



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة علوم التسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان:

مدى فعالية إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE

من إعداد الطالبة:

مسعودة بن نوي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2015/05/20

أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	(أستاذ محاضر جامعة غرداية)	الدكتور محمد مولود غزيرل
مشرفا	(أستاذ محاضر جامعة غرداية)	أ.الدكتور: عبد اللطيف مصيطفي
مناقشا	(أستاذ مساعد جامعة غرداية)	الأستاذ: الهادي عثمانى

السنة الجامعية: 2014 - 2015.

شكر وعرفان

يارب لك الحمد ثما ينبني جلال وجهك و عظيم سلطانك
و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء سيرنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.
أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذي المشرف الدكتور مصيطفي عبد اللطيف على وعده وتوجيهاته
على إنجاز الدراسة.
ثما أتقدم بالشكر الخاص لكل من الأستاذ طالب (عمر نور الدين)، والأستاذة خامرة بوعمانية،
و الأستاذة بهاز لويزة.
وشكر خاص إلى رزمة فضيلة على مساعدتها على إنجاز الدراسة.
ثما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، من أجل تصحيح
وتصويب ما برر مني من أخطاء.
و أشكر كل من ساعرنني من موظفي المؤسسة، والأستاذة وين ناطمة، وطالب (عمر بوجفص)
وسعيرات طاروس.
و في الأخير أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في إنجاز العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة
طيبة.

سودة

إلى

إلى

لا يطيب الليل إلا بشكرك... و لا يطيب النهار إلا بطاعتك... و لا تطيب اللحظات
إلا بذكرك... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك... و لا تطيب الجنة إلا برويتك جل جلالك

إلى

من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... و نصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور العالمين...
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى

ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و العنان... إلى بسمه الحياة و سر الوجود
إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى العبايب
أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى

من كلفه الله بالهبة و الوفاق.. إلى من أحمل اسمه بكل إبتخار إلى من مهد لي طريق
العلم

أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى أعم ما لدي في هذه الدنيا إخوتي و زوجة أخي و خاصة أختي الصغيرة نور
الهدى

إلى رمز الصداقة و حسن العلاقة : سمية ، فاطمة ، زبيدة ، حيزية ، عقيلة، أمينة.....

إلى كل من رافقني في مشواري الدراسي

إلى كل من حملهم قلبي و لم يذكروهم قلبي

ملخص

تناولنا من خلال هذه الدراسة موضوعا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية والذي يتمثل في مدى فعالية إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم التطرق لكل جوانب الموضوع بدءا بمراقبة التسيير وأهميتها في المؤسسة وكذلك تعرفنا على المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، وقد ركزت دراستنا على هذين العنصرين كمدخل تتخذه المؤسسة لتحسين الأداء وتحقيق أهدافها، وللتعرف على أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، قمنا بدراسة ميدانية على عينة في مؤسسة ALFAPIPE. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية مراقبة التسيير والهدف من إدارة المعرفة وأثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة.

واعتمدنا في دراستنا على الملاحظة واستبيان والذي تم تحليله عن طريق برنامج SPSS، لاختبار الفرضيات وكانت نتائج الدراسة تؤكد أن هناك ارتباط موجب بين إدارة المعرفة و مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات من شأنها أن تساعد مؤسسة ALFAPIPE في تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، إدارة المعرفة، الكفاءة، الفعالية، الأداء.

Summary:

We treat though this study an important topic the economic institutions ;which representd in the effectiveness of knowledge management the function of steering control in the economic institution ,when it was addressed all the aspects of the subject starting with management control and its importance in the institution as well as we know the concepts related to knowledge management and we focused in our study on these two elements as an input taken by the institution to improve its performance and achieve its goals and to know the impact of knowledge management on the function of management control in the economic institution ; we make a field study on a sample in ALFAPIPE.

The aim of this study is to identify the importance of management control and goal of knowledge management and the impact of knowledge management on the function of management control in the economic institution

We based in our study on observation and analysis of the questionnaire by SPSS program to examine the hypotheses. The results of this study emphasized that there is a positive relation between knowledge management and management control in the institution under study

The study also found a set of recommendations and suggestions that can help the ALFAPIPE institution in achieving its goals

key words: management control , knowledge management, competence, efficiency, performance.

رقم الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر
II	الإهداء
III	ملخص الموضوع
IV	الفهرس
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال والملاحق
[أ-د]	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة ومراقبة التسيير
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير وإدارة المعرفة
3	المطلب الأول: مدخل لمراقبة التسيير
12	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية
31	المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة ALFAPIPE
34	تمهيد
35	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
35	المطلب الأول: تقديم المؤسسة وطريقة الدراسة
42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الإستبيان
45	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

45	المطلب الأول: تحليل فقرات الاستبيان
56	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
59	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
64	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	أدوات مراقبة التسيير	1
31	الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	2
42	متغيرات الدراسة	3
43	مقياس ليكارت الخماسي	4
45	قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات بيانات استبيان	5
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	7
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
49	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	9
50	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	10
51	تحليل فقرات المحور الخاص بمراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE	11
53	تحليل فقرات المحور الخاص بإدارة المعرفة مؤسسة ALFAPIPE	12
54	تحليل فقرات المحور الخاص أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE	13
56	نتائج إختبارالفرضية الأولى	14
57	نتائج إختبار الفرضية الثانية	15
58	معامل الارتباط بين المحور الأول والثاني	16

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
05	أهداف مراقبة التسيير	1
08	مخطط عمل مراقبة التسيير	2
13	التسلسل المنطقي للمعرفة	3
20	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	4
23	مكونات إدارة المعرفة	5
25	أثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	6
37	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ALFAPIPE	7
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	8
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	9
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
49	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	11
50	توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الأقدمية	12

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استمارة الإستبيان	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان	03

مقدمة عامة

أ- توطئة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تعزيز مكانتها لضمان البقاء والاستمرار وهذا نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، مما يدفعها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمل على خفض التكاليف، ولتحقيق هذه الأهداف عليها بناء قاعدة معرفية في المؤسسة، فالمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات، فأدى ذلك إلى التفكير المؤسسات بصيغة جديدة لتكييف إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات.

وتعتبر مراقبة التسيير من أهم النظم الرقابية الفعالة داخل المؤسسة، وهي من إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة، من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة ككل وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات و التنسيق فيما بينها.

إشكالية البحث:

ومن ما سبق ذكره تتضح لنا معالم الإشكالية الرئيسية:

- كيف ينعكس تأثير إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE

بغاردية ؟

ومن أجل دراسة هذه الإشكالية قمنا بتفكيكها إلى مجموعة أسئلة فرعية:

1. ما هي إدارة المعرفة، وفيما تتمثل أهميتها ومتطلباتها؟
2. ما المقصود بمراقبة التسيير، وما هي خطواتها ومكوناتها؟
3. أين تكمن علاقة إدارة المعرفة بمراقبة التسيير ؟
4. ما هو واقع مراقبة التسيير و إدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE؟

ب- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تعتبر إدارة المعرفة وسيلة تزيد من كفاءة وفعالية وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة

.ALFAPIPE

هو ما يدفعنا إلى وضع الفرضيات التالية:

1. هناك وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE؛

2. تهتم مؤسسة ALFAPIPE بإدارة المعرفة؛

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إدارة المعرفة ومراقبة التسيير في مؤسسة

.ALFAPIPE

ج- مبررات اختيار الموضوع:

هناك مبررات ذاتية وموضوعية لاختيار الموضوع .

مبررات ذاتية:

✓ الرغبة في الإطلاع على الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به؛

✓ الميل الشخصي لمواضيع إدارة أعمال؛

✓ إثراء المكتبة الجامعية بمراجع حول الموضوع .

مبررات موضوعية:

✓ تعريف المؤسسة بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق أهدافها؛

✓ إبراز مكانة مراقبة التسيير ودورها الفعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛

✓ تقديم توصيات التي من شأنها تساعد في تطوير المؤسسة وتعمل على فعاليتها ونجاحها.

د- أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية الرئيسية للبحث في كون إدارة المعرفة جاءت استجابة للتغيرات والتحديات والمتسارعة على مختلف الأصعدة، وتزداد أهميته في تطبيقه على أرض الواقع وبالتالي التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد والعمليات، والدور الفعال لمراقبة التسيير في ترشيد قرارات وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها و اقتراح الحلول الممكنة.

هـ - أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

- ✓ التعرف بإدارة المعرفة والهدف منها، وعملياتها ومتطلباتها؛
- ✓ التعرف على أهمية مراقبة التسيير والإجراءات التي تضمن السير الحسن للمؤسسة؛
- ✓ إيضاح أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

و- منهج الدراسة:

قصد الإجابة على مشكلة البحث ومحاولة الإلمام بموضوعنا اعتمادنا في الدراسة على المنهج الوصفي في ما يخص الإطار النظري لإدارة المعرفة ومراقبة التسيير، وأما فيما يخص دراسة حالة فقد تمت الاستعانة بالمنهج التحليلي فيما يخص الاستبيان الذي تم تحليل بياناته بناء على أجوبة العينة بالمؤسسة محل الدراسة.

ز- مصادر البيانات وأدوات الدراسة:

اعتمدنا في إنجاز هذا البحث على بعض الأدوات لغرض التوصل إلى أهداف الدراسة واختبار فرضياتها على ما

يلي:

- ✓ لكتب التي صدرت في هذا المجال؛
- ✓ المجلات العلمية و المؤتمرات؛
- ✓ المواقع الإلكترونية؛
- ✓ الملاحظة؛
- ✓ الاستبيان.

ح- حدود الدراسة:

- ✓ حدود مكانية: أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة اقتصادية ALFAPIPE بولاية غارداية.
- ✓ حدود زمانية: مدة الدراسة الميدانية استغرقت من 23 مارس 2015 إلى 23 أبريل 2015.
- ✓ حدود بشرية: اشتملت الدراسة على عينة من الموظفين على مستوى إدارة المؤسسة من المدير والمسيرين والإطارات، والمساعدين ورؤساء المصالح وغيرها.
- ✓ حدود موضوعية: وهي متغيرات إدارة المعرفة (عملياتها، متطلباتها)، ومراقبة التسيير (أدوات، مكونات)، حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على إدارة المعرفة وأثره على وظيفة مراقبة التسيير.

ط- صعوبات الدراسة:

واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:

✓ الصعوبة في الحصول على الاستبيان في الوقت المحدد لها حيث اضطررنا إلى زيارة المؤسسة عدة مرات متتالية للحصول على الاستثمارات المطلوبة؛

✓ صعوبة في الحصول على المعلومات من المسؤولين؛

✓ اتساع الموضوع في المفاهيم المتعلقة به وصعوبة حصرها.

ي- تقسيمات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية الرئيسة والأسئلة الفرعية للموضوع ولاختبار صحة الفرضيات المعدة في أقسام الدراسة، قسم هذا البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: يتعلق بالجانب النظري للموضوع، حيث قسم إلى مبحثين المبحث الأول مس الجانب النظري لإدارة المعرفة و مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وفيما يخص المبحث الثاني فقد تناول بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوعنا.

الفصل الثاني: والذي قسم إلى مبحثين الأول تناول الجانب المنهجي للدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثاني يتعلق بالنتائج وتفسيرها، حيث قمنا بالدراسة الميدانية بمؤسسة ALFAPIPE بولاية غرداية. وفي الأخير خلص بخاتمة تضمنت عدة نتائج مكنتنا من إبداء بعض التوصيات لهذه الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والدراسات
السابقة الخاصة بإدارة المعرفة
ومراقبة التسيير

تمهيد

تعد إدارة المعرفة نظاما إداريا يستجيب للأهداف الاستراتيجية، فهي بذلك تساعد المؤسسة على البقاء في مواجهة تهديدات المحيط الداخلي والخارجي، والاستفادة من الفرص الموجودة فيهما، وتكييف المؤسسات مع مختلف المتغيرات، وتحقيق درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة اللازمة، فالمعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات فحسب، بل أصبحت في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة ونظرا لكون مراقبة التسيير لها مكانة هامة داخل المؤسسات باعتبارها من أهم النظم الرقابية الفعالة، ولما تضيفه من تطور في الأساليب الإدارية للتسيير مع تمكنها من تقسيم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عملياتها ونجاعة عملية التسيير فيها للتقليص من درجة الانحراف وتفادي المخاطر مستقبلا للتحقيق الأهداف الموجودة وذلك عن طريق ضمان القدرة على السير في المسار الصحيح.

وحيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير وإدارة المعرفة؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة ومراقبة التسيير

المطلب الأول: مدخل لمراقبة التسيير

تمثل مراقبة التسيير إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير، لما تتميز به من خصائص وأدوات تمكن المسير من قياس وتقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهدافها.¹

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير: عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة، تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها ومع تطورها وتعقد العملية التسييرية ككل. من أهم التعاريف لمراقبة التسيير.²

أولاً: تعريف مراقبة التسيير

• فيعرف A.KHEMAKHEM مراقبة التسيير على أنها "مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان".³

• تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظ الحسابات: "هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة هذا النظام يسمح بمركزية وتجمع وترتيب المعلومات و ترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة".⁴

• مراقبة التسيير هي: "الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".⁵

• إذن فمراقبة التسيير هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة والتأكد من تحقيقها. فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال

¹ - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011، ص 165.

² - ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، فيفري 2010، ص 21.

³ - A. khemakhem, *Dynamique de contrôle du gestion*, éd dunod, France, 1977, p14.

⁴ - معراج الهواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 6.

⁵ - Michel Gervais: *Contrôle de gestion: économie*, France, 6eme Edition, 1997, p13.

العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

أ - **الفعالية: Efficience** وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة؛

ب - **الكفاءة: Efficacité** وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة؛

ج - **الملاءمة: Pertinence** وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

وبذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديرية فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.¹

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:²

- ✓ الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي؛
- ✓ التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- ✓ الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يخص بالسياسات العامة للعمل وبأهدافها؛
- ✓ كبر المؤسسات و حجم الأعمال؛
- ✓ تعقد وتشعب العمليات؛
- ✓ التنظيم و التوجيه و توزيع الأفراد.

¹ - هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص ص 23-24 .

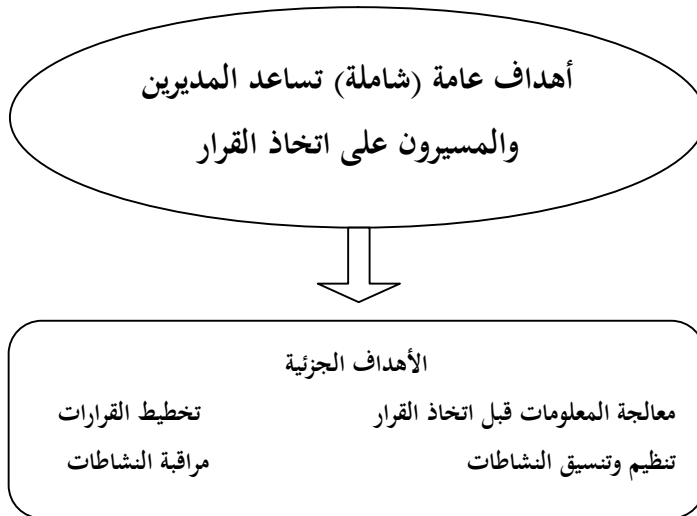
² - محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

ثالثا: أهداف مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة، يمكن لنا أن نحدد بعض الأهداف التي تعمل على تحقيقها:¹

- ✓ العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال؛
- ✓ مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة، واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال؛
- ✓ مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة؛
- ✓ متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية؛
- ✓ تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها؛
- ✓ مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية، واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط وطويل الأجل.

الشكل رقم (01): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: هياج عبد الرحمان أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012، ص 34 .

¹ - خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2007، ص 26 .

رابعاً: خصائص مراقبة التسيير

تتمثل خصائص مراقبة التسيير فيما يلي:¹

- أ- تقديم معلومات صحيحة: تعمل مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة، تظل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
- ب- حسن توقيت المعلومة المقدمة: لأن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.
- ج- الاقتصاد في التكاليف: تساهم مراقبة التسيير الفعال على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام الإلكتروني مبني على الحساب و البرمجيات فهو يخفض تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضاً تخفيض التكاليف من خلال تقليل الأخطاء الإنحرافات التي غالباً ما يكون لها تكاليف باهضة.
- د- تسهيل اتخاذ القرار: تساهم مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دون الحاجة إلى التفسير والتحليل.
- هـ- سهولة الفهم: تتصف مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم والتطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً أو طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي اتخاذ قرارات خاطئة.

الفرع الثاني: خطوات ومهام مراقبة التسيير

أولاً: خطوات مراقبة التسيير: تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية والتي نوجزها فيما يلي:²

¹ - بدر الدين مزابية، دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص ص 8-9.

² - محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 168-169.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة ومراقبة التسيير

أ- تحديد المعايير الرقابية: تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف.

ب- قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات: بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

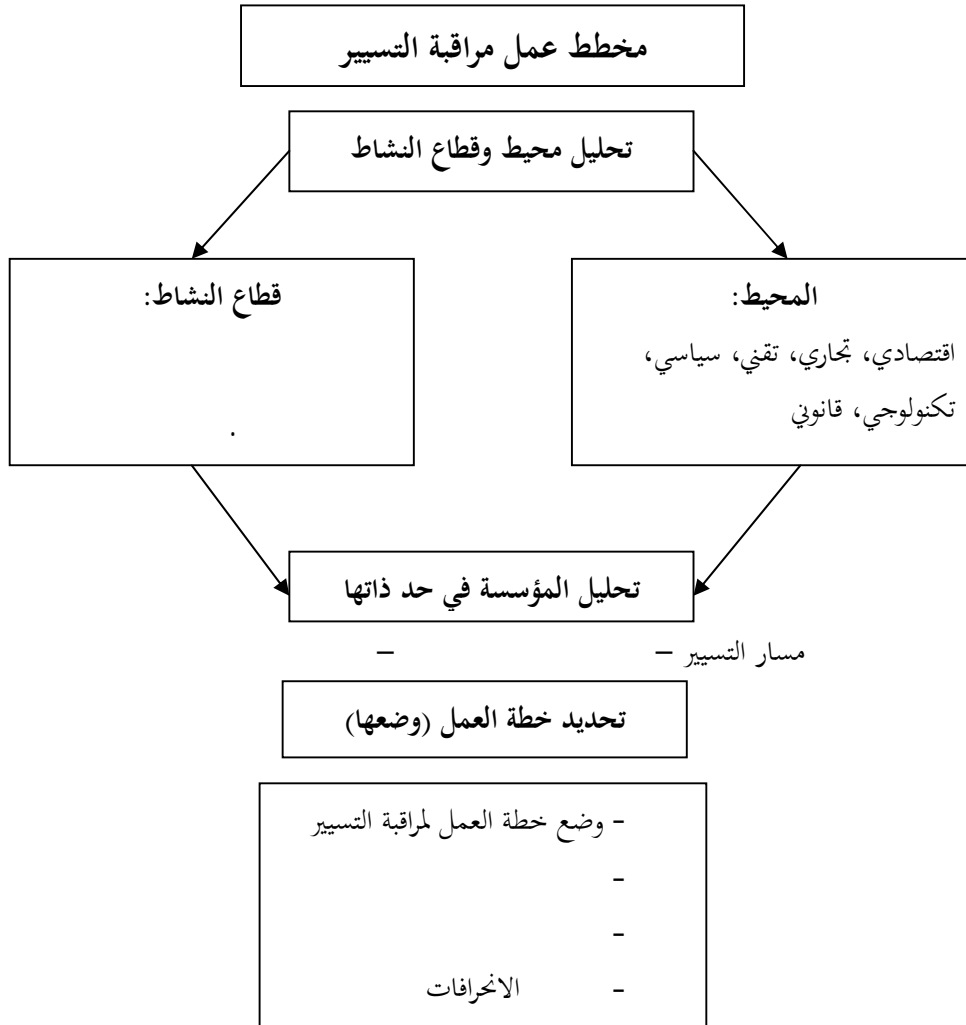
ج- تقييم الأداء وتحليل الانحرافات: تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومتراصة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد لها.

د- تصحيح الانحرافات:

الانحرافات
اتخاذ
محدد
إلى
هذه الإجراءات

● مخطط عمل مراقبة التسيير

الشكل رقم (02): مخطط عمل مراقبة التسيير



المصدر: ، مرجع سبق ذكره، 85.

ثانيا: مهام مراقبة التسيير

التسيير	1:	مراقبي التسيير
أ- تحسين الأداء وفعالية النشاط:		
:		
✓	التسيير،	يجمع
✓	لهذا	
✓		
✓		
ب- التحكم في التطور:	ومحاولة	يجعل التسيير في:
✓	التي	القصير
✓	في	استراتيجية محددة
✓	الانحرافات	التي ترجمة
✓	والتي	
✓	التفسيرات	الانحرافات بها.
ج- الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال:		التسيير
يقترن التسيير	. ولهذا	التسيير في
	أنها	
التي بها	:	
أكبر	✓	
✓		
✓		

الفرع الثالث: مكونات وأدوات مراقبة التسيير

1- www.djelfa.info/vb/shomtheread.php?t_430612, 15/03/2015, 17:20.

أولاً: مكونات مراقبة التسيير

يمكن تلخيص مكونات مراقبة التسيير فيما يلي:¹

- بيئة الرقابة: تمثل الأساس لمراقبة التسيير في المنشأة.

:

✓

✓

✓ اشتراك مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في المسؤولية

✓

✓ الهيكل التنظيمي

✓

✓

أن بيئة الرقابة تتمثل في موقف ووعي وتصرفات مجلس الإدارة و نشأة نحو أهمية مراقبة التسيير وتتضمن نمط الإدارة، وثقافة المنشأة، والقيم المشتركة بين منسوبيها وهي تمثل الأساس لكل مكونات مراقبة التسيير.²

ب - المعلومات والاتصال: إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، والذي يتضمن

ج- الأنشطة الرقابية: الإجراءات التي تساعد في التأكيدات بأن توجيهات

إنها تساعد في التأكيد بأنه تم اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بمخاطر تحقيق أهداف المنشأة

¹ - نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الانسانية 37

2008 .6

² - المرجع السابق .7

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة ومراقبة التسيير

ثانيا : أدوات مراقبة التسيير

جدول رقم (01): أدوات مراقبة التسيير

الأداة	مفهومها	الهدف منها
المحاسبة العامة	هي عبارة عن فن التسيير المحكم والمضبوط المتمثل في .	- متابعة قاعدة لكل التحليل المالي. - -
المحاسبة التحليلية	هي أداة تسيير مخصصة لمتابعة و فحص التدفقا الداخلية للمؤسسة بهدف إبراز و لاتخاذ .	- المساعدة في تحديد الأسعار البيع - التمييز بين المنتجات المرهجة غير المرهجة -
التحليل المالي	يعني إيجاد النسب المالية للبنود المتنافسة في القوائم ات التي تعطي صورة	- - اتخاذ - إمكانية الكشف عن حقيقة المركز المالي.
الموازنات التقديرية	هي أداة تعبر بها المؤسسة عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام ().	- لتقييم الأداء في مختلف - أداة تساعد على توجيه إدارة المؤسسة نحو - العمل على تحديد متطلباتها و التي
لوحة القيادة	شرات ذات دلالة في المجال التقني، التجاري المالي والتي على المسؤول مراقبتها من أجل التدخل في الوقت المناسب وبسرعة في الانحراف	- المساعدة في تقييم الأداء في المدى القصير - متابعة تطور الهامش الإجمالي ومراقبة مستوى
بطاقة الأداء المتوازن	مجموعة من المقاييس المالي وغير المالية	- بين الأهداف الإدارية القصيرة - توفير خطة استراتيجية

الماستر، في

المصدر: مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة،

2012-2013 ،

وتخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم وعلوم التسيير، بير

8-7.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

ة إلا أن تطبيق تقنيات المعلومات وأدواتها أدت إلى تسهيل وتخزين و

تعتبر جديدة في هذا العالم وتعتبر

1 .

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

وقد كانت السمة الرئيسية للعقد الأخير من القرن

تعد المعرفة في الوقت الحالي أهم حقيقة في الحياة

الفارط، كما أنها تمثل إطلاقة على مستقبل العلم والحضارة في القرن الواحد والعشرين وفي ظل هذا الوضع تزداد أهمية

المعرفة كأثمن مورد من موارد المؤسسة.²

أولا : تعريف المعرفة

أنها

إلى

بها

لأنها

في

()

في

التي

وهما

جمعت

1 2010 28.

⁻¹ حضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول

⁻² ، إسماعيل ابتهاج يعقوب المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث

، جامعة محمد خيضر، بسكرة 12-13 نوفمبر 2005 161.

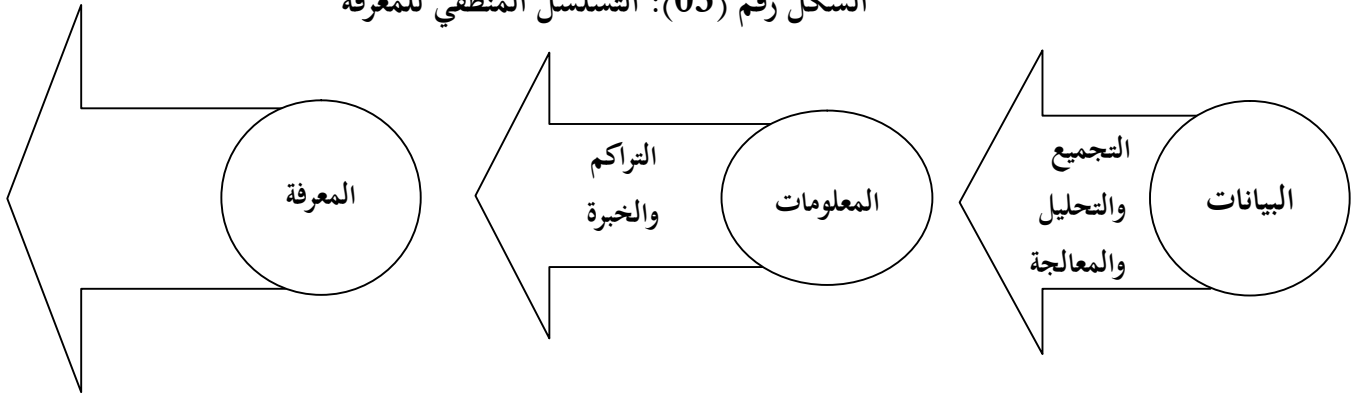
المعنى في

الآتي:

1.

إلى

الشكل رقم (03): التسلسل المنطقي للمعرفة



إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة

المصدر:

الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، 6.

. والمعلومة تأتي من المعطيات.

" ■

تعالى للبشر للتعبير

الأحداث في أ

" 2 .

الإنسان في نف

ثانيا: أهمية المعرفة

أهمية في : 1

1 إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر

15-17 ديسمبر 2012، 6 .

18 سبتمبر 2012 193.

