

تمهيد:

لقد أوضحنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لإدارة المعرفة وأداء العاملين، وبيننا كيف أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال عدة سياسات كانت تحت مظلة عمليات إدارة المعرفة، وسنحاول في هذا الفصل أن نبرز مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud، وذلك من خلال دراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة وكذلك تطور أداء العاملين بها، مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي النقص في إدارة المعرفة في المؤسسة. لكن قبل ذلك سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

إن الدراسة الميدانية التي شملت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud بأوماش-بسكرة- اعتمدت على منهجية دراسة حالة والتي يوصى باستخدامها في علوم التسيير، لأنها تمكن الباحث من الاقتراب من الظاهرة المدروسة لفهمها والتعمق فيها.

المطلب الأول: عينة البحث

نظرا لأن موضوع بحثنا يركز على معارف العاملين في المؤسسة؛ فقد ركزت الدراسة بصورة أساسية على الإطارات والتقنيين (المراقبين) في مختلف المصالح والمديريات؛ والذي كان عددهم 40 من بين 201 عامل في المؤسسة المعنية والذين تتوفر فيهم الخصائص المعرفية المناسبة للدراسة كونهم من حاملي الشهادات العلمية المتخصصة.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة تم الاعتماد على الأساليب التالية:

1. الملاحظة في عين المكان:

"إن الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات"¹.
لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة في عين المكان كملاحظة عملية الإنتاج في مصلحة الإنتاج (وحدة السميد والفرينة)، كما تمت ملاحظة معاملة المسيرين مع العمال (الإطارات).

(1) موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص184.

2. المقابلات:

"المقابلة هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين واكتشاف الحوافز العميقة والأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة"¹.

ولقد تم إجراء عدة مقابلات نصف موجهة مع رؤساء المصالح، تم من خلالها الاستفسار حول مختلف المعلومات التي تخص الجانب المتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة).

1. وثائق المؤسسة:

تعتبر الوثائق من الأساليب المهمة التي تفيد في جمع المعلومات لأنها تعبر عن واقع المؤسسة. ولقد تم التحصل على وثائق من بعض المصالح في المؤسسة والتي أفادتنا بمعلومات عديدة منها معلومات حول عدد العاملين بالمؤسسة وكذا عدد أيام الغياب، بالإضافة إلى الكميات المنتجة وكذا الميزانيات التقديرية إلى غير ذلك من المعلومات واتي كانت في الفترة الممتدة من 2004 إلى 2009.

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud، من خلال سرد نشأتها، هيكلها التنظيمي وكذا دراسة الجانب الإنتاجي لها.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM-Sud) استثمارا خاصا، انبثقت عن العقد

التأسيسي بتاريخ: 14/02/1999، وهي مؤسسة إنتاجية ذات مسؤولية محدودة (SARL). أنشأت برأسمال قدره 60400000,00 دج، ثم رفع رأسمالها بتاريخ 04/04/2000 إلى 135000000,00 دج وذلك بدخول شركاء جدد، وبتاريخ 24/03/2007 تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA) ورفع رأسمالها إلى 300.000.000,00 دج، وبذلك أصبحت مؤسسة مختلطة (جزائرية إماراتية).

تقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة، ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقرا لها لأنها منطقة نشاطات صناعية، يقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية، بالإضافة إلى قربها من المركز الوطني للحبوب والبقول الجافة.

(1) موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص197.

تبلغ المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 54225 م²، حيث تبلغ المساحة المغطاة بـ 4920 م²، مقسمة بين وحدتي السميد والفريئة (الدقيق) ووحدة الكسكس بـ 2850 م² و 2070 م² على التوالي، تحتوي المؤسسة على أربع وحدات هي: وحدة إنتاج السميد والفريئة وهي الوحدة الرئيسية، والوحدة الثانية هي وحدة الكسكس ونشاطها هو إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والدقيق، أما الوحدة الثالثة فهي وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكنها ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه الصلب واللين بالدرجة الأولى، أما الوحدة الرابعة فهي وحدة صوامع تخزين الحبوب، وعند نهاية الأشغال ستكون الوحدة مجهزة أيضا بالعتاد الخاص بتفريغ البواخر، الشحن، التخزين وتحويل الحبوب، وتتواجد هذه الوحدة بميناء جن جن بجيجل، حيث يعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب في إفريقيا عند دخوله حيز الاستغلال، ويبلغ عدد هذه الصوامع 18 صومعة بطاقة تخزين 160000 طن، ومساحة مغطاة مجهزة للتخزين بـ 25000 طن في المرحلة الأولى، وبرمج توسعه في مرحلة ثانية وذلك بإنجاز 09 صوامع أخرى بطاقة تخزين تقدر بـ 80000 طن، ومساحة مغطاة تقدر بـ 25000 طن، وتتربع صوامع التخزين على مساحة تقدر بـ 9,6 هكتار مؤجرة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء جن جن.

كانت بداية أشغال إنجاز المؤسسة على مراحل، ثم بعد ذلك تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية، وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى، والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعدتها في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة السميد والفريئة كان في أكتوبر 2000 وكانت نهاية الأشغال في جويلية سنة 2002، أما الإنتاج الفعلي كان في مارس 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر 2001، وانتهت في ديسمبر 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

وتعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة التي تنافس بها المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.¹ ويمكن توضيح ذلك عن طريق بعض الصور المستقاة من الموقع الإلكتروني للمؤسسة والموضحة في الملحق رقم (01)

(¹) مقابلة مع السيد قويدري رئيس مصلحة المستخدمين، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش بيسكرة، جوان 2010.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من عدة مديريات ومصالح نوردها فيما يلي:

1- الإدارة العامة:

يشرف عليها مسير المؤسسة، وهو يعمل على تطويرها من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي لها الفائدة الكبرى على المؤسسة، كما يسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة. وتستعين الإدارة العامة بعدة مصالح، تتمثل في:¹

1-1- الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات (قرارات المسير) إلى مختلف المصالح.

1-2- مكتب مساعد المسير:

ويقوم بمساعدة المسير في تطبيق القرارات التي يتم المصادقة عليها، كما أنه يحل محله في حالة غيابه.

1-3- مصلحة الأمن والوقاية:

وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- حماية الأشخاص والممتلكات
- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها، وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد تامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.
- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة.

2- مديرية التجارة:

وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح وهي:

(¹) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش بيسكرة، جوان 2010.

2-1- مصلحة التجارة:

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبونها، وكذلك الاتفاق معهم على برنامج تسليم الطليبة وعلى طريقة التسليم، وبعدها تطلب منهم إحضار ملف إداري يتكون من:

- نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري
- نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة
- سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يرغب في الحصول عليها
- صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية

كما يتم إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطليبات ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج والتمويل، والقيام بإعداد التقارير على حركة المنتج، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة وعلى طرق البيع - نقداً أو على الحساب- لمصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المؤسسات المنافسة، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

2-2- أمين الصندوق:

ويقوم بقبض المداخل النقدية للمؤسسة، وكذا الشيكات ودفعها إلى البنك من أجل تحصيلها، ومتابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة، والقيام بدفع الأجور وتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة.

2-3- مصلحة النقل:

تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة، في نفس الوقت تقوم بعملية توزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الاتفاق على عملية النقل، وكل هذه العمليات تتم بوسائل نقل المؤسسة المتمثلة في الشاحنات بكل أنواعها، وتقوم أيضا ببراء شاحنات عند الضرورة خاصة عند نقل القمح من الميناء إلى أماكن التخزين أو إلى المصنع مباشرة.

3- مديرية الاستغلال:

وتشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة، ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

3-1- مصلحة التموين:

وتقوم بتوفير المواد اللازمة الخاصة بالعملية الإنتاجية (في الوقت المناسب)، وتقوم أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة، حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التغيير التي تقوم بها في المخبر.

3-2- مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع، ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

• استقبال الماد الأولية

• تحضير وتنظيف القمح بنوعيه وتهيئته للطحن

• استقبال الأكياس

• تخزين وتصريف المنتج التام الصنع

• الصيانة الوقائية والفنية

• مراقبة النوعية والجودة

وتقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بحوالي:

• 200 طن في اليوم من السميد.

• 330 طن في اليوم من الفرينة.

3-3- مصلحة تسيير المخزون:

تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

أما طاقة تخزين المواد الأولية فتقدر بحوالي 9230 طن وهي مقسمة كما يلي:

• 04 مخازن بطاقة 2000 طن أي $2000 \times 4 = 8000$ طن

• 07 " " 150 طن أي $150 \times 7 = 1050$ طن.

• 02 " " 90 طن أي $90 \times 2 = 180$ طن.

أما فيما يخص طاقة تخزين المنتجات فتقدر بحوالي 1521.60 طن وهي مقسمة كما يلي:

• 03 مخازن بطاقة 70 طن أي $70 \times 3 = 210$ طن.

• 02 " " 30 طن أي $30 \times 2 = 60$ طن.

• 06 " " 150 طن أي $150 \times 6 = 900$ طن.

• 01 " " 11 طن أي $11 \times 1 = 11$ طن.

• 06 " " 45 طن أي $45 \times 6 = 270$ طن.

• 01 " " 70 طن أي $70 \times 1 = 70$ طن.

• 02 " " 0,30 طن أي $0,30 \times 2 = 0,60$ طن.

3-4-مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بإصلاح الأعطاب الخاصة بآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرع هذه المصلحة إلى:
- فرع الإليكتروميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة وكذا الشاحنات.

3-5-مصلحة النوعية (المخبر):

تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه(الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة
- إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

- الرطوبة (نسبة الماء)

- الوزن النوعي (القمح بنوعيه)
- نسبة المواد المعدنية
- نسبة الجلوتين
- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن،...).

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجرى سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعه وإلى طبيعة التربة المزروع فيها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعه ونوعها، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية؛ يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة. وتظهر أهم المواصفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): أهم المواصفات الواجب توفرها في المادة الأولية

المواصفات التكنولوجية	المواد الأولية	القمح الصلب	القمح اللين
نسبة الرطوبة أو امتلاك الماء (%)		3 إلى 9	11 إلى 14
الوزن النوعي (كغ/هل)		أكثر من 75	أكثر من 70
وزن ألف (1000) حبة .(غ)		36 إلى 42,2	32 إلى 39
نسبة حبات القمح الصلب الشبيهة بحبات القمح اللين أو ما يعرف بالميتادينغ الخاص بالقمح الصلب فقط.		لا تتعدى 40%	-
نسبة المواد المعدنية (%)		1,3 - 2,2	1,3 - 2
نسبة الحموضة (%)		أقل من 0,045	أقل من 0,045

الفصل الثالث:مساهمة إحادرة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

12 – 10 14 – 11,5	12,7 – 10,5 14,5 – 12	نسبة البروتينات (%) -بالنسبة للمواد الأولية -بالنسبة للمادة الجافة
78 – 75 فرينة	76 – 65 سميد	المردود من الدقيق أو السميد (%)
200) أي (160 <) (380 –	200) أي (160 <) (400 –	مؤشر السقوط (حبة/الثانية)
55 – 18	60 – 20	حساب الترسيب بالملتر
26 – 23 -	33 – 28 11,5 – 10,5	نسبة الجلوتين (%) المنتجة في المنتج النهائي *جلوتين رطب *جلوتين جاف

المصدر: المخبر (مصلحة النوعية)

4-مديرية المحاسبة والمالية:

وهي من أهم المديريات في المؤسسة؛ إذ أنها تعمل على التنسيق بين جميع المديريات الأخرى، وتتفرع إلى:

4-1-مصلحة المحاسبة العامة والمالية:

تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية
- المشاركة في إعداد البرامج المالية
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة.

4-2-مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعاملين بها، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

- فرع تسيير المستخدمين
- فرع الأجور
- فرع الخدمات الاجتماعية

4-3- مصلحة الوسائل العامة:

وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل المستلزمات داخل المؤسسة وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

ويمكن عرض صور من الموقع الإلكتروني للمؤسسة خاصة ببعض مصالحها في الملاحق: (02)، (03)، (04)، (05).

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط التالي:

المطلب الثالث: دراسة الجانب الإنتاجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي، وذلك لما تحويه من وسائل وتجهيزات إنتاجية تتميز بالحدائثة والعصرنة، فهي من ماركة عالمية من مؤسسة (BULHER) السويسرية، والتي تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم، بالإضافة إلى أجهزة المخبر وهي من ماركة perten الألمانية.¹ وفي هذا الإطار سيتم تناول منتجات المؤسسة محل الدراسة من حيث أنواع المنتجات المتوفرة، بالإضافة إلى مراحل إنتاج هذه الأنواع مع التركيز على نوع دون الآخر.

