاد ميزته التنافس الشديد، لا تقاس فيه المنافسة بالحجم بل بالسرعة في اتخاذ القرارات وتحمل النتائج ورد فعل سريع على المتغيرات والمستجدات الحادثة<sup>1</sup>.

**3- قلة تكاليفها:**

إن إنشاء هذا النوع من المؤسسات لا يتطلب تكاليف باهظة خاصة فيما يتعلق بالمواد الأولية، أجور العمال، فغالبا ما تستغل هذه المؤسسات الموارد المحلية والأيدي العاملة الغير مؤهلة من نساء وشباب في المنطقة وهذا الأمر لا يتطلب تكاليف نقل أو شحن أو تكوين العمال<sup>2</sup>.

**4- اعتمادها الكبير على التمويل الشخصي و العائلي:**

إن صغر حجم هذه المؤسسات وصغر رأسمالها وضآلته النسبية يُسهل عليها الحصول على التمويل اللازم من طرف المالكين سواء في شكله العيني أو النقدي، وهذا يقلل من الضغوط المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى<sup>3</sup>.

**5- سهولة انتشارها وحرية اختيار النشاط:**

يتميز هذا النوع من المؤسسات بانخفاض رأس المال المطلوب لإنشائها، فهي تتميز بالانخفاض النسبي للتكاليف التأسيسية بها، وسهولة دراسة الجدوى الاقتصادية لإقامتها و إعداد مخططاتها، إلى جانب قصر الفترة اللازمة لتشغيلها التجريبي، وهو ما يعطيها فرصة حرية وسهولة اختيار النشاط و إبراز القدرات الذاتية لمسيرها على تعبئة المدخرات الخاصة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عزاوي أعمر، سمية شرفاوي: "خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ممارسة التسويق الدولي"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، مرجع سابق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> مباركي سمراء، مرجع سابق ذكره، ص78.

<sup>3</sup> مباركي محمد الهادي: "المؤسسة الصغيرة، المفهوم و الدور المرتقب"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 11، 1999 ص 133-134.

<sup>4</sup> سليمان ناصر، عواطف محسن: "تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، بحث مقدم في الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير حول الاقتصاد الإسلامي، الواقع و رهانات المستقبل" غرداية، الجزائر، 24/23 أبريل 2011، ص6.

**6- سرعة دوران رأس المال:**

يتميز هذا النوع من المؤسسات بسرعة دوران رأس المال وسرعة تكيفها مع توجهات المنافسين و أنشطتهم مما يحقق لها عوائد سريعة وعالية.<sup>1</sup>

**II- الخصائص المرتبطة بالجانب الإداري:**

أما عن الجانب الإداري فغالبا ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يلي:

**1- بساطة الإدارة:** تتمثل بساطة الإدارة فيما يلي:

- استقلالية الإدارة: تتركز إدارة معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في يد مالكيها أو مالكيها لذلك فهي تتصف بالمرونة والطابع الشخصي في إدارتها مما يحفز على تحقيق المردودية.<sup>2</sup>
- سهولة وبساطة التنظيم من خلال التوزيع المناسب للاختصاصات بين أقسام المشروع، والتحديد الدقيق للمسؤوليات وتوضيح المهام.<sup>3</sup>
- سهولة القيادة والتوجيه في تحديد الأهداف الواضحة للمشروع وسهولة إقناع العاملين بالأسس والبيانات والنظم التي تحكم عمل المشروع.<sup>4</sup>

**2- المنهج الشخصي في التعامل مع العمال:**

من المزايا الهامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي العلاقات الشخصية القوية التي تربط صاحب العمل بالعمالين، وذلك نظرا لقلّة عدد العمال وكذا أسلوب وطريقة اختيارهم وتوظيفهم إضافة إلى الإشراف المباشر لصاحب العمل على عماله.

<sup>1</sup> مسدوي دليلة: "المكانة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، مرجع سابق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص46.

<sup>3</sup> عبد الرحمن عنتر، عبد الله بلوناس: "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التنافسية"، مداخلة ضمن عمل الدورة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 28/25 ماي 2003، ص 421.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 421.

### 3- السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرار:

إنّ صغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومرونة هيكلها التنظيمي والإشراف المباشر على العمل من طرف مالكيها، يؤدي حتماً إلى السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات وبالتالي عدم إضاعة العديد من فرص الربح في السوق.<sup>1</sup>

### 4- نظام معلوماتي بسيط:

تتضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظاماً معلوماتياً داخلياً بسيطاً وضعيف التشكيل يسمح بانتشار الخبرة بسرعة بين العمال والإدارة ممّا يشجع روح المسؤولية ويشجع على الابتكار التكنولوجي<sup>2</sup>، كما تتضمن نظاماً معلوماتياً خارجياً بسيطاً مبني على الاتصال المباشر ممّا يقلص من تكلفة التسويق وبالتالي زيادة القدرة التنافسية في السوق.<sup>3</sup>

### III- الخصائص المتعلقة بالعلاقة مع المحيط:

أمّا فيما يتعلق بعلاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمحيط الذي تعمل فيه فإنّها تتميز بالخصائص التالية:

#### 1- الطابع الشخصي لخدمة العملاء:

إنّ تميّز هذا النوع من المؤسسات بقلة العاملين ومحلية النشاط يخلق نوع من العلاقات الوطيدة مع العملاء حيث يأخذ التعامل معهم نوع من الطابع الشخصي، ويتم بذلك تقديم المنتجات في جو من الصداقة، وهو ما يجعل من الصعب عليهم تغيير التعامل مع المؤسسة لاعتبارات ذاتية، ممّا لا يتوفر في المؤسسات الكبيرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عقبة نصيرة، مرجع سابق ذكره، ص 23 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق ذكره، ص 668.

<sup>3</sup> مداح عرايبي الحاج: "التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره ص 1060.

<sup>4</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف: "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص

كما أنّ التقرب الكبير لهذا النوع من المؤسسات من العملاء يسمح لها بالتعرف على مدى قدراتهم وظروفهم وإمكانياتهم المادية وهو ما يجعلها قادرة على إتباع نظام البيع الآجل بأمان نسبي<sup>1</sup> وتتوسط بذلك العلاقة بينهما وترتفع درجة ولاء العملاء لهذه المؤسسات.

## 2- سهولة الدخول و الخروج من السوق:

تتسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة دخولها وخروجها من السوق دون أن يسبب ذلك أزمات مالية للاقتصاد، عكس المؤسسات الكبيرة التي إفلاس الواحدة منها قد يسبب أضرارا وخيمة للاقتصاد.

## 3- محدودية السوق:

تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن أسواق محدودة نسبيا، ممّا يسمح لها بالاستجابة لطلبات الزبائن والتأقلم مع تغيراتها بشكل سريع.<sup>2</sup>

إضافة إلى ذلك فالتخصص الدقيق والمحدد لمثل هذه المؤسسات يسمح لها بتقديم إنتاج ذو جودة عالية يتناسب مع أذواق المستهلكين وهو ما يسهل عملية التكيف والتطور وتجنب التقلبات المفاجئة في توفير المنتجات<sup>3</sup> كما يتدعم ذلك بقدرة هذا النوع من المؤسسة على القيام بالإنتاج على دفعات لمواجهة طلبات صغيرة من سلع وخدمات معينة ممّا لا يمكن تحقيقه في مؤسسة كبيرة.<sup>4</sup>

## IV- الخصائص المتعلقة بعلاقتها بالاقتصاد:

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص التي تخدم الاقتصاد إيجابيا كما يلي:

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>2</sup> لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروية كاتية: "دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها"، ورقة ضمن عمل الدورة الدولية حول تمويل المروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، مرجع سابق ذكره، ص119.

<sup>3</sup> بوطاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر: "التجربة التنموية في الجزائر و إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ورقة مقدمة ضمن عمل الدورة الدولية حول تمويل المروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، مرجع سابق ذكره، ص837.

<sup>4</sup> عرابية رابح، عماري جمعي: "دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية و علوم التسيير، جامعة الشلف 28/27 نوفمبر 2007، ص12.



**1- كثرة العدد:**

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من النسيج الاقتصادي للكثير من الدول، حيث فاقت نسبتها 90% في معظم الدول المتقدمة، مما ينجم عن ذلك صعوبة حصر عدد هذا النوع من المؤسسات في لحظة معينة، وذلك يعود خاصة إلى ظهور واختفاء عدد هائل منها في اليوم الواحد، إضافة إلى وجود عدد معتبر منها ينشط في القطاع الغير رسمي.<sup>1</sup>

**2- توزيعها على كافة القطاعات الاقتصادية:**

يتواجد هذا النوع من المؤسسات في جميع القطاعات الاقتصادية، الصناعية، الزراعية و الخدماتية.<sup>2</sup>

**3- استغلال الخامات المحلية:**

من بين أهم خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أنها تعتمد في عملها على الخامات المحلية و الموارد الطبيعية المتاحة داخل المجتمع المحلي أو حتى الخامات التالفة أو التي في حكم الفاقد من الصناعات الكبيرة<sup>3</sup> وهو ما يسمح بتوفير العملات والاستخدام الأمثل للموارد.<sup>4</sup>

**4-إحداث التوازن بين المناطق:**

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إحداث نوع من العدالة في التنمية الإقليمية، إذ أنّها تتمكن من الانتشار في العديد من الأقاليم مما يساعد على تنمية تلك الأقاليم واستقرار السكان فيها.<sup>5</sup>

**5- تعديل الميزان التجاري:**

غالبا ما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساهمة فعالة في عملية إحلال وتعويض للمنتجات المستوردة وذلك بتصنيعها محليا هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدها تساهم في تصدير

<sup>1</sup> قاسمي كمال: "إعادة هندسة نظم الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرريج"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011/2010، ص 155.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 155.

<sup>3</sup> عقبة نصيرة، مرجع سابق ذكره، ص 22.

<sup>4</sup> جمال بلخياط: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 634.

<sup>5</sup> بوخاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر: مرجع سابق ذكره، ص 838.

العديد من المنتجات المحلية إلى الأسواق الخارجية، فهي من خلال هاتين العمليتين تساهم في إعداد تركيب الميزان التجاري في البلد الذي تمارس فيه نشاطها.<sup>1</sup>

إنّ الخصائص السالفة الذكر تبرز لنا مدى أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لأيّ دولة، إلاّ أنّه لن تكون هذه المؤسسات بهذه الأهمية إن لم تكن مسيرة ومدارة من طرف أشخاص أكفاء قادرين على تسييرها بطريقة فعالة وعليه لا بد أن يتميز مالك أو مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بما يلي:

**1- القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل العمل:** بما أنّ صاحب العمل في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مضطر لأن يتولى بنفسه الكثير من الوظائف فلا بد عليه أن تكون لديه صورة كلية عن العمل بجوانبه التسويقية، المالية، الفنية،...، وأن يتميز بالتالي بالاستعداد لامتلاك وتكوين رؤية كلية متوازنة لشؤون الإنتاج والتسويق والمالية و الإدارة.<sup>1</sup>

**2- الحساسية للتغير والقدرة على التكيف:** لا بد لصاحب المشروع أن يتسم بالقدرة على رصد التغيرات التي تحصل وكذا القدرة على التكيف معها، أي عليه أن يكون ذو قدرة عقلية (مفاهيمية) على تشخيص المؤثرات المبهمة التي تحصل في البيئة الخارجية وإدراك أثارها المحتملة.<sup>2</sup>

إضافة إلى ما سبق يجب أن يتمتع مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالمواصفات التالية:

- الرغبة في المسؤولية، وطاقات عالية والرغبة في العمل لساعات أطول؛<sup>3</sup>

- المهارة في التنظيم،<sup>4</sup> والرغبة في تحقيق أهدافه وتحقيق الذات والاستقلال عن سيطرة الآخرين؛

- القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار والمرونة وسرعة التأقلم والسيطرة على الأمور الشخصية والأمور التي تحيط به، إضافة إلى قدرته على حل المشكلات التي تواجهه في مجال عمله؛

- القدرة على تحمل مستويات عالية من التوتر، وأن يكون أكثر اتجاها نحو تحقيق الفرص المستقبلية دون الرجوع إلى الماضي.

<sup>1</sup> سناء الخناق: مرجع سابق ذكره، ص 783.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 783.

<sup>3</sup> ماجدة العطية: مرجع سابق ذكره، ص 17.

<sup>4</sup> نفس المرجع ، ص 18.

- الرغبة في المخاطرة المعقولة: فأغلب مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحاولون استثمار الفرص في المجالات التي تعكس معرفتهم وخبرتهم وخلفياتهم مما يزيد من احتمالات نجاحهم واحتساب المخاطر المنجزة عنها بحذر.<sup>1</sup>

### ثانياً : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السلبية.

إنّ الخصائص السالفة الذكر والتي لا بدّ أن يتميز بها مالك ومسير المؤسسة تعتبر خصائص صعبة التوفر كلّها مجتمعة في مسير واحد وذلك يعود إلى عدّة أسباب، حيث أثبتت الدراسات أن 80% من أصحاب المؤسسات الصغيرة لا يحملون مؤهلات تسمح لهم بإدارتها بفعالية، كما أوضحت ذات الدراسة أنّ 88% من أصحاب هذه المؤسسات الصغيرة ذوا مهارات متوسطة في اتخاذ القرار وقرارات تنظيمية ضعيفة جداً<sup>2</sup> وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويضفي عليها بعض الخصائص السلبية التي نوردتها فيما يلي:

- انعدام دراسة جدوى المشاريع قبل القيام بها، أو ضعف الدراسات أو اللجوء إلى مكاتب متخصصة تُعدّ دراسات مُبالغ فيها بهدف إقناع البنوك بالتمويل، ففي دراسة في فرنسا تشير إلى أنّ أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتعثر بسبب عدم قيام أصحابها بدراسة جدواها بجديّة عند إنشائها؛<sup>3</sup>

- ارتباط الملكية بالإدارة: ممّا يؤدي إلى زيادة مسؤوليات المالك الذي يقع على عاتقه إدارة وتسيير كلّ وظائف المؤسسة، وقد ينتج عن ذلك تعرّض هذا النوع من المؤسسات للمخاطر الناتجة عن عدم دقة وفعالية القرارات المتخذة؛ حيث تتأثر هذه الأخيرة بشخصية المالك، فتطلعاته الشخصية تفسر أسلوب قيادته واختيار أهدافه؛<sup>4</sup>

و تتضمن هذه الخاصية مجموعة من الجوانب المرتبطة بالمسؤولية غير المحدودة عن الديون باعتبار أغليبتها تكون في شكل شركات فردية أو شركات تضامن، وهو ما يؤدي إلى تصفية

<sup>1</sup> ماجدة العطية: مرجع سابق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> علوني عمار: مرجع سابق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 29.

<sup>4</sup> HALIM Wahiba, BENKHALED Nawel : «le sculptage de la PME dans un contexte de mutation récentes » مدخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره ص 1133.

المؤسسة في حالة تعرض مالكي المؤسسة لظروف صعبة، مع صعوبات في التوسع نظرا لمحدودية وضعف الأموال الخاصة للملاك إلى جانب ارتباط بقاء واستمرارية المؤسسة بحياة ملاكها.<sup>1</sup>

- التعرض لمخاطر الإفلاس بدرجة كبيرة: نظرا لصغر حجم رأس مالها وتأثرها الشديد بالقرارات الغير سليمة التي قد يتخذها المالك، الذي يتصف، في العديد من الحالات بمحدودية تكوينه في مجال الإدارة وضعف كفاءته وخبرته التسييرية، بالإضافة إلى نقص البدائل المتاحة للتمويل، ومحدودية القدرة على الإنتاج والتخزين نظرا لضعف الموارد المالية وعدم التحكم في السوق، وضعف القدرة التفاوضية مع الموردين، كما أنّ التخصص في الإنتاج يجعلها أكثر عرضة لمخاطر الإفلاس؛<sup>2</sup>

- صعوبة حصولها على التمويل بسبب ارتفاع درجة المخاطرة فيها؛

- استعمالها لأدوات ومعدات إنتاج بسيطة وعدم قدرتها على الالتحاق بالتطورات التكنولوجية نظرا لقلّة رأس مالها وعدم قدرتها على الحصول على تحويلات خارجية إضافة إلى عدم امتلاكها لأيدي عاملة ماهرة تحسّن استعمال هذه التكنولوجيات؛<sup>3</sup>

- ضعف فرصة التجديد والتوسع فيها نظرا لانخفاض حجم الربح المحقق والذي يضعف قدرتها على تخصيص جزء من هذه الأرباح في إضافة استثمارات جديدة أو إعادة بناء أو تجديد المشروع إضافة إلى اعتمادها على التمويل الذاتي و عدم قدرتها على الاقتراض؛<sup>4</sup>

- سرعة التأثير بالعوامل الخارجية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسرعة التأثير بعوامل البيئة الخارجية كتعديل قانون حكومي، قوانين الضرائب، قوانين العمل، معدلات الفائدة، ممّا قد يؤدي إلى فشل البعض من هذه المؤسسات.

### الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إنّ الخصائص السابقة الذكر والتي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ورغم بعض السلبيات التي تعاني منها، إلا أنّها أصبحت أهم وسيلة لتحقيق التنمية في جُلّ اقتصاديات العالم، حيث

<sup>1</sup> بن سديرة عمر: "التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2013 ص 131.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 131.

<sup>3</sup> علوني عمار، مرجع سابق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق ذكره، ص 50.

وصل عددها إلى 99,6% في اليابان و 99,8% في أوروبا<sup>1</sup> وذلك نظرا لدورها الحيوي في العديد من المجالات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

إنّ الجزائر وعلى غرار باقي الدول المتقدمة أدركت أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي السبيل الأنسب لها لتحقيق التنمية الاقتصادية، فاتخذت العديد من الإجراءات وأصدرت الكثير من القوانين في هذا الصدد، ممّا نتج عنه ارتفاع ملحوظ في عدد هذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة. لا تؤثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاقتصاد فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى مستويات أخرى اجتماعية، وحتى سياسية كما هو موضح فيما يلي:

### أولاً: الأهمية الاقتصادية:

تبرز الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة ولمتوسطة من خلال ما يلي:

#### 1 - توفير مناصب الشغل:

يستقطب هذا النوع من المؤسسات نسبة كبيرة من قوة العمل ويعود ذلك إلى أنّها تعتمد على فنون إنتاجية كثيفة العمل، إضافة إلى تميّزها بتشغيل الأقارب والأصدقاء دون اشتراط مؤهلات إدارية وعلمية معلنة<sup>2</sup> وهو ما يجعلها قادرة على امتصاص جزء كبير من الأيدي العاملة العاطلة والرخيصة. تشير الإحصائيات إلى أنّ المؤسسات التي يعمل بها أقل من 150 عامل في الولايات المتحدة الأمريكية تُشغل حوالي 80% من اليد العاملة الجديدة وذلك في القطاع الخدماتي، أمّا في اليابان فتساهم المؤسسات التي تضم أقل من 500 عامل فيما يعادل 74% من العمالة<sup>3</sup> أي أنّ متوسط التشغيل في الدول المتقدمة يقدر بـ 50% من مجموع اليد العاملة في القطاع الخاص الذي ينتمي إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رابيس حدة، نوي فاطمة الزهراء: "حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قراءة في ميثاق الحكم الرشيد للمؤسسات في الجزائر الصادر في 2009"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، مرجع سبق ذكره، ص217.

<sup>2</sup> ناجي رزق حنا: "الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية: الواقع والتحديات وإمكانيات التعاون"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر المشروعات الصغيرة وأفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، القاهرة 20/18 أبريل 2000، ص08.

<sup>3</sup> بن سديرة عمر، مرجع سابق ذكره، ص 130

<sup>4</sup> ماجدة العطية، مرجع سابق ذكره، ص 23.

## 2- تكوين إطارات محلية:

تعتبر هذه المؤسسات عامل أساسي لتدريب العمال على مختلف المهارات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية والمالية في ظل قلة وضعف إمكانيات التكوين، وقلة معاهد الإدارة ومراكز التدريب، وذلك من خلال سماحها لهم بالقيام بعدة نشاطات في عدة مجالات وفي وقت قصير من الزمن.

## 3- تحقيق التكامل الصناعي بين المؤسسات:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في نجاح المؤسسات الكبيرة حيث تمدها باحتياجاتها و تغطي خطوط التجميع فيها و تقوم بدور الموزع و المورد بها، فهي إذن مؤسسات مغذية للكيانات العملاقة، و هو ما يساهم في بناء نسيج صناعي متكامل يقود إلى تحسين كفاءة الهيكل الوطني لأي دولة.<sup>1</sup>

تشير الإحصائيات في هذا الصدد إلى أنّ شركة جنرال موتورز General Motors تعتمد في تجهيزها بالقطع والمستلزمات الأخرى على 32000 مؤسسة صغيرة، وتعتمد في مبيعاتها على ما يزيد 11000 وكيل ووسيط،<sup>2</sup> كما تتعامل مؤسسة رنو الفرنسية Renault مع أكثر من 50000 مورد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>3</sup>

إضافة إلى ما سبق فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بدور فعال في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة حيث تزودها بالعمالة الماهرة التي اكتسبت الخبرة فيها لتنتقل إلى المؤسسات الكبيرة كونها تقدم أجورا أعلى ومزايا اجتماعية أفضل<sup>4</sup> كما يمكن اعتبار أنّ هذا النوع

<sup>1</sup> موسى رحماني، بوزاهر نسرين: 'التعاون الوظيفي ودوره في تأهيل المؤسسات المصغرة للصناعات التقليدية في الجزائر' مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص 586.

<sup>2</sup> كمال منصور: "المؤسسات الصغيرة كمصدر للنمو والإبداع والزيادة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، مرجع سابق ذكره، ص 596.

<sup>3</sup> بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام: "الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في القضاء على البطالة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص 355.

<sup>4</sup> إيمان مرعي: "المشروعات الصغيرة و التنمية: التجارب الدولية المقارنة و الحالة المصرية"، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، قيلوب، 2005، ص 19.

من المؤسسات قد تكون بداية للمؤسسات الكبيرة إمّا عن طريق نموها ونجاحها وبالتالي توسعها أو عن طريق اندماجها مع مؤسسات صغيرة أخرى.<sup>1</sup>

كما أنّ التعاقد ما بين مؤسسة صغيرة ومتوسطة ومؤسسة كبيرة قد يسمح لهذه الأخيرة بتخفيض التكاليف الخاصة بالإنتاج وخاصة إذا كانت المؤسسة المناولة تتسم بدرجة عالية من التخصص و التحكم في الجانب التكنولوجي.<sup>2</sup>

#### 4- مصدر للإبداع و الابتكار:

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدر للإبداع والابتكار، حيث أظهرت دراسات بالولايات المتحدة الأمريكية أن ثلثي براءات الاختراع التي تسجل سنويا تعود إلى أصحاب المشاريع الصغيرة،<sup>3</sup> كما أنّ 98% من المخترعات والأفكار المطورة جاءت من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وليست الكبيرة،<sup>4</sup> حيث أنّ تركيز العمل على منتج مُحدّد يؤدي إلى اكتساب خبرة كبيرة ويحفز القدرة على التغيير والإبداع بما يتناسب مع حاجيات المستهلك الذي هو على اتصال مباشر بصاحب العمل ممّا يوجهه بشكل عملي إلى العملية الإبداعية .

#### 5- المحافظة على استمرارية المنافسة:

تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة درجة عالية من المنافسة وذلك نظرا لتواجدها الكبير في السوق وتشابه خصائصها وقدراتها ممّا لا يسمح لها بالسيطرة على السوق عن طريق احتكاره، وهو ما يسمح باستمرار المنافسة نحو تحقيق الأفضل، كما يساعد ذلك على الدخول المستمر لمؤسسات جديدة إلى السوق وبالتالي مضاعفة عددها.

إضافة إلى أنّ هذا النوع من المؤسسات لا يترك بزواله ووقف نشاطه تأثيرا كبيرا على الاقتصاد و المجتمع كما هو الحال في حالة إفلاس مؤسسة كبيرة<sup>5</sup> التي يمكن أن تسبب إختلالات اقتصادية كبيرة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء: "دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص609.

<sup>2</sup> جمال بلخياط: مرجع سابق ذكره، ص635.

<sup>3</sup> سعاد نايف برنوطي: "إدارة الأعمال الصغيرة، أسعار للزيادة"، دار وائل، الأردن، ط2، 2005، ص60.

<sup>4</sup> طيب لحيلح، مرجع سابق ذكره ص 164.

<sup>5</sup> ميلود تومي، مرجع سابق ذكره، ص997.

## 6- المساهمة في الرفع من مؤشرات الاقتصاد الكلي:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تنمية الاقتصاد من خلال تنميتها للصادرات وقدرتها على التخفيف من العجز في ميزان المدفوعات، وذلك نظرا لقدرتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية بسبب تنوع منتجاتها وانخفاض تكاليف الإنتاج بها، بالإضافة إلى اعتمادها على الخامات المحلية وهو ما يعني محدودية وارداتها<sup>1</sup> مما قد يساعد على الحصول على النقد الأجنبي نتيجة التصدير والحفاظ عليه من خلال الحد من الاستيراد.

كما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصدرا لتوليد الناتج الوطني والثروة الاقتصادية، إذ تساهم في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية كزيادة معدلات الاستثمار، تعبئة المدخرات، توسيع نطاق الصادرات... الخ وهو ما يثبت الرجوع إلى الإحصائيات، حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 57% من الناتج المحلي الخام في اليابان و تقدر هذه النسبة بـ 56,3% في فرنسا و 50% في الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>2</sup>

كما تساهم هذه المؤسسات بشكل فعال في خلق القيمة المضافة، حيث أنها تعتبر المصدر الأساسي لأكثر من 65% من القيمة المضافة والتشغيل في الدول المتقدمة<sup>3</sup> كما تساهم هذه المؤسسات في زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر والدخول في مشروعات مشتركة مع الدول المضيفة، بدلا من الاعتماد المطلق على الشركات العابرة القوميات وعلى نظم التصدير والتراخيص التي تواجهها صعوبات في ظل التكتلات الإقليمية القائمة.<sup>4</sup>

إضافة إلى ما سبق تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التخفيف من معدل التضخم وذلك عن طريق تزويد السوق بتدفقات حقيقية متمثلة في السلع المنتجة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جمال بلخياط، مرجع سابق ذكره، ص635.

<sup>2</sup> عبد اللاوي مفيد، جميلة الجوري، ناجية صالح: "الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و واقعها في الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06/05 ماي 2013، ص6.

<sup>3</sup> Samia GHARBI : «la PME en Algérie, état des lieux» cahier des LAB-RII document de travail, université du littoral, côté d'apale n° 238, mars 2011, P09.

<sup>4</sup> محمد راتول، بن داودية وهيبة: " بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : الدروس المستقات" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>5</sup> عبد اللاوي مفيد، و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص6.



## 7- القدرة على مقاومة الاضطرابات الاقتصادية:

إنّ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة عالية على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة، إذ أنّ الزيادة في الطلب تؤدي إلى زيادة قدرتها على الاستثمار، أمّا في حالة الركود الاقتصادي فلها القدرة و المرونة العالية على تخفيض الإنتاج والتأقلم مع الظروف السائدة<sup>1</sup> وفي هذا الصدد يرى جورج رودريجاز (GEORGE Rodriguez) أنّ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على البقاء أفضل في ظل محيط متغير، حيث أنّ حجمها الصغير يسمح لها ببناء شبكة اتصال فعالة وغير رسمية، وهو ما يجعلها تستجيب بسرعة لأيّ تغيير في السوق، كما أنّ قلة البيروقراطية بها تمكّنها من تنفيذ أيّ تغيير داخلي بكلّ سهولة<sup>2</sup>.

### ثانياً: الأهمية الاجتماعية:

إنّ الأهمية والدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الاقتصادي لا بدّ من أن يكون له تأثير على الجانب الاجتماعي حيث يساهم هذا النوع من المؤسسات فيما يلي:

- إعادة إدماج المسرحين من مناصبهم جراء إفلاس بعض المؤسسات الكبيرة أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها<sup>3</sup>.

- تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوزيع العادل للدخل وذلك في ظل وجود عدد هائل من هذه المؤسسات المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظل ظروف تنافسية واحدة، وتُشغّل عدد هائل من العمال وهو ما لا نجده متوفراً في عدد قليل من المؤسسات الكبيرة التي لا تعمل في ظروف تنافسية.

- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقوية العلاقات الاجتماعية بحكم أنّها تتشكل في إطار عائلي أو قرابة أو أصدقاء أو جيران ممّا يرفع من درجة التضامن والتكامل الاجتماعي، إضافة

<sup>1</sup> ميلود تومي، مرجع سابق ذكره، ص997.

<sup>2</sup> بومدين بوسيف: "دراسة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و دورها في عملية التنمية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، مرجع سابق ذكره، ص500.

<sup>3</sup> عقبة عبد اللاوي، نور الدين جوادي: "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمدخل تنموي لتحقيق عدالة توزيع الفرص الاجتماعية في سوق العمل: حالة الجزائريين، مداخلة ضمن الملتقى الوطني، استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" كلية العلوم الاقتصادية، التجارة و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 19/18 أفريل 2012، ص 02.

إلى أنّ أغلبية هذه المؤسسات على اتصال مستمر مع زبائنها وعملائها بهدف تحقيق مصالح الطرفين وتحقيق المنافع المشتركة وهو ما يزيد من درجة الترابط الاجتماعي بين مختلف فئات المجتمع.<sup>1</sup>

- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل فعال في خدمة المجتمع وتوفير الثبات الاجتماعي من خلال منح الفرصة للمواطنين بالحصول على دخل يساعدهم في الحصول على احتياجاتهم، وتوفر بذلك إمكانات الحياة الكريمة كما أنّها تعيد تشكيل المجتمع بالقضاء على الفئات المهمشة،<sup>2</sup> كما أنّها تسعى من خلال توفير دخول للأفراد من تحويلهم من فئات محتاجة إلى فئات منتجة تساهم في تطوير نفسها،<sup>3</sup> إضافة إلى مساهمتها في إشراك المرأة في العملية الإنتاجية مما يسمح لها بالاستقلال الاقتصادي.<sup>4</sup>

### ثالثا: الأهمية السياسية:

يعتبر الاستثمار الوسيلة الأكثر مصداقية لتشجيع النمو السياسي بين الحكومة والدول المستثمرة من خلال عقد العديد من الاتفاقيات لمستثمرين أجانب في العديد من المجالات وهو ما يعطي للدولة قيمة سياسية معتبرة بين الدول.<sup>5</sup>

### الفرع الثالث: عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المشاريع الصغيرة نظم إنتاجية مفتوحة يتأثر نجاحها بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية حيث أبرزت الدراسات الإدارية التي تناولت أهم عوامل نجاح هذا النوع من المؤسسات أنّ الاستعدادات النفسية والشخصية لمالك ومسير المؤسسة تتركز في قمة عوامل نجاحها، ثم يأتي بعد ذلك مجموعة من العوامل الأخرى لتحديد مدى قابلية المشروع للنجاح والتي نوردتها فيما يلي:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي الحوات: "مشروعات الشباب الصغرى و الاندماج في التنمية و سوق العمل، تجربة ليبيا" ورقة مقدمة ضمن الندوة القومية حول المشروعات الصغيرة و المتوسطة كخيار للحد من البطالة و مستقبل الشباب في البلدان العربية، وزارة التشغيل و الإدماج المهني، تونس، 3-5 سبتمبر 2007.

<sup>2</sup> علي لخضر و بيان حرب: "إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة" منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006/2005، ص 6.

<sup>3</sup> عبد القادر محمد عبد القادر، مرجع سابق ذكره، ص 198.

<sup>4</sup> خالد الخطيب، خليل الرفاعي: "المنشآت الصغيرة في الأردن: أهميتها و المعوقات التي تواجهها و أساليب تمويلها" مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص 156.

<sup>5</sup> HALIMI Wahiba, BENKHALED Nawel, op cit P1134

<sup>6</sup> خليفي عيسى، كمال منصوري، مرجع سابق ذكره ، ص 819-820.

- القدرة على امتلاك رؤية كلية لتفاصيل سير العمل بجوانبه المالية والتسويقية والفنية الداخلية إضافة إلى البيئة الخارجية؛

- الحساسية للتغيير والقدرة على التكيف وتشخيص المؤشرات المختلفة التي تحصل في البيئة الخارجية وإدراك آثارها المحتمل؛

- المعارف الإدارية : وهي ما يتعلق بكل وظائف المشروع التي ينبغي لقائد المشروع أن يلم بها و يُبأشرها بنفسه؛

- إعداد خطة العمل: على الشخص الذي يفكر بالمشروع الصغير أن يعد خطة متكاملة مكتوبة التي يمكن اعتبارها على أنها أفضل وصفة في الإعداد لنجاح المشروع، فالخطة الجيدة تساعد في اتخاذ القرار المناسب وتوجيه كل الأفعال والجهود نحو الهدف؛

- إدارة الموارد المالية: أفضل الوسائل الدفاعية على مواجهة المشاكل المالية هي تطوير نظام معلوماتي عملي، ومن ثم استخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إذ لا يمكن لصاحب المشروع من السيطرة على عمله إلا إذا كان قادرا على الحكم على صحته المالية؛

- إدارة الأفراد بفعالية: بغض النظر عن طبيعة عمل المشروع، على مالك المشروع أن يتعلم أسلوب إدارة الأفراد بشكل صحيح، إذ أنّ كلّ مشروع يعتمد على العاملين المدربين والمدفوعين للعمل بشكل جيد، وبذلك فإنّ الأفراد الذين يستخدمهم مالك المشروع يحددون في النهاية المستوى الذي يمكن أن يصل إليه المشروع.

إضافة إلى ما سبق يمكن إضافة العوامل التالية لنجاح المشروع:

- معرفة السوق والزبائن وقراءة احتياجاتهم؛
- وجود سجلات منظمة وواضحة ومخططة؛
- معرفة المنافسين والتعامل معهم بحذر.

كما تم في دراسة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان بالخروج بالنتائج التالية عن أسباب نجاح مؤسساتهم:<sup>1</sup>

- ضرورة تشجيع أصحاب الشهادات وخرجي الجامعات لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلا من اعتمادهم على الوظائف الحكومية؛

- توظيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القرى والأرياف مما يضيف طابع التوازن الجهوي والإقليمي في مجال تلبية الاستهلاك المحلي وتشغيل اليد العاملة البطالة في تلك المناطق.

- إنشاء شبكة معلوماتية ضخمة تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستفادة منها سواء تعلق الأمر بداخل الدولة أو خارجها؛

- تشجيع المؤسسات الكبيرة للاستفادة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنتاج الأجزاء المكونة لإنتاجها للاستفادة من الدعم المالي لهذه المؤسسات؛

- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الإنتاج والتصدير عن طريق تقديم الإعفاءات الضريبية وأسعار تفضيلية وشراء منتجات من مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع العام بأسعار تدميمية تفوق أسعار السوق.

كما تشير دراسة أخرى إلى أنّ نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيطاليا كان بسبب ما يلي:<sup>2</sup>

- عدم اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كيان مستقبلي ولكن جزء من مجموعة مترابطة ذات علاقات متداخلة فيما بينها؛

- وجود درجة كبيرة من التعاون والتنسيق بين هذه المؤسسات حيث يتم تقسيم عملية الإنتاج بين مجموعة من المؤسسات مما يتيح المرونة في العمل و تقليل وقت الاستجابة للطلبات التي لا تستطيع بعض المؤسسات الكبرى توفيره في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> السعيد دراجي: "التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدروس المستفادة منها للجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 18/19 أفريل 2012، ص09.

<sup>2</sup> ضو نصر، علي العيسى: "التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مرجع سابق ذكره، ص04/03.

- تتميز السياسات التي تهدف إلى تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرونة والديناميكية حيث تكون مفتوحة لأي شكل من أشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

### المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعتبر سنة 2001 المنعرج الأساسي لظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعليا في الجزائر، إذ شهدت هذه السنة صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2001/12/12 والذي أعطى تعريفا واضحا لهذا النوع من المؤسسات وسبل إنشائها وتنميتها، وكان نتيجة ذلك أن حدث ارتفاع ملحوظ في عدد هذه المؤسسات منذ ذلك التاريخ أين انتقل عددها من 245 348 مؤسسة في السنة المذكورة إلى 1 022 621 مؤسسة في سنة 2016، ولقد أثر ذلك ايجابيا على العديد من المؤشرات الاقتصادية كالتشغيل والناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة.

رغم الارتفاع المعتبر في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السنوات الأخيرة إلا أنه يبقى دون المتوسط إذا ما قورن مع المؤسسات في باقي الدول المتقدمة والتي وصلت نسبة الكثافة فيها إلى 1000 /45 ساكن، بينما مازالت كثافة هذا النوع من المؤسسات في الجزائر لا تتعدى 1000/25 من خلال احصائيات سنة 2016<sup>1</sup>، ويعود ذلك إلى العديد من المشاكل التي ما زالت تعترض النمو السليم والفعال لهذه المؤسسات.

لتوضيح ما سبق سوف نحاول من خلال هذا المبحث دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال مطلبين سنتطرق في الأول منهم إلى مدى ملائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاقتصاديات الدول النامية، تعريفها وأنواعها في الجزائر، وكذلك تطورها العددي خلال الخمس سنوات الأخيرة أمّا المطلب الثاني فسنستعرض فيه مساهمة هذا النوع من المؤسسات في المؤشرات الاقتصادية الكلية في الجزائر وكذا المشاكل التي تعترض إنشائها ونموها.

### المطلب الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لقد تعثرت الدول النامية التي ركزت في استراتيجيتها على المؤسسات الكبيرة كوسيلة لتحقيق الاستقلال السياسي والاقتصادي، دون أن تهئ المحيط المناسب لأفضل نمو واستمرارية لهذا النوع من المؤسسات، مما أدى إلى تفاقم الوضع الاقتصادي في هذه الدول حيث أثبتت هذه المؤسسات

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2016 ; n°30, Mai 2017, p 7.

محدوديتها نظرا لصعوبة تسييرها وضعف الرقابة فيها، وخاصة إذا تعلق الأمر بتلك العمومية منها التي كانت تنصف بالإهمال والتسيب واستغلال الثروات.

كان من الضروري على هذه الدول ومن بينها الجزائر أن تغيّر استراتيجيتها وتتوجه هي الأخرى نحو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي أثبتت جدارتها في تحقيق التميّز والنمو الاقتصادي في الدول المتقدمة وقامت إثر ذلك بسنّ القوانين التي تهتم في مجملها بإعادة هيكلة المؤسسات الكبيرة، الخصخصة، إنشاء هيئات ووكالات خاصة بدعم وترقية هذا النوع من المؤسسات.

### الفرع الأول: مدى ملائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاقتصاديات الدول النامية

إنّ إعادة النظر في خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والظروف الاقتصادية للدول النامية توضح لنا جليا أنّ هذا النوع من المؤسسات يتلاءم جيدا مع اقتصاديات هذه الدول وخاصة إذا ما تكلمنا عمّا تزخر به هذه الأخيرة من ثروات مادية معتبرة وموارد بشرية رخيصة.

تعود أهمّ الأسباب التي جعلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر ملائمة لظروف واقتصاديات الدول النامية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- لا تحتاج إلى رأس مال كبير، كما أنّ نوعية الإنتاج بها بسيطة وبذلك تتناسب مع الإمكانيات المادية لهذه الدول؛

- تقدم فرص للعمال من النساء والقرويين والمتقاعدين في الوظائف العامة، وطلاب الجامعات بحكم أنّ هذه الدول تتميز بتزايد المعدل السكاني بنسب كبيرة، وضعف المستويات التعليمية ممّا يُصعّب من عملية إيجاد مناصب شغل مناسبة في المؤسسات الكبيرة التي تشترط توفر مؤهلات عملية معينة للتوظيف، على عكس ما نجده في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميل في توظيفها لليد العاملة إلى العائلة أو الأقارب أو الأصدقاء.

- قدرتها على تعبئة المدخرات الصغيرة التي يحتفظ بها أصحابها لغرض الادّخار فقط؛

- تقدم هذه المؤسسات سلعا متواضعة الأسعار تتناسب مع الدخل المتواضع للأفراد؛

- تعتمد على الموارد المحلية، وتعتبر الدول النامية غنية بالموارد الطبيعية الغير مستغلة لصالح

التنمية؛

<sup>1</sup> علوني عمار: "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية المحلية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، السنة 2010 ص177، و هاني عرب، مرجع سابق ذكره، ص 10.

- فشل تجربة الدول النامية في اعتمادها على المؤسسات الكبيرة والقطاع العمومي؛

- تميّز غالبية هذه الدول بتواجد كثيف للصناعات التقليدية والحرفية وبالتالي تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديث هذه الأعمال الحرفية وإدخال تقنيات أكثر تطورا في إنتاجها ممّا يجعلها قطاعا مساهما بفعالية في التنمية الاقتصادية.

### الفرع الثاني: ماذا عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

لا يعتبر صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2001 كأول محاولة لتعريف هذا النوع من المؤسسات في الجزائر، وإّما كانت هناك عدّة محاولات غير رسمية سبقت هذا التاريخ، ولكنها لم تُؤخذ بعين الاعتبار على أرض الواقع، إلى أن صدر قانون 12 ديسمبر 2012 الذي بيّن بشكل جلي ملامح هذا النوع من المؤسسات من خلال وضع تعريف واضح لها، وطرق إنشائها وترقيتها.

### أولاً: محاولات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

لقد أخذت الجزائر بالمعايير الأوروبية في تحديدها لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي ورد من خلال القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، والذي لا يُعتبر أول محاولة لتعريف هذا النوع من المؤسسات، وإنما رابع محاولة، حيث تمثلت تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ 1972 إلى يومنا هذا فيما يلي:

1- المحاولة الأولى: كانت أكثر وضوحا من تلك التي تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرى أنّ هذه المؤسسات هي كلّ وحدة إنتاج مستقلة قانونيا، تشغل أقل من 433 عامل، تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 14 مليون دج ويتطلب إنشاؤها استثمارات أقل من 13 مليون دج، وقد تأخذ هذه المؤسسة أحد الأشكال التالية: <sup>1</sup>

➤ المؤسسات التابعة للجماعات المحلي (مؤسسات ولائية وبلدية)

➤ فروع المؤسسات الوطنية.

➤ الشركات المختلطة.

➤ المؤسسات المسيرة ذاتيا.

➤ التعاونيات.

<sup>1</sup> عقبة نصيرة، مرجع سابق ذكره ص 18.

## ➤ المؤسسات الخاصة.

ويفترض أنّ كلّ من رقم الأعمال والاستثمارات الثابتة يخضعان لعملية إعادة تقييم ابتداء من سنة 1972 بتطبيق معامل خطي 5%.

2- المحاولة الثانية: لتعريف هذه المؤسسات تقدمت المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية المؤسسات الخفيفة EDIL، بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باقتراح تعريف يركز على معيارين كمّيين وهما اليد العاملة ورقم الأعمال، حيث عرفت هذه المؤسسات على أنّه: " تلك التي تشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.<sup>1</sup>

3- المحاولة الثالثة: وهو التعريف المقترح أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية في إطار الدراسة التي تقدّم بها عدد من المختصّين: تحت عنوان "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي» يركز هذا التعريف على المعايير النوعية بحيث يُنظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على : أنّها كلّ وحدة إنتاج و/أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل و تأخذ إمّا شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة ، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية ( ولائية أو بلدية) ".<sup>2</sup>

كما يعتبر هذا القطاع اشمل بحيث يضم بجانب الوحدات الصناعية والخدمات الصناعية، وحدات الإنجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية الأخرى ( التجارة والنقل والتأمين...).

أمّا آخر محاولة فكانت محاولة رسمية حيث جاءت ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001.

4- المحاولة الرابعة والأخيرة: حسب المادة الرابعة من القانون المشار إليه أنفا تُعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنّها: "مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات

<sup>1</sup> عقبة نصيرة، مرجع سابق ذكره ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 19.



التي تشغل من 1 إلى 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري (2) دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دج، بحيث يجب أن تستوفي معايير الاستقلالية.<sup>1</sup>

حيث يقصد في ظل هذا القانون بالمصطلحات التالية:

➤ الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي، إذ أنّ السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بأخر نشاط حسابي مقفل.

➤ الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشرة (12) شهرا.

➤ المؤسسة المستقلة: كلّ مؤسسة لا يملك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما تم التفريق في هذا القانون ما بين المؤسسات المتوسطة والصغيرة المصغرة كالتالي:

➤ المادة الخامسة: عرّفت المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملا ويكون رقم أعمالها ما بين مئتي (200) مليون وملياري (2) دج أو أن تكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دج.

➤ المادة السادسة: عرّفت المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دج.

➤ المادة السابعة: عرّفت المؤسسة المصغرة بأنها كلّ مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دج أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دج.

