

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مختبر التنمية الادارية والارتقاء بالمؤسسات

الميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: دودو محمد

بعنوان

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات التعليمية

دراسة ميدانية بولاية غرداية

نوقشت بتاريخ: 14 جوان 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة:

1-د/ ميلود اغزيل -أ- محاضر بجامعة غرداية (رئيسا)

2-أ/ أبو حفص رواني -أ- محاضر بجامعة غرداية (مشرف)

3-أ/ عبد الله السايح -أ- بجامعة غرداية (مناقشا)

السنة الجامعية 2014/ 2015

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمن... عرفاناً وإجلالاً
بكل ما قدموه لي من رعاية وتشجيع.
إلى إخوتي.. وأخواتي.. وكل أفراد العائلة.
إلى زملائي... بجامعة غرداية.
وإلى كل من وقف معي وساندني
إلى ولايتنا الغالية... إلى وطني الحبيب
أهدي هذا العمل ... ، إلى جميع الأهل والأقارب وأسأل الله العلي القدير أن ينفع به ،
وان يكون خالصاً لوجهه الكريم.
إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

محمد دودو

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي أعاننا على إتمام هذه الثمرة، وأشكر الأستاذ المشرف الاستاذ
- رواني ابو حفص-الذي لم يبخل من وقته وقدم الدعم لإنجاز هذا العمل كما أشكر أيضا أساتذة
لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة ولا ننسى كل الموظفين والمدراء في المؤسسات
الاقتصادية الانتاجية المدروسة على تعاونهم معنا والاخذ من وقتهم والى كل من ساهم في انجاز
هذا العمل ولو بالشيء القليل.

ملخص

شهد العصر الحالي تطور كبير في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهذا ناتج عن التطور الهائل في كافة وسائل التكنولوجيا و الاتصال، وقد أعقب عنه انفتاح كبير في الحدود وتدفق كم ضخم من المعلومات والمعارف، مما خلق هذا الوضع تغير في بيئة التي تنشط فيها المؤسسات المختلفة وما نجم عن ذلك من صعوبات في نشاطها في ظل البيئة المعقدة، و تعاني المؤسسات التعليمية باعتبارها كيانا يعيش داخل هذه البيئة التي أفرزتها الظروف المعاصرة مشاكل عدة تحول دون تحسين من أدائها ومن بين هذه المشاكل جانب المعرفة من خلل عدم القدرة من استغلال المعرفة المتوفرة لها، وقد جاء مفهوم إدارة المعرفة ليقوم بتنظيم المعرفة الموجودة داخل المؤسسة أو القادمة من خارجها محاولة بذلك وضع تلك المعرفة في إطار قابل للاستعمال من طرف أفراد المؤسسة.

وجاء مفهوم إدارة المعرفة ليسمح للمؤسسات من تنظيم المعرفة في المؤسسة مما ساعد على تفعيل دور مراقبة التسيير في المؤسسات، مما أدى بالتطور وتحسين أدائها وخاصة أنها تقوم بتفعيل عدة طاقات في المؤسسة، وقد ساهمة وساعدت مراقبة التسيير في أداء مهامها من خلال إيجاد المعرفة التي تحتاجها في القيام بمهامها بفعالية.

من خلال ما تقدم تتمحور إشكالية البحث حول:

ما مدى استخدام المؤسسات لإدارة المعرفة ما مدى تأثيرها في فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة التعليمية

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مراقبة التسيير، فعالية، أداء المؤسسة التعليمية

Abstract

We have seen the present time is a great development in various fields of economic, social and political, and this is due to the tremendous development in all media and communication technology, was followed by a large opening in the border the influx of a huge amount of information and knowledge, who created this change of circumstances in the environment in which the institutions operate various institutions and the ensuing difficulties in its activity in the complex environment, and education suffer as a living entity in this environment created by contemporary circumstances several issues that prevent to improve performance among these problems, as well as knowledge of the defect unable to exploit the knowledge available to them, concept of knowledge management has come to

organize existing knowledge within the organization or from outside to try to put this knowledge in the context of unusable by the members of the Foundation. The concept of knowledge management enables organizations to organize knowledge in an organization that has helped to activate the role of management control in the institutions, which led to evolve and improve its performance, especially they activate several capacities in the organization, and contributions have enabled control direction in the exercise of his functions by the creation of knowledge that you need to exercise its functions effectively. Through the research problem above focus on:

What is the use of the management company's knowledge that their impact on the effectiveness of management control of the educational institution.

Keywords: knowledge management , Management control , efficiency

Performance of the educational institution.

قائمة المحتويات

| | |
|----------------------|----------|
| المحتويات..... | (الصفحة) |
| شكر و عرفان..... | (II) |
| الملخص..... | (III) |
| قائمة المحتويات..... | (V) |
| قائمة الجداول..... | (VI) |
| قائمة الأشكال..... | (VII) |
| قائمة الملاحق..... | (VIII) |

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة ووظيفة مراقبة التسيير

| | |
|---|------|
| المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة..... | (1) |
| المبحث الثاني: وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة..... | (13) |
| المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... | (22) |

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات التعليمية بولاية غرداية

| | |
|--|------|
| المبحث الأول: طريقة إعداد الاستبيان..... | (26) |
| المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة..... | (28) |
| المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss..... | (31) |
| خاتمة عامة..... | (52) |
| المراجع..... | (55) |
| الملاحق..... | (58) |
| الفهرس..... | (67) |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 5 | الفرق بين المعرفة الضمنية و المعلنة | (1-1) |
| 30 | يوضح درجة أهمية بنود الاستمارة | (1-2) |
| 30 | يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي | (2-2) |
| 31 | توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الجنس | (3-2) |
| 32 | توزيع أفراد العينة الدراسة حسب اسم الوظيفة | (4-2) |
| 33 | توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر | (5-2) |
| 34 | توزيع أفراد العينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | (6-2) |
| 35 | توزيع أفراد العينة الدراسة حسب مستوى التعليم | (7-2) |
| 37 | يمثل نتائج اختبار ثبات و صدق محاور الاستبيان | (8-2) |
| 38 | أهمية المعرفة في المؤسسة | (9-2) |
| 40 | متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة | (10-2) |
| 42 | إدارة المعرفة في المؤسسة | (11-2) |
| 44 | أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة | (12-2) |
| 46 | دور إدارة المعرفة في وظيفة مراقبة التسيير | (13-2) |
| 49 | مزايا استخدام إدارة المعرفة في فعالية مراقبة التسيير | (14-2) |

قائمة الاشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 04 | مراحل تحول البيانات إلى معلومات وإلى معرفة | (1-1) |
| 31 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس | (1-2) |
| 32 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسم الوظيفة | (2-2) |
| 33 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر | (3-2) |
| 34 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة | (4-2) |
| 35 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستوى التعليم | (5-2) |

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1- مخرجات spss
- الملحق رقم 2- استمارة الاستبيان
- الملحق رقم 3- قائمة المؤسسات التعليمية

المقدمة

أ. توطئة:

يعرف العالم التدفق الهائل في المعلومات وذلك نظر للتطور الكبير التي عرفته وسائل الاتصال و التطور المستمر الذي تمر به المؤسسات الاقتصادية المختلفة، وقد تميز هذا العصر بالانفتاح الاقتصادي مع التحرر التجارة العالمية واستمرار اكتساح العولمة لمختلف الدول مما اكسب البيئة الخارجية الكثير من الدينامكية و كثير من التعقيد مما جعل على تلك المؤسسات التماشي مع هذا التطور ، و مما لاشك فيه أن هذا التغير في البيئة العمل الداخلية والخارجية حتم على تلك المؤسسة تركيز على استقطاب المؤهلات اللازمة لتسيير تلك المؤسسات ، وقد راعت في عملية الاستقطاب الخبرات الضرورية واللازمة المتماشية مع احتياجات المؤسسة .

فقد عملت إدارة المعرفة على الخوص في مكونات الإنسان لاستخلاص مكتسباته المعرفية ليتم اختزانها وإدارته والعمل على تحويلها للعاملين في المؤسسة لاستغلالها في أنشطة المؤسسة، وتحقيق تراكم معرفي يجعل منها قادرة على حل المشاكل الحاصلة في المؤسسة انطلاقا من مخزونها المعرفي المتواجد فيها.

ولهذا الموضوع في المؤسسات التعليمية لا يقل أهمية من المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التدفق الكبير للمعرفة واعتماد العالم على المعرفة لرقى بمختلف مؤسساته، فأصبح من الضروري على المؤسسات التعليمية الاهتمام بهذا الموضوع لما تقوم به تلك المؤسسات من وضع الأسس الأساسية في تكوين الجيل الذي يقوم في المستقبل القريب بحمل لواء التقدم والبناء، فهو المادة الخام الرئيسة لمؤسسات الاقتصادية في المستقبل.

إن موضوع مراقبة التسيير قد ظهر في القرن العشرين فهو الصمام الأمان داخل المؤسسة، فيما تقوم به في المؤسسة من متابعة النشاطات المختلفة وتصحيح الأخطاء في المؤسسة ومما يقدم من معلومات المختلفة عن المؤسسة، مما يساهم لمسير المؤسسة لأخذ صورة شاملة عن مستوى النشاط لاتخاذ القرارات السليمة وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

وفي هذه المذكرة سنحاول العمل على دراسة العلاقة بين الموضوعين ذات أهمية كبيرة وهما إدارة المعرفة بما تقدمه وعلاقتها بمراقبة التسيير ومدى مساهمتها في تفعيلها في المؤسسة التعليمية ومنه يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية

ب. إشكالية الدراسة

ما مدى دور إدارة المعرفة في تحسين إدارة المعرفة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات التعليمية؟

من خلال الإشكالية هناك مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سيتم الإجابة عليها:

- ما مدى أهمية المعرفة في المؤسسة التعليمية؟

- ما مدى توفر المؤسسة التعليمية على وسائل تطبيق إدارة المعرفة؟
- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية؟
- ما مدى دور المراقبة التسيير في المؤسسة التعليمية؟
- ما دور مراقبة التسيير في المؤسسات التعليمية؟
- دور إدارة المعرفة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات التعليمية بولاية غرداية؟

ت. فرضيات الدراسة:

تتمثل الفرضيات الفرعية لهذا البحث فيما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن استخدام إدارة المعرفة و أداء المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.
- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة.
- هناك علاقة إيجابية بين استخدام إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير.
- هناك علاقة إيجابية بين مزايا استخدام إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير.

ث. أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة للوصول إلى عدة أهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم إدارة المعرفة و الأسس النظرية التي تقوم عليها و مدى أهميتها في المؤسسة.
- معرفة أهمية المعرفة في المؤسسة و دورها في أداء المؤسسة.
- معرفة آراء الموظفين العاملين في مجال التربية والتعليم حول إدارة المعرفة و دورها في رفع أداء المؤسسة.
- مساهمة إدارة المعرفة في تفعيل مراقبة التسيير.
- معرفة مزايا استخدام إدارة المعرفة من أجل تفعيل مراقبة التسيير .