الفرع الأول: تشكيلة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تتميز المؤسسة محل الدراسة بتشكيلة واسعة من المنتجات، تضم كل واحدة منها عدة أصناف تختلف باختلاف أحجامها، وهذا ما يؤدي إلى الاستجابة لأكبر شريحة من الزبائن. ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): منتجات مؤسسة (GM Sud)

المنتج	النوع	السعة
الفرينة	عادية (فرينة الخبز)	25 / 50 كغ
	ممتازة (فرينة الكعك)	01 / 02 / 05 / 10 / 25 / 50 كغ
السميد	عادي	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	10 / 25 كغ
الكسكس	رفيع	01 / 05 / 10 / 25 كغ
	متوسط	01 / 05 / 10 / 25 كغ
النخالة		25 كغ
سمولات (SSSF)		25 كغ

المصدر: مصلحة محاسبة المواد

(¹) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، جويلية 2010

ما يلاحظ من الجدول أن المؤسسة تنتج عدة أنواع من المنتجات وبخصائص وأوزان متباينة، وهذا ما يمكنها من تلبية حاجات أكبر شريحة من المستهلكين، بالإضافة إلى مواد تغذية الأنعام. والملحق رقم (06) يوضح منتجات المؤسسة المعنية.

الفرع الثاني: مراحل الإنتاج في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

إن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على وحدتي إنتاج، فالأولى خاصة بإنتاج السميد والفريضة، بينما الثانية فهي مختصة في إنتاج الكسكس. وفي هذا الصدد سنتناول فقط مراحل إنتاج السميد والفريضة، على أساس أنهما محور الدراسة. وبالتالي يمكن عرض مراحل إنتاج السميد والفريضة في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

1-مرحلة التموين الداخلي:

وهي مرحلة نقل المادة الأولية من مخازن مصلحة تسيير المخزون إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة إلا في حالات نادرة كتعطل في إحدى آلات العملية الإنتاجية، أو صدور قرار بتخفيض الكمية المنتجة، أو غير ذلك ويتم انتقال المادة الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية. ويتم استقبال المادة الأولية بواسطة آلات خاصة أين تتم مرحلة التنظيف.

2-مرحلة التنظيف الأولي:

بعد تموين مخازن الورشات، تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف التي تقوم بتنقية القمح بنوعيه (إذ في نفس الوقت تتم هذه العملية وكل العمليات اللاحقة للنوعين معا لكن كل في الآلة الخاصة به) من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد باحتوائها على مغناطيس، وأخرى تقوم بتنقيتها من الحجارة والحصى.

3-مرحلة التنظيف النهائي:

وفي هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح، ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث تتدرج حبيبات القمح إلى الأسفل وتجمع في مجاري التخزين، أما الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى سلة المهملات.

4-مرحلة إضافة الماء:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15,5 بالمائة، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي

الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

5-فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة؛ فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المطلوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما للقمح اللين فهو 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 بالمائة.

6-عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بتهديم حبيبات القمح وفقا للمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

7-عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المهشمة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع إلى الطحن مجددا، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتا الطحن والغربلة حلقة مغلقة، أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

8-مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات، حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

9-مرحلة التوظيف والتخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوظيف، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، ووضعها تحت فتحة القنوات الخاصة بالتفريغ، تتم عملية تفريغ المنتج سواء سميدا أو فرينة (حسب القناة) وتملأ الأكياس بحجم محدد أوتوماتيكيا، ثم تتم عملية الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج والتي تحمل مواصفات المنتج، تاريخ الإنتاج، مدة الصلاحية،... وأخيرا يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، وهكذا يصبح المنتج جاهزا للتسويق.

المطلب الرابع: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

وفي هذا المطلب سيتم التعرض لأهم الجوانب في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، من اتصال، ترقية وحوافز، أهم التكنولوجيات التي تتوفر عليها.... وذلك لتهيئة القاعدة الأساسية لتناول إدارة المعرفة ويمكن عرض ذلك كما يلي:¹

الفرع الأول: عملية الاتصال في المؤسسة

إن طبيعة الاتصال بين أفراد المؤسسة محل الدراسة شبكية في جميع الاتجاهات، أفقية وعمودية، كما أنها رسمية وغير رسمية، حيث يتعامل موظفو الأقسام مع بعضهم البعض من ناحية لأجل تسليم أو استلام وثائق كالفواتير، الرسائل والتقارير ويتم ذلك التسليم أو الاستلام المباشر (يد بيد)، كما يتم الاتصال بينهم للاستقصاء على بعض الأمور المتعلقة بالعمل مباشرة أو باستخدام الهاتف أو الإنترنت أو الفاكس، حيث يتم الاتصال المباشر بين المدير العام والمخبر؛ إذ كل مرة يأتي المدير العام إلى المخبر لتفقد أحوال العمل من جهة ومن جهة أخرى لتفقد أحوال المخبريين الموجودين، فحسب المقابلة التي أجريتها معهما أكدا أن المدير العام يأتي هو بنفسه فيطلع على التحاليل التي أجريت، يتفقد الأجهزة من حيث عملها، صيانتها، ليس هذا فحسب إذ أنه يهتم بالموظف من ناحية سلوكه، معاملته مع الزوار، مدى إتقانه للغة الزائر (إذ أن كم من مرة تجول المدير مع الزائرين الأجانب من خبراء ومختصين)، بالإضافة إلى أنه يسمع للموظف، انشغالاته، اهتماماته... كما يتم الاتصال بمصلحة المشتريات لتزويدهم بالطلبات التي يحتاجها المخبر كأنايب الاختبار وغير ذلك، هذا على المستوى الداخلي، أما على المستوى الخارجي؛ فإن المخبر يتصل بثلاثة مخابر؛ مخبر سميذ بقسنطينة (ملك للدولة)، مخبر ببيان ببرج بو عريريج ومخبر دارين موب بباتنة، وهذان المخبران ملك للخواص، والغرض من هذه العلاقة مع هذه المخابر يتمثل في مقارنة النتائج التي توصل إليها مخبر GM de Sud مع النتائج التي توصل إليها كل مخبر من المخابر السابقة؛ إذ في البداية يكون اتصال مباشر عن طريق مجيء ممثل عن كل مخبر إلى مخبر المؤسسة محل الدراسة لأخذ عينات من المنتج من أجل فحصها، وهناك اتصال آخر هو عن طريق الفاكس؛ إذ يتم إرسال نتائج التحاليل إلى المخبر المزعوم، فإذا لم يكن هناك تطابق في هذه الحالة تجري المؤسسة تعديلات سواء على مستوى الأجهزة أو على مستوى المنتج (من فرينة أو سميذ) في حد ذاته.

هذا الاتصال على مستوى المخبر، أما الاتصال على مستوى الأمانة العامة حسب المقابلة التي أجريتها مع هذه الأخيرة فيكون مع كل المصالح في المؤسسة بدءا من المدير العام فيكون الاتصال معه لإبلاغه عن كل جديد عن الملتقيات، إعلامه بموعد وصول الزوار من زبائن، مختصين وخبراء

(¹) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أكتوبر 2010

أجانب إعلامه بالفاكسات والمكالمات والبريد الوارد ... كما يتم الاتصال بمختلف المصالح الأخرى لإعلامهم عن قرارات أو تعليمات جديدة.

أما على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية حسب المقابلة التي أجريتها فيكون الاتصال بين المحاسبين، إذ تنتقل المعلومات بينهم فيما يخص عملهم وذلك من أجل التنسيق فيما بينهم وذلك لتفادي تكرار الأعمال التي يقوم بها كل واحد منهم وبالتالي تسريع الأعمال وجودتها. كما يتم الاتصال مع مختلف المصالح؛ إذ يتم إرسال تقارير كل مصلحة إلى مصلحة المحاسبة حول الأجور من مصلحة الأجور، حول الكميات والأنواع المنتجة من السميد، الفرينة والكسكس من مصلحة الإنتاج ...

بصفة عامة يمكن القول أن الاتصال في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب متاح خاصة بين الإطارات وهذا ما يسمح لهم بتبادل المعلومات والتعاون فيما بينهم.

الفرع الثاني: الحوافز والترقيات

إن المؤسسة محل الدراسة تقدم حوافز مادية والمتمثلة في الترقيات والعلاوات والمنح... كما أنها تشجع روح المبادرة والإبداع كنوع من الحوافز المعنوية. وتتم الترقية على أساس الكفاءة؛ فإذا لاحظ المسؤول المباشر أن قدرات موظفه في المستوى، وأنه جدير بالمكافأة فإنه يقدم طلبا بترقيته مع توضيح مؤهلاته أو يقدم طلب بمنحه علاوة لقيامه بعمل جيد أو إضافي.

الفرع الثالث: التكنولوجيات التي تتوفر عليها المؤسسة

تتميز مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعدد من التكنولوجيات الحديثة من حواسيب وآلات وأجهزة. ونوضح ذلك فيما يلي:

أولا: الحواسيب

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على أجهزة حواسيب في كل المصالح تقريبا، فهي تحرص على تواجد هذه الأجهزة وذلك لما تحمله من أهمية على كل المستويات وبمختلف الاستعمالات. وفيما يلي عرض للحواسيب الموجودة في مصالح ومديريات المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(09): حواسيب مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

عدد الحواسيب	المصلحة/المديرية
4	المطاحن (وحدة السميد والفرينة)
4	مصلحة التجارة
1	مصلحة الوسائل العامة

1	الإدارة العامة
4	مصلحة المحاسبة
5	مصلحة المحاسبة العامة
2	الأمانة
1	الصيانة
1	رئيس المدراء
1	المخبر (مصلحة النوعية)
24	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من مصلحة المستخدمين، أكتوبر 2010
 إن هذه الحواسيب لها استعمالات متعددة، فهي تستعمل للتسيير كإعداد سلم الأجور، التقارير التي تعد على العاملين، على الإنتاج... كما تستعمل أيضا في مراقبة وقيادة الآلات كما في مصلحة الإنتاج، وتستعمل للرسم الصناعي كما في مصلحة الصيانة وتستعمل لإعداد الميزانيات لدى الأعوان المحاسبيين وذلك بمساعدة برامج التشغيل والتي يمكن توضيحها كما يلي:¹
 - برنامج Pc compta: وهو برنامج المحاسبة العامة لإعداد اليومية، دفتر الأستاذ، حسابات النتائج، دفتر الجرد والحزمة الجبائية إلى غير ذلك.

- برنامج Pc Pay: وهو برنامج لإعداد أجور العاملين بالمؤسسة.

وهي برامج أصلية اشترتها المؤسسة من Sliman DLG بيومرداس مع برامج تشغيل Flash clés لكي تعمل البرامج سابقة الذكر بشكل طبيعي وبدون توقف أو تعطل، ويتم تجديد عقد الشراء كل سنة.

ثانيا: الآلات من نوع BUHLER

توجد هذه الآلات في مصلحة الإنتاج في وحدة السميد/الفريئة، وهي من صنع سويسري، وحسب تصريحات مدير الإنتاج فإن هذه الآلات مستعملة في خطوط إنتاج، أي أنها تعمل بالتتابع. ولقد أضافت المؤسسة آلتين من أجل تحسين الإنتاج.

إن هذه الآلات مخصصة لتنظيف وتنقية القمح من مختلف الشوائب، وتحويله إلى مادة قابلة للاستهلاك، وتسير هذه الآلات بواسطة أجهزة حواسيب موجودة بذات المصلحة، وبالتالي فهي

(¹) مقابلة مع السيد عامر الحاج رئيس مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2011/04/06.

تعتبر العمود الفقري لنشاط المؤسسة، وتوقف إحدى هذه الآلات فإنه يعيق الإنتاج، لذا فمؤسسة GM-Sud تولي اهتماما بها، فالواقفون على تسيير هذه الآلات هم إطارات ذوي كفاءات عالية، إذ تتنوع اختصاصاتهم؛ فنجد المهندس في الميكانيك، والمهندس في التكنولوجيا الغذائية، ليس هذا فحسب بل إن هؤلاء الإطارات خضعوا لتكوين لمدة ثلاثة أشهر في المؤسسة الشريك بدبي منذ بداية توظيفهم سنة 2002. ويمكن توضيح صور عن تلك الآلات في الملحق رقم (07).

ثالثا: أجهزة PERTEN

إن هذه الأجهزة موجودة في مصلحة النوعية (المخبر)، وهي خاصة بإجراء التحاليل على المواد الأولية من قمح صلب ولين، وكذلك على المنتجات من سميد وفريئة. إن أجهزة Perten من صنع ألماني، يستعملها المخبري من أجل إجراء التحاليل على المواد قبل، وسط، وبعد عملية الطحن، وذلك من أجل الحصول على منتجات حسب المعايير اللازمة.

المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول في هذا المبحث إبراز عملية إدارة المعرفة بعملياتها الأساسية من توليد، تخزين، نشر وتوظيف للمعارف في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، مع الأخذ في الاعتبار نقائص هذا المنهج في المؤسسة.

المطلب الأول: توليد المعرفة في مؤسسة GM-Sud

إن عملية توليد المعرفة يكون بطريقتين، إما بالحصول على المعرفة بشتى السياسات، أو بإبداع معارف جديدة، ويمكن توضيح ذلك بالنسبة لمؤسسة GM-Sud من خلال ما يلي:

الفرع الأول: الحصول على المعرفة

إن مؤسسة GM-Sud تسعى للحصول على المعارف عن طريق التوظيف، التكوين، استقدام خبراء، ... ومن خلال هذا الفرع سنتعرف على واقع هذه السياسات في المؤسسة محل الدراسة من خلال ما يلي:

أولا: واقع التوظيف في مؤسسة GM-Sud

تهدف سياسة الاختيار والتوظيف بالمؤسسة إلى توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية ومن جميع التخصصات وعلى مختلف المستويات، وفقا للكفاءات المطلوبة وفي الوقت المناسب، حيث تعتمد مصلحة تسيير الموارد البشرية إلى استلام ودراسة كل الملفات وطلبات العمل وترتيبها حسب التخصصات والأولويات في الكفاءة والخبرة. وبعد عملية الاختيار التي تتم على أساس الشهادة والكفاءة يتم استدعاء القادم الجديد وإحاقه بالمؤسسة بعقد عمل محدد المدة يوضح فيه الطرفان المتعاقدان، كما يحتوي على خمسة مواد هي:

المادة الأولى: توضح وظيفة القادم الجديد.

المادة الثانية: توضح الأجر .

المادة الثالثة: توضح حق الموظف في الحصول على عطلة سنوية مدفوعة الأجر .

المادة الرابعة: توضح أن لكل من طرفي العقد الحق في فسخ العقد مع إعلام الطرف الآخر بـ 15 يوماً مسبقاً.

المادة الخامسة: يفسخ عقد العمل في حالة ارتكاب الموظف لخطأ مهني جسيم.

وتجدر الإشارة إلى أن الموظف الجديد يخضع لفترة عمل تقدر بثلاثة إلى ستة أشهر، يتم خلالها اختبار كفاءته ودراسة مؤهلاته وتقييم أدائه من خلال مسؤوله المباشر عن طريق مراقبة عمله مباشرة، فإن كان تقرير هذا الأخير إيجابياً تمدد فترة العقد، ومؤسسة المطاحن كغيرها من المؤسسات فإنها تعتمد أيضاً على المعرفة السابقة بالمرشح، لأن الثقة عامل مهم في التوظيف.¹

- ويبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 201 عاملاً -أثناء فترة الدراسة- في وحدة السميد والفريضة، و25 عاملاً في وحدة الكسكس، علماً أن الإداريين هي للوحدتين معاً، أي أن 25 عاملاً الموجودين في وحدة الكسكس هم عمال تنفيذيون.

وفيما يلي نوضح تطور اليد العاملة بالمؤسسة أثناء فترة الدراسة 2004-2009.

الجدول رقم(10): عدد العاملين في مؤسسة GM-Sud حسب الصنف خلال الفترة: 2004-2009

2009	2008	2007	2006	2005	2004	
2	2	1	1	1	2	الإطارات المسيرة
7	7	8	8	8	5	الإطارات العليا
14	13	13	13	12	11	الإطارات المتوسطة
40	35	36	36	35	32	المراقبون
176	180	154	152	156	142	التنفيذيون
239	237	212	210	212	192	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المؤسسة، الملحق رقم(12)

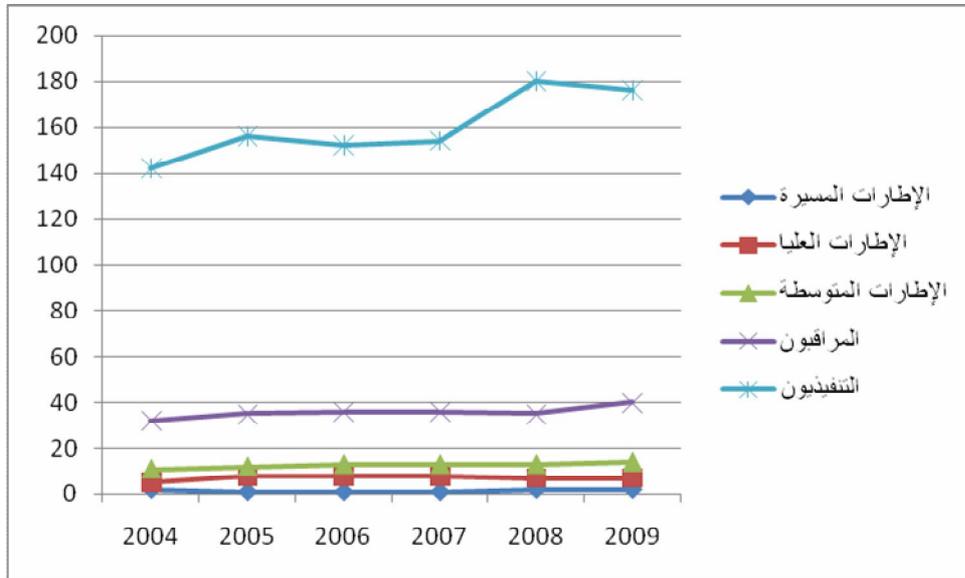
(¹) مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التسويق، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، جويلية 2010.

إن العاملين التي تتوفر عليهم المؤسسة المعنية يمكن تصنيفهم حسب مستويات الهيكل التنظيمي إلى إطارات مسيرة وعليا في قمة الهيكل التنظيمي، إطارات متوسطة ومراقبين على مستوى الإدارات، وأخيرا التنفيذيين على المستوى التشغيلي.

فتعمل المؤسسة على توظيف الإطارات في قمة الهيكل بتوفر شروط أساسية تتمثل في توفر شهادة ليسانس فما فوق، بالإضافة إلى خبرة تفوق 10 سنوات وأخيرا إتقان لغة أجنبية واحدة على الأقل، وبالنسبة للمستوى الإداري فيضم رؤساء المصالح بالإضافة إلى المراقبين وعمال الصيانة فلا بد أن تتوفر فيهم شروط أساسية تتمثل في شهادة ليسانس فما فوق وإثبات تأهيل عن طريق إجراء مقابلة مع المترشح، اختبار يتعلق بالإنجاز بالإضافة إلى السيرة الذاتية له وأخيرا تجرى عملية تكوين داخلية، حول الأعمال الموكلة لهم، أما فيما يخص المستوى التشغيلي فيضم التنفيذيين فهم عاملون بسطاء تتوفر فيهم شرط القدرة على العمل. وفي كل ذلك لا بد أن يتوفر عامل الثقة في العامل كي يتم توظيفه من طرف المؤسسة.¹

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق في المنحنى التالي:

الشكل رقم (12): منحنى خطي يوضح تطور اليد العاملة حسب الصنف بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة 2004-2009



تحليل الجدول والمنحنى:

من خلال الجدول وكذا المنحنى المفسر له يمكن القول أن:

(¹) مقابلة مع السيد شحتاني عبد العالي موظف في مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2011/04/06.

- منحى العاملين التنفيذيين أعلى من منحى العاملين المراقبين والذي بدوره أعلى من منحنيات الإطارات، وهذا يدل على أن الإطارات عددهم أقل من الفئات الأخرى، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.
- منحى العاملين التنفيذيين في تذبذب طوال الفترة المدروسة؛ إذ بلغ الحد الأدنى لها سنة 2004 ب142 عاملا تنفيذيا، أما أقصى حد فكان سنة 2008 ب180 عاملا. ولكن على العموم فهؤلاء لا يعتبرون مما تعول عليهم المؤسسة لزيادة إنتاجها.
- كما يظهره المنحى أعلاه، فالعاملون المراقبون عددهم تغير من سنة لأخرى، إذ تراوح عددهم في الفترة ذاتها ما بين 32 مراقبا سنة 2004 و40 آخرين سنة 2009، أما في السنوات ما بين 2005-2008 فقد كان 35 و36 مراقبا.
- ويمكن القول أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قد قامت بعدة توظيفات في السنوات الأربع المتتالية (2004-2007)، ثم بعد ذلك سرحت عاملا مراقبا ليتم تعويضه في السنة اللاحقة ب05 عاملين، وعلى العموم فإن المؤسسة بتوظيفها للمراقبين الذين هم من حملة الشهادات في التخصصات التقنية (مهندسين في الميكانيك، مهندس في التكنولوجيا الغذائية، ...) قد ضمنت توفرها على الكفاءات والمعارف النظرية وكذا العملية المناسبة لطبيعة نشاطها.
- منحى الإطارات الوسطى كان مستقرا نوعا ما؛ إذ تراوحت أعدادهم ما بين 11 و14 إطارات، كان أدناها سنة 2004 وأعلاها سنة 2009.
- منحى الإطارات العليا، فقد بلغ أكبر عدد لهم في السنوات الثلاثة المتتالية 2005-2007 ب8 إطارات عليا، وبعدها كان ب7 إطارات سنة 2008 و2009، وكان أقلهم سنة 2004 ب5 إطارات عليا.
- منحى الإطارات المسيرة، فقد تراجح عدد الإطارات المسيرة بين الواحد(1) والاثنين(2).
- من منحنيات الإطارات بمختلف أنواعها فإن المؤسسة قد وظفت 03 إطارات متوسطة و02 إطارات عليا وإطارا مسيرا على مدار 06 سنوات.
- وأخيرا فإن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قامت بتوظيف كما قامت بتسريح العاملين من مختلف المستويات من بسطاء (تنفيذيين)، مراقبين وإطارات، وهكذا ففي كل سنة من سنوات الدراسة قد

الفصل الثالث:مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

استفادت من توظيف ذوي المعارف والاختصاصات، كما أنها خسرت أيضا من ذوي المعارف والاختصاصات.

ويمكن توضيح النسب التي تمثلها أصحاب المعارف في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

- نسبة الإطارات:

ويمكن حسابها كما يلي: نسبة الإطارات = عدد الإطارات / العدد الكلي للعاملين
ونسبة الإطارات في المؤسسة تعني عدد الإطارات من العدد الإجمالي للعاملين، ويمكن حسابها خلال فترة الدراسة من خلال الجدول التالي:

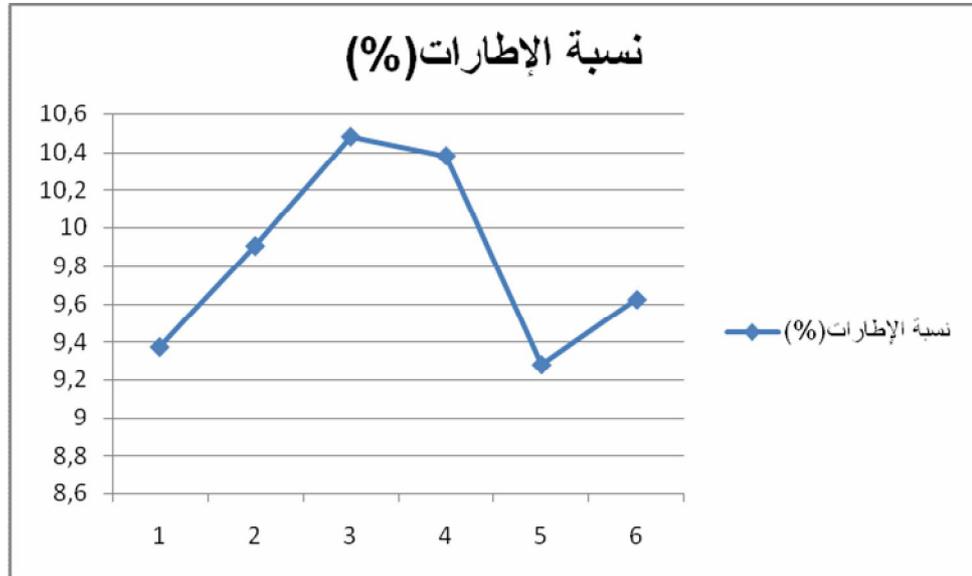
الجدول رقم(11): نسبة الإطارات في مؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2009-2004

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد الإطارات	18	21	22	22	22	23
نسبة الإطارات (%)	9,375	9,906	10,48	10,38	9,283	9,623