<sup>1</sup> المواد 4، 5، 6 و 7 من المرسوم التشريعي رقم 18/01 المؤرخ في: 2001/12/12 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصادر في: 2001/12/15، الجريدة الرسمية عدد 77، ص 05-06.

**ثانياً: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:**

تتمثل أهم أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تدخل في الإحصاء الذي تقوم به مختلف الهيئات والصناديق الخاصة بتمويل ومرافقة الشباب والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

**I- المؤسسات الخاصة :** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للأفراد أو الخواص وهي تمثل النسبة الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث وصلت نسبتها إلى 99.96% من مجموع المؤسسات وذلك إلى غاية السداسي الأول من سنة 2016<sup>1</sup>، وتنقسم إلى مؤسسات أشخاص معنوية ومؤسسات أشخاص طبيعية كما يلي:<sup>2</sup>

**1-** مؤسسة أشخاص معنوية: هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون شركة، جمعية، مؤسسة، أو أخرى، حيث يتمتعون بالشخصية القانونية والملكية الجماعية.

**2-** مؤسسة أشخاص طبيعية: الشخص الطبيعي هو حسب القانون، أي فرد بشري تُمنح له الشخصية القانونية وحق التمتع بممارسة نشاط مهني معين، حيث نجد في هذا النوع من المؤسسات:

✓ المهن الحرة: وتتميز بالاستقلالية وهو ما يفسر كلمة "حرّة" حيث يمارس الفرد نشاطه بكلّ حرية دون أيّ وجه تعاقّد، ودون لجوئه إلى شخص آخر من أجل ذلك.

✓ الصناعات التقليدية : وهي كلّ مؤسسة يغلب عليها العمل اليدوي، وتكتسي طابعا يدويا أو تسمح بنقل مهارة عريقة، وقد حدث تعديل وزاري، فانتقلت هذه المؤسسات إلى وزارة السياحة.

**II- المؤسسات العامة :** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها كاملة أو جزء كبير منها للدولة، وهي تمثل نسبة ضعيفة جد ا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت إلى غاية السداسي الأول من سنة 2016 ما يعادل 0.04%<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1<sup>er</sup> semestre 2016 ; n°29, Novembre 2016, p 9.

<sup>2</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1<sup>er</sup> semestre 2013 ; n°23, op.cit, p 85

<sup>3</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1<sup>er</sup> semestre 2016 ; n°29, Novembre 2016, p 9.

**الفرع الثالث : تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

لقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية نهاية السداسي الاول من سنة 2017 ما يعادل 1 060 289 مؤسسة حيث تمثل تلك المصغرة ( تشغل أقل من 10 عمال) النسبة الأكبر بمعدل 97,7 % منها أي ما يعادل 1 035 891 مؤسسة مصغرة تشغل لديها 2 601 958 عامل<sup>1</sup>

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات خاصة وأخرى عامة نستعرضها بالتفصيل من خلال هذا الفرع، مع تبيان مدى تطورها خلال السنوات الخمس الأخيرة.

**أولاً: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال السداسي الأول من سنة 2017.**

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مؤسسات خاصة والتي تمثل النسبة الأكبر في تعداد المؤسسات بنسبة 99.98 % و مؤسسات عامة لا تشكل سوى 0.02 % من المجموع الكلي للمؤسسات، وفيما يلي جدول يفصل عدد هذه المؤسسات خلال السداسي الأول من سنة 2017:

**الجدول رقم (1-2): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية في السداسي الأول 2017.**

النسبة	العدد	طبيعة المؤسسة	
56,94	595 810	أشخاص معنوية	مؤسسات خاصة
43,78	464 215	أشخاص طبيعية	
20,79	220 516	* منها مهن حرة	
22,98	243 699	* منها صناعات تقليدية	
99,98	1 060 025	المجموع الأولي	
0,02	264	مؤسسات عامة	
100	1 060 289	المجموع الكلي	

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1er semestre 2017 ; n°31, Novembre 2017, p 8.

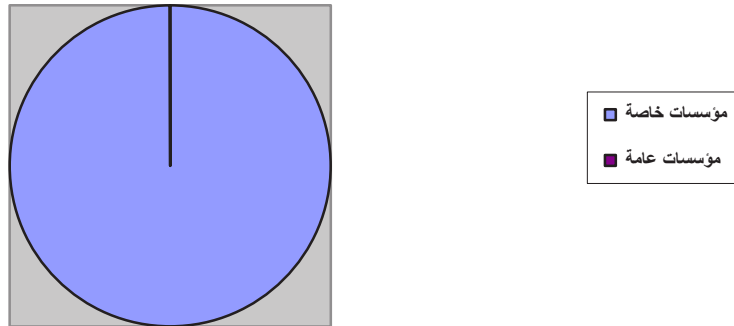
<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1<sup>er</sup> semestre 2017 ; n°31, Novembre 2017, p 5.

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ المؤسسات الخاصة هي المكون الرئيسي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تمثل نسبة 99,98 % ، منها ما نسبته 56,94 % عبارة عن مؤسسات ذات الشكل القانوني أشخاص معنويين، أمّا 43,78 % فتتخذ الشكل القانوني أشخاص طبيعيين.

تنقسم المؤسسات ذات الطابع القانوني الطبيعي إلى نوعين من المؤسسات، المهن الحرة والتي تمثل نسبة 20,79 % منها، والصناعات التقليدية بنسبة 22,98 % منها.

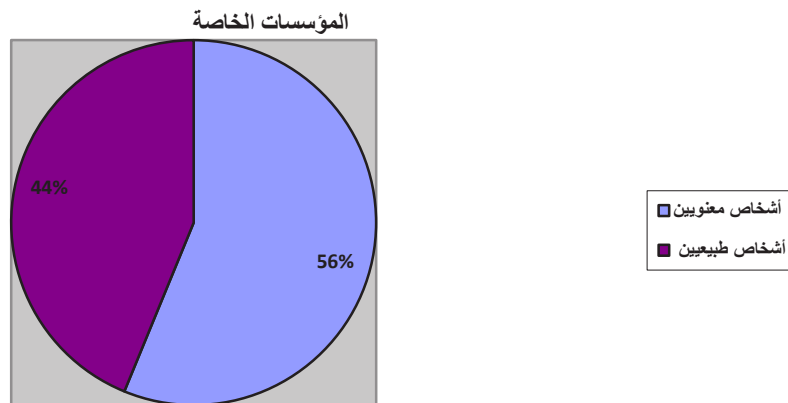
أمّا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام فهي لا تغطي سوى 0.02 % من القطاع، وسيتوضح جليا هذا التباين في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية من خلال الدوائر النسبية التالية:

الشكل رقم (2-1): تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (2-1).

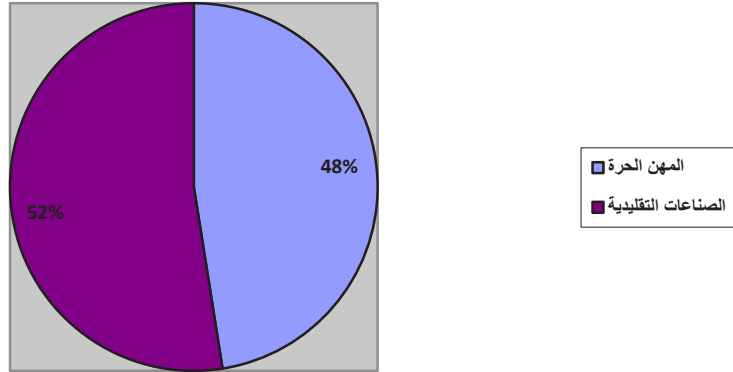
الشكل رقم (2-2) : تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب الطبيعة القانونية



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (2-1).

## الشكل رقم (2-3) : تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشخاص طبيعيين

## المؤسسات ذات الطبيعة القانونية أشخاص طبيعيين



**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (2-1).

من المتضح جليا من خلال الدوائر النسبية السابقة مدى التباين الكبير ما بين عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص وتلك التابعة للقطاع العام، فهذه الأخيرة تبدو نسبتها شبه معدومة وهو ما يفسر الرغبة القوية للحكومة للاهتمام بالقطاع الخاص، والتخلي التدريجي عن القطاع العام الذي طالما أثبت محدوديته عبر السنوات.

إضافة إلى ذلك فإنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص يغلب عليها طابع الأشخاص المعنويين، حيث يتضح من خلال الدائرة النسبية الثانية أنّ هذا النوع من المؤسسات يفوق نصفها، وذلك يعود إلى أنّ المؤسسات التي تأخذ الشكل المعنوي تكون مؤسسات شراكة أكثر كفاءة، وذات رأس مال مرتفع ، أمّا المؤسسات ذات الشكل الطبيعي فهي غالبا ما تكون مؤسسات بسيطة جدا ، تعود ملكيتها إلى شخص واحد، وتكون درجة خطر إفلاسها مرتفعة مقارنة مع سابقتها، إضافة إلى ذلك فإنّ البنوك تساهم في تمويل المؤسسات ذات الشكل المعنوي أكثر من المؤسسات ذات الشكل الطبيعي وذلك نظرا إلى كون الأولى تملك ضمانات أكثر من الثانية .

توضح الدائرة النسبية الثالثة أنّه يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الشكل الطبيعي الصناعات التقليدية، وذلك يعود إلى أنّ هذه الأخيرة تعتمد على اليد العاملة البسيطة والماهرة في صناعة تقليدية معينة، إذ غالبا ما لا تحتاج إلى تمويلات كبيرة، بالإضافة إلى توفر المواد الأولية التي تحتاج إليها بأسعار معقولة ممّا يخفض من تكلفة الإنتاج بها، بخلاف المهن الحرة والتي رغم أنّ لديها نفس

الطابع القانوني للصناعات التقليدية إلا أنها تحتاج إلى دراسة جدوى وتمويل معتبر، وتكون بالتالي درجة المخاطرة بها أكبر مقارنة بسابقتها.

### ثانياً: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 2013 إلى 2017

للتعرف أكثر على التطور العددي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سوف نحاول دراسة ارتفاع عددها خلال الخمس سنوات السابقة من سنة 2013 إلى غاية سنة 2017، وهذا حسب الإحصائيات المتوفرة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-2): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2013 إلى غاية السداسي

#### الأول من سنة 2017

السداسي الاول 2017		2016		2015		2014		2013		
المؤسسات الخاصة										
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
56,94	595 810	56,32	575 906	57,56	537 901	58,33	496 989	59,06	459 414	أشخاص معنوية
43,78	464 215	43,65	446 325	42,39	396 136	18,77	159 960	18,28	142 169	أشخاص طبيعية
20,79	220 516	20,64	211 083	19,15	178 994	22,83	194 562	22,59	175 676	مهن حرة
22,98	243 699	23,00	235 242	23,23	217 142					صناعات تقليدية
98,99	1 060 025	99,96	1 022 231	99,94	934 037	99,94	851 511	99,92	777 259	المجموع الأولي
المؤسسات العامة										
0,02	264	0,04	390	0,06	532	0,06	542	0,07	557	مؤسسات عامة
100	1 060 289	100	1 022 621	100	934 569	100	852 053	100	777 816	المجموع العام

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على: نشریات المعلومات رقم 26، 27، 28، 29، 30، 31 للسنوات

2017-2013.

وفيما يلي توضيح لنسب تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2013 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.

**الجدول رقم (2-3): نسب تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2013 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017**

2016/2017 السداسي الأول 2017		2016/2015		2015/2014		2014/2013		
العدد	نسبة التطور %	العدد	نسبة التطور %	العدد	نسبة التطور %	العدد	نسبة التطور %	
37794	3,696	88194	9.44	82526	9.69	74252	9.544	المؤسسات الخاصة
- 126	-32,31	-142	-36.41	-10	-1.85	-15	-2.69	المؤسسات العامة
37668	3.683	79506	9.42	82516	9.68	74237	9.54	المجموع العام

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا على معطيات الجدول رقم (2-2).

من الملاحظ جليا من خلال الأرقام السابقة أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ارتفاع مستمر حيث وصلت تلك الخاصة منها في السداسي الأول من سنة 2017 إلى 1 060 025 مؤسسة بينما كان يقدر العدد بـ 777 259 مؤسسة في 2013 أي بزيادة تقدر بـ 282 766 بمعدل 36,38 %.

تقسّمت المؤسسات الخاصة إلى أشخاص معنويين وأشخاص طبيعيين ، وكلا النوعين شهدا ارتفاعا مستمرا من سنة لأخرى، حيث تصدرت المؤسسات (أشخاص معنويين) نسبة 56,94 % من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك في السداسي الأول من سنة 2017 وهي نسبة منخفضة بعض الشيء إذا ما قورنت بالسنوات الماضية حيث كانت النسبة سنة 2013 تعادل 59,06 % ويعود ذلك إلى تشجيع الحكومة خلال السنوات الأخيرة ظهور المؤسسات الحرفية والتقليدية لما تتميز به من بساطة التكنولوجيا المستعملة، واليد العاملة الرخيصة.

أمّا فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة فلقد شهدت انخفاضا مستمرا فبعدما كانت تقدر بـ 557 مؤسسة سنة 2013 انخفضت في السداسي الأول من سنة 2017 إلى 264

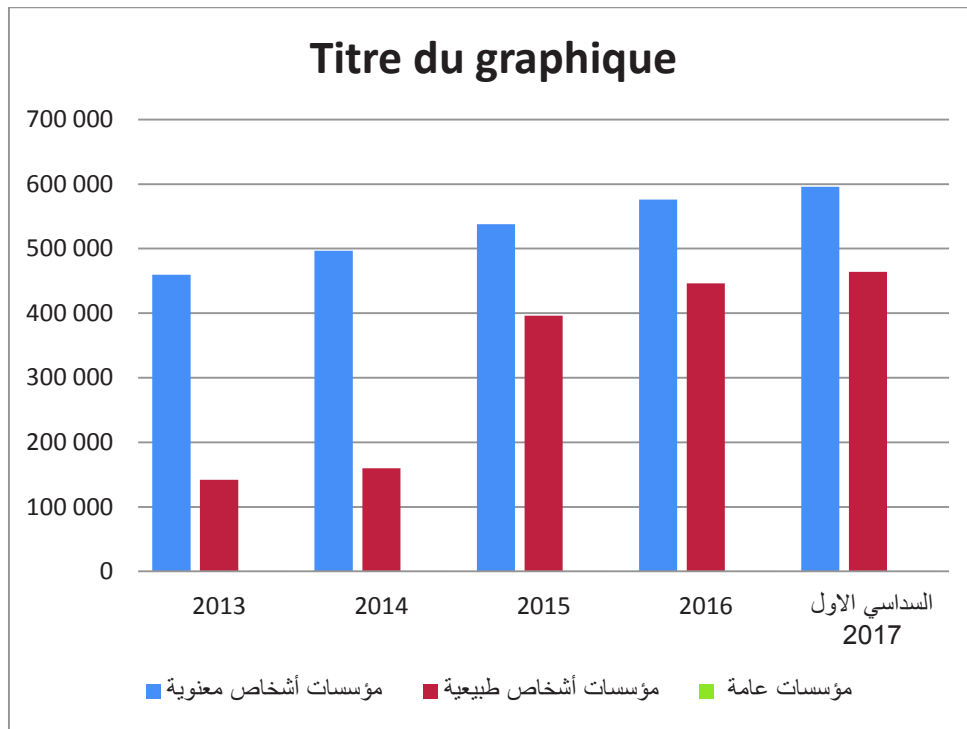
مؤسسة، حيث أنّ نسبتها مقارنة بالمجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تتعدى 0,07 % سنة 2013، لتصل إلى 0,02 % في السداسي الأول من سنة 2017 وهي نسبة جدّ ضعيفة، وهو ما يفسر جليا مدى الاتجاه الايجابي نحو القطاع الخاص في الجزائر.

رغم التطور الملحوظ في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر السنوات إلا أنّ معدلها مقارنة بالمعدل الدولي يبقى ضعيفا، حيث تشير الإحصائيات إلى أنّ كثافة هذا النوع من المؤسسات بلغت في سنة 2014 إلى 21 / 1000 ساكن<sup>1</sup> ، لتنتقل في السداسي الأول من سنة 2017 إلى 23 / 1000 ساكن<sup>2</sup> بينما المعدل الدولي يقدر ب 45/1000 وهو ما يوضح التأخر الملحوظ فيما يتعلق بتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

يوضح الشكل الموالي تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ سنة 2013 إلى غاية 2016.

الشكل رقم (2-4): تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من 2013 إلى السداسي

الأول من سنة 2017



**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (2-2).

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME 2014, n° 26, édition Avril 2015, p 5.

<sup>2</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p7.



**ثالثاً: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.**

سوف نتطرق إلى توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السداسي الأول من سنة 2017 وذلك حسب ثلاث معايير تتمثل في الحجم، الطبيعة القانونية، والمناطق الجغرافية.

**I- حسب الحجم:**

شكلت المؤسسات المصغرة (التي تشغل أقل من 10 عمال) إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 ما يعادل 97,90% من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك ما يبرهن هيمنتها على النسيج الاقتصادي ككل، لتأتي بعدها المؤسسات الصغيرة بمعدل 2%، ثم المؤسسات المتوسطة بما نسبته 0,30% كما هو موضح في الجدول الموالي:<sup>1</sup>

**الجدول رقم (2-4) : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017**

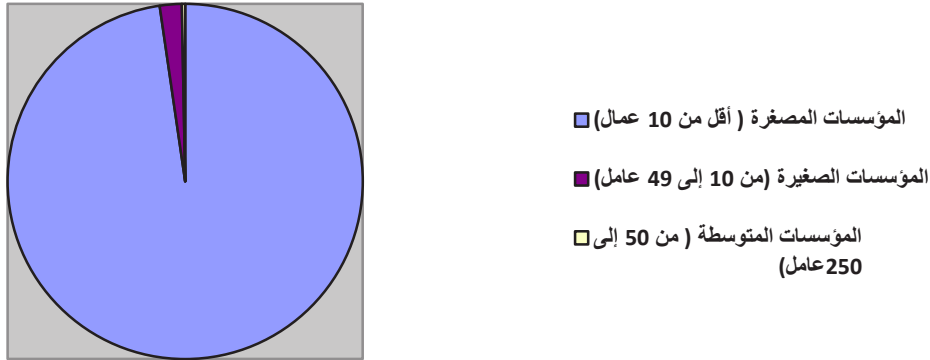
النسبة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97,70%	1 035 891	المؤسسات المصغرة (أقل من 10 عمال)
2,00%	21 202	المؤسسات الصغيرة (من 10 إلى 49 عامل)
0,30%	3 196	المؤسسات المتوسطة (من 50 إلى 249 عامل)
100%	1 060 289	المجموع الكلي

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p9.

توضح الدائرة النسبية الموالية تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p9.

الشكل رقم(2-5) : تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.



**المصدر :** من إعداد الباحثة استناداً إلى معطيات الجدول رقم (2-4)

من الملاحظ من خلال الشكل السابق مدى هيمنة المؤسسات المصغرة على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تحتل المؤسسات الصغيرة نسبة صغيرة جداً من الدائرة النسبية، أما المؤسسات المتوسطة فهي شبه معدومة، ويُفسر ذلك بانخفاض في تكلفة إنشاء المؤسسات المصغرة أكثر من غيرها، حيث أنها لا تحتاج إلى تكنولوجيا عالية في عملها، ولا إلى أيدي عاملة ماهرة ذات تكاليف مرتفعة، إضافة إلى محلية الموارد الأولية التي تحتاجها.

## II- حسب الطبيعة القانونية:

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية إلى مؤسسات خاصة وأخرى عامة، حيث تتكون تلك الخاصة من مؤسسات ذات الشكل المعنوي ومؤسسات ذات الشكل الطبيعي، وهذه الأخيرة بدورها تضم المهن الحرة والصناعات التقليدية، وفيما يلي تفصيل لهذه الأنواع.

### 1- الأشخاص المعنويين: تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الشكل المعنوي بقوة

في قطاع الخدمات بنسبة 53,03% من مجموع المؤسسات، يليها قطاع البناء بنسبة 29,82% ، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-5): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) حسب الطبيعة القانونية إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.

قطاع النشاط	م.ص.م خاصة	م.ص.م عامة	المجموع	النسبة %
الزراعة	6 392	84	6 476	1,09
المحروقات الطاقة و المناجم و الخدمات المرافقة	2843	3	2846	0.48
البناء والتهيئة العمرانية	177727	23	177750	29,82
الصناعات المصنعة	92 804	84	92 888	15,58
الخدمات	316 044	70	316 114	53,03
المجموع	595 810	264	596 074	100

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p 10.

من الملاحظ من خلال الجدول السابق هيمنة المؤسسات الخاصة على كل قطاعات النشاط، ففي قطاع الخدمات الذي يُعتبر أكثر القطاعات التي ينشط بها هذا النوع من المؤسسات، لا تمثل المؤسسات العامة سوى ما يقارب 0,022 % من مؤسسات هذا القطاع، أما المؤسسات الخاصة فتمثل ما نسبته 99,978 %، وذلك يعود إلى سهولة الاستثمار في هذا القطاع من طرف الخواص.

فيما يتعلق بباقي القطاعات فيحتل قطاع البناء والتهيئة العمرانية المرتبة الثانية في نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ يهيمن عليه القطاع الخاص بنسبة 99,987 % ، أما المؤسسات العامة فلا تمثل سوى ما يقارب 0,013 % منه.

ليأتي فيما بعد في المرتبة الثالثة قطاع الصناعات المصنعة الذي تستثمر فيه المؤسسات الخاصة بنسبة 99,91 %، والمؤسسات العامة بنسبة تقارب 0,09 % ويعتبر هذا القطاع بالنسبة للمؤسسات العامة ثاني أكثر القطاعات التي تنشط بها بعد الزراعة وذلك مقارنة بالقطاعات الأخرى نظرا إلى أنه كان من بين أهم ما ارتكزت عليه الجزائر في السنوات الماضية على شكل ملكية عمومية، وبعدها أثبت محدوديته وقلة المردودية به انتقل تدريجيا إلى الملكية الخاصة بعد عمليات الهيكلة العضوية والخصخصة التي مست المؤسسات الجزائرية.

أما قطاع الزراعة والمحروقات فلا تنشّط فيهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشخاص معنويين إلا بنسبة 1.10 % حيث تمثل المؤسسات الخاصة في قطاع الزراعة نسبة 97.13 %، أما المؤسسات العامة فتمثل تقريبا نسبة 2.87 % ، وفيما يتعلق بقطاع المحروقات والطاقة والمناجم و الخدمات المرافقة فتحتل فيه المؤسسات الخاصة الصدارة بنسبة 99.89 % ، بينما المؤسسات العامة لا تمثل سوى 0.11 % فقط منه.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج من خلال المعطيات السابقة أنّ القطاع الخاص أصبح يحتل الصدارة في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الشكل القانوني أشخاص معنويين عبر كلّ القطاعات الاقتصادية دون استثناء.

**2- الأشخاص الطبيعيين:** وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشخاص طبيعيين إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 إلى غاية 464 215 مؤسسة، حيث تمثل المهن الحرة 220 516 منها، أي ما نسبته 20,79 % ، أما 243 699 مؤسسة فتتنمي إلى قطاع الصناعات التقليدية بنسبة 22,98%، وفيما يلي توزيع هذين النوعين حسب قطاعات النشاط:

(أ) المهن الحرة: تشمل هذه الفئة الموثقين، المحامين، المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين، والمزارعين.

أما فيما يتعلق بالنشاطات الاقتصادية، فيستثمر أصحاب المهن الحرة بنسبة 68,8 % في القطاع الزراعي، و 20,24 % في قطاع الصحة، و 10,95% في قطاع العدل كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (2-6): توزيع المهن الحرة حسب قطاعات النشاط إلى غاية السداسي الأول من**

**سنة 2017.**

المجموع	المستثمرات الفلاحية	العدل	الصحة	
220 516	151 724	25 153	44 639	العدد في 2017/06/30
100	68,80	10,95	20,24	النسبة %

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الاستثمار في القطاع الفلاحي يمثل النسبة الأكبر من المهن الحرة وذلك يعود إلى بساطة هذا النوع من النشاط إذ لا يحتاج إلى مؤهلات علمية أو شهادات، كما أنّه لا يستدعي استعمال تكنولوجيا باهظة الثمن كما هو الحال في القطاع الصحي.

(ب) الصناعات التقليدية: سجل الصندوق الوطني للتأمين على العمال الغير أجراء (CASNOS) في السداسي الأول من سنة 2017 ما يعادل 8 457 مشاركة جديدة، ممّا رفع عدد الحرفيين إلى 243 699 مؤسسة صغيرة ومتوسطة إلى غاية نفس التاريخ.

من خلال ما سبق يتضح لنا أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بمختلف أشكالها (أشخاص طبيعيين ومعنويين) تعتبر القطاع المهيمن على الاقتصاد الجزائري حيث قُدّر عددها إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 بـ 1 060 025 مقابل 264 مؤسسة عامة.

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدرجة الأولى في قطاع الخدمات بنسبة 53,03 % ، أمّا قطاع البناء فيحتل المرتبة الثالثة بنسبة 29,82 %، ثم قطاع الصناعات المصنعة بنسبة 15,58 %، وهي نسبة معتبرة وذلك نظرا للجهود المبذولة من قبل الدولة، إلا أنّها مازالت لم ترق للأهداف المسطرة للنهوض بقطاع الصناعة، ليأتي كلّ من قطاعي الزراعة والطاقة في المرتبة الأخيرة بنسبة 1,09 % و 0,48 % على التوالي<sup>1</sup>، حيث تعتبر هتئين النسبتين ضعيفتين جدا مقارنة بالموارد العديدة التي تزخر بها الجزائر كالأراضي الزراعية الخصبة، المناخ الملائم للزراعة، البترول، الغاز....

### 3- المؤسسات العامة:

تمثل المؤسسات العامة أقل نسبة في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن عددها في انخفاض مستمر فبعدما كان يقدر بـ 557 مؤسسة سنة 2013 إنتقل إلى 246 مؤسسة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017، ويعود ذلك إلى إعادة هيكلة العديد من المحافظ المالية الخاصة بالقطاع العام التجاري والتي ساهمت بشكل كبير في تقليص عدد هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p 12.

-III- حسب التمرکز الجغرافي والكثافة :

حسب التقسيم المكاني للمخطط الوطني لتهيئة الاقليم (SNAT) فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) تتركز بالدرجة الأولى في منطقة الشمال، ويقل العدد في المناطق الوسطى، وتحتل منطقة الجنوب المرتبة الأخيرة في ذلك، كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (2-7) : توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) حسب الموقع الجغرافي إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.**

المنطقة	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد السكان(2008)	الكثافة/1000ساكن
الشمال	415 242	69	21 075 874	20
المناطق الداخلية	129 767	22	9 765 202	13
الجنوب	50 801	9	3 238 954	16
المجموع	595 810	100	34 080 030	17

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p12-13.

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز في منطقة الشمال بنسبة تقدر ب 69 % ، حيث تقدر كثافتها مقارنة بعدد السكان ب 20 /1000 ساكن ، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها الموقع الاستراتيجي للمناطق الشمالية، التي تتميز بمناخ معتدل يشجع على الاستثمار، إضافة إلى توفرها على العديد من الموارد الطبيعية، إضافة إلى ارتفاع عدد السكان بها والذي يقدر بأكثر من مجموع عدد السكان في المناطق الداخلية والجنوب حيث يمثل نسبة 61.84% من المجموع الكلي للسكان في الجزائر.

تحتل المناطق الداخلية المرتبة الثانية فيما يتعلق بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) الناشطة بها والتي تقدر بنسبة 22 % ، حيث تمثل كثافتها 13/1000 ساكن.

رغم التحفيزات التي وضعتها الحكومة لتشجيع الاستثمار في الجنوب الجزائري الذي يزخر بثروات باطنية هائلة ويعتبر الاستثمار فيه ثروة حقيقية ، كتخفيض الضرائب، المكافآت... إلا أنّه ما زالت هذه المنطقة تعاني انخفاض محسوس في هذا النوع من المؤسسات، حيث لا تنشط بها سوى 9 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) وتتمثل كثافتها ب 16 /1000

ساكن، ويعود هذا الانخفاض إلى المناخ الحار التي تتميز به هذه المنطقة، والذي يصعب العمل فيه، والكثافة السكانية المنخفضة التي لا تتجاوز 9,5%.

### المطلب الثاني: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤشرات الاقتصاد الكلي، ومشاكلها:

إنّ الارتفاع الملحوظ في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر منذ سنة 2001 إلى يومنا هذا لا بد وأن يكون له تأثير فعال على مؤشرات الاقتصاد الكلي فيما يتعلق بالتشغيل ، تحسين الناتج الداخلي الخام، الرفع من القيمة المضافة، إلاّ أنّه ورغم النتائج الايجابية التي أسفرت عن تشجيع الجزائر لهذا النوع من المؤسسات إلاّ أنّها مازالت تعاني من العديد من القيود التي أصبحت تكبح من نشاطها واستمراريتها، حيث سنستعرض فيما يلي أهم المؤشرات الاقتصادية الكلية التي ساهمت هذه المؤسسات في تحسينها، وكذا المشاكل التي مازالت تعاني منها.

### الفرع الأول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل فعال في الرفع من المؤشرات الاقتصادية الكلية، حيث وصلت نسبة التشغيل بها إلى 2 601 958 عامل وذلك إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017<sup>1</sup>، كما أنّها رفعت من القيمة المضافة لتصل في سنة 2015 إلى 9237.87 مليار دينار، دون أن ننسى الدور الهام الذي تلعبه هذه المؤسسات في تعديل الميزان التجاري، من خلال مشاركتها في تشجيع الصادرات والتقليص من الواردات، وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر حسب نشریات المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 29، 30، و31.

### أولاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل.

- إنّ الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل ناتج عن عدة عوامل منها:<sup>2</sup>
- التدعيم المقدم من طرف الحكومات لهذا النوع من المؤسسات وخاصة فيما يتعلق بالتمويل والامتيازات المختلفة؛
  - الحماية التي توفرها الحكومة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى لا تتعثر؛
  - تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدامها للكثافة العمالية وليس الكثافة الرأسمالية؛

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p 14.

<sup>2</sup> علوي عمار، مرجع سابق ذكره، ص 61.

- تدخل الدولة من أجل تذليل الصعوبات التي تعترض هذه المؤسسات عن طريق التشريعات والقوانين وإنشاء هيئات خاصة لتنفيذ ومتابعة ذلك.

لقد ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 في تشغيل ما يعادل 2 601 958 عامل، حيث تمثل تلك التي ساهمت فيها المؤسسات العامة ب 23 679 عامل.

ارتفع حجم العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ب 4,58% مقارنة ما بين السداسي الأول من سنة 2016 ونفس السداسي الأول من سنة 2017، والجدول الموالي يوضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017:

### الجدول رقم (2-8): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل إلى غاية السداسي

من سنة 2017

نوع الم.ص.م	العدد	النسبة %	نسبة ارتفاع العمالة من 2015 إلى 2016 %
المؤسسات الخاصة			
الأجراء	1 517 990	58,34	5,52
المستخدمين	1 060 289	40,75	4,60
المجموع الجزئي	2 578 279	99,09	5,14
المؤسسات العامة			
المؤسسات العامة	23 679	0,91	33,67-
المجموع الكلي	2 601 958	100	4,58

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p14.

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة دور بارز في التشغيل حيث ساهمت إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 بامتصاص ما يعادل 99,09% من العمالة، بمعدل ارتفاع يقدر ب 5,14% مقارنة بالسداسي الأول من سنة 2016، عكس المؤسسات العامة التي لم تشغل في إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 سوى ما نسبته 0,91% حيث تشهد التشغيل انخفاض ملحوظ في هذا النوع من المؤسسات بمعدل 33,67% ، كما نلاحظ أنّ عدد الأجراء في المؤسسات الخاصة يفوق عدد أصحاب العمل بنسبة قليلة وذلك يعود إلى أنّ أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة هي مؤسسات مصغرة تعود ملكيتها لشخص واحد وتشغل من 1 إلى 10 عمال.



إنّ الرجوع إلى إحصائيات السنوات السابقة توضح جليا أنّ التشغيل في المؤسسات الخاصة في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى، وذلك يتوازى مع التطور المستمر في عدد لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، بينما تنخفض نسبة الارتفاع في القطاع العام من سنة لأخرى وذلك راجع إلى الانخفاض المستمر لهذا النوع من المؤسسات، من 390 مؤسسة سنة 2016 إلى 264 مؤسسة في السداسي الأول من سنة 2017

### ثانياً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام.

يعرف الناتج المحلي الإجمالي حسب نوع النشاط الاقتصادي بأنه مجموع القيم المضافة لكافة وحدات الإنتاج العاملة في فروع الإنتاج المختلفة في اقتصاد معين، مثل الزراعة والتعدين والصناعة، حيث تمثل القيمة المضافة لوحدة إنتاجية معينة الفرق بين قيمة إجمالي الإنتاج لهذه الوحدة وقيمة السلع الوسيطة المستهلكة في ذلك الإنتاج، ويشمل الناتج الداخلي الخام (PIB) على كلّ ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة، سواء باستخدام وسائل الإنتاج المملوكة للمواطنين أو للأجانب.

لقد أثبتت الحسابات الاقتصادية الوطنية الفصلية أنّه في الفصل الثاني من سنة 2017 حدث ارتفاع ملحوظ في الناتج المحلي الاجمالي بنسبة 1,5 % مقارنة بالفصل الثاني من سنة 2016، أمّا عن تطور الناتج المحلي الاجمالي خارج المحروقات فكان بنسبة 2,1 % في الفصل الثاني من سنة 2017، بينما كان يقدر ب 3,5 % في الفصل الثاني من سنة 2016 مقارنة بنفس الفصل من سنة 2015.

إن الارتفاع الملحوظ للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لا بد وأن يكون له تأثير فعال على الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، خاصة وأنّ الاقتصاد الجزائري أصبح يعتمد على هذا النوع من المؤسسات كثيرا في القطاعات خارج المحروقات، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-9): نسبة ارتفاع مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني الخام ما بين 2016 و 2017

الوحدة: %

الفصل الثاني 2017	الفصل الثاني 2016	القطاعات الكبرى
1,5	3,1	الناتج الداخلي الخام (PIB)
2,1	3,5	الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات
1,5	3,0	الناتج الداخلي الخام خارج الزراعة
1,8	2,6	الزراعة، الغابات، والصيد البحري
2,2 -	9,7	المحروقات
3,7	3,3	الصناعة
2,0	4,1	البناء
3,1	2,5	الخدمات التجارية
1,8	1,3 -	الخدمات الغير تجارية

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p37.

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أنه حدث انخفاض ملحوظ في الناتج الداخلي الخام ما بين الفصل ثاني من سنة 2016 و نفس الفصل من سنة 2017 ، فبعدها كانت نسبة ارتفاعه تقدر ب 3,1 % انخفضت إلى 1,5 % ، وذلك راجع إلى التذبذبات التي حدثت في مختلف قطاعات النشاط، والتي شهدت انخفاضا ملحوظا في مشاركة كل من قطاع الزراعة، المحروقات والبناء، مع تسجيل ارتفاع طفيف في نسبة مشاركة كل من قطاع الصناعة والخدمات التجارية وغير التجارية.

يمكن تفسير الانخفاض في الناتج الداخلي الخام بانخفاض كل من سعر برميل النفط وقيمة الدينار -الجزائري مقارنة باليورو والدولار ليسجل أدنى مستوياته مقابل ارتفاع نسبة التضخم وهو ما أثر سلبا على القطاع الخاص.

نتيجة لما سبق يمكن أن نستنتج أنه رغم الانخفاضات المحسوسة في نسبة مساهمة العديد من القطاعات في الناتج الداخلي الخام ما بين الفصل الأول من سنة 2016 ونفس الفصل من سنة 2017، إلا أن النسب تبقى موجبة ماعدا في قطاع المحروقات الذي شهد انخفاض بمعدل 2,2 %.

**ثالثا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة.**

تعتبر القيمة المضافة مؤشرا آخر للدلالة عن أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد، و هو ما يشير إليه الجدول الموالي الذي يوضح مدى مشاركة هذا النوع من المؤسسات سواء تلك التابعة للقطاع الخاص أو العام خارج المحروقات في القيمة المضافة من سنة 2012 إلى 2015.

**الجدول رقم(2-10): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج المحروقات في القيمة المضافة من سنة 2012 إلى سنة 2015.**

الوحدة : مليار دينار

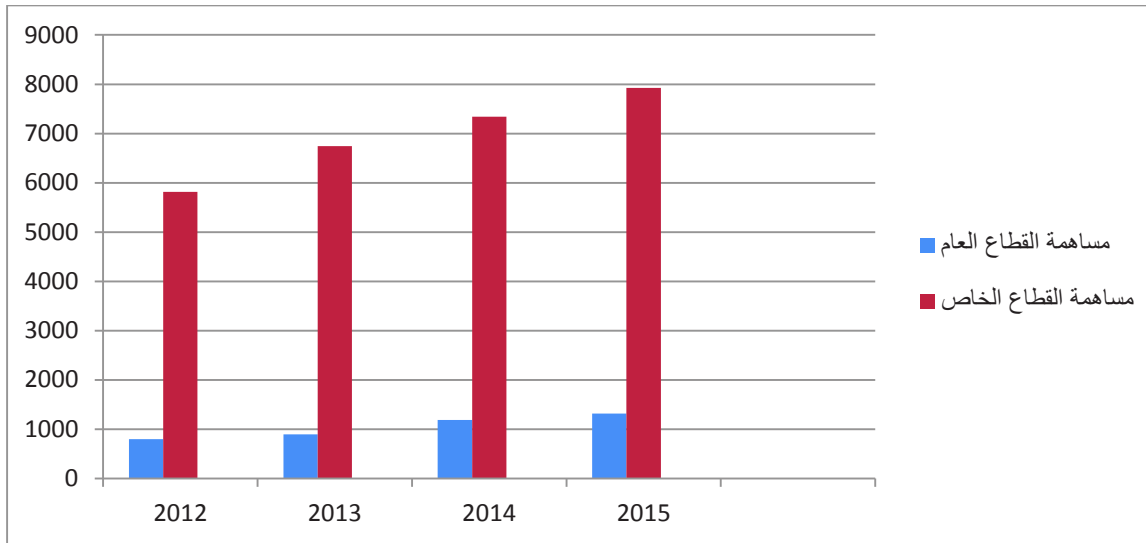
2015		2014		2013		2012		
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
14.22	1313.36	13.9	1187.93	11.7	893.24	12.01	793.38	مساهمة القطاع العام
85.78	7924.51	86.1	7338.65	88.2998	6741.19	87.99	5813.02	مساهمة القطاع الخاص
100	9237.87	100	8.527	100	7,634	100	6.606	المجموع

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2016 ; n°30, Mai 2017, p 42.

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أنّ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج المحروقات سواء تلك التابعة للقطاع الخاص أو العام في القيمة المضافة ترتفع من سنة لأخرى، وهو ما يعتبر مؤشرا إيجابيا للاقتصاد، ويثبت مدى اهتمام الجزائر بالقطاع خارج المحروقات الذي لطالما ارتكزت عليه في سنوات ماضية.

إنّ مساهمة المؤسسات التابعة للقطاع الخاص في القيمة المضافة تفوق بكثير مساهمة القطاع العام، حيث أنّها تفوق نسبة 85 %، أمّا القطاع العام فلا يساهم سوى ب أقل من 15% في القيمة المضافة ، وذلك نظرا للفرق بين عدد كلا النوعين من المؤسسات، والمدرج التكراري الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (2-6): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج المحروقات في القيمة المضافة من سنة 2012 إلى سنة 2015.



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (2-11).

من الملاحظ من خلال المدرج التكراري السابق مدى المساهمة الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص في تطور القيمة المضافة منذ 2012 إلى غاية 2015، كما يتضح أنّ حتى مساهمة القطاع العام ترتفع من سنة لأخرى إلا أنّها تعتبر محتشمة مقارنة بتلك الخاصة بالقطاع الخاص.

أمّا فيما يتعلق بقطاعات النشاط فحسب نشریات المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 30 فإن مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة تتركز أكثر في كلّ من قطاعي الزراعة والتجارة والتوزيع، حيث بلغت في قطاع الزراعة نسبة 99,086 سنة 2015، أمّا قطاع التجارة والتوزيع فقد بلغ فيه القطاع الخاص نسبة 94.12% في نفس السنة، وتأتي صناعة الجلود والأحذية في المرتبة الثالثة من اهتمامات القطاع الخاص حيث بلغت نسبة 89.93%، يليها قطاع الصناعات الشبه غذائية بنسبة 86.90%، ثم قطاع النقل والاتصال بنسبة 84.38%، ويليه قطاع العمران والأشغال العمومية بنسبة 81.78%، وتحتل المرتبتين الأخيرتين كلّ من قطاع الفنادق والمطاعم وقطاع خدمات للمؤسسات بنسبة 80.99%، و72.35% على التوالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2016 ; n°30, Mai 2017, p43.

إن مساهمة المؤسسات العامة في القيمة المضافة تعتبر ضئيلة مقارنة بالقطاع الخاص، حيث يساهم قطاع الخدمات للمؤسسات المرتبة الأولى في الرفع من القيمة المضافة للمؤسسات العامة بنسبة 27.65 % ، يليه قطاع الفنادق والمطاعم بنسبة 19 %، ثم قطاع العمران والأشغال العمومية بنسبة 18.21 % ، ثم قطاع النقل والاتصال بنسبة 15.61 % ، ويأتي قطاع الصناعات الشبه غذائية المرتبة الخامسة بنسبة 13.1039 % ، ليحتل قطاع الجلود والأحذية، وقطاع التجارة والتوزيع وقطاع الزراعة المراتب الأخيرة بنسبة 10.071 % ، 5.88 % ، 0.91 % على التوالي.<sup>1</sup>

### **الفرع الثاني: معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:**

إن مخاطر فشل المشاريع الصغيرة و المتوسطة تعتبر عالية نسبيا، فبالنظر إلى حالة الجزائر فقد قُدر عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي توقفت عن النشاط خلال السداسي الأول من سنة 2017 ما يعادل 9 941 مؤسسة، حيث 2 051 منها هي مؤسسات ذات الشخصية المعنوية و 7 890 تعتبر مؤسسات ذات الشخصية الطبيعية

إن عملية شطب المؤسسات و توقف نشاطها و خاصة في قطاعات معينة دون الأخرى يعود إلى العديد من العوائق التي تحول دون التطور السليم لهذا النوع من المؤسسات و التي يمكن تصنيفها إلى قسمين العوامل الداخلية و العوامل الخارجية.

### **أولاً: المعوقات الداخلية:**

و هي المعوقات التي تصدر من المؤسسة نفسها و التي تتمثل في:

1- نقص الرشادة في التسيير: نتيجة افتقار المسيرين للتفكير الديناميكي الذي يمكن من إحداث التغيير المناسب من حيث النوع و الوقت و المكان، في إطار ضوابط اقتصاد السوق و ضغوط المنافسة الغير المتكافئة مع غياب التكامل القطاعي الوطني، بالإضافة إلى التغييرات المتواصلة و المتذبذبة للمحيط الاجتماعي و الإداري و السياسي و المؤثرة على نشاط المؤسسة في جوانب عديدة منها:<sup>2</sup>

- نقص تكوين المسيرين وضعف خبرتهم و تأهيلهم؛

- صعوبة حصولهم على المعلومات الدقيقة؛

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2016 ; n°30, Mai 2017, p 43.

<sup>2</sup> بوحروود فتيحة، مرجع سابق ذكره، ص91.

- ضعف المبادرة والابتكار في مجال نشاط المؤسسة؛
- عدم الاهتمام بالمقولة من الباطن؛
- ضعف التأطير بشكل عام وغياب سياسة وطنية لتكوين المسيرين.

**2-** عدم العقلانية في التصرف و الاستخدام: حيث طغت التصرفات الخاطئة و الاستخدامات غير الرشيدة للطاقات البشرية و الإمكانيات المادية المتوفرة، و إن استخدمت أحيانا بشكل مقبول فهي بطرق و أساليب غير رشيدة و تكاليف جد مرتفعة، مما يؤثر على كمية، جودة و تكلفة الإنتاج.<sup>1</sup>

**3-** غياب ثقافة مؤسسية: تعاني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من غياب ثقافة مؤسسية فعالة تنص على ضرورة العمل من أجل المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة.

**4-** مشاكل الخلافات بين الشركاء: تكون في بعض الأحيان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضحية النزاعات الشخصية لأصحابها حول العديد من الأمور و الاختلافات فيما يتعلق بطريقة تسيير العمل مما يؤثر بشكل أو بآخر على المؤسسة و يمكن إجمال هذه السلوكيات فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ حب السيطرة و التفرد بالإدارة و النزعة المركزية؛

✓ اختلاف وجهات النظر حول المسائل المالية، الإنتاجية و التسويقية وغيرها؛

✓ الأنانية و حب الذات، وكذا الاتكالية و اللامبالاة.