2 - دور المعرفة الإستعدادية في إدارة المعرفة مجلة دراسات

1 :

- ✓ الوصف والتفسير والفهم للظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة
- ✓ الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها
- ✓ التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة.

رابعا : خصائص المعرفة

ت كونها غير مادية أي غير ملموسة وكونها تتعرض للتغيير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير

2 :

بتغير المعلومات التي تصل بها و

أ- معرفة هي ثروة اقتصادية غريبة تمتلك خصائص مختلفة عن تلك التي تميز الثروات التقليدية وخاصة الثروات الملموسة وهذه الخاصية ذات طابع ثنائي فهي تعمل من جهة أولى على أن يكون لأنشطة إنتاج المعرفة بصفة عامة مردود اجتماعي مرتفع جدا، وأن تكون بالتالي آلية قوية للنمو الاقتصادي، و تطرح من جهة ثانية مشاكل مخيفة

ب- المعرفة هي الثروة غير قابلة للحصر، بمعنى أنه من الصعب جعلها محصورة ومراقبتها بطريقة خاصة، إنها ثروة سائلة وقابلة للحمل، فالمؤسسة تجد صعوبات في مراقبة معرفها أكثر بكثير من تلك التي يجدها في مراقبته لآلاته، وحالات الهروب والتسرب كثيرة جدا وهي تتجلى في الإسقاطات غير الإرادية المتمثلة في المعلومات والمعارف التي تفلت بشكل دائم من الكيانات التي أنتجتها والتي يمكن للمنافسين استعمالها مجانا ويستخدم الأدب الاقتصادي تعبير (رجات الإيجابية)، للدلالة على هذا الأثر الإيجابي على الآخرين الذي يكون من الصعب تقنيا الحصول

¹ - باح إسماعيل طيطي مرجع سبق ذكره 25.

² - إدارة المعرفة: مقارنة اقتصادية، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة و الفعالية الاقتصادية 25-26

ج- في ميدان العلم و

لعامل الرئيسي في إنتاج معارف

د- يشير HAUSEL AND BELL إلى مجموعة خصائص أساسية للمعرفة أهمها¹:

✓ إن المعرفة يمكن أن تولد: القدرة الذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة

هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار و

✓ المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فأنتها تموت أيضا، حيث أن القليل جدا من المعارف التي تتكون

خلال تجاربنا هي التي تسجل، وإن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، (

كان ذا جودة عالية تعوض أحيانا عما لا يكتب ولو بقدر) لذا فإ

إ البعض الآخر يموت

بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام، هذا ما يحدث مع الابتكارات الجذرية أو تغير

✓ المعرفة يمكن أن تمتلك: العالي فإن أغلب المعارف ذات قيمة من أجل زيادة ثروة

الشركات يتم الإمساك بها، حيث تمارس الشركات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع

أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

✓ المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ

بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد فهناك معرفة فطرية متجذرة، نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية و

إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة الموجودة في البطارية، يمكن استخدامها بـ

¹ - المرجع السابق .18

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة ومراقبة التسيير

✓ المعرفة يمكن أن تخزن: من المعرفة يتم تخزينها خارجيا ون ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية

الآن ريجها السابق أن تقوم بتخزينه، و

على وسائل الحزن الإلكتروني .

✓ إن المعرفة يمكن أن تصنّف: فيإلى جانب المعرفة المتجدرة، الضمنية، الخارجية، الصريحة،

عرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقة التي تستخدم في العمل، وهذه

الفئة هي الأوسع في الشركة.

✓

المؤسسات تستطيع أن تنشئ القيمة من استخدامها في عدد لا متناهي من الصفقات أو وفق قانون تزايد

المعرفية في مقابل قانون تناقص العوائد في الأصول الم .

✓ مع إدارة المعرفة فإن المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع كثيرا من ذلك فهي تضم أيضا الخبرات و

.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

أولا: تعريف إدارة المعرفة

- " التي خلالها الإستراتيجية".¹
- "نشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم م
تكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعاد
ع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من
خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية والتعاون في
اتخاذ القرار".²
- "أخا
تطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على
الآخر".³

:

- إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة اتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي.⁴

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

أهمية المعرفة تتحقق فيما يلي:⁵

موجداً	كبيرة	✓
في اتجاه		✓
الخبرة	للاحتفاظ	✓
بها		✓

¹ - أميرة ، ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات
2010 179.

² - المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة 2009 26.

³ - إدارة المعرفة 2005 35.

⁴ - زروقي نعيمة، حسن جبير، رؤيا مستقبلية لدور امتصاص المعلومات في إدارة المعرفة والمعلومات في البيئة الرقمية للمعارف والكفاءات
والجودة 13 الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، تونس، 2003 277.

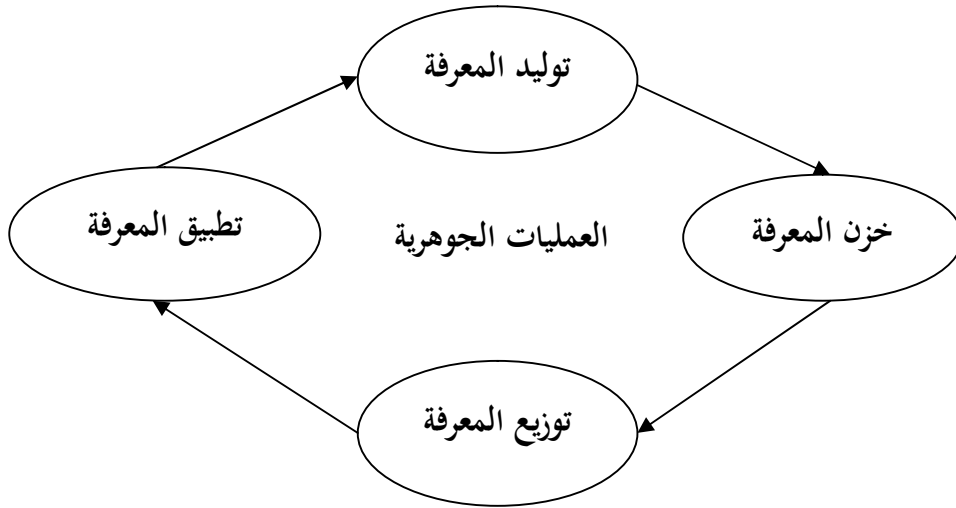
⁵ - محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة 1 2008 60.

ثانيا: عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة

أولا: عمليات إدارة المعرفة

العملية التي تليها لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط على شكل دائرة وأن معظمهم إلى
: - - - - -
جزئها توزيعها، ثم
(Heisig)
لي العملي الآتي :¹

شكل رقم (4): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: استراتيجيات الإدارة في منظمات الأعمال 1 2008 .28

وينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة كعملية تتضمن العديد من المراحل التي يختلف الكتاب والباحثون بشأنها فهناك من يشير إلى أنها ك من يرى أنها تتضمن خمس مراحل هي:

تكوين المعرفة، تبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وهناك من يشير إلى مرح
في تأمين المعرفة.

¹ - أحمد جاسم الشمري، معتز سلمت عبد الرزاق الدوري إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ولي حول

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة ومراقبة التسيير

نرى من جانبنا أنه يمكن النظر إلى عملية إدارة المعرفة كدورة متتابع المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها.

تتمثل عمليات إدارة المعرفة في ما¹:

✓ توليد المعرفة: المعرفة إلى على أساسها يتوجه مخطط إدارة المعرفة

بناء عقلية تقدر أهمية

المعرفة في كل الوحدات التنظيمية

هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التحويل عليهم في عملية

التوظيف في المؤسسات إلى الكفاءات ذات الخبرة الواسعة من قدرتها

✓ تخزين المعرفة: تدرج هذه العملية تكنولوجيا الإعلام في الاحتفاظ

مع جعلها في تناول الجميع لاستعمالها عند

يقتضي وضع المعارف واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة.

✓ توزيع المعرفة: إلى كل نقطة من نقاط العمل، و

والمشاركة تبادل الأفكار والخبرات و الاتصال الرسمية، هذا فيما يخص المعرفة الصريحة أما المعرفة

الضمنية التي تبقى في تفكير المستخدمين تستلزم إعداد مخطط لنشرها بين الأفراد

✓ تطبيق المعرفة: هي تشير القدرة باستعمالها و استعمالها وتداولها بين جميع

العاملين من أجل زيادة مهاراتهم ورفع قدراتهم العملية والإبداعية

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

يجب ت¹:

¹ www.startimes.com/?t=24064864, 29/03/2015, 9:48.

✓ توفير بيئة التنمية اللازمة: ()

جهاز الحواسيب والبرمجيات الخاصة محركات البحث الإلكترونية التي

عد في الوصول إلى المعرفة بسهولة

✓ توافر القوى البشرية: التي هي من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، و عليها النجاح في

✓ الهيكل التنظيمي:

يحثهم على الحصول على

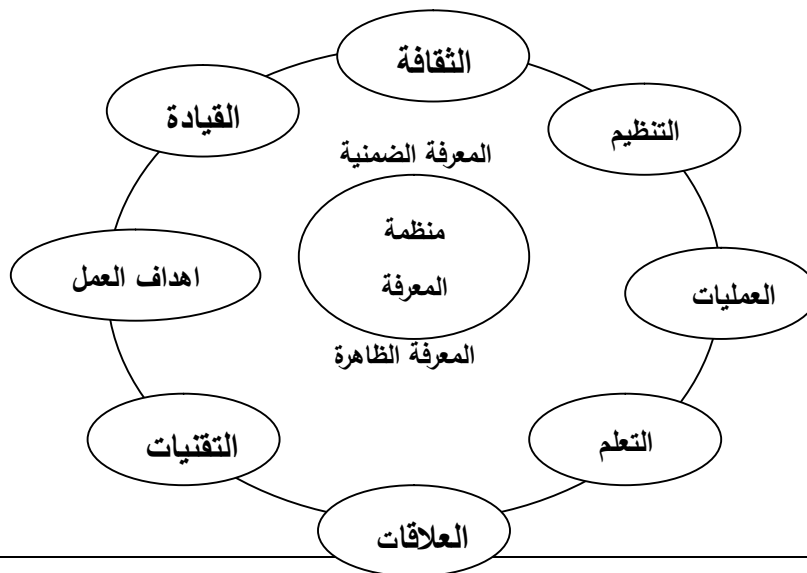
، وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على

نمو المعرفي، و

✓ العامل الثقافي: و في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو

المنظمة مما يخلق نوعاً من التعلم الخبرات والمهارات و

الشكل رقم (05): مكونات إدارة المعرفة



¹ - جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره 52-53.

المصدر: قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، مؤتمر علمي دولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي .5

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير

ة المعرفة دور حيوي في المؤسسة ويؤثر بشكل كبير على الأداء في كل أبعاده المختلفة كالأفراد والعمليات
ضافة إلى الأداء العام للمؤسسة مدف مراقبة التسيير.¹

الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على العمليات مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير تركز ع
الملائمة فإن إدارة المعرفة تؤثر على هذه
1.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة الخاصة بإدارة المعرفة ومراقبة التسيير

1- فعالية العمليات : في

في أعمالها، في عالم مساعدتها

في إلى

فإن إلى في

2- كفاءة العمليات:

:

أ . في في هذه في

ب . الآخرين

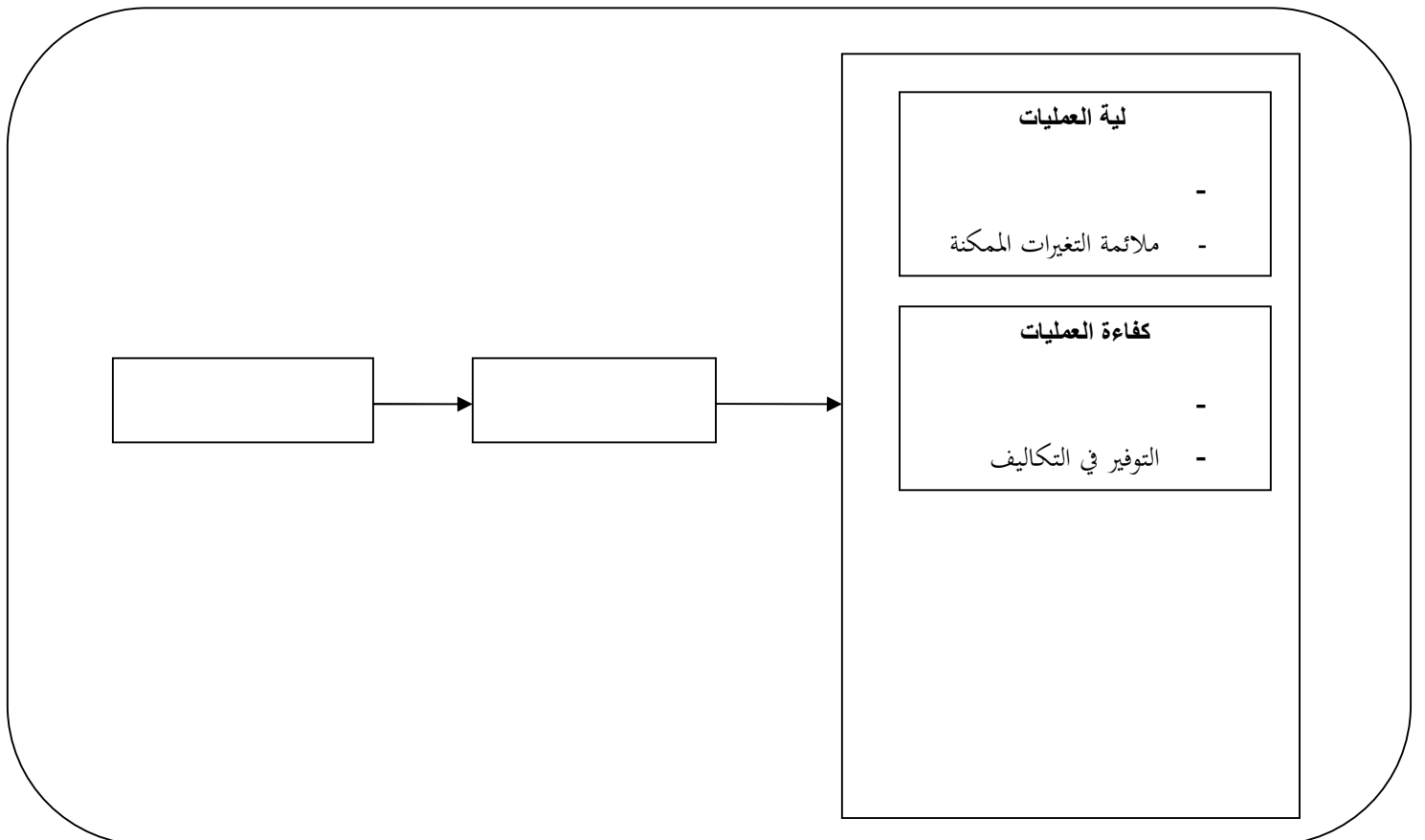
ج . إلى الأنماط

3- الابتكار في العمليات: مساهمة المشتركة

في إلى في

في الذهني وبالتالي

الشكل رقم (6): أثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



عملية الابتكار

- تحسين العصف الذهني

-

المصدر: ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 1 2006 .280

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء وظيفة مراقبة التسيير¹

في الآتية:

/ وتخزينها

إلى:

✓ الإجمالية الهدر

✓

ب/ في مجالات

إلى

ج/ إلى الثقافي

■ التسيير على تحقيق أهداف المؤسسة هذا يأتي

خدماتها؛

■ نعكس إيجاباً على الأ:¹

1- مرجع سبق ذكره 23.