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على جدول تطور اليد العاملة الوارد أعلاه

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق في المنحنى التالي:

الشكل رقم(13): منحنى خطي يبين تطور إطارات مؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2009-2004



تحليل وتفسير الجدول والمنحنى:

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الإطارات في الفترة المدروسة كانت متقاربة نوعا رغم ما يظهره المنحنى من تفاوت، وهذا يعني أن المؤسسة رغم ما خططت لإنتاجه لهذه السنوات إلا أنها لم تخطط للاحتياجات من الإطارات بشكل واضح، عليه سنلجأ إلى حساب نسبة المراقبين

- نسبة المراقبين: ويمكن حسابها كما يلي: نسبة المراقبين = عدد المراقبين / عدد العاملين

والتي تظهر في الجدول التالي:

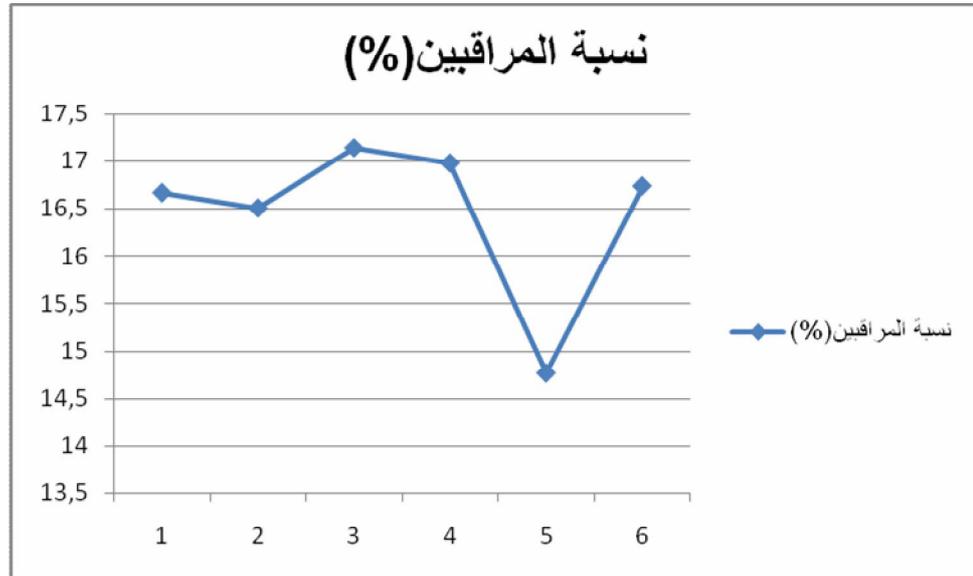
الجدول رقم(12): تطور المراقبين بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
نسبة المراقبين (%)	16,67	16,51	17,14	16,98	14,77	16,74

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على جدول تطور اليد العاملة الوارد أعلاه

ويمكن توضيح بيانات الجدول في المنحنى الخطي التالي:

الشكل رقم(14): منحنى بياني يمثل تطور فئة المراقبين بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009



تحليل المنحنى وتفسيره:

نلاحظ من خلال الجدول الوارد أعلاه أن نسبة المراقبين أو عمال التحكم متغيرة خلال الفترة: 2004-2009؛ بحيث أنه وفي سنة 2004 قدرت ب 16.67 % أي ما يكافئ 32 مراقبا، وفي السنة اللاحقة 2005 انخفضت هذه النسبة إلى 16.51 %، لكن هذا الانخفاض لم يكن سببه انخفاض في عدد المراقبين بل إنما هو راجع إلى زيادة في الفئات الأخرى من إطارات وعاملي التنفيذ؛ حتى أن عدد المراقبين قد زاد ب ثلاث (03) عاملين وهذه زيادة في رصيد المؤسسة من معارف نظرية، وقد مثلت نسبة المراقبين مقارنة بالفئات الأخرى في سنة 2006؛ 17.14 % وما يلاحظ من الجدول أن المؤسسة قد وظفت مراقبا آخر في هذه السنة، وفي سنة 2007 و 2008 انخفضت هذه النسبة إلى 16.98 % و 14.77 % على التوالي، وفي هذين السنتين فقد سرحت المؤسسة مراقبا واحدا مما يعني خسارة في رصيدها المعرفي، وأخيرا فقد وظفت أربعة (04) مراقبين وكان ذلك في سنة 2009. وملخص القول أن مؤسسة GM-Sud اهتمت بجانب الرقابة على الإنتاج وعلى الآلات إذ وجدنا أن نسب المراقبين في مجملها تفوق نسب الإطارات وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وإلى ما تقتنيه

من آلات متطورة تستدعي عددا كبيرا من المراقبين والتقنيين الذين يعملون على مراقبة وصيانة الآلات.

• نسبة عمال الإنتاج:

سنقوم في هذا العنصر بعرض عدد عمال مصلحة الإنتاج، وذلك لأنهم يمثلون أهم الكوادر التي لها دور في تحقيق نشاط المؤسسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

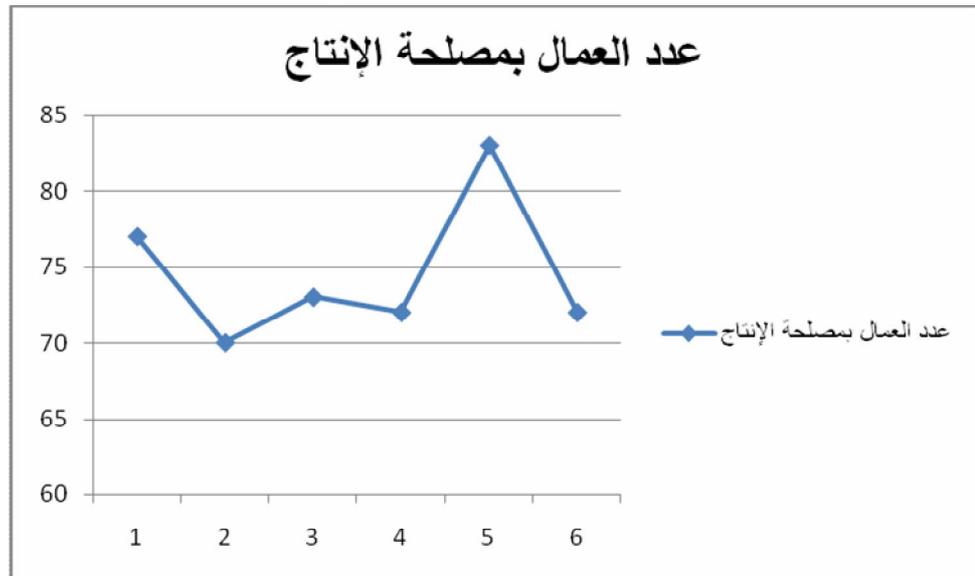
الجدول رقم(13): عدد عمال مصلحة الإنتاج لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2009-2004

السنوات	عدد العمال
2004	77
2005	70
2006	73
2007	72
2008	83
2009	72

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، الملحق رقم(14)

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق في المنحنى التالي:

الشكل رقم(15): منحنى خطي يبين تطور عمال مصلحة الإنتاج لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2009-2004



تحليل وتفسير الجدول والمنحنى:

نلاحظ من خلال ما ورد أعلاه أن عدد العمال بمصلحة الإنتاج كان متذبذبا، ويمكن عرض ذلك من خلال ما يلي:

أولا: بالنسبة لسنة 2004

بلغ عددهم ما يقارب 77 عاملا وهي نسبة أعلى من باقي السنوات عدا سنة 2008، ويمكن إرجاع ذلك إلى الكميات المخطط إنتاجها في هذه السنة، بحيث وبالرجوع إلى الميزانية التقديرية للإنتاج بوحدة

السميد والفرينة نلاحظ أنها بلغت حداً الأقصى بـ 132915 طن، فالمؤسسة لتبلغ هذا الحد الكبير من الكميات المراد إنتاجها فلا بد أن تهيئ الموارد البشرية اللازمة.

ثانياً: بالنسبة للسنوات 2005، 2006، 2007 و 2009

انخفض عدد العاملين بهذه المصلحة في هذه السنوات نظراً لانخفاض الإنتاج المخطط، فهؤلاء العاملين يوفون احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

ثالثاً: بالنسبة لسنة 2008

فعدد العمال كان مرتفعاً رغم انخفاض الكميات المخطط إنتاجها، ويمكن تفسير بأن هناك أسباب أخرى دفعت بالمؤسسة بتوظيف عاملين جدد في هذه المصلحة تعويضاً لما تم فقده في السنوات السابقة. وفيما يلي عرض لجدول تطور الإنتاج المخطط في المؤسسة في الفترة المدروسة.

الجدول رقم (14): الإنتاج المخطط لكل من السميد والفرينة لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنوات	الإنتاج المخطط من السميد والفرينة معا
2004	132915
2005	//
2006	85715
2007	91687.7
2008	76326.6
2009	77745

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على وثائق المؤسسة، الملحق رقم (11)

ثانياً: واقع التكوين في المؤسسة

يعد التكوين من أهم السياسات التي تتبناها المؤسسة من أجل زيادة رصيد العاملين بها من معارف وقدرات. ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قد عمدت إلى إتباع هذه السياسة، بحيث أرسلت بعض الإطارات خارج البلاد، وذلك في بداية نشاط المؤسسة، كما أنها قد قامت بتكوين داخلي، وذلك عند إدخال عاملين جدد أو باقتناء آلات جديدة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1-التكوين خارج المؤسسة:

وفي هذا الإطار فقد قامت المؤسسة قبل بداية نشاطها بتكوين مهندسيها في عدة اختصاصات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): تطور التكوين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنة التكوين	المهندسون	مكان التكوين
2002	07	دبي
2005	01	دبي
2006	02	كندا
2007	01	الو.م.أ

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة المستخدمين، 2010/07/18 نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة المعنية قامت بأربعة (04) تكوينات منذ سنة 2002، فالمؤسسة بدأت نشاطها الفعلي في 2003 لكن قبل ذلك قامت بتكوين لسبعة (07) مهندسين وكان ذلك في 2002 في المؤسسة الشريك بدبي، ثم بعد ذلك قامت بتكوين مهندس واحد بدبي ثم بعد ذلك أرسلت مهندسين اثنين إلى كندا وأخيرا أرسلت آخر إلى الو.م.أ وكان ذلك في السنوات 2005، 2006، 2007 على التوالي.

ولقد شمل التكوين كيفية استعمال الآلات والأجهزة، كيفية صيانتها وكذا تصليحها، وهذا مما أتاح لهؤلاء المهندسين الاحتكاك بالمحيط الخارجي والذي يتمثل في المؤسسة الشريك بدبي مما شكل فرصة لنقل المعارف ودليل ذلك أن هؤلاء المهندسين بدؤوا يطبقون ما تعلموه.¹

2-التكوين داخل المؤسسة:

إن التكوين داخل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ليس رسميا؛ بل إنه يكون بطريقة غير مباشرة، إذ وبدخول عامل جديد فإنه يتم الأخذ بيده، وتعليمه حسب الوظيفة التي استلمها والتي يمتلك معارف نظرية فيها أصول العمل. وفيما يلي نماذج عن التكوين الداخلي في المؤسسة:

(¹) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18

• **مصلحة النوعية(المخبر):**

حيث وفي سنة 2008 تم توظيف عاملين جدد في هذه المصلحة وقامت رئيسة المخبر وكذا مدير الإنتاج بتكوينهما لمدة ستة أشهر، وكان التكوين يتمحور حول المنتج (السميد والفرينة والكسكس) على المادة الأولية من قمح صلب ولين وما يجب أن يتوفر فيهما من خصائص تكنولوجية، بالإضافة إلى تكوينهما على استعمال أجهزة المخبر وكيفية التحليل، وقد كان التكوين جانب منه نظري من خلال كتب الأجهزة ومن خلال الأقراس التي تحتوي على معلومات حول كيفية استعمال الآلة وكيفية صيانتها، وكذا جانب تطبيقي عن طريق تدريبهما على استعمال الآلات، كيفية التحليل ونذكر هنا أن هذين المخبريين قد تم توظيفها نظرا لأنهما من تخصص تحتاجه المؤسسة وهو مراقبة النوعية هذا من جهة ومن جهة أخرى فهما يمتلكان خبرة التربص في هذه المؤسسة لما كانا طالبين يحضران لشهادة الليسانس في مراقبة النوعية فرع بيولوجيا وكان ذلك سنة 2006-2007.¹

ولقد كان هذا التكوين طريقة لنقل المعارف الباطنة وكذا الصريحة للعاملين الجديدين خاصة وأن ذلك كان يتم من خلال النقاش والتحاور بن المكون والمتلقي فهو إذن يمثل مرحلة مهمة في حياة العامل فهو يزوده بالمعارف التي يحتاجها في عمله.