**5-** سوء استعمال براءات الاختراع و الامتيازات: تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مشاكل طرح الاختراعات و الابتكارات الجديدة بعد أن يتم تطويرها في المختبرات سواء من حيث ما تتعرض له من تقليد من جانب مستثمرين آخرين و بالتالي زيادة احتمال منافسين جدد و بالتالي انخفاض الحصة السوقية، أو منح براءات الاختراع مع تغييرات خفيفة في الفكرة الأصلية و بالتالي تتلاشى فكرة الأفكار الجديدة لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلى جانب الافتقار للأموال الضرورية لنقل براءات الاختراع إلى مرحلة النجاح من الإنتاج إلى التوزيع، و يواجه صاحب براءة الاختراع صعوبة منع التعدي على حقوق هذه البراءة و يعود ذلك بشكل رئيسي إلى التكاليف الباهظة في النزاع

<sup>1</sup> بوحروود فتيحة، مرجع سابق ذكره، ص91.

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره، ص81.

وصعوبة إثبات الادعاء و الوقت الطويل، لذلك يكون من الأيسر على صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بيع براءة الاختراع للشركات الكبرى، كما أن بعض المشاريع القائمة على الامتيازات تعرضت إلى خسائر مالية فادحة و أخرى لم تحقق الربح المتوقع.<sup>1</sup>

6- مشاكل العمالة و ظروف تأمينها: تفتقر المؤسسات الصغيرة إلى الكوادر الفنية لأسباب كثيرة، أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع، وتفضيل العمالة الماهرة للعمل في المؤسسات الكبرى حيث الأجور الأعلى والمزايا الأفضل والفرص الأكبر للترقية.<sup>2</sup> لذا، يضطر صاحب المؤسسة الصغيرة إلى توظيف عمالة غير مهرة وتدريبهم أثناء العمل، غير أنه كثيراً ما يترك العامل وظيفته بمجرد إتقان العمل ويتجه للانضمام للمؤسسات الكبيرة للاستفادة من مزاياها. وعلى ذلك، فإن اضطرار المؤسسات الصغيرة إلى توظيف عمالة غير ماهرة باستمرار وتحمل مشاكل وأعباء تدريبهم، فضلا عن دفع أجور مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها في العمل، تشكل أسبابا من شأنها تخفيض الإنتاجية وجودة السلع والخدمات المقدّمة، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف.

إلى جانب نقص الكفاءات العلمية هناك مشكلة التأمينات الاجتماعية حيث تشترط هيئة التأمينات الاجتماعية على صاحب العمل التأمين على كافة العاملين بالمؤسسة أيّا كان عددهم، وقد يتقاعس أصحاب المؤسسات الصغيرة عن ذلك بسبب قصور الوعي وعدم إدراك مفهوم التأمينات الاجتماعية أو عدم الرغبة في تحمل أقساط التأمين أو لعدم استقرار العمالة وسرعة دورانها، كما قد يتلأأ بعضهم في سداد ما عليهم من مستحقات للتأمينات الاجتماعية إذا لم تتّوفر لديهم السيولة الكافية مما يعرّضهم إلى دفع غرامات وفوائد تأخير تضيف أعباءً جديدة عليهم.<sup>3</sup>

7- عدم تلائم نمط التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة: بقي نظام تسيير المؤسسات ص و م قديم لا يتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي

<sup>1</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره، ص 79.  
<sup>2</sup> فرحي محمد، صالح سلمي: "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص 734.  
<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 734.

8- الحديث الذي يستدعي استعمال نظام محاسبي معاصر، التركيز على الاهتمام بالموارد البشري كونه مصدر للقيمة في المؤسسة، امتلاك نظام تسويقي متطور.

9- مشاكل تدبير الآلات و الخامات: كثيرا ما تعتمد المؤسسات الصغيرة على آلات ومعدات قديمة مضى على تشغيلها وقت طويل نسبيا وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل حيث لا يتوفر للمؤسسة الصغيرة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة وقصور الموارد التمويلية. ويؤدي استمرار تشغيل معدات وآلات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم انتظام الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، وبالتالي ضعف القدرة التنافسية للمؤسسة الصغيرة مقارنة بالمشروعات الكبيرة التي تعتمد في إنتاجها على آلات حديثة متقدمة وتخضع لنظام كامل للصيانة والتشغيل<sup>1</sup>.

أضف إلى ذلك أن بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة يترددون في استخدام الآلات الحديثة لعدم الخبرة بها أو لارتفاع تكاليفها النسبية عن الآلات التقليدية المتعارف عليها، فضلا عن احتياجاتها لعمالة متخصصة ومدربة على تشغيل مثل هذه التقنيات الحديثة .

أما فيما يتعلق باستيراد هذه الآلات فغالبا ما يواجه المستثمر صعوبات تتمثل في عدم الدراية بقواعد الاستيراد وعدم معرفة الشركات المنتجة لها، بالإضافة إلى مشكلة تدبير النقد الأجنبي اللازم لذلك، خاصة في الدول التي تتبع نظام الرقابة على الصرف وفيما يتعلق بالخامات ومستلزمات التشغيل، فإن المؤسسة الصغيرة تواجه صعوبة في استيرادها -إذا لم تكن متوفرة في الأسواق المحلية- لنفس الأسباب السابق ذكرها.

10- مشكل التمويل: تعد مشكلة التمويل من أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة، حيث تظل مواردها الذاتية غير كافية للوفاء بمتطلبات الإنشاء والتأسيس أو عمليات التشغيل الجاري و الإحلال و التجديد.

تعتبر المؤسسات المالية المتمثلة في البنوك التجارية والبنوك المتخصصة- هي المصدر المعتاد للحصول على وسائل التمويل، إلا أن الوحدات الصغيرة لا يتييسر لها تدبير احتياجاتها من البنوك بسبب

<sup>1</sup> فرحي محمد، صالح سلمى، مرجع سابق ذكره، ص 734.



عدم امتلاكهم للضمان العيني الذي يتعين تقديمه مقابل القرض، بالإضافة إلى قصور الوعي المصرفي لدى صغار الصناع والتجار مما يجعلهم أكثر تردداً في التعامل مع البنوك<sup>1</sup>.

تتعرض مشكلة التمويل على معاملات المؤسسة الصغيرة، حيث قد يضطر الكثير منهم إلى الاقتراض من المضاربين أو الوسطاء غير النظاميين مع ما يحمل ذلك من ارتفاع في سعر الفائدة وزيادة أعباء التمويل. وقد يضطر إلى الشراء بالأجل من بعض التجار وبأسعار مرتفعة نسبياً واللجوء إلى الوسطاء في أسواق المواد الخام للحصول على احتياجاتهم بأسعار مغالى فيها، وكذا التعاقد من الباطن مع المنشآت الكبيرة لتوفير المدخلات وتسويق الإنتاج مقابل أجر محدد متفق عليه أو بسعر منخفض، مما يقلل من معدل ربحية النشاط مقارنة بالمعدل المناظر لو توافرت الموارد التمويلية للمؤسسة الصغيرة.

### ثانياً: المعوقات الخارجية:

بالإضافة إلى المعوقات الداخلية السابقة الذكر تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معوقات أخرى نابعة من محيطها الخارجي تتمثل أهمها في:

1- مشاكل السياسات و التوجهات الاقتصادية و السياسية: أولى مخطوطا وواضعو السياسات الاقتصادية للبلدان النامية اهتماما كبيرا للمؤسسات الكبيرة والقطاع العام، فأهملت بذلك أوضاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والقطاع الخاص ككل، ولم تكن هناك قوانين وتشريعات لصالحها، أو هيئات وتحفيزات لها، إلا مؤخرا مما أثر على ثقافة المجتمع الذي لم يستوعب إلى غاية اليوم التغيير الذي يطرا في الاقتصاد وتغير التوجه نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص تلك التي تنتمي إلى القطاع الخاص.<sup>2</sup>

إضافة إلى تعدد الجهات المختصة والأجهزة الحكومية التي تتولى الإشراف على هذه المؤسسات وما ينتج عن ذلك من تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض مما يسفر عنه صعوبة وتعقيد إجراءات الإنشاء<sup>3</sup> إضافة إلى عدم استقرار التشريعات و النصوص التي تنظم عمل المؤسسات و الاستثمارات الخاصة نتيجة ارتباطاتها باجتهادات ظرفية دون إخضاعها لاستراتيجية

<sup>1</sup> فرحي محمد، صالح سلمى، مرجع سابق ذكره، ص 734.

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره، ص 73.

<sup>3</sup> بن سديرة عمر، مرجع سابق ذكره، ص 137.

بعيدة المدى وواضحة المعالم لا تتغير بتغير الجهات المسؤولة على تنفيذها.<sup>1</sup>

2- القيود الحكومية و تأثير التضخم: تتمثل القيود الحكومية في تلك الإجراءات التي تفرضها الحكومات بغرض حماية الاقتصاد الوطني، ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- القيود على النقد الأجنبي: بغرض حماية قيمة العملة تلجأ الدولة إلى فرض قيود لتنظيم الطلب على العملات الأجنبية، من خلال تحديد حجم العرض منها، ونظرا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعامل في إطار نشاطها مع مؤسسات أجنبية فهي بحاجة إلى عملات أجنبية، قد تواجه صعوبة في الحصول عليها.

- قيود على التجارة الخارجية (صادرات/واردات): قد تفرض بعض القيود على الصادرات والواردات من بعض أنواع السلع، وهو ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبذل الكثير من الجهد والوقت والتكاليف للحصول على تراخيص استيراد وتصدير هذه الأنواع من السلع.

3- مشاكل النقل و البيئة التحتية و نقص الخدمات العامة: تتعرض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى مشكل نقل الخامات وتصريف المنتجات وإيصالها للأسواق بتكلفة مناسبة، حيث أنها لا تستطيع شراء وسائل النقل لضخامة مبلغها، هذا بالإضافة إلى مشكل العقار وتهيئة المحيط والمرافق العامة نظرا لتواجد أغلبية هذه المؤسسات في مناطق نائية وعلى أطراف المدن التي تفتقر إلى مصادر المياه الصالحة للشرب وقنوات الصرف والإمدادات الكهربائية والطرق المعبدة مما يضطر في أغلب الأحيان هذه المؤسسات إلى تهيئة هذه الخدمات بنفسها الأمر الذي يؤدي إلى تعسر حالتها المالية.

4- المشاكل الإدارية: تنسم الإدارة في البلدان النامية عموما وفي الجزائر بشكل خاص بصور سلبية كثيرة من شأنها أن تعيق عملية التنمية، كالإجراءات البيروقراطية وتعقيدها وطول المدة التي تعالج فيها القضايا الإدارية وكذا تعدد مراكز اتخاذ القرار بالإضافة إلى مظاهر الرشوة والمحسوبية وعدم الشفافية، وتظهر هذه العقبات الإدارية مع بداية إنشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في حصولها على العقار أو على رخصة الاستثمار ثم بعد اعتمادها و مزاولتها للنشاط تواجه تعقيدات إدارية مما يعطل سير مصالحها بشكل مقبول.

<sup>1</sup> قريشي محمد الصغير، مرجع سابق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup> بن سديرة عمر، مرجع سابق ذكره ص 137-138.

أضحى لا بد على المستثمر الجزائري تخطي 30 مرحلة قبل الحصول على الترخيص بإقامة مصنع، تضاف إليها فترة أخرى مرتبطة بإجراءات تكوين المؤسسة تمتد من 3 إلى 4 سنوات<sup>1</sup> كل هذا يجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة تتخبط في مشاكل غير مبررة لا تستطيع الصمود أمامها نتيجة ضعف مقدراتها المالية والتنظيمية مما يدفع الكثير منها إلى تغيير النشاط أو الانسحاب من العملية الاقتصادية.

5- المشاكل الضريبية والجمركية: تتعرض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لأعباء ضريبية ثقيلة سببها:<sup>2</sup>

- إن نسبة الضريبة هي نفسها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة مع استفادة هذه الأخيرة من ميزات اقتصاديات الحجم؛

- تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل الذاتي وهو محدود مع ضعف مقدراتها على الحصول على القروض بسبب الضمانات وهذا لا يحقق و فرات ضريبية لأنّ الفائدة تعتبر مصاريف لغايات الضريبة؛

- نقص خبرة أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأساليب التي تحقق و فرات ضريبية؛

- مشكلة صعوبة مسك دفاتر الحسابات المنظمة ممّا يدفع مصالح الضرائب إلى الاعتماد على التقدير الجزافي والذي عادة ما تكون مبالغ فيه أو يصعب على أصحاب المؤسسات إثبات عكس ذلك مما يعرض المشروع ككل إلى التوقف هروبا من الأعباء الضريبية؛

إضافة إلى أنّ المشكل الضريبي يعتبر من أهم أسباب تنامي الأنشطة الموازية والسوق السوداء، كما يشكل النظام الجمركي أحد العقبات أمام هذا النوع من المؤسسات وذلك نتيجة الإجراءات المتخذة من قبل إدارة الجمارك التي تسيّر وفق تشريع لا يُسهّل نشاط هذا القطاع و كذلك لبعده عن التطبيقات

<sup>1</sup> غدير أحمد سليمة ، مرجع سابق ذكره ، ص 7.

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني مرجع سابق ذكره، ص76.

والأعراف الدولية التي تتماشى وتكيف القوانين والآليات الجمركية، حيث أنّ قطاع الجمارك كثيرا ما يتميز بالبيريوقراطية وتعدد قنوات الرشوة.<sup>1</sup>

6- مشاكل الركود الاقتصادي و عدم القدرة على تحمل الخسائر: عندما تظهر بوادر الركود الاقتصادي فان كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتخذ قرار التوقف عن العمل ولو مؤقتا خوفا من تحقيق الخسائر في حالة استمرار الركود الذي يؤدي إلى إضعاف قدرة هذه المؤسسات على تحمل الخسائر و الاستمرارية في العمل لأنّ الاستمرارية تعتمد بشكل أساسي على المبيعات ممّا يؤدي إلى فشل العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعدم وجود احتياطات مالية كافية لمواجهة مثل هذا الوضع.

كما يصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحمل الخسارة نظرا لصغر حجم رأس مالها وإنتاجها، كما أن صغر حجمها يجعل من إمكانية التوزيع في المنتجات أمرا صعبا وبالتالي لا يتم تقسيم المخاطر، كما أن صغر الحجم في حد ذاته يعتبر مشكل أمام هذا النوع من المؤسسات للحصول على التمويل الكافي لمواجهة الأزمات.<sup>2</sup>

7- مشكل التمويل و الائتمان: تعتبر عملية التمويل و الائتمان من المشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف دول العالم و قد يعزى ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها:<sup>3</sup>

- أسلوب تعامل البنوك مع المؤسسات الصغيرة والذي يتمثل في ارتفاع سعر الفائدة على القرض إلى جانب قصر فترة الاسترداد، و تعدد إجراءات الحصول على القرض؛
- عدم توفر الوعي المصرفي أو الخبرة في ذلك لدى المؤسسات الصغيرة؛
- ضآلة حجم معاملات المؤسسات الصغيرة، وارتفاع درجة المخاطرة في إقرانها؛
- كما أن رأس المال الأجنبي لا يقبل الاستثمار في مجال الصناعات الصغيرة نتيجة لعدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه الصناعات وقلة رأس مالها.

<sup>1</sup> بريش السعيد، بلغرة عبد اللطيف: "اشكالية تمويل البنوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول و متطلبات الممول" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص324.

<sup>2</sup> رابح خوني، رقية حساني، مرجع سابق ذكره، ص78-79.

<sup>3</sup> قريشي محمد الصغير، مرجع سابق ذكره، ص 165-166.

انطلاقاً من ذلك عمدت الجزائر على سن القوانين والتشريعات التي تمنح التسهيلات المالية وإيجاد هيئات تعمل على تجاوز المشاكل المالية مثل صندوق ضمان القروض و رأس مال المخاطر البنكية، إلا أنّ واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يحظى بنفس الاهتمام من طرف البنوك والمؤسسات المالية نظراً لعدم توفر نظام معلومات دقيق يمكن من تقييم وضعيتها وقدراتها على السداد ممّا يجعل مستوى المخاطرة يبدو كبيراً، بالإضافة إلى ضعف الفعالية في النظام المصرفي نتيجة سيطرة البنوك العمومية على نسبة تفوق 90% من العمليات المالية والذي يتميز بجملة من العراقيل منها<sup>1</sup>:

- الإجراءات المعقدة و الطويلة و عدم الشفافية في منح القروض؛
- النقص الشديد في التمويل طويل الأجل؛
- تمركز قرارات منح الائتمان على المستوى المركزي وعدم تفويض ذلك في أغلب الحالات إلى الوكالات المحلية.

بالإضافة إلى ما سبق يتمثل مشكل غياب بدائل أخرى كمصادر للتمويل مثل السوق المالية التي لم تفعل منذ إنشائها سنة 1993 من بين أكثر متاعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مالياً.

**8- مشكل العقار:** يتمثل مشكل العقار في الجزائر في صعوبة الإجراءات الخاصة بالحصول عليه وعدم توفره، وكذا ارتفاع سعره، وحسب دراسة للبنك العالمي فان متوسط فترة انتظار المستثمر للحصول على العقار الصناعي في الجزائر تتراوح ما بين 3 و 5 سنوات وهي فترة طويلة جداً قد تضيع للمستثمرين فرص كبيرة للربح، و يتجلى مشكل العقار في الجزائر في:

- الأراضي: بالنسبة للأراضي فالمشكل يكمن في:
- القيود البيروقراطية التي لا زالت تفرض نفسها على مستوى الجماعات المحلية و الهيئات المشرفة على التسيير العقاري، -خضوع مسألة الأراضي لأكثر من وزارة كونها لا تتبع جهة ادارية واحدة؛

- طول مدة منح الأراضي، فالمدة المتوسطة تقارب السنتين؛
- الرفض الغير مبرر لطلبات الحصول على الأراضي؛
- خوض الوضعية القانونية في الكثير من الأراضي المتواجدة في المناطق الصناعية.

<sup>1</sup> قريشي محمد الصغير، مرجع سابق ذكره، ص 166.

- المناطق الصناعية: تعاني المناطق الصناعية من غياب سياسة خاصة بها، إذ دخلت في حالة تدهور، وتحولت بعض المناطق إلى تجمعات عمرانية تشكل خطرا بيئيا يندرج بعواقب وخيمة.

- سوق مواد البناء: إن عملية الحصول على مواد البناء يعتبر صعبا نظرا لخضوعه وارتباطه بعدة إجراءات معقدة، إلى جانب العجز الملاحظ في هذا السوق مما يؤدي بالمؤسسات إلى اللجوء إلى السوق الموازية التي تتميز بالارتفاع الفاحش في أسعار المواد وهو ما يرفع من تكلفة الإنتاج.

كما تتمثل أهم العراقيل فيما يتعلق بالعقار في عدم استقراره، و عدم تنظيم آليات الحصول عليه، كما عرف العقار في الجزائر توزيعا غير مدروس، إذ هناك العديد من الأراضي التي ما زالت بور أو استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع<sup>1</sup>، هذا بالإضافة إلى غياب الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد طرق و كفاءات و شروط التنازل على الأراضي وموضوع استخدامها، فحسب دراسة للوكالة الوطنية لهيئة الإقليم أسفرت عن أنه إلى غاية 2001 من بين 4211 قطعة أرض سلمت لتطوير المناطق الصناعية توجد 3233 قطعة غير مسوأة قانونيا أي ما نسبته 76,77%<sup>2</sup>.

**9- صعوبة الحصول على المعلومة:** إن المؤسسات ص و م تعاني من صعوبة الحصول على المعلومات التي تساعد على رسم سياستها الإنتاجية ومخططاتها التسويقية وذلك لنقص المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه والفرص الممكن استغلالها وهذا لعدم توفر مراكز مختصة في جمع و معالجة و توزيع المعلومة الاقتصادية<sup>3</sup>.

**10- انتشار القطاع غير الرسمي:** تعاني الجزائر كمثيلاتها من الدول من انتشار القطاع غير الرسمي الخاضع للأجهزة الحكومية، مما يسبب مشكلا فعليا في معرفة الواقع الاقتصادي الحقيقي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي دراسة قامت بها منظمة العمل الدولية وجدت أن نسبة العمالة في القطاع غير الرسمي في المدن الجزائرية وصلت إلى نسبة 68%<sup>4</sup>، ويمكن إرجاع سبب انتشار هذا القطاع إلى ما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> عماري جمعي، مرجع سابق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> غدير أحمد سليمة، مرجع سابق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 7.

<sup>4</sup> غدير أحمد سليمة، مرجع سابق ذكره، ص 8.

<sup>5</sup> غدير أحمد سليمة: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر (دراسة حالة الجنوب الشرقي ورقلة - الوادي-غرداية " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2016/2017، ص 24-25.

- انتشار بؤادر الفساد من رشوة، واستغلال النفوذ مما أدى إلى حدوث تشوهات كثيرة في الاقتصاد أهمها: تدني القدرة الشرائية، انتشار البطالة و الفقر، زيادة الدين الخارجي؛

- تنامي ظاهرة تقليد العلامات التجارية؛

- النمو الكبير لظاهرة تبييض الأموال؛

- انتشار ظاهرة التهرب والغش الضريبي.

**11-** غياب الفضاءات الوسيطة (البورصة): إن البورصة سواء أكانت مالية أم تجارية تشكل إحدى الأدوات الناجعة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها تمثل فضاء إعلاميا وتنشيطيا تشاوريا هاما، فوجود البورصة من شأنه العمل على: <sup>1</sup>

- إحصاء القدرات التقنية للمؤسسات من أجل تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية.

- نسج علاقات و تمفصل أحسن للجهاز الإنتاجي.

أما في الجزائر، فنلاحظ غياب هذا الدور، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى عدم فعالية هذه البورصة بسبب المشاكل التي يعيشها الاقتصاد الوطني بصفة عامة ومشاكل تتعلق بسيرورة البورصة بصفة خاصة.

**12-** العوامل الديمغرافية: أهم العوامل التي تؤثر على بيئة المؤسسة هي: النمو الديمغرافي،

شيخوخة السكان، عدد العائلات، التهجير الجغرافي للسكان، الدخل المتاح، المرأة في السوق، الإنتاج الداخلي الخام، فهما ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن الارتفاع الهائل في عدد السكان يؤدي إلى تخفيض معدل هذه المؤسسات مقارنة بعدد السكان والذي لم يتعدى في الجزائر إلى غاية سنة 2016 معدل 1000/25 ساكن بينما المعدل الدولي يقدر بـ 1000/45 ساكن، وهو ما يؤكد عدم التوازن بين وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتلك الناشطة في الدول المتقدمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بربيش السعيد، بلغرسة عبد اللطيف، مرجع سابق ذكره، ص324.  
<sup>2</sup> قحايرية أمال: "تأهيل المؤسسات المساهمة في النشاط الاقتصادي -العوامل المؤثرة على منافستها و حدود السياسات التنافسية المعتمدة-" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص 843.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة وواقعها في الجزائر بصفة خاصة، حيث أنها أصبحت من بين أهم وسائل تحقيق التنمية الاقتصادية في كل اقتصاديات العالم المتقدمة منها والنامية ويعود ذلك إلى العديد من الخصائص التي ميزت هذا النوع من المؤسسات عن غيرها وخاصة فيما يتعلق بقلّة رأسمالها وتكلفة إنتاجها، سهولة تسييرها، عدم تأثير إفلاسها على اقتصاد الدولة الناشطة بها ، هذه الخصائص وغيرها دفعت أغلبية الدول وإن لم نقل كلّها إلى تسخير كلّ الوسائل المادية والمعنوية للرفع من هذا القطاع وتنميته.

إنّ الجزائر وعلى غرار باقي دول العالم سعت خلال السنوات الأخيرة إلى تغيير سياستها التنموية حيث أدركت مدى محدودية النظام المتبع وسياسة الملكية العمومية لوسائل الإنتاج، فسمحت باستقلالية البنوك، وحرية الاستثمار المحلي والأجنبي الخاص وذلك من خلال إصدار العديد من القوانين والتشريعات التي من شأنها تهيئة المناخ المناسب لأفضل إنشاء ونمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها، ولقد كانت نتائج ذلك معتبرة إذ شهد هذا القطاع تطور سريع وملحوظ إلاّ أنّه يعتبر ضعيفا إذا ما قورن مع الأهداف المسطرة والنتائج المنتظرة من مختلف البرامج الحكومية.

لقد اعترضت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر العديد من العوائق التي قد تكون نابعة من محيطها الخارجي كالصعوبات الإدارية، مشاكل التمويل، العقار، والضرائب...، كما قد يكون مصدرها داخلي كقلة خبرة المسيرين، عدم كفاءة العمال، عدم كفاءة دراسات الجدوى للمشاريع، عدم استعمال طرق التسيير الحديثة وتطبيق مبادئ التسيير الأمثل للموارد البشرية، وإدارة الجودة والمعرفة التي أصبحت من بين أهم مقومات المؤسسات الناجحة ومصدرا لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في الدول المتقدمة.

ولأجل المساهمة في الرفع من كفاءة العمل في هذا النوع من المؤسسات سنحاول في الفصل الموالي دراسة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الغرب الجزائري وتأثير ذلك على الأداء، من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الإنتاجية، الناشطة في كلّ من ولايات عين تموشنت، وهران ، سيدي بلعباس، تلمسان، معسكر.



## الفصل الثالث:

إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة غرب الجزائر ودورها في  
تحسين الأداء.

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع والتي قسمناها إلى فصلين تطرقنا فيهم إلى كل ما يتعلق بالمعرفة وإدارتها وعلاقتها بالأداء، وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري، ولقد تم اختيار هذه المنطقة نظرا للأسباب التالية:

- الباحثة تقطن في ولاية عين تموشنت التي تنتمي إلى منطقة الغرب الجزائري، إضافة إلى موقعها الاستراتيجي حيث أنها محاطة بالعديد من الولايات: سيدي بلعباس، تلمسان، وهران.

- تزخر منطقة الغرب الجزائري مثلها مثل باقي الولايات الشمالية بالعديد من المميزات الجغرافية والثروات الطبيعية التي تعتبر محفزة للاستثمارات بصفة عامة والاستثمارات المصغرة والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

سوف نحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في الغرب الجزائري أخص الذين بعين الاعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط وإهمال تلك المصغرة (أقل من 10 عمال) نظرا لأن حجمها الصغير لا يسمح بدراسة مدى استعمال إدارة المعرفة بها، كما مست الدراسة أساسا المؤسسات الإنتاجية نظرا لإمكانية قياس الأداء بها من خلال ارتفاع حجم الإنتاجية ورضا الزبائن على المنتج...

بحكم أنّ إدارة المعرفة تبدأ من المسير قبل باقي المستويات الإدارية، سنكتفي في بحثنا هذا بتقسيم استثمارات الاستبيان على مسيري المؤسسات فقط، دون اللجوء إلى العمال، وسنحاول معرفة مدى استعمال إدارة المعرفة بكافة مكوناتها ( إدراك المعرفة، توليدها، خزنها، تطبيقها، نشرها) في هذا النوع من المؤسسات، وتأثير ذلك على الأداء العام اعتمادا على المحاور الأربعة عند كابلان- ونورتون المتمثلة في: رضا العاملين وتعلمهم، العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتطور وذلك نظرا لشموليته واحتوائه على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير إلى مستوى أداء المؤسسات.

ل للوصول إلى أهداف البحث قسمنا هذا الفصل كباقي الفصول النظرية السابقة إلى مبحثين حيث تطرقنا في الأول منهم إلى التعريف بالإطار المنهجي للدراسة بما في ذلك عينة الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، كما خصصنا المبحث الثاني لعرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها مع اختبار فرضيات الدراسة، وعرض النتائج والتوصيات.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

من المتفق عليه أنّ أيّ دراسة علمية تتطلب تحديد الإطار المنهجي لدراستها التطبيقية، حيث يعتبر هذا الإطار أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة، لأجل ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات التي تم الحصول عليها.

#### المطلب الأول: المنهج المتبع، وكيفية بناء الاستبيان.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وكذا العينة المأخوذة منه، إضافة إلى استعراضنا للأداة المستعملة في هذه الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، إلاّ أنّه قبل التطرق إلى ذلك إرتأينا أن نستعرض تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة الغرب الجزائري.

#### الفرع الأول: نظرة عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في غرب

الجزائر.

سنركز فيما يلي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) الناشطة في الشمال الغربي الجزائري، وذلك نظرا لما تتميز به منطقة الشمال من ارتفاع ملحوظ في حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) الناشطة بها، حيث أنّها تمثل نسبة 69.56 % من المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في الجزائر وذلك يعود إلى مناخها المعتدل، وتوفرها على موارد مادية معتبرة، إضافة إلى تركيز أغلبية السكان بها، إلاّ أنّه سنحاول في البداية التطرق إلى تعداد هذا النوع من المؤسسات في الولايات الغربية ككل.

#### أولاً: تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) الناشطة في الغرب الجزائري.

يوضح الجدول الموالي تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في كل ولاية من ولايات الغرب، وكذا نسبة كثافتها التي تمثل حاصل قسمة عدد المؤسسات على عدد سكان الولاية والنتائج مضروب في ألف كما هو موضح فيما يلي:

$$\text{معدل الكثافة} = (\text{عدد المؤسسات} / \text{عدد السكان}) * 1000$$

الجدول رقم (1-3): تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في الغرب الجزائري إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017.

الولاية	عدد المؤسسات إلى غاية السداسي الأول 2017	عدد السكان	معدل الكثافة
وهران	27 800	1 454 078	19
تلمسان	14 197	604 744	23
الشلف	13 294	1 002 088	13
عين الدفلى	9 690	766 013	13
سيدي بلعباس	9 971	949 135	11
تيارت	8 052	846 823	10
مستغانم	9 624	737118	13
معسكر	9 630	784 073	12
غليزان	7 896	371 239	21
عين تموشنت	6 392	726 180	9
سعيدة	3 718	330 641	11
النعامة	2 432	192891	13
تيسمسيلات	2 969	294476	10
البيضاء	3 125	228624	14
<b>المجموع</b>	<b>128 790</b>	<b>9288123</b>	<b>14</b>

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1<sup>er</sup> semestre 2017 ; n°31, Novembre 2017, p 43.

من الملاحظ من خلال الجدول السابق أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في غرب الجزائر تمثل ما نسبته 21,62% من المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنويين) في الجزائر، حيث يقدر معدل الكثافة بها ب 14 مؤسسة لكل 1000 ساكن بينما يمثل المعدل العام في الجزائر 25 مؤسسة لكل 1000 ساكن، وهو يعتبر معدل مرتفع نسبيا.

تمثل ولاية وهران أكثر المدن التي يتركز فيها هذا النوع من المؤسسات حيث تصل إلى 21,59 % من مجموع مؤسسات الغرب، إلا أنه وبحكم احتواء هذه الولاية على نسبة سكانية كبيرة فإن معدل الكثافة يقدر بها ب 19 مؤسسة لكل 1000 ساكن، بعكس ولاية تلمسان التي رغم أنها تحتل المرتبة الثانية بعد وهران في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بها ، إلا أنّ معدل الكثافة بها يعتبر أكبر، إذ يقدر ب 23 مؤسسة لكل 1000 ساكن، نظرا لانخفاض الكثافة السكانية بها مقارنة بولاية وهران، كما تحتل الشلف المرتبة الثالثة في تركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها والتي تمثل 10,32% من المجموع الكلي للمؤسسات في الغرب.

أما عن باقي ولايات الغرب، فتتركز فيها نسبة 57,07 % من المؤسسات حسب الترتيب التالي: الشلف في المرتبة الرابعة، تليها سيدي بلعباس، مستغانم، ثم عين الدفلى، معسكر، تيارت، غليزان، عين تموشنت، سعيدة، البيض، تسميلت، وتأتي ولاية النعامة في المرتبة الأخيرة، حيث تقدر معدلات الكثافة بها بدرجات متفاوتة تتراوح ما بين 8 مؤسسات لكل 1000 ساكن كما هو الحال في ولاية عين تموشنت إلى 1000/22 ساكن في ولاية تلمسان.

من خلال الترتيب السابق لولايات الغرب حسب عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بها يتضح لنا جليا أنه كلما انتقلنا إلى المناطق الداخلية كلما انخفض عدد المؤسسات كما هو الحال بالنسبة لولايات تيارت، سعيدة، تسميلت، النعامة والبيض وذلك راجع إلى تميز المناطق الداخلية في الجزائر بمناخ بارد نوعيا، إضافة إلى انخفاض معتبر في عدد السكان بها، حيث تميل الأغلبية إلى العيش في المناطق الساحلية.

### الفرع الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

سننتقل فيما يلي إلى المنهج الذي قمنا باتباعه في هذه الدراسة حول مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وكذا الوسائل التي تم استعمالها لجمع البيانات سواء في الجانب النظري من الدراسة أو التطبيقي.

## أولاً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو الطريقة العلمية المنظمة التي يستعملها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة، وهي الطريقة التي تسمح بالوصول إلى الحقيقة في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها والتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى.<sup>1</sup> تماشياً مع نوع الموضوع نرى أنّ المنهج الذي يناسب دراسة هذه الحالة هو المنهج الوصفي، حيث لا يقف هذا الأخير عند مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى محاولة التشخيص والتحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها وبيان نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها واستخلاص النتائج منها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>2</sup>

وتتمثل أهم الخطوات المتبعة في استخدام المنهج الوصفي فيما يلي:<sup>3</sup>

- الشعور بالمشكلة، وجمع بيانات تساعد على تحديدها، والتأكد من وجودها الحقيقي.
- تحديد ملامح وخصائص الظاهرة أو المشكلة والتعرف على الجوانب غير الواضحة منها لدراستها.
- وضع التساؤلات ثم الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة.
- تحديد متغيرات المشكلة وطبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات.
- تحديد نوع وطبيعة المعلومات المطلوبة.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم هذه العينة وأسلوب اختيارها.
- اختيار أساليب جمع البيانات أو إعدادها.

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني: "المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2013/2014 ص 115.

<sup>2</sup> أحمد إبراهيم خضر: "الملاحم العامة للمنهج الوصفي" مأخوذ من موقع الدكتور أحمد إبراهيم خضر <http://www.alukah.net/web/khedr/0/50216/#ixzz4BbAAgZzM> مطلع عليه يوم 2016/06/15 على الساعة 00:03، بدون صفحة

<sup>3</sup> أحمد إبراهيم خضر، مرجع سابق ذكره، بدون صفحة.

- وضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بعدم الغموض، وملاءمة الغرض من الدراسة، والقدرة على إبراز أوجه التشابه أو الاختلاف أو العلاقات ذات المغزى.

- تقنين أساليب جمع البيانات.

- القيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة ومميزة بشكل دقيق.

- وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة محددة.

استنادا إلى ما سبق عمدنا لاتباع المنهج الوصفي بغية منها لوصف وتحليل مدى استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتوقعة في غرب الجزائر ومدى مساهمتها في تحسين أداء هذه المؤسسات.

### ثانياً: حدود الدراسة.

تمثلت حدود الدراسة التطبيقية فتمثلت فيما يلي:

**الإطار المكاني:** نقصد هنا الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة والتي تمثلت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في الغرب الجزائري، حيث ركزنا في ذلك على الولايات التالية: عين تموشنت، سيدي بلعباس، وهران، تلمسان، معسكر، وذلك نظرا لصعوبة التنقل إلى كلّ الولايات الغربية.

**الإطار الزمني:** هو محدد من الفترة الممتدة من جويلية 2017 إلى غاية جانفي 2018 بحيث تغطي الدراسة فترة ستة أشهر، وذلك نظرا لصعوبة الوصول بسهولة إلى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا عزوفهم في الكثير من الأحيان على الإجابة على الاستبيان، أو الإجابة عليه في أحيان أخرى بطريقة غير صحيحة أو غير كاملة.

### ثالثاً: مصادر جمع البيانات

إنّ استخدام أيّ منهج علمي يستدعي الاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة للوصول إلى البيانات اللازمة، وقد تم في هذا العمل الاستعانة بجمع البيانات من خلال ما يلي

#### I- البيانات المكتبية:

وهي البيانات الأساسية التي تمثل الخلفية النظرية التي بُنيت عليها الدراسة، حيث تمّ الاعتماد على كلّ المراجع التي تتناول بشكل مباشر أو غير مباشر أحد المواضيع التالية أو أكثر:

- إدارة المعرفة.

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الأداء المؤسسي.

كما شملت هذه المراجع ما يلي:

- الكتب العلمية عربية كانت أم أجنبية؛

- البحوث والدراسات العلمية المحكمة المتعلقة بالمشاركات في الملتقيات الوطنية والدولية ،  
وتلك المنشورة في المجالات المحكمة؛

- أطروحات الدكتوراه؛

- مواقع الشبكة الالكترونية المحكمة.

## **II- البيانات الميدانية:**

استندنا في جمعنا للبيانات بالدرجة الأولى على وسيلة الاستمارة والتي تعتبر الأداة الأكثر استعمالا في البحوث العلمية، إضافة إلى المقابلة والملاحظة الميدانية كما يلي:

### **1- الاستمارة:**

وهي عبارة عن ذلك الدليل الذي يضم مجموعة من الأسئلة حول متغيرات البحث والطلب من المستجيبين (أفراد أو مؤسسات) الإجابة عليها<sup>1</sup> بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته، ويعود سبب اعتبار الاستمارة من أكثر الوسائل استعمالا في جمع البيانات نظرا لقلّة تكلفتها، سهولة الإجابة عليها من طرف المبحوث بكلّ حرية وموضوعية، سهولة إدخال هذه البيانات في الحاسوب الآلي للحصول على النتائج المطلوبة وتفسيرها<sup>2</sup>، تمكّن الباحث من جمع بيانات من عينة كبيرة في فترة زمنية قصيرة بحيث لا تفسح له المجال بالتدخل في إجابات المستجيبين.<sup>3</sup>

الإّا أنّ استعمال الاستمارة يستدعي توفر العديد من الشروط فيها كالتالي:<sup>4</sup>

- مرافقة الاستمارة بطلب موجه لمسيري المؤسسات للمشاركة في الدراسة؛

1 محفوظ جودة: " أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية" ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص94.

2 محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق ذكره ، ص118.

3 نبيل جمعة صالح النجار: " الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيق برنامج spss" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص11

4مباركي سمرة، مرجع سابق ذكره، ص184.



- تقسيم الاستثمارة إلى محاور أساسية وواضحة؛
  - تقديم إرشادات واضحة عن كيفية ملء الاستثمارة؛
  - وضع أسئلة واضحة وسهلة الفهم؛
  - تجنب طرح أكثر من سؤال في سؤال واحد؛
  - تفادي الأسئلة التي تقيد المجيب وتدفعه إلى إجابات معينة؛
  - استعمال عبارات سهلة القراءة والفهم تعتمد على نمط الإجابات الاختيارية.
- تبعاً لما سبق كان الهدف من الاستبيان الذي صمّمناه هو معرفة مدى إدراك واستعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر لإدارة المعرفة ومدى مساهمة ذلك في تحسين الأداء العام لها وذلك عن طريق:
- التعرف على مدى إدراك كل من العمال والمسيرين لمفهوم إدارة المعرفة، ومدى أهمية الاهتمام بها وتطبيقها في المؤسسة؛
  - التعرف على الاستراتيجيات المستعملة في هذه المؤسسات لتوليد المعرفة سواء من داخلها أو من البيئة التي تحيط بها؛
  - التعرف على مدى امتلاك المؤسسة للبنى التحتية والوسائل الضرورية التي تسمح بخزن المعارف والاحتفاظ بها لاستعمالها في المستقبل؛
  - التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في هذا النوع من المؤسسات بشكل فعال سواء من طرف المسؤولين أو من طرف العمال؛
  - التعرف على مدى مساهمة المؤسسة في دعم نظم نشر المعرفة وتوفير المحيط المناسب للعمل الجماعي؛
  - التعرف عن مدى الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء العام من جهة، وبين استعمال إدارة المعرفة ومختلف متغيرات الأداء العام من جهة أخرى؛

- التعرف على مدى مساهمة استعمال إدارة المعرفة في المؤسسة في تحسين الأداء من خلال التأثير في سلوك العاملين، وسلوك الزبائن والمتعاملين الاقتصاديين وكذا في تحقيق الربح والفوز بحصة سوقية متميزة.

## 2- المقابلة:

اضطررنا في العديد من الحالات إلى القيام بمقابلات شخصية مع مسيري المؤسسات حتى نتمكن من جهة من إقناعهم بضرورة الإجابة على الاستبيان وأنه لا يشكل أيّ خطورة على السر المهني لمؤسساتهم ، ومن جهة أخرى حتى نشرح بعض الأسئلة التي تعذر فهمها ونضمن بذلك الحصول على أكبر قدر ممكن من الإجابات الصحيحة التي تعكس الواقع الفعلي للتسيير في هذا النوع من المؤسسات.

## 3- الملاحظة:

إنّ تنقلنا إلى بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سمح لنا بالقيام بالعديد من الملاحظات التي تخدم البحث وخاصة فيما يتعلق بمسيري المؤسسات وطريقة تعاملهم مع أفراد المؤسسة من جهة، وطريقة تعاملهم مع الإجابة على أسئلة الاستبيان التي تعكس مدى تفهمهم وامتلاكهم لثقافة تنظيمية متطورة.

## الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في الغرب الجزائري ذات الطابع الانتاجي، والتي توفرت لدينا عناوينهم (الهاتف -الفاكس -البريد الالكتروني)، بالاعتماد على مرجع الكومباس الفهرس العام للاقتصاد الجزائري<sup>1</sup>، وكذا الموقع الالكتروني <http://www.pagesjaunes-dz.com> الذي يتضمن لائحة المؤسسات الجزائرية حسب قطاع النشاط.

نظرا لصعوبة إجراء دراسات تتضمن جميع أفراد المجتمع، وما في ذلك من صعوبات مادية وعملية كبيرة، ارتأينا اختيار عينة فقط من المجتمع حيث تعتبر العينة مجموعة جزئية من المجتمع مكونة من عدة أفراد أو عناصر تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا وصادقا، يتم اختيارها في ضوء معايير

<sup>1</sup>Kompass (Kompass International Neuenschwander) est une entreprise spécialisée en annuaires de sociétés entreprise à entreprise. Elle permet aux entreprises de trouver leurs clients et fournisseurs au moyen de ses outils informations, sur le site : <http://dz.kompass.com/> , visite le 25/09/2017 a 05 :00h

علمية ويتم إجراء الدراسة عليها بدلا من إجراء الدراسة على المجتمع ككل، وقد يتم اختيار العينة بشكل عشوائي أو غير عشوائي<sup>1</sup>

فيما يتعلق بدراستنا فقد تم اختيار عينة عشوائية غير احتمالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في بعض ولايات الشمال الغربي الجزائري المتمثلة في عين تموشنت، وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، معسكر وقمنا بتوزيع الاستمارة على مسيري المؤسسات فقط على النحو التالي:

- 16 استمارة موزعة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولاية عين تموشنت؛

- 08 استمارات موزعة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولاية وهران؛

- 05 استمارات موزعة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولاية سيدي بلعباس؛

- 04 استمارات موزعة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولاية تلمسان؛

- 07 استمارات موزعة على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في ولاية معسكر؛

### المطلب الثاني: أداة الدراسة ومعايير قياس الاستبانة

#### الفرع الأول: أداة الدراسة.

نظرا لطبيعة الدراسة المتمثلة في الدراسة الاستكشافية، والمنهج المتبع المتمثل في المنهج الوصفي، وكذا الإمكانيات المتاحة واعتمادا على موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها والبيانات المرغوب الحصول عليها عمدنا لاستعمال أداة الاستمارة والتي تضمنت في شكلها الأولي 57 سؤال حيث:

- 04 أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية عن مسير المؤسسة.

- 53 سؤال تم صياغة عبارات الإجابة عليه حسب تدرج سلم ليكرت الخماسي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بندر بن ظافر القرني ، مرجع سابق ذكره ، ص123.

<sup>2</sup>مقياس ليكرت هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، مستعملا فيه الاختبارات النفسية، استنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت، يستعمل في الاستبانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

أما عن محتوى الاستمارة فلقد تضمنت ما يلي:

**أولاً: مقدمة تعريفية:** ويتم فيها التعريف بعنوان البحث واسم الباحث وأهميته وكذلك تحفيز المستجيب على الإجابة من خلال الإشارة إلى أهمية إجابته بالتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

**ثانياً: القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية للمبحوثين، الذين يتمثلون في مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنّ التعرف على المسير يعتبر ضروريا فهو يعكس صورة المؤسسة التي يديرها، وشمل هذا القسم المتغيرات التالية:

1- **العمر:** اعتمدنا فيه على أربع متغيرات شملت فئات عمرية مختلفة تمثلت الفئة الأولى في أقل من 30 سنة، الفئة الثانية من 30 إلى 40 سنة، الفئة الثالثة من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة، والفئة الأخيرة خاصة بمن لديهم أكثر من 50 سنة.