✓ اتخاذ القرار؛

✓

✓

✓

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

1/ مداخلة مبارك بوعشة، ليليا بن منصور بعنوان: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، في مؤتمر علمي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، يومي (15-17 ديسمبر 2012). بهدف التعرف على التي وأهميتها وا : لي

أي مدى يمكن أن تؤثر إدارة المعرفة على فاعلية المنظمات المعاصرة؟ من أهم النتائج التي توصلنا إليها

بها فإن أهما

والغرض

محركة إلى التغيير

وتحدياتها، إلى لترجمة إلى مما لها . : في في في
توفير أكبر، التي في أهمية أكبر
إلى
في
مجال

2/ دراسة زيدوري مريم بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة

ميدانية بمخبر الأشغال العمومية (LTPS)، رة مقدمة لنيل شهادة ماستر

التسيير، جامعة 2012-2013. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة

: ما هي إسهامات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة

التنافسية بمخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS بغرداية؟ من أهم النتائج التي توصلت إليها:

هي عملية منتظمة، تتضمن مجموعة من الممارسات المتمثلة في تشخيص المعرفة اكتسابها، تخزينها

لغرض تحسين الأداء والتكيف مع متطلبات الميزة التنافسية تتمثل في وضعية التفوق التي تحصل عليها

أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو في شكل منتج متميز استراتيجيات التنافس تتمثل في

الطرق التي تتبعها المؤسسة للحصول على إستراتيجية

إستراتيجية إستراتيجية التركيز إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساهمتها في

تفتقد المؤسسة إلى الثقافة و

إلى .

مجموعة من : ببرامج التدريب و

بتوفير المعارف المطلوبة لدعم المعارف

الخبراء في ميدان

عبر الانترنت

ضرورة قيام الإدارة العليا بدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين بما يساهم في

سنة، العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة من شأنها إتاحة فرص الإبداع وتقديم المقترحات

بأهميتها

وتبادل المعارف وخبرات بين العاملين و

3/ مداخلة الباهي مصطفى، لقليطي لخضر، وجود تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المستشفيات العمومية

الجزائرية، ملتقى علمي وطني واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، 3-

2013/05/14. إلى الوقوف على واقع وجود مراقبة التسيير في المستشفيات العمومية الجزائرية من خلال

الجانب النظري تطرقا إلى مختلف خصائص تقديم خدمات بصفة عامة وخدمات العناية الخاصة بصفة خاصة، أما الجانب

التطبيقي محاولة استكشاف واستطلاع واقع مراقبة التسيير في المؤسسات . ومن أهم النتائج التي توصلت

: انخفاض قدرة الأدوات على تحديد الأهداف الصحية والإدارية بشكل واضح والعجز في جعل الأهداف قابلة

للقياس الكمي، تعاني إجراءات مراقبة التسيير المعمول بها من عجز إيجاد الملائمة بين الأهداف المقدره والوسائل اللازمة

. وتم التوصل إلى التوصيات منها:

فاءة والفعالية وكذا تقييم الأداء التي كانت تقتصر على مؤسسة

إنتاجية، العمل على إنشاء وإرساء مراقبة التسيير تقوم بشكل دوري بمراقبة النتائج المحققة لسياقات الأنشطة الاستشفائية

والقيام بمقارنة مع الأهداف المحددة سلفا، تمكين المسيرين من خلال مختلف 16 اقة التسيير من التأثيرات على

وطرق التحويل الاستشفائية المتبعة بواسطة الإجراءات التصحيحية المقترحة.

4/ دراسة هاجر بوبصلة بعنوان: دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير دراسة حالة مؤسسة البناء

الماستر، في تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية

للجنوب والجنوب الكبير،

وتجارية وعلوم التسيير 2013-2014. هدفت دراسة إلى توضيح دو

أن تساهم في تقييم و نظام مراقبة التسيير في المؤسسة : كيف يمكن لوظيفة التدقيق

أن تساهم في تقييم نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية؟، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

هدف التدقيق يمثل في التحقق م مدى تمثيلها المركز المالي للمؤسسة

لتسيير يهدف إلى تجنيد الطاقة الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة

، ونظام مراقبة التسيير مفهومان مترابطان لا يمكن تفسير أحدهما بمعزل عن الآخر

للمؤسسة عند تقييم مركزها المالي إلى مجموعة من :

، التحليل المالي باعتبارهما اتخاذ

للأعمال المراد القيام بها ضرورة وضع مؤشرات تعتمد إليها المؤسسة عند القيام بإعداد لوحة القيادة

اتخاذ استعمال طرق إحصائية وعلمية في إعداد

المطلب الثاني: الدراسة الأجنبية

Zake, et...al, Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis, American, 2009.

إلى في

نتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

المالي

إلى في المالي وممارسات

. ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها المالي

الدراسة : مقاييس في التركيز

مخرجات

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

لدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه
 أهمها أنها درست متغير واحد لدراستنا بإضافة إلى :

الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية إلى أهمية مراقبة التسيير في رفع لي مساهمة إدارة	وفعالية مراقبة التسيير من خلال تحسين الأداء .
المجتمع	شملت الدراسات على عدد كبير من عينة ، وعدد من المؤسسات من مختلف أيضا عبر البريد الإلكتروني.	المسيرين والمساعدين التي التسيير بالإضافة إلى موظفين في الإدارة.
المنهج	ؤسسات التي أجريت فيها	على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة .

اعتمدت على مصادر جمع المعلومات	استخدام طرق في جمع المعلومات عن طريق	أدوات الدراسة
--------------------------------	--------------------------------------	---------------

المصدر:

خلاصة الفصل

إلى الأدبيات النظرية المتعلقة إدارة المعرفة في المؤسسة والتطرق إلى مفهومها والهدف

منها ومتطلباتها

تسيير من تعريف وأهمية ومكونات و التي تستعملها في الرقابة

بالإضافة إلى العلاقة التي تربط إدارة المعرفة بمراقبة التسيير والتي تبين التسيير

ضافة إلى

على الأداء في كل أبعاده

تسعى إليه مراقبة التسيير.

المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا ولو بدراسة متغير واحد

أهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، وكذا ذكر أهم الذ

ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة

ALFAPIPE

تمهيد:

بعد أن تعرفنا في الفصل الأول على المفاهيم النظرية للإدارة المعرفة وتأثيرها على مراقبة التسيير في المؤسسة لكونهما وسيلتان تساعدان في تحقيق أهداف المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع في مؤسسة ALFAPIPE الاقتصادية بغرداية التي تعتبر من المؤسسات الهامة في الولاية.

وللقيام بدراسة اعتمدنا على إستبيان بتوزيعه على أفراد العينة لمعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة، واختبار صحة الفرضيات الموضوعية بالأساليب الإحصائية.

وعليه تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات؛

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

قبل الشروع في دراسة أثر إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مؤسسة الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة وذلك من خلال المطالبين التاليين.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة وطريقة الدراسة

الفرع الأول: مؤسسة الدراسة

أولاً: تقديم عام للمؤسسة

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيه والمختكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من أجل المحافظة على هذه المكانة، تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية وزيادة على ثمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE والتي حصلت مؤخراً على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة المنتجات البتروولية API-Q1 بالإضافة إلى السعي للتسجيل في المواصفة ISO 14001 وتسجيلها في مواصفة ISO 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة.

ثانياً: الأهداف الإستراتيجية

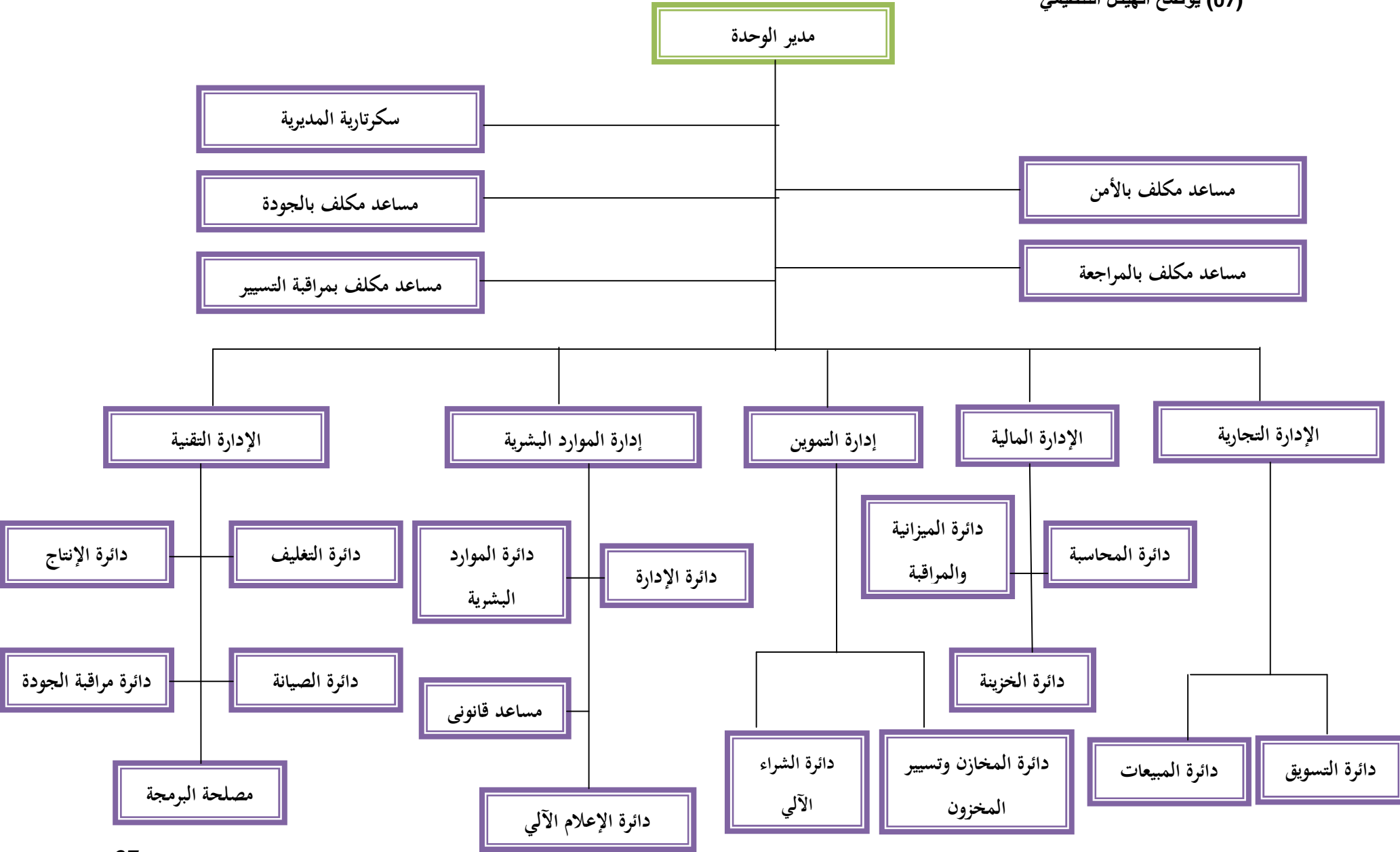
تعد الأهداف الإستراتيجية سبباً لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة:

- ✓ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية قطاع المحروقات والري؛
- ✓ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر؛

- ✓ تخفيض التكاليف لتمكين من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة؛
- ✓ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها؛
- ✓ المساهمة في تنمية المنطقة، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة؛
- ✓ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها؛
- ✓ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها؛
- ✓ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية؛
- ✓ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني؛
- ✓ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها؛
- ✓ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة)؛
- ✓ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي

(07) يوضح الهيكل التنظيمي



رابعاً: دراسة الهيكل التنظيمي

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام، وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف، وسنحاول من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز * ALFA PIPE *

التطرق لمختلف المديرات والدوائر والمصالح المكونة لها الموضحة على النحو التالي:

● الرئيس المدير العام:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة، المسؤول عن إستراتيجياتها العامة، يعمل على التنسيق بين جميع المديرات لتحقيق الأهداف العامة، يصدر الأوامر ويتخذ القرارات اللازمة وهو الواصل بين المؤسسة ومجموعة أنايب التابعة لها إدارياً.