ج. أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من

-الدور التي تعمله إدارة المعرفة في الوقت الرهان خاصة في ظل ظهور اقتصاد المعرفة والذي أصبح إستراتيجية تعتمد على الدول لبراز قوتها و الحفاظ على تقدمها الاقتصادي، وذلك التحول العالمي من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد يعتمد على الابتكار و التعلم و المعرفة بشكل عام.

-الدور التي تقوم به وظيفة مراقبة التسيير في تسيير المؤسسة مما تقدم من معلومات أساسية لمتخذ القرار من جهة و من اكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها و مختلف المهام المنوط بها.

-أهمية المعرفة في المؤسسات و مساهمتها في مراقبة التسيير.

-محاولة تشخيص بعض الجوانب التسيير في المؤسسات التعليمية في الجزائر و ذلك من جانب إدارة المعرفة و علاقتها بمراقبة التسيير.

ح. أسباب اختيار الموضوع:

لقد جاء اختيار هذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات أهمها:

- أهمية موضوع إدارة المعرفة في الوقت الحالي خاصة انه يعتبر موضوع جديد وخصب نسبيا، باعتبار أنه يتماشى مع تزايد أهمية المعرفة في هذا القرن و محاولة إدارتها واستغلالها.

-علاقة الموضوع مع تخصص تدقيق ومراقبة التسيير فهي فرصة لأحتكك الباحث مع وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة باعتبارها جزئ من التخصص.

- تحسين من مراقبة التسيير عن طريق استغلال المعارف التي توفرها المؤسسة .

- الميول الشخصي نحو إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية بسبب اشتغال بها في فترة معينة من الزمن في هذا النوع من المؤسسة.

خ. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في ما يلي:

-الحدود المكانية:قامت الدراسة في مجموعة من المؤسسات التعليمية في ولاية غرداية .

-الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجري فيه الدراسة وذلك من 13-

2015-04 إلى 2015-04-28.

- المنهج المستخدم في الدراسة:

رغبة في بلوغ تطلعات الدراسة ، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المراجع المتوفر من كتب ومقالات لثمين الإطار النظري ، وقد تم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول إدارة المعرفة مع بيان مفهوم مراقبة التسيير .

وقد اعتمد في الجانب العملي (الميداني) على استخدام الاستبيان بغية معرفة آراء عينة الدراسة حول إدارة المعرفة ووظيفة مراقبة التسيير ، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل نتائج الدراسة .

د. هيكل البحث:

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى قسمين ، تسبقهم مقدمة ، تضمنت المقدمة التطور الذي يشهده العالم و التحولات الاقتصادية و التوجه نحو المعرفة لتحقيق التميز في الأداء للمؤسسات المختلفة ومدى أهمية استغلال المعرفة في وظيفة مراقبة التسيير ، ثم تلته الفصلين أول نظري و الثاني تطبيقي ثم في الخاتمة عرض للنتائج التي توصلنا إليها ، وفي الأخير قدمنا بعض التوصيات التي رأيناها ضرورية بناء على النتائج التي توصلنا إليها .

حيث قسم البحث إلى فصلين ، في الفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة التي حولنا فيه تبيان بعض العناصر الأساسية في إدارة المعرفة وتقديم أهمية إدارة المعرفة و خصائصها ومراحل تطورها مع ذكر مكوناتها ، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى ماهية مراقبة التسيير وأهميته مع ذكر مراحل تطوره و المعوقات التي تحول من أداء مراقبة التسيير ، وفي المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة ومراقبة التسيير .

وفي الفصل الثاني تم تقسيمه إلى محاور الذي تطرقت فيه إلى أهمية المعرفة في المؤسسة التسيير ، وكذا متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ومدى أهمية إدارة المؤسسة بالنسبة لمراقبة التسيير ، كما تم تحليل وتفسير آراء عينة الدراسة المتمثل في الأطارات العاملة في مجال التعليم ، و في الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة مع تفسير النتائج .

ذ. صعوبات الدراسة

واجهت الباحثة في إعداد هذه المذكرة على بعض الصعوبات منها

- قلة المراجع في المتعلقة بالموضوع خاصة ما تعلق بجانب مراقبة التسيير
- حداثة موضوع إدارة المعرفة عدم تبلور نظرة واضحة عن تلك الإدارة
- عدم تعاون بعض الأفراد العاملين في مجال التعليم مما صعب على الحصول على المعلومات خاصة في جانب توزيع واسترجاع الاستبيانات.

الفصل الأول:

مدخل إلى إدارة المعرفة و وظيفة مراقبة التسيير

- المفاهيم النظرية و الدراسات السابقة -

تمهيد الفصل

شهد القرن العشرين تطور في كافة المجالات خاصة في مجال التكنولوجيا والاتصال ، وقد ارتفع مستوى التدفق المعرفي تبعاً لتطور الذي شهده هذا التطور مما حتم على المؤسسات استغلاله من اجل الدفع بعجلة تقدمها و التمييز في مجال أعمالها و تحسين من أدائها و تسييرها لإدارتها ، وتعد المؤسسات التعليمية احد الركائز الأساسية في الدولة و ممول الدولة بمدخلاتها البشرية في المؤسسات الاقتصادية مما حتم عليها تتماشى مع التطورات الحاصلة في مستوى بيئتها القريبة و البيئة العالمية ككل ، ومما لا يخفى على احد أن التمييز في مستوى المؤسسات المعاصرة يعود أساساً على مدى إدراكها لأهمية المعرفة و دورها في ترقية مستوى المؤسسة ، وتعد المعرفة مصدر قوة حيث تساعد المعرفة كثير على تقليل الوقت في تحسين المنتجات التعليمية من وضع مناهج و الأبحاث العلمية وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية تناسب الاستراتيجية المتبعة وتحقيق الأهداف المراد وصول إليها بأقل التكاليف. فأهمية المعرفة ضرورية في مختلف وظائف المؤسسة ، وتعد وظيفة مراقبة التسيير من الوظائف الأساسية في المؤسسة لتقدمه من خدمات عديدة تساهم بشكل كبير في تحسين أدائها و التي بدورها تحتاج إلى استغلال المعرفة من اجل تحسين أداها ، إلا أن المعرفة من الصعب استغلالها من دون وجود منهج معين يتم من خلاله توليدها خاصة فيما يتمثل في المعرفة الضمنية و تخزينها و العمل على تداولها في مختلف أفراد و أقسام المؤسسة ومن ثم استغلالها ، لدى كان لزوماً من إيجاد إدارة تعمل من جل إدارة المعرفة تسمى إدارة المعرفة ففي هذا الفصل سوف نقوم بعلاج هذه الإشكالية و سوف نقوم بتقسيمه إلى

المبحث الاول: مفاهيم أساسية كمدخل للإدارة المعرفة

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية كمدخل لمراقبة التسيير

المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن إدارة المعرفة

يتزايد الاعتراف بأن المعرفة باعتبارها ثروة حقيقية وضرورية للمنظمات. والاعتقاد الأكثر رسوخا هو أن المعرفة هي السلطة. ولذلك يتعين على المرء أن يدخرها، ويقيها لنفسه للحفاظ على خصائص يتميز بها على غيره، والموقف مشترك لمعظم الناس هو الإبقاء على الأفراد ذوي الكفاءات العالية هو ما يجعله ذخرا للمنظمة، ويعد السبب الرئيسي لامتلاك الكفاءة عن طريق المعرفة المكتسب من خلال التجارب والخبرات السابقة التي مر بها الفرد في حياته المهنية والخاصة. لا تزال تعتبر المعرفة قوة -قوة هائلة في الواقع - بتأثير كبير على مدى تقدم المنظمات الحديث، ولكن قد تغير النظرة إلى المعرفة إلى حد كبير في العصر الحالي، وخاصة من وجهة نظر المنظمات. وقد ظهر نموذج الجديد للإدارة يتبنى تسيير المعرفة في المؤسسة، ويرى من وجهة نظر هذا النموذج أنه يجب أن يتم مشاركة المعرفة في كافة أنحاء المنظمة من أجل أن تنمو، وقد تبين أن المنظمة التي تشارك المعرفة بين الإدارة والموظفين تزداد قوة وتصبح أكثر قدرة على تحسين أدائها في التسيير. هذا هو جوهر إدارة المعرفة كيفية اكتساب المعرفة وتوزيعها والعمل على استغلالها في المنظمة.

أولاً: المفاهيم الأساسية في المعرفة

قبل التطرق إلى الموضوع يجب معرفة أن المعرفة والمعلومات والبيانات هي مفاهيم غالبا ما يتم الخلط بين هذه المصطلحات. ومن الضروري التمييز بين هذه المفاهيم الثلاثة فهي مهمة في فهم طبيعة إدارة المعرفة لأنها تعتمد أساسا على هذه المفاهيم.

المعرفة والمعلومات ليست هي نفسها، ولا توجد أي منهما مرادفا للبيانات¹. هذه المفاهيم مترابطة وليس لها أي وجود مفيد دون بعضها البعض. يمكن وصف المعلومات بأنها تتولد في سياق وإطار ناتج عن معالجة البيانات. من ناحية أخرى، يمكن أن تعتبر مصدر إنتاج المعلومات. يتم نقلها من مستخدم أو عن طريق عملية إلى أخرى من خلال وسائل مثل قطعة من الورق، وملفات البيانات والأقراص المرنة ونسخ الملفات من شبكة الداخلية أو الخارجية. ظهرت إدارة المعرفة حوالي سنة 1995 وكان التركيز في وقت مبكر على نظم المعلومات. ثم تحول التركيز نحو التطوير التنظيمي، وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة الكفاءة والتعلم الاجتماعي والابتكار المنهجي وإدارة التغيير... هذه الثورات تحتاج إلى أن تدار من خلال الأبحاث المستقبلية ليتم استغلالها لصالح المؤسسات المختلفة.

¹محمد عبد حسين الفرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المقدمة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص78

1. البيانات: عنك عدة تعريف يمكن أن نعرفها كما عرفها المشرقي البيانات بأنها¹ "الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة، والتي يمكن ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الالكترونية لتتحول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها"

يعرفها احمد علي علي أن البيانات² هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات لا يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها

ومنه يمكن أن نعرفها بأنها مجموعة أرقام ورموز وجمل وكلمات غير قابلة للاستعمال ليتم معالجتها لتتحول إلى معلومات وبالتالي فهي مادة الخام للمعلومات.

2. المعلومات:

لقد عرفها الحسينية³ البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض

وقد عرفها احمد علي⁴ فهي نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل، أو هي نتائج التفسيرات أو التعليقات.

ألا أن هناك عدة تعريف حسب منظور المعرف يمكن أن نلخص في أن المعلومات هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها وقابلة لاستغلال من طرف متخذ القرار.