2- **المؤهلات العلمية:** اعتمدنا فيها على خمس متغيرات متمثلة في مستويات تعليمية مختلفة، حيث اعطينا الرقم 1 للمستوى الثانوي، 2 لشهادة التكوين المهني، 3 لشهادة الليسانس، 4 لشهادة ماستر، و5 لشهادة ما بعد التدرج.

3- **عدد سنوات الأقدمية كمسير للمؤسسة:** وشملت عدة فئات، حيث أعطينا الرقم 1 لفئة أقل من سنتين، رقم 2 من سنتين إلى خمس سنوات، و رقم 3 من ستة سنوات إلى عشر سنوات، 10 سنوات فأكثر.

4- **حجم المؤسسة المسيرة:** واعتمدنا فيها على متغيرتين فقط وهما المؤسسات الصغيرة، والمؤسسات المتوسطة، بترقيم 1 للأولى و2 للثانية.

**ثالثاً: القسم الثاني:** خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع ، حيث وضعنا لمتغير إدارة المعرفة خمس متغيرات فرعية المتمثلة في: توليد، تنظيم، خزن، تطبيق ونشر المعرفة ، أما متغير الأداء فتم دراسته تبعا لأربع متغيرات متمثلة في رضا العمال وتعلمهم، العمليات الداخلية، الزبائن، ودرجة نمو وتطور المؤسسة،

حيث احتوى هذا القسم على 55 عبارة قسمت على محورين كان الأول منهم خاص بإدارة المعرفة، أما الثاني فتمحور حول الأداء.

تمت صياغة عبارات الإجابة وفق تدرج سلم ليكرت الخماسي، وقمنا بإعطاء الرقم 1 لاختيار غير موافق تماما، والرقم 2 لغير موافق، والرقم 3 لمحايد، 4 لموافق، و5 لموافق تماما، حيث تمثلت الأسئلة فيما يلي:

### I- المحور الأول: إدارة المعرفة.

أشتمل هذا المحور على 33 عبارة قُسمت على أربعة أبعاد كما يلي:

**البعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة:** وشمل أربع (13) عبارة توضح درجة موافقة المبحوثين حول مدى سعي المؤسسة وأفرادها على اكتساب المعارف من مصادر مختلفة خارجية وداخلية ومدى إمكانية تحويل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معارف ظاهرية أو مدى قدرتهم على ابتكار هذه المعارف داخليا أو شرائها من الخارج ، وتمثلت أسئلة هذا البعد فيما يلي:

- يرى أفراد المؤسسة أن نجاح مؤسستهم واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من الأفكار الخلاقة والإبداعات والمبادرات؛

- يدرك الأفراد مدى أهمية التكنولوجيات الحديثة كوسيلة هامة من وسائل إدارة المعرفة؛

- تدرك المؤسسة معارف وخبرات ومهارات كل فرد وتحاول استغلالها.

- يتم توليد المعرفة في مؤسستكم من خلال البحث عن توظيف الكفاءات؛

- يمتلك أفراد المؤسسة القدرة والقابلية على تحويل وترجمة ما يمتلكوه من خبرات وتجارب إلى

أداء لتحقيق مهمة محددة؛

- توجد دورات تكوين في المؤسسة تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم ومعارفهم الشخصية

وحياسة معارف جديدة؛

- يتم توليد المعرفة من خلال استئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مراكز البحث أو

الجامعات؛

- يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها

الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة؛

- يتم توليد المعرفة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى؛

- يتم توليد المعرفة من خلال آراء الزبائن والموردين؛

- يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن

طريق إدارة اجتماعات رسمية.

-

- يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات غير رسمية.
- يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدخال أنظمة المكافآت لتشجيع الإفصاح عن المعارف الضمنية.

**البعد الثاني: خزن المعرفة:** وشمل سبعة (7) عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على مدى ما تتضمنه مؤسساتهم من عمليات متعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في مخازن معدة لهذا الغرض وهل هناك وسائل تساعد على خزن هذه المعارف للرجوع إليها في المستقبل، وتمثلت عبارات هذا البعد فيما يلي:

- قبل تخزين المعلومات يتم فرزها وتنقيتها؛
- يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة ( ترميز المعرفة وتوثيقها)؛
- يتم تدريب الأفراد على طرق خزن المعرفة؛
- يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها من الاستخدام الغير مناسب أو السرقة؛

- يمكن الاستفادة من المعرفة المخزنة في جميع المستويات الإدارية؛
- تتم عملية خزن المعلومات والبيانات بالطريقة الورقية التقليدية؛
- تتم عملية خزن المعلومات والبيانات بالاعتماد على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة.

**البعد الثالث: نشر المعرفة:** ونقصد بها هنا مدى اهتمام المؤسسة بالعمليات التي يتم من خلالها نقل وتوزيع المعرفة بين الأشخاص أو المجموعات أو المؤسسات، والتي تدار من خلال مختلف وسائل الاتصال والتعاون، وتكوّن هذا البعد من ثمانية (8) أسئلة كالتالي:

- العلاقة بين الأفراد تسودها الثقة المتبادلة لدرجة تفضيلهم لأداء مهامهم بشكل جماعي؛
- تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة؛
- لدى المؤسسة كلّ الوسائل التي تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين ( ثقافة تنظيمية، نظام إداري مرن ... )؛

- تحفز المؤسسة عملية نشر ونقل المعارف بين عمالها؛
- يتم تبادل المهام بين العمال من أجل تبادل الخبرات؛

- يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق اللقاءات الغير رسمية فيما بينهم (التعامل الشخصي وجها لوجه)؛
- يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق الاجتماعات الرسمية؛
- يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف، الانترنت، الانترنت...).

**البعد الرابع: تطبيق المعرفة:** ونعني بها مدى قدرة المؤسسة على تحويل المعرفة إلى تنفيذ فعلي على أرض الواقع، وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطتها اليومية، حيث أشتمل هذا البعد على خمسة (5) عبارات ، وكانت الأسئلة كالتالي:

- تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها؛
- يتم تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية؛
- توجد في المؤسسة خطة إستراتيجية لتطبيق المعرفة؛
- تعقد المؤسسة ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد بتعلق بمهام كلّ عامل داخل كل مصلحة؛
- تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم.

### **ثانياً: المحور الثاني: الأداء**

احتوى هذا المحور على 20 عبارة توضح مدى موافقة المبحوثين على أنّ هناك تحسّن في الأداء باستعمال إدارة المعرفة بمؤسساتهم حيث تكوّن هذا المحور من خمسة أبعاد كالتالي:

**البعد الأول:** التأثير على رضا العمال وتعلمهم وشمل سبعة (07) عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على أنّ استعمال إدارة المعرفة ساهم بشكل واضح في كسب رضا العمال ورفع من درجة تعلمهم، وتمثلت عبارات هذا البعد فيما يلي:

- هناك انخفاض مستمر في شكاوى العمال؛
- لدى المؤسسة القدرة على تفهم وتلبية حاجات العمال النفسية، الاقتصادية والاجتماعية؛
- للعمال الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل ساعات إضافية إذا اقتضى الأمر ذلك؛
- هناك انخفاض مستمر في ترك العمال لمناصبهم؛
- هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العمال لسلوكيات وقواعد العمل؛
- تنشر في المؤسسة ثقافة تعزز عملية التعلم على جميع المستويات؛
- تقوم المؤسسة بتأهيل العمال لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.

**البعد الثاني:** التأثير على العمليات الداخلية وشمل أربعة (04) عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على أنّ استعمال إدارة المعرفة ساهم بشكل كبير في التقليل من التكاليف وتقديم منتجات أفضل، وكذا تشجيع روح الإبداع و الابتكار في المؤسسة، حيث تمت صياغة عبارات الإجابة وفق تدرج سلم ليكرت الخماسي، وتمثلت عباراته فيما يلي:

- هناك تزايد مستمر في إنتاجية العمال؛
- تسعى المؤسسة إلى تأمين فرصة للإبداع والابتكار؛
- تقوم المؤسسة بتحسين المنتجات وتقديم منتجات جديدة وبالتالي تحقيق قيمة مضافة عالية؛
- هناك تقليل مستمر للتكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل.

**البعد الثالث:** التأثير على الزبائن وشمل خمسة (05) عبارات توضح درجة موافقة المبحوثين على أنّ استعمال إدارة المعرفة أتاح لهم فرصة الوصول إلى زبائن جدد، وكسب رضاهم وضمن ولائهم، وتمثلت هذه العبارات فيما يلي:

- تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تلبي حاجات زبائننا؛
- تلبي المؤسسة حاجات زبائننا بسهولة وفي أقل وقت ممكن؛
- يحرص الزبائن على تقديم مقترحات جديدة لتطوير المنتجات؛
- هناك ارتفاع مستمر في رضا زبائنكم مقارنة بسنوات ماضية؛
- هناك ارتفاع مستمر في رضا زبائنكم مقارنة بمؤسسات منافسة.

**البعد الرابع:** التأثير على نمو وتطور المؤسسة وشمل أربع عبارات (04) توضح درجة موافقة المبحوثين على أنّ استعمال إدارة المعرفة أدى إلى ارتفاع الحصة السوقية وربحية المؤسسة سواء مقارنة مع نتائج سنوات ماضية أو مقارنة مع مؤسسات أخرى منافسة، وكانت الاسئلة كالتالي:

- هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية؛
- هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة؛
- هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية؛
- هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة.



وللإجابة على تساؤلات الدراسة للجزء التطبيقي طرحنا جملة من الفرضيات كالتالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر إدارة المعرفة بعناصرها الأربعة ( إكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) كمنهج حديث في تسييرها، وهنا تندرج أربع فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري إلى إكتساب المعرفة وتوليدها .

**الفرضية الفرعية الثانية:** تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بعملية خزن المعرفة .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري مبادئ إدارة المعرفة في تسييرها.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بنشر ونقل المعرفة بداخلها.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعناصرها الخمسة: إكتساب وتوليد لمعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة و تطبيق المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

وهنا تندرج أربع فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لإكتساب وتوليد المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لخزن المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05، حيث تتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى رضا العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية والعمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى رضا الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى النمو المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05، حيث تتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على مستوى رضا العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على مستوى العمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على مستوى رضا الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير دال إحصائياً لعمليات إدارة المعرفة على مستوى نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

حيث تتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لسن المسير.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للمؤهل العلمي للمسير.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لسنوات الخبرة الخاصة بمسير المؤسسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لمتغير حجم المؤسسة المسيرة.

**الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسين مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

حيث تتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسين مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لمتغير سن المسير.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للمؤهل العلمي للمسير.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لسنوات الخبرة الخاصة بمسير المؤسسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لمتغير حجم المؤسسة المسيرة.

### **الفرع الثاني: معايير قياس الاستبانة.**

#### **أولاً: صدق فقرات الاستبيان:**

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين وهما صدق المحكمين وصدق المقياس:

#### **I- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

الصدق هو أن يقيس الاختبار ما أعد لقياسه، والصدق الظاهري يقيس مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا من طرف مصممها بحيث يقوم بمراجعة الشكل الأولي للأداة وذلك للتأكد والوثوق من ضرورة الفقرات ودرجة وضوحها وكيفية الإجابة عنها.<sup>1</sup>

لقد قمنا بعرض الاستمارة في شكلها الأولي على الأستاذ المؤطر إضافة إلى مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال، الاقتصاد والإحصاء، من المركز الجامعي عين تموشنت، ومن جامعة سيدي بلعباس، والأغواط ومصر واللذين قاموا بإبداء آرائهم حول الاستبيان من خلال:

- الشكل العام للاستمارة وتنظيمها؛
- مدى مناسبة الفقرة مع المحور الذي تندرج تحته؛

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق ذكره، ص 121.

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية والعلمية لل فقرات؛
  - مدى ملائمة أسئلة الاستبيان مع الهدف من البحث والمتمثل في العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل ومستوى الأداء كمتغير تابع.
- بناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل العديد من العبارات وحذف البعض منها وإضافة البعض الأخر، وكانت أهم التعديلات ما يلي:

- 1- إعادة تنظيم الشكل العام للاستمارة حتى تكون قراءتها واضحة من طرف المبحوثين؛
  - 2- بعدما كان عدد الأسئلة 85 سؤال تم اختصارها إلى 55 سؤال حتى لا تُثقل على المبحوثين في الإجابة؛
  - 3- تم اعادة صياغة الاستمارة باللغة العربية والفرنسية حتى تكون مفهومة من طرف كل المستجوبين.
- حيث كان الشكل الأول للاستمارة كما هو موضح في الملحق رقم 01<sup>1</sup> ليصبح الشكل النهائي لها كما هو موضح في الملحق رقم 02<sup>2</sup>.

## II - صدق المقياس:

تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين وهما قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وقياس الصدق البنائي.

### 1. قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كلّ فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي، حيث ستعملنا في ذلك معامل الارتباط بيرسون pearson وهو اختبار لا معلي يهدف لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات النوعية.

<sup>1</sup> أنظر الصفحة رقم

<sup>2</sup> أنظر الصفحة رقم

### أ. الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول: اكتساب وتوليد المعرفة

يوضح الجدول رقم ( 2-3 ) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الأول الذي يتمثل في إدراك المعرفة والمعدل الكلي لفقراته، حيث يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 0,05 ، وبالتالي هناك علاقة ارتباط قوية بين فقرات هذا البعد المتمثل في إدراك المعرفة ومعامل البعد ككلّ.

#### الجدول رقم (2-3): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول (اكتساب وتوليد المعرفة)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
,116	,323	يرى أفراد المؤسسة أن نجاح مؤسستهم واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من الأفكار الخلاقة والإبداعات والمبادرات
,087	,350	يدرك العمال مدى أهمية التكنولوجيات الحديثة كوسيلة هامة من وسائل اكتساب المعرفة.
,006	,533**	تدرك المؤسسة معارف وخبرات ومهارات كل فرد وتحاول استغلالها
,069	,369	يتم توليد المعرفة في مؤسستكم من خلال البحث عن توظيف الكفاءات
,034	,425*	يملك أفراد المؤسسة القدرة والقابلية على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب إلى أداء لتحقيق مهمة محددة.
,003	,565**	توجد دورات تكوين في المؤسسة تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم و معارفهم الشخصية و حيازة معارف جديدة
,001	,636**	يتم توليد المعرفة من خلال استئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مراكز البحث أو الجامعات.
,005	,540**	يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة
,000	,694**	يتم توليد المعرفة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى.
,009	,512**	يتم توليد المعرفة من خلال آراء الزبائن والموردين
,000	,715**	يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات رسمية.
,069	,370	يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات غير رسمية.
,000	,672**	يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعارف الضمنية للأفراد داخل المؤسسة عن طريق نظام المكافآت

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أنّ هناك بعض الأسئلة الغير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ، أي أنّها لا تقيس ما أُعدت لقياسه والتي تتمثل في :

السؤال الأول: يرى أفراد المؤسسة أن نجاح مؤسستهم واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من الأفكار الخلاقة والإبداعات والمبادرات؛

السؤال الثاني: يدرك العمال مدى أهمية التكنولوجيات الحديثة كوسيلة هامة من وسائل اكتساب المعرفة؛

السؤال الرابع: يتم توليد المعرفة في مؤسستكم من خلال البحث عن توظيف الكفاءات؛

السؤال الثاني عشر: يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات غير رسمية؛

نظرا للنتائج السابقة الذكر نم حذف كلّ الأسئلة التي لم يتأكد فيها الاتساق الداخلي، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (3-3): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول (اكتساب وتوليد

#### المعرفة) بعد التصحيح

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
,006	,533**	تدرك المؤسسة معارف وخبرات ومهارات كل فرد وتحاول استغلالها
,034	,425*	يملك أفراد المؤسسة القدرة والقابلية على تحويل وترجمة ما يمتلكوه من خبرات وتجارب إلى أداء لتحقيق مهمة محددة.
,003	,565**	توجد دورات تكوين في المؤسسة تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم و معارفهم الشخصية و حيازة معارف جديدة
,001	,636**	يتم توليد المعرفة من خلال استئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مراكز البحث أو الجامعات.
,005	,540**	يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة
,000	,694**	يتم توليد المعرفة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى.
,009	,512**	يتم توليد المعرفة من خلال آراء الزبائن والموردين
,000	,715**	يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات رسمية.
,000	,672**	يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعارف الضمنية للأفراد داخل المؤسسة عن طريق نظام المكافآت

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة أصبحت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات البعد الأول الخاص بالمحور الأول والتمثل في اكتساب وتوليد المعرفة مع المعدل الكلي للبعد.

#### ب. الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول: خزن المعرفة.

يوضح الجدول رقم (3-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الأول الذي يتمثل في خزن المعرفة والمعدل الكلي لفقراته.

#### الجدول رقم (3-4): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول (خزن المعرفة)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
,000	,798**	قبل تخزين المعلومات يتم فرزها وتفتيتها
,000	,676**	يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة (ترميز المعرفة وتوثيقها)
,000	,774**	يتم تدريب الأفراد على طرق خزن المعرفة.
,000	,823**	يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها من الاستخدام الغير مناسب أو السرقة.
,000	,804**	يمكن الاستفادة من المعرفة المخزنة في جميع المستويات الإدارية.
,380	,183	تتم عملية خزن المعلومات والبيانات بالطريقة الورقية التقليدية.
,000	,784**	تتم عملية خزن المعلومات والبيانات بالاعتماد على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أنّ هناك سؤال غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 وهو السؤال السادس المتمثل فيما يلي: تتم عملية خزن المعلومات والبيانات بالطريقة الورقية التقليدية، وبعد حذف هذا السؤال من الاستبانة وإعادة حساب الاتساق الداخلي تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:



**الجدول رقم (3-5): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول (خزن المعرفة) بعد التصحيح**

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.798**	قبل تخزين المعلومات يتم فرزها وتنقيتها
.000	.676**	يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة (ترميز المعرفة وتوثيقها)
.000	.774**	يتم تدريب الأفراد على طرق خزن المعرفة.
.000	.823**	يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها من الاستخدام الغير مناسب أو السرقة
.000	.804**	يمكن الاستفادة من المعرفة المخزنة في جميع المستويات الإدارية.
.000	.784**	تتم عملية خزن المعلومات والبيانات بالاعتماد على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**المصدر:** تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أنّ كلّ الأسئلة أصبحت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0.01 ، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين فقرات البعد الثاني الخاص بالمحور الأول والتمثل في خزن المعرفة مع المعدل الكلي للبعد.

**ت. الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول: نشر المعرفة**

يوضح الجدول رقم (3-6) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الأول الذي يتمثل في تطبيق المعرفة والمعدل الكلي لفقراته.

## الجدول رقم (3-6): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول (نشر المعرفة)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
,005	,548**	العلاقة بين الأفراد تسودها الثقة المتبادلة لدرجة تفضيلهم لأداء مهامهم بشكل جماعي.
,000	,692**	تستخدم وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة
,000	,725**	لدى المؤسسة كلّ الوسائل التي تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين ( ثقافة تنظيمية، نظام إداري مرن ... )
,000	,702**	تحفز المؤسسة عملية نشر ونقل المعارف بين عمالها
,000	,700**	يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات والمعرفة.
,060	,382	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق اللقاءات الغير رسمية فيما بينهم (التعامل الشخصي وجها لوجه)
,092	,345	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق الاجتماعات الرسمية
,049	,397*	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف، الانترنت، الانترنت...)

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن هناك بعض الأسئلة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05، إلا أنّ البعض الآخر يعتبر غير دال إحصائيا، وتتمثل هذه الأسئلة في :

السؤال السادس: يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق اللقاءات الغير رسمية فيما بينهم (التعامل الشخصي وجها لوجه)

السؤال السابع: يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق الاجتماعات الرسمية.

بعد حذف الأسئلة السابقة الذكر من الاستبيان وإعادة حساب الاتساق الداخلي الخاص بالبعد الثالث من المحور الأول تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (7-3): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الأول (نشر المعرفة) بعد

## التصحيح

القيمة الاحصائية	نشر المعرفة	
.005	.548**	العلاقة بين الأفراد تسودها الثقة المتبادلة لدرجة تفضيلهم لأداء مهامهم بشكل جماعي.
.000	.692**	تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة)
.000	.725**	لدى المؤسسة كل الوسائل التي تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين ( ثقافة تنظيمية، نظام إداري مرن .
.000	.702**	تحفز المؤسسة عملية نشر ونقل المعارف بين عمالها
.000	.700**	يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات.
.049	.397*	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف،الانترنت، الانترنت...)

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0,05، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات البعد الثالث الخاص بالمحور الأول والمتمثل في نشر المعرفة مع المعدل الكلي للبعد.

ث. الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول: تطبيق المعرفة

يوضح الجدول رقم ( 8-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الأول الذي يتمثل في تطبيق المعرفة والمعدل الكلي لفقراته.

**الجدول رقم (3-8): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الأول (تطبيق المعرفة)**

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
,000	,740**	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها.
,000	,718**	يتم تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في
,000	,869**	توجد في المؤسسة خطة استراتيجية لتطبيق المعرفة.
,000	,757**	تعقد المؤسسة ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد بتعلق بمهام كل عامل داخل كل مصلحة
,000	,740**	تسهل المؤسسة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم.

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**المصدر:** تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أنّ كلّ الأسئلة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0,01، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين فقرات البعد الرابع الخاص بالمحور الأول والمتمثل في تطبيق المعرفة مع المعدل الكلي للبعد.

**ج. الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الثاني: رضا العمال**

يوضح الجدول رقم (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول من المحور الثاني الذي يتمثل في رضا العمال وتعلمهم والمعدل الكلي لفقراته.

**الجدول رقم (3-9): الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الثاني (رضا العمال)**

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.679**	هناك انخفاض مستمر في شكاوى العمال
.000	.730**	لدى المؤسسة القدرة على تفهم وتلبية حاجات العمال النفسية، الاقتصادية والاجتماعية.
.000	.656**	للعمال الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل ساعات إضافية إذا اقتضى الأمر ذلك
.024	.451*	هناك انخفاض مستمر في ترك العمال لمناصبهم.
.003	.562**	هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العمال لقواعد العمل .
.001	.616*	تنشر في المؤسسة ثقافة تعزز عملية التعلم على جميع المستويات
.001	.620**	تقوم المؤسسة بتأهيل العمال لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**المصدر:** تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ، ممّا يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات هذا البعد مع المجموع الكلي للبعد نفسه .

### ح. الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني:(العمليات الداخلية)

يوضح الجدول رقم ( 10-3 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني من المحور الثاني الذي يتمثل في العمليات الداخلية والمعدل الكلي لفقراته.

### الجدول رقم (10-3): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الثاني (العمليات الداخلية)

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.790**	هناك تزايد مستمر في إنتاجية العمال
.000	.785**	تسعى المؤسسة إلى تأمين فرصة للإبداع والابتكار.
.000	.711**	تقوم المؤسسة بتحسين المنتجات وتقديم منتجات جديدة وبالتالي تحقيق قيمة مضافة عالية
.003	.565*	هناك تقليل مستمر للتكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل.

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05،، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05 ، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين فقرات البعد الثاني الخاص بالمحور الثاني والمتمثل في العمليات الداخلية مع المعدل الكلي للبعد.

### خ. الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني:(الزبائن)

يوضح الجدول رقم( 11-3 ) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث من المحور الثاني الذي يتمثل في الزبائن والمعدل الكلي لفقراته.

**الجدول رقم (3-11): الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث من المحور الثاني (رضا الزبائن)**

القيمة الاحتمالية	الزبائن	
.000	.818**	تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تلبي حاجات زبائنها.
.000	.923**	تلبي المؤسسة حاجات زبائنها بسهولة وفي أقل وقت ممكن.
.000	.858**	يحرص الزبائن على تقديم مقترحات جديدة لتطوير المنتجات.
.000	.880**	هناك ارتفاع مستر في رضا زبائنكم مقارنة بسنوات ماضية
.000	.869**	هناك ارتفاع مستر في رضا زبائنكم مقارنة بمؤسسات أخرى

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**المصدر:** تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,05، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0,01، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين فقرات البعد الثالث الخاص بالمحور الثاني والمتمثل في رضا الزبائن مع المعدل الكلي للبعد.

**د. الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الثاني: (نمو وتطور المؤسسة)**

يوضح الجدول رقم (3-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع من المحور الثاني الذي يتمثل في نمو وتطور المؤسسة والمعدل الكلي لفقراته.

**الجدول رقم (3-12): الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع من المحور الثاني (نمو وتطور المؤسسة)**

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.848**	هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية
.000	.860**	هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة
.000	.836**	هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية
.000	.845**	هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**المصدر:** تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0.01، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين فقرات البعد الرابع الخاص بالمحور الثاني والمتمثل في نمو وتطور المؤسسة مع المعدل الكلي للبعد.

2. الصدق البنائي لأداة الدراسة: يقصد بالصدق البنائي لأداة الدراسة مدى قدرة أداة القياس على تقويم ظاهرة سلوكية معينة.<sup>1</sup>

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كلّ محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

#### أ. الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول:

يوضح الجدول رقم (3-13) معامل الارتباط بين كلّ بعد من أبعاد المحور الأول والمعدل الكلي للمحور.

#### الجدول رقم (3-13): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.873**	اكتساب وتوليد المعرفة
.000	.865**	خزن المعرفة
.000	.775**	نشر المعرفة
.000	.903**	تطبيق المعرفة

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0.05، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين أبعاد المحور الأول المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة والمعدل الكلي لمحور.

#### ب. الصدق البنائي لأبعاد المحور الثاني:

يوضح الجدول رقم (3-14) معامل الارتباط بين كلّ بعد من أبعاد المحور الثاني والمعدل الكلي للمحور.

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، مرجع سابق ذكره، ص121.

## الجدول رقم (3-14): الصدق البنائي لفقرات المحور الثاني.

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
.000	.822**	رضا العمال
.000	.769**	العمليات الداخلية
.000	.954**	الزبائن
.000	.909**	نمو وتطور المؤسسة

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن كلّ الأسئلة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، حيث قيمتها الاحتمالية أقل من 0.01 ، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المحور الثاني المتمثلة في رضا العمال، العمليات الداخلية، الزبائن، نمو وتطور المؤسسة والمعدل الكلي للمحور.

ت. الصدق البنائي بين كلّ محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

يوضح الجدول رقم ( 3-15 ) معامل الارتباط بين محاور الاستبانة والمعدل الكلي لفقراتها.

الجدول رقم (3-15): معامل الارتباط بين معدل كلّ محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

القيمة الإحصائية	معامل الارتباط	
.000	.847**	المحور الأول
.000	.903**	المحور الثاني

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.01، حيث أن القيمة الاحتمالية لكلّ محور اقل من 0.01 وهذا ما يوضح وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين محوري الاستبانة والمعدل الكلي لفقراتها.

من خلال حساب الاتساق الداخلي لكلّ بعد من أبعاد محاور الاستبانة، وبعد مختلف التعديلات التي مسّت الاستبانة والتي تمثلت في حذف العديد من الفقرات الغير دالة إحصائيا ، يمكن القول أنّ الاستبانة في شكلها النهائي أصبحت صادقة، وأنّ فقراتها أصبحت قابلة لأن تقيس ما وُجدت لقياسه.



III. ثبات الاستبانة:

يعتبر الثبات من الخصائص المهمة التي يجب توفرها في أداة القياس، فالأداة الثابتة هي التي تعطي نفس النتائج إذا ما تكرر تطبيقها على نفس الأفراد تحت نفس الظروف، والثبات هو جزء من الصدق.

سنقوم فيما يلي باختبار الثقة (test de fiabilité) من خلال طريقتين وهما طريقة معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية كما هو موضح فيما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة قمنا بتطبيق طريقة ألفا كرونباخ، بحيث عند حساب هذا الأخير لمجموعة من المتغيرات يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج، حيث يوضح الجدول الموالي معامل ثبات :

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	8

## Statistiques de total des éléments

Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	
,878	,585	19,528	25,3940	اكتساب وتوليد المعرفة
,867	,687	18,026	25,4138	خزن المعرفة
,874	,653	19,484	25,2809	نشر المعرفة
,872	,643	17,923	25,5509	تطبيق المعرفة
,862	,797	18,641	25,4081	رضا العمال
,864	,736	18,306	25,3309	العمليات الداخلية
,868	,711	16,091	25,2469	رضا الزبائن
,881	,615	16,642	25,5909	نمو المؤسسة

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي أكبر من 0.6 في كلّ محاور الدراسة، بحيث تتراوح ما بين 0.867 و 0.878 في كلّ الأبعاد الخاصة بالمحور الأول (اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة)، كما تتراوح في المحور الخاص بالأداء ما بين 0.862 و 0.881، وهذا ما يدل على أنّ هناك ثبات قوي في مقياس الدراسة.

## 2. طريقة التجزئة النصفية:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط جيتمان Guttman Coefficient حسب المعادلة التالية للتصحيح:

$$\text{Guttman Coefficient} = 2 [1 - (\text{VAR}_1 + \text{VAR}_2) / \text{VAR}] ]$$

حيث يعبر  $\text{VAR}_1$  عن تباين النصف الأول من أسئلة الاستبيان ، و  $\text{VAR}_2$  عن تباين النصف الثاني من أسئلة الاستبيان ، أما  $\text{VAR}$  فيعبر عن التباين الكلي لأسئلة الاستبيان.

استعملنا معامل ارتباط جيتمان وذلك نظرا لوجود فرق بين نتائج ألفا كرومباخ بين النصفين الأول والثاني، إضافة إلى الاختلاف في التباين بين المجموعتين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (3-17): نتائج اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	.908
		Nombre d'éléments	23 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	.930
		Nombre d'éléments	23 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	46
Corrélation entre les sous-échelles			.602
Coefficient de Spearman-Brown	de Longueur égale		.751
	Longueur inégale		.751
Coefficient de Guttman			.751

#### Statistiques d'échelle

	Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
Partie 1	83.9200	243.493	15.60427	23 <sup>a</sup>
Partie 2	82.9600	263.957	16.24674	23 <sup>b</sup>
Deux parties	166.8800	812.610	28.50632	46

المصدر: تبعا لمخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أنّ معامل ألفا كرومباخ للنصف الأول من أسئلة الإستبانة يساوي 0.908 وهو يختلف عن المعامل بالنسبة للمجموعة الثانية الذي يساوي 0.930، إضافة إلى أنّ تباين النصف الأول من أسئلة الإستبانة يساوي 243.493 وهو يختلف عن تباين النصف الثاني من أسئلة الإستبانة والذي يساوي 263.957 وهذا ما يفسر اختيارنا لمعدل جيتمان، فبعدما كان معدل الثبات يقدر ب 0.602 أصبح بعد التصحيح يقدر ب 0.751 وهو يعتبر متوسطا (يفوق 60 %) إذن يمكننا تأكيد ثبات الاستبانة، واستخدامها بكلّ طمأنينة في البحث.

### ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS V.23)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- 1- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- 2- حساب المتوسط الحسابي Mean لأجوبة أفراد العينة، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض الاستجابات عن كلّ عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية؛
- 3- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي؛
- 4- اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛
- 5- استعمال معامل ارتباط سبيرمان لقياس صدق الفقرات؛
- 6- استعمال معادلة جيتمان للتأكد من ثبات الاستبانة؛
- 7- اختبار t teste pour échantillon unique لمعرفة مدى استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- 8- استخدام معامل الارتباط لبيرسون لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء في المؤسسات محل الدراسة؛

9- تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير عملية إدارة المعرفة على مستوى الأداء العام

في المؤسسات محل الدراسة؛

10- استعمال اختبار anova a 1 facteur لمعرفة مدى وجود فروق في إجابات الأفراد حول كلّ

من إدارة المعرفة والأداء تعزى إلى المتغيرات الشخصية لمسيري المؤسسات محل الدراسة.

### المبحث الثاني: التحليل الاحصائي لمحاور الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل فقرات محاور الدراسة عن طريق تحليل الخصائص الشخصية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة باستعمال التكرارات والنسب المئوية، وكذا تحليل الإجابات على كلّ من محور إدارة المعرفة ومحور الأداء باستعمال مقاييس النزعة المركزية والتشتت لمعرفة مستوى اتفاق المبحوثين في إجاباتهم على كلّ سؤال من أسئلة الاستبانة.

كما سنقوم بتحليل فرضيات الدراسة باستعمال العديد من الاختبارات التي تتلاءم مع كلّ نوع من أنواع الفرضيات الموضوعية، وعرض مجمل النتائج المحصل عليها.

### المطلب الأول: المعالجة الإحصائية لفقرات الاستبانة

#### الفرع الأول: الخصائص الشخصية

تتلخص خصائص أفراد العينة المتكونة من 40 مسيرا في كلّ من السن، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة وحجم المؤسسة كما هو موضح فيما يلي:

**أولاً: متغير السن:** يتضح من خلال الجدول أدناه أنّ النسبة الأكبر من المسيرين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 42.5 %، تليها فئة المسيرين اللذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة والتي تمثل 32.5 % من مجموع العينة، أمّا فئة الشباب التي تقل أعمارهم عن 30 سنة فلا يمثلون سوى فئة قليلة تُمثل 05 %، بينما تعادل نسبة المسيرين اللذين يفوق سنهم 50 سنة 20% من مجموع العينة المدروسة.

## الجدول رقم(3 - 18): توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	02	05%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	42.5%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	13	32.5%
	من 50 سنة فأكثر	08	20%

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أنّ النسبة الأكبر من المسيرين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة بنسبة تراكمية تقدر ب 75% ، كما أنّ 20% منهم يفوق سنهم 50 سنة ، إذ يمكن اعتبار هذه النتيجة نتيجة منطقية، حيث يحتاج الوصول إلى إنشاء مؤسسة أو احتلال منصب إداري عالي فيها إلى سنوات من الخدمة أو الخبرة، لذلك نجد أنّ فئة المسيرين دون سن الثلاثين لا تمثل سوى 5% من مجموع العينة المدروسة (02 مسيرين فقط)

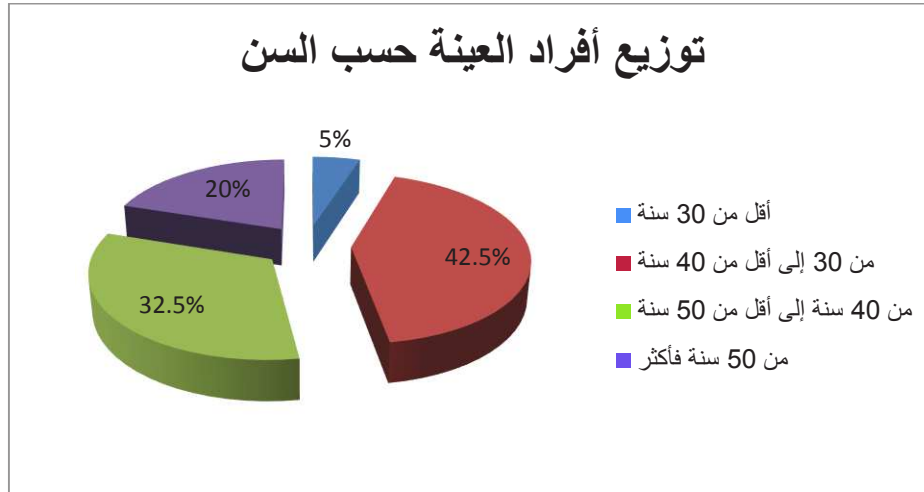
أمّا الشيء الثاني الذي يمكن أن نقف عنده من خلال النتائج السابقة الذكر هو أنّ ما يعادل 75% من المسيرين المستجوبين لا بد من أن يكون لديهم مستوى علمي جيد بحكم أنّ سنهم لا يتجاوز 50 سنة وبالتالي فهم يمتلكون معارف حديثة غير تلك التي يمتلكها الأجيال السابقة لهم، وخاصة وأنّ نظم التعليم الحديثة أدمجت في برامجها الإعلام الآلي منذ التعليم الابتدائي، إضافة إلى أنّ العديد من التخصصات الجامعية تتضمن في مقاييسها التعريف بمفاهيم مختلفة حول طرق التسيير الحديثة كالتسويق وإدارة الجودة وإدارة المعرفة وغيرها من المصطلحات التي أصبح نجاح المؤسسة مرتبها بها.

إنّ النتائج السابقة الذكر تعطينا قدرا كافيا من الطمأنينة حول الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين اللذين يتميزون بالنضج الفكري.

ولإعطاء المزيد من التوضيحات عن متغير سن المسيرين في المؤسسات المبحوثة نستعرض

الشكل الموالي:

## الشكل رقم (3 - 1) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



**المصدر :** من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (3- 18)

**ثانياً: متغير المؤهل العلمي:** يتضح من خلال الجدول أدناه أنّ المستوى التعليمي لعينة الدراسة يعتبر جيداً إذ تحتل نسبة المسيرين ذوي شهادة الليسانس ما يفوق نصف العينة (52.5%)، بينما تمثل نسبة 37.5% المسيرين ذوي شهادة الماستر وما بعد التدرج (30% ماستر و 7.5% ماجستير و/أو دكتوراه)، كما تتعدى نسبة المسيرين الحاملين لشهادة تكوين مهني

## الجدول رقم (3 - 19) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهلات العلمية	مستوى ثانوي	4	10%
	شهادة التكوين المهني	0	0%
	شهادة الليسانس	21	52.5%
	شهادة ماستر	12	30%
	شهادة ما بعد التدرج	3	7.5%

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS

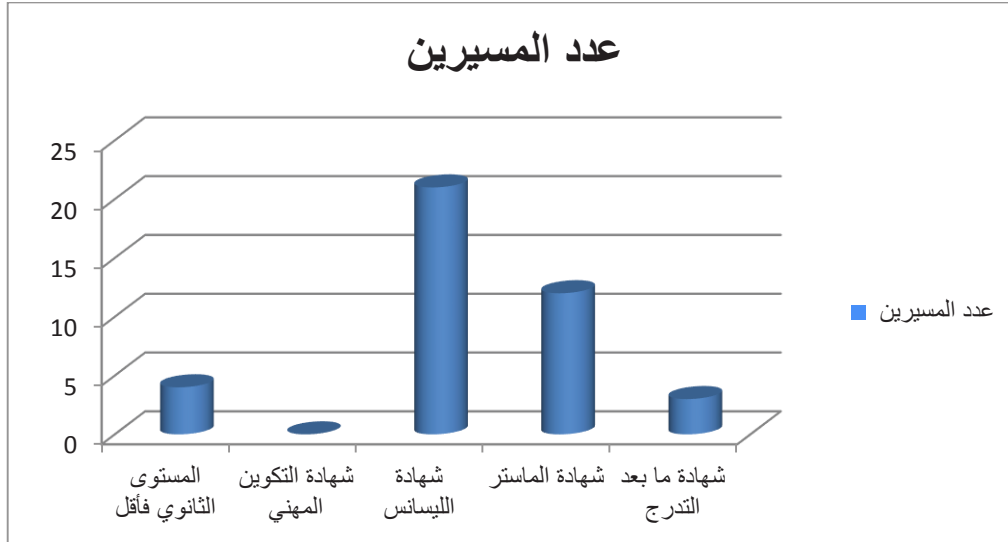
يتضح من خلال النتائج السابقة الذكر أنّ ما يعادل 82.5% من المسيرين هم من خريجي الجامعات والمدارس العليا، وهذا ما يدل على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تعتمد بشكل فعال على الكفاءات، إذ أنّ المعارف التي يمتلكها ذوو الشهادات الجامعية تختلف عن تلك التي يمتلكها ذوو المستوى الثانوي.

أصبح موضوع إدارة المعرفة موضوعاً حيويًا، أولت له الجزائر أهمية معتبرة من خلال دمجها في برامج التعليم العالي، حيث أصبح يُدرس كمقياس في العديد من التخصصات كتحسين إدارة

الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتخرج الطالب بمعارف حديثة حول هذا المصطلح الجديد ويدرك مدى أهميته في تحقيق مردودية المؤسسة وبالتالي يحاول تطبيقه في المؤسسة التي يسيرها مستقبلا.

لتوضيح أكثر لتقسيم عينة الدراسة حسب المستوى العلمي نستعرض التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (3- 19).

**ثالثا: متغير سنوات الخبرة:** يشير الجدول أدناه إلى أنّ فئة المسيرين الذين لديهم خبرة في العمل تتراوح من 05 إلى أقل من 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر حيث تقدر ب 30 %، تليها فئة المسيرين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة تعادل 27.5 % ، بينما تقدر نسبة المسيرين الذين لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من 5 سنوات ب 22.5 %، ولا يمثل المسيرين الذين لديهم خبرة تفوق 15 سنة سوى أقل من ربع عينة الدراسة (20 %).

الجدول رقم(3- 20) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الأقدمية	من سنتين إلى أقل من 5 سنوات	9	22.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	30%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11	27,5%
	أكثر من 15 سنة	8	20%

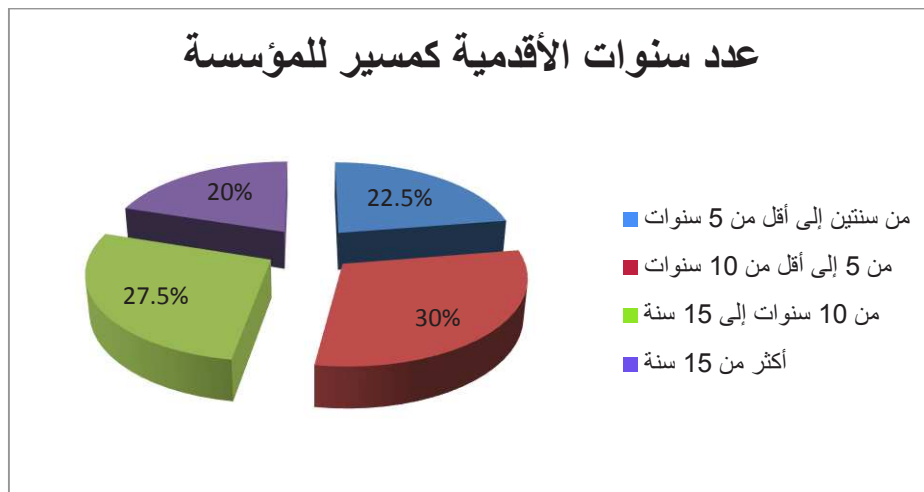
**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS

إنّ النسب السابقة الذكر تتناسب مع معطيات الجدول رقم (3- 18) حول متغير السن ، حيث أنّ أغلب المسيرين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 50 سنة وهو ما يفسر أنّ الأغلبية منهم لديه خبرة لا تتعدى 15 سنة ولا تقل عن سنتين بنسبة تراكمية تقدر ب 80 %.

تشير النتائج السابقة الذكر أنّ مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا يمتلكون خبرة كبيرة في المنصب الذي يشغلونه إلا أنّ ذلك لا يشكل عائقا بالنسبة لموضوع دراستنا وذلك نظرا لأنّ أغلب المسيرين يعتبرون من خريجي الجامعات وهذا ما يجعلهم قادرين على استيعاب والتأقلم مع التغيرات الحديثة في التسيير ومبادئه، وأسس الإدارة الفعالة.

فيما يلي تمثيل النسب المتعلقة بسنوات خبرة المسيرين:

الشكل رقم (3- 3): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى معطيات الجدول رقم (3-20)

**رابعاً: متغير حجم المؤسسة:** يتضمن الاستبيان نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بعد حساب التكرارات والنسب المئوية لهذا المتغير باستعمال برنامج spss تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3- 21) : توزيع أفراد العينة حسب حجم المؤسسة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
حجم المؤسسة	مؤسسة صغيرة	25	62.5 %
	مؤسسة متوسطة	15	37.5 %

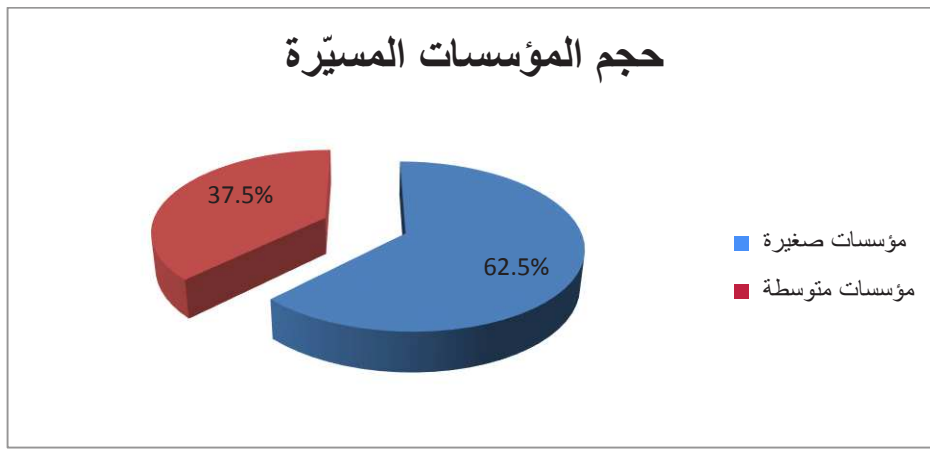
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج SPSS



من الملاحظ من خلال الجدول أنه يغلب على العينة المدروسة المؤسسات الصغيرة والتي فاقت النصف بنسبة 62.5 % ، أما تلك المتوسطة فتقدر نسبتها ب 37.5 % ، وهو ما يعتبر منطقياً بالرجوع إلى الاقتصاد الجزائري الذي تحتل فيه المؤسسات المصغرة النسبة الأكبر من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 97.7 % ، بينما تمثل تلك الصغيرة نسبة 2 % ، أما المؤسسات المتوسطة فلا تمثل سوى 0.30 % من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>1</sup>

فيما يلي توضيح أكبر لتوزيع العينة المدروسة حسب حجم المؤسسة المسيّرة من خلال الرسم البياني:

الشكل رقم (3-4): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب حجمها.