✓ مساعدو المدير العام:

- مساعد المدير العام للأمن:

وهو الشخص المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها، يسهر على تطبيق قواعد الأمن، مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة، له جميع الوسائل التي تمكنه من ذلك، مع تفويض من قبل الإدارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف.

- مساعد المدير العام لمراقبة الجودة:

وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الأعمال التي تقام في المؤسسة، بمراقبة مدى تطبيق المديرات المختلفة للتعليمات الواجب إتباعها للقيام بعملها، والحرص على أن يكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك العمل.

- مساعد المدير العام لمراقبة التسيير:

وهو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق أهدافها وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار التي يمكن أن تنتج عنها، خاصة المحاسبة العامة والمالية.

- مساعد المدير العام القانوني:

وهو الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، الإنشاءات الجديدة، مختص بحل المنازعات والقضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها.

- مساعد المدير العام للمراجعة:

المديرية:

1. المديرية الفنية: ولها دور مهم يتمثل في:

- تحديد مواصفات المواد الأولية وقطع الغيار؛
- تعمل على تصليح الأعطاب على مستوى الآلات أو وسائل النقل؛
- تقوم بإنتاج بعض أنواع قطع الغيار الخاصة بالطلبية المقدمة للمؤسسة، كما أنها مسؤولة عن جميع عمليات الرقابة لضمان جودة منتجات المؤسسة تشمل دائرة الإنتاج التغليف دائرة الصيانة دائرة رقابة النوعية مصلحة البرجة.

2. مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث

تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين التأهل والتحفيز الترقية وتوزيع الأجور والمكافآت والعطل الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطور عدد العمال ومعدل دورانهم والغيابات و... الخ. وتحصر أيضا على ربط العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس

المعلومات المحصلة من مختلف المديرية الأخرى يلخص هذا كله ضمن مهمة كل دائرة من دوائر المديرية التالية:

✓ دائرة المستخدمين: حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقول

بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع دوائر الأخرى؛

✓ دائرة التسيير: تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم؛

✓ دائرة الإعلام الآلي: تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية وما شابه.

3. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد، ما تحتاج إليه (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع الغيار... الخ) وذلك بعد إعداد برامج التموين وتحديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد وكل ما يتعلق بها إضافة إلى حرصها على التسيير الأمثل للمخزونات وتضم هذه المديرية:

✓ دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى الممثلة في إحدى المديريات والملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات.

4. مديرية المالية: تعد من المديريات الرئيسية وذلك لأن عملها حساس نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية، والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريجات المالية، كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:

✓ دائرة المحاسبة العامة: تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ومن ثم مراقبتها؛

✓ دائرة الخزينة: تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة ونعمل على حفظ التوازن المالي لها؛

5. المديرية التجارية: وتعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه فيما يخص الطلبات، السعر والوقت... الخ ذلك بعد الاطلاع على العرض المقدم من طرفه ودراسته، كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق المرتبطة بالمنتج وهذا بالتنسيق مع مختلف المديريات الأخرى، تضم دائرتين هما:

✓ دائرة التجارة: تشرف على العمليات المتعلقة بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.

✓ دائرة التسويق: تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات، إذ أن عملها يتركز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن، ومن ثم العمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر، المواصفات المطلوبة، هذا في حالة ما إذا تم هذا الأخير فعلا، إضافة إلى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج النهائي إليهم بالمواصفات المطلوبة.

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأهمها التعرف على أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بالدرجة الأولى لجمع وتحليل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع وتصنيفها وتلخيص نتائجها من خلال إخضاعها لأدوات البحث العلمي المعروفة، ويتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة لكنها جميعا ترتبط بالموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بغرض الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية، مع منهج دراسة الحالة قصد إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

✓ تم اختيار مجتمع الدراسة والذي تمثل في مؤسسة ALFAPIPE للأنابيب بمختلف تخصصاتها، من مسيرين وإطارات ومساعدين ورؤساء مصالح وغيرها من الوظائف.

✓ تم تحديد عينة شملت جميع موظفي الإدارة في مؤسسة ALFAPIPE، حيث تم توزيع 40 استمارة على أفراد العينة، والتي استرجعنا منها 35 استمارة كانت كلها صالحة للاختبار، وأما باقي الاستمارات لم تتمكن من استرجاعها بسبب تماطل بعض الموظفين.

ثانيا : متغيرات الدراسة

الجدول رقم (03): يوضح متغيرات الدراسة

إدارة المعرفة	متغير مستقل
مراقبة التسيير	متغير تابع

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الملاحظة

من خلال زيارتنا مؤسسة ALFAPIPE لدراسة الموضوع وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لاحظنا النقاط التالية:

- ✓ أن هناك وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة؛
- ✓ هناك تبادل للمعلومات والآراء بين الموظفين في شؤون العمل؛
- ✓ تبادل الموظفين لمهامهم بين الأقسام؛
- ✓ تواصل بين مراقب التسيير ورؤساء الأقسام في العمل.

الفرع الثاني: الاستبيان

أولاً: إعداد الاستبيان

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان أهمها:

- ✓ اعتمدنا على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة؛
- ✓ توافق الترتب والتدرج في الاستبيان مع الإطار النظري للدراسة؛
- ✓ اعتمدنا طريقة الإجابة المغلقة وذلك لأن طرح عدة إجابات يزيد من حجم الاستبيان، ما ينتج عنه الملل من طرف العديد من المستجوبين (أفراد العينة) وكذا يخلق نوع من هدر للوقت ما يجعل من الإجابات تكون عشوائية وغير دقيقة؛

✓ حاولنا قدر الإمكان تقليص من حجم الأسئلة وذلك لتكون الإجابات أكثر دقة وموثوقة؛

ثانياً: تحكيم الاستبيان: تم عرض الاستبيان على (05) الأساتذة في مجال موضوع الدراسة، وكذا أساتذة دوي

الاختصاص في المنهجية وعليه تمت بعض التعديلات على الاستبيان (حذف، إضافة، تعديل).

ثالثاً: هيكل الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين كما يلي:

-الجزء الأول: شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية للعينة من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الأقدمية).

-الجزء الثاني: تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث محاور وذلك تماشياً مع طبيعة الموضوع حيث تشكلت في مجملها في 31 سؤال.

المحور الأول: حيث ضم 11 سؤالاً حول مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE بغرداية؛

المحور الثاني: ضم 10 أسئلة حول إدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE بغرداية؛

المحور الثالث: ضم 10 أسئلة، حيث تناولنا فيه أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE بغرداية.

• تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت LIKERT SCALE 5 درجات، وذلك بغية معرفة اتجاه وأراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان.

فكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي لمعرفة مستويات اطلاع أفراد العينة على الدراسة على مدى فعالية إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE بغرداية.

جدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	(5.00-4.20)	(4.19-3.40)	(3.39-2.60)	(2.59-1.80)	(1.79-1.00)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج الإحصائي spss.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارة الاستبيان، حيث قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفرغها في كل من برنامج SPSS 19 وبرنامج EXEL حسب طبيعة المعلومات التي لدينا، وفيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخراجها من برنامج الإحصائي SPSS 19 تم تمثيل الجداول والأشكال البيانية باستخدام نفس البرنامج واستعانة ببعض من البرنامج EXEL لكي تسهل علينا عملية الملاحظة وتحليل البيانات.

أما فيما يخص محاور الاستبيان الثلاثة، فقمنا بتجميع وتبويب إجابات العينة وفق البرنامج الإحصائي SPSS الذي أتاح لنا مجموعة من الأساليب التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي لمخرجات الاستبيان، ومن بين هذه الأساليب يمكن اختصارها فيما يلي:

✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** لقياس درجة صدق وثبات فقرات الاستبيان، وعليه زيادة قيمة المعامل تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة؛

✓ **التكرارات والنسب المئوية:** بغية التفريق بين فئات العينة، بناء على المعلومات الشخصية للأفراد، بغية معرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة المختارة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان؛

✓ **المتوسط الحسابي:** استعملنا المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور؛

✓ **الانحرافات المعيارية:** لمعرفة درجة تشتت قيم عن المتوسط الحسابي، وقمنا بحساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحاور والانحراف الإجمالي للمحور؛

✓ **معامل الارتباط:** لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الدراسة فإذا كان معامل الارتباط قريب من (1+) فإن الارتباط طردي قوي، أما إذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي عكسي، وكلما اقترب من (0) كان الارتباط ضعيفا.

✓ **معامل T.test:** لإختبار صحة الفرضيات.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: تحليل فقرات الاستبيان

وفي هذا المطلب سنحاول تحليل عناصر الاستبيان عن طريق الاعتماد على برنامج الإحصائي spss

• صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من صدق بيانات استبيان وقدرته على تحقيق أهدافنا المرجوة، استخدمنا معامل الثبات (ألفا كرونباخ)،

لقياس ذلك.

جدول (05): يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ للثبات بيانات إستبيان (جميع أسئلة إستبيان)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE	11	0.718
إدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE	10	0.778
أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير على مؤسسة ALFAPIPE	10	0.724
الإستبيان ككل	31	0.845

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على برنامج spss.

حيث تم حساب معامل الثبات بإعطاء جدر لقيمة ألفا كرونباخ فكانت قيمته 0.916 .

بناءً على معطيات الجدول (05) أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الإستبيان كانت قيم مرتفعة لكل محاور بقيم

(0.718)، (0.778)، (0.724) على التوالي، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ للإستبيان ككل كانت قيمة

مرتفعة تقدر بـ (0.845) و مقبولة إحصائياً مما يؤكد على ثبات محتوى محاور الإستبيان بمجمله.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة

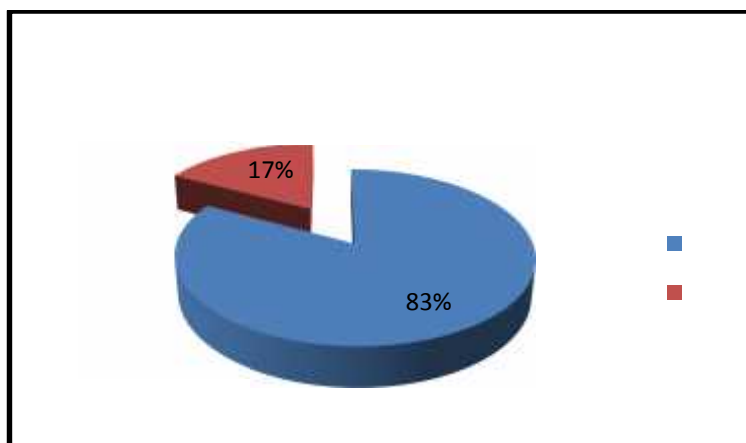
أولاً: التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%82.9	29	ذكر
%17.1	6	انثى
%100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على برنامج EXEL .

يوضح الجدول والشكل أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس نسبة الذكور تقدر بـ 82.9% أكبر من نسبة

الإناث و التي تقدر بـ 17.1% وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة ونشاطها.

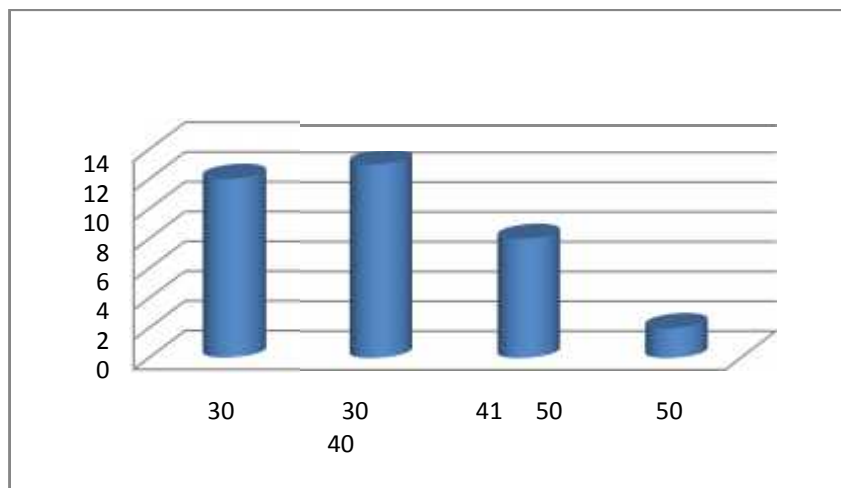
ثانياً: التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب العمر

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	12	34.3 %
من 30 إلى 40 سنة	13	37.1 %
من 41 إلى 50 سنة	8	22.9 %
أكبر من 50 سنة	2	5.7 %
المجموع	35	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS.

الشكل رقم (09) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على برنامج EXEL.

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة الأكبر حسب العمر في عينة الدراسة ترجع إلى الفئة العمرية ما بين 30-40 سنة بنسبة تقدر بـ 37.1%، وتليها مباشرة الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ 34.3%، وبعدها الفئة العمرية 41-50 سنة بنسبة تقدر بـ 22.9%، أما النسبة الأخيرة فكانت للفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة تقدر بـ 5.7%. وهذا يدل على أن أغلب الموظفين شباب وأن المؤسسة تستقطب موظفين شباب للقدرة

على العمل، والتكيف مع المتغيرات الحديثة، وتكسب مؤسسة مكانة هامة من خلال خلق أفكار جديدة في العمل و الإبداع فيها، أما في ما يخص النسبة الأصغر في العينة للفئة الأكبر عمرا ويرجع ذلك إلى تقاعد بعض الموظفين.