3. المعرفة:

قد عرفها سلطاني محمد رشدي⁵ هي مزيج من الأفكار والقواعد والإجراءات، وهي معلومات ممتزجة بالحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض فالمعرفة هي كينونة وصيرورة في الوقت نفسه

وقد عرفها سيرفالي¹ بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة الى الروابط السببية تساعد على إيجاد معني للمعلومات

¹إسماعيل مناصريه، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات صناعية، قسم التسيير، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 22/01/2004.

²احمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق-المجلد 28-سوريا العدد الأول 2012 ص479.

³بجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل المشاكل الإدارية، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين سوريا، 2008م، ص43

⁴احمد علي، مرجع سبق ذكره، ص497.

⁵سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثر نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر جامعة بسكرة جزائر 2012. ص105

يمكن أن نعرف المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والتجارب و النواتج الفكرية لعمل عقل الإنسان من خلال الاحتكاك بواقع المعاش بجانب المكتسبات السابقة مما تعلمه منه نلاحظ أن المعرفة مصدرها المعلومات ومصدر المعلومات هي البيانات ونضح في هذا الشكل العلاقة التي تربط بينها

الشكل (1-1): مراحل تحول البيانات إلى معلومات وإلى معرفة



المصدر: من إعداد الطالب

و تنقسم المعرفة إلى²:

أولاً المعرفة المعلنة (واضحة، رقمية)

وهي المعرفة التي تكون متاحة للأفراد وشائعة يمكن الاستفادة منها بشكل يمكن الوصول إليها بسهولة وهي متوفرة في الكتب ووسائل الإعلام المختلفة ويمكن تسمية هذه المعرفة بالمعرفة الرسمية والتي تم تصنيفها، وهي تعمل بأسلوب إعادة تحديد القواعد (مثل نظم المعلومات التقليدية) وتضم أيضاً نظم الذكاء الاصطناعي

ثانياً المعرفة الذاتية (ضمنية)

وهي المعرفة غير مكتوب، غير معلن، والخفي وهي عبارة عن مخزن هائل من المعرفة التي يمتلكها عملياً كل إنسان عادي، على أساس أن له المشاعر، والخبرات والرؤى، والحدس والملاحظات والمنظوية للمعلومات. المعرفة الضمنية هي جزء لا يتجزأ من مجمل الوعي للشخص، ويكتسب حد كبير من خلال الاشتراك بأشخاص آخرين، وتتطلب أنشطة مشتركة أو مشتركة ليتم الكشف عنها من يوم إلى آخر، وهي مثل الجزء المغمور من

¹عسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009، ص78.

²عمدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة (مفاهيم-ميادى- تطبيقات). دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الثالث، القاهرة، 2009، ص14

جبل الجليد أنها تشكل الجزء الأكبر من مما يعرف الشخص، وتشكل الإطار الأساسي الذي يجعل المعرفة الصريحة. وتسمى أيضا المعرفة غير الرسمية. ويمكن أن نضع بعض الفروقات بين المعرفة الضمنية والصريحة

جدول (1-1) يوضح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

| المعرفة الضمنية | المعرفة الصريحة |
|---------------------------------------|--|
| - معرفة ضمنية. | - معرفة مصنفة. |
| - الخبرات، المهارات، الاتجاهات. | - تصاغ المعلومات في النظريات والصيغ |
| - يتم مشاركتها من خلال التوضيح. | - الرياضية والإجراءات. |
| - ممكن الحصول عليها من خلال التقليد | - تنقل من خلال التعلم . |
| - والمحاكاة في العمليات الاجتماعية. | - ممكن الحصول عليها من خلال الدراسة في |
| - يمكن أن تستخدم كقوة أو ميزه تنافسية | - العمليات التعليمية. |
| | - لا يمكن استخدامها كقوة أو ميزة تنافسية |

المصدر: سامي بن إبراهيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية 2013

ثانيا: تعريف إدارة المعرفة

قبل البداية في تعريف إدارة المعرفة يمكن أن نشير هنا أنه من الصعب تحديد مفهوم شامل وكافي لها وذلك حسب منظور المعرف حيث تعدد التعارف وتعدد المستويات والأوجه التي يمكن أن تعرفها. وقد تعددت الآراء حول هذا المفهوم وذلك ناتج عن الخصائص التي تميزت المعرفة ومن أهمها

- كون المعرفة مزيج من التفاعل بين المعلومة والفرد.
- الاستراتيجيات لإدارة هذا النسيج المعقد.
- الغايات المراد تحقيقها من إتباع تلك الإستراتيجية

يرى عصام نور الدين أن إدارة المعرفة هي¹ " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة أو المؤسسة ما من اجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول ومشاركة بين الأفراد وأقسام والوحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي "

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص32.

وقد عرفها سعد غالب ياسين بأن إدارة المعرفة هي¹ "مدخل نظامي ومنهجي متكامل لتوجيه وتفعيل أنشطة المشاركة في كل أصول المشروع من معلومات، موارد قواعد البيانات، التوثيق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات الأفراد"

" أما Rstojal فيعرفها بأنها² عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة".

من هذه التعاريف يمكن ان نجمل في تعريف إدارة المعرفة بأنها محاولة التعرف على القدرات المنغوسة في عقول الأفراد والارتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً ومن ثم فهي أيضا الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة.

ثالثا: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة مفهوم حديث نسبيا فقد ظهر في أواخر القرن الماضي وعرفة تطورا من خلال المحاولات عديدة للمؤسسات لتطويرها تماشيا مع التطور الاقتصادي ويمكن تقسيمه إلى عدة مراحل وهي كالتالي:

مرحلة السبعينات

وجاء هذا التطور في وقت مبكر من إدارة المعرفة نتيجة لعمل عدد من المنظرين من الإداريين والدارسين. ومن بين هذه الأعمال في وقت مبكر كانت قد نشرت في الصحف المتخصصة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد بينت من خلال المقالات لاحظت تزايد أهمية المعلومات والمعرفة الصريحة كأصول قيمة من المنظمات. من ناحية أخرى وقد ركز على مصطلح "منظمة التعلم"، وشدد على البعد الثقافي لإدارة المعرفة.

وكانت دراسات رائدة المحرر في أواخر السبعينات من قبل Everett Rogers في جامعة ستانفورد حول الابتكار و Thomas Allen في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا على المعلومات ونقل التكنولوجيا لفهم أهمية و كيفية إنتاج و استخدام ونشر المعرفة داخل المنظمات. هذا اعتراف متزايد بأهمية المعرفة التنظيمية أدى إلى تفكير متزايد بشأن كيفية التعامل مع زيادات هائلة في كمية المعرفة

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم -النظم-التقنيات). دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص38

²مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، دارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان طرابلس-لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص9

المتاحة وتعد المنتجات والعمليات. وكان في هذه النقطة أن التكنولوجيا الكمبيوتر، والتي في المقام الأول ساهمت بشكل كبير في وفرة كبيرة من المعلومات، وبدأت لتصبح جزءا من الحل في مجموعة متنوعة من الطرق وبتالي العمل على جمعها وتنظيمها بشكل يناسب أهداف المؤسسة.

مرحلة الثمانينات¹

على الرغم ان النظرية الاقتصادية الكلاسيكية لا تعترف تماما بقيمة المعرفة كأصل التنظيمي. ومع ذلك وفي منتصف الثمانينات، وبالفعل تم تعرف على أهمية المعرفة كأصل مهم لتحقيق تنافسية، وعلى وجه الخصوص، التعبير عنها في الكفاءة المهنية. ومع ذلك، فإن معظم المنظمات لم تزال في ذلك الوقت ولم يكن لديها استراتيجيات وأساليب لإدارة المعرفة. وقد ظهرت ومع زيادة المفكرين والعلماء اللذين يقومون بنشر أعمالهم في هذا المجال ، أصبح عبارة "إدارة المعرفة" جزءا رسميا من المعجم الإدارة. وبغية توفير قاعدة تكنولوجية لإدارة المعرفة، بدأ مجموعة من الشركات الأمريكية في عام 1989 بمبادرة لإدارة الأصول المعرفة. ونتيجة لذلك، بدأت العديد من المواد المتعلقة بإدارة المعرفة التي تظهر في المجالات الإدارية المتخصصة، في تلك الفترة نشرت أول الكتب حول التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، بما في ذلك قيمة ثورة المعرفة وأهمية إدارة المعرفة.

مرحلة التسعينيات

وبحلول عام 1990 عددا متزايدا من الأكاديميين والاستشاريين قد بدأوا الحديث عن إدارة المعرفة باعتبارها ممارسة الإدارية الجديدة. وفي الوقت نفسه، كان عدد كبير من شركات الكبيرة للاستشارات الإدارية بدأت تهتم بأنشطة إدارة المعرفة في الولايات المتحدة، وكذلك الشركات الأوروبية واليابانية رائدة وضعة برامج مركزة في إدارتها حول إدارة المعرفة. وبدأ المزيد والمزيد من المقالات حول إدارة المعرفة لتظهر في عدد متزايد من المجالات. ووضعت في جدول أعمال العديد من المؤتمرات لتشمل إدارة المعرفة كبنء الرئيسي للمناقشة. ولكن إدخال إدارة المعرفة لم يأت حتى عام 1991 عندما نشرت Tom Stewart المقال "السلطة الدماغ" في مجلة فورتشن. وأعقب ذلك العديد من المقالات المنشورات على نطاق واسع خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية .

وبحلول منتصف التسعينيات، فإنه بات من المسلم به على نطاق واسع أن القدرة التنافسية لبعض من الشركات الرائدة في العالم كانت في معظمها نتيجة لأصول المعرفة قوية في تلك الشركات. مع هذا الإدراك أصبحت إدارة المعرفة هدف المؤسسات الاقتصادية المختلفة، فرعاية أصول المعرفة مثل

¹ Wiig, K.M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*. p14

الكفاءات والمهارات والابتكارات أصبحت محط اهتمام العديد من الشركات. وبدأت شركات أخرى محاكاة ممارسات إدارة المعرفة من الشركات الرائدة في السوق.

مرحلة الألفية

تطورت إدارة المعرفة في الألفية الثالثة لتصبح جزءاً أساسياً في المؤسسات المختلفة، وقد ساهم كثيراً التوسع الكبير لشبكات الاتصالات حول العالم والتطور الكبير في الوسائل التكنولوجية فأصبح من اليسر على المنظمة في أي مكان من العالم تحويل المعرفة بسهولة واستغلالها، وقد زادت أهمية إدارة المعرفة في عالم يشهد المزيد من المنافسة الشرسة بين المؤسسات والبحث المستمر على جلب المعارف التي تساهم في قوة تلك المؤسسات، خاصة بتزايد هامش المعرفة في المنتج على حساب المادة الملموسة، وقد عملت المنظمات التي لها سبق في تبني إدارة المعرفة على وضع برامج حماية عالية الجودة على نظامها الداخلي لحماية أصولها المعرفية من المنافسين والقرصنة، وفي مقابل هذا التطور بدأ الاقتصاد يتحول نحو الاقتصاد المعرفة والذي يعتبر المعرفة على المستوى الكلي مصدر تقدم الشركات والدول والحفاظ على رقيها الحضاري والتقدم الاقتصادي.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة:
- 1- إدارة المعرفة تمثل فرصة حقيقية لتحقيق وفورات كبيرة، وإدخال تحسينات كبيرة في الأداء البشري وميزة تنافسية في السوق. بالإضافة إلى العوامل التالية¹:
 - 1- تتميز المنظمات وتتنافس على أساس المعرفة.
 - 2- البقاء وزيادة المنافسة في الأسواق ومعدل الابتكار آخذ في الارتفاع.
 - 3- تخفيض عدد الموظفين يخلق الحاجة إلى استبدال المعرفة الإنسانية بمعرفة أخرى.
 - 4- الضغوط التنافسية تقلل من حجم قوة العمل التي تحمل المعرفة ذي قيمة في مجال الأعمال.
 - 5- تضائل مقدار الوقت المتاح لتجربة واكتساب المعرفة.
 - 6- التقاعد المبكر والتنقل المتزايد للقوى العاملة إلى فقدان المعرفة.
 - 7- وهناك حاجة المتزايدة للمعرفة بسبب التعقيد في التسيير الإداري.