• **مصلحة المحاسبة والمالية:**

ونظرا لما تعرفه المؤسسات الجزائرية من تطور على المستوى المحاسبي فقد فرضت الدولة على مؤسساتها التقيد باستعمال النظام المحاسبي الجديد، وفي هذا الإطار فقد نظمت الدولة ملتقيات حول هذا النظام الجديد وكانت مؤسسة المطاحن الكبرى من المبادرين للاستفادة من هذه الملتقيات، ولقد عمدت إلى إرسال رئيس المصلحة إلى هذا الملتقى والذي كان مقره في حي المجاهدين، ليقوم هو بدوره إلى تعليمه إلى عمال المؤسسة خاصة المحاسبين منهم وكان ذلك في سنة 2009، وقد تم العمل به في السنة الموالية.²

• **مصلحة الإنتاج:**

كما قام مدير الإنتاج بتكوين عاملين جدد في ذات المصلحة، وفي هذا الإطار فإنه تم التكوين من خلال الاحتكاك بين العاملين؛ بين رئيس خط الإنتاج وأعاون الإنتاج الجدد، وفي هذا الإطار تم

(¹) مقابلة مع عاملتين في مصلحة النوعية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18.
(²) مقابلة مع السيد رابح عامر رئيس مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18.

التكوين والتعليم بطريقة غير رسمية، وقد لاحظ تحسنا في أداء العمل لدرجة أنه اقترح زيادة في الأجور لهؤلاء، وكان ذلك في الفترة الممتدة بين 2002-2004.¹

من كل ما سبق نجد أن التكوين داخل المؤسسة عملية غير رسمية ولا تخصص لها المؤسسة ميزانية معينة، لكن المؤسسة تتيح للعاملين بها الاحتكاك مع بعضهم البعض سواء عمال مصلحة واحدة أو من مصالح مختلفة وهذه فرصة تمكنهم من تبادل الخبرات وكذا المعارف التي تلقوها من التكوينات الخارجية.

3-الملتقيات والندوات العلمية

لقد قامت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بإرسال عدة إشارات إلى ملتقيات ومعارض وطنية، ومن بين هذه الملتقيات؛ ملتقى القمح الفرنسي، ملتقى القمح الأمريكي، وملتقى القمح الكندي، والتي كانت تعقد في الجزائر العاصمة كل سنة تقريبا وذلك حسب تصريحات مدير الإنتاج، وكانت تتمحور هذه الملتقيات حول القمح الصلب وكذا اللين من حيث النوعية المتوفرة في مختلف مناطق العالم، الأمراض التي أصابتها في تلك السنة، بالإضافة إلى المعايير الواجب توافرها في السميد والفريضة، إلى غير ذلك من المواضيع المهمة. كما تم حضور إشارات من مصلحة المحاسبة إلى ملتقى في مدينة بسكرة حول النظام المحاسبي الجديد. وإن بعض العاملين الذين لم يتمكنوا من حضور تلك الملتقيات فإنهم يحصلون على مضامينها سواء في أقرص مضغوطة أو في مطبوعات.²

4-الخبراء:

لقد استعانت المؤسسة بعدة خبراء ومختصين، كانت تستدعيهم كل مرة سواء لتكوين إدارتها أو للتعرف على آخر المستجدات حول التكنولوجيات الجديدة (الآلات) ومنهم خبير من سويسرا، فهذا الخبير كان من مؤسسة BUHLER لتقييم مستوى الآلات وهذا بناء على عقد بين المؤسسة محل الدراسة والمالك الأصلي وكان ذلك سنة 2007، قدم من خلالها معلومات تخص هذه الآلات من ناحية الاستعمال وكذا الصيانة. كما استعانت بخبير من شركة المياه وهو مختص في تنقية وتصفية المياه وكان ذلك في سنة 2008.³

5-الاجتماعات واللقاءات بين الإطارات

تعد الاجتماعات بين الإطارات من الوسائل التي تعصف الأذهان وتخرج الأفكار، فهي من بين الطرق التي تتيح الفرصة لتلاقي الإطارات من أجل تبادل الآراء، وفي هذا الإطار يتم عقد اجتماعات بين مختلف المسيرين (المدير العام للمؤسسة ورؤساء المصالح) لطرح ومناقشة المشاكل التي تواجههم وطرح اقتراحات خاصة بذلك، لكن الاجتماعات في مؤسسة GM-Sud لا تكون من أجل معرفة

(1) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18.

(2) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2011/07/20.

(3) مقابلة مع السيد رئيس المخبر، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/20.

أفكار العاملين حول الإنتاج أو كيفية التسيير، بل هي مجرد فتح المجال لطح المشاكل حول الأءور أو التأمينات أو الترقيات ...¹

6- استعمال الانترنت في المؤسسة

تعد الانترنت من الوسائل التي تضاف إلى تشكيلة الوسائل المستخدمة في تحصيل المعلومات والمعارف والتي تفيد مستعملها في تطوير رصيده الفكري. وفي هذا الإطار فمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وحسب تقديرات مسؤوليها فإنها تحتل الصدارة من حيث استخدام التكنولوجيا؛ فهي تسعى جاهدة لمواكبة كل تطور، حيث سارعت للتعامل بالانترنت، فقد وبعد مرور سنة لبداية نشاطها ووصول التدفق العالي ADSL لمنطقة أوماش لم تتردد المؤسسة في الاشتراك به. وحسب الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة، فقد كان التعامل لأول مرة بالانترنت سنة 2004 عن طريق إنجاز بريد إلكتروني وهو: GMSudoumache@yahoo.fr وكان يستعمل في إرسال واستقبال المراسلات، لكن حسب تصريحات سكرتيرة المدير العام فقد كانت نادرة بسبب ضعف السعة المستعملة والمقدرة بشكل أقصى 56MB وهذا ما أثر سلبا على وقت وتكلفة وصول الرسائل الإلكترونية والتي كانت تقدر ب 60 دج للساعة الواحدة، لهذا كانت المؤسسة تستغل الهاتف والفاكس لتسهيل معاملاتها، لكن كانت الانترنت السبيل الأكثر استعمالا من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها كأسعار القمح العالمي، وكما صرح رئيس مصلحة الصيانة فإنها تستعمل من طرف الإطارات والتقنيين وهذا فيما يخص آلات BUHLER من حيث تطوراتها عالميا، كيفية إصلاح الأعطاب المفاجئة، كما يستعملها الموظفون الجدد في مصلحة الصيانة أو مصلحة الإنتاج. كما تمتلك المؤسسة موقعا إلكترونيا أنشأته سنة 2006 وكان كما يلي: www.gmsud.com وقد استعملته للتعريف بالمؤسسة والإعلان عن منتجاتها. الملحق رقم (08) والملحق رقم (09).

وحسب تصريح رئيس مصلحة المشتريات فإن المؤسسة تعمل في الوقت الحالي على تزويد مختلف المصالح بشبكة الإنترنت بالإضافة إلى إنشاء شبكة داخلية لربط كل المصالح مع بعضها البعض.²

الفرع الثاني: إبداع وابتكار معارف جديدة

حسب المقابلة التي أجريناها مع المخبري؛ فقد تبين لي أن المؤسسة تستقبل الأفكار الجديدة، إذ أن التحليل التي تتم على مستوى المخبر تكون على المادة الأولية من قمح صلب ولين، كما تتم التحاليل على مستوى السميد والفرينة والكسكس، وإن لهذه المواد معايير وخصائص معينة يجب توافرها كي يتم الأخذ بها والاعتماد عليها سواء في تحويلها إلى منتجات إذا كانت مادة أولية، أو تسويقها وبيعها في حالة منتجات تامة الصنع، وفي هذا الإطار فإن عدم مطابقة الخصائص الناتجة مع المعايير

(1) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.
(2) مقابلة مع السيد قويدري رئيس مصلحة المستخدمين، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.

الموضوعة فإن هناك إجراءات تتم إزاء ذلك، ولقد حدث وأن تم اقتراح توليفات جديدة سواء من قبل المخبري أو من طرف مدير الإنتاج، إذ تمت معالجة عدة مشاكل كالتغير في الرطوبة وكان ذلك عن طريق تخزين المنتج مدة أطول قبل تسويقه، من أجل تعديل نسبة الرطوبة التي يجب أن تتوفر في المنتج قبل تسويقه.

وفي حالة انخفاض نسبة الجلوتين في المادة الأولية فإنه يتم المزج بين القمح المحلي والقمح المستورد لتعديل النسبة، فالجلوتين وجوده يدل على قابلية المنتج النهائي للتمدد (العلك)، وحسب المقابلة التي جرت مع المخبري فإن القمح المحلي لا يحتوي على العلك بينما القمح المستورد فإنه يحتوي عليه، وهكذا تتم معالجة المشكل، وذلك لأنه لو اعتمدت المؤسسة فقط على القمح المستورد سيكون المنتج النهائي مرتفع الثمن، وإذا اعتمدت فقط على المحلي فسيكون رديئا. وفي هذا الإطار فإن التحاليل لها دور كبير في اكتشاف بعض المشاكل وعلى أساس ذلك يتم النقاش بين مختلف الإطارات في المؤسسة، ويتم الترحيب بالأفكار الجديدة.¹

المطلب الثاني: تخزين المعارف بمؤسسة GM-Sud

نجد أن المخبر يتوفر على كتب و أقراص خاصة بالأجهزة من ماركة perten، فهذه المعلومات متواجدة على الدوام، يستعين بها المخبري كلما احتاج إليها، فقد ينسى المخبري ما تعلمه منذ مدة من التكوين الذي تلقاه، لهذا فهو يستعين بهذا المرجع الهام، بالإضافة إلى تصفح الكتب الخاصة بهذه الأجهزة فهي مصدر يرجع إليه العامل من أجل زيادة معارفه.

كما يوجد نفس الشيء في مصلحة الإنتاج فهي تتوفر على دليل الآلات المتواجدة في المصلحة والخاصة بآلات من ماركة BUHLER.

وإن هذه المخزونات من المعارف لا يستعين بها فقط أولئك الذين تلقوا تكويننا فيما سبق بل يستعين بها أيضا الموظفون الجدد، سواء الداخلون الجدد أو الذين تمت ترقيتهم أو تحويلهم إلى أقسام أخرى، وهذا ما صرح لنا به كل من المخبري و مدير مصلحة الصيانة؛ بحيث أنه وفي مصلحة النوعية (المخبر) توظفت موظفتان جديدتان تلقنا تكويننا من طرف مسؤولة المخبر السابقة وكان ذلك في سنة 2007/2008، بالإضافة إلى أنهما كانتا تستعينان بالرسومات والمعلومات الموجودة على الحاسوب والذي كان يحوي أجهزة Perten الخاصة بتحليل المواد الأولية وكذا المنتجة، أيضا وحسب تصريح مدير الصيانة فقد كان يعمل بمصلحة الإنتاج ولقد كان من الذين تكونوا خارج الوطن سنة 2002، وقد كان يعمل كمراقب على الآلات وعندما حول إلى مصلحة الصيانة أصبح يعمل على صيانة الآلات وهو يستعين على الملفات الموجودة بالحاسوب الخاصة بالآلات BUHLER بالإضافة إلى الاستعانة بمعلومات من الانترنت والخاصة بكيفية إصلاح الآلات التي لم يتم تكوينه عليها. ولقد صرح أيضا

(¹) مقابلة مع السيد رئيس المخبر، مؤسسة المطاحن الكبرى لجنوب، 2010/07/22.

بأن مختلف العاملين بهذه المصلحة وكذا عاملي مصلحة الإنتاج يستعينون بهذا الرصيد كلما تعرضوا لمشكل أثناء أداءهم لمهامهم.¹

هذا ولا يمكن تجاهل الأفراد الذين خضعوا للتكوينات فهم أهم ذاكرة للمؤسسة محل الدراسة، فهم يفيدون الأفراد الجدد منهم والقدامى.