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى معطيات الجدول رقم (3- 21)

#### الفرع الثاني: التحليل الوصفي للمتغيرات:

يوضح الجدول الموالي المتوسط المرجح لإجابات المستجوبين على كلّ أسئلة محاور الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تم تقييم الإجابات حسب مقياس ليكرت كالتالي:

1 : غير موافق تماماً ، 2 : غير موافق ، 3 : محايد ، 4 : موافق ، 5 : موافق تماماً

واعتمدنا في ذلك على المقياس التالي لحساب المتوسط المرجح:

من 1 إلى 1.80 : ضعيف جداً، من 1.81 إلى 2.60 : ضعيف، من 2.61 إلى 3.40 : متوسط ، من 3.41

إلى 4.20 : مرتفع ، من 4.21 إلى 5.00 : مرتفع جداً

والنتائج تتوضح من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1<sup>er</sup> semestre 2017 ; n°31, Novembre 2017, p9.

## الجدول رقم (3-22): المتوسط المرجح لإجابات العينة المدروسة.

المحور الأول: إدارة المعرفة								عبارات البعد الأول: اكتساب وتوليد المعرفة
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
قوي	1.257	3.60	7	23	1	3	6	تدرك المؤسسة معارف و خبرات ومهارات كل فرد وتحاول استغلالها
			17.5	57.5	7.5	2.5	15	
قوي	0.847	4.00	8	28	2	0	2	يملك أفراد المؤسسة القدرة والقابلية على تحويل وترجمة ما يمتلكوه من خبرات وتجارب إلى أداء لتحقيق مهمة محددة.
			20	70	5	0	5	
قوي	1.281	3.50	9	16	5	6	4	توجد دورات تكوين في المؤسسة تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم و معارفهم الشخصية و حيازة معارف جديدة
			22.5	40	12.5	15	10	
قوي	1.432	3.53	10	19	0	4	7	يتم توليد المعرفة من خلال استئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مراكز البحث أو الجامعات.
			25	47.5	0	10	17.5	
متوسط	1.442	3.15	6	16	6	2	10	يتم توليد المعرفة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى.
			15	40	15	5	25	
قوي	1.338	3.83	15	15	3	2	5	يتم توليد المعرفة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى.
			37.5	37.5	7.5	5	12.5	
قوي	1.406	3.85	16	16	0	2	6	يتم توليد المعرفة من خلال آراء الزبائن والموردين
			40	40	0	5	15	
قوي	1.413	3.45	10	15	5	3	7	يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات رسمية
			25	37.5	12.5	7.5	17.5	
قوي	1.338	3.58	11	15	5	4	5	يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية للأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدخال أنظمة المكافآت
			27.5	37.5	12.5	10	12.5	
قوي	0.674	3.6865						مجموع البعد الأول :

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات البعد الثاني: تخزين المعرفة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
قوي	1.079	3.63	6	21	9	0	4	قليل تخزين المعلومات يتم فرزها وتنقيتها
			15	52.5	22.5	0	10	
قوي	1.259	3.58	8	19	7	0	6	يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة ( ترميز المعرفة وتوثيقها)
			20	47.5	17.5	0	15	
متوسط	1.109	3.28	1	22	10	1	6	يتم تدريب الأفراد على طرق تخزين المعرفة.
			2.5	55	25	2.5	15	
قوي	1.081	3.60	5	23	7	1	4	يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها من الاستخدام الغير مناسب أو السرقة
			12.5	57.5	17.5	2.5	10	
متوسط	1.252	3.35	3	25	1	5	6	يمكن الاستفادة من المعرفة المخزنة في جميع المستويات الإدارية.
			7.5	62.5	2.5	12.5	15	
قوي جدا	1.050	4.23	19	17	0	2	2	تتم عملية تخزين المعلومات والبيانات بالاعتماد على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة
			47.5	42.5	0	5	5	
قوي	0.816	3.6179						مجموع البعد الثاني:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات البعد الثالث: نشر المعرفة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
قوي	1.037	3.95	12	21	1	5	1	العلاقة بين الأفراد تسودها الثقة المتبادلة لدرجة تفضيلهم لأداء مهامهم بشكل جماعي.
			30	52.5	2.5	12.5	2.5	
قوي	1.050	4.03	15	17	3	4	1	تستخدم تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة
			37.5	42.5	7.5	10	2.5	
قوي	1.051	3.65	10	13	10	7	0	لدى المؤسسة كل الوسائل التي تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين ( ثقافة تنظيمية، نظام إداري مرن ... )
			25	32.5	25	17.5	0	
قوي	1.109	3.73	9	20	4	5	2	تحفز المؤسسة عملية نشر ونقل المعارف بين عمالها.
			22.5	50	10	12.5	5	
قوي	0.810	3.90	7	26	3	4	0	يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات
			17.5	65	7.5	10	0	
قوي	0.997	4.08	14	20	3	1	2	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف،الانترنت، الانترنت...)
			35	50	7.5	2.5	5	
قوي	0.628	3.83						مجموع البعد الثالث:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات البعد الرابع : تطبيق المعرفة
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
متوسط	1.170	3.38	2	25	5	2	6	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها
			5	62.5	12.5	5	15	
قوي	0.920	3.78	5	27	4	2	2	يتم تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية
			12.5	67.5	10	5	5	
متوسط	1.104	3.25	3	16	14	2	5	توجد في المؤسسة خطة إستراتيجية لتطبيق المعرفة..
			7.5	40	35	5	12.5	
متوسط	1.291	2.98	3	15	8	6	8	تعقد المؤسسة ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد بتعلق بمهام كل عامل داخل كل مصلحة.
			7.5	37.5	20	15	20	
قوي	1.006	3.75	5	28	2	2	3	تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم.
			12.5	70	5	5	7.5	
قوي	0.875	3.425	مجموع البعد الرابع:					
قوي	0.837	3.73	المتوسط العام لإدارة المعرفة					

المحور الثاني: الأداء العام								
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات البعد الأول: رضا العاملين
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
قوي	1.152	3.43	6	18	5	9	2	هناك انخفاض مستمر في شكاوى العمال.
			15	45	12.5	22.5	5	
قوي	0.874	3.83	6	26	4	3	1	لدى المؤسسة القدرة على تفهم وتلبية حاجات العمال النفسية، الاقتصادية والاجتماعية.
			15	65	10	7.5	2.5	
قوي	1.050	3.78	7	25	3	2	3	للعمال الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل ساعات إضافية إذا اقتضى الأمر ذلك.
			17.5	62.5	7.5	5	7.5	
متوسط	1.079	3.38	3	21	7	6	3	هناك انخفاض مستمر في ترك العمال لمناصبهم..
			7.5	52.5	17.5	15	7.5	
قوي	1.013	3.50	4	22	5	8	1	هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العمال لقواعد العمل
			10	55	12.5	20	2.5	
قوي	0.955	3.90	9	24	2	4	1	تنشر في المؤسسة ثقافة تعزز عملية التعلم على جميع المستويات.
			22.5	60	5	10	2.5	
قوي	0.829	3.92	7	25	5	2	1	تقوم المؤسسة بتأهيل العمال لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية.
			17.5	62.5	12.5	5	2.5	
قوي	<b>0.816</b>	<b>3.50</b>						مجموع البعد الأول:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات البعد الثاني: العمليات الداخلية
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
قوي	1.075	3.60	5	24	3	6	2	هناك تزايد مستمر في إنتاجية العمال.
			12.5	60	7.5	15	5	
قوي	1.018	3.70	5	26	4	2	3	تسعى المؤسسة إلى تأمين فرصة للإبداع والابتكار.
			12.5	65	10	5	7.5	
قوي	0.853	3.88	7	25	5	2	1	تقوم المؤسسة بتحسين المنتجات وتقديم منتجات جديدة وبالتالي تحقيق قيمة مضافة عالية.
			17.5	62.5	12.5	5	2.5	
قوي	1.022	3.61	6	22	7	3	2	هناك تقليل مستمر للتكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل.
			15	55	17.5	7.5	5	
قوي	<b>0.864</b>	<b>3.85</b>	<b>مجموع البعد الثاني:</b>					
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات البعد الثالث: الزبائن.
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	1.025	4.03	14	19	2	4	1	تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تلبي حاجات زبائننا.
			35	47.5	5	10	2.5	
مرتفع	1.159	3.80	13	15	4	7	1	تلبي المؤسسة حاجات زبائننا بسهولة وفي أقل وقت ممكن.
			32.5	37.5	10	17.5	2.5	
مرتفع	1.289	3.68	13	14	2	9	2	يحرص الزبائن على تقديم مقترحات جديدة لتطوير المنتجات.
			32.5	35	5	22.5	5	
مرتفع	1.344	3.70	14	13	4	5	4	هناك ارتفاع مستمر في رضا زبائنكم مقارنة بسنوات ماضية.
			35	32.5	10	12.5	10	
مرتفع	1.235	3.70	13	12	8	4	3	هناك ارتفاع مستمر في رضا زبائنكم مقارنة بمؤسسات أخرى.
			32.5	30	20	10	7.5	
مرتفع	<b>1.074</b>	<b>3.77</b>	<b>مجموع البعد الثالث:</b>					

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	عبارات البعد الرابع: نمو المؤسسة.
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
قوي	1.275	3.63	11	15	6	4	4	هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية.
			27.5	37.5	15	10	10	
قوي	1.261	3.48	9	14	8	5	4	هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة.
			22.5	35	20	12.5	10	
متوسط	1.339	3.28	9	11	6	10	4	هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية.
			22.5	27.5	15	25	10	
متوسط	1.239	3.32	9	11	6	10	4	هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة.
			22.5	27.5	15	25	10	
قوي	1.121	3.421	مجموع البعد الرابع:					
قوي	0.927	3.62	المتوسط العام للأداء					

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج spss

يبين الجدول السابق أنّ إدارة المعرفة جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور 3.73 بانحراف معياري مقدر بـ 0.837 و وفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا المحور يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على استعمالهم لعمليات إدارة المعرفة في تسيير مؤسساتهم، أما بالنسبة للمحور الخاص بالأداء فيحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.62 وانحراف معياري يعادل 0.927، ممّا يشير إلى إجماع مرتفع لمسيري المؤسسات المدروسة حول تحسّن الأداء العام لمؤسساتهم تبعا لعدّة معايير تتمثل في رضا العمال، تحسن العمليات الداخلية، رضا الزبائن وتطور مؤشر الحصة السوقية وربحية المؤسسة، وفيما يلي تحليل نتائج كلّ محور على حدى:



### أولاً: تحليل الإجابات عن المحور الأول (إدارة المعرفة):

نرى من خلال الجدول السابق أنّ البعد الرابع الخاص بنشر المعرفة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور 3.83 بانحراف معياري مقدر بـ0.628 ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى وجود اتفاق قوي بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على اهتمامهم بنشر المعرفة داخل المؤسسة.

تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد ما بين 3.65 و 4.08 بانحراف معياري يتراوح بين 0.810 و 1.109 حيث احتلت الفقرة السادسة المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف المستجوبين الذين كان لديهم اتفاق قوي على أنّ العمال في مؤسساتهم يتبادلون الأفكار والمعلومات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف، الانترنت، الانترنت...).

إضافة إلى وجود اتفاق قوي بين المسيرين على أنّ مؤسساتهم توفر كلّ الوسائل الضرورية التي تساهم في نقل وتعميم المعارف بين العمال بما في ذلك استعمال أحدث تكنولوجيات الاتصال، نشر الثقافة التنظيمية، اعتماد نظام إداري مرن يسمح للعمال بمشاركة معارفهم وبالتالي نشرها في المؤسسة، وتبادل المهام بين العمال بهدف تبادل الخبرات والاستفادة منها، الاهتمام بجانب التحفيز للإفصاح عن المعارف الضمنية ونشرها.

أمّا البعد الخامس باكتساب وتوليد المعرفة فقد احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي يقدر بـ3.69 وانحراف معياري يعادل 0.674 ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى وجود اتفاق قوي بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على أنّ لديهم اهتمام مرتفع باكتساب المعارف من مصادر شتى والعمل على توليد معارف جديدة.

تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد ما بين 3.15 و 4.00 أمّا الانحراف المعياري فكان محصوراً ما بين 0.847 و 1.442، إذ تمّ إجماع مسيري المؤسسات محل الدراسة على أنّ لأفراد المؤسسة القدرة والقابلية على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب إلى أداء لتحقيق مهامهم، .

من الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ هناك اتفاق قوي بين مسيري المؤسسات على كلّ فقرات هذا البعد، إذ أنّ المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى اكتساب المعارف من مصادر خارجية كاستئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مراكز البحث أو الجامعات، و الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن والموردين في ذلك، وهو ما يدل

على أنهم يدركون مدى أهمية الاستقدام الخارجي للمعارف الجديدة التي لا بد وأن تنعكس إيجاباً على مردودية مؤسساتهم، إضافة إلى اهتمامها بتنظيم دورات تكوين للعمال من أجل اكتساب معارف جديدة. أما فيما يتعلق بالمصادر الداخلية التي اتفق أغلب المسيرين على أنهم يعتمدون عليها في اكتساب و/أو توليد المعارف فتتمثل في العمل على اكتشاف خبرات ومعارف عمالها والكشف على المعارف الضمنية التي يحملونها عن طريق تنظيم اجتماعات رسمية دورية تسمح بتبادل الأفكار والتصريح بها، إضافة إلى إدخال نظم المكافآت لتشجيع الإفصاح عن المعارف الضمنية التي تعتبر من بين أهم الموارد اللا مملوسة في المؤسسات الاقتصادية.

بالنسبة للبعد الخاص بخزن المعرفة فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.28 و 4.23 بانحراف معياري يتراوح ما بين 1.050 و 1.259، حيث أنّ هناك إجماع قوي بين مسيري المؤسسات على أنّهم يدركون مدى أهمية خزن المعلومات التي يتم فرزها وتنقيتها في قواعد للمعرفة حيث يعتمدون في ذلك بشكل كبير على الحواسيب والتكنولوجيات الحديثة نظراً لارتفاع طاقات التخزين بها وسهولة الرجوع إليها عند الحاجة بكلّ سهولة، كما أنّهم يسهرون على صيانة نظام المعلومات والمحافظة عليه من الضياع أو السرقة، أي أنّ المؤسسات محل الدراسة تتوفر إلى حد ما على أحد أهم متطلبات إدارة المعرفة والتمثلة في أمن المعرفة.

هناك إجماع متوسط بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على أنّ مؤسساتهم توفر دورات تكوين للأفراد العاملين بها على طرق خزن المعرفة، وقد يعود ذلك إلى خصوصية هذا النوع من المؤسسات المتعلقة بقلة رأس المال الذي يحول دون إمكانية توفير دورات تكوين وتدريب في كلّ مجالات العمل، إضافة إلى اتفاق متوسط بين المستجوبين حول إمكانية وصول كلّ المستويات الإدارية إلى المعرفة المخزنة، وهو ما يدل على أنّ هذه المؤسسات تخصص أفراد معينين لهذا الغرض.

يبقى البعد الرابع المتعلق بتطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر ب 3.425 وانحراف معياري 0.875 ووفقاً لمقياس الدراسة هناك اتفاق قوي بين المسيرين على تطبيقهم لإدارة المعرفة في مؤسساتهم.

تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد ما بين 2.98 و 3.78 بانحراف معياري يتراوح ما بين 0.920 و 1.291 وهي ضعيفة مقارنة بالأبعاد الأخرى ويعود ذلك إلى وجود اتفاق متوسط بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على أنّ مؤسساتهم تعمل على توفير الوسائل المناسبة لتطبيق المعرفة والتي من بينها عقد ورش عمل وندوات لتطبيق كلّ ما هو جديد بتعلق بمهام كلّ عامل داخل كلّ مصلحة، حيث يمكن أن نعزو ذلك إلى قلة رأس مال هذا النوع من المؤسسات.

يتضح من خلال الجدول أعلاه عدم وجود إجماع للمسيرين حول وضع مؤسساتهم لخطط استراتيجية ترمي إلى التطبيق الفعال للمعارف، مما يدل على افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة إلى متطلبات تطبيق مبادرات إدارة المعرفة، إلا أنه نجد من جهة أخرى أنّ هناك إجماع قوي بين أفراد العينة على أنهم يسعون إلى تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية، ويدركون تماما أنّ تطبيق المعرفة الجديدة له تأثير مهم على تحقيق أهداف المنظمة، ويمكننا تفسير ذلك بأنّ المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لكن دون تخطيط مسبق لها.

من خلال ما سبق يتضح أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة مازالت تحتاج إلى المزيد من الجهود لتطبيق إدارة المعرفة بشكلها الصحيح والاستفادة من نتائجها.

### **ثانياً: تحليل الإجابات عن المحور الثاني(الأداء):**

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ البعد الثاني الخاص بالعمليات الداخلية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.85 بانحراف معياري مقدر ب0.864 ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على اهتمامهم بجودة العمليات الداخلية.

تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد ما بين 3.60 و3.88 بانحراف معياري يتراوح بين 1.018 و1.075 حيث كان هناك اتفاق مرتفع بين المستجوبين على كلّ فقرات هذا البعد، إذ أنّهم يؤكدون على أنّ مؤسساتهم تسعى إلى تأمين فرص للإبداع والابتكار، وتعمل جاهدة على تحسين منتجاتها القائمة وتقديم منتجات جديدة، مع حرصها على التقليل من تكاليف الهدر والإنتاج المعيب، وكنتيجة لذلك تلمس هذه المؤسسات ارتفاعاً مستمراً في إنتاجية عمالها.

يمكننا أن نعزو النتيجة السابقة إلى ارتفاع وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال السنوات الأخيرة بضرورة الاهتمام بجودة المنتجات التي أصبحت تتماشى مع التطور الحاصل في سلوك المستهلك الذي صار يفضل الجودة على السعر.

أمّا البعد الثالث الخاص برضا الزبون فقد احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي يقدر ب3.77 وانحراف معياري يعادل 1.074 ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على أنّ مؤسساتهم تحضى برضا زبائنهم على المنتجات التي تقدمها.

تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد ما بين 3.68 و 4.03 أما الانحراف المعياري فقد تراوح ما بين 1.025 و 1.344، إذ تمّ الإجماع بين أفراد العينة أنّ هناك اهتمام فعلي من طرف مؤسساتهم على تصميم منتجات تلبي حاجات الزبائن في الوقت المناسب، وهو ما يدعم الفكرة السابقة في أنّ المؤسسات الجزائرية أدركت مؤخرًا أنّ تحقيقها للمردودية يتوقف على مدى استجابتها السريعة لزبائنهم في ظل محيط يتميز بالمنافسة الشديدة والتي لا يُسمح فيه بالبقاء إلاّ للأقوى.

هناك اتفاق قوي بين المسيرين المستجوبين على أنّ زبائنهم يحرصون على تقديم اقتراحاتهم بغرض تحسين المنتج، وهو دليل على أنّ هذه المؤسسات نجحت في اكتساب ولاء زبائنهم والذي يعتبر من بين أهم مقومات نجاح أيّ مؤسسة مهما كان حجمها وشكلها.

كنتيجة لما سبق اتفق اغلب المستجوبين على أنّ هناك ارتفاع مستمر في رضا زبائنهم مقارنة بسنوات ماضية ومقارنة بمؤسسات منافسة، وهي نتيجة منطقية لاهتمام هذه المؤسسات بشكل قوي برغبات الزبائن ومحاولة تلبيةها وتقديم الأفضل حتى تضمن الاستمرار في السوق.

جاء البعد الأول الخاص برضا العمال في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.50 وانحراف معياري يعادل 0.816 ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى وجود اتفاق قوي بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على أنّ هناك رضا وظيفي للعمال داخل مؤسساتهم.

تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد ما بين 3.38 و 3.92 أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.892 و 1.152، إذ تمّ الإجماع على أنّه هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العمال لقواعد العمل، وكذا انخفاض في شكاوى العمال لديهم، كما تمّ الاتفاق على أنّ لدى العمال الاستعداد اللازم للعمل ساعات إضافية إذا اقتضت الضرورة ذلك، وهو ما يدل على كسب المؤسسات محل الدراسة لرضا عمالها من خلال سعيها نحو نشر ثقافة التعلم عبر كلّ المستويات الإدارية إضافة إلى تأهيل العمال لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية، وهو ما يعتبر كمحفز للعمل في هذه المؤسسات، إضافة إلى أنّ هذه النتيجة تشير إلى التغير الملحوظ في ثقافة المؤسسات الجزائرية التي أدركت أنّ العامل يعتبر موردا بشريا لها وليس مجرد مستخدم كما كان الاعتقاد سائدا في سنوات ماضية، وأنّ رضا العامل سيؤدي حتما إلى الرفع من أدائه.

يتضح من خلال الجدول السابق أنّ هناك اتفاق متوسط بين المسيرين على أنّ لدى مؤسساتهم القدرة على تفهم وتلبية حاجات العمال النفسية، الاقتصادية والاجتماعية، إذ يمكننا أن نعزو هذه النتيجة إلى أنّ المؤسسات الجزائرية ما زالت تتعامل مع العمال في إطار العمل فقط دون النظر إلى

بأبقي الضغوط النفسية والاجتماعية التي يمكن أن تحول دون تأديتهم لعملهم على أحسن وجه، والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار كما هو الحال بالنسبة للعديد من المؤسسات المعاصرة التي أصبحت تراعي ظروف العامل النفسية والاجتماعية وتعمل على تفهمها وتلبيتها لجعله يركز كل طاقاته في خدمة المؤسسة بكل راحة وطمأنينة حتى يكون المردود أكبر.

جاء البعد الرابع المتعلق بنمو المؤسسة في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف المستجوبين بمتوسط حسابي يعادل 3.42 وانحراف معياري يقدر ب1.121، ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة على أنّ مؤسساتهم تشهد نموا فيما يتعلق بالحصة السوقية والربحية.

تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد ما بين 3.23 و 3.68 أمّا الانحراف المعياري فتراوح ما بين 1.239 و 1.275 ، حيث كان هناك اتفاق قوي بين المسيرين على أنّ هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسساتهم مقارنة بسنوات ماضية وبمؤسسات منافسة، إلاّ أنّه كان هناك اتفاق متوسط على أنّ المؤسسات محل الدراسة شهدت ارتفاعا في الربحية مقارنة بسنوات ماضية ومقارنة بمؤسسات أخرى منافسة.

يمكننا أن نعزو النتيجة السابقة إلى بعض النقائص التي مازالت تعاني منها المؤسسات الجزائرية وخاصة تلك الصغيرة والمتوسطة منها خصوصا فيما يتعلق بتطبيقها لمبادئ التسيير الحديثة وعدم امتلاكها ثقافة تنظيمية معاصرة ، وكذا نظرا لخصوصياتها التي غالبا ما تحد من إمكانياتها، وخاصة إذا تعلق الأمر باستعمال أحدث التكنولوجيات، وكذا ضرورة استقطاب الكفاءات وتدريب وتكوين العمال لما لذلك من تكاليف باهظة لا تتناسب والإمكانيات المادية لهذا النوع من المؤسسات.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج:

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار مختلف الفرضيات المتعلقة بالدراسة وتحليل النتائج المحصل عليها

#### الفرع الأول: اختبار الفرضيات.

تمثلت فرضيات الدراسة في ستة فرضيات مختلفة فيما بينها، حيث تمّ استعمال الاختبار المناسب لكلّ منها كما هو مبين فيما يلي:

**أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:**

تعالج الفرضية الرئيسية الأولى مدى استعمال المؤسسات محل الدراسة لإدارة المعرفة كوسيلة تسيير حديثة، حيث صيغت الفرضية كما يلي:

**H<sub>0</sub>**: لا تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري إدارة المعرفة بعناصرها الأربعة: اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة و تطبيق المعرفة كأسلوب حديث في التسيير.

**H<sub>1</sub>**: تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري إدارة المعرفة بعناصرها الأربعة: اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة كأسلوب حديث في التسيير.

لدراسة الفرضية الرئيسية الأولى قمنا باستعمال اختبار t للعينة الواحدة (Teste- t pour échantillon unique) الذي يقوم على مقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي (3) أي متوسط مقياس ليكرت الخماسي ، حيث سيتم قبول الفرضية القائلة بأن المؤسسات محل الدراسة تتبنى إدارة المعرفة بعناصرها الأربعة كأسلوب حديث في تسييرها إذا وجدنا أن قيمة T المحسوبة أعلى من قسيتها الجدولية وهو ما سيتوضح من خلال النتائج المبينة في الجدول الموالي :

**الجدول رقم(3-23): نتائج اختبار العينة الأحادية لتبني عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات**

**الصغيرة والمتوسطة غرب الجزائر (T- teste simple pour échantillon unique)**

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
إدارة_المعرفة	5,063	39	,000	,68245	,4098	,9551

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات spss

يبين الجدول السابق أنّ قيمة الدلالة في تساوي 0.000 أي أقل من مستوى دلالة 0.05، بالإضافة إلى أنّ قيمة t المحسوبة تقدر ب 5.063 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تقدر ب 2.0226 عند درجة حرية 39، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا تتبنى المؤسسات محل

الدراسة إدارة المعرفة بعناصرها الأربعة كوسيلة تسيير حديثة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن مسيري المؤسسات محل الدراسة يتبنون عمليات إدارة المعرفة في تسييرهم.

وفيما يلي اختبار الفرضيات الفرعية التي تنص على ما يلي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بعملية اكتساب وتوليد المعرفة

$H_1$ : تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بعملية اكتساب وتوليد المعرفة.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بعملية خزن المعرفة .

$H_1$ : تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بعملية خزن المعرفة .

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$  : لا تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بنشر ونقل المعرفة بداخلها .

$H_1$ : تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري بنشر ونقل المعرفة بداخلها .

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري مبادئ إدارة المعرفة في

تسييرها .

$H_1$ : تطبق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري مبادئ إدارة المعرفة في تسييرها .

ولأجل دراسة وتحليل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار  $t$  للعينات الواحدة (Teste-  $t$  pour

( $\acute{e}$ chantillon unique، حيث تتضح النتائج في الجدول الموالي:

## الجدول رقم(3-24): نتائج اختبار (Teste- t pour échantillon unique)

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اكتساب وتوليد المعرفة	6,439	39	,000	,68654	,4709	,9022
خزن المعرفة	4,784	39	,000	,61786	,3566	,8791
نشر المعرفة	8,344	39	,000	,82813	,6274	1,0289
تطبيق المعرفة	3,072	39	,004	,42500	,1452	0,7048

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات spss

يشير الجدول السابق عن وجود قيمة موجبة في الفرق بين المتوسطات وهذا يشير إلى أن المتوسط الحسابي العام أكبر من المتوسط الفرضي المقدر ب 3 وهو ينتمي إلى المجال ما بين 3.41 و 4.20 الذي ينص على وجود اتفاق قوي على أنّ المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى اكتساب المعرفة وتوليدها، وكذا خزنها، و نشرها وتطبيقها ، وفيما يلي تفصيل لنتائج كلّ عنصر من عناصر إدارة المعرفة.

بالنسبة لبعث اكتساب وتوليد المعرفة: يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة في هذا المحور تساوي 0.000 أي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، بالإضافة إلى أنّ قيمة t المحسوبة تقدر ب 6.439 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تقدر ب 2.0226 عند درجة حرية 39، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا تهتم المؤسسات محل الدراسة باكتساب وتوليد المعرفة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّ هناك اهتمام لدى المؤسسات محل الدراسة باكتساب وتوليد المعارف.

تتوافق هذه النتيجة مع النتيجة المتوصل إليها سابقا عند التحليل الوصفي للمتغيرات، حيث رغم أنّ هذا البعد احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من طرف أفراد العينة المستجوبة إلا أنّ متوسطه الحسابي قُدّر ب 3.69 ممّا يشير إلى أنّ هناك اجماع قوي على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تدرك مدى أهمية اكتساب معارف من مصادر داخلية وخارجية ومحاولة توليد أخرى بما يضمن لها التأقلم مع المتغيرات الخارجية وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية في السوق.

بالنسبة لمحور خزن المعرفة: يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة في هذا المحور تساوي 0.000 أي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، بالإضافة إلى أنّ قيمة t المحسوبة تقدر ب 4.784 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تقدر ب 2.0226 عند درجة حرية 39، ومنه نرفض الفرضية الصفرية



التي تنص على أنه لا تهتم المؤسسات محل الدراسة بخزن معارفها والمحافظة عليها من الضياع ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك اهتمام فعلي لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة بخزن المعارف المتوفرة لديها؛

تتوافق هذه النتيجة مع النتيجة المتوصل إليها سابقا عند التحليل الوصفي للمتغيرات، حيث رغم أن هذا البعد احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف أفراد العينة المستجوبة إلا أن متوسطه الحسابي قُدِّر ب 3.62 ممّا يشير إلى أن هناك اجماع قوي على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تدرك مدى أهمية خزن المعرفة وتعمل على توفير كلّ الوسائل التي من شأنها أن تساعد على الحفاظ على خبرات ومهارات أفرادها، وكذا مختلف المعارف المكتسبة من داخل وخارج المؤسسة.

**بالنسبة لمحور نشر المعرفة:** يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة في هذا المحور تساوي 0.000 أي أقل من مستوى دلالة 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة t المحسوبة تقدر ب 8.344 و هي أكبر من قيمة t الجدولية التي تقدر ب 2.0226 عند درجة حرية 39، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر على نشر المعارف في أوساط عمالها.

تتوافق هذه النتيجة مع النتيجة المتوصل إليها سابقا عند التحليل الوصفي للمتغيرات، حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من طرف أفراد العينة المستجوبة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.83 ممّا يشير إلى أن هناك اجماع قوي على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تدرك مدى أهمية نشر المعارف عبر كلّ مستوياتها الإدارية عن طريق السماح بتبادل المهام بين العمال، تشجيع العمل الجماعي، والعمل على توفير كلّ ما يساعد على تعميم المعارف داخل المؤسسة.

**بالنسبة لمحور تطبيق المعرفة:** يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة في هذا المحور تساوي 0.004 أي أقل من مستوى دلالة 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة t المحسوبة تقدر ب 3.072 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تقدر ب 2.0226 عند درجة حرية 39، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تطبيق لإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

تتوافق هذه النتيجة مع النتيجة المتوصل إليها سابقا عند التحليل الوصفي للمتغيرات، حيث رغم أن هذا البعد احتل المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف أفراد العينة المستجوبة إلا أن متوسطه الحسابي قُدِّر ب 3.42 ممّا يشير إلى أن هناك اجماع قوي على أن المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في غرب الجزائر تعمل على تطبيق إدارة المعرفة في تسييرها من خلال توفيرها للوسائل المناسبة لتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها، كما أنه لديها قناعة بأن ذلك يسهم فعلا في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية:

تعالج الفرضية الرئيسية الثانية علاقة الارتباط بين استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ومستوى الأداء العام فيها، حيث صيغت الفرضية كما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعناصرها الخمسة: إدراك المعرفة، توليد لمعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة ونشر المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعناصرها الخمسة: إدراك المعرفة، توليد لمعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة ونشر المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

من أجل اختبار هذه الفرضية استعملنا معامل الارتباط البسيط لبيرسون والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (3- 25) : اختبار معامل بيرسون pearson

		الأداء
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,573**
	Sig. (bilatérale)	,001

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أنّ معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء يساوي 0.573، وأن القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء.

من خلال النتائج السابقة الذكر يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بعناصرها الخمسة: إدراك المعرفة، توليد لمعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة ونشر المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال الفرضية الأساسية سنختبر الفرضيات الفرعية التالية :

#### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاكتساب وتوليد المعرفة، والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لاكتساب وتوليد المعرفة، والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لخرن المعرفة، والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لخرن المعرفة، والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لنشر المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

ولدراسة صحة هذه الفرضيات استعملنا معامل الارتباط بيرسون Pearson الذي أسفر عن النتائج

الموضحة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (3-26): اختبار ارتباط بيرسون لعناصر إدارة المعرفة و الأداء العام

		إكتساب وتوليد المعرفة	خزن المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة
الأداء العام	Corrélation de Pearson	,459**	,546**	,683**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,002

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات spss

يبين الجدول السابق أنّ معامل الارتباط بين اكتساب وتوليد المعرفة ومستوى الأداء العام قُدّر ب 0.459 بقيمة احتمالية تساوي 0.003 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من اكتساب وتوليد المعرفة والأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

كما يُلاحظ من خلال الجدول أنّ معامل الارتباط بين عملية خزن المعرفة ومستوى الأداء العام تساوي 0.546، مع قيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من خزن المعرفة والأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

فيما يتعلق بعملية نشر المعرفة فأُسفرت نتائج الاختبار إلى أنّها ذات علاقة ارتباط قوية بالأداء العام، حيث قُدّر معامل الارتباط ب 0.683 مع قيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من نشر المعرفة والأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

أمّا فيما يخص عملية تطبيق المعرفة فتبين من خلال الاختبار أنّ هي الأخرى لها علاقة قوية مع الأداء العام حيث قُدّر معامل الارتباط ب 0.480 ، بقيمة احتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من تطبيق المعرفة والأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال النتائج السابقة الذكر نستخلص ما يلي:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية خزن المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية نشر المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عملية تطبيق المعرفة ومستوى الأداء العام في المؤسسات محل الدراسة.

### ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثالثة:

تعالج الفرضية الرئيسية الثالثة علاقة الارتباط بين استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ومتغيرات الأداء العام المتمثلة في: رضا العمال، العمليات الداخلية، رضا الزبائن ونمو المؤسسة، حيث تم صياغة الفرضية كما يلي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى الأداء العام (رضا العمال، العمليات الداخلية، رضا الزبائن ونمو المؤسسة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى الأداء العام (رضا العمال، العمليات الداخلية، رضا الزبائن ونمو المؤسسة) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

تتفرع الفرضية السابقة إلى أربع فرضيات فرعية كالتالي:

### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى رضا العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ورضا العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية والعمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية والعمليات الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى رضا الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ورضا الزبائن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية ومستوى النمو المؤسساتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة من ناحية والنمو المؤسساتي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضيات الفرعية قمنا باستعمال معامل بيرسون حيث توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-27): اختبار ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة ومتغيرات الأداء العام**

		رضا العمال	العمليات الداخلية	الزبائن	نمو المؤسسة
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,659**	,684**	,438**	,346*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,0029

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ معامل ارتباط إدارة المعرفة بمتغيرات الأداء العام مرتفعة قُدرت ب 0.659 بالنسبة لرضا العمال، و 0.684 بالنسبة للعمليات الداخلية، و 0.438 بالنسبة لرضا

الزبائن، و0.346 لنمو المؤسسة، وكلها كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ومنه يمكن الإجابة على الفرضيات السابقة كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائيا بين إدارة المعرفة ورضا العمال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائيا بين إدارة المعرفة والعمليات الداخلية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا لإدارة المعرفة ورضا الزبائن داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد علاقة ارتباط دالة إحصائيا لإدارة المعرفة ونمو المؤسسات محل الدراسة.

#### **رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة:**

تتمثل الفرضية الرئيسية الرابعة في فرضية السببية لأنها تعالج مدى تأثير استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر على مستوى أدائها العام، حيث تتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**H<sub>1</sub>:** يوجد تأثير دال إحصائيا لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

لاختبار الفرضية تم استعمال الانحدار الخطي البسيط ، حيث النتائج موضحة في الجدول الموالي:

## الجدول رقم (3- 28): الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة المعرفة على الأداء.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,573 <sup>a</sup>	,329	,311	,62430

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	7,255	1	7,255	18,615	0,000 <sup>b</sup>
	Résidu	14,811	38	,390		
	Total	22,066	39			

a. Variable dépendante : الأداء العام

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.		
	B	Erreur standard	Bêta				
1	(Constante)	1,550	,466			3,115	,003
	إدارة_المعرفة	,0.578	,134	,573	4,315	,000	

a. Variable dépendante : الأداء العام

## المصدر: مخرجات برنامج spss

يبين الجدول الأول أنّ قيمة معامل التفسير  $R^2$  بلغت 0.329 كما أن معامل التفسير المعدل R- deux ajusté قدر بـ 0.311 وهو ما يفسر أنّ لإدارة المعرفة تأثير على تحسين مستوى الأداء العام للمؤسسات محل الدراسة بنسبة 32.9% فقط أمّا 67.1% فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

أمّا الجدول الثاني فتتلخص نتائجه فيما يلي:

مجموع مربعات الانحدار يساوي 2557. ، أمّا مجموع مربعات البواقي فيساوي 14.811، بينما يساوي مجموع المربعات الكلي 22.066. درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي هي 38 .



معدل مربعات الانحدار تقدر ب 7.255 ،ومعدل مربعات البواقي تقدر ب 0.390.

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 18.615

مستوى دلالة الاختبار 0.000 أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005 إضافة إلى أن قيمة ف المحسوبة والتي قدرت ب 18.615 أكبر من قيمة ف الجدولية التي تقدر ب 4.0847 عند درجة حرية 1 و 38 ولذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ويمكن أن نقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة على المتغير التابع الخاص بالأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

نلاحظ من خلال الجدول الثالث أن مقطع خط الانحدار يساوي 1,550 الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم

$$Y = 1,550 + 0.578 x$$

حيث: x يمثل المتغير المستقل و y يمثل المتغير التابع، فتصبح معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء العام} = 1.550 + 0.578 \text{ إدارة المعرفة.}$$

كنتيجة لما سبق يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير لإدارة المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

من خلال الفرضية السابقة تنبثق أربع فرضيات فرعية كالتالي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد تأثير دال إحصائي لاكتساب وتوليد المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : يوجد تأثير دال إحصائي لاكتساب وتوليد المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ : لا يوجد تأثير دال إحصائي لخزن المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

$H_1$ : يوجد تأثير دال إحصائي لخزن المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد تأثير دال إحصائياً لنشر المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**H<sub>1</sub>:** يوجد تأثير دال إحصائياً لنشر المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

**H<sub>1</sub>:** يوجد تأثير دال إحصائياً لتطبيق المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري عند مستوى الدلالة 0.05.

لدراسة صحة هذه الفرضيات قمنا باستعمال الانحدار الخطي المتعدد، حيث النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3- 29) : الانحدار الخطي المتعدد لتأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسات.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663 <sup>a</sup>	,440	,376	,59430

a. Prédicteurs : (Constante), خزن, وتوليد المعرفة, النشر, اكتساب وتوليد المعرفة, خزن

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,709	4	2,427	6,874	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	12,357	35	,353		
	Total	22,066	39			

a. Variable dépendante : الأداء العام

b. Prédicteurs : (Constante), خزن, وتوليد المعرفة, النشر, اكتساب وتوليد المعرفة, خزن

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,908	,559		,626	,113
	اكتساب وتوليد المعرفة	-,029	,219	-,032	-,132	,895
	خزن المعرفة	,405	,176	,508	2,299	,028
	نشر المعرفة	,545	,188	,508	2,901	,006
	تطبيق المعرفة	-,213	,252	-,248	-,846	,403

a. Variable dépendante : الأداء العام

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي spss.

يظهر من خلال الجدول الأول أن معامل الارتباط البسيط (R) قد بلغ 0.663 ، بينما بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.440 بمعنى أنّ المتغيرات المستقلة المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة استطاعت أن تفسر ما قيمته 44 % من التغيرات الحاصلة في الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر، أمّا 56 % فيعزى إلى عوامل أخرى لم تدخل في الدراسة.

أمّا الجدول الثاني فنتلخص نتائجه فيما يلي:

مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.709، أما مجموع مربعات البواقي فيساوي 12.357، بينما يساوي مجموع المربعات الكلي 22.066.

درجة حرية الانحدار هي 4، ودرجة حرية البواقي هي 35.

معدل مربعات الانحدار تقدر ب 2.427 ، ومعدل مربعات البواقي تقدر ب 0.353.

قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 6.874.

مستوى دلالة الاختبار 0.000 أصغر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05، وأنّ قيمة ف المحسوبة المقدر ب 6.874 أكبر من قيمة ف الجدولية المقدر ب 2.64 عند درجة حرية 4 و 35 فنرفض الفرض الصفري ونقبل الفرضية البديلة ويمكن أن نقول أنّ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل المتمثل في إدارة المعرفة على المتغير التابع الخاص بالأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

إنّ تأثير إدارة المعرفة على الأداء العام يعود حسب نتائج الجدول الثالث إلى كلّ من نشر و خزن المعرفة بمستوى دلالة يقدر ب 0.028 و 0.006 على التوالي، أمّا اكتساب وتوليد المعرفة وكذا تطبيق المعرفة فليس لهما تأثير على الأداء العام للمؤسسات محل الدراسة باعتبارهما متغيران ضعيفان إحصائياً، ونتيجة لذلك لا بد من استبعاد هذين المتغيرين من من معادلة خط الانحدار.

نلاحظ من خلال الجدول الثالث أنّ مقطع خط الانحدار يساوي 0.908 الذي يمثل a من معادلة

الخط المستقيم  $(Y=bX+a)$

$$Y = 0.908 + 0.405 X_1 + 0.545 X_2$$

حيث:  $X_1$  يمثل المتغير المستقل خزن المعرفة ، و  $X_2$  يمثل المتغير المستقل نشر المعرفة، أما  $Y$  يمثل المتغير التابع، فتصبح معادلة خط الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء العام} = 0.908 + 0.405 \cdot \text{خزن المعرفة} + 0.545 \cdot \text{نشر المعرفة}$$

استنادا إلى الجدول الثالث يمكننا استخلاص النتائج التالية:

**بالنسبة لاكتساب وتوليد المعرفة:** يقدر مستوى الدلالة ب 0.895 وهو أكبر من 0.05 ومنه يمكننا قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد تأثير لعملية اكتساب وتوليد المعرفة على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر، وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا التأثير.

**بالنسبة لخرن المعرفة:** يقدر مستوى الدلالة ب 0.028 وهو أصغر من 0.05 ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك تأثير لعملية خزن المعرفة على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

كما يتضح من خلال الجدول الأخير أنّ الزيادة في خزن المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء ب 0.405 .

**بالنسبة لنشر المعرفة:** يقدر مستوى الدلالة ب 0.006 وهو أقل من 0.05 ومنه يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود تأثير لعملية نشر المعرفة على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر.

كما يتضح من خلال الجدول الأخير أنّ الزيادة في نشر المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء ب 0.545 .

**بالنسبة لتطبيق المعرفة:** يقدر مستوى الدلالة ب 0.403 وهو أكبر من 0.05 ومنه يمكننا قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير لعملية تطبيق المعرفة على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا التأثير. من خلال النتائج السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أنّ هناك تأثير لإدارة المعرفة على الأداء العام في المؤسسات محل الدراسة، إلا أنّ هذا التأثير يعود لعمليتين فقط وهما خزن ونشر المعرفة، أمّا باقي العمليات المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة وتطبيق المعرفة فلا تساهم في تحسين الأداء العام لهذه المؤسسات.

#### **خامسا: الفرضية الرئيسية الخامسة:**

تتمثل الفرضية الرئيسية الخامسة في فرضية الفروق لآنها تعالج مدى الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر، وتتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة

حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

تنبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كالتالي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سن المسير.

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سن المسير.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل المستوى العلمي للمسير.

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل المستوى العلمي للمسير.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سنوات خبرة المسير.

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سنوات خبرة المسير.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لحجم المؤسسة المُسيّرة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لحجم المؤسسة المُسيّرة.