¹علي حسين السميير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية. المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 31-29 أكتوبر 20.

8- التغيرات في التوجه الاستراتيجي قد يؤدي إلى فقدان المعرفة في منطقة معينة.

إن القيام ببرامج من خلالها يمكن استيعاب المعرفة واستغلالها سيساعد في:

- تشجيع الابتكار والمساهم في الإبداع في تسيير بسبب التدفق المتنوع الحر للأفكار والمعارف.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق تبسيط زمن الاستجابة.
- الرفع في الإيراد الناتج عن الابتكار في المنتجات و الخدمات و تقليل التكاليف المتنوعة.
- تقليل من معدل دوران العمل بالاعتراف بالقيمة المعرفية التي يملكها وتحديد المكافآت المكافئة لها.
- القضاء على العمليات الزائدة أو الضرورية بتبسيط العمليات وخفض التكاليف في التسيير.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

لكل إدارة عناصر أساسية يجب أن تتضمنها وتكون متكامل وتتكون إدارة المعرفة على أربعة عناصر أساسية وهي¹:

أولاً: الاستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها خطة طويلة الأجل لمواجهة تهديدات أو اغتنام الفرص ويتم وضعها بعد تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة والمتمثل في تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة، لتحقيق رسالة وأهداف المشروع. وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالعمل على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية اكتشاف ومعالجة المخزونات الفكرية والمعرفية المتواجدة داخل أفراد المؤسسة. كما تساهم الإستراتيجية في ربط أفراد المؤسسة فيما بينهم لتنمية التعاون والتنسيق والعمل على توفير بيئة ملائمة لعملية التواصل المعرفي بين الأفراد لتشارك المعرفة، وتقوم الاستراتيجية بالتركيز على الجوانب المهمة في المؤسسة لجمع المعرفة عنها حتى تستطيع وضع خططها ومما تساهم في توليد المعرفة.

ثانياً: العنصر البشري

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في إدارة المعرفة فهو محور تتكون المعرفة من خلال التجارب المتعدد والخبرات المملوكة من السيرة المهنية والخاصة، وتبرز أهمية العنصر البشري فهي تتم من خلاله تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية وتنظيمية يمكن تشاركها في كافة أنحاء المؤسسة، فالمقصود هنا بالعنصر البشري

¹ أبو عشة، مبارك وبن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان. 2012 ص16-17 ص15.

بالكوادر إدارة المعرفة وإدارة أنظمة المعلومات ورؤساء الأقسام كقسم إدارة الموارد البشرية وكل من له علاقة بإدارة المعرفة، وتبرز أهميته في العناصر التي تعتمد في القيام بعملها على توليد المعرفة.

ثالثا: التكنولوجيا

تعد التكنولوجيا من العوامل الأساسية في الثورة الكبرى للمعرفة التي شهدها القرن الحالي، وقد ساهم التطور الكبير لتكنولوجيا في التفكير لاستغلاله في خدمة إدارة المعرفة من خلال وضع برامج يتم تخزين فيها المعرفة المتولدة والعمل على إدارتها، ويتم تطوير بعض البرامج الذكية حتى تعمل على محاكاة الإنسان من خلال تحول المعارف إليها مثل الأنظمة الخبيرة ويمكن تبيان أهمية التكنولوجيا فيما يلي¹:

- ساعد التطور الكبير لتكنولوجيا على توفير بيئة ملائمة من أجل توليد المعرفة.
- سهولة استخدام التكنولوجيا الحالية في السيطرة على المعرفة الموجودة والقيام باستخراجها واستعمالها بسهولة وبوقت وتكاليف قليل.
- عملت التكنولوجيا الحديثة من تسهيل عملية إدارة المعرفة من توليد وتخزين وتصنيف ونقل وتطبيق واسترجاعها ونشرها بسهولة.
- تقليص المسافات والأبعاد الجغرافية فأصبح يتم بسهولة إنشاء ورشات لأفراد في بقاع مختلفة من العالم لتبادل المعرفة.

رابعا: العملية

توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم؛
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

¹بو عشة، مبارك وبن منصور، مرجع سبق ذكره ص15.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

إن تطبق إدارة المعرفة يتطلب إتباع عدة مراحل معينة حتى يتم تنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل جيد، وقد اختلف المنظرون في الخطوات اللازمة إتباعها من اجل الوصول إلى إدارة للمعرفة بشكل سليم، ويعود اختلافهم نظرا لتعدد اتجاهاتهم وتنوع مرجعياتهم الفكرية، إلا انه في المذكرة يتم تبني خمسة مراحل يمكن اعتبارها أساسية وتشمل بصفة كبيرة مختلف التقسيمات الأخرى وهي كالتالي:

أولاً: مرحلة توليد المعرفة (إنشاء)¹

إن عملية توليد المعرفة تتم من خلال العنصر البشري الذي يتفاعل مع الأفراد والجماعات دخل المؤسسة، والذي يتعلم باستمرار بتشارك في البيئة التي يعيش فيها بطريقة عفوية أو ممنهج فتتولد المعرفة إما ضمنية أو علنية بهدف تكوين أفكار جديدة، وتعد هذه المرحلة أهم مرحلة في بناء إدارة المعرفة فيتم الاعتماد على المؤهلات الفكرية والعقلية لأفراد لابتكار مخرجات معرفية عالية وبنظرة مختلفة للحقائق والوقائع والأحداث.

ثانياً: مرحلة اقتناء المعرفة

تعتمد المؤسسة إلى هذه المرحلة في حالة عدم قدرتها استنباط المعرفة من داخل المؤسسة أو قلة المعارف المستنبطة الخاصة المرتبط بالمعرفة الضمنية نظرا لبعض العوائق التي تحول دون الوصول إلى المعرفة الداخلية، وهذا يعود إلى نقص الإمكانيات المادية والبشرية الضرورية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وحتى انه يعود إلى طبيعة الهيكل التنظيمي أو إلى طبيعة الأفراد العاملين في المؤسسة مما تلج المؤسسة إلى اقتناء المعرفة، مع مراعاة تحليلها ولتحقق من مدى قابليتها لاستخدام وبالتكلفة المناسبة.

ثالثاً: مرحلة تنظيم المعرفة

أن تلك الجهود المبذولة من طرف المؤسسة من اجل الحصول على المعرفة سواء عن طريق توليدها أو اقتنائها لتحقيق التراكم المعرفي معرض للزوال والاندثار إن لم تقم المؤسسة بتخزين وتصنيف وتحديثها، لدى على المؤسسة في المرحلة القيام بتنظيم المعرفة المحصل عليها عن طريق تخزينها وتبويبها والقيام بعملية تحديثها بصفة دورية حتى يتم حفظها وصيانتها، فمن الضروري أن تتوفر للمؤسسة على الوسائل التكنولوجية ووسائل الاتصال للقيام بدور فعال على تنظيمها وتسهيل عملية استرجاعها.

رابعاً: مرحلة إتاحة المعرفة

بعد إتمام المراحل الثلاثة السابقة من توليد واقتناء المعرفة نصل إلى مرحلة الاكثير اهمية والمتمثلة في نشر المعرفة

¹بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجيا في تطبيق ادارة المعرفة، رسالة ماجستير، منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

في مختلف أفراد المؤسسة باعتبار أن تقاسم وتشارك المعرفة بين أفراد المؤسسة يعتبر من أسس النجاح لان المعرفة عامل جوهري لنشاط المؤسسة، إلا أن توزيع المعرفة على أفراد المؤسسة ليس بالشيء السهل لاصطدامه بعدة عوائق منها الثقافة التنظيمية السائدة و التي ترفض التغيير و تقبل المشاركة ورفض لأفكار الغير، و يعد الهيكل التنظيمي احد معوقاته في حالة لم يتكيف حتي يصبح أكثر قدرة على تقريب بين المستويات الإدارية و يسمح بشكل وحدات عمل تشجع على التفاعل بين الأفراد و الجماعات لتبادل المعارف والخبرات، فيجب على المؤسسة العمل على إزالة المعوقات أو على اقل التقليل منها حتى يتم تدفق المعارف بشكل سريع وفعال.

خامسا: مرحلة استعمال المعارف

تعد هذه المرحلة هي الغاية النهائية لإدارة المعرفة لأنها لم تعطى الأهمية اللازمة باعتقاد الباحثين أن بمجرد أن المؤسسة قامت بكل المراحل السابقة يعني بضرورة استغلالها لتلك المعارف، فعلى المؤسسة أن تقوم بإجراءات لتمكين استغلال المعرفة وذلك بسن بعض التوجهات لغرض تحويل المعرفة من الخبراء إلى غير الخبراء، بالقيام بتعديل في العمليات حتى تسمح لأفراد بدمج واستغلال المعرفة دون الحاجة للاستعانة بالآخرين. ويمكن أن تخصص المؤسسة مجموعة من الأفراد توكل إليهم مهمة معالجة بعض القضايا المعقدة والمستلزم لمهارات خاصة ومعرفة ذو قيمة عالية.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات إدارة المعرفة

لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يجب إتباع بعض الاستراتيجيات ل يتم تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة بطريقة عملية وليتم بطريقة سليمة بحيث يتم التحول من المؤسسة ذات طابع تقليد في التسيير إلى مؤسسة تعتمد على المعرفة لتطوير ذاتها وتحقيق الاستمرارية في العطاء، ويمكن تقسيم الاستراتيجية إلى¹

أولا: إستراتيجية النمو التدريجي في تطبيق إدارة المعرفة

تعتمد هذه الإستراتيجية إلى التحول التدريجي إلى إدارة المعرفة مراعية الظروف التي تعيشها المنظمة من مدى وعي المدراء والموظفين لمدى أهمية إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، تعمل المؤسسة بالتدرج على تغيير المنهج على الذهنيات والسلس حتى يتم استيعاب الفكرة من داخل المؤسسة، ويتحتم مراعاة الإمكانيات المتوفرة مع التكلفة المتأتبة من التحول إلى إدارة المعرفة ومدى استجابة الموظفين لهذا التحول.