المطلب الثالث: توزيع المعارف بمؤسسة GM-Sud

لقد قلنا فيما سبق أن المؤسسة قد كونت إطاراتها في الداخل وفي الخارج، وبهذا التكوين فقد اكتسبوا معارف كثيرة كل في مجال تخصصه، وبهذا فهي قد استعانت بهم من أجل تكوين إطارات أخرى، فمثلا في مصلحة المالية والمحاسبة فقد تلقى محاسب تكوين في يومين على كيفية استعمال النظام المحاسبي الجديد من طرف رئيسته المباشر الذي تكون قبله، سنة 2010. بالإضافة إلى أن العاملين الجدد بمصلحة الإنتاج قد استفادوا من خبرات المهندسين الموجودين بنفس المصلحة. ويمكن القول أن عملية توزيع ونقل المعارف لأفراد آخرين تتم بقصد أو حتى بدون قصد؛ إذ أن إتاحة المؤسسة المعنية الفرصة إلى أن يتصلوا مع بعضهم يتيح لهم تبادل المعارف ونقلها من بعضهم إلى بعضهم الآخر، وهذا ما صرح به كل من مدير الإنتاج ومدير الصيانة؛ بحيث يتم انتقال مختلف العاملين بين المصلحتين ويتم الالتقاء والتحاور فيما يخص الإنتاج وكيفية إصلاح الأعطاب، كما تستعين المؤسسة بالهاتف لنقل المعلومات إلى مختلف المصالح.²

المطلب الرابع: توظيف المعارف بمؤسسة GM-Sud

مادام أن المؤسسة سعت جاهدة لتكوين عاملها خارج الوطن، وجلب الخبراء والمختصين من داخل الوطن وخارجه؛ فهي تؤكد على توظيف تلك المعارف التي اكتسبها، خاصة وأن التكوينات كانت لعاملين جدد، وكانت أيضا جراء إدخال آلات جديدة، ليس هذا فقط بل إن الإطارات في المؤسسة يطبقون معارفهم النظرية التي اكتسبوها خلال المرحلة الجامعية. فنجد مختلف المصالح التي زرتها وشملت الدراسة من مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الإنتاج والمخبر، نجد أن المحاسبين الذين تكونوا على استعمال النظام المحاسبي الجديد قد بدؤوا بتطبيقه، وأيضا الذين تدرّبوا على استعمال الآلات والأجهزة فهم يستعملونها كما يجب وهذا دليل واضح على أنهم يطبقون ما تعلموه من خلال التكوينات وكذا من خلال الملتقيات التي حضروها ومن خلال العاملين الآخرين الذين احتكوا بهم. وسنبرز مدى توظيف العاملين لما تكونوا عليه في المبحث الموالي.

(1) مقابلة مع كل من السيدين رئيس مصلحة الإنتاج وكذا مصلحة النوعية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.
(2) مقابلة مع كل من رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.

المبحث الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM-Sud)

سنحاول في هذا المبحث أن نقيس أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال مجموعة من المؤشرات هي: إنتاجية العاملين، معدل دوران العمل والفعالية (مدى الوصول إلى الإنتاج المخطط).

المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية العاملين بمؤسسة GM-Sud

إن إنتاجية العامل بالمؤسسة تعد من المؤشرات الكمية التي تعبر على أدائه، ومدى تمكنه من الاستفادة من البرامج التي سطرتها مؤسسة GM-Sud لهذا الغرض. ويمكن توضيح مساهمة إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل وتفسير المنحنى الوارد أدناه.

ولحساب إنتاجية العامل بالمؤسسة لا بد من حساب الكميات المنتجة من السميد والفريضة.

علما أن: إنتاجية العامل = الكميات المنتجة الكلية / عدد العاملين

الفرع الأول: تطور إنتاج السميد والفريضة

سنحاول من خلال هذا الفرع أن نبرز مدى تطور كمية الإنتاج لكل من السميد والفريضة خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2009، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

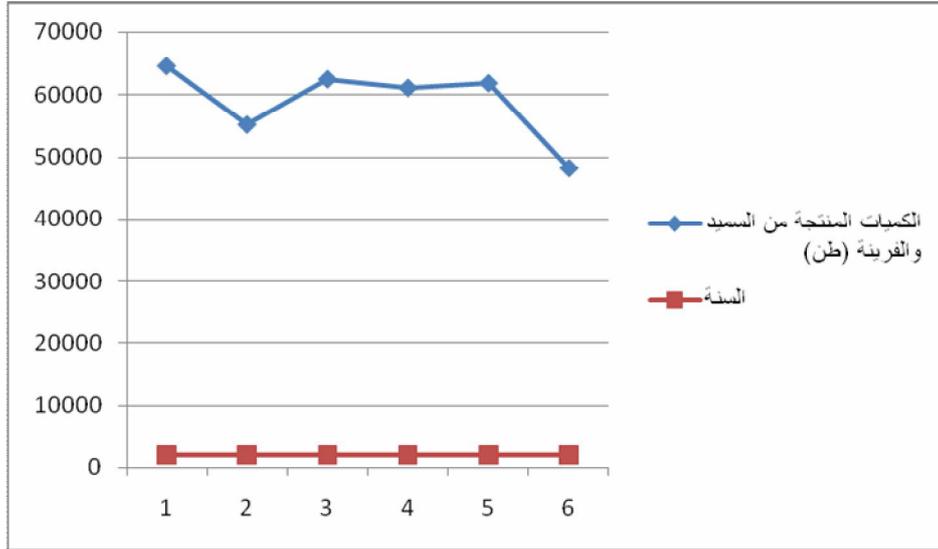
الجدول رقم(16): تطور إنتاج السميد والفريضة لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة 2004-2009

السنة	الكميات المنتجة من السميد(طن)	الكميات المنتجة من الفريضة(طن)	الكميات المنتجة من السميد والفريضة (طن)
2004	32256,03	32259,58	64515,61
2005	29319,16	25863,39	55182,55
2006	32062,24	30343,23	62405,47
2007	29504,06	31516,75	61020,81
2008	24029,25	37741,57	61770,82
2009	18828,14	29393,25	48221,39

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، الملحق رقم(10)

وفيما يلي نوضح الكميات المنتجة لكل من السميد والفريضة في المنحنى التالي:

الشكل رقم(16): منحنى بياني يوضح كمية الإنتاج لكل من السميد والفرينة خلال الفترة: 2004-2009



تحليل المنحنى وتفسيره:

من خلال المنحنى الوارد أعلاه نلاحظ أن كمية الإنتاج في الفترة المدروسة ليست في تذبذب كبير؛ بحيث أنه تراوحت ما بين 2583.39 و 37741.57 طن، وفيما يلي تحليل وتفسير للنتائج المتحصل عليها من خلال قراءة وتحليل كلا من الجدول والمنحنى البياني:

أولاً: في السنوات 2004، 2006، 2007 و 2008

كانت كميات الإنتاج متقاربة ويمكن إرجاع ذلك إلى:

1- عدد عمال مصلحة الإنتاج، هؤلاء هم المسؤولون على إنتاج السميد والفرينة في الوحدة، فزيادة عدد العمال في هذه السنوات أدى إلى زيادة الكميات المنتجة. فالعمال الذين تضمهم هذه المصلحة هم من ذوي التخصصات التقنية (التكنولوجيا الغذائية، الهندسة الميكانيكية والكهرباء الصناعية) والذين استفادوا من تكوين خارجي في كل من دبي، كندا وأمريكا، حول آلات Buhler، وهذا ما جعلهم يطورون من معارفهم النظرية والتي اكتسبوها من خلال الدراسة النظرية في الجامعة في التخصصات التقنية، هذا من جهة ومن جهة أخرى، فالعاملون الذين لم يستفيدوا من تكوين خارجي قد استفادوا من تكوين داخلي على يد أولئك المهندسين الذين تكونوا في الخارج، إذ أنهم قاموا بنقل المعارف التي اكتسبوها من خلال هذه العملية إلى العاملين في هذه المصلحة، ولكن رغم الغيابات (421، 421، 372 و 548 يوماً على التوالي حسب السنوات 2004، 2006، 2007 و 2008 والتي يبينها الملحق رقم (13)) إلا أن الإنتاج لم يتأثر كثيراً ويمكن تفسير ذلك إلى:

- إما أن التغييبات لم تكن من طرف عمال الإنتاج؛

-أو يرجع ذلك إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة والمتمثلة في أن العمال في هذه المصلحة يمكن أن يعوض أحدهم الآخر عند غيابه، لأن المشرفين على الإنتاج -بصفة مباشرة- هم من المتخصصين في مجال التكنولوجيا الغذائية والهندسة، بالإضافة إلى أنهم قد استفادوا من التكوين.

ثانيا: في سنة 2005

قدر الإنتاج ب55182.55 طن وهي كمية منخفضة مقارنة بسنة 2004، ويمكن إرجاع ذلك إلى: خروج 07 عمال من مصلحة الإنتاج وهذا ما يوضحه الملحق رقم(13)، بالرغم من أن العدد الكلي للعمال قد ارتفع من 192 إلى 212 عاملا، فخرج أولئك العمال قد نجم عنه خسران للفئة ذات التأثير المباشر على الإنتاج، إذ أن المؤسسة تعمل على تحريك العمال من هذه المصلحة إما تسرحهم نهائيا أو يتم نقلهم إلى مصالح أخرى.

ثالثا: في سنة 2009

بلغت كمية الإنتاج الحد الأدنى لها ب48221.39 طن مقارنة بالسنوات التي تمت فيها الدراسة ويرجع ذلك وكما يوضحه الملحق رقم (13) إلى انخفاض عدد العمال من 83 في سنة 2008 إلى 72 في سنة 2009.

الفرع الثاني: إنتاجية العامل

ويمكن حساب إنتاجية العامل حسب الصيغة التالية: إنتاجية العامل=الكمية المنتجة/عدد العاملين، وسنركز على عمال مصلحة الإنتاج فقط من أجل توضيح الإنتاجية الفعلية لأنهم المنتجون المباشرون والمؤدون لنشاط المؤسسة والذي يتمثل في إنتاج السميد والفرينة. وسنوضح ذلك في الجدول التالي:

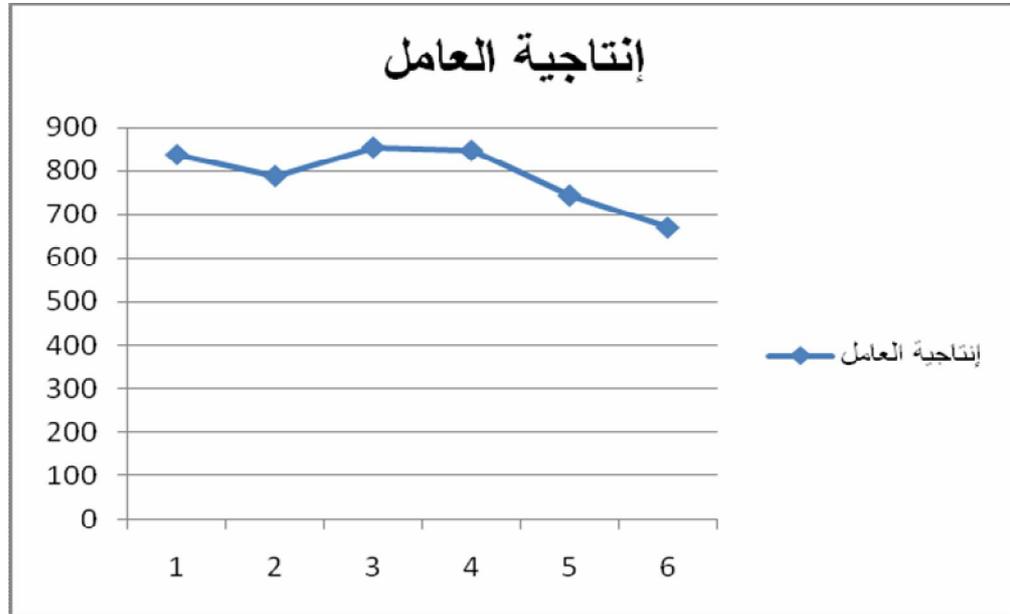
الجدول رقم(17): إنتاجية العامل لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنة	الكميات المنتجة من السميد والفرينة (طن)	عدد العاملين	إنتاجية العامل(طن/عامل)	الرقم القياسي(%)
2004	64515,61	77	837.86	100
2005	55182,55	70	788.32	94
2006	62405,47	73	854.87	102
2007	61020,81	72	847.51	101
2008	61770,82	83	744.23	90
2009	48221,39	72	669.74	80

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ويمكن توضيح بيانات الجدول في المنحنى الخطي التالي:

الشكل رقم(17): منحنى خطي يبين تطور إنتاجية العامل لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009



تحليل وتفسير المنحنى:

من خلال المنحنى الوارد أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العامل عرفت بعض التغيرات يمكن تفسيرها كما يلي:

أولاً: في سنة 2004 و2006

كانت إنتاجية العامل مرتفعة مقارنة بالسنوات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

1- الاستفادة من التكوين الذي تلقاه المهندسون السبعة في دبي سنة 2002، والتكوين الذي تلقاه أيضا مجموعة أخرى من المهندسين المشرفين على الإنتاج في كندا سنة 2006، وفي الو.م.أ سنة 2007 مما أتاح لهم الاحتكاك بالمحيط الخارجي والمتمثل في المؤسسات المستقبلية مما ساهم ذلك في نقل المعارف الظاهرة إليهم، فانعكس إيجابا على إنتاجيتهم.