لدراسة الفرضية الأولى تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-34): اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA****ANOVA**

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
المحور الأول: إدارة المعرفة	Inter-groupes	2,795	3	,932	1,975	,135
	Intragroupes	16,982	36	,472		
	Total	19,777	39			

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات الـ spss

تبين نتائج الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية sig بالنسبة للمحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة تقدر ب 0.135 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول استعمال إدارة المعرفة في مؤسساتهم تعزى لمتغير سن مسير المؤسسة.

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova a 1 facteur)،

حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3- 35): اختبار تحليل التباين الأحادي Anova a 1 facteur**

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
إدارة المعرفة	Inter- groupes	5,531	4	1,383	3,397	,019
	Intragroupes	14,246	35	,407		
	Total	19,777	39			

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات الـ spss

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية sig بالنسبة للمحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة تقدر ب 0.019 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنّه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمسير المؤسسة، ونتيجة لذلك علينا استعمال اختبار تجانس التباينات حيث تظهر النتائج في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3- 36): اختبار تجانس التباينات لمحور إدارة المعرفة****Test d'homogénéité des variances**

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
إدارة المعرفة	2,148	4	35	,095

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ القيمة الاحتمالية sig بالنسبة للمحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة تقدر ب 0.095 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فالتباينات متجانسة بالنسبة لإدارة المعرفة، وعليه نقوم باختبار شيفيه (scheffe) نظرا لعدم تساوي المجموعات كما هو موضح في الجدول الموالي:



## الجدول رقم (3-37): اختبار شيفيه (scheffe) لإدارة المعرفة والمستوى العلمي

## Comparaisons multiples : Scheffé

المؤهلات العلمية (I)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %		
				Borne inférieure	Borne supérieure	
المستوى الثانوي	شهادة التكوين المهني	-1,30500	,55251	,256	-3,1009	,4909
	شهادة ليسانس	-1,15881*	,34102	,036	-2,2673	-,0503
	شهادة ماستر	-1,47167	,55251	,156	-3,2676	,3243
	شهادة ما بعد التدرج	-1,34667	,45112	,086	-2,8130	,1197
شهادة التكوين المهني	المستوى الثانوي	1,30500	,55251	,256	-,4909	3,1009
	شهادة ليسانس	,14619	,46696	,999	-1,3717	1,6640
	شهادة ماستر	-,16667	,63798	,999	-2,2404	1,9071
	شهادة ما بعد التدرج	-,04167	,55251	1,000	-1,8376	1,7543
شهادة ليسانس	المستوى الثانوي	1,15881*	,34102	,036	,0503	2,2673
	شهادة التكوين المهني	-,14619	,46696	,999	-1,6640	1,3717
	شهادة ماستر	-,31286	,46696	,977	-1,8307	1,2050
	شهادة ما بعد التدرج	-,18786	,34102	,989	-1,2963	,9206
شهادة ماستر	المستوى الثانوي	1,47167	,55251	,156	-,3243	3,2676
	شهادة التكوين المهني	,16667	,63798	,999	-1,9071	2,2404
	شهادة ليسانس	,31286	,46696	,977	-1,2050	1,8307
	شهادة ما بعد التدرج	,12500	,55251	1,000	-1,6709	1,9209
شهادة ما بعد التدرج	المستوى الثانوي	1,34667	,45112	,086	-,1197	2,8130
	شهادة التكوين المهني	,04167	,55251	1,000	-1,7543	1,8376
	شهادة ليسانس	,18786	,34102	,989	-,9206	1,2963
	شهادة ماستر	-,12500	,55251	1,000	-1,9209	1,6709

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات ال spss

من خلال الجدول أعلاه وباستخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين المسيرين ذوي المستوى الثانوي وبين الذين لديهم شهادة ليسانس لصالح

ذوو شهادة الليسانس، حيث بلغ متوسط الفروق 1.16 بينما قدرت الدلالة الإحصائية ب 0.036 وهي أقل من 0.05 ومنه نخلص إلى نتيجة مفادها أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لاستعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين المسيرين ذوي المستوى الثانوي لصالح أولئك الذين لديهم شهادة ليسانس .

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova a 1

facteur)، حيث تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3- 38): اختبار تحليل التباين الأحادي Anova a 1 facteur**

ANOVA					
إدارة المعرفة					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,655	2	,328	,634	,536
Intragroupes	19,122	37	,517		
Total	19,777	39			

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات الـ spss

تبين نتائج الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية sig بالنسبة لاستعمال إدارة المعرفة تقدر ب 0.536 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات خبرة مسير المؤسسة، ونرفض الفرضية البديلة.

لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة تمّ استخدام اختبار (Independent Samples T-test) تم اختبار

الفرضية العدمية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسة، مقابل الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسة، والجدول أدناه يوضح نتيجة الاختبار.

## الجدول رقم (3- 39): نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق حول إدارة المعرفة تبعاً لمتغير

## حجم المؤسسة.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
إدارة المعرفة	Hypothèse de variances égales	,172	,681	-,208	38	,837	-,04733	,22800	-,50890	,41424
	Hypothèse de variances inégales			-,208	37,816	,837	-,04733	,22800	-,50898	,41431

**المصدر:** من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية في اختبار ليفين لتساوي التباين تساوي 0.681 وهي أكبر من 0.05 بمعنى أنّ هناك تجانس في التباين وهو شرط أساسي في دراسة تحليل الفرضيات.

نظراً لتجانس التباين نتعامل في هذا الاختبار مع معطيات السطر الأول، حيث تمثل قيمة t المحسوبة 0.208 عند درجة حرية 38 وهي أقل من قيمة t الجدولية التي تقدر بـ 1.68 إضافة إلى أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.837 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسة، ونرفض الفرضية البديلة.

#### **سادساً: الفرضية الرئيسية السادسة:**

تتمثل الفرضية الرئيسية السادسة في فرضية الفروق حيث أنّها تعالج مدى الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تحسّن الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر، وتتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى للعوامل الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة).

تنتبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات كالتالي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سن المسير.

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سن المسير.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل المستوى العلمي للمسير.

**H<sub>1</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل المستوى العلمي للمسير.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سنوات خبرة المسير.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لعامل سنوات خبرة المسير.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لحجم المؤسسة المسيرة.

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب الجزائري تعزى لحجم المؤسسة المسيرة.

**اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لدراسة الفرضية الأولى تم استعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، حيث حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-36): اختبار تحليل التباين الأحادي بأنّ الفروق في الأداء تعزى لمتغير السن.**

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,074	3	,358	,655	,585
Intragroupes	19,142	35	,547		
Total	20,216	38			

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات ال spss

تأكد نتائج الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية sig بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالأداء العام تقدر ب 0.585 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد

فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تحسن مستوى الأداء العام في مؤسساتهم تعزى لمتغير سن مسير المؤسسة.

**اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** لدراسة الفرضية الفرعية الثانية تم استعمال اختبار تحليل التباين

الأحادي (Anova a 1 facteur)، حيث حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-37): اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ الفروق حول الأداء تعزى لمتغير**

**المؤهل العلمي.**

ANOVA					
الأداء العام					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,481	4	,120	,221	,925
Intragroupes	19,026	35	,544		
Total	19,506	39			

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات ال spss

يظهر من خلال نتائج الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية sig بالنسبة للمحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة تقدر ب 0.925 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول تحسن مستوى الأداء العام في مؤسساتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمسير المؤسسة.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة تم استعمال اختبار تحليل التباين

الأحادي (Anova a 1 facteur)، حيث حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (3-38): اختبار تحليل التباين الأحادي أنّ الفروق في الأداء تعزى لخبرة المسير**

ANOVA

ANOVA					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,590	3	,863	1,715	,182
Intragroupes	17,626	35	,504		
Total	20,216	38			

**المصدر:** من إعداد الباحثة استنادا إلى مخرجات ال spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية sig بالنسبة لاستعمال إدارة المعرفة تقدر ب 0.182 هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات خبرة مسير المؤسسة، ونرفض الفرضية البديلة.

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام اختبار (test- T) (pour échantillon indépendant) تم اختبار الفرضية الخاصة بوجود أو عدم جود فروق ذات دلالة إحصائية حول تحسن مستوى الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

**الجدول رقم (3- 39): نتائج اختبار (T) للتحقق من الفروق حول تحسن الأداء تبعاً لمتغير حجم المؤسسة.**

#### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الاداء_العام	Hypothèse de variances égales	7,772	,008	2,045	37	,048	,47159	,23061	,00432	,93885
	Hypothèse de variances inégales			1,821	20,154	,083	,47159	,25891	-,06823	1,01140

**المصدر:** من إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات الـ spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ القيمة الاحتمالية في اختبار ليفين لتساوي التباين تساوي 0.08 وهي أكبر من 0.05 بمعنى أنّه يوجد تجانس في التباين وهو شرط أساسي في دراسة تحليل الفرضيات ، لذلك نركز على معطيات السطر الأول .

نظراً لتجانس التباين نتعامل في هذا الاختبار مع معطيات السطر الأول حيث تمثل قيمة t المحسوبة 2.045 عند درجة حرية 37 وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تقدر بـ 1.68 إضافة إلى أنّ القيمة الاحتمالية تساوي 0.048 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحسن مستوى الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

### الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج

يعتبر هذا الفصل بمثابة ثمرة الجهود المبذولة خلال إعداد هذه الدراسة، التي هدفت لاستعراض واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر ومدى تأثير استعمالها كوسيلة تسيير حديثة على الأداء العام للمؤسسات، وذلك من خلال الاعتماد على العديد من العمليات والاختبارات الإحصائية، وفيما يلي ملخص لأهم هذه النتائج:

أظهرت الدراسة أنّ منطقة الغرب الجزائري تعتبر من أهم المناطق استقطابا للاستثمارات الصغيرة والمتوسطة، حيث يتركز بها ما يعادل 21.62% من هذا النوع من المؤسسات (أشخاص معنويين)، بمعدل كثافة يقدر ب 14 مؤسسة لكل 1000 ساكن بينما يمثل المعدل العام في الجزائر 25 مؤسسة لكل 1000 ساكن، وهو يعتبر معدل مرتفع نسبيا؛

تتراوح أعمار النسبة الأكبر من المسيرين ما بين 30 إلى 50 سنة بنسبة تراكمية تقدر ب 75% ، كما أنّ 20% منهم يفوق سنهم 50 سنة وهو السن المناسب لتأسيس مؤسسة أو تسييرها، كما يتميز الفرد في هذا المستوى من السن بالنضج الفكري، وتكون لديه رغبة أكبر في العمل والبحث عن التجديد والنجاح، وهذا ما يمثل نقطة قوة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛

يحمل ما يعادل 82.5% من المسيرين شهادة ليسانس فما أكثر ، وهذا ما يدل على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تعتمد بشكل فعال على الكفاءات، ممّا يسمح بفهم الواجبات من أجل إحداث التغيير المناسب في المؤسسات محل الدراسة، وإدراك الحاجة إلى التكيف السريع مع متطلبات البيئة التي يتعاملون معها، كما يعتبر توظيف الكفاءات من بين أهم مقومات إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة؛

لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة خبرة معتبرة في مجال عملهم لا تتعدى 15 سنة ولا تقل عن سنتين بنسبة تراكمية تقدر ب 80% ، حيث يتناسب ذلك مع متغير السن إذ أنّ 75% منهم تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 50 سنة؛

إنّ سن أغلبية المسيرين، وحوزتهم على شهادات جامعية ومستوى خبرة لا يقل عن السنتين يعتبر كافيا للخروج بنتيجة مفادها أنّهم يتميزون بكلّ مقومات المسير الفعال الذي يمكنه فهم وتطبيق نظم الإدارة الحديثة، وله القدرة على التأقلم مع التطورات التكنولوجية والإدارية المعاصرة بشكل يجعل من مؤسسته مؤسسة متفوقة ورائدة؛

يغلب على العينة المدروسة المؤسسات الصغيرة والتي فاقت النصف بنسبة 62.5% ، أمّا تلك المتوسطة فتقدر نسبتها ب 37.5% وهو ما يعتبر منطقيا بالرجوع إلى الاقتصاد الجزائري الذي



تحتل فيه المؤسسات المصغرة النسبة الأكبر من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تليها المؤسسات الصغيرة، ثم المؤسسات المتوسطة في المرتبة الأخيرة؛

احتلت إدارة المعرفة المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور 3.73 بانحراف معياري مقدر ب0.837 ووفقا لمقياس الدراسة فإنّ هذا المحور يشير إلى وجود اتفاق مرتفع بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على استعمالهم لعمليات إدارة المعرفة في تسيير مؤسساتهم؛

رغم أنّ محور كفاءة الأداء جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة الدراسة بمتوسط حسابي يقدر ب3.62 وانحراف معياري يعادل0.927، إلاّ أنّه هناك إجماع مرتفع لمسيري المؤسسات المدروسة حول تحسّن الأداء العام لمؤسساتهم تبعا لعدّة معايير تتمثل في رضا العمال، تحسن العمليات الداخلية، رضا الزبائن وتطور مؤشر الحصة السوقية وربحية المؤسسة؛

هناك اتفاق قوي بين المسيرين المستجوبين حول إدراكهم لعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وكذا تطبيق المعرفة في مؤسساتهم؛

تترتب عمليات إدارة المعرفة حسب الأهمية المعطاة لها من طرف عينة الدراسة إلى نشر المعرفة في المرتبة الأولى ثم اكتساب وتوليد المعرفة في المرتبة الثانية، فخزن المعرفة المرتبة الثالثة، ويبقى تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة؛

يدرك أفراد المؤسسات عينة الدراسة مدى أهمية الأفكار والمعارف التي يمتلكونها في تحقيق أهداف المنظمة ومدى أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة في ذلك إلاّ أنّهم لا يمتلكون تصور واضح حول مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث؛

تهتم المؤسسات محل الدراسة بشكل ملحوظ باكتساب وتوليد المعارف من خلال التشارك مع مخابر البحث والجامعات وكذا الانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة من تجارب وخبرات مؤسسات أخرى منافسة، إضافة إلى اهتمامها بتنظيم اجتماعات رسمية وغير رسمية بهدف نشر المعارف بين الأفراد العاملين بها، إلاّ أنّها تفتقر إلى تنظيم دورات تكوين لتشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم و معارفهم الشخصية وحيازة معارف جديدة، وذلك يعود أساسا إلى ارتفاع تكاليف التكوين من جهة، وقلة رأس مال هذا النوع من المؤسسات من جهة أخرى؛

تملك المؤسسات محل الدراسة ثقافة معتبرة فيما يتعلق بضرورة خزن المعارف والحفاظ عليها من الضياع أو الاستعمال الغير مناسب، كما أنّها تعتمد في ذلك على الوسائل التكنولوجية الحديثة، إلا أنّها لا تهتم بتدريب العمال على طرق خزن المعارف، بحكم أنّ هناك أشخاص متخصصون في ذلك في المؤسسة، كما أنّها لا توفر بشكل كبير إمكانية الاطلاع على هذه المعارف المخزنة متى دعت الحاجة إليها من طرف جميع المستويات الإدارية؛

تدرك المؤسسات محل الدراسة أنّ للأفكار والمعارف الجديدة المكتسبة دور هام في تحقيق أهدافها وتعمل على توفير الوسائل الضرورية لتطبيق هذه الأفكار بعد دراستها، إلا أنّها لا تمتلك خطة استراتيجية لتطبيق هذه المعارف ولا تهتم بعقد ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كلّ ما هو جديد يتعلق بمهام كلّ عامل داخل كلّ مصلحة، وهو ما يفسر الاتفاق المتوسط لأفراد العينة على تطبيق مؤسساتهم لإدارة المعرفة؛

تهتم المؤسسات محل الدراسة بنشر المعارف بين عمالها من خلال عملية تبادل المهام، واستعمال التكنولوجيات الحديثة التي تُسرّع من ذلك، إلا أنّها تفتقر إلى ثقافة تنظيمية حديثة تدعم فكرة مرونة الهيكل التنظيمي الذي يعتبر من بين أهم الطرق المساعدة على التصريح بالمعارف دون تخوف وبالتالي الاستفادة منها ونشرها في المؤسسة بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة والعمال على حد سواء؛

تترتب المتغيرات الخاصة بالأداء العام الخاص بالمؤسسات محل الدراسة حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من طرف أفراد العينة إلى العمليات الداخلية ثم رضا الزبائن، وبعده رضا العمال ثم ويأتي نمو المؤسسة في المرتبة الأخيرة؛

تحرص المؤسسات محل الدراسة على تحسين منتجاتها القائمة وتقديم منتجات جديدة، مع حرصها على العمل على التقليل من تكاليف الهذر والإنتاج المعيب، كما أنّ إنتاجية عمالها في ارتفاع مستمر، وهذا ما يشير إلى وعي هذا النوع من المؤسسات من ضرورة الاهتمام بجودة المنتج التي تعتبر من بين أهم أهداف إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة؛

تهتم المؤسسات محل الدراسة بشكل ملحوظ برغبات زبائنهم من خلال سعيها نحو تصميم منتجات تتلاءم وحاجياتهم، وتسعى إلى تلبيةها لهم بسهولة وبأسرع وقت ممكن، كما أنّها تفتح المجال أمام زبائنهم لتقديم اقتراحات جديدة من شأنها تطوير المنتج، ممّا يفسر وجود علاقة جيدة بين المؤسسات محل الدراسة وزبائنهم من شأنها أن تساهم في بقاء المؤسسات على مقربة من محيطها

الخارجي والتأقلم مع التغيرات الحاصلة فيه، والاستغلال الأفضل لفرص السوق، فمن الطبيعي أن يكون رضا الزبون مؤشرا حاسما عن نجاح المؤسسة ؛

هناك اتفاق مرتفع بين مسيري المؤسسات على وجود رضا للعمال في مؤسساتهم من خلال انخفاض في الشكاوى، ومخالفات قواعد العمل، والاستعداد المستمر من طرفهم للعمل ساعات إضافية كلما استدعت الضرورة لذلك، إلا أنه هناك ضعف في قدرة المؤسسات على تفهم وتلبية حاجات العمال النفسية، الاقتصادية والاجتماعية؛

هناك اتفاق مرتفع بين المسيرين المستجوبين على أنّ هناك ارتفاع في نمو وتطور مؤسساتهم مقارنة بنتائج سنوات ماضية وبمؤسسات منافسة ، وهو ما يعتبر نتيجة لحسن التسيير العقلاني لهذه المؤسسات والعمل على تطبيق نظم التسيير الحديثة؛

أسفر تحليل الفرضية الأولى على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تتبنى في تسييرها إدارة المعرفة كوسيلة تسيير حديثة، حيث تعمل هذه المؤسسات على اكتساب وتوليد المعارف، وتهتم بخرزنها، ونشرها وتطبيقها؛

نتج عن اختبار الفرضية الثانية أنّ هناك ارتباط قوي بين جميع عمليات إدارة المعرفة ( اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) والأداء العام للمؤسسات محل الدراسة، حيث كانت أقوى علاقة بين نشر المعرفة والأداء العام بنسبة 68.3 %، تليها العلاقة بين خزن المعرفة والأداء بنسبة 54.6 %، ثم العلاقة بين تطبيق المعرفة والأداء العام بنسبة 48 %، وأخيرا العلاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة والأداء العام بنسبة 45.9 %، حيث كان مستوى الدلالة لجميع الأبعاد أقل من 0.01 وهو ما يثبت أنّ العلاقة دالة إحصائيا.

أسفر اختبار الفرضية الثالثة على وجود ارتباط بين إدارة المعرفة من جهة والمتغيرات المتعلقة بالأداء العام المتمثلة في رضا العمال والعمليات الداخلية ورضا الزبائن وكذا نمو المؤسسة، حيث كانت درجة الارتباط قوية جدا ما بين إدارة المعرفة و العمليات الداخلية بمعدل 68.4 %، وفي المرتبة الثانية الارتباط بين إدارة المعرفة ورضا العمال بنسبة 65.9 %، ثم العلاقة بين إدارة المعرفة و رضا الزبائن بمعدل 43.8 %، وأخيرا العلاقة بين إدارة المعرفة و نمو المؤسسة بمعدل 34.6 %، حيث قُدّر مستوى الدلالة أقل من 0.05 أي أنّ العلاقة دالة احصائيا.

أثبت اختبار الفرضية الرابعة أنّ لاستعمال إدارة المعرفة تأثير بسيط على الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغ معامل التأثير 32.9 %، بينما 67.1 % تعود إلى متغيرات أخرى لم

تدخل في الدراسة، وقد نعزو هذه النسبة الصغيرة لتأثير إدارة المعرفة على الأداء في أنّ هذه العملية الإدارية ما زالت جديدة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، إذ أنّها لا تمتلك عنها القدر الكافي من المعلومات والدراية الكاملة بكيفية تطبيقها على أرض الواقع.

أسفر تحليل الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية إلى نتيجة مفادها أنّ تأثير إدارة المعرفة على الأداء العام يعود أساسا إلى عمليتي خزن ونشر المعرفة، بينما لا يوجد تأثير لبعدي اكتساب وتوليد المعرفة وتطبيق المعرفة على الأداء العام في هذه المؤسسات، وقد نعزو ذلك إلى النقائص التي تعاني منها هذه المؤسسات فيما يتعلق باكتساب وتوليد المعرفة، وكذا تطبيق المعرفة.

أسفر اختبار الفرضية الخامسة على أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، وسنوات خبرته وكذا حجم المؤسسة المسيّرة، إلا أنّه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لاستعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين المسيرين ذوي المستوى الثانوي لصالح أولئك الذين لديهم شهادة ليسانس، وهو ما يعتبر منطقيا، حيث أنّ حامل شهادة الليسانس لديه معارف أكبر وأوسع من المسير ذو المستوى الثانوي وخاصة إذا كانت دراسته الجامعية في تخصص الاقتصاد والتسيير؛

أسفر اختبار الفرضية السادسة على أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول تحسّن الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، ومستواه العلمي، وسنوات خبرته، وكذا حجم المؤسسة المسيّرة مازالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي المرن، تنظيم دورات تدريب وتكوين للعمال، تحفيز العمل الجماعي، نشر الثقافة التنظيمية الملائمة.

### الفرع الثالث: مناقشة النتائج.

لقد اشتمل هذا الفصل الأخير من الدراسة على ستة فرضيات رئيسية أسفرت كل منها على مجموعة من النتائج التي سوف نستعرضها فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** أسفر تحليل الفرضية الرئيسية الأولى على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغرب

الجزائري يتبنون بشكل قوي إدارة المعرفة في تسييرهم بعناصرها الأربعة المتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة.

يأتي اثبات هذه الفرضية كتأكيد لما نتج لدينا في التحليل الوصفي للنتائج والتي أسفرت وجود اتفاق قوي بين المسيرين حول تبنيهم لنظام إدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.73، ويعود هذا الارتفاع في إدراك المؤسسات مهارات وخبرات كل فرد ومحاولة استغلالها بهدف تحقيق أهداف المنظمة، ومدى أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة في ذلك، إلا أنه هناك ضعف في امتلاك أفراد المنظمة تصور واضح حول مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.

تتوافق نتيجة دراستنا مع النتيجة التي توصل إليها بدر (2010) التي كشفت عن أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة كانت عالية، وهي نفس النتيجة التي توصل إليها الملاك والأثري (2002) التي تتمثل في أنّ غالبية العاملين في القطاعين الحكومي والخاص في المنظمات الكويتية يرون أنّ نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور ونمو منظماتهم، كما يرى العربي عمران (2012) في هذا الإطار أنّ مستوى إدارة المعرفة في مؤسسة SOMIPHOS مستوى قوي.

في نفس الصدد توصل كارل سفيبي وآخرون Karl-Erik Sveiby and al (2004) في دراسة أجريت على عينة تتكون من 108 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرلندية إلى نتيجة مفادها أنّ 17% فقط من المستجيبين لم يتعرفوا على مفهوم إدارة المعرفة على الإطلاق ، أما 83% ف لديهم إدراك ومعرفة جيدة لهذا المصطلح.

اختلفت نتيجة دراستنا مع النتيجة التي توصل إليها حجازي (2005) التي مفادها أنّ المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة، وكذا دراسة حسين موسى قاسم البناء (2015) التي خلصت إلى أنّ درجة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة في قطاع المصارف في الأردن ما يزال منخفضا والممارسات العملية لا تتسجم مع المفهوم.

من خلال ما سبق يمكن أن نقول قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى إدارة المعرفة في تسييرها بشكل قوي، وكذا الاتفاق المرتفع لأغلب المسيرين المستجوبين حول تبنيهم لإدارة المعرفة بعناصرها الأربعة إنّما يعود أساسا إلى اهتمام هذه المؤسسات الموارد الملموسة بالدرجة الأولى إلا أنّها مازالت تتجاهل العوامل الغير ملموسة المتمثلة في مراعات الظروف النفسية والاجتماعية للعمال، العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي في المؤسسة، انشاء هيكل تنظيمي مرن يسمح بالاتصال ما بين كلّ المستويات بدون حدود ويسمح بالتصريح

بالمعارف بشكل أقوى، وغيرها من العوامل التي تطرقنا إليها سابقا في الفصل الأول من هذه الدراسة، تمّ تدعيم هذه الفرضية بفرضيات فرعية تمّ قبولها على النحو التالي:

### الفرضية الفرعية الأولى: أثبت تحليل الفرضية الفرعية الأولى صحة الفرضية القائلة أنّ هناك

اهتمام لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر باكتساب وتوليد المعارف، وهو ما تأكد لدينا من خلال التحليل الوصفي لإجابات المسيرين، فرغم أنّ هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث إلاّ أنّه يعتبر قويا حيث قُدّر متوسطه الحسابي ب 3.69.

تعود النتيجة السابقة الذكر أساسا إلى وجود اتفاق مرتفع بين المسيرين على أنّ مؤسساتهم تعمل على توليد المعارف من خلال استئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مخابر البحث والجامعات، وكذا الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من خبرات مؤسسات منافسة في السوق، كما يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسساتهم عن طريق إدارة اجتماعات رسمية؛

إلاّ أنّه ورغم النتائج السابقة الذكر فقد لاحظنا وجود اتفاق متوسط بين المسيرين المستجوبين على تنظيم مؤسساتهم لدورات تكوين تشجع بها الأفراد على تنمية مهاراتهم ومعارفهم الشخصية وحياسة معارف جديدة؛

تتفق نتيجة دراستنا مع دراسة بدر (2010) التي أظهرت نتائجها وجود اتجاهات إيجابية بدرجة مقبولة لدى عينة الدراسة حول توليد المعرفة، ومع دراسة دروزة (2008) التي تشير إلى استجابة المبحوثين لمحور توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي، وأوصت بالاهتمام بطرق توليد المعرفة في هذه الوزارة من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني، كما أشارت دراسة العربي عمران (2012) إلى أنّ مستوى اكتساب وتوليد المعرفة في شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بنسبة ذات مستوى متوسط وذلك لأنّ المؤسسة لا تركز على استقطاب أشخاص مبدعين للعمل لديها.

تختلف نتيجة دراستنا هذه على النتيجة التي توصلت إليها داسي وهبية (2014) حيث أنّ محور اكتساب المعرفة احتل المرتبة الأولى من بين عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة وذلك يعود إلى حرص المؤسسات على الحصول على المعرفة من المصادر الخارجية من خلال الاستعانة بالخبراء المتخصصين، والالتحاق ببرامج التدريب من داخل وخارج

الجزائر إضافة إلى المشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية الوطنية والدولية، وكذا استقطاب المؤسسات للكفاءات و الطاقات المبدعة.

يمكن أن نعزو هذا الفرق في النتائج في أنّ الباحثة داسي وهيبة اعتمدت في دراستها على عينة قصدية تتكون من 04 مؤسسات صناعية في ولاية بسكرة حاصلة على شهادة الإيزو (ISO) ، إضافة إلى أنّ مفردات دراستها بلغت 146 إطار من هذه المؤسسات، وهذا ما يفسر أنّ لهذه المؤسسات القدرة على اكتساب المعارف من المصادر الخارجية والداخلية السابقة الذكر، بخلاف المؤسسات التي اشتملت عليها عينة بحثنا التي تمثلت في مؤسسات صغيرة ومتوسطة مختارة بطريقة عشوائية.

تشير النتائج السابقة الذكر أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تهتم بشكل فعال باكتساب وتوليد المعرفة بها، إلا أنّ ذلك يبقى ضعيفا مقارنة من جهة بمؤسسات منافسة، ومن جهة أخرى مقارنة مع الأهداف المرجو الوصول إليها في هذه المؤسسات، ويمكن أن نعزو ذلك إلى عدم اهتمام هذا النوع من المؤسسات أو عدم توفر الإمكانيات المادية لديها لتكوين العمال لاكتساب معارف جديدة، إضافة إلى أنّه تقوم سياسة التوظيف في أغلب هذه المؤسسات على المحسوبية والعلاقات الاجتماعية أكثر من ارتكازها على الكفاءات والمهارات في مجال العمل.

إضافة إلى ما سبق يجب الإشارة إلى نقطة مهمة في هذا المجال وهو عدم تركيز المؤسسات على المعارف الضمنية لأفرادها ومحاولة تحويلها إلى معارف صريحة ، حيث أكد نوناكا وآخرون Nonaka and al.(2000) أنّ المؤسسة تخلق المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، وعلى هذا الأساس لا بد للمؤسسات من العمل على الرفع من وتيرة الاحتكاك بين العمال سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، إضافة إلى إعطائهم فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، حتى تزرع فيهم الولاء لمؤسساتهم، وتنزع منهم عامل الخوف من التصريح بمعارفهم.

### الفرضية الفرعية الثانية: نتج عن دراسة هذه الفرضية قبول الفرضية البديلة التي نصت على

أنّ هناك اهتمام فعلي لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة بخزن المعارف المتوفرة لديها، حيث احتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.61؛

أكدت لنا هذه النتيجة نتائج التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة، والتي اتضح من خلالها أنّ المتوسط الحسابي لبعد تخزين المعرفة كان مرتفعا ويساوي 3.62 ، ويعود ذلك إلى اهتمام المؤسسات



محل الدراسة بتكنولوجيا المعلومات وضرورة توفير البنى التحتية لذلك وهذا يتوافق مع التطور الحاصل في هذا المجال في عصر أصبح يسمى عصر المعلوماتية.

لقد جاء بعد خزن المعرفة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية الممنوحة له من طرف أفراد العينة وقد يعود ذلك إلى بعض الأسئلة التي كان هناك اتفاق متوسط عليها وخاصة تلك التي تتعلق بتنظيم المؤسسات لدورات تدريب العمال على طرق الخزن، وكذا إتاحة الفرصة لكل المستويات الإدارية للوصول إلى المعارف المخزنة، وهذا ما يمكن أن يمثل عائقا في مجال تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات.

اتفقت دراستنا مع دراسة العربي عمران (2012) التي أسفرت عن نتيجة مفادها أنّ مستوى تخزين المعرفة في مؤسسة SOMIPHOS مستوى قوي، كما هناك تقريبا إجماع على أنّ معرفة المؤسسة سرية وتتمتع بالحماية القانونية شأنها في ذلك شأن معرفة جميع المؤسسات العمومية، إضافة إلى توفرها على قدرات وأنظمة هامة لتخزين وحفظ المعرفة؛

نفس النتيجة توصل إليها نزال محمد الزطمة (2011) والتي كشفت عن أنّ هناك وعي لدى إدارة الكليات التقنية بأن تخزين المعلومات والمعارف بأساليب مختلفة لا يقل أهمية من توليدها والحصول عليها كي لا تفقد هذه المعلومات مما يسهل الرجوع إليها عند الضرورة، حيث احتل متغير خزن المعرفة في هذه الدراسة المرتبة الأولى من حيث الأهمية المعطاة له من طرف أفراد عينة البحث.

كما أشارت جمانة زياد الزعبي (2015) في هذا الصدد أنّ تخزين المعرفة يعتبر من بين أهم صعوبات تطبيق المعرفة، وذلك نظرا لصعوبة إقناع العمال بإعطاء معارفهم لغيرهم وللمنظمة بعد أن تمّ تحويلها إلى معرفة صريحة أي معرفة مخزنة، وكيفية نشر ثقافة تهدف إلى مشاركة العمال لمهاراتهم وخبراتهم وبالتالي خزنها في الذاكرة التنظيمية لمؤسستهم.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها إدراك لمعنى وأهمية خزن المعرفة في المؤسسة وضرورة الرجوع إليها كلما استدعت الضرورة، إلا أنّها مازالت تفتقر إلى دعم أكثر في هذا المجال، وخاصة فيما يتعلق بتكوين العمال حول كيفية خزن معارفهم والاحتفاظ بها، والعمل على نشر هذه الثقافة بينهم وتحفيزهم على التصريح بمعارفهم وتسخيرها لما يخدم مصلحة مؤسستهم.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** نتج عن اختبار هذه الفرضية قبول الفرض البديل الذي ينص على أنّه تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على نشر المعارف في أوساط عمالها، وجاءت



هذه النتيجة كتأكيد لنتيجة التحليل الوصفي لاجابات أفراد العينة المدروسة، حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف المستجوبين، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عنه 3.83 .

تعود الأهمية النسبية لبعد نشر المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة إلى حرص هذه الأخيرة على استعمال كلّ الوسائل التي من شأنها أن تساهم في نشر وتعميم المعارف كتبادل المهام بين العمال، استعمال التكنولوجيات الحديثة، تحفيز العمل الجماعي.

تختلف نتيجة دراستنا مع النتيجة التي توصل إليها العربي عمران (2012) في دراسته عندما أثبت أنّ مستوى توزيع المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات ( SOMIPHOS ) بنسبة يعتبر مستوى متوسط، و يرجع ذلك إلى التقصير المسجل من قبل مخابر البحث في توفير المعرفة الكافية في الوقت المناسب وعدم الرد على الأسئلة الواردة من الوحدات الأخرى مما يعطل العمل.

ونفس النتيجة توصلت إليها جمانة زياد الزعبي (2015) عندما وجدت أنّ عملية نشر المعرفة وتبادلها تعتبر من بين أقلّ النتائج في إدارة المعرفة في كلّ من وزارة التجارة والصناعة ووزارة التخطيط والتعاون الدولي بالأردن، ممّا أكد لها ضعف ثقافة المشاركة بالمعرفة في هذه الوزارات، حيث عزت الباحثة ذلك إلى عدم رغبة العاملين في المشاركة بمعارفهم عن طريق الاتصال المباشر والتفاعل بين المجموعات، وكذا ضعف تبني أي تغيير في أساليب وطرق التحفيز لتنمية ثقافة المشاركة المعرفية ونشرها والعمل على تنويع القنوات المعرفية لنقل المعرفة.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لديها ثقافة معتبرة بضرورة نشر المعارف في المؤسسة وعدم حيازتها من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص، وهو ما يعتبر من بين أهم مراحل إدارة المعرفة ، إلاّ أنّه لا بد من العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي وتقديم التحفيزات الضرورية من أجل تشجيع التصريح بالمعارف ونشرها وضمان نقلها عبر كلّ المستويات في المؤسسة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة ومنافسة، حيث يضيف الملاك والأثري (2002) في هذا الصدد أنّ من بين أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات الداخلية.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** أثبت تحليل الفرضية الرابعة إثبات صدق هذه الفرضية التي تنص على أنّه تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة ، حيث توافقت هذه النتيجة مع النتيجة التي تم توصلنا إليها من خلال التحليل الوصفي للنتائج، فرغم أنّ هذا البعد جاء

في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية المعطاة له من طرف عينة البحث إلا أنه حضي باتفاق مرتفع بين المسيرين على استعماله حيث قدر متوسطه الحسابي ب 3.425 .

تتفق نتيجة دراستنا مع النتيجة التي توصل إليها العربي عمران (2012) والتي مفادها أن مستوى تطبيق المعرفة في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة مستوى قوي نظرا لوجود إجماع حول أنه يتم تطبيق المعارف المحصل عليها في الميدان بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. نفس النتيجة توصل إليها بدر (2010) عندما أثبت وجود إدراك لدى مديري المدارس في أن تطبيق المعرفة المتاحة تعتبر من أحد الأدوار الرئيسية للمدرسة للوصول بها إلى مستوى عالٍ من التقدم وتحقيق رسالتها المنشودة.

يعود إثبات الفرضية الفرعية الرابعة إلى الاتفاق القوي للمسيرين حول كل الأسئلة المتعلقة بهذا البعد، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 3.425 ، إلا أنه هناك اتفاق متوسط بين مسيري المؤسسات محل الدراسة على أن مؤسساتهم تعمل على توفير الوسائل المناسبة لتطبيق المعرفة والتي من بينها عقد ورش عمل وندوات لتطبيق كل ما هو جديد بتعلق بمهام كل عامل داخل كل مصلحة من خلال وضع خطط استراتيجية ترمي إلى التطبيق الفعال للمعارف.

تتفق النتيجة الأخيرة مع النتيجة التي توصل إليها حسين موسى قاسم البناء (2015) والتي مفادها أنه لا يوجد برنامجا تنفيذيا واضحا في قطاع المصارف في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة بشكل رسمي، كما كانت من بين أهم العناصر المقترحة من طرف المستجوبين في هذه الدراسة للعمل على إنجاح إدارة المعرفة هو السعي نحو عقد دورات تدريبية تهدف إلى تطوير المفاهيم الإدارية الحديثة وتطبيقها.

كما عزى م.م يسري (2010) الضعف في تطبيق المعرفة في الفندق محل الدراسة إلى محدودية اعتماده على الفرق التفاعلية وحرية التصرف فضلا عن قلة تطبيق معايير واضحة للمعرفة وتقويمها، إضافة إلى الابتعاد عن تنفيذ عملية إدارة المعرفة بالشكل المناسب وبخطواتها الصحيحة وتسلسلها..

من خلال النتائج السابقة يمكننا أن نستنتج أنه لا توجد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة معيقات من الناحية المادية والبشرية لتطبيق إدارة المعرفة وإنما تفتقر هذه المؤسسات من الناحية الإدارية إلى وجود خطط استراتيجية منظمة لتطبيق معارفها بشكل صحيح، حيث أشار تيس

Teece (2000) في هذا الصدد إلى أنّ اعتماد أيّ مدخل في إدارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف واستراتيجية إدارة المعرفة، ثمّ تسيير استراتيجية إدارة المعرفة، فاختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وأخيرا قياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

**الفرضية الرئيسية الثانية :** أسفر تحليل الفرضية الثانية على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ هناك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة من جهة والأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر من جهة أخرى، حيث قدرت نتيجة معامل بيرسون ب 0.573 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ممّا يدل على أنّ علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة يمكن اعتبارها قوية جداً.

تتوافق نتيجة دراستنا مع النتيجة التي توصل إليها باسردة (2006) والتي مفادها أنّ هناك تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وأثر معنوي لذلك التكامل على شركات الصناعات الغذائية اليمنية.

نفس النتيجة توصل إليها نزال محمد الزطمة (2011) ، حيث أسفرت دراسته إلى نتيجة مفادها أنّ هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتمييز الأداء في الكليات التقنية المتوسطة، ونفس النتيجة توصل إليها حجازي ( 2004 ) التي تمثلت في ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبيئة المناسبة للعمل ومسايرة ركب التحضر والتكنولوجيا من أجل تحقيق التنمية الشاملة داخل المؤسسات.

وفي نفس السياق أكد كلّ من يوسف حجيم سلطان الطائي و حمزة كاطع مهدي الشيباني (2016) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين عمليات تنفيذ إدارة المعرفة مجتمعة والازدهار التنظيمي في شركات الاتصالات المتقدمة في الفرات الأوسط.

من خلال ما سبق يمكن الخروج بنتيجة مفادها أنّه لا توجد أيّ دراسة (على حد علمنا) أثبتت عكس ما تمّ اثباته من خلال دراستنا والدراسات السابقة الذكر، وهو ما أشارت إليه جل أدبيات إدارة المعرفة، كما تمّ الحديث عنه في الفصل الأول من الجزء النظري من هذه الأطروحة<sup>1</sup> عندما تطرقنا إلى عنصر إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء المنظمات.

<sup>1</sup> أنظر الصفحة

من خلال دراسة الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية تمّ التأكد من أنّ هناك علاقة قوية بين كلّ عناصر إدارة المعرفة (اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) والأداء العام للمؤسسات محل الدراسة.

تتفق نتائج تحليل هذه الفرضيات مع النتيجة التي توصل إليها العربي عمران (2012) في دراسته والتي تؤكد وجود علاقة ارتباط دالة وقوية بين كلّ من اكتساب، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة من جهة والأداء الاقتصادي من جهة أخرى في مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة، حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً فعالاً في إدارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات وتسهم في زيادة دقة الأداء وتسريع الإنجاز وتبسيط إجراءات العمل وتحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، وفي تسهيل عمل الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

نفس النتيجة توصل إليها زاك وآخرون . Zack , and al (2009) التي أظهرت وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والتنظيمي للمؤسسات.

يمكننا أن نستنتج من خلال ما سبق أنّ عمليات إدارة المعرفة هي عمليات متسلسلة لا يمكن للمؤسسة استعمال أحدها وتجاهل الأخرى، حيث أنّه رغم اختلاف الباحثين حول إيجاد نموذج موحد لعمليات إدارة المعرفة إلا أنّ كلّ النماذج تتضمن العمليات الأربعة التي تناولناها في أطروحتنا هته (اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة) ونظرا لذلك فمن المنطقي أن تكون لكلّ مرحلة من هذه المراحل علاقة ايجابية مع الأداء العام للمؤسسات.

أمّا فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر فهي تسير في الدرب الصحيح فيما يتعلق بتطبيقها لمبادئ إدارة المعرفة حيث أنّ لذلك ارتباط قوي مع الأداء العام بكلّ متغيراته (رضا العمال، العمليات الداخلية، رضا الزبائن، ونمو وتطور المؤسسة)، إلا أنّه ومقارنة بمؤسسات رائدة في هذا المجال، مازالت المؤسسات محل الدراسة تحتاج إلى المزيد من الجهود في دعم تطبيقها لعناصر إدارة المعرفة.

### **الفرضية الرئيسية الثالثة: أسفر تحليل الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة**

على قبول الفرضيات البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة من جهة وكلّ من رضا العمال والعمليات الداخلية، رضا الزبائن، وكذا نمو وتطور المؤسسة؛

اتفقت نتيجة دراستنا مع دراسة نايف (2007) التي توصل فيها إلى وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة وكلّ من الرضا الوظيفي، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم في شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد.

نفس النتيجة توصل إليها العربي عمران (2012) والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباط دالة وقوية بين إدارة المعرفة وكلّ من رضا العمال، كفاءة العمليات والنمو المؤسسي بالترتيب حسب قوة العلاقة، إلا أنّ الباحث أضاف متغيرات جديدة في الأداء والمتمثلة في الأداء الاجتماعي والبيئي، حيث أكدت دراسته وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة الأداء الاجتماعي إلا أنّه هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين إدارة المعرفة والأداء البيئي في شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة.

تتفق أغلب الدراسات على نتيجة الفرضية الثالثة وهو ما تمّ التعرض إليه من خلال استعراضنا لأدبيات إدارة المعرفة في الفصل الأول من الأطروحة حيث أنّ لهذه الاخيرة علاقة وطيدة مع كلّ من العمليات، العاملين، المنتجات والأداء العام للمؤسسات.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** أسفر تحليل هذه الفرضية إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّه هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسات محل الدراسة.

تتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها نايف (2007) والتي تمحورت حول وجود تأثير قوي جدا لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي في شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد.

في نفس السياق توصل كارل سفيبي وآخرون Karl-Erik Sveiby and al (2004) في دراسة أجريت على عينة تتكون من 108 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرلندية إلى نفس النتيجة التي مفادها أنّ نضج إدارة المعرفة يرتبط ارتباطا إيجابيا بالنمو، فهبي ليست علاقة سببية فقط، وإنما عادة ما يجتمع الوعي وأنشطة إدارة المعرفة والنمو الأسرع في نفس المؤسسات.

كما تشير دراسة ليو و تساي Liu and Tsai (2007) التي شملت عينة مكونة من 560 مؤسسة في مجال التقنية العالية والتي تطبق إدارة المعرفة أنّ تطبيق هذه المؤسسات لإدارة المعرفة قد حقق لموظفيها درجة أعلى من التعلم والنمو الذاتي وأثرا إيجابيا على أدائهم التشغيلي.

أسفر تحليل الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية إلى نتيجة مفادها أنّه يوجد تأثير معنوي لكل من خزن ونشر المعرفة على الأداء العام للمؤسسات، بينما لا يوجد تأثير لبعدي اكتساب وتوليد المعرفة وتطبيق المعرفة على الأداء العام في هذه المؤسسات.