¹ياسر بن عبد الله العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراة، غير منشورة، قسم إدارة التربية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 70.

ثانيا: استراتيجية التروي والحذر

تعتمد هذه الاستراتيجية في تأني مبادرة للتحويل إلى إدارة المعرفة أي عدم إعطاء المؤسسة الأولوية لتحويل إلى إدارة المعرفة والعمل يكون في هذه الحالة بشكل حذر والانتظار من الظروف الخارجية والداخلية حتى يتم التحويل إلى هذه الإدارة.

ثالثا: استراتيجية دعم النظر المتقدمة والفاعلة

تعتمد هذه الإستراتيجية على التجديد أي تجديد المؤسسة من خلال الإبداع ووجود نظام للإبداع لدفع المؤسسة لتتطلع إلى أمام.

رابعا: إستراتيجية التصنيف

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة باعتبارها معرفة متاحة وقابلة للقياس والنقل والتشارك وتحويلها إلى قاعدة للبيانات يمكن للعاملين استرجاعها من اجل استغلالها وتوظيفها حسب احتياجاتهم ومراكزهم الوظيفية، وتعتمد هذا النوع من الاستراتيجية إلى اعتبار المعرفة بأنها القوة الحقيقية لدفع بنشاطات المؤسسة، فلم يعد الكثافة العددية واتساع المساحة و ضخامة الثروات الطبيعية بمقياس تقدم الأمم وإنما يقاس بمدى امتلاك المعرفة واستغلالها لدفع عجلة التقدم الحضاري والاقتصادي.

خامسا : إستراتيجية إضفاء الطابع الشخصي

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية ومحاولة تفعيلها في المؤسسة، ومن المعروف أن المعرفة الضمنية لا يمكن قياسها ولا للوصف أو النقل أو التعلم، يتم في هذه الإستراتيجية خلق نوع من التواصل والاحتكاك بين الأفراد المتميزين بالمعرفة الضمنية وترك العقل البشري على العمل لاكتسابها وإضفاء الطابع الخاص به لاستعمالها ولدفع عملية الإبداع والتطوير في المؤسسة.

المطلب الخامس: معوقات وانتقادات تطبيق إدارة المعرفة

أولا: معوقات إدارة المعرفة

تعاني المؤسسات التعليمية من عدة معوقات تقم دون الحيلولة إلى تطبيق الجيد لإدارة المعرفة منها¹

✓ نقص الدعم والتزام الإدارة العليا في تبني إدارة المعرفة

✓ عدم تقديم حوافز كافية لأجل تشجيع الإبداع و الاكتشاف

¹ركيه بنت ممدوح قاري، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عمليتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، منطلبة تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، قسم إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، 2007، ص123-129

- ✓ مقاومة الأفراد للتغير بسبب الثقافة التنظيمية و عدم القدرة على فهم الأفكار الجديدة
- ✓ خوف الأفراد من فقدان مركزهم في المؤسسة من خلال مشاركة غيرهم لمعارفهم وبتالي فقدان صفة التميز عن غيرهم.
- ✓ عدم السماح لأفراد من تولي مهام جديدة.
- ✓ نقص الوسائل و التحفيزات الضرورية لإدارة المعرفة.
- ✓ عزل المعرفة عن العاملين و عدم قدرة الأفراد على الاطلاع عليها.
- ✓ غياب ثقافة التنظيمية المحفزة على التعاون و تبادل الخبرات.

ثانيا: الانتقادات الموجهة لإدارة المعرفة¹

العديد من المؤلفين والباحثين يعتبرون أن من غير الممكن إدارة المعرفة في المؤسسة باعتبار أن الإنسان ليس آلة مثل الحاسوب يمكن برمجته حسب آليات معينة، وباعتبار الإدارة تحتوي على الرقابة، والمعرفة تعتمد على الإبداع وربط العلاقات بين أفراد المؤسسة لأجل تبادل المعارف وخلق الإبداع، ويعتقد هؤلاء الرقابة الممارسة من الإدارة يمكن أن تشكل عائق أمام الإبداع.

ويعتقد بعض الباحثين أن المعرفة تتولد داخل عقل الإنسان لا يمكن إدارتها بل يمكن مشاركتها بين العاملين عن طريق الاحتكاك والمشاركة لدى على المؤسسة العمل على توفير بيئة تساعد على التواصل والتبادل المعارف، وتشجيع الأفراد خاصة ذوي الكفاءات والخبرات من اجل تقديم معارفهم وأراءهم، وهنا يمكن الإشارة إلى أهمية نشر ثقافة تنظيمية ترسخ لقيم التعاون والتشارك من اجل تعميم تلك المعرفة والاستفادة منها، وانطلاقا من وجهة نظر هؤلاء الباحثين استعمال مصطلح مشاركة المعرفة بدل إدارة المعرفة.

في الأخير تعد إدارة المعرفة أمرا ضروريا في المؤسسات المعاصرة خاصة في ظل دخول العالم اقتصاد المعرفة، فأصبح مهم جدا اكتساب المعرفة لتحقيق التمييز و مواجهة التغيرات العديدة التي تواجه المؤسسة ، فقد أصبحت المعرفة هي المؤثر الذي يظهر الفرق بين المؤسسات المعاصرة فالمعرفة هي جوهر نشاط المؤسسة فمن دونها لما كان للمؤسسة أن تنجح أو أن ترفع من مردوديتها، لدى أصبح لزاما على المؤسسات على اكتسابها إما من

¹نعيم دهمش، عفاف اسحق ابوزر، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزنونة، عمان، الأردن، 26-28 ابريل 2004، ص26.

داخل المؤسس أو من خارجها وخاصة الكامن منها وتحويلها بشكل يساعد أفراد المؤسسة على استغلالها في النشاطات المختلفة واتخاذ القرارات السليمة ، لدى يتوجب على المؤسسات إيجاد إدارة خاصة للمعرفة و العمل على تطبيقها حتى تستطيع تحقيق أهدافها و تحسين تسييرها.

إلا انه يترتب على المؤسسة تطبيق إدارة المعرفة يستلزم عليها اتخاذ تدابير تؤدي إلى تطبيقها من تغير من الهيكل التنظيمي حتى يكون أكثر ملائمة لتحويل المعرفة وتشاركها بين أعضاء المؤسسة ثم العمل على نشر ثقافة داخل المنظمة تحث أفرادها على التشارك و التعاون وإرساء قواعد تعمل على بشكل جماعي حتى يتم تنفيذ تلك الإدارة وتطويرها و الاستفادة منها .

المبحث الثاني: مراقبة التسيير في المؤسسة

في القرن السابع عشر الميلادي و ظهور الثورة الصناعية في الدول الغربية ومع الظهور المؤسسات الاقتصادية اعتمدت في البداية على صاحب المؤسسات في تسييرها وذلك بسبب بساطة هيكلها وعدم تعقدها ومع مرور الوقت ومع ازدياد نشاطات تلك المؤسسات وتعقد تركيب الهيكل التنظيمي بسبب تعقد بيئتها الداخلية بدأت الاهتمامات الإدارية تميل إلى تغيير في كثير من الأحيان في الشركات الناشئة في خاصة في مرحلة نموها فتظهر وظائف جديدة ، و تتكاثر مستويات في التسلسل الهرمي لإدارة و تنشأ روابط جديدة ، و تصبح الوظائف أكثر احتياج لتنسيق والتواصل، لدى يلجئ مديري الشركات إدخال النظم الرقابة الإدارية. وسنحاول في هذا الفصل معالجة النقاط السابقة من خلال التطرق إلى مفهوم التسيير وعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ثم التعرض لمفهوم المراقبة ومختلف خطواتها ومستوياتها.

المطلب الأول: مراقبة التسيير في المؤسسة

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير

يمكن إدراج عدة مفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها:

التعريف الأول: فحسب التعريف الذي جاء به G.Pillot¹ «يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملة المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من اجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية والتي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين وظائف التسيير»

التعريف الثاني: P.BERGERON² «أما تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة». التعريف الثالث³ «هو عملية تعني بتقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفا وبتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقويم و هو شديدة الارتباط بالتخطيط و تهيئ التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة».

¹طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2007، ص 20

² - ناصر دادي عدون ، وأخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 ، ص:10.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 248

من التعاريف السابقة يمكن أن نلاحظ أنها تركز على أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى ضمان السيورة الحسنة للعمليات التشغيلية والتنظيمية في المؤسسة لتؤكد من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وحسب الخطط الموضوعة لحماية أصول المؤسسة وتحقيق الأهداف بدقة وفعالية.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير

لمراقبة التسيير عدة أهداف أساسية حتى تقوم بدورها و من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهدافها ويتضح من خلالها أهمية الدور التي تقوم به لسيورة الحسنة للمؤسسة وتسهيل مهمة اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى¹

- تحليل الانحرافات من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي ومقارنته بالنشاط المعياري وتحديد الفجوات ودراسة الأسباب المؤدية لتلك الفجوات و انحرافات.
- تحقيق الفعالية: نقصد بالفاعلية هي الوصول إلى الأهداف باستغلال الإمكانيات المتاحة للمؤسسة من أجل تحسين الفعالية لا بد من وجود نظام للمعلومات فعال.
- تحديد نقاط القوة والضعف: تحديد نقاط القوة للتركيز على تدعيمها، واستعمالها كميزة تنافسية، ونقاط الضعف لتصحيحها أو تقويتها.
- تحقيق الفاعلية: ويتم من خلال المقارنة بين ما وضع من ميزانيات تقديرية ومقارنتها مع ما تم تحقيقه فعلا، وتهدف إلى الاستعمال العقلاني للموارد وترشيدها وتقليل تكاليف الاستغلال.
- تحقيق الملائمة: أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، إذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف.

ثالثا: أهمية مراقبة التسيير

إن الهدف من أي عملية مراقبة التسيير هو الوصول إلى أقصى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك على أساس الإمكانيات المتوفرة لديها، وكذلك اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل اليومية والمشاكل المتصلة بالتخطيط طويل الأجل. وكل ما يتعلق بتسيير المؤسسة، لقد أدرجت النظريات الاقتصادية جميعا المراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالرقابة هي جزئ غير قابل للانفصال عن التسيير، تقوم هذه الوظيفة بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالأهداف المسطرة للتأكد من مدى تحقق التوافق بين

¹- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، رسالة شهادة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 44

مستويات الأداء الفعلية والمعيارية من أجل تصحيح الأخطاء والانحرافات، و بالتالي تمثل وظيفة المراقبة ضمانا لجودة القرارات في المؤسسة و ذلك من خلال¹:

- العمل على تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية وتحديد مراكز المسؤولية
- تحديد المستويات الإدارية و اختصاصات كل وحدة و توزيع السلطات ومسؤوليات عليها .
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.
- وضع المؤشرات المالية والغير المالية لقياس الأداء في كافة المستويات الإدارية وأقسام العمل لتحديد الانحرافات.
- تعتبر وسيلة أساسية لإمداد الإدارة بمختلف المعلومات والبيانات عن المؤسسة لوضع السياسات واتخاذ القرارات.