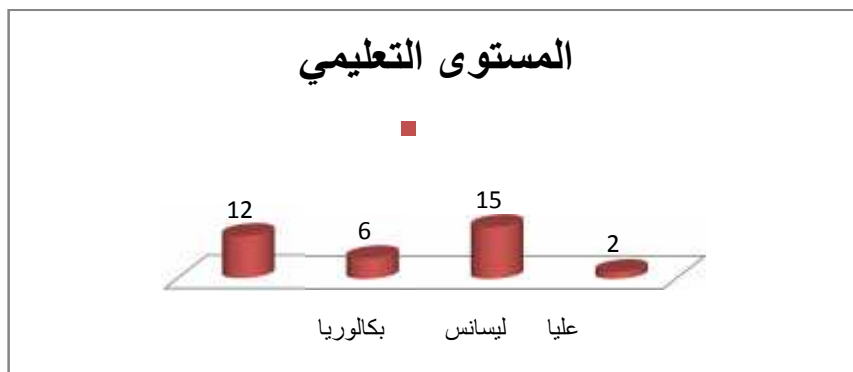
ثالثا: التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
34.3%	12	ثانوي فأقل
17.1%	6	بكالوريا
42.9%	15	ليسانس
5.7%	2	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS.

الشكل رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج EXEL.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا النسبة الأكبر حسب المستوى التعليمي كانت للفئة المتحصلة على شهادة ليسانس بنسبة تقدر ب 42.9%، و يليها مستوى ثانوي وأقل بنسبة تقدر ب 34.3%، وبعدها مستوى بكالوريا بنسبة 17.1%، و أخيرا مستوى دراسات العليا بنسبة قليلة وتقدر ب 5.7%، ويرجع تباين هذه النسب أنها تعتمد على شهادة ليسانس لديهم مستوى تأهيل علمي وهذا ملحوظ بالنسبة للمسابقات التوظيف تعتمد أغلبها

على شهادة ليسانس كمرجع أساسي للتوظيف، أما النسبة الثانية كانت للمستوى ثانوي فأقل، ويليه مستوى بكالوريا وهذا يتطلب للمؤسسة تكوين وتدريب للموظفين لأداء عملهم فيها، أما النسبة الأخيرة فكانت للمستوى دراسات العليا فكان عددهم قليل من الموظفين.

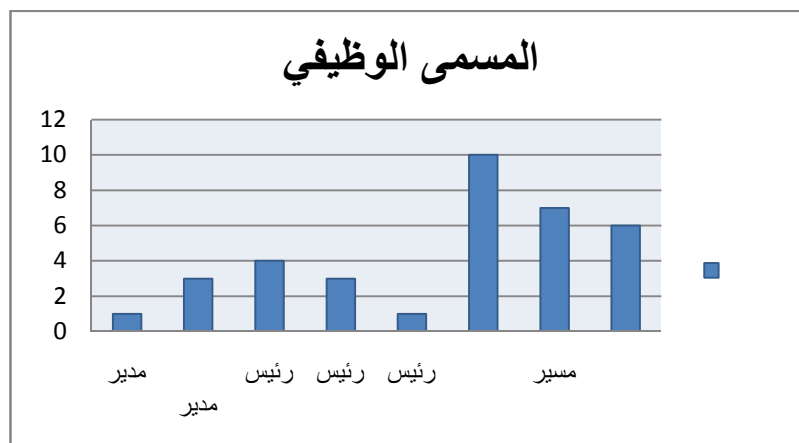
رابعا: التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
% 2.9	1	مدير الوحدة
% 8.6	3	مساعد مدير
% 11.4	4	رئيس دائرة
% 8.6	3	رئيس مصلحة
% 2.9	1	رئيس قسم
% 28.6	10	إطار مكلف
% 20.0	7	مسير
% 17.1	6	أخرى
% 100	35	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS.

الشكل رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج EXEL.

بناءً على معطيات من الجدول السابق نلاحظ توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي كانت النسبة الأكبر للمستوى الإطار المكلف بنسبة 28.6%، أما النسبة قليلة من العينة كانت للمستويين مدير وحدة ورئيس قسم بنسبة 2.9%.

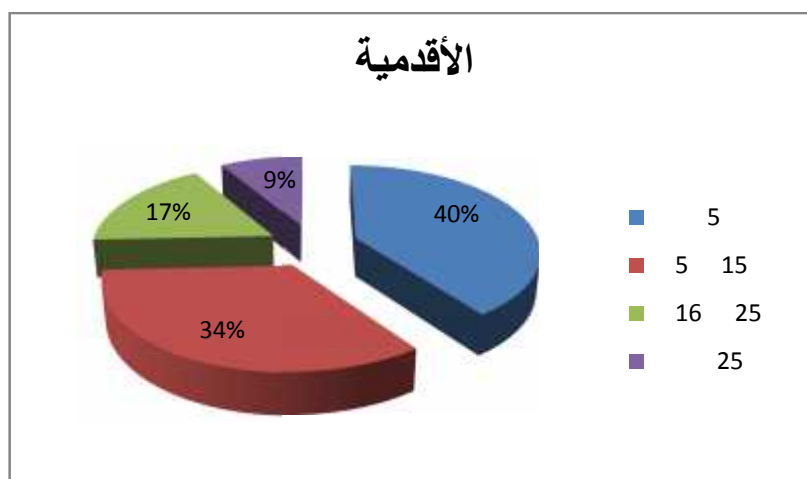
خامساً: التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الأقدمية

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	14	40%
من 5 إلى 15 سنة	12	34.3%
من 16 إلى 25 سنة	6	17.1%
أكبر من 25 سنة	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات SPSS.

الشكل رقم (12): يوضح توزيع أفراد مجتمع العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على برنامج EXEL.

بالاعتماد على الجدول والشكل السابق نرى أن النسبة الأعلى من لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 40%، و تليها مباشرة الموظفين من لديهم أدمية ما بين 5-10 سنوات بنسبة تقدر بـ 34.3%، والنسبة المئوية

كانت للفئة مابين 16-25 سنة بنسبة 17.1 %، وفي الأخير كانت النسبة الأقل للموظفين الذين لديهم مدة أكبر في المؤسسة التي تقدر ب أكبر من 25 سنة بنسبة 8.6 %، ويأتي تباين هذه النسب إلى أن نسبة الكبيرة للعينة شباب وهذا ما لوحظ عند زيارة المؤسسة وهذا لكون المؤسسات تبحث عن التجديد في مواردها البشرية للاستفادة من الطاقات الفكرية و تكون قابلة للعمل، وأما من لديهم خبرة كبيرة في عمل المؤسسة فكانت نسبتهم قليلة وهذا راجع لخروج الموظفين القدامى بسبب تقاعد أو استقالة من العمل.

الفرع الثاني: تحليل فقرات استبان للجزء الثاني

الجدول رقم (11): يوضح تحليل فقرات المحور الخاص بمراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	تعتبر وظيفة مراقبة التسيير وظيفة معتمدة لدى المؤسسة	4.23	0.426	موافق بشدة
02	هدف مراقبة التسيير قيادة الأداء في المؤسسة	4.14	0.692	موافق
03	يقوم مراقب التسيير بمعالجة الإنحرافات فور حدوثها	4.00	0.728	موافق
04	تتبع وظيفة مراقبة التسيير كل مراحل الرقابة للحكم على النتائج	3.97	0.954	موافق
05	يتوقف نجاح عملية التسيير في المؤسسة على وظيفة مراقبة التسيير	3.83	1.014	موافق
06	يحصل مراقب التسيير على معلومات وتحليلات واقعية عن العمل من أجل ترشيد القرارات	4.00	0.939	موافق
07	تؤثر البيئة المحيطة بالمؤسسة على صياغة الأهداف وتنفيذ خططها	4.11	0.796	موافق
08	تعتبر الرقابة وسيلة في اكتشاف صحة التخطيط وملائمته لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	3.83	0.923	موافق
09	يكون تنظيم و توجيه وتوزيع الأفراد وفق الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة	4.00	0.728	موافق
10	ترفع تقارير مراقب التسيير مباشرة إلى المدير العام للمؤسسة	3.83	0.923	موافق
11	هناك علاقة دائمة بين وظيفة مراقبة التسيير والوظائف الأخرى	3.83	1.071	موافق
	المجموع	3.98	0.43715	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الاتجاه العام للإجابات كانت موافق حول مراقبة التسيير في المؤسسة نظرا لأهميتها البالغة وتأثيرها عليها حيث أن كانت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (4.23) بانحراف معياري يقدر (0.426) للعبارة (01) وهذا يدل على أن المؤسسة لديها وظيفة مراقبة التسيير، وتليها العبارة (02) بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.692)، وهذا يدل أن أغلب أفراد العينة يتفقون حول هدف مراقبة التسيير هو قيادة الأداء المؤسسة، وتليها العبارات التالية (07)، (06)، (03)، (09) بمتوسط حسابي على التوالي (4.11)، (4.00)، (4.00)، (4.00)، بانحراف معياري يقدر (0.796)، (0.939)، (0.728)، (0.728)، مما يدل على أن للبيئة الخارجية لها أثر كبير في صياغة الأهداف، وشدة المنافسة تفرض ذلك، ولاتخاذ القرار الصائب في المؤسسة يجب أن تكون معلومات صحيحة وهذه من أهم خصائص مراقبة التسيير ولتسهيل عملية الرقابة ومعالجة الانحرافات يجب أن يكون تنظيم وتوجيه وتوزيع الأفراد وفق الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة، وتليها العبارة (04) بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري يقدر (0.954) والتي تعبر على أن للحصول على نتائج صحيحة الوقوف على كل مراحل الرقابة (قبلية، أنية، بعدية)، وفي الأخير تأتي العبارات التالية (05)، (10)، (11) بنفس متوسط حسابي يقدر ب (3.83) وانحراف معياري (1.014)، (0.923)، (1.071) على التوالي، و تبين هذه العبارات أن أغلب أفراد العينة يتفقون أن مراقبة التسيير لها دور محوري في المؤسسة وأنها تساهم في عملية نجاح التسيير، وأن تقارير مراقب التسيير ترفع مباشرة إلى المدير العام أي أن وظيفة مراقبة التسيير تابعة للمدير العام، وأن هناك علاقة دائمة بين مراقبة التسيير والوظائف الأخرى لأن مراقبة التسيير تطورت مفهومها وأصبحت تتبع الأداء الكلي للمؤسسة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (3.98) بانحراف معياري إجمالي (0.437)، وهذا يدل على أن الاتجاه العام للإجابات درجة موافق حول مراقبة التسيير في المؤسسة وإدراكهم لمدى أهمية وجودها في المؤسسة وتأثيرها الإيجابي عليها.

الجدول رقم (12): يوضح تحليل فقرات المحور الخاص بإدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	يتم اكتساب المعرفة عن طريق مصادر داخلية وخارجية	4.06	0.482	موافق
02	تساهم إستراتيجية المؤسسة في صناعة المعرفة	3.91	0.612	موافق
03	تحرص المؤسسة على إصدار مجلة دورية أو منشور تعزز مجالات الحوار والمناقشة ونشر المعرفة	3.23	1.308	محايد
04	هناك التشاور وتبادل الآراء و الأفكار والمعارف بين أقسام الإدارة في مختلف المواقع	3.6	1.035	موافق
05	تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم و تنميتها	3.26	1.039	محايد
06	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة	3.4	1.265	موافق
07	هناك آليات لتبادل المعارف والتعاون بين العاملين الجدد والقدامى	3.57	1.008	موافق
08	هناك مخططات واضحة للتدريب والتكوين المستمر للعاملين	3.63	1.06	موافق
09	يتوقف نجاح إدارة المعرفة على توافر القوى البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسة	3.8	0.994	موافق
10	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الحصول على المعرفة وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة	3.6	1.143	موافق
	المجموع	3.61	0.59158	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss .

بناءً على معطيات الجدول السابق نلاحظ أن العبارة (01) أخذت أكبر قيمة بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.482) وتدلل أن المؤسسة تكتسب معارفها عن طريق مصادر داخلية وخارجية للنقاش حول مسار العمل لتطوير المؤسسة ومسايرة الوضع الحالي، وتليها العبارتين (02) (09) بقيم متقاربة بلغ متوسط حسابي لهما (3.91) (3.8) وانحراف معياري يقدر (0.612) (0.994) وتبين لنا إستراتيجية المؤسسة لها دور كبير في بناء المعرفة، ولتطبيق المعرفة ونجاحها يجب توفر قوى بشرية مؤهلة لذلك وهذا من أهم متطلبات إدارة المعرفة فكانت أغلب العينة موافقة غير البعض كانوا محايدين لهذا، وأما الفقرات (08) (04) (10) (07) كان هناك تشابه في الإجابات حيث كان متوسط الحسابي لهم (3.63) (3.60) (3.57) (3.60) ، بانحراف معياري يقدر ب

(0.994) (1.035) (1.143) (1.06) فكان الاتجاه العام للإجابات موافق والتي بينت أن هناك مخططات واضحة للتدريب والتكوين تستخدمها المؤسسة للموظفين سواء كانت للجدد أو القدامى لتدريبهم على تقنيات أو برامج جديدة تساعدهم على ذلك، وفيما يخص علاقة الموظفين ببعضهم في تبادل الآراء والأفكار والمعارف بين أقسام الإدارة لتعزيز العمل أكثر والخروج بأحسن أفكار لتحقيق أهداف المؤسسة، والهيكل التنظيمي عامل مهم في تسهيل عملية الاتصال بين الموظفين للحصول على المعارف سواء كانوا موظفين جدد أو قدامى، وفي الأخير العبارات (06) (05) (03) أخذت قيم ضعيفة (1.265) (1.039) (1.308) بدرجة محايد أي تحفظوا على آرائهم حول نشر المعرفة عن طريق مجالات أو منشور تعزز مجالات الحوار والمناقشة وحول تشجيع الأفراد الذين يطورون معارفهم أي أنهم يرون ليس هناك تحفيز يدعمهم لذلك إلا أنها تسعى إلى تعزيز ثقافة داعمة للمعرفة في المؤسسة نظراً ما تحققه عند تطبيقها وأن الاقتصاد الحالي تحول إلى اقتصاد مبني على المعرفة.

حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.61) وانحراف معياري يقدر ب (0.59)، بدرجة موافق فكانت إجابات أفراد العينة في هذا المحور متشابهة إلى حد كبير لأنهم يدركون أن إدارة المعرفة جاءت لمتطلبات التغيير الحاصل في البيئة الاقتصادية وأن لها دور كبير في النهوض بالاقتصاد ويتطور بفضل المعرفة.

الجدول رقم (13): يوضح تحليل فقرات المحور الخاص بأثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في

مؤسسة ALFAPIPE.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
01	إدارة المعرفة دور فعال في مراقبة التسيير	3.97	0.568	موافق
02	تحقق إدارة المعرفة درجة عالية من السرعة والدقة في معالجة ونشر المعلومات	3.97	0.664	موافق
03	إدارة المعرفة أسلوب إداري يستخدمه مراقب التسيير	3.66	0.873	موافق
04	يكون هناك أخطاء في التسيير بسبب عدم استغلال المعلومة في الوقت المناسب	4.03	0.923	موافق

05	استخدام تقنيات حديثة في التسيير تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها	4.26	0.817	موافق
06	ضرورة إدارة المعرفة من أجل مواكبة تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة	3.94	0.725	موافق
07	نظام المعلومات الفعال يساعد في عملية مراقبة التسيير	4.00	0.686	موافق
08	تساعد إدارة المعرفة على تخفيض التكاليف وارتكاب الأخطاء	3.89	0.718	موافق
09	تساهم البرامج الحديثة في عملية استخدام المعلومات بطريقة أفضل	4.03	0.664	موافق
10	تحقق إدارة المعرفة الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.	3.77	0.808	موافق
	المجموع	3.95	0.402	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الفقرة (04) كانت لها أكبر قيمة بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.817) بدرجة موافق بشدة حيث أنهم يتفوقون على أن استخدام تقنيات حديثة في التسيير تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة كاستخدام برامج تسهل العمليات واختصار الوقت والتكاليف وهذا ما تسعى إليه إدارة المعرفة لتحقيقه وكل هذا نتيجة لما أفرزته العولمة والتقدم العلمي والتكنولوجيا أصبحت المؤسسات تقارن بالمعرفة التي تتوصل إليها المؤسسة، وتتشابه العبارات (09) (04) (07) بمتوسط حسابي (4.03) (4.03) (4.00) وانحراف معياري يقدر (0.664) (0.923) (0.686) بحيث يتفوقون على أن البرامج الحديثة تسهل عملية استخدام ومعالجة واسترجاع المعلومات بطريقة أفضل وفي وقت أسرع، وتجنب أخطاء التسيير التي تسببها عدم استغلال المعلومة في الوقت المناسب ولفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة هو استغلال المعلومة في الوقت المناسب وان نظام المعلومات يساعد في عملية مراقبة التسيير، يليها عبارات (01) (02) (06) بقيم متفاوتة للمتوسط الحسابي (3.97) (3.97) (3.94) وانحراف معياري (0.568) (0.664) (0.725) حيث تعبر هذه العبارات أن للإدارة المعرفة لها دور فعال في كفاءة العمليات من خلال مراقبة التسيير وتؤثر عليها بدرجة كبيرة تحسين الإنتاجية والتوفير في التكاليف وفعاليتها من خلال قلة الأخطاء وملائمة التغييرات الممكنة، أي أن أفراد العينة يتفوقون حول إدارة المعرفة تحقق درجة عالية من السرعة والدقة في معالجة ونشر المعلومات وهذا ما يسهل عمل مراقبة التسيير وأن إنشاء إدارة المعرفة من

أجل مواكبة للتغيرات المحيطة بالمؤسسة، وفي الأخير تأتي عبارات (08) (10) (03) بمتوسط حسابي يقدر ب (3.89) (3.77) (3.66) وانحراف معياري (0.664) (0.808) (0.873) والتي تعبر على اتفاق العينة على أن إدارة المعرفة تساعد في تخفيض التكاليف وارتكاب الأخطاء كما ذكرنا سابقا فتبين لنا أن لها دور كبير في ذلك، فأیضا لها أثر كبير على تحقيق الإبداع و الابتكار من خلال تدريب الموظفين على تطبيق الأفضل للأفكار المبدعة.

كان المتوسط الحسابي الإجمالي حول هذا المحور الذي يبين العلاقة بين المتغيرين فكانت قيمته (3.95) بانحراف معياري يقدر ب (0.402) وهذا يدل على أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير حول أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال ما تقدمه إدارة المعرفة وتساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وهذا هو هدف مراقبة التسيير هو قيادة الأداء.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أ- الفرضية 1: توجد هناك وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE.

H_0 : لا توجد هناك وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE

H_1 : توجد هناك وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

المحور الأول	المتوسط الحسابي الإجمالي	Test value	فرق المتوسط	T	مستوى الدلالة Sig
مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE	3.98	3	0.98	13.252	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر ب (3.98) وهذا يدل على الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حسب مقياس ليكارت، وأيضا تم اختبارها عن طريق معامل T.TEST، بحيث أخذنا

قيمة 3 التي تعبر عن درجة محايد فاختبرنا بما عن طريق الفرق فكان فرق بقيمة موجبة 0.98، عند مستوى الدلالة 0.000، وبما أن مستوى الدلالة ($0.000 < 0.05$) فإنه يتم رفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة التي تقول أن هناك وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE وهذا ما لوحظ من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة.

ب- الفرضية 2: تحتم مؤسسة ALFAPIPE بتبني إدارة المعرفة.

H_0 : لا تحتم مؤسسة ALFAPIPE بتبني إدارة المعرفة.

H_1 : تحتم مؤسسة ALFAPIPE بتبني إدارة المعرفة.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج الفرضية الثانية

مستوى الدلالة Sig	T	فرق المتوسط	Test value	المتوسط الحسابي الإجمالي	المحور الثاني
0.000	6.057	0.61	3	3.61	إدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ (3.98) وهذا يدل على الاتجاه العام للإجابات كانت موافقة حسب مقياس ليكارت وأيضاً تم اختبارها عن طريق معامل T.TEST، بحيث أخذنا قيمة 3 التي تعبر عن درجة محايد فاختبرنا بما عن طريق الفرق فكان فرق بقيمة موجبة 0.61، عند مستوى الدلالة 0.000، وبما أن مستوى الدلالة ($0.000 < 0.05$) فإنه يتم رفض فرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة.

ج- الفرضية 3: توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة المعرفة و مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE

الجدول رقم (16): يبين معامل الارتباط بين المحور الأول و الثاني

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	المحاور
0.047	0,339*	مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE إدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE

*مستوى المعنوية: 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول 16 الذي يبين لنا معامل الارتباط بين مراقبة التسيير وإدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE موجب بقيمة 0.339 عند مستوى الدلالة 0.047 وهذا يعني العلاقة طردية بين المتغيرين، وهذا يدل على أن زيادة أو نقصان في مراقبة التسيير يؤدي بالضرورة إلى زيادة أو نقصان في إدارة المعرفة. من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الفرضية صحيحة.

بناء على ما سبق يتضح لنا أن الفرضيات الفرعية قد أثبتت إحصائياً أنها صحيحة، فهذا يعني بضرورة أن الفرضية الرئيسية التي تعبر على أن إدارة المعرفة وسيلة تزيد من كفاءة وفعالية مراقبة التسيير في مؤسسة محل الدراسة، من خلال تحسين الإنتاجية ومستوى كفاءة الأفراد والعمليات المختلفة، فكل هذا يؤثر بضرورة على الأداء الكلي للمؤسسة. وبناء على ما سبق نستنتج أن الفرضية صحيحة.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ALFAPIPE ومحاولة منا إسقاط موضوع مدى فعالية إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة ALFAPIPE، وذلك باستعمال الملاحظة والاستبيان كأدوات للدراسة وتحليل نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار صحة الفرضيات، تبين لنا أن لإدارة المعرفة أثر على وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة محل الدراسة، باعتبارهما وسيلتان تساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة لتحقيق أهدافها وتضمن لها البقاء والاستمرار في ظل البيئة الاقتصادية الحالية.

خاتمة عامة

إن التطورات الحاصلة التي يشهدها العالم والتغيرات الذي أفرزها التقدم العلمي والتكنولوجي في جميع الميادين خاصة المجال الاقتصادي، مما يدفع المؤسسات الاقتصادية إلى الاعتماد أكثر على المعلومات والمعرفة التي تعتبر موردا هاما يضمن للمؤسسة التميز والبقاء، وبهذا قد اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى تبني إدارة المعرفة كوسيلة للحفاظ على استقرارها، وتعمل وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة على صياغة أهداف من خلال المعلومات المتوفرة والوقوف على تنفيذها و ييم نتائجها من خلال عدة أدوات رقابية بهدف تحديد الانحرافات وتفسيرها واقتراح الحلول الممكنة لاتخاذ القرار.

حيث تطرقنا في الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على أهمية إدارة المعرفة ومراقبة التسيير في المؤسسة، وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في كيف ينعكس تأثير إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير تم التوصل إلى نتائج وتوصيات تتمثل في ما يلي:

- نتائج الدراسة النظرية

- ✓ إن مراقبة التسيير نظام متكامل يساعد في عملية تسيير المؤسسة؛
- ✓ تعتبر مراقبة التسيير من أهم وسائل الرقابة في المؤسسة والوقوف على الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ إن صياغة الأهداف بشكل سليم وتنفيذها يسهل عمل مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الصائبة؛
- ✓ تهدف مراقبة التسيير إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكاليف ممكنة؛
- ✓ تحقق إدارة المعرفة ميزة تنافسية للمؤسسة وتضمن لها البقاء والاستمرار؛
- ✓ تحافظ إدارة المعرفة على الأصول المعرفية للمؤسسة وتجعلها متداولة للجميع؛
- ✓ إن إدارة المعرفة لها أثر كبير على وظيفة مراقبة التسيير من خلال تأثيرها على كفاءة وفعالية عملياتها.

- نتائج الدراسة التطبيقية

-الفرضية الأولى: توجد هناك وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE فكانت الفرضية صحيحة حيث كان الاتفاق العام لأفراد العينة حول ذلك باعتبارها أن وظيفة مهمة لدى المؤسسة وهدفها قيادة الأداء الكلي للمؤسسة من خلال الرقابة بتحديد الانحرافات واقتراح الحلول الممكنة.

-الفرضية الثانية: تهتم مؤسسة ALFAPIPE بتبني إدارة المعرفة فكانت الفرضية صحيحة حيث كان الاتجاه العام الإجابات لإفراد العينة موافقين على ذلك، لأنهم يدركون أن إدارة المعرفة جاء للتغيرات الحاصلة في العالم وأنها تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والتميز عن غيرها.

-الفرضية الثالثة: توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين إدارة المعرفة ومراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE، فكانت الفرضية صحيحة، وهذا يدل على أن أي نقصان أو زيادة في أحدهما يؤثر بضرورة على الآخر فالأولى تعتبر مدخلات للثانية أي تطبيقها يعني تحسين مخرجات الثانية.

الفرضية الرئيسية: تعتبر إدارة المعرفة وسيلة تزيد من كفاءة وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة ALFAPIPE وبناء على الفرضيات الفرعية صحيحة فهذا بضرورة الفرضية صحيحة لأن كفاءة العمليات التي تتمثل في تقليل التكاليف و تحفيز العاملين، وفعالية العمليات من خلال تقليل الأخطاء الممكنة التي تقع فيها المؤسسة.

- توصيات الدراسة

- ✓ النظر إلى إدارة المعرفة على أنها إيراد للمؤسسة من خلال ما ينعكس عليها إيجابا ويحقق لها التميز على باقي المؤسسات في الخدمات التي تقدمها؛
- ✓ تشجيع الموظفين الذين ساهموا في تحسين المؤسسة وتطويرها من خلال تقديم حوافز ومكافآت؛
- ✓ تقوية علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى للوقوف على المشاكل المتعلقة بعملهم وتسهيل عملية الرقابة؛
- ✓ الاهتمام ببرامج التدريب والتكوين للموظفين سواء كانوا جدد أو قدامى؛
- ✓ العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة داعمة للإنتاج المعرفة؛
- ✓ المشاركة في المنتديات والمؤتمرات سواء كانت محلية أو دولية بكل ما هو جديد في ما يخص بالمعرفة والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية.

- أفاق الدراسة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة التي تحمل في طياتها كثيرا من الأبعاد والروايا، بإضافة إلى موضوع مراقبة التسيير وتأثيره على المؤسسة ككل. فكانت دراستنا جانب من هذا، فهناك مواضيع أخرى تدرس جوانب مختلفة نذكر بعضها:

- دور إدارة المعرفة في تفعيل وظيفة التدقيق في المؤسسة الاقتصادية؛
- الإبداع والابتكار وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- دور التدريب و التكوين في تحسين إنتاجية المؤسسة.

المراجع

- الكتب

1. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
2. حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
3. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2007.
4. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010.
5. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
6. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط2، 2009، ديسمبر 2008.
7. علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
8. غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال استخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
10. معراج الهواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
11. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، فيفري 2010.