2- التعلم من المهندسين الذين تكونوا في الخارج مما أتاح نقل المعارف العملية الظاهرة إلى العاملين الذين لم يتلقوا تكوينا خارجيا.

فلاقد أكد لنا المهندسون الذين تمت معهم المقابلة بأن هناك تفاعل ما بينهم في هذه المصلحة وهذا الذي مكنهم من تبادل المعارف سواء النظرية أو العملية.

ثانياً: في السنوات 2005 و2007، 2009

كانت إنتاجية العامل منخفضة في هذه السنوات، فرغم النتائج الإيجابية المتحققة في السنوات السابقة الذكر فمن الضروري الإشارة إلى أنه توجد أسباب هي التي أثرت سلبا على إنتاجية العامل منها:

1- فقدان المؤسسة للعاملين الذين لهم التأثير المباشر على الإنتاج،
2- بالإضافة إلى أن السبب قد يعود إلى المسيرين في حد ذاتهم من حيث أنهم قد حددوا حدا معيناً من الإنتاج للعامل الواحد، بسبب عدم التمكن من الحصول على الكميات التي تناسب قدرتها وطاقاتها على الإنتاج.

ثالثاً: في سنة 2008

انخفاض إنتاجية العامل بالرغم من العدد المرتفع للعاملين والذي قدر بـ 83 عاملاً، ويمكن تفسير ذلك بنقص الخبرة لدى العمال الجدد خاصة وأنه كانت هناك حركة ملحوظة في السنوات السابقة للعاملين مما سبب عدم استفادة العاملين من العمل في هذه المصلحة.
ويمكن تدعيم ما ورد أعلاه بعرض الجدول الخاص بالرقم القياسي لإنتاجية العامل، والذي يظهر في الجدول السابق.

ويمكن تعريف الرقم القياسي على أنه عبارة عن نسبة تستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على ظاهرة ما بالنسبة إلى فترتين زمنييتين مختلفتين أو مكانين مختلفين. فالرقم القياسي (البسيط) هو تحويل الكميات المطلقة للظاهرة موضوع الدراسة إلى أرقام نسبية حتى يمكن مقارنة التغيرات التي تحدث للظاهرة بالنسبة إلى عدة أزمان مختلفة (أو بالنسبة إلى عدة مناطق مختلفة).¹
ويمكن كتابة صيغة الرقم القياسي كما يلي:

الرقم القياسي = كمية الإنتاج في سنة المقارنة * 100 / كمية الإنتاج في سنة الأساس²
تحليل وتفسير الجزء الخاص بالرقم القياسي:

من خلال الجدول نلاحظ أن الرقم القياسي لإنتاجية العامل في تذبذب ملحوظ وبالمقارنة مع سنة الأساس (2004) يمكن عرض النتائج التالية:

أولاً: في سنة 2005

انخفضت إنتاجية العامل مقارنة بسنة 2004 إلى 94 % ، بحيث قدرت نسبة الانخفاض بـ (-6%)
ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:

- فقدان المؤسسة لـ 07 (70-77) عمال إنتاجيين، هؤلاء المكلفين بتسيير الآلات عن طريق الحواسيب لهم المعرفة النظرية التي يعبر عنها بواسطة تخصصاتهم التقنية، بالإضافة إلى المعرفة العملية التي تحصلوا عليها عن طريق التكوين الداخلي أو الخارجي.
- التعطل الحاصل في الآلات.
- الانخفاض في الكمية الكلية المشتراة من المادة الأولية الخاصة بالقمح بنوعيه.

(1) محمد بونوار خزار، مبادئ الإحصاء، منشورات جامعة باتنة، باتنة، 1996، ص 250.

(2) محمد بونوار خزار، مرجع سبق ذكره، ص 249.

ثانيا: في سنة 2006 و2007

في هاتين السنتين ارتفع الرقم القياسي مقارنة بسنة 2004 بـ 2.03 % و 1.05 % في كل من السنتين 2006 و 2007 على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك للأسباب التالية:

- الخبرة التي أصبحت لدى العمال بهذه المصلحة جراء العمل لعدد من السنوات.
- التكوين الذي استفاد منه بعض العاملين في السنتين في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية.

ثالثا: في سنة 2008 و2009

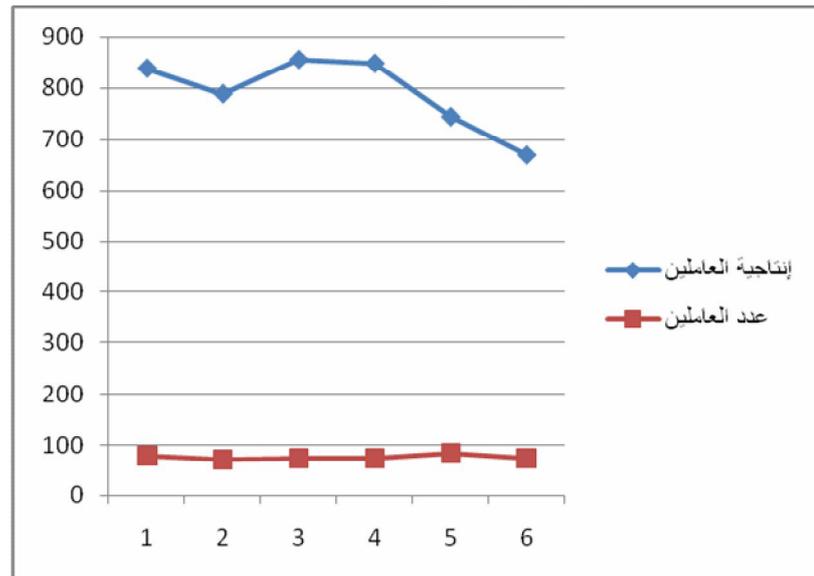
في هاتين السنتين انخفض الرقم القياسي بـ 11 % و 20 % على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك للأسباب التالية:

- التغيرات التي حصلت على مستوى اليد العاملة منذ سنة 2004، بحيث أن دخول وخروج عمال قد أحدث اضطرابا على مستوى هيكل العمالة، إذ أن دخول عمال جدد يعني لا وجود للمعرفة العملية ولا للخبرة في مجال الإنتاج، بحيث أن التسيير على مستوى الحواسيب يعد أمرا جديدا عليهم.

وملخص القول أن:

تذبذب الرقم القياسي لإنتاجية العامل بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قد يعود إلى أسباب متعددة منها ما هو متعلق بالموارد البشري ومنها ما هو غير ذلك، لهذا ارتأينا في هذا الجزء أن نوضح التقابل بين كل من منحى الإنتاجية ومنحى اليد العاملة بمصلحة الإنتاج في الشكل التالي الممثل لبيانات الجدول الخاص بإنتاجية العامل.

الشكل رقم (18): منحى بياني يوضح العلاقة بين عدد العاملين وإنتاجيتهم في الفترة: 2004-2009



تحليل وتفسير المنحنى:

من خلال المنحنى نلاحظ أن الإنتاجية بالمقارنة مع العاملين بالمصلحة المعنية كانت كما يلي:

أولاً: من سنة 2004 إلى 2005

هناك انخفاض لإنتاجية العامل في هذه الفترة بـ 49.54 طن/عامل قابله انخفاض في اليد العاملة قدر بـ 07 عمال إنتاجيين، وهذا يدل على مدى أهمية هؤلاء في التغير الحاصل في الإنتاجية؛ إذ أن خروج العاملين سبب خروج للخبرة والمهارة من المؤسسة.

ثانياً: من سنة 2005 إلى 2006

كانت هناك زيادة للإنتاجية قدرت بـ 66.55 طن/عامل قابلتها أيضاً زيادة في عدد العاملين والتي قدرت بـ 3 عمال جدد في هذه المصلحة، ويمكن تفسير ذلك:
-زيادة الخبرة في مجال الإنتاج عن طريق الحواسيب.
-الاستفادة من التكوينات التي قامت بها المؤسسة لهم ونقل المعارف إلى العمال الجدد الذين دخلوا سنة 2006.

ثالثاً: من سنة 2006 إلى 2007

لم يكن هناك انخفاض كبير في الإنتاجية في هذه الفترة ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب خارجة عن إرادة وقدرة العامل كانخفاض في الكمية المشتراة.

رابعاً: من سنة 2007 إلى 2008

لقد كان هناك انخفاض لإنتاجية العامل في هذه الفترة قدر بـ 103.28 طن/عامل قابله ارتفاع واضح لليد العاملة قدرت بـ 11 عاملاً، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال الجدد لم يكن لهم الأثر الفعال في زيادة الإنتاجية بل بالعكس كان هناك انخفاض، مما يعني أن وجود أسباب أخرى تفسر هذه الظاهرة تكمن إما في تقادم الآلات أو انخفاض في الكمية المشتراة من المادة الأولية.

خامساً: من سنة 2008 إلى 2009

كان هناك تناسب بين الإنتاجية واليد العاملة بحيث أنها انخفضت بـ 74.49 طن/عامل عن السنة الماضية وأيضاً انخفض عدد العمال بـ 11 عاملاً، وهذا دليل واضح على أن المؤسسة قد خسرت كفاءات لهم الخبرة في المجال الإنتاجي.

وملخص القول:

أن إنتاجية العامل لمؤسسة GM-Sud تتأثر بعوامل بشرية وأخرى مادية؛ فالبشرية تتعلق بالتوظيف الذي يعد المصدر الأساسي لتزويد المؤسسة بالمعارف، بالإضافة إلى التكوين الذي يعد وسيلة هامة لنقل المعارف النظرية ووضعها حيز التنفيذ، أما المادية فتتعلق بالمادة الأولية فالكمية المشتراة لها تأثير طبيعي على الكميات المنتجة وبالتالي إنتاجية العامل.

المطلب الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في التحكم في معدل دوران العمل بمؤسسة GM-Sud

يتمثل معدل دوران العمل أساسا إما في معدل الغياب أو في معدل الخروج/التوظيف، وسنعمد في هذا المطلب إلى توضيح كل منهما في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: مساهمة إدارة المعرفة في التحكم في معدل الغياب لدى العاملين بمؤسسة GM-Sud

إن معدل الغياب في المؤسسة إن دل على شيء فإنه يدل على مستوى رغبة العاملين بالمؤسسة ومدى رضاهم على العمل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (بطبيعة الحال إضافة إلى الغيابات المبررة بمرض أو سفر)، وفي هذا الإطار سنبرز التطورات التي حدثت في عدد الغيابات للعاملين بمؤسسة GM-Sud على مدار 06 سنوات منذ سنة 2004، بالإضافة إلى تحليل المنحنى وتفسيره تبعا للبرامج التي قامت بها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في إطار إدارة المعرفة.

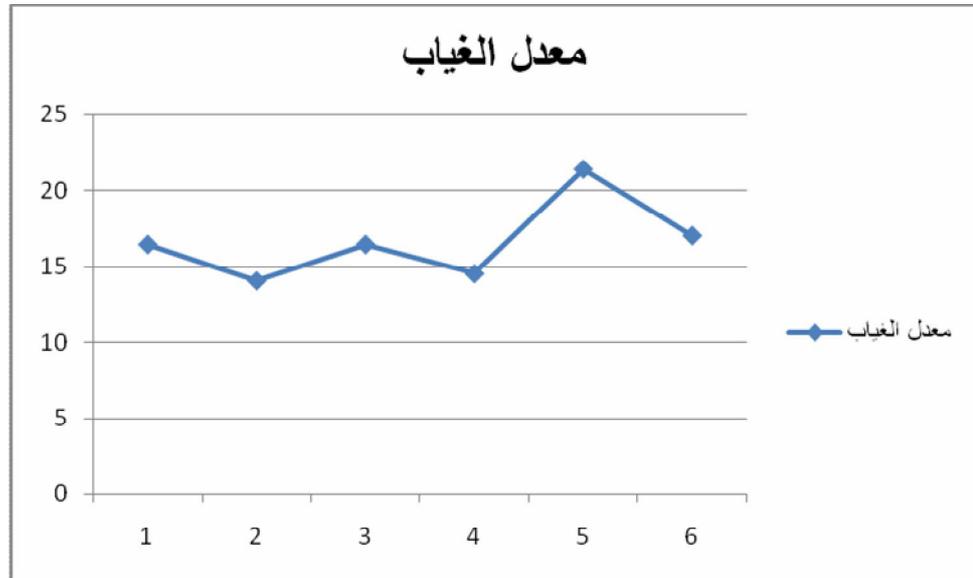
الجدول رقم(18): عدد أيام غيابات جميع العاملين بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنوات	عدد أيام التغيب
2004	421
2005	360
2006	421
2007	372
2008	548
2009	436

المصدر: اعتمادا على وثائق مصلحة المستخدمين، الملحق رقم(13)

الشكل رقم(19): منحنى خطي يوضح معدل الغياب لدى العاملين لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة:

2009-2004



تحليل وتفسير المنحنى:

من خلال المنحنى الوارد أعلاه نلاحظ تذبذباً في معدل الغياب على شكل خط منكسر، ويمكن إرجاع هذه التغيرات إلى الأسباب التالية:

- نلاحظ أن السنوات التي كان به معدل غياب أكبر هو في السنوات التي لم تعتمد فيها مؤسسة المطاحن إلى تكوين عاملها والتي كانت في كل من 2008 و 2009، بعكس السنوات التي تم فيها التكوين فقد كانت تتميز بمعدل غياب أقل، وهذا يثبت أنه متى اهتمت المؤسسة بعاملها من خلال التكوين عزز ذلك من رغبتهم ودافعيتهم للعمل.