رابعا: أنواع مراقبة التسيير

هناك عدة أنواع لمراقبة التسيير وذلك حسب زاوية التي يمكن النظر منها²

- 1) من حيث الزمن: يمكن لمراقب التسيير القيام بعملية التقييم الأداء سواء قبل تنفيذ داو أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ ونجد
 1. المراقبة القبليّة : تتم هذه النوع من الرقابة قبل بدء العمليات وذلك لتؤكد من توفر كل متطلبات العمل وتركز المراقبة القبليّة على التأكيد مسبقا بأن المدخلات (البشرية والمادية، والموارد المالية التي تصب في المؤسسة) من أنها تلي المعايير الكمية والنوعية اللازمة لعملية التحول.
 - المراقبة القبليّة ضرورية جدا لأنها تسمح للإدارة اجتناب المشاكل بدلا من الاضطرار إلى علاجها في وقت لاحق. للأسف، هذه الرقابة تتطلب معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب الذي غالبا ما يكون من الصعب على مراقب التسيير الإلمام بها وتحتاج لكفاءة عالية لديه.
 2. المراقبة أثناء أداء العمليات(آنية): تتم هذا النوع من الرقابة أثناء قيام المؤسسة بالنشاط، وتهدف هذه العملية للتأكد من النشاطات الجارية تتم مطابقة للمعايير التنظيمية المخطط لها. تم تصميم المراقبة المتزامنة للتأكد من أن أنشطة العمل موظف تنتج النتائج الصحيحة. فالرقبة المتزامنة تتضمن التأكد

¹ - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة ، عدد09، 2011، ص167.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2007، ص44.

من التناسق وتنظيم المهام الجارية، فمنه يتطلب من مراقب التسيير خلافاً فهم المهام المحددة بعناية وفهم علاقة بين المدخلات والعمليات والمخرجات.

3. المراقبة البعدية

هي تلك المراقبة التي تكون بعد انجاز العمليات والهدف مها مقارنة النتائج بالمتوقع، وتحديد الانحرافات والكشف عن الأسباب حتى يتم تصحيحها في المستقبل بما يعرف التغذية العكسية.

المطلب الثاني: خطوات الرئيسية لمراقبة التسيير

العمليات مراقبة التسيير في المؤسسة يجب أمر من عدة مراحل أساسية وتكون مترابط لتحقيق دورها بكفاءة وفاعلية وتكون على النحو التالي:

1) تحديد المعايير:

تعد هذه المرحلة هي أساس بناء نظام مراقبة التسيير وهي وضع معايير يتم من خلالها قياس الأداء في المؤسسة وتتوقف عملية وضع المعايير على نوعية الأهداف المراد تحقيقها، فالأهداف قصيرة الأجل والمتوسطة لا بد أن تكون دقيقة وقابلة للقياس فعلاً. ومع ذلك، فإن وضع أهداف الدقيق على المدى القصير هو لا يكفي لقياس أداء مختلف مراكز المسؤولية لهذا فمن الضروري تحديد معايير مدروسة لقياس الأداء والأهداف. فمن الضروري أن يتسم المعيار ببعض الخصائص حتى يكون صالح لقياس الأهداف وهي:

أ- المصدقية: أن يتسم بالموضوعية وعدم التحيز أي أن يعطي عند استعماله في قياس الأداء نفس النتائج مهما كان مستعمله.

ب- المنفعة: ليس الهدف من وضع المعيار في ذاتها وإنما يقصد منه هو قياس الأداء والتأكد من تحقيق الأهداف ومطابقتها مع ما خطط لها، فإن المعيار لا بد أن تكون له مهمة واضحة ومحددة.

ج- الواقعية: يجب على واضع المعايير أن يتحلى بالواقعية مراعي الظروف الزمنية والإمكانات المتاحة إن تحديد المعايير لا بد وأن يخضع لمنطق الواقعية حيث لا يمكن تحديد المعايير على أسس عشوائية فتحدد.

2) وضع المعايير الأداء¹:

¹ديالة الحج عارف، " الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري " رسالة دكتوراه، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 1996، ص 116.

في هذه المرحلة يتم وضع المعايير ذات دلالة رقمية من خلالها يمكن قياس الأهداف بكل دقة وبشكل رقمي بحيث يمكن قياس الأداء.

(3) قياس الأداء:

قياس الأداء يعتبر المرحلة الأساسية في دورة التسيير فقياس يتم من خلاله استخدام المعايير الموضوعية لتحديد مدى مطابقة الأهداف الموجودة والتي تم تخطيط لها مسبقا أي في هذه المرحلة يتم تحديد وتقييم الأداء ودرجة تحقيق الأهداف حتى يتم مقارنتها بالأهداف المخطط لها.

(4) تقييم النتائج و تحديد فجوة التوقعات:

بعد قياس الأداء في المؤسسة يتم مطابقة النتائج المتحصل عليها ويقوم مراقب التسيير في تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي و المتوقع في ضوء الإمكانيات المتاحة و تحديد أسباب الانحرافات ليتم تصحيحها في المرحلة الموالية.

(5) تنفيذ الخطوات اللازمة لتصحيح الانحرافات السلبية:

وبعد تقييم الفجوة، ويعتبر أي تغيير إيجابي بمثابة أداء فجوة موجبة وفي حالة وجود نقص يجب على مراقب التسيير القيام بإجراءات ألامزمة لتصحيح الفجوة بعد إجراء تحليل دقيق للفجوة والعمل على تجنب تلك السلبيات في الأداء مستقبلا.

المطلب الثالث: وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة.

تتضمن مراقبة التسيير على الوظائف التالية

اولا: مراقبة الأداء الوظيفي¹

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فهي تعد الشريان الأساسي في المؤسسة لما تقدمه، إن تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات على جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أدنى المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، ولتحقق العدالة

¹ - سعد عقون، "نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص70.

في توزيع الأجور و الحوافز مما تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم .
وتسعى ادارة مراقبة التسيير إلى جمع المعلومات عن المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي تحقق عن طريقها جملة من الخصائص:

أ. **المشاركة في تحديد الأهداف**: تعد مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من اجل تحقيقها وإعطاء صورة واضحة للأهداف، ويجب أن تراعي المؤسسة بين أهدافها وأهداف الفرد.

ب. **عدالة التوزيع**: تقوم مراقبة التسيير بدور فعال من حيث القيام بتحقيق العدل في المؤسسة بحيث تقوم بتقييم الأداء على مستوى الأفراد والفرق العمل وتحديد الأجور والمنح المناسبة بنظر إلى مردود كل فرد أو مجموعة عمل.

ت. **عدالة التعاملات**

تعمل مراقبة التسيير بطبيعة عملها بالتواصل المستمر مع مختلف أفراد المؤسسة و ممثلين للعمال من اجل طرح انشغالهم و أخذ آرائهم وتقديمها للمسؤولين من النظر فيها وتقديم حلول منصفة وعادلة لمطالبهم.

ثانيا: مراقبة الجودة

إن الجودة أمر ضروري في المؤسسة لدى تقوم مراقبة التسيير بالعمل على تأكد من جودة الخدمات والسلع المقدمة و تحرص بالتالي على مدى سيرورة العمليات وضمان جودتها حتى تصل إلى الجودة التي خططت للوصول إليها.

ثالثا: إدارة الوقت

إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة من خلال تحسين أداء العمليات وتطوير الكفاءات المستمرة للتغلب على المشاكل العديدة التي قد تواجهها.

المطلب الرابع: عمليات مراقبة التسيير داخل المؤسسة

تقوم مراقبة التسيير في المؤسسة بعدة عمليات وهي¹

¹محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير(أساسيات و وظائف ، تقنيات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ، ص 152

أولاً: التخطيط

يساعد نظام مراقبة التسيير على عملية التخطيط في كل مستويات الإدارية سواء في التخطيط الإستراتيجي في الإدارة العليا وتظهر خاصة في التخطيط التكتيكي على المستوى الإدارة الوسطى والتخطيط في المستوى العمليات التشغيلية في الإدارة التشغيلية.

ثانياً: اتخاذ القرار

يعمل نظام مراقبة التسيير ترشيد القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال تقديم المعلومات الجيدة بفعل احتكاكها المستمر في كافة العمليات السائر في كل المستويات المؤسسة وبالتالي تقديم معلومات دقيقة عن المؤسسة لمتخذ القرار

ثالثاً: التنسيق والتنظيم

تقوم مراقبة التسيير بتنسيق بين مختلف المراكز المسؤولة لضمان السيرورة الحسن للعمليات داخل المؤسسة وتهدف كذلك ليكون التناسق والتوازن في الأهداف و الميزانيات.

رابعاً: مراقبة الأداء

يعد مراقبة الأداء في المؤسسة أحد العملية الرئيسية لمراقبة التسيير، فعن طريق هذه العملية يمكن على مراقب التسيير تحيد الانحرافات وتداركها لتصحيحها، وتتضمن على تقييم أداء للعاملين وتصميم نظام مكافئات لعاملين، إن مراقبة الأداء هي عملية التأكد أن العمل يتم كما خطط له، ويمكن أن تكون مراقبة الأداء عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير إرضاء العملاء أو دورياً كتقارير المراجعين الداخليين أو لجنة المراجعة والجهات الرقابية.

المطلب الخامس: معوقات و محدودية تطبيق مراقبة التسيير

أولاً: معوقات تطبيق مراقبة التسيير

تشتمل مراقبة التسيير على عدة معوقات تحد من على مراقب التسيير من القيام بواجبه نظر لعدة أسباب منها¹

¹ - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006، ص 68.

- كثرة المهام الملقة على عاتق مراقب التسيير مما يتحتم عليه اكتساب عدة مهارات في التخطيط والدراية التامة بالتسيير، وتعدد الكفاءات في مجال التخطيط والتنسيق والاتصال والقدرة على الإلمام بكل المعطيات والمعلومات الدالة على البيئة الداخلية والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجة للمؤسسة مما يجعل من مراقب التسيير شخص خارق من نادر الحصول عليه.
- كثرة التغيرات التي تكون عليها المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجة خاصة في ظل المنافسة الدائمة والتطور المستمر إن التعقيدات المتزايدة للمؤسسات ولنشاطاتها والمرتبطة بعدم استقرار الظروف والمحيط تجعل من عملية صياغة مسار للمراقبة أمرا يصعب تحقيقه ببساطة
- تعد المعلومات من المعوقات التي تعيق من أداء مراقب التسيير وذلك بسبب كثرتها وتنوعها ومدى وملاءمتها لاستخدامها وخاصة عند ضعف أو غياب نظام للمعلومات في المؤسسة، مما يصعب على مراقب التسيير في القيام بالتخطيط والتنسيق لتحسين عملية الاتصال بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- صعوبة قياس كفاءة مراقبة التسيير وهنا يمكن الإشارة إلى مبدأ التكلفة والعائدة حيث لا يمكن تحديد العوائد التي تجنيها المؤسسة من تطبيق مراقبة التسيير بسبب غياب مؤشرات واضحة تساعد على تحسين مراقبة التسيير من مردودية في الكفاءة التشغيلية في المؤسسة.