**الفرضية الرئيسية الخامسة:** أسفر تحليل هذه الفرضية على نتيجة مفادها أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، وسنوات خبرته وكذا حجم المؤسسة المسيرة، إلا أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لاستعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين المسيرين ذوي المستوى الثانوي لصالح أولئك الذين لديهم شهادة ليسانس؛ تتفق هذه الدراسة مع دراسة بدر (2010) التي أفادت بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات ( الجنس، التخصص، أو سنوات الخدمة)، فالباحث هنا لم يأخذ بعين الاعتبار المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة.

أما عودة (2010) فقد نتج عن دراسته أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، أو لسنوات الخدمة، إلا أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في بعدي التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل الأعلى؛

يتضح لنا من خلال الدراسة الأخيرة أنّ المسيرين ذوي الشهادات العليا هم أكثر الفئات وعيا بمبادئ التسيير الحديثة وضرورة العمل بها في ظل محيط يتميز بالمنافسة الشديدة، وهي النتيجة التي توصلت إليها دراستنا حيث تعتبر الفئة الأكبر في العينة من حملة شهادة الليسانس فأكثر وهو ما يجعلنا نستنتج أنّ هذه المؤسسات قادرة على التطور أكثر في مجال إدارة المعرفة إذا ما تمّ دعمها واشراكها في مراكز البحث والجامعات، أو عن طريق تنظيم جوائز ومسابقات حول تطبيق إدارة المعرفة في مثل هذا النوع من المؤسسات؛

**الفرضية الرئيسية السادسة:** أسفر تحليل هذه الفرضية على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول تحسّن الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، ومستواه العلمي، وسنوات خبرته، وكذا حجم المؤسسة المسيرة؛

تشير الفرضية الأخيرة إلى أنّ هناك اتفاق شامل حول ضرورة تحسين الأداء في المؤسسات كسبيل لضمان نموها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق، وأنّ هذا الإدراك لا اختلاف فيه بين المسيرين مهما كان سنهم، حيث أنّ الفئة الأصغر سنا لديها مكتسبات معرفية معتبرة

من خلال الدراسات الجامعية، أما الفئة الأكبر سنا فتمتع بمستوى خبرة جعلها تدرك أنّ تحسين الأداء يعتبر من بين أهم أهداف المنظمة.

إضافة إلى ما سبق فإنّ حجم المؤسسة لا يؤثر في اتفاق المسيرين حول أهمية وضرورة تحسين الأداء، فمهما كان حجم المؤسسة فإنّ الهدف يبقى واحد وهو تحقيق الربح والمردودية من خلال تحسين الأداء العام بكلّ جوانبه ومتغيراته، وخاصة وأنا في دراستنا ركزنا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستبعدنا المؤسسات المصغرة.

من خلال التحليل الاحصائي للفرصيات الستة المتعلقة بالدراسة، ورغم أنّنا تأكّدنا من صحتها، إلاّ أنّه لا بد لنا من الوقوف على أهم النقائص التي تعاني منها هذه المؤسسات والتي تمّ اكتشافنا لها من خلال اجابات مسيري المؤسسات على أسئلة الاستبيان، ومن خلال احتكاكنا الشخصي بهذه المؤسسات أثناء مرحلة الدراسة الميدانية:

ما زالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي المرن، تنظيم دورات تدريب وتكوين للعمال ولذلك لا بد من العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العمال من خلال فتح مساقات تدريس لإدارة المعرفة ومبادئها ليس فقط في الجامعات ومراكز البحث العلمي وإنما في مراكز التكوين المهني، ومقاييس في التعليم الثانوي؛

يمكن تدعيم النتيجة السابقة بما توصل إليه حجازي (2005) في دراسته عندما أثبت وجود فروق

بين القطاع العام والخاص للمنظمات الأردنية حول أثر إدراك هذه المنظمات لدور الثقافة التنظيمية في توظيف إدارة المعرفة ولمصلحة القطاع الخاص، أما في دراسة العربي عمران (2012) فقد

توصل إلى نتيجة مفادها أنّ مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) بتبسة تسعى بشتى الطرق

وبكل الوسائل المتاحة سواء المادية أو المعنوية لتكوين وتدريب العمال لديها كذلك عن طريق إما

البعثات التكوينية على المستوى الوطني، أو بالممارسات في محيط العمل، أو عقد اجتماعات

وجلسات دورية لمناقشة وتباحث المشاكل وتقديم الاقتراحات و الحلول المناسبة والاستفادة من

المعارف الجديدة؛

هناك استعمال ضعيف لوسائل الاتصال التكنولوجي من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في غرب الجزائر نظرا لارتفاع التكلفة في هذا المجال من جهة، ونقص الإدراك الفعال لمدى أهمية

هذه الوسائل في المؤسسة من جهة أخرى، ولذلك بات من الضروري الاهتمام بالبنية التحتية



لتكنولوجيا والاتصالات والعمل على تخصيص تخفيضات في رسوم مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الانترنت والانترنت و الاكسترنات لتشجيع الاستثمار من جهة وتشجيع الاتصال واكتساب المعارف ونشرها من جهة أخرى؛

تهتم المؤسسات محل الدراسة بتوظيف الموارد البشرية الكفؤة بشكل مستمر وتدرك مدى أهمية هذه المعارف في تحقيق أهداف المنظمة، لا تتفق هذه الدراسة مع النتيجة التي توصل إليها العرابي عمران والتي مفادها أنّ مؤسسة مناجم الفوسفات ( SOMIPHOS ) بتبسة لا تولي أهمية لاستقطاب الأشخاص المبدعين وذوو الكفاءات نظرا لكون العقود التي تبرمها مع العمال لا تقوم على معايير الكفاءة والخبرة والقدرة على الإبداع والتطوير وإنما أغلبها تكون على أساس المحسوبية والقرب من المسؤولين وأصحاب القرار.

لا تتوفر لدى المؤسسات محل الدراسة ثقافة تنظيمية تنص على ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بمؤسساتهم، أمّا دراسة دراسة المدان وآخرون (2010) فقد أثبتت أنّ الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 72,9 % من التباين في إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية (أورانج) ، حيث تعتبر القيادة من بين أهم عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، بينما أشارت دراسة Raid Moh'd Al-adaile (2011) إلى أنّ عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 59,6 % من التباين في إدارة المعرفة في مؤسسة الفوسفات الأردنية؛

أمّا داسي وهيبه (2014) فخلصت إلى أنّ الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 46,1 % من التباين في إدارة المعرفة على مستوى عينة من المؤسسات الصناعية في الجزائر ولذلك لا بد من إيجاد سبل كفيلة بنشر ثقافة تندد بضرورة تبني طرق التسيير الحديثة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر إدارة المعرفة من بين أهمها وعلى ضرورة توفر هذه المؤسسات على مصلحة خاصة بإدارة المعرفة مثلها مثل مصلحة الإنتاج، والتسويق والموارد البشرية، من خلال إعداد كتيبات صغيرة مجانية تتناول مبادئ إدارة المعرفة وأهميتها ودورها في المؤسسات بكلّ أنواعها وأشكالها، توزع عبر كلّ الوكالات التي لها علاقة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



**خلاصة:**

من خلال هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في غرب الجزائر والتي قدر عددها ب 40 مؤسسة إنتاجية ، تمس القطاع العام والخاص حاولنا الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات التي أسس عليها البحث، عن طريق إعداد استبيان تم توزيعه على مسيري المؤسسات فقط بمعدل استبيان واحد لكل مؤسسة.

تضمن الاستبيان في شكله الأول 85 سؤالاً، إضافة إلى أسئلة مفتوحة، إلا أنه وبعد تحكيمه من طرف مجموعة من الأساتذة ودراسة مدى صدقه وثباته عن طريق استعمال الاتساق الداخلي والبنائي، وكذا معامل ألفا كرومباخ ومعامل التجزئة النصفية تم حذف العديد من الأسئلة حيث أصبح الاستبيان في شكله النهائي لا يشمل سوى 54 سؤالاً.

اشتمل الاستبيان على قسمين، الأول منهم خاص بالمواصفات الشخصية لمسير المؤسسة حيث ضم 4 أسئلة ، أما القسم الثاني فشمّل محورين الأول خاص بعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب وتوليد، خزن، نشر وتطبيق المعرفة والذي تضمن 33 سؤال، أما الثاني فتعلق بالأداء العام في المؤسسة الذي تم قياسه من خلال رضا العمال، العمليات الداخلية، رضا الزبائن، ونمو المؤسسة والذي تضمن 21 سؤال.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS V 23 حيث قامت الباحثة في البداية بدراسة وتحليل المتغيرات الشخصية للمسيرين والتي أسفر حساب التكرارات الخاصة بها إلى عدة نتائج يمكن اختصارها في أن أكثر من نصف المسيرين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 50 سنة، ويحمل أغلبيتهم شهادة ليسانس فما فوق، كما تتراوح سنوات خبرة أغلبهم ما بين سنتين إلى 15 سنة.

أما فيما يتعلق بنتائج التحليل الوصفي لأسئلة الاستبيان التي تم فيها الاعتماد على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل سؤال من أسئلة الاستبانة فأوضحت بأن هناك اتفاق متوسط إلى مرتفع ما بين المسيرين المستجوبين على كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة مما يشير إلى وجود إدراك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية إدارة المعرفة، وضرورة استعمالها كمنهج جديد في التسيير، كما أنّ هناك اتفاق متوسط إلى مرتفع بين نفس المستجوبين على أنّ الأداء العام لديهم في تحسن مستمر مقارنة بسنوات ماضية أو بمؤسسات منافسة، وهذا ما يشير إلى أنّ لتغيير طرق التسيير واستحداثها دور هام في تحسين الأداء.

لإثبات صحة الفرضيات من عدمها تمّ استعمال العديد من الاختبارات الإحصائية تبعا لنوع الفرضية المطروحة حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

- تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر إدارة المعرفة كمنهج حديث في التسيير بعناصرها الأربعة : الاكتساب والتوليد، خزن، نشر و تطبيق المعرفة؛
- هناك ارتباط قوي بين كل عمليات إدارة المعرفة (الاكتساب والتوليد، خزن، نشر و تطبيق المعرفة ) مع الأداء العام للمؤسسات محل الدراسة، بينما لا وجود لارتباط بين عمليتي الإدراك والتوليد من جهة والأداء العام من جهة أخرى؛
- يوجد علاقة ارتباط قوية جدا بين إدارة المعرفة من جهة وكلّ من رضا العمال والعمليات الداخلية ، ورضا الزبائن، وارتباط متوسط بين إدارة المعرفة ونمو المؤسسة؛
- يوجد تأثير لعمليتي خزن ونشر المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أمّا عمليتي الاكتساب والتوليد وكذا تطبيق المعرفة فلا تساهم في تحسين الأداء العام في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، وسنوات خبرته وكذا حجم المؤسسة المُسيّرة، إلاّ أنّه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لاستعمال إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر تعزى إلى متغير المؤهل العلمي بين المسيرين ذوي المستوى الثانوي لصالح أولئك الذين لديهم شهادة ليسانس؛
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء أفراد عينة الدراسة حول تحسّن الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، ومستواه العلمي، وسنوات خبرته ، وكذا حجم المؤسسة المسيّرة.

الخاتمة العامة:

اشتملت هذه الدراسة التي جاءت بعنوان " إدارة المعرفة وأهميتها في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري –" على ثلاث فصول، حيث تناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة والأداء، والذي قُسم إلى مبحثين استعرضنا في الأول منهم إلى مفاهيم عامة حول المعرفة وأنواعها ومتطلباتها، وكذا مفاهيم حول إدارة المعرفة واستراتيجياتها والعمليات المتعلقة بها، أمّا المبحث الثاني من هذا الفصل فلقد تمّ فيه التطرق إلى ماهية الأداء ومكوناته وتصنيفاته وكذا معنى تحسين الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى استعراض العلاقة التي تجمع إدارة المعرفة بالأداء.

أمّا الفصل الثاني فخصص لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تمّ تقسيمه إلى مبحثين تطرقنا في الأول منهم إلى تقديم مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها وأهميتها في اقتصاديات الدول ومختلف التعاريف التي أعطيت لها، أمّا المبحث الثاني فقد خُصص لدراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومدى مساهمتها في تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية.

تمثل الفصل الثالث في دراسة ميدانية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة ركزنا على ولايات الشمال الغربي، وبالتحديد على كلّ من ولاية عين تموشنت، سيدي بلعباس، تلمسان، وهران، معسكر، مع اختيارنا للمؤسسات الإنتاجية دون غيرها، نظرا لسهولة تقييم مستوى الأداء بها من خلال تقييم حجم الإنتاجية وتحسينها، وكذا ارتفاع الحصة السوقية والربحية بها.

تمكنا في هذا الصدد من استرجاع 40 استبيان تمّ تفرغهم في البرنامج الإحصائي SPSS والذي سمح بالخروج بعدّة نتائج كما هو موضح في العناصر المولية.

توصلت الدراسة الحالية إلى عدّة نتائج نظرية وأخرى تطبيقية، كما هو موضح فيما يلي:

### النتائج النظرية:

لا يمكن لأيّ مؤسسة في العصر الحالي الاستغناء عن إدارة المعرفة في تسييرها، فلقد أصبحت هذه الأخيرة من بين حتميات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

يجب اعتبار إدارة المعرفة بأنّها وظيفة من وظائف المؤسسة مثلها مثل الإنتاج، التسويق بل وأكثر أهمية من ذلك فاستعمالها بطريقة فعالة يؤدي إلى التغير والتحسين في كلّ الوظائف الأخرى.

يعتبر توفير متطلبات إدارة المعرفة (البنى التحتية، التعلم، التكوين، التحفيز...) مكلفاً إلا أنّ المرادوية منه تعتبر أكبر، فهو وسيلة لتحقيق التميّز في الأداء وبالتالي الوصول إلى الميزة التنافسية المنشودة؛

لا يمكن اعتبار تطبيق إدارة المعرفة بالأمر الهين فذلك يحتاج إلى تضافر كلّ الجهود في المؤسسة في كلّ المستويات وكلّ المصالح، ويستدعي توفر التمويل اللازم والطاقات البشرية ذات الثقافة المؤسسية الفعالة والمهارة العملية المناسبة؛

يعتبر الأداء نتاج للعلاقة المتداخلة بين كلّ من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور أو المهمات المنوطة به؛

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، فهو يعتبر مفهوماً هاماً وجوهرياً لدى المنظمات؛

يعتبر الأداء المكون الرئيسي لأيّ عملية إنتاجية نظراً لارتباطه بالموارد البشرية التي تدير هذه العملية ومدى استغلالها للموارد المادية المختلفة لتحويلها إلى مواد مصنعة ذات قيمة وبالتالي يتحقق نتيجة لذلك الربح؛

للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة، حيث يؤدي السعي نحو تحسينه وتطويره إلى الرفع من مردودية المؤسسة، والتقليل من تكاليفها، وبالتالي ضمان بقائها واستمراريتها في ظل المنافسة الشديدة؛

كلما كان أداء العاملين مميّزاً كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً و أطول بقاءً؛

تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير على الأداء المنظمي من خلال عدّة أبعاد تتمثل في الأفراد والعمليات والمنتجات بالإضافة إلى الأداء العام وحتى البيئة الخاصة بالمنظمة

تؤثر إدارة المعرفة بشكل كبير في الأفراد العاملين بالمؤسسات من خلال دعمها لتعلمهم وتجديد معارفهم، الرفع من مستوى تأقلمهم وتحقيق الرضا الوظيفي المنشود لديهم ممّا يسهم في الرفع من أدائهم؛

تؤثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية في المؤسسات من خلال المساعدة في انجاز العمليات بشكل ملائم ومناسب وفقاً للأهداف المسطرة مسبقاً والذي يعني زيادة فعالية العمليات، وكذا زيادة كفاءة العمليات من خلال تبسيط العمليات وخفض التكاليف، بالإضافة إلى انجاز العمليات بصورة

مبدعة و حديثة وذلك بالاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة بين العاملين من اجل إيجاد حلول مبتكرة في المؤسسة؛

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وبالتالي فهي تعمل على تحسين الأداء؛

يتعدى تأثير إدارة المعرفة إلى المحيط الخارجي للمؤسسة من خلال تعزيز الكفاءة الإنتاجية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية و تجنب أو تقليل أو التحكم في التلوث، إضافة إلى تدريب العاملين وتعليمهم الواجبات والمسؤوليات البيئية؛

يختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من دولة لأخرى ومن نشاط لآخر تبعاً لاختلاف مستوى النمو الاقتصادي، ونوع النشاط وتعدد فروعها، ومستوى الاندماج بين المؤسسات، وقد يتعدى ذلك إلى الظروف السياسية للدولة ورؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع؛

يعتمد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معايير كمية تتمثل في حجم العمالة، حجم المبيعات، قيمة الموجودات، التركيب العضوي لرأس المال، القيمة المضافة، الطاقة المستعملة، رقم الأعمال و رأس المال المستثمر، ومعايير نوعية تتمثل في الاستقلالية، نوع الملكية ودرجة الحصة السوقية للمؤسسة، وكذا محلية النشاط؛

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالعديد من الخصائص التي جعلتها محركاً للاقتصاد كصغر حجمها، قلة رأسمالها، سهولة المستويات الإدارية بها، سهولة دوران رأس المال بها، سهولة انتشارها، سرعة تأقلمها مع المتغيرات الخارجية؛

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بعض الخصائص السلبية التي تهدد بقاءها كونها غالباً ما تكون عبارة عن مؤسسات عائلية ممّا يؤدي إلى الخلط بين المشاكل العائلية والعملية، كما قد يعود تسييرها إلى مالكها ممّا يؤثر سلباً على العلاقات في العمل وسياسات اتخاذ القرار، إضافة إلى ضعف فرصة التجديد والتوسع فيها نظراً لقلّة رأسمالها؛

نظراً للخصائص التي تميّز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها ورغم بعض السلبيات التي تعاني منها، إلاّ أنّه لا يمكن إنكار أنّها أصبحت أهم وسيلة لتحقيق التنمية في جُلّ اقتصاديات العالم، حيث وصل عددها إلى 99,6% في اليابان و 99,8% في أوروبا؛

تتمثل الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الرفع من مستوى العمالة، تحقيق التكامل بين المؤسسات، كما تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، إضافة إلى مساهمتها في الرفع من مؤشرات الاقتصاد الكلي كزيادة معدلات الاستثمار، تعبئة المدخرات، توسيع نطاق الصادرات، الرفع من القيمة المضافة ...

تتعدى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مستويات أخرى اجتماعية وسياسية من خلال التوزيع العادل للمداخل، تقوية العلاقات الاجتماعية، خدمة المجتمع وتوفير الثبات الاجتماعي، كما تعتبر الوسيلة الأكثر مصداقية لتشجيع النمو السياسي بين الحكومة والدول المستثمرة من خلال عقد العديد من الاتفاقيات لمستثمرين أجانب في العديد من المجالات وهو ما يعطي للدولة قيمة سياسية معتبرة بين الدول؛

تعتبر الجزائر من بين الدول التي غيرت من سياساتها الاقتصادية التنموية واتجهت خلال العقود الأخيرة من الزمن إلى تشجيع ظهور وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على حد سواء؛

تعتبر سنة 2001 المنعرج الأساسي لظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعليا في الجزائر، إذ شهدت هذه السنة صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 2001/12/12 والذي أعطى تعريفا واضحا لهذا النوع من المؤسسات وسبل إنشائها وتنميتها؛

تعتبر الجزائر من بين أكثر الاقتصاديات ملائمة للاستثمارات الصغيرة والمتوسطة، نظرا من جهة لما تمتلكه من ثروات طبيعية وباطنية مهمة، إضافة إلى موقعها الاستراتيجي في قارة أفريقيا وباقي القارات، ونظرا من جهة أخرى إلى بساطة هذا النوع من المؤسسات وقلة تكاليف انشائه، إضافة إلى اعتماده الكبير على موارد مادية وبشرية بسيطة؛

تمثل المؤسسات الخاصة المكون الرئيسي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث بلغت إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 ما نسبته 99,98 % من مجموع المؤسسات، تنقسم إلى مؤسسات ذات الشكل القانوني أشخاص معنويين بنسبة 56,94 % ، أما 43,78 % فتتخذ الشكل القانوني أشخاص طبيعيين، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام فهي لا تغطي سوى 0,02 % من القطاع؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2017 ; n°31, Novembre 2017, p8.

شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ارتفاعا ملحوظا في الجزائر حيث انتقل العدد من 777 816 مؤسسة في 2013 إلى 1 060 025 مؤسسة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 أي بزيادة تقدر بـ 310956 بمعدل 34.72%؛

شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة انخفاضا مستمرا فبعدما كانت تقدر بـ 557 مؤسسة سنة 2012 انخفضت سنة 2016 إلى 390 مؤسسة؛

تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في منطقة الشمال بنسبة تقدر بـ 69% ، حيث تقدر كثافتها مقارنة بعدد السكان بـ 20/1000 ساكن ، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها الموقع الاستراتيجي للمناطق الشمالية، التي تتميز بمناخ معتدل يشجع على الاستثمار، إضافة إلى توفرها على العديد من الموارد الطبيعية، إضافة إلى ارتفاع عدد السكان بها والذي يقدر بأكثر من مجموع عدد السكان في المناطق الداخلية والجنوب حيث يمثل نسبة 61.84% من المجموع الكلي للسكان في الجزائر.

ساهمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية السداسي الأول من سنة 2017 في تشغيل ما يعادل 2 601 958 عامل، وساعدت على تطور الناتج المحلي الإجمالي خارج المحروقات بنسبة 2,1% في الفصل الثاني من سنة 2017 ، كما أنها شاركت حسب الإحصائيات المتاحة إلى غاية سنة 2015 بما يقدر بـ 9237.87 مليار دينار في القيمة المضافة؛

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من العديد من المشاكل التي يمكن تصنيفها إلى معوقات داخلية خاصة بالمؤسسات نفسها، ومعوقات خارجية نابعة من المحيط الخارجي للمؤسسات؛

تتمثل أهم المعوقات الداخلية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نقص رشادة المسيرين في التسيير نظرا لنقص التكوين، ضعف الخبرة، صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول السوق، إضافة إلى مشاكل عدم العقلانية في التصرف والاستخدام الأمثل لموارد الإنتاج، وسوء استعمال براءات الاختراع و الامتيازات، وكذا مشاكل العمالة وظروف تأمينها ومشاكل تدبير الآلات والخامات؛

تتمثل أهم المشاكل الخارجية التي تعترض سبيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعدد الجهات المختصة والأجهزة الحكومية التي تتولى الإشراف على هذه المؤسسات وما ينتج عن ذلك من تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتعارض مع بعضها البعض، إضافة إلى صعوبة القيود



الحكومية المتعلقة بالنقد الأجنبي والتجارة الخارجية التي تفرضها الحكومات بغرض حماية الاقتصاد الوطني، وكذا مختلف المشاكل المتعلقة بالنقل البنية التحتية و نقص الخدمات العامة، والبيروقراطية الإدارية والمشاكل الضريبية والجبائية المعقدة، إضافة إلى مشاكل التمويل والعقار؛

أما فيما يتعلق بالنتائج التطبيقية فتمثلت فيما يلي:

يتراوح سن أغلب مسيري المؤسسات محل الدراسة ما بين 30 و 50 سنة، ممّا يدل على النضج

الفكري لهؤلاء المسيرين؛

يحمل أغلبية المسيرين شهادة ليسانس فما فوق، ممّا يعني أنّ لديهم مؤهلات وكفاءات مهنية

معتبرة؛

تتراوح سنوات الخبرة لأغلبية المسيرين ما بين سنتين إلى 10 سنوات، ممّا يعتبر مؤشرا غير

كافي عن الخبرة الواسعة في مجال التسيير؛

تستعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر إدارة المعرفة كمنهج حديث في

التسيير بعناصرها الخمسة: إدراك، توليد، خزن، تطبيق ونشر المعرفة؛

هناك ارتباط بين عملية خزن، وتطبيق ونشر المعرفة مع الأداء العام للمؤسسات محل الدراسة،

بينما لا وجود لارتباط بين عمليتي الإدراك والتوليد من جهة والأداء العام من جهة أخرى؛

يوجد علاقة ارتباط قوية جدا بين إدارة المعرفة من جهة وكلّ من رضا العمال والعمليات

الداخلية ، وارتباط متوسط بين إدارة المعرفة ورضا الزبائن، وإدارة المعرفة ونمو المؤسسة؛

يوجد تأثير لعمليتي توليد وتطبيق المعرفة على مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، أمّا عمليات إدراك وخزن ونشر المعرفة فلا تساهم في تحسين الأداء العام في المؤسسات

محل الدراسة؛

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول استعمال إدارة المعرفة في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، وسنوات خبرته

وكذا حجم المؤسسة المُسيّرة، إلّا أنّه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لاستعمال

إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي بين المسيرين ذوي المستوى الثانوي لصالح أولئك الذين لديهم شهادة ليسانس؛

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول تحسّن الأداء العام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تعزى إلى عامل سن المسير، ومستواه العلمي، وسنوات خبرته، إلا أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة لتحسّن الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في غرب الجزائر تعزى إلى حجم المؤسسة المسيّرة لصالح المؤسسات المتوسطة؛

مازالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر تفتقر إلى بعض المقومات الأساسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة والتي تتمثل في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي المرن، تنظيم دورات تدريب وتكوين للعمال ولذلك لا بد من العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميته لدى العمال من خلال فتح مساقات تدريس لإدارة المعرفة ومبادئها ليس فقط في الجامعات ومراكز البحث العلمي وإنما في مراكز التكوين المهني، ومقاييس في التعليم الثانوي؛

هناك استعمال ضعيف لوسائل الاتصال التكنولوجي من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غرب الجزائر نظرا لارتفاع التكلفة في هذا المجال من جهة، ونقص الإدراك الفعال لمدى أهمية هذه الوسائل في المؤسسة من جهة أخرى، ولذلك بات من الضروري الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا والاتصالات والعمل على تخصيص تخفيضات في رسوم مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الانترنت والانترنت و الاكسترا نت لتشجيع الاستثمار من جهة وتشجيع الاتصال واكتساب المعارف ونشرها من جهة أخرى؛

لا تتوفر لدى المؤسسات محل الدراسة ثقافة تنظيمية تنص على ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بمؤسساتهم، ولذلك لا بد من إيجاد سبل كفيلة بنشر ثقافة تندد بضرورة تبني طرق التسيير الحديثة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر إدارة المعرفة من بين أهمها وعلى ضرورة توفر هذه المؤسسات على مصلحة خاصة بإدارة المعرفة مثلها مثل مصلحة الإنتاج، والتسويق والموارد البشرية، من خلال إعداد كتيبات صغيرة مجانية تتناول مبادئ إدارة المعرفة وأهميتها ودورها في المؤسسات بكلّ أنواعها وأشكالها، توزع عبر كلّ الوكالات التي لها علاقة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حدود الدراسة وآفاقها:

إن دراستنا لموضوع إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحسين الأداء العام لهذا النوع من المؤسسات، لا يعدو أن يكون محاولة للبحث في واقع استعمال أو عدم

استعمال طرق التسيير الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتي تعتبر إدارة المعرفة من بين أحدث وأهم ركائزها في ظل المنافسة الشديدة واقتصاد عدم التأكد.

نظرا لما سبق ذكره فإن محتوى الدراسة لا يمكن أن يلم بكلّ زوايا الموضوع الواسعة النطاق سواء تعلق الأمر بالجانب النظري لإدارة المعرفة والأداء والعلاقة بينهما وكذا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي نظرا لتوسع المفاهيم المتعلقة بها وكثرة الدراسات التي تناولتها من عدة جوانب وبأبعاد مختلفة، ممّا لا يمكننا من حصرها في فصلين من الدراسة من الدراسة ممّا اضطرنا إلى إعطاء صورة مختصرة لأبعاد متغيرات الدراسة ومفاهيمها وكذا العلاقة التي تجمع بينها.

أمّا الجانب التطبيقي من الدراسة فقد قمنا فيه بالتركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في غرب الجزائر وبالتحديد على تلك التي تتمركز في الجهة الشمالية فقط نظرا لصعوبة الوصول إلى كلّ المناطق الغربية من الجزائر.

مما لاشك فيه أنّ هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث ، سواء من الناحية المنهجية ، أو المعلوماتية أو العملية ، ولهذا الصدد ونظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع فهو يفتح الآفاق لبحوث ودراسات أخرى أكثر تفصيلا وتعمقا في المستقبل والتي تعذر علينا الإمام بها كاملتا في بحثنا هذا والتي نقترح من بينها ما يلي:

- إدارة المعارف الضمنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث أنّه في دراستنا ركزنا على إدارة المعرفة بصفة عامة إلا أنّه أدركنا مدى أهمية المعرفة الضمنية في المؤسسات والتحدي الواجب عليها رفعه من أجل تحويل هذه المعارف إلى معارف مصرح بها يستفاد منها في تحقيق أهداف المنظمات؛

- إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (في الشمال أو الشرق أو الجنوب الجزائري)، حيث ركزنا في دراستنا على منطقة الغرب الجزائري وبالتحديد على الولايات الشمالية منها فقط، وهذا ما يعطي الفرصة لبحوث أخرى أن تمس باقي ولايات الوطن وخاصة تلك الداخلية والجنوبية منها التي أدركنا مدى قلة تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها والتي لا بد من تدارك الوضع والعمل على الرفع من الاستثمارات الخاصة بتلك المناطق والبحث عن سبل لتطويرها وتنميتها لخلق نوع من التوازن الإقليمي ؛

- إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المنظمي – دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في الجزائر- ، بما أننا لم نفرق في دراستنا بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة وتلك

الخاصة، لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية أنّ هناك اختلاف كبير في إجابات المسيرين حول الاستبيان الموزع، حيث كانت المؤسسات التابعة للقطاع العام مؤسسات أكثر استجابة وتفهم للأسئلة ويعود ذلك إلى الخبرة الطويلة لهذه المؤسسات في السوق، وهو ما يعطي الفرصة لدراسات أخرى تمس التفريق بين القطاعين؛

- المعارف الجماعية ودورها في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث لاحظنا في دراستنا أنّ المؤسسات محل الدراسة تفتقر كثيرا لروح العمل الجماعي والتصريح بالمعارف الذي يعتبر من بين أهم متطلبات إدارة المعرفة وقد يعود ذلك أساسا إلى عدم توفر الثقة التامة ما بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين العمال بعضهم لبعض من جهة أخرى، لذا قد تكون هذه الدراسة المقترحة سبيلا لمعالجة هذا الضعف الإداري الكبير.

\_ إمكانية إعادة نفس الدراسة الحالية في سنوات لاحقة للتعرف على الفروقات الممكن حدوثها في حال أخذت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبادرات إدارة المعرفة في تسييرها مستقبلا.

وبذلك نأمل أن تكون هذه الإشكاليات محور بحوث تنجز مستقبلا سعيا لنشر مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وإمكانية تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يضمن التطور والنمو الفعال لهذا القطاع الذي يعتبر محركا للاقتصاد.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

### الكتب:

- 1- العلي وآخرون: "مدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 2- الدحلة فيصل عبد الرؤوف: "تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)" المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 3- السعيد مبروك إبراهيم "إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة، الهندرة، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، ط1، 2012.
- 4- السعيد مبروك إبراهيم: "إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة" دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2014.
- 5- الكبيسي صلاح: "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، القاهرة، 2005.
- 6- الكبيسي عامر "إدارة المعرفة و تطوير المنظمات" المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2004.
- 7- أنس عبد الباسط عباس: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، العلوم السلوكية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 8- إيمان مرعي: "المشروعات الصغيرة و التنمية: التجارب الدولية المقارنة و الحالة المصرية"، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية، قيلوب، 2005.
- 9- بوحنية قوي، "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات" مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2008.
- 10- توفيق عبد الرحيم يوسف: "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 11- توماس ستيوارت، "ثروة المعرفة: رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين" ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر 2004.
- 12- جمانة زياد الزغبي، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية" منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2015.
- 13- حجازي هيثم علي: "إدارة المعرفة: مدخل نظري" الأهلية للنشر والتوزيع، عمان 2005.
- 14- حسن حسين عجلان "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال" دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن، عمان 2006.

- 15- حسين موسى قاسم البناء "أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 16- حمزة محمد دودين : "التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، ط 2، 2013.
- 17- حمود خيضر كاظم، "منظمة المعرفة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 18- حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن جمعة "تكنولوجيا و نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور إداري" 2013 .
- 19- رابع خوني، رقية حساني "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تحويلها" ايتراك للنشر و التوزيع، مصر، ط1 2008.
- 20- راوية محمد حسن: "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 21- رحاب محمد عبد الرحمن: "أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015.
- 22- رضا خلاصي: " مروج إدارة المعرفة" دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر ، السداسي الأول 2016.
- 23- زكريا الدوري و آخرون: " مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين"، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 24- زكي حسن الوردي، محمد لازم المانعي، "المعلومات و المجتمع" ط1، مؤسسة الوراق للنشر و الطباعة و التوزيع، 2002.
- 25- سعاد نايف برنوطي: "إدارة الأعمال الصغيرة، أسعار للزيادة"، دار وائل، الأردن، ط2، 2005.
- 26- سعد عامر أبو شندي: "إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية" دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، الطبعة 1، 2011.
- 27- سلوى عمر عبد الرحمن: " الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين" المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2015.
- 28- سونيا محمد بكري " نظر المعلومات الإدارية، المفاهيم الأساسية" دار الإشعاع الجامعية الإسكندرية، مصر 1997.
- 29- شوقي ناجي جواد: " المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، منظور كلي" دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 1، 2010.
- 30- طاهر محمد منصور الغالي: " إدارة وإستراتيجية إدارة الأعمال المتوسطة والصغيرة " دار وائل للنشر، عمان، 2009.

- 31- عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية" ، 2003.
- 32- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، غسان العمري: "المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 1، 2006.
- 33- عبد الستار العلي، عامر قندلجي، غسان العمري: "المدخل إلى إدارة المعرفة " دار المسيرة للنشر ، الطبعة الثانية، 2009.
- 34- عبد السلام أبو قحف: " إدارة الأعمال مدخل بناء المهارات"، المكتب الجامعي الحديث، أبو الخير للطباعة والتجليد، الطبعة الثانية 2008.
- 35- عبد القادر محمد عبد القادر، أحمد عبد القادر محمد، "الدليل العلمي لإنشاء و إدارة المشروع الصغير، عالم التميز"، المكتبة العصرية المنصورة، ط1، 2015.
- 36- عبد الكريم بوحفص: "الأساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج « spss الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2017.
- 37- علي السلمي: " إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية " دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة ، 2001.
- 38- عماد الصباغ "نظام المعلومات، ماهيتها و مكوناتها" مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع. ط1، عمان، الأردن 2000 .
- 39- عماد صقر عبده محمد "نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة"، منشورات المنظمات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 40- فايز جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية : متطور إداري"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3 ، 2010.
- 41- فيصل حسونة: " إدارة الموارد البشرية " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
- 42- محفوظ جودة: " أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية" ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 43- لحمر عباس ابن التاج، "تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الواقع و المعوقات: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، مصر، 2015.
- 44- محمد الصيرفي، "البرنامج التأهيلي لأعداد أصحاب المشروعات الصغيرة"، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، ط1، 2009.
- 45- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي "المعرفة و الإدارة الالكترونية و تطبيقاتها المعاصرة" دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.



- 46- ممدوح عبد العزيز الرفاعي "إدارة المعرفة مفاهيم-مبادئ-تطبيقات" الطبعة الثالثة، دار الكتب و الوثائق العالمية، 2009.
- 47- نبيل جمعة صالح النجار: "الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيق برنامج spss" دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 48- نجم عبد الله الحميدي: "نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر" دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 49- نجم عبود نجم: "الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية، الوظائف و المشكلات" دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية 2004.
- 50- نجم عبود نجم "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 2، 2005.
- 51- نور الدين عصام "إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 52- هيثم محمود الشلبي، مروان محمد النصور "إدارة المنشآت المعاصرة" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

#### القوانين والمراسيم:

- 1- المرسوم التشريعي رقم 18/01 المؤرخ في: 2001/12/12 و المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الصادر في: 2001/12/15، الجريدة الرسمية عدد 77

#### المجلات العلمية:

- 1- أحمد طويل، عماد داتو سعيد: "إشكالية تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة في مجلة دفاتر اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجلفة، العدد 1، سبتمبر 2010.
- 2- أحمد علي "مفهوم المعلومات و تأثيرها في إدارة المعرفة"، مداخلة في مجلة جامعة دمشق، مجلد 28، عدد 1، 2012 .
- 3- الاتجاهات المعرفية الإسلامية "موسوعة الإدارة العربية الإسلامية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة إدارة أكتوبر 2014.
- 4- الحمزة منير "واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية: رواية للمختصين في مجال المكتبات و المعلومات بمكتبة جامعة تبسة" مداخلات في مجلة أعلم ، العددان التاسع و العاشر مزدوج، أكتوبر 2011، أفريل 2012 ، الرياض

- 5- الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مداخلة في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2010/2009.
- 6- الملاك ساهرة ، والأثري، أحمد: "إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية .في المنظمات " ، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد(8)، العدد 26 السنة 2002 .
- 7- أمل الفرحان ومحمد القضاة: " إدارة الموارد البشرية وفاعلية الأداء في القطاع الصحي الأردني "دراسة ميدانية " مداخلة في مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك ، الأردن ، المجلد 27 ،العدد (2)،2011.
- 8- أمينة مولاي، ميمون كافي: " استخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالاستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة" مداخلة ضمن مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 15، 2015.
- 9- بن وسعد زينة: "المعرفة في البنوك الجزائرية و دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية"، مداخلة في مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياابس، سيدي بلعباس، العدد الثالث، أفريل 2008.
- 10- بوعافية السعيد، محمد عبد الهادي، "إستراتيجية إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية الجزائرية، رؤية مستقبلية و خطة عمل مقترحة"، مداخلة في المجلة الالكترونية المتخصصة في مجال المكتبات و المعلومات، العدد 30 ديسمبر 2012
- 11-
- 12- بومدين يوسف: " إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز" مداخلة في مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 05، 2007.
- 13- رشيد مناصرية، سارة بن الشيخ: " أثر المحددات التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (حاسي مسعود) " مداخلة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد09، 2016.
- 14- سعد غالب ياسين "نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي"، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية العدد 124 ط1، 2007.
- 15- سليمان الفارس: « دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق » مداخلة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26 العدد الثاني، 2010 .
- 16- عامر أبو علي مفلح الذيابات، خالد الذيابات "دور أنظمة المعلومات في نقل المعرفة"، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان 2012.

- 17- عبد الفتاح عبد الرحمن كراسته، سمية محمد توفيق الخليلي، "مكونات إدارة المعرفة، دراسة تحليلية في وزارة التربية و التعليم الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2009.
- 18- عبد الكريم أبو الفتوح درويش، "إدارة المعرفة خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة"، سلسلة البحوث للدراسات الأمنية، الشارقة 2007.
- 19- عبد الله حمود سراج، " أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار القرارات المنظمة" ورقة مقدمة في مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير العدد4، 2005
- 20- عبد المليك مزهوده: " الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد01، جامعة بسكرة، 2001
- 21- علوي عمار: " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية المحلية"، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 10، السنة 2010.
- 22- علي لخضر و بيان حرب: "إدارة المشروعات الصغيرة و المتوسطة" منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006/2005.
- 23- مباركي محمد الهادي: " المؤسسة الصغيرة، المفهوم و الدور المرتقب"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 11، 1999.
- 24- محمد زرقون، الحاج عرابة: " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية" مداخل في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 01، ديسمبر 2014.
- 25- مسغوني منى: " البعد الاستثماري للكفاءات و دوره في تحسين أداء المؤسسات دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" مداخل في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.
- 26- ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، "إدارة المعرفة، تقييم العمليات الاجتماعية، التحسيسية، التوافقية، الذاتية في خلق المعرفة و أثرها على العملية الابتكارية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية"، مداخل في مجلة الدراسات و البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني 2002.
- 27- ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير "واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة و إجراءات تطويرها"، ورقة مقدمة في مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلة السادس عشر، العدد الأول، جانفي 2012.
- 28- هشام الصمادي، علاء زهير الرواشدة: " دور القطاع المصرفي في تمويل المشاريع الصغيرة في الأردن- دراسة ميدانية"، مداخل في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الثامن، السادسي الثاني 2010.
- 29- يسري محمد حسين: " دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين" مداخل في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 25، 2010.

## الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- احمد طرطار، سارة حليلة، "أثر تطبيق إدارة المعرفة في وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال" ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
- 2- أسماء رشاد نايف الصالح: "المعرفة الضمنية و دورها في تنمية و تطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولة: دراسة تطبيقية للشركات متعددة الجنسيات" ، ورقة بحث مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" جامعة الجنان، طرابلس لبنان 17/15 ديسمبر 2012.
- 3- السعيد دراجي: "التجربة اليابانية في دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الدروس المستفادة منها للجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 19/18 أبريل 2012.
- 4- أوسرير منور، أحمد بن يحي ربيع "التدريب و دوره في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر، جامعة بومرداس ،يومي 19/18 ماي 2011.
- 5- إيناس اللوزي، موسى اللوزي، معتز الدبعي: "إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري لتحقيق التميز: مؤشرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي" مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية ، أيام 25/ 22 أبريل 2013.
- 6- بدروني هدى: "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14-13 ديسمبر 2011.
- 7- بريش السعيد، بلغرة عبد اللطيف: "اشكالية تمويل البنوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات الممول و متطلبات الممول" مداخلة ضمن الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية.، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 8- بن باير حسين، بلقوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية" مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف

9- بن دراوة نادية، حاكمي بوحفص، "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بين جاذبية الإنشاء و قابلية الاستمرار"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر في الفترة 2000-2010.

10- بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام: "الدعم المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في القضاء على البطالة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.

11- بوطاوة إسماعيل، عطوي عبد القادر: "التجربة التنموية في الجزائر و إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ورقة ضمن عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 28/25 ماي 2003.

12- بومدين بوسيف: "دراسة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و دورها في عملية التنمية"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، 19/18 مارس 2011.

13- جمال بلخياط: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.

14- خالد الخطيب، خليل الرفاعي: "المنشآت الصغيرة في الأردن: أهميتها و المعوقات التي تواجهها و أساليب تمويلها" مداخلة ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.

15- دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر: "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.

16- رايس حدة، نوي فاطمة الزهراء: "حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر الصادر في 2009"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، 19/18 مارس 2011.

- 17- سلهامي سامية، ماهيدة حنان، بوري صارة: « A la découverte de la pme en Algérie » مداخلة ضمن الملتقى الوطني " واقع وآفاق النظام المحاسبي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " جامعة الوادي
- 18- سليمان ناصر، عواطف محسن: "تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، بحث مقدم في الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير حول "الاقتصاد الإسلامي، الواقع و رهانات المستقبل" غرداية، الجزائر، 24/23 أفريل 2011.
- 19- سليمان ناصر، عواطف محسن: "قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات: المعوقات والحلول" ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: تقييم استراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 28 و 29 أكتوبر 2014.
- 20- سليمة غدير أحمد، سلمى كبحلي عائشة: " دور الأداء البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 23/22 نوفمبر 2011.
- 21- سناء عبد الكريم الخناق: "المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي :متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أفريل 2006.
- 22- ضو نصر، علي العيسي: "التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي و المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة الوادي، يومي 06/05 ماي 2013.
- 23- طارق حمول: "تقييم برامج دعم و تنمية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية مع الإشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ" مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 16/15 نوفمبر 2011.
- 24- عبد الرحمن بن عنتر، عبد الرزاق حميدي: "اقتصاد المعرفة وتعزيز تنافسية المؤسسات — مع الإشارة لحالة الجزائر—" مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي: 09/08 نوفمبر 2010.
- 25- عبد الرحمن عنتر، عبد الله بلوناس: "مشكلات المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أساليب تطويرها و دعم قدراتها التنافسية"، ورقة ضمن عمل الدورة الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير

دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،  
28/25 ماي 2003.

**26-** عبد الرزاق خليل، نور الدين هناء: " دور حاضرات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية.، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.

**27-** عبد اللاوي مفيد، جميلة الجوري، ناجية صالح: "الإجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و واقعها في الجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06/05 ماي 2013.

**28-** عبد المجيد تيمواوي "تقييم تجربة الجزائر في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال المعوقات و الحلول"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال الفترة 2000/2010، جامعة بومرداس، 19/18 مارس 2011.

**29-** عرابة رابح، عماري جمعي: " دور المعرفة في ابتكار الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية و علوم التسيير، جامعة الشلف 28/27 نوفمبر 2007.