- انخفاض معدل الغياب سنة 2007 وهذه السنة بالذات كانت تتميز بحدث معرفي ملحوظ وهو توجيه دعوة إلى الخبير السويسري، وهذا يثبت أن حضور الخبير كان له الأثر الإيجابي من خلال شعور أولئك العاملين بالاهتمام والمكانة التي تتميز بها المؤسسة التي يعملون بها. وملخص القول:

أن معدل الغياب يدل على حالة شعورية وهي الرغبة أو الدافعية، وهي من أهم محددات الأداء البشري، فرغبة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في العمل وبالتالي تحسين أدائهم إنما يتعلق بالسياسات التي تقوم بها ذات المؤسسة لما لها الدور الفعال في زيادة دافعية العاملين في العمل، ولقد ترجمت هذه الحالة الشعورية في معدلات الغياب المتذبذبة والتي كانت متناسبة بالإيجاب مع السياسات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة المدروسة.

الفرع الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في التحكم في حركة العاملين بمؤسسة GM-Sud

إن معدل دوران العمل يدل على معدل خروج/دخول العاملين من وإلى المؤسسة، وعليه يمكن عرض هذه الحركة في المؤسسة محل الدراسة، ولكن قبل هذا سنبرز الوثيقة التي وضعتها هذه المؤسسة لتبيان كيفية تسجيل هذه الحركة في المؤسسة.

يتم على مستوى مصلحة تسيير الموارد البشرية متابعة شهرية لحركة الأفراد الداخلين للمؤسسة (الموظفون الجدد) والخارجين منها (الذين تركوا وظائفهم سواء بانتهاء عقد عملهم أو استقالتهم أو قامت المؤسسة بإقالتهم) حيث يوضح ذلك في وثيقة تسمى حركة الأفراد (Mouvement du personnel) والتي تتضمن ما يلي:
الجدول رقم(19): حركة العاملين

الشهر.....					
توظيف					
اللقب	الاسم	تاريخ الميلاد	الوظيفة	تاريخ الدخول	رقم التسجيل
.....					
.....					
خروج					
اللقب	الاسم	تاريخ الميلاد	الوظيفة	تاريخ الخروج	رقم التسجيل
.....					
.....					

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

وتساعد هذه الوثيقة في معرفة الوظائف الشاغرة ومن ثم انتقاء أفراد جدد وتوظيفهم. فالمؤسسة لا بد أن يكون لديها خريطة ترجع إليها لمعرفة مدى توفرها على الكفاءات الجديدة وكذا العاملين المسرحين من أجل تقادي أي نقص في اليد العاملة مهما كان نوعها، وعليه يمكن توضيح نسبة التوظيف ونسبة التسريح(معدل ترك العمل) خلال فترة الدراسة كما يلي:

● نسبة التوظيف/التسريح:

إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على التزود بعاملين جدد كل فترة وذلك لسد احتياجاتها من العمالة، لذا ارتأينا دراسة نسبة العمالة الجديدة خلال السنوات الست الماضية. ويمكن توضيح معدل التوظيف في الجدول الوارد أعلاه، ولكن سيتم حساب نسبة التوظيف حسب ما يلي:

نسبة التوظيف أو التسريح = نسبة العاملين للسنة N - نسبة العاملين للسنة الأساس (N-1)

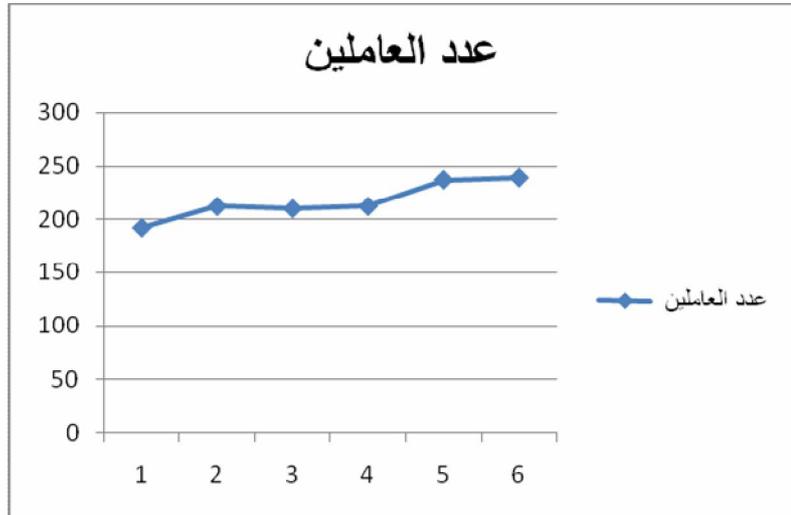
ملاحظة: إن حساب الفرق السابق سيعطي نتيجتين متعاكستين في الإشارة؛ فإذا كانت الإشارة موجبة دل ذلك على أن الفرق هو توظيف وإلا فإنه يدل على تسريح. ويمكن توضيح عدد الداخلين وكذا الذين خرجوا منذ سنة 2004، إلى غاية سنة 2009 في وحدة السميد والفرينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): عدد مدمجي ومسرحي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب/وحدة السميد والفرينة خلال الفترة: 2009-2004

السنوات	عدد العاملين	خروج/دخول
2004	192	-
2005	212	+20
2006	210	-2
2007	212	+2
2008	237	+25
2009	239	+2
المجموع	//	//

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على جدول تطور العمالة الوارد أعلاه ويمكن تجسيد نسبة التوظيف/التسريح في المنحنى التالي:

الشكل رقم (20): منحنى خطي يبين عدد العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة: 2004-2009



تحليل المنحنى وتفسيره:

يمكن أن نقوم بتحليل المنحنيات الواردة أعلاه:

من خلال الجدول وكذا المنحنى يمكن تسجيل النقاط التالية:

-قيام مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بتوظيفات على مدار 04 سنوات وتسريح واحد فقط سنة 2006 مقارنة بسنة 2005.

-بلغت أكبر نسبة توظيف في سنة 2005 مقارنة ب2004 وسنة 2008 مقارنة بسنة 2007 ب20 و25 عاملا على التوالي.

-أما في سنة 2006 فقد فقدت المؤسسة عاملين اثنين.

ويمكن القول هنا أن نسبة التسريح كانت لسنة واحدة فقط وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب أعدادا كبيرة من عاملين ولكل السنوات، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على السمعة التي تتمتع بها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب نظرا للسياسات التي تقوم بها.

ويمكن القول في هذا الإطار أن المؤسسة المعنية تسعى إلى تلبية احتياجاتها من اليد العاملة بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يساعدها على تجنب مشكل شغور المنصب من جهة ومن جهة أخرى تزويده بالكفاءات والمهارات المطلوبة، كما أن خروج العاملين من المؤسسة محل الدراسة قد يعود إلى تسريح أو إقالة/استقالة أو وفاة ... لكن في الأخير ينتج شغور منصب معين، وخسران المؤسسة لمهارات ومعارف معينة، لكن أيضا يمكن أن يكون التسريح ناتجا من تيقن المؤسسة من أن العامل ليس له المؤهلات الضرورية لتلك الوظيفة. ودور إدارة المعرفة هنا يتمثل في أن العاملين إذا وجدوا اهتماما من ناحية التكوين سواء الداخلي أو الخارجي، تشجيع المؤسسة لتتقل العاملين لتبادل المعارف، توفير فضاء للحوار والنقاش في أمور العمل من جهة وفي قضايا اجتماعية من جهة

الفصل الثالث:مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

أخرى، ...كل هذا يساعد العاملين بالمؤسسة على التمسك بالعمل بل وبذل أقصى جهد ليحصلوا على رضا المسؤولين.

المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الفعالية بمؤسسة GM-Sud

وفي هذا المطلب سنقوم بمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط للعاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وذلك من خلال الإنتاج كونه الجانب المعرفي الذي تكون فيه العاملون هو الجانب الإنتاجي.

وعليه سنستعمل الفعالية في شكل الصيغة التالية:

الفعالية = الإنتاج الفعلي / الإنتاج المخطط

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يبين فعالية المؤسسة بالنسبة للإنتاج خلال الفترة: 2004-2009

الفعالية لكل من السميد والفرينة	الفعالية	الكميات المخططة من (طن) الفرينة	الكميات المنتجة من (طن) الفرينة	الفعالية	الكميات المخططة من (طن) السميد	الكميات المنتجة من (طن) السميد	السنة
0.49	0.41	77500	32259,58	0.58	55415	32256,03	2004
//	//	//	25863,39	//	//	29319,16	2005
0.72	0.69	43900	30343,23	0.76	41815	32062,24	2006
0.66	0.71	44328.9	31516,75	0.62	47349.8	29504,06	2007
0.84	0.74	50826.6	37741,57	0.94	25500	24029,25	2008
0.64	0.57	51645	29393,25	0.72	26100	18828,14	2009

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الملاحق (10,11)

تحليل وتفسير الجدول:

ما يمكن ملاحظته عند حساب الفعالية للمنتوجين السميد والفرينة، أن كل النسب كانت أقل من الواحد وهذا يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لم تصل إلى الإنتاج المخطط، لكن ورغم ذلك يمكن طرح هذه النتائج:

- في سنة 2004: وصلت المؤسسة إلى ما مقداره 0.49 من الإنتاج، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن مسيري مؤسسة المطاحن إما لم يخططوا جيداً، وهذا يعود إلى أن المؤسسة لم تبدأ نشاطها إلا في سنة 2003، فهم بالتالي لا يملكون معرفة في التخطيط للإنتاج، أو أنه وقع خلل أثناء الإنتاج أو أن العمال لا يملكون الخبرة الكافية لهذا النوع من النشاط.

-في السنوات 2006، 2007، 2008 و 2009: وصلت المؤسسة إلى تحقيق نسب عالية من الإنتاج المخطط وهذا يعود إلى أن مسيري المؤسسة قد اكتسبوا من تجاربهم السابقة حول تخطيط الإنتاج، مما يدل على تحسين فعاليتهم.

ملخص الفصل:

يعتبر هذا الفصل تجسيدا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وقد حاولنا من خلاله التوصل إلى أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud بتطبيقها لبعض السياسات في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة استطاعت إلى حد ما التحكم في أداء العاملين. تتوفر المؤسسة محل الدراسة على آلات، أجهزة وحواسيب وهي تكنولوجيات حديثة تستعين بها للقيام بمختلف النشاطات، بالإضافة إلى أنها تتميز بثقافة تتمثل في أنها تتيح انتقال العاملين في مختلف الاتجاهات، بالإضافة إلى الحوافز المادية والترقيات التي تكافؤ بها المؤسسة عاملها المتميزين. وتكملة للجزء النظري فقد تناولنا بعض السياسات في إطار إدارة المعرفة، إذ قامت المؤسسة بالحصول على المعرفة عن طريق التوظيف، التكوين الداخلي والخارجي، استقبال الخبراء الاستعانة بالإنترنت، وبعدها تقوم بتخزين هذه المعارف إما في الوثائق، دلائل الآلات وفي الحواسيب، ونشر هذه المعارف بواسطة تكوين عاملين آخرين بواسطة العاملين القدامى ، وأصحاب الخبرة والعمل لسنوات طويلة، ويتم توظيف هذه المعارف في الأعمال الموكلة للعاملين وقد ساهمت هذه السياسات في تحسين أداء العاملين من خلال الزيادة في إنتاجية العاملين، التحكم في دوران العمل وأخيرا التحسين من فعالية المؤسسة، ولكن فقد لمسنا بعض النقائص في سياسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.