ثانيا: محدودية مراقبة التسيير

عناك عدة عوامل تحول من محدودية مراقبة في المؤسسة هي¹

التواطؤ: قد يعتمد بعض الموظفين في المؤسسة إلى بعض الأطراف الخارجية أو الداخلية من اجل إبطال مفعول مراقبة التسيير.

تخطي الإدارة لإجراءات الرقابية: تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات الرقابية من لاعتبارات شخصية أو تحقيق مصالح غير قانونية .

تقادم السياسات و الإجراءات: إن عدم التحديث المستمر للإجراءات و السياسات المتبعة تماشيا مع التطور الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية يؤدي إلى تدهور في تطبيق مراقبة التسيير.

أخطاء في اتخاذ القرارات الحكيمة: إن نقص المعلومات أو ضغوطات الممارسة على مراقب التسيير كضغط الوقت مما يؤدي إلى الفشل في اتخاذ القرارات السليمة .

¹-قرين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة علوم إنسانية عدد 37 (04-04-2008)، ص74

الاهتمام: قد يؤدي الفهم الخاطئ و تغير الأشخاص أو السياسات او عدم التركيز إلى انهيار نظام مراقبة التسيير.

رئينا من خلال هذا المبحث حوصلة عامة عن مراقبة التسيير في المؤسسة ما لها من دور أساسي في إدارة المؤسسة من قيامها مراقبة أنشطة المؤسسة و العمل على توفير كل الضروريات اللازمة لتسييرها و قد بينا كيف يمكن أن تؤدي مراقبة التسيير في رفع كفاءة استغلال العناصر المنتجة في المؤسسة و دفعها نحو رقي بالمؤسسة .

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة:

بالنسبة لهذا المبحث نسلط الضوء على بعض الدراسات التي تناولت كل من نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات وكذا نبين الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية.

المطلب الأول: دراسات سابقة لبعض الدراسات

1) دراسة نضال محمد الزطمة بعنوان « إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة » تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في تحقيق التميز في الأداء وقد توصلت هذه الدراسة أن هناك تأثير لإدارة المعرفة في مؤسسة الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة محل الدراسة أن المتغير التابع الأداء له علاقة قوية بالمتغير المستقل والممثل بالإدارة المعرفة ، وقد حاول الباحث في الدراسة معرفة مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في المؤسسة وقد استنتج من خلال البحث أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الكليات و المعاهد في قطاع غزة ضعيف نسبيا ، وستنتج من الدراسة أبعاد إدارة المعرفة في تلك المؤسسة مكونة من بعد نقل المعرفة واستخدامها، بعد اكتساب المعرفة وتطويرها ، بعد تنظيم المعرفة وتقييمها ،ويمكن أن نلاحظ النقطة المشتركة بين هذه الدراسة و دراسة هذه المذكورة محاول تقييم إدارة المعرفة في المؤسسة واشترائها بكونها مؤسسة تهتم بالتعليم وقد توصلت الدراسة إلى النتائج عديدة أهمها *غياب استراتيجية واضحة في إدارة المعرفة في المؤسسة، مع غياب الواضح لعمليات إدارة المعرفة من توليد وتحديد المعرفة اللازمة لتغطية احتياجات المنظمة من المعرفة *عدم اهتمام المؤسسة بالجهات التي يمكن استقطاب المعرفة منها للمنظمة. *غياب الاعتماد على مقاييس واضحة من اجل إدارة المعرفة .

2) دراسة الأستاذ سامي حنون والأستاذ: رأفت محمد ألعوضي بعنوان « تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي »تهدف هذه الدراسة لدراسة أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي ومدى تأثيرها في الرقي بتلك المؤسسات ،وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة وجود وضيفة في المؤسسة تقوم إدارة المعرفة خاصة مع دخول العالم إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة ، بذلك تصبح من الضرورة الأهم بالمعرفة المؤسسة من حيث اكتسابها ، وتحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة لاستغلالها ، وهنا يمكن أن نشير إلى نقطة التشابه مع المذكورة هي محاولة التقييم مدى اهتمام المؤسسات لضرورة المعرفة ومدى وعي الإدارة العليا لضرورة وجود إدارة خاصة بالمعرفة ، ويمكن أن نشير إلى إشارة الباحث لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة وهي احد أهداف هذه المذكورة.

3) دراسة محمد الصغير قريشي «واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر» قام الباحث في الدراسة في البحث في دور مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد اعتمد في بحثه على برنامج (SPSS) لتحليل العينات المتحصل عليها، وقد هدف للوصول إلى معرفة أهم الوسائل المتبعة في مراقبة التسيير في تلك المؤسسة لتقييم نشاطها، وقد استخلص إلى نتجه مفادها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غياب الوسائل المتقدمة في المراقبة التسيير، وافتقارها في استعمال الوسائل التقليدية.

4) دراسة الأستاذ قورين حاج قويدر «نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء» اعتمد الباحث على البحث عن العلاقة بين مراقبة التسيير و التحسين الأداء ، وقد قام بربط وسائل المستخدم في المراقبة التسيير وربطها بأداء المؤسسة ، وقد اثبت من ورقة البحثية أهمية الإستراتيجية لتفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة ومدى مواكبة مراقبة التسيير لتطورات المستمرة في البيئة الخارجية بالتزامن من التغيير التركيبية الداخلية للمؤسسة ، وبالتالي ارشد الباحث إلى حتمية تبنى مراقبة التسيير لطرق غير تقليدية لتحسين أدائها ومن ثم تحسين الاداء الكلي للمؤسسة وقد قدم مثال توضحي والذي يطلق عليه بمراقبة التسيير المدمج والمعتمد هذا النظام علي الإعلام الآلي في القيام بهام مراقبة التسيير.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري من الدراسة من خلال محاولة الإلمام بشكل عام بمتغير الدراسة ومحاولة الاقتصار على المحاور الأساسية في المتغيرين .

وفي المبحث الأول تناولنا فيه مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة، بدراسة المطالب محمول التركيز على بعض المفاهيم التي يتم الخلط فيها عادة مع التفصيل فيما يخص الجوانب إدارة المعرفة من المفهوم والمتطلبات تطبقها وقد ركزنا على الأجزاء التي لها علاقة بمراقبة التسيير لمحاولة تحليها في الجزء التطبيقي لاكتشاف العلاقة التي يمكن نجد بينها وبين مراقبة التسيير.

وكمبحث الثاني تناولنا فيه مفاهيم أساسية لمراقبة التسيير، وهذا بدراسة ماهيته كمطلب والتي تطرقنا فيها، لتعريف مراقبة التسيير وخصائصها وأهدافها ودورها وشروط فعاليتها ثم تناولنا، وقد بينا في هذا المبحث العوائق التي تؤدي تطبيقها وقد حولنا في هذا المبحث إبراز البعض الجوانب التي تتداخل بينها وبين إدارة المعرفة حتى يتم تسليط الضوء عليها في الجز التطبيقي.

بعد إتمام هذا الفصل يمكن القول إن إدارة المعرفة في الوقت الحالي لها دور أساسي في تحديد اتجاه المؤسسة أما بإيجاب فترفع بذلك من قدرتها في تسيير مواردها وترشيد استغلال إمكانياتها، يعود ذلك إلى قدرة المؤسسة في

توفير المعرفة لموظفيها والعمل على استغلالها وبتالي تقليل الأخطاء المرتكبة في المؤسسة ومما تساهم في نشر ثقافة التشارك والتعاون بدوره يؤدي إلى الانسجام أو سلبا وبتالي التقهقر والزوال.

وتعد وظيفة مراقبة التسيير امرأ حتميا تواجهها في المؤسسة لما تقدمه من اكتشاف الأخطاء و تقييم الإستراتيجية التي تهدف إلي حماية المؤسسة وتحسين أدائها لأنها تواجه العديد من الصعوبات التي تحول دون بلوغها أهدافها مما يستلزم وجود عامل يمكن أن يساعد مراقبة التسيير في أداء وظيفتها وقد وجدنا من الجزء النظري أن لإدارة المعرفة

عدة خصائص يمكن أن تساعد مراقبة التسيير في أداء مهمتها لدى سنحاول في الفصل الثاني اكتشاف تلك العلاقة وهذا ما يمكن اكتشافه في الفصل الثاني.

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب مثل: الجنس، المؤهل العلمي وطبيعة العمل في المؤسسة، مكان العمل، مدة الخدمة في المؤسسة.

القسم الثاني: وقد تم تقسيم القسم الثاني إلى ستة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: يتمحور المحور الأول حول أهمية المعرفة في المؤسسة ويتضمن آراء أفراد العينة حول علاقة مراقبة التسيير بأداء المؤسسة ويتكون من (9) عبارات.

- المحور الثاني: يتضمن آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة وتتكون من (9) عبارات.

- المحور الثالث: يتضمن آراء أفراد العينة حول تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ويتكون من (9) عبارات.

- المحور الرابع: يتضمن آراء أفراد العينة حول أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة ويتكون من (10) عبارات.

- المحور الخامس: يتضمن آراء أفراد العينة حول دور إدارة المعرفة في المؤسسة وتتكون من (8) عبارات.

- المحور السادس: يتضمن آراء أفراد العينة حول مزايا تطبيق إدارة المعرفة في فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة وتتكون من (8) عبارات.

المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة

يتضمن هذا المبحث حول طريقة المستعملة في تحليل ودراسة الموضوع مع إبراز الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة

وعليها يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة، ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وطرق إعدادها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث في تحليل الدراسة .

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف الدراسة الى دراسة العلاقة بين أهمية إدارة المعرفة ومراقبة التسيير في المؤسسة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام بالباحث باستخدام المنهج الوصفي في إجراء الدراسة النظرية، وقد تم استخدام المصادر الأولية والثانوية لجمع البيانات اللازمة لأجراء هذه الدراسة وقد تم الاستعانة ببرنامج SPSS version-20 لاستخدامه في الأساليب الإحصائية المناسبة وتحليلها لأهداف الدراسة بما في ذلك النسب المئوية لتوزيع التكرار الإحصائي واستخراج النتائج والمتوسطات الحسابية.

أولاً: أدوات الدراسة:

بالاستناد إلى التقديم السابق سوف نقوم في هذا الفرع بعرض لتفاصيل الأدوات المستعملة، والكيفية التي تمت

بها

تمهيد

بعد إتمام الجانب النظري وذلك بالتطرق إلى الجانب النظري لإدارة المعرفة وكذلك التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير من خلال الدراسة الميدانية، سنحاول في هذا الفصل معرفة، مدى أهمية إدارة المعرفة في تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة.