**30-** عزاوي أعمر، سمية شرفاوي: " خصوصية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ممارسة التسويق الدولي"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، 19/18 مارس 2011.

**31-** عقبة عبد اللاوي، نور الدين جواوي: "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كمدخل تنموي لتحقيق عدالة توزيع الفرص الاجتماعية في سوق العمل: حالة الجزائريين، مداخلة ضمن الملتقى الوطني، استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" كلية العلوم الاقتصادية، التجارة و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 19/18 أبريل 2012.

**32-** علي الحوات: "مشروعات الشباب الصغرى و الاندماج في التنمية و سوق العمل، تجربة ليبيا" ورقة مقدمة ضمن الندوة القومية حول المشروعات الصغيرة و المتوسطة كغير للحد من البطالة و مستقبل الشباب في البلدان العربية، وزارة التشغيل و الإدماج المهني، تونس، 3-5 سبتمبر 2007.

**33-** عواطف محسن، أمال مهاوي: " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين تحقيق التنمية و تحديات العولمة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أبريل 2012.



- 34-** فرحي محمد، صالحى سلمى: "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 35-** فريدة زيني " أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر" ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة" جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 36-** فلاق محمد "عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في خلق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف بالتعاون مع مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا 9/8 نوفمبر 2010.
- 37-** قحارية أمال: "تأهيل المؤسسات المساهمة في النشاط الاقتصادي -العوامل المؤثرة على منافستها و حدود السياسات التنافسية المعتمدة-" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية
- 38-** قريشي محمد الأخضر، بوزيد عصام، طيبي عبد اللطيف: "التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 18-19 أبريل 2012.
- 39-** كمال منصوري: "المؤسسات الصغيرة كمصدر للنمو و الإبداع و الزيادة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010،، جامعة بومرداس، 18/19 مارس 2011.
- 40-** لرقط فريدة، بوقاعة زينب، بوروية كاتية: "دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاديات النامية و معوقات تنميتها"، ورقة ضمن عمل الدورة الدولية حول تمويل المروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25/28 ماي 2003.
- 41-** محمد راتول، بن داودية وهيبية: " بعض التجارب الدولية في دعم و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : الدروس المستقتات" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.



- 42-** محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان: "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها (مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية.، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 43-** مداح عرابي الحاج: "التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 44-** مسدوي دليلة: "المكانة الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة بومرداس، 19/18 مارس 2011.
- 45-** موسى رحمان، بوزاهر نسرين: "التعاون الوظيفي ودوره في تأهيل المؤسسات الصغيرة للصناعات التقليدية في الجزائر" مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف يومي 17 و 18 أبريل 2006.
- 46-** ناجي رزق حنا: "الصناعية الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية: الواقع و التحديات و إمكانيات التعاون"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر المشروعات الصغيرة و أفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي، القاهرة 20/18 أبريل 2000.

#### رسائل الماجستير والدكتوراه:

- 1-** العمري غسان إبراهيم، "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية، عمان، الأردن، 2004.
- 2-** إياد علي الدجني: " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية" بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، الجمهورية العربية السورية، جامعة دمشق، كلية التربية، 2010/2011.
- 3-** بلقيدوم صباح: " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة NTIC على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013.
- 4-** بندر بن ظافر القرني "واقع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2013.

- 5- بن سديرة عمر: "التحليل الإستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف" رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012
- 6- بوحروود فتيحة: "الإدارة بالجودة الشاملة، مدخل لترقية تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بسطيف"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2012.
- 7- حباينة محمد، حباينة محمد: "الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- 8- سملاي محضية: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004/2003.
- 9- طه حسين نوي، "التطور التكنولوجي و دوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر" أطروحة دكتوراه تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2011/2010.
- 10- عبد الوهاب سويسي: "الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
- 11- علوني عمار، "دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية المحلية حالة ولاية سطيف"، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
- 12- عماري جمعي "إستراتيجية التصدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2011
- 13- غدير أحمد سليمة: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة في الجزائر (دراسة حالة الجنوب الشرقي ورقلة - الوادي-غرداية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016
- 14- قاسمي كمال: "إعادة هندسة نظم الجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة ميدانية بالمناطق الصناعية لولاية برج بوعرريج"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2011/2010
- 15- لعمرى، غسان إبراهيم: "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الدراسات التطبيقية عمان، الأردن 2004

- 16-** مباركي سمراء "تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التغيرات البيئية الجديدة" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2013/2012
- 17-** محمد رشدي سلطاني: " المعارف الجماعية كمورد إستراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر-، 2014/2013
- 18-** محمد قريشي: " التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013
- 19-** محمود محمد الزيد " دور أنظمة المعلومات في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات: حالة أمانة عمان الكبرى، الأردن، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2007/2006
- 20-** مسغوني منى "تسيير الكفاءات و الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2012.
- 21-** مناصرية رشيد: "الكفاءات البشرية و أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2013/2012
- 22-** نوبلي نجلاء: " استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة" رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2014.
- 23-** هيثم علي إبراهيم حجازي "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة" رسالة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فيفري 2005.
- 24-** يمين علوطي "أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2008/2007.

### المراجع باللغة الفرنسية:

#### الكتب:

- 1- Dominique FORAY « L'économie de la connaissance » édition la découverte, paris, 2000
- 2- Romain Tursi, «les defis de la gestion des connaissances en contexte interculturel essai de maitrise en administration des affaires MBA, Paval, Quebec 31 juillet 2005

## نشریات المعلومات:

- 1- Bulletin d'information statistique de la PME 2012, no 22, édition Avril 2013
- 2- Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1er semestre 2013 ; n°23
- 3- Bulletin d'information statistique de la PME, données du 1er semestre 2016 ; n°29, Novembre 2016, p 9.
- 4- Bulletin d'information statistique de la PME, données de l'année 2016 ; n°30, Mai 2017, p 7.

## المجلات العلمية:

5- Filman A, Uriarte. JR : «Introduction to knowledge management a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject, national academy of science and technology, 2008

## الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1- Amel Chalabi, «Production et diffusion de l'information économique par les pouvoirs publics au profit des PME, choix ou nécessité, l'intelligence économique» conférence MAGHTECH 2004 «gouvernance locale et économie de la connaissance en Maghreb» édition Dar EL ABID, Oran
- 2- Emilie Roger, Agnès Lancini, «Le contrôle de la gestion des connaissances d'un fournisseur stratégique» 19eme colloque de l'AIM, 20/21Mai 2014, Aix en Provence, France
- 3- Salhami Samia, HAMIDI Hanane, BOURI Sarah «A la découverte de la PME en Algérie»  
مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي يومي . 06/05 ماي 2013،
- 4- HALIM Wahiba, BENKHALED Nawel : «le sculptage de la PME dans un contexte de mutation récentes »
- 5- MOKHTARI Fayçal: «Croissance économique et croissance des PME, Quelle impact pour l'Algérie»
- 6- مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مرجع سابق ذكره، ص119.
- 7- Samia GHARBI : «la PME en Algérie, état des lieux» cahier des LAB-RII document de travail, université du littoral, côté d'apale n° 238, mars 2011

مداخلة ضمن الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية

## رسائل الماجستير والدكتوراه:

1- Cyril BEYLIER, «une approche collaborative de gestion des connaissances : application a une PME du secteur de l'ingénierie mécanique » thèse de doctorat de l'université JOSEPH FOURIER. Grenoble1, soutenue le 16 Octobre 2007

## المواقع الالكترونية:

1- ALAN Frost, «What is knowledge management» : **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**

- 2-
- 3- Cécile, Gaumand et al, «système de gestion des connaissances pour la chaîne Logistique intra-organisationnelle, cas de la société BONFIGIOLI» revue système d'informations et management, vol15, 2010, France, [www.caire.info](http://www.caire.info)
- 4- Farkhondeh, Hassandoust, Mehdy Farzaneh KAZEROUNI, «implication Knowledge sharing through E. collaboration and communication tools» journal of Knowledge management, economics and information technology, site: **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**
- 5- H.NAFFAKHI, Y.BOUGHATTAS-ZRIG, C.SCHMITT : « la création de connaissances au niveau des équipes entrepreneuriale », communication dans la revue de l'entrepreneuriat , vol 7, 2008 ,p29 ,disponible sur le site : [www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat](http://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat)
- 6- KARL, ERIK Sveiby, Patrick Fum, Sari Salojarvi, «knowledge management and Growth in finish sme» journal of knowledge management, Vol09, 2005 , [www.Sveiby.com/articles/growthand KM.pdf](http://www.Sveiby.com/articles/growthand KM.pdf)
- 7- KARL ERIK SVEIBY." transfer of Knowledge and the information, processing professions "communication in European management, journal Vol 14, n°4, 1996, [www.Sveiby.Com/Articles/Transferof Knowledge.Pdf](http://www.Sveiby.Com/Articles/Transferof Knowledge.Pdf)
- 8- Mohammed Mehdi, PARHIZGAR, Amene KIARAZMI, «The effect of organizational factors on Knowledge management process" revue of DIRASSET administrative Science, [www.journals.ju.edu.jo/dirasatADM](http://www.journals.ju.edu.jo/dirasatADM)
- 9- Real jacob, «gérer les connaissances, un défi de la nouvelle compétitivité du 21eme siècle: la formation, interaction, innovation » octobre 2000 [www.cefrio.pc.com](http://www.cefrio.pc.com).
- 10- United Nations Public Administration Network : “Knowledge Management Basics: Concepts, Objects, Principles and Expectations” from the site: [www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../un/unpan031578.pdf](http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../un/unpan031578.pdf).
- 11- [www.alukah.net/web/khedr/0/50216/#ixzz4BbAAgZzM](http://www.alukah.net/web/khedr/0/50216/#ixzz4BbAAgZzM)
- 12- [www.dz.kompass.com](http://www.dz.kompass.com)
- 13- [www.hrdiscussion.com/hr\\_3092.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr_3092.htm)
- 14- **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**
- 15- [www.manifest.univ.Ourgla.dz](http://www.manifest.univ.Ourgla.dz)
- 16- [www.mdipi.gov.dz/?UNE-NOUVELLE-LOI-POUR-LA-PROMOTION](http://www.mdipi.gov.dz/?UNE-NOUVELLE-LOI-POUR-LA-PROMOTION)
- 17- [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45810943.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45810943.pdf) .
- 18- [www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45810943.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/45810943.pdf).
- 19- [www.sveiby.com/articles/index.latin](http://www.sveiby.com/articles/index.latin)
- 20- [www.Syrme.com/KMbasic/definition.htm](http://www.Syrme.com/KMbasic/definition.htm)
- 21- [www.skyrme.com/Kmbasics/whykm.htm](http://www.skyrme.com/Kmbasics/whykm.htm)

الملاحق

## الملحق 01: الاستبيان في شكله الأولي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجيلالي اليابس - سيدي بلعباس -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

السيد (ة).....المحترم (ة)

تحية طيبة وبعد:

بداية، أود شكركم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان والاجابة على الاسئلة الواردة فيه.

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تهدف الدراسة إلى التعرف عن مدى إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في منطقة الغرب الجزائري لأهمية استعمال إدارة المعرفة في التسيير، وكيفية توليدها، تطبيقها وخزنها ونشرها وإلى أي مدى يساهم ذلك في تحسين الأداء في هذا النوع من المؤسسات.

إن إجاباتكم على الأسئلة يعتبر دو أهمية قصوى، و مساهمة حيوية في إنجاح هذه الدراسة التي ستسهم إن شاء الله بالخروج بمقترحات وتوصيات من شأنها العمل على إدماج إدارة المعرفة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مما سيساعد على تحسين الأداء بها.

في سبيل تحقيق ذلك يرجى منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وتوخي الدقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعليا، علما بأن كل المعلومات التي سوف تدلون بها ستكون محل السرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية.

نتوقع مساهمتكم الجادة في هذه الدراسة، شاكرين لكم حسن تعاونكم .  
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة:

بن وسعد .ز

للاستفسار في أي جانب من هذا الاستبيان يرجى الاتصال بالباحثة:

[benoukaci@hotmail.com](mailto:benoukaci@hotmail.com)

القسم الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا القسم بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة؛ فالرجاء وضع إشارة (X) أمام المربع:		المتغيرات	الرقم
	ذكر	الجنس	1
	أنثى		
	أقل من 30 سنة	العمر	2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة		
	من 40 إلى أقل من 50 سنة		
	من 50 سنة فأكثر		
	المستوى الثانوي فأقل	المؤهلات العلمية	3
	شهادة تكوين مهني		
	شهادة ليسانس		
	شهادة ماستر		
	شهادة ما بعد التدرج ( ماجستير – دكتوراه)		
	أقل من سنتين	عدد سنوات الأقدمية كمسير للمؤسسة	4
	من سنتين (2) إلى خمس (5) سنوات		
	من خمس (5) سنوات إلى أقل من عشر (10) سنوات		
	أكثر من 10 سنوات		
	مؤسسة مصغرة (تشغل أقل من 10 عمال)	حجم المؤسسة المسيرة	5
	مؤسسة صغيرة (تشغل ما بين 10 و 49 عامل).		
	مؤسسة متوسطة (تشغل من 50 إلى 250 عامل).		
	مؤسسة خدماتية.	نوع المؤسسة المسيرة	6
	مؤسسة إنتاجية.		
	مؤسسة تجارية		



القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة ( X ) في المكان المناسب:

المحور الأول: إدارة المعرفة: وهي قدرة و مهارة كل مؤسسة على البحث و تجميع و إدارة و نشر معرفة أفرادها و جماعاتها داخل كل مصلحة من مصالحها بهدف تحسين أدائها العام					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
<b>I- إدراك المعرفة:</b> وهي مدى إدراك العاملين لنظام التسيير الجديد المبني على المعرفة وكيفية اكتسابها وحفظها وتطبيقها					
1	لدى الأفراد تصور واضح حول مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث				
2	يعي أفراد المؤسسة أن نجاح مؤسستهم واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من الأفكار الخلاقة والإبداعات والمبادرات.				
3	يدرك أفراد المؤسسة مدى المنافع الممكنة اكتسابها من البحث عن المعرفة وتطبيقها بشكل صحيح.				
4	يدرك الأفراد مدى أهمية التكنولوجيات الحديثة كوسيلة هامة من وسائل إدارة المعرفة، ويجيدون التعامل مع تقنيات المعلومات ومهارات الحاسب الآلي.				
5	تدرك المؤسسة أن رأس المال المعرفي هو أحد أهم الميزات التنافسية لها.				
6	تسعى المؤسسة إلى تقييم المعارف والخبرات التي تمتلكها بشكل مستمر.				
7	تدرك المؤسسة معارف و خبرات ومهارات كل فرد وتحاول استغلالها كما تسعى إلى أن يستفيد الأفراد من خبرات بعضهم البعض				
<b>II- توليد المعرفة:</b> هي تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، أسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب و استحواذ المعرفة، إما من خلال تحويل المعارف الضمنية لدى الأفراد إلى معارف ظاهرية أو من خلال ابتكارها داخليا أو شرائها من الخارج .					
8	تقوم مؤسستكم بالملاحظة المستمرة لاحتياجاتكم من المعرفة لغرض توفيرها.				
9	توفير ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة				
10	يتم توليد المعرفة في مؤسستكم من خلال البحث عن توظيف الكفاءات				
11	يملك أفراد المؤسسة القدرة والقابلية على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب إلى أداء لتحقيق مهمة محددة.				
12	يتم توليد المعرفة من خلال استئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مراكز البحث أو الجامعات				
13	يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة.				
14	يتم توليد المعرفة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى.				
15	يتم توليد معارف جديدة من خلال آراء الزبائن والموردين				

					16	اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات رسمية.
					17	اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات غير رسمية.
					18	اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدخال أنظمة المكافآت لتشجيع الإفصاح عن المعارف الضمنية
					19	هناك آليات لاستقبال الآراء والمقترحات بين الموظفين
					20	هناك تشارك لجميع المستويات الإدارية في البحث عن المعرفة وتوليدها
					21	توجد أنشطة تدريب في المؤسسة تشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم و معارفهم الشخصية و حيازة معارف جديدة
					22	يواظب العمال على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية.
					23	توليد المعرفة ضروري للتجديد والتكيف التنظيمي وتعظيم القابليات المتحركة.
<p>III- خزن المعرفة: وتتضمن العمليات المتعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في مخازن معدة لهذا الغرض، وعمليات البحث والوصول والإضافة والاسترجاع مع ضمان امن هذه المخازن.</p>						
					24	قبل تخزين المعلومات يتم فرزها وتنقيتها
					25	يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة ( ترميز المعرفة وتوثيقها)
					26	تتم عملية خزن المعلومات والبيانات بالطريقة الورقية التقليدية.
					27	يتم الاعتماد على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة في خزن المعرفة.
					28	يتم تحديث وسائل خزن المعرفة وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.
					29	يتم تدريب الأفراد على طرق خزن المعرفة.
					30	يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والحفاظة عليها من الاستخدام الغير مناسب من داخل المؤسسة أو من أطراف خارجية.
					31	يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والحفاظة عليها من السرقة من داخل المؤسسة أو من أطراف خارجية.
					32	يمكن الاستفادة من المعرفة المخزنة في جميع المستويات الإدارية.
<p>IV- تطبيق المعرفة: وهي الهدف من إدارة المعرفة وتعني تحويل المعرفة إلى تنفيذ فعلي على أرض الواقع، وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة .</p>						
					33	تتم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتعمل على توفير الوسائل والموارد الضرورية لذلك.
					34	يتم تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية
					35	تعقد المنظمة للعاملين دورات تدريبية داخلية حول كيفية استخدام المعرفة لتحقيق أهداف محددة

					36	تلجأ المؤسسة إلى خبراء خارجيين في ورشات العمل و الندوات والمحاضرات التي تقيمها ذات العلاقة بالمعرفة.
					37	توجد في المؤسسة خطة إستراتيجية لتطبيق المعرفة.
					38	يتم دوما إلغاء الإجراءات التي تحد من التطبيق الفعلي للمعرفة.
					39	تقوم المؤسسة بتقييم الإخفاقات والنجاحات وتوثيقها للاستفادة منها مستقبلا
					40	تستخدم المؤسسة العديد من المقاييس لمعرفة مدى التطبيق الصحيح للمعارف المكتسبة من طرف العمال
					41	تعقد المؤسسة ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد يتعلق بمهام كل عامل داخل كل مصلحة.
					42	تحاول المؤسسة باستمرار اكتشاف المشاكل التي تؤدي إلى وجود فجوة بين الأهداف المتوقعة وتلك المنجزة.
<b>V- نشر المعرفة:</b> العملية التي يتم من خلالها نقل و توزيع المعرفة من شخص أو مجموعة أو مؤسسة التي تدار من خلال مختلف وسائل الاتصال و التعاون و التي تعمل على توزيع المعرفة للأعضاء في الوقت و الشكل و المكان المناسب						
					43	العلاقة بين الأفراد تسودها الثقة المتبادلة لدرجة تفضيلهم لأداء مهامهم بشكل جماعي.
					44	تستخدم وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة
					45	ينشر كل العمال المعارف الجديدة التي تم التوصل إليها فيما بينهم.
					46	لدى المؤسسة ثقافة تنظيمية تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين بما ينعكس على الكفاءة وتقليل التكاليف
					47	لدى المؤسسة نظام إداري مرن يسهل توزيع المعرفة بين العمال.
					48	لدى المؤسسة طرق لتوزيع المعرفة على العاملين وجعلها متاحة للجميع (مذكرات، تقارير ، بريد الكتروني، اجتماعات)
					49	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق اللقاءات الغير رسمية فيما بينهم (التعامل الشخصي وجها لوجه)
					50	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق الاجتماعات الرسمية
					51	يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف،الانترنت، الانترنت...)
					52	تحفز المؤسسة عملية نشر ونقل المعارف بين عمالها
					53	يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات والمعرفة.
					54	تسخر المؤسسة لعمالها وقتا إضافيا للتحاور حول المشاكل ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة.
					55	هناك هامش مسموح به للعاملين بالمؤسسة للتصرف دون قيود إدارية

المحور الثاني: الأداء : وهو كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص بعد بذل جهد ويتم الحكم عليه بالجيد ، أو غير الكفاء أو الأمثل ....

					56	يمكن لإدارة المعرفة من دعم عملية التعلم المستمر لدى العمال
					57	تجعل إدارة المعرفة العمال أكثر مرونة .
					58	استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي للعاملين.
					59	تسمح إدارة المعرفة على تفهم وتلبية حاجات العاملين النفسية، الاقتصادية والاجتماعية.
					60	تساعد إدارة المعرفة على حسن توزيع المهام والمسؤوليات بين العمال
					61	تحقق إدارة المعرفة الموازنة بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة
					62	للعامل الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل ساعات إضافية إذا اقتضى الأمر ذلك
					63	يسعى العمال إلى تحسين أدائهم بشكل مستمر.
					64	هناك انخفاض مستمر في ترك العمال لمناصبهم.
					65	هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لسلوكيات وقواعد العمل .
					66	يعزز وجود عمليات إدارة المعرفة من قدرة المؤسسة على الترويج لخدماتها ومنتجاتها.
					67	تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها
					68	تمكن إدارة المعرفة المؤسسة بصورة فاعلة من أن تكون منتجة أكثر وكفاءة
					69	تساعد إدارة المعرفة في تأمين فرصة للإبداع والابتكار.
					70	تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة وبالتالي تحقيق قيمة مضافة عالية
					71	تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسة على تحسين عملية اتخاذ القرار
					72	إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة
					73	تقلل إدارة المعرفة التكاليف الإجمالية للعمل عن طرق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل.
					74	تساعد إدارة المعرفة على زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للبيع.
					75	تضيف إدارة المعرفة قيمة إلى تحديد نقاط قوة و ضعف المشروع من وجهة نظر تنافسية.
					76	تتيح عمليات إدارة المعرفة سهولة الوصول لزبائن جدد
					77	تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسة على تحسين مستوى استجابة الزبائن.

					78	تبنى منهجية إدارة المعرفة يزيد من رضا الشركاء الاستراتيجيين للمؤسسة
					79	تؤدي إدارة المعرفة إلى التخفيض وسرعة معالجة شكاوى المتعاملين الاقتصاديين.
					80	مقارنة بسنوات ماضية ارتفعت الحصة السوقية لمؤسستكم
					81	مقارنة بمؤسسات منافسة تملك مؤسستكم حصة سوقية أكبر
					82	مقارنة بسنوات ماضية ارتفعت ربحية مؤسستكم
					83	مقارنة بمؤسسات منافسة تعتبر مؤسستكم أكثر ربحية
					84	استعمالكم لإدارة المعرفة أدى إلى الرفع من رضا زبائنكم مقارنة بسنوات ماضية.
					85	استعمالكم لإدارة المعرفة أدى إلى الرفع من رضا زبائنكم مقارنة بمؤسسات منافسة.

\* المقصود هنا بإدارة المعرفة قيام المؤسسة بكل المراحل السابقة الذكر: التوليد، الحزن، التطبيق، النشر.

### أسئلة اختيارية: يمكن اختيار أكثر من بديل

في رأيكم ماهي أسباب فشل إدارة المعرفة في مؤسستكم:

- قلة الدراسات ومصادر المعلومات في مجال إدارة المعرفة
- قلة الدورات التدريبية التي تعقد في مجال إدارة المعرفة
- استعمال نظام تسيير معقد جدا وغير مرن
- اعتقاد العمال أن لا يوجد أي مردود شخصي في استعمالهم لإدارة المعرفة
- انخفاض الاهتمام بتبادل الخبرات والمعارف في مجال العمل
- عدم وجود نظام اتصال فعال يسمح بنشر الأفكار والمعلومات
- انعدام توظيف التقنيات الحديثة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة
- انعدام الثقة المتبادلة بين العمال من جهة وبين العمال وباقي المستويات الإدارية من جهة أخرى
- افتقار المؤسسة لثقافة تنظيمية تدعم التسيير بالمعرفة.

جوانب أخرى تذكر :

.....  
.....

في رأيكم ما هي التحسينات المطلوبة التي ترونها ضرورية لتحسين إدارة المعرفة في المؤسسات:

- ضرورة توفير مختصين في مجال إدارة المعرفة
- ضرورة توفير نظم تحفيز ومكافآت لتشجيع العمال على المشاركة في إدارة المعرفة
- ضرورة توفير التعليم المستمر للعمال
- ضرورة توفير موارد مالية خاصة بإدارة المعرفة
- ضرورة توفير قاعدة بيانات فعالة من المعلومات والمعرفة لدعم نظم إدارة المعرفة
- ضرورة توفير المناخ المناسب الذي يسمح بنشر الثقة وروح التعاون والتشارك بين العمال
- ضرورة توفير تقنيات تكنولوجية متطورة لتوزيع المعرفة بين العمال في جميع المستويات

اقتراحات أخرى:.....

.....

.....

**الملحق 02: الاستبيان في شكله النهائي**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

**Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

جامعة الجيلالي اليابس – سيدي بلعباس –

**Université Djilali Liabbes Sidi Bel Abbès.**

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

**Institu des Sciences Economique, Commercial et sciences de Gestion**

**Questionnaire** : استمارة استبيان :

موجهة إلى رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**Destiné aux directeurs et gérants d'entreprises**

**Monsieur,**

السيد (ة).....المحترم (ة)

**Madame.....**

تحية طيبة وبعد:

**Salutations:**

بداية، أود شكركم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان والإجابة على الأسئلة الواردة فيه.

Tout d'abord, je voudrais vous remercier pour le temps que vous allez consacrer pour lire ce questionnaire et répondre aux questions qui y sont contenues.

تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية إلى دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Le chercheur vise par cette étude, qui fait partie d'une recherche de doctorat en économie, d'étudier le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance dans les petites et moyennes entreprises.

تهدف الدراسة إلى التعرف عن مدى إدراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في منطقة الغرب الجزائري لأهمية استعمال إدارة المعرفة في التسيير، وكيفية توليدها، تطبيقها وخصزها ونشرها وإلى أي مدى يساهم ذلك في تحسين الأداء في هذا النوع من المؤسسات.

L'étude vise à déterminer à quelle point les petites et moyennes entreprises de la région ouest de l'Algérie sont conscientes de l'importance d'utiliser la gestion des

connaissances, et de quelle manière doivent être ces connaissances générées, appliquées, stockées et publiées dans l'entreprise, et dans quelle mesure elles contribuent à améliorer sa performance.

إن إجاباتكم على الأسئلة يعتبر ذو أهمية قصوى، و مساهمة حيوية في إنجاح هذه الدراسة التي ستسهم إن شاء الله بالخروج بمقترحات وتوصيات من شأنها العمل على إدماج إدارة المعرفة في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مما سيساعد على تحسين الأداء بها.

pour ce faire, nous souhaiterons votre contribution à la présente étude et cela en répondant en toute objectivité à toutes les questions, Comme il convient enfin de vous rassurer que l'ensemble des données et des informations que seront recueillies serviront exclusivement au travail de recherche, et seront entourées de la confidentialité voulue.

في سبيل تحقيق ذلك نتوقع مساهمتكم الجادة في هذه الدراسة، وذلك بالإجابة بكل موضوعية عن كامل الأسئلة، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

En vous témoignant ma sincère et profonde gratitude pour votre contribution à ce travail de recherche, je vous prie d'apprécier l'expression de mes remerciements anticipés.

Cordialement

تفضلوا بقبول فائق الاحترام.

Chercheur :

الباحثة:

BENOUSSAD.Z

بن وسعد .ز

للاستفسار في أي جانب من هذا الاستبيان يرجى الاتصال بالباحثة:

[benoukaci@hotmail.com](mailto:benoukaci@hotmail.com)

Pour vous renseigner sur n'importe quel aspect de ce questionnaire, veuillez contacter le chercheur:

[benoukaci@hotmail.com](mailto:benoukaci@hotmail.com)



**Première section : informations personnelles**

يتعلق هذا القسم بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة؛ فالرجاء وضع إشارة (X) في المربع:

Cette section concerne les données personnelles qui appartiennent à l'échantillon de l'étude, veuillez marquer (x) en face de la case:

		المتغيرات	les variables	الرقم
	أقل من 30 سنة.	moins de 30 ans	العمر L'âge	1
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	entre 30 et moins de 40 ans		
	من 40 إلى أقل من 50 سنة.	Entre 40 et moins de 50 ans		
	من 50 سنة فأكثر.	50 ans et plus		
	المستوى الثانوي .	secondaire	المؤهلات العلمية Qualification scientifique	2
	شهادة تكوين مهني	Diplôme de formation Professionnelle		
	شهادة ليسانس.	Licence		
	شهادة ماستر .	Master		
	شهادة ما بعد التدرج ( ماجستير – دكتوراه)	Diplôme poste graduation ( Magistère- Doctorat)		
	أقل من سنتين.	Moins de 2 ans	عدد سنوات الأقدمية كمسير للمؤسسة. Nombre d'années d'ancienneté en tant que gérant de l'entreprise	3
	من سنتين إلى خمس سنوات.	Entre 2 et 5 ans		
	من خمس (5) سنوات إلى أقل من عشر (10) سنوات	Entre 5 et moins de 10 ans		
	أكثر من 10 سنوات. -	Plus de 10 ans		
	مؤسسة صغيرة ( تشغل ما بين 10 و 49 عامل).	Petite entreprise ( entre 10 et 49 travailleurs)	حجم المؤسسة المسيرة Taille de l'entreprise	4
	مؤسسة متوسطة ( تشغل من 50 إلى 250 عامل).	Moyenne entreprise ( entre 50 et 250 travailleurs)		

## القسم الثاني: محاور الاستبيان : **Deuxième section : axes du questionnaire**

فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة مجموعة من البدائل والمطلوب قراءة كل عبارة واختيار البديل الذي يتناسب مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) أمامه.

Ce qui suit est un ensemble de variables, et chaque variable a un ensemble d'alternatives. Il est nécessaire de lire chaque variable et de choisir celle qui convient à votre point de vue en plaçant le signe (√) devant.

### المحور الأول : **1<sup>er</sup> Axe :**

مجموعة الأسئلة التي تستخدم لقياس إدارة المعرفة وهي قدرة و مهارة كل مؤسسة على البحث و تجميع و إدارة و نشر معرفة أفرادها و جماعاتها داخل كل مصلحة من مصالحها بهدف تحسين أدائها العام.

Un ensemble de questions utilisées pour mesurer la gestion des connaissances qui est la capacité de chaque organisation à rechercher, assembler, gérer et diffuser les connaissances de ses membres et groupes dans chacun de ses services afin d'améliorer sa performance globale

<b>1- اكتساب وتوليد المعرفة:</b>						
هي تلك العمليات التي تحاول المؤسسة من خلالها تحويل المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد إلى معارف ظاهرية أو من خلال ابتكارها داخليا أو شرائها من الخارج .						
<b>2.Création des connaissances</b>						
Il S'agit des processus par lesquels l'organisation tente de transformer la connaissance implicite dans l'esprit des individus en connaissance explicite ou par innover des connaissances interne, ou bien les acheter de l'extérieur						
الرقم	العبارات	غير موافق تماما Pas d'accord du tout	غير موافق Pas d'accord	غير متأكد Je ne suis pas sûr	موافق D'accord	موافق تماما Tout a fait d'accord
<b>1</b>	يرى أفراد المؤسسة أن نجاح مؤسستهم واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من الأفكار الخلاقة والإبداعات والمبادرات  Les membres de l'entreprise sont conscients que le succès et la continuation de leur entreprise dépendent de leurs idées créatives, de leurs créations et de leurs initiatives.					
<b>2</b>	يدرك العمال مدى أهمية التكنولوجيات الحديثة كوسيلة هامة من وسائل إدارة المعرفة.  Les salariés sont conscient de l'importance des technologies modernes comme moyen important de gestion des connaissances.					

				<p>تدرك المؤسسة معارف و خبرات ومهارات كل فرد وتحاول استغلالها</p> <p>L'entreprise reconnaît les connaissances, les expériences et les compétences de chaque individu et essaie de les exploiter</p>	3
				<p>يتم توليد المعرفة في مؤسستكم من خلال البحث عن توظيف الكفاءات</p> <p>les connaissances sont générées dans votre entreprise grâce au recrutement des compétences</p>	4
				<p>يتملك أفراد المؤسسة القدرة والقابلية على تحويل وترجمة ما يمتلكونه من خبرات وتجارب إلى أداء لتحقيق مهمة محددة.</p> <p>Les individus ont la capacité et la compétence de transformer et de traduire leurs expériences en performance pour accomplir une tâche spécifique.</p>	5
				<p>توجد دورات تكوين في المؤسسة تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم و معارفهم الشخصية و حيازة معارف جديدة</p> <p>Il y a des activités de formation dans l'organisation qui encouragent les individus à développer leurs compétences et leurs connaissances personnelles et à acquérir de nouvelles connaissances</p>	6
				<p>يتم توليد المعرفة من خلال استئجار خبراء متخصصين أو التشارك مع مراكز البحث أو الجامعات.</p> <p>Faire recours aux experts spécialisés ou par l'établissement des partenariats avec des centres de recherche ou des universités</p>	7
				<p>يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة</p> <p>Établir des unités ou groupes dédiés à cette fin dont l'objectif principal est de poursuivre de nouvelles connaissances</p>	8
				<p>يتم توليد المعرفة من خلال الانفتاح على البيئة الخارجية والتعلم من تجارب مؤسسات أخرى.</p> <p>L'ouverture à l'environnement extérieur et l'apprentissage des expériences d'autres institutions.</p>	9
				<p>يتم توليد المعرفة من خلال آراء الزبائن والموردين</p> <p>Opinions des clients et des fournisseurs</p>	10

					<p>11</p> <p>يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات رسمية.</p> <p>Des méthodes scientifiques sont adoptées pour révéler la connaissance implicite dans l'esprit de vos salariés par l'organisation des réunions formelles.</p>
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	<p>العبارات</p> <p>الرقم</p>
Tout a fait d'accord	D'accord	Je ne suis pas sûr	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	
					<p>12</p> <p>يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدارة اجتماعات غير رسمية.</p> <p>Des méthodes scientifiques sont adoptées pour révéler la connaissance implicite dans l'esprit de vos salariés par l'organisation des réunions informelles</p>
					<p>13</p> <p>يتم اعتماد طرق علمية للكشف عن المعرفة الضمنية في عقول الأفراد العاملين بمؤسستكم عن طريق إدخال أنظمة المكافآت لتشجيع الإفصاح عن المعارف الضمنية</p> <p>Des méthodes scientifiques sont adoptées pour révéler la connaissance implicite dans l'esprit de vos salariés par l'introduction des systèmes de récompense pour encourager la divulgation des connaissances implicites</p>
<p><b>3/- خزن المعرفة:</b></p> <p>تتضمن العمليات المتعلقة بالاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعرفة في مخازن معدة لهذا الغرض.</p> <p><b>3. Stockage des connaissances</b></p> <p>Opérations liées à la conservation de données, d'informations et de connaissances dans des entrepôts conçus à cet effet</p>					
موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	<p>العبارات</p> <p>الرقم</p>
Tout a fait d'accord	D'accord	Je ne suis pas sûr	Pas d'accord	Pas d'accord du tout	
					<p>14</p> <p>يتم تدوين خبرات وتجارب الأفراد وحفظها في قواعد للمعرفة ( ترميز المعرفة وتوثيقها )</p> <p>Les expériences et connaissances des individus sont documentées et stockées dans des bases de données .</p>
					<p>15</p> <p>يتم تدريب الأفراد على طرق خزن المعرفة.</p>

					Les individus sont formés aux méthodes de stockage des connaissances.	
					يوجد نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها من الاستخدام الغير مناسب أو السرقة . Il existe un système permanent pour la maintenance et la préservation des biens de connaissance contre l'usage abusif ou le vol.	16
					يمكن الاستفادة من المعرفة المخزنة في جميع المستويات الإدارية. Les connaissances stocker peuvent être utilisées à tous les niveaux administratifs.	17
					تتم عملية تخزين المعلومات والبيانات بالطريقة الورقية التقليدية. Le processus de stockage des informations et des données s'effectues de manière traditionnelle (papier)	18
					تتم عملية تخزين المعلومات والبيانات بالاعتماد على الحاسوب والتكنولوجيات الحديثة Le processus de stockage des informations et des données s'effectues dans les ordinateurs et les technologies modernes	19

### 3- نشر المعرفة:

العملية التي يتم من خلالها نقل و توزيع المعرفة من شخص أو مجموعة أو مؤسسة،و التي تدار من خلال مختلف وسائل الاتصال و التعاون.

#### 5. Diffusion des connaissances

Le processus par lequel la connaissance est transférée et distribuée par une personne, un groupe ou une organisation et gérée par divers moyens de communication et de coopération

الرقم	العبارات	غير موافق تماما Pas d'accord du tout	غير موافق Pas d'accord	غير متأكد Je ne suis pas sûr	موافق D'accord	موافق تماما Tout a fait d'accord
20	العلاقة بين الأفراد تسودها الثقة المتبادلة لدرجة تفضيلهم لأداء مهامهم بشكل جماعي. La relation entre les individus est dominée par la confiance mutuelle dans la mesure où ils préfèrent					

					accomplir leurs tâches collectivement	
					تستخدم وسائل وتكنولوجيا الاتصال الحديثة في عمليات نقل المعرفة Les moyens de communication modernes et les technologies sont utilisés dans les processus de transfert de connaissances	21
					لدى المؤسسة كل الوسائل التي تسهل نشر وتعميم المعرفة على العاملين ( ثقافة تنظيمية، نظام إداري مرن (...) L'entreprise dispose de tous les moyens pour faciliter la diffusion connaissances aux salariés (culture organisationnelle, système de gestion flexible(...	22
					تحفز المؤسسة عملية نشر ونقل المعارف بين عمالها L'entreprise stimule la diffusion et le transfert des connaissances parmi ses travailleurs	23
					يتم تبادل المهام بين العاملين من أجل تبادل الخبرات والمعرفة. Les tâches sont échangées entre le personnel pour partager leurs expériences.	24
					يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق اللقاءات الغير رسمية فيما بينهم (التعامل الشخصي وجها لوجه) Les travailleurs échangent des idées et des informations par :le biais des réunions informelles (face à face)	25
					يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق الاجتماعات الرسمية Les travailleurs échangent des idées et des informations par :des réunions formelles	26
					يتبادل العمال الأفكار والمعلومات عن طريق وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف، الانترنت، الانترنت...) Les travailleurs échangent des idées et des informations par les divers moyens de communication (téléphone, internet, intranet ...)	27

4/- تطبيق المعرفة:

تعني تحويل المعرفة إلى تنفيذ فعلي على أرض الواقع، وجعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة .

**4. Application de la connaissance**

Moyens de transformer la connaissance en une mise en œuvre réelle sur le terrain et de la rendre plus appropriée pour une utilisation dans les activités de l'institution

الرقم	العبارات	غير موافق تماما Pas d'accord du tout	غير موافق Pas d'accord	غير متأكد Je ne suis pas sûr	موافق D'accord	موافق تماما Tout a fait d'accord
28	تعمل المؤسسة على توفير الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها. L'entreprise cherche à fournir les moyens nécessaires pour appliquer de nouvelles idées après les avoir étudiées					
29	يتم تشجيع الأفراد على تطبيق معارفهم وخبراتهم والإفادة منها في أعمالهم اليومية Les individus sont encouragés à appliquer leurs connaissances et leur expérience à leur travail quotidien					
30	توجد في المؤسسة خطة إستراتيجية لتطبيق المعرفة. L'organisation a un plan stratégique pour l'application des connaissances					
31	تعقد المؤسسة ورش عمل وندوات ودورات لتطبيق كل ما هو جديد يتعلق بمهام كل عامل داخل كل مصلحة .L'entreprise organise des séminaires et des stages sur la façon d'utiliser les connaissances pour atteindre des objectifs spécifiques.					
32	تسهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم. Les connaissances que vous acquérez contribuent à la réalisation des objectifs de votre organisation.					

المحور الثاني:

## Deuxième Axe:

مجموعة الأسئلة التي تستخدم لقياس الأداء الذي يعتبر كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص بعد بذل جهد ويتم الحكم عليه بالجيد ، أو غير الكفاء أو الأمثل ....

L'ensemble des questions utilisées pour mesurer la performance qui est considérée comme le résultat d'un effort d'une personne ou d'un groupe de personnes jugée bon, inefficace ou optimale. .

### 1- رضا العاملين وتعلمهم

#### 1 .Satisfaction des employés et apprentissage

الرقم	العبارات	غير موافق تماما Pas d'accord du tout	غير موافق Pas d'accord	غير متأكد Je ne suis pas sûr	موافق D'accord	موافق تماما Tout a fait d'accord
35	هناك انخفاض مستمر في شكاوى العمال Il y a une baisse permanente des plaintes des travailleurs					
36	لدى المؤسسة القدرة على تفهم وتلبية حاجات العمال النفسية، الاقتصادية والاجتماعية. L'entreprise a la capacité de comprendre et de répondre aux besoins psychologiques, économiques et sociaux des travailleurs.					
37	للعمال الجاهزية والاستعداد والرغبة في العمل ساعات إضافية إذا اقتضى الأمر ذلك les travailleurs sont prêts à travailler des heures supplémentaires si nécessaire					
38	هناك انخفاض مستمر في ترك العمال لمناصبهم. Il y a une baisse permanente des abandons de postes.					
39	هناك انخفاض مستمر في معدل مخالفات العاملين لسلوكيات وقواعد العمل . Il y a une baisse permanente du taux d'irrégularités des employés.					
40	تنشر في المؤسسة ثقافة تعزز عملية التعلم على جميع المستويات					



					L'entreprise diffuse une culture qui encourage l'apprentissage a tous les niveaux	
					تقوم المؤسسة بتأهيل العمال لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية. L'organisation qualifie ses travailleurs en développant leurs compétences et leurs capacités intellectuelles	41

-/2- العمليات الداخلية

**1. Processus internes**

الرقم	العبارات	غير موافق تماما Pas d'accorddu tout	غير موافق Pas d'accord	غير متأكد Je ne suis pas sûr	موافق D'accord	موافق تماما Tout a fait d'accord
42	هناك تزايد مستمر في إنتاجية العاملين. Il y a une productivité croissante des travailleurs.					
43	تسعى المؤسسة إلى تأمين فرصة للإبداع والابتكار. L'entreprise assure toujours les opportunités de créativité et d'innovation.					
44	تقوم المؤسسة بتحسين المنتجات وتقديم منتجات جديدة وبالتالي تحقيق قيمة مضافة عالية L'entreprise améliore ses produits, introduit de nouveaux produits et atteint ainsi une forte valeur ajoutée					
45	هناك تقليل مستمر للتكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل. Il y a une réduction permanente des coûts totaux en réduisant les coûts de déchets, la production défectueuse, les retours de ventes.					

-/3- التأثير على الزبائن

**Impact sur les clients**

الرقم	العبارات	غير موافق تماما Pas d'accord	غير موافق Pas d'accord	غير متأكد Je ne suis pas sûr	موافق D'accord	موافق تماما Tout a fait d'accord

Tout a fait d'accord		Je ne suis pas sûr	Pas d'accord	Pas d'accord du tout		
					تقوم المؤسسة بتصميم منتجات تلبي حاجات زبائنها. L'entreprise produit des produits qui répondent aux besoins de ses clients.	46
					تلبي المؤسسة حاجات زبائنها بسهولة وفي أقل وقت ممكن. L'entreprise répond aux besoins de ses clients facilement et dans les plus brefs délais.	47
					يحرص الزبائن على تقديم مقترحات جديدة لتطوير المنتجات Les clients propose souvent de nouvelles idées pour le développement de produits.	48
					هناك ارتفاع مستر في رضا زبائنكم مقارنة بسنوات ماضية. Il y a une augmentation de la satisfaction de vos clients par rapport aux années précédentes.	49
					هناك ارتفاع مستر في رضا زبائنكم مقارنة بمؤسسات منافسة Il y a une augmentation de la satisfaction de vos clients par rapport aux institutions concurrentes	50

#### 4- التأثير على نمو وتطور المؤسسة

#### 4. Impact sur la croissance et le développement de l'institution

موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما	:	
Tout a fait d'accord	D'accord	Je ne suis pas sûr	Pas d'accord	Pas d'accord du tout		
					هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية. Il y a une augmentation de la part de marché de votre organisation par rapport aux années précédentes.	51

					<p>هناك ارتفاع في الحصة السوقية لمؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة.</p> <p>Il y a une augmentation de la part de marché de votre organisation par rapport aux institutions concurrentes</p>	52
					<p>هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بسنوات ماضية.</p> <p>Il y a une augmentation de la rentabilité de votre organisation par rapport aux années précédentes.</p>	53
					<p>هناك ارتفاع في ربحية مؤسستكم مقارنة بمؤسسات منافسة.</p> <p>Il y a une augmentation de la rentabilité de votre organisation par rapport aux institutions concurrentes</p>	54