- المقالات العلمية

12. قراش عفاف، دور المعرفة الإستعدادية في إدارة المعرفة، مجلة دراسات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد 18، سبتمبر 2012.
13. قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 37، جامعة الشلف، 2008.
14. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011.
15. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014،

- الملتقيات و المؤتمرات

16. الباهي مصطفى، لقليطي لخضر، وجود تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المستشفيات العمومية الجزائرية، ملتقى علمي وطني بعنوان واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة، 3-14/05/2013.
17. حسين عبد الكريم سلوم، إسماعيل ابتهاج يعقوب، المعرفة من رؤية محاسبية لتعزيز التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة، جامعة محمد خيضر، بسكرة 12-13 نوفمبر 2005.
18. زروقي نعيمة، حسن جبير، رؤية مستقبلية لدور امتصاص المعلومات في إدارة المعرفة والمعلومات في البيئة الرقمية للمعارف والكفاءات والجودة، مؤتمر 13 الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، دار النشر المنجد العربية والثقافة، العلوم، تونس، 2003.
19. قتيبة صبحي أحمد الخير وسحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، محاضرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد.
20. مبارك بوعشة، إدارة المعرفة: مقارنة اقتصادية، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 25-26 ديسمبر 2008.

21. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة جنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- الرسائل و البحوث الجامعية
22. بدر الدين مزابية، دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
23. مريم حماني، تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال لوحة القيادة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، 2012-2013.
24. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 1432-2011.
25. هاجر بوبصلة، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير دراسة حالة مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2013-2014.
26. هباج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي دراسة حالة " المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
27. زيدوري مريم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمخبر الأشغال العمومية (LTPS)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة غرداية، 2012-2013.

- المراجع الأجنبية

28. khemakhem, dynamique de contrôle de gestion, éd dunod, France, 1977.
29. Michel Gervais: contrôle de gestion; économie; France, 6eme Edition, 1997.

- المواقع الإلكترونية

30. www.djelfa.infe/vb/=430612_shomtheread.php?t ,20/03/2015,9:48 .
31. www.startimes.com/?t=24064864, 29/03/2015, 17:20.

الملاحق

(01) إستمارة الإستبيان

جامعة غرداية

كلية علوم اقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استبيان (استمارة)

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد :

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تدقيق ومراقبة التسيير بهدف معرفة مدى فعالية إدارة المعرفة في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية نود منكم المشاركة في هذا الاستبيان لمؤازرة البحث وخدمتنا بأرائكم، علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم سيتم استخدامها لغرض البحث فقط ولهذا نأمل منكم الإجابة بصراحة ونزاهة ومصداقية عن الأسئلة المطروحة وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم الخاص، مع الشكر المسبق لكل من ساهم في هذه الخدمة.

الطالبة: بن نوي مسعودة

المشرف: د/ مصيطفي عبد اللطيف

الجزء الأول : معلومات شخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر : أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة أكبر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل بكالوريا ليسانس دراسات عليا
- 4- المسمى الوظيفي : مدير الوحدة مساعد مدير رئيس دائرة
- رئيس مصلحة رئيس قسم إطار مكلف مسير أخرى
- 5- الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5-15 سنوات من 16-25 سنة أكبر من 25 سنة

الجزء الثاني

المحور الأول : مراقبة التسيير في مؤسسة ALFAPIPE

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعتبر وظيفة مراقبة التسيير وظيفة معتمدة لدى المؤسسة					
02	هدف مراقبة التسيير قيادة الأداء في المؤسسة					
03	يقوم مراقب التسيير بمعالجة الإنحرافات فور حدوثها					
04	تتبع و وظيفة مراقبة التسيير كل مراحل الرقابة للحكم على النتائج					
05	يتوقف نجاح عملية التسيير في المؤسسة على وظيفة مراقبة التسيير					
06	يحصل مراقب التسيير على معلومات و تحليلات واقعية عن العمل من أجل ترشيد القرارات					
07	تؤثر البيئة المحيطة بالمؤسسة على صياغة الأهداف و تنفيذ خططها					
08	تعتبر الرقابة وسيلة في إكتشاف صحة التخطيط و ملائمته لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة					
09	يكون تنظيم و توجيه و توزيع الأفراد و فق الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة					
10	ترفع تقارير مراقب التسيير مباشرة إلى المدير العام للمؤسسة					
11	هناك علاقة دائمة بين وظيفة مراقبة التسيير و الوظائف الأخرى					

المحور الثاني: إدارة المعرفة في مؤسسة ALFAPIPE

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	يتم إكتساب المعرفة عن طريق مصادر داخلية و خارجية					
02	تساهم إستراتيجية المؤسسة في صناعة المعرفة					
03	تحرص المؤسسة على إصدار مجلة دورية أو منشور تعزز مجالات الحوار و المناقشة و نشر المعرفة					
04	هناك التشاور و تبادل الآراء و الأفكار و المعارف بين أقسام الإدارة في مختلف المواقف					
05	تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم و تنميتها					
06	تعمل المؤسسة على تعزيز و ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة					
07	هناك آليات لتبادل المعارف و التعاون بين العاملين الجدد و القدامى					
08	هناك مخططات واضحة للتدريب و التكوين المستمر للعاملين					
09	يتوقف نجاح إدارة المعرفة على توافر القوى البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسة					
10	يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الحصول على المعرفة و إجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة					

المحور الثالث : أثر إدارة المعرفة على وظيفة مراقبة التسيير

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	لإدارة المعرفة دور فعال في مراقبة التسيير					
02	تحقق إدارة المعرفة درجة عالية من السرعة و الدقة في معالجة و نشر المعلومات					
03	إدارة المعرفة أسلوب إداري يستخدمه مراقب التسيير					
04	يكون هناك أخطاء في التسيير بسبب عدم إستغلال المعلومة في الوقت المناسب					
05	إستخدام تقنيات حديثة في التسيير تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها					
06	ضرورة إدارة المعرفة من أجل مواكبة تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة					
07	نظام المعلومات الفعال يساعد في عملية مراقبة التسيير					
08	تساعد إدارة المعرفة على تخفيض التكاليف و إرتكاب الأخطاء					
09	تساهم البرامج الحديثة في عملية إستخدام المعلومات بطريقة أفضل					
10	تحقق إدارة المعرفة الإبداع والابتكار لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.					

شكرا لتعاونكم

الملحق (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
غارداية	د. عجيبة محمد
غارداية	د. لعمور رميلة
غارداية	أ. طالب أحمد نور الدين
غارداية	أ. خامرة بوعمامة
غارداية	أ. رواني بوحفص

المستوى الوظيفي

العمر					
	Frequency		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	12	34.3	34.3	34.3
	من 30 إلى 40 سنة	13	37.1	37.1	71.4
	من 41 إلى 50 سنة	8	22.9	22.9	94.3
	أكبر من 50 سنة	2	5.7	5.7	100.0
	total	5	00.0	00.0	

Table Frequency

المستوى					
		requery	ercent	alid Percent	umulative Percent
alid	انوي فأقل	2	4.3	4.3	0.0
	كالوريا		7.1	7.1	7.1
	يسانس	5	2.9	2.9	5.7
	راسات عليا		.7	.7	00.0
	total	5	00.0	00.0	

الجنس					
		requery	ercent	alid Percent	umulative Percent
alid	كر	9	2.9	2.9	2.9
	نشى		7.1	7.1	00.0
	total	5	00.0	00.0	

الوظيفة					
		requery	ercent	alid Percent	umulative Percent
alid	مدير الوحدة		.9	.9	.9
	ساعد مدير		.6	.6	1.4
	ئيس دائرة		1.4	1.4	2.9
	ئيس مصلحة		.6	.6	1.4
	ئيس قسم		.9	.9	4.3
	طار مكلف	0	8.6	8.6	2.9
	سير		0.0	0.0	2.9
	خرى		7.1	7.1	00.0

الأقدمية					
		requery	ercent	alid Percent	umulative Percent
alid	قل من 5 سنوات	4	0.0	0.0	0.0
	ن 5 إلى 15 سنة	2	4.3	4.3	4.3
	ن 16 إلى 25 سنة		7.1	7.1	1.4
	كبر من 25 سنة		.6	.6	00.0
	total	5	00.0	00.0	

المستوى الوظيفي

Statistiques descriptives Y

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم إكتساب المعرفة عن طريق مصادر داخلية و خارجية	35	3	5	4,06	,482
تساهم إستراتيجية المؤسسة في صناعة المعرفة	35	2	5	3,91	,612
تحرص المؤسسة على إصدار مجلة دورية أو منشور تعزز مجالات الحوار و المناقشة و نشر المعرفة	35	1	5	3,23	1,308
هناك التناوب و تبادل الآراء و الأفكار و المعارف بين أقسام الإدارة في مختلف المواقف	35	2	5	3,60	1,035
تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير معارفهم و تنميتها	35	1	5	3,26	1,039
تعمل المؤسسة على تعزيز و ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة	35	1	5	3,40	1,265
هناك آليات لتبادل المعارف و التعاون بين العاملين الجدد و القدامى	35	2	5	3,57	1,008
هناك مخططات واضحة للتدريب و التكوين المستمر للعاملين	35	1	5	3,63	1,060
يتوقف نجاح إدارة المعرفة على توافر القوى البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف المؤسسة	35	1	5	3,80	,994
يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الحصول على المعرفة و إجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة	35	1	5	3,60	1,143
N valide (listwise)	35				

Statistiques descriptives Z

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إدارة المعرفة دور فعال في مراقبة التسيير	35	3	5	3,97	,568
تحقق إدارة المعرفة درجة عالية من السرعة و الدقة في معالجة و نشر المعلومات	35	2	5	3,97	,664
إدارة المعرفة أسلوب إداري يستخدمه مراقب التسيير	35	1	5	3,66	,873
يكون هناك أخطاء في التسيير بسبب عدم إستغلال المعلومة في الوقت المناسب	35	1	5	4,03	,923
إستخدام تقنيات حديثة في التسيير تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية عن غيرها	35	2	5	4,26	,817
ضرورة إدارة المعرفة من أجل مواكبة تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة	35	2	5	3,94	,725
نظام المعلومات الفعال يساعد في عملية مراقبة التسيير	35	3	5	4,00	,686
تساعد إدارة المعرفة على تخفيض التكاليف و إرتكاب الأخطاء	35	2	5	3,89	,718
تساهم البرامج الحديثة في عملية إستخدام المعلومات بطريقة أفضل	35	2	5	4,03	,664
تحقق إدارة المعرفة الإبداع و الابتكار لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم و الحوار.	35	1	5	3,77	,808
N valide (listwise)	35				

Descriptive Statistics x

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
وظيفة التسيير	35	4	5	4,23	,426
قيادة التسيير هدف	35	1	5	4,14	,692
التسيير يقوم حدوثها	35	2	5	4,00	,728
التسيير وظيفة	35	1	5	3,97	,954
وظيفة التسيير عملية يتوقف التسيير	35	2	5	3,83	1,014
تحليلات التسيير يحصل	35	2	5	4,00	,939
ترشيد واقعية	35	2	5	4,11	,796
الأهداف صياغة المحيطة البيئة خططها تنفيذ	35	2	5	4,11	,796
التخطيط وسيلة	35	1	5	3,83	,923
الأهداف لتحقيق ملائمته	35	2	5	4,00	,728
الهيكل توزيع توجيه تنظيم يكون التنظيمي	35	2	5	4,00	,728
المدير التسيير تقارير	35	1	5	3,83	,923
التسيير وظيفة بين هناك	35	1	5	3,83	1,071
TOTALX	35	3,09	4,91	3,9792	,43715
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics y

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
داخلية طريق يتم	35	3	5	4,06	,482
خارجية					
إستراتيجية تساهم	35	2	5	3,91	,612
دورية	35	1	5	3,23	1,308
هناك	35	2	5	3,60	1,035
بين					
معارفهم تطوير الموظفين	35	1	5	3,26	1,039
تتميتها					
تنظيمية تعزيز	35	1	5	3,40	1,265
العاملين بين	35	2	5	3,57	1,008
أليات هناك					
التكوين للتدريب هناك	35	1	5	3,63	1,060
للعاملين					
يتوقف	35	1	5	3,80	,994
أهداف لتحقيق المؤهلة البشرية					
التنظيمي الهيكل يساعد	35	1	5	3,60	1,143
التسهيلات					
TOTALY	35	2,50	4,50	3,6057	,59158
Valid N (listwise)	35				

Descriptive Statistics z

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التسيير	35	3	5	3,97	,568
عالية	35	2	5	3,97	,664
يستخدمه	35	1	5	3,66	,873
التسيير هناك يكون	35	1	5	4,03	,923
التسيير حديثة تقنيات	35	2	5	4,26	,817
غيرها تنافسية ميزة	35	2	5	3,94	,725
تغييرات المحيطه البيئة	35	3	5	4,00	,686
عملية يساعد	35	2	5	3,89	,718
التسيير التكاليف تخفيض	35	2	5	4,03	,664
عملية الحديثة تساهم بطريقة	35	1	5	3,77	,808
العاملين التدريب	35	3,00	4,80	3,9514	,40247
TOTALZ	35				
Valid N (listwise)	35				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مراقبة التسيير	35	3.9792	.43715	.07389

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مراقبة التسيير	13.252	34	.000	.97922	.8291	1.1294

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
	35	3.6057	.59158	.10000

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	6.057	34	.000	.60571	.4025	.8089

Correlations

Correlations

		مراقبة التسيير	
مراقبة التسيير	Pearson Correlation	1	.339*
	Sig. (2-tailed)		.047
	N	35	35
	Pearson Correlation	.339*	1
	Sig. (2-tailed)	.047	
	N	35	35

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