بهدف تحقيق هذا سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة آراء أفراد عينة الدراسة بالنسبة للموضوع ولتحقيق هذا الهدف قمنا باختيار عينة عشوائية من الموظفين في مجال التربية والتعليم من أداريين وأساتذة من أجل معرفة مدى أهمية إدارة المعرفة في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: طريقة إعداد الاستبيان

المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss

المبحث الأول: طريقة إعداد الاستبيان

أ. خطوات تصميم الاستبيان (أداة الدراسة):

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع إشكالية الرئيسية للمذكرة المتمثلة في " استخدام المؤسسات لإدارة المعرفة في مدى تأثيرها في فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة التعليمية " يشمل الفصل الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وطريقة معالجتها حيث يكمن الغرض من هذا الفصل التوصل إلى إيجاد العلاقة التي تربط متغير فعالية تطبيق نظام مراقبة التسيير ومتغير إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة:

$$(Y) = f(X) \text{ . حيث ان } \text{متغير مستقل (X) : إدارة المعرفة}$$

متغير تابع (Y) : نظام مراقبة التسيير

قام الباحث في تصميم استبيان بتباع خطوات علمية وإخراجها بطريقة التي التحقق الهدف المنشود والمتمثل فيما يلي:

إن تصميم الاستبيان تعد الوسيلة الرئيسية في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية حول المشكلة المدروسة، وتم تصميم الاستبيان وتبسيط من مضمونها وتوجيها لمختلف المسيرين والأكاديميين في المؤسسات التعليمية محل الدراسة في مدينة غرداية وهدفت إلى تحقيق ما يلي:

أ- أهمية المعرفة في المؤسسات التعليمية.

ب- معرفة مدى إدراك العاملين في مجال التربية والتعليم بمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة المعرفة.

ج- معرفة درجة ممارسة الفعلية لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.

ه- معرفة دور إدارة المعرفة في مجال مراقبة التسيير وذلك حسب مجتمع الدراسة.

اعتمد الباحث في بناء الاستبيان على ما يلي:

✓ بعض المراجع الرسمية والخاصة المتعلقة بالإدارة في المؤسسة التعليم والأدبيات ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

✓ الاطلاع على العديد من الدوريات والمجلات التربوية والبحوث والدراسات

السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية.

✓ مقابلة مجموعة من ذوات الاختصاص في هذا المجال للاستفادة من خبراتهم.

✓ الاعتماد على الخبرات والتجارب الشخصية وعلى الممتلكات المعرفية التي درسها في الجامعة.

طريقة تصميم الاستبيان:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية من كتب وأبحاث متخصصة ودراسات سابقة ذات علاقة بمشكلة الدراسة، تم إعداد استبيان حول " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات التعليمية " تكونت أداة الدراسة من قسمين:

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية في مجموعة
من المؤسسات التعليمية
بولاية غرداية

. للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات ومصداقية الفرضيات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ استخدام برنامج Excel 2007 ل:

➤ معالجة وإيجاد التكرارات والنسب المئوية لوصف ولرسم الدوائر النسبية مجتمعة الدراسة وتحديد استجاباتهم.

❖ استخدام برنامج spss لإيجاد:

➤ معامل ألفا كرو نباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

➤ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبانة وتحليلها وفق ترجيح القرار المتخذ.

➤ معامل الارتباط (I) لدراسة علاقة الفرضيات وتفسير نتائجها.

1 جمع المعلومات

حاولنا في هذا الصدد الوصول إلى مصادر المعلومات والوثائق المتاحة، والتي تهتم أساساً بموضوع الدراسة، باعتبار هذه الخطوة الرئيسية بدأت قبل انطلاق البحث واستمرت معه.

ثالثاً: منهجية الدراسة

حتى تتمكن من الوصول إلى نتائج مرضية من خلال الدراسة لا بد من وضع منهجية لدراسة حالة على أساس تحديد النقاط التالية:

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وحدوده

أ-مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة على عينة من الإداريين في مختلف المستويات الإدارية والأكاديميين (الأساتذة) العاملين في مجال التربية والتعليم في ولاية غرداية (أنظر الملحق رقم 3).

ب-حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

-الحدود المكانية: تهتم الدراسة بالوضع في المؤسسات التعليمية المختلفة العاملة في ولاية غرداية حيث أجريت هذه الدراسة باختيار مجموعة عشوائية من العاملين في مجال التعليم من أساتذة وإداريين في المستوى الثانوي في ولاية غرداية.

-الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه الدراسة وقد تم توزيع وجمع الاستبيانات الدراسة في الفترة ما بين 2015-04-13 إلى 2015-04-28.

2 عينة الدراسة

أخذت عينة الدراسة بشكل عشوائي حيث أنها مست موظفين في مجال التربية والتعليم على مستوى بعض المؤسسات التعليمية في المستوى الثانوي وتم توزيع (37) استبانة على أفراد عينة الدراسة.

تم استرجاع (26) استبيان من أصل (37)

وتقدر نسبة الاستبيانات المسترجعة والمتمثل في 26 من أصل 37 أي بنسبة 70.27 %.

ولقد تم الاعتماد على مقياس لكارث المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1) يوضح درجة أهمية بنود الاستمارة

| الأهمية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج،

المتوسط الحسابي = حاصل قسمة عدد المسافات على عدد الخيارات المتاحة

وعليه يكون طول الفئة = $0.8 = 5/4$ وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

| الأهمية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| المتوسط الحسابي | 4.2 - 05 | 3.40 - 4.19 | 2.60 - 3.39 | 1.80 - 2.59 | 01 - 1.79 |

من إعداد الطالب

- اي : $1.8 = 0.8 + 1$ ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لاقتراح موافق بشدة هو : [1.97-1].

- و $2.6 = 0.8 + 1.8$ ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لاقتراح موافق هو : [2.59-1.8].

- و $3.4 = 0.8 + 2.6$ ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لاقتراح محايد هو : [3.39-2.6].

- و $4.2 = 0.8 + 3.4$ ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لاقتراح غير موافق هو : [4.19-3.4].

- و $5 = 0.8 + 4.2$ ومنه يكون مجال المتوسط الحسابي لاقتراح غير موافق بشدة هو : [5-4.2].

المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية والوظيفية والمستوي التعليمي.

المطلب الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

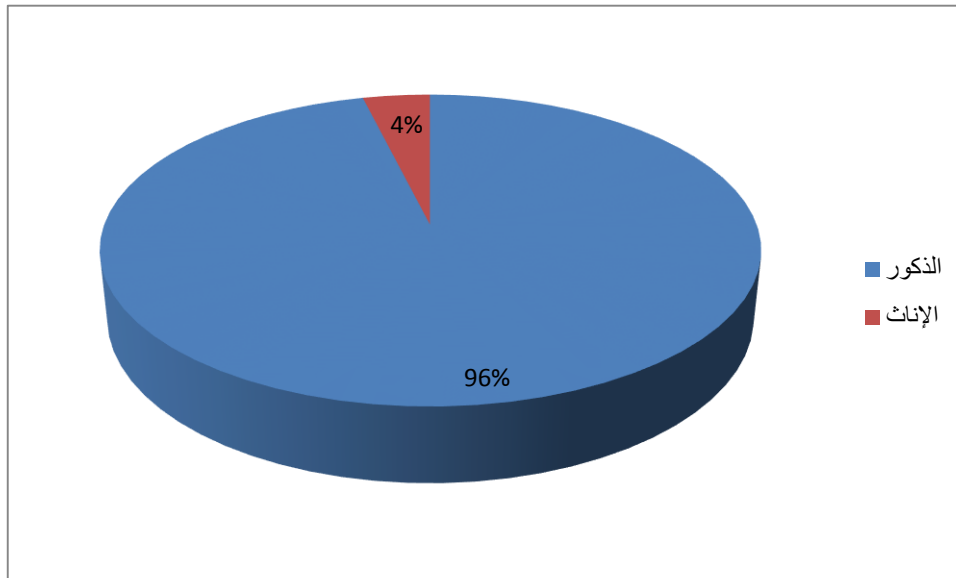
أ. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-3) توزيع العينة المدروسة حسب الجنس

| النسبة (%) | العدد | الجنس |
|------------|-------|---------|
| 96% | 25 | الذكور |
| 4% | 1 | الإناث |
| 100% | 26 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

الشكل رقم (2-1) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

تشكل العينة التي تمت معاينتها على 26 موظف العاملين في القطاع التعليمي في ولاية غرداية من بينهم 25 من جنس الذكور أي ما نسبة 96% و1 من جنس الإناث 4% ويمثل في الجدول (1) وقد هيمنة على العينة الجانب الذكورة على الإناث في هذه الدراسة.

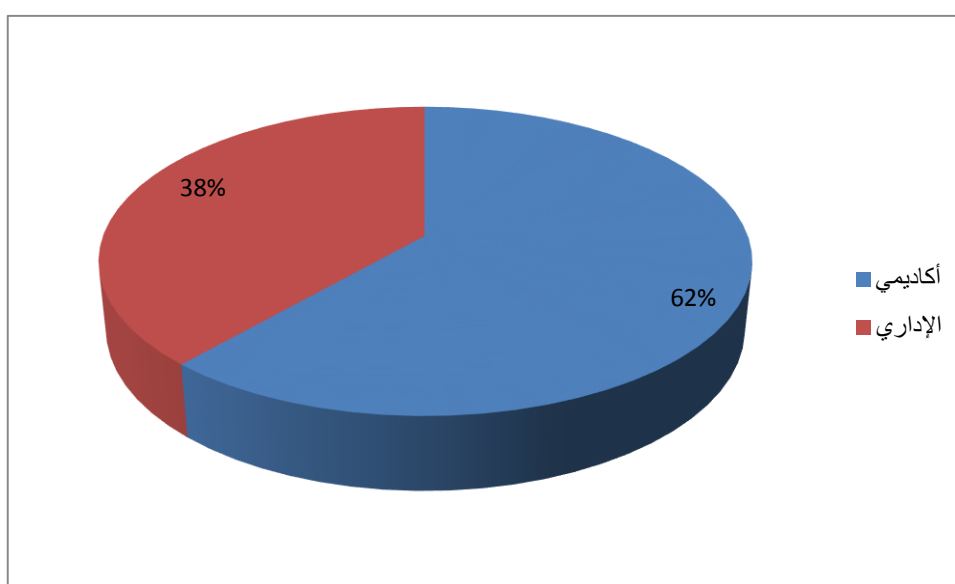
ب. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (2-4): توزيع العينة المدروسة حسب الوظيفة

| الوظيفة | العدد | النسبة (%) |
|---------|-------|------------|
| أكاديمي | 16 | 61.5% |
| الإداري | 10 | 38.5% |
| المجموع | 26 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

الشكل رقم (2-2) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

يتبين من الجدول (2-2) توزيع العينة بين أكاديمي والمتمثل في الأساتذة، والإداريين والمتمثل في مختلف الإطارات العاملين في المؤسسة التعليمية من المدير إلى المراقب العامل في الإدارة، وكانت الغالبية العينة المتمثل في الطاقم الأكاديمي ب 16 أستاذ بنسبة 61.5%، والطاقم الإداري ب 10 وبنسبة 38.5%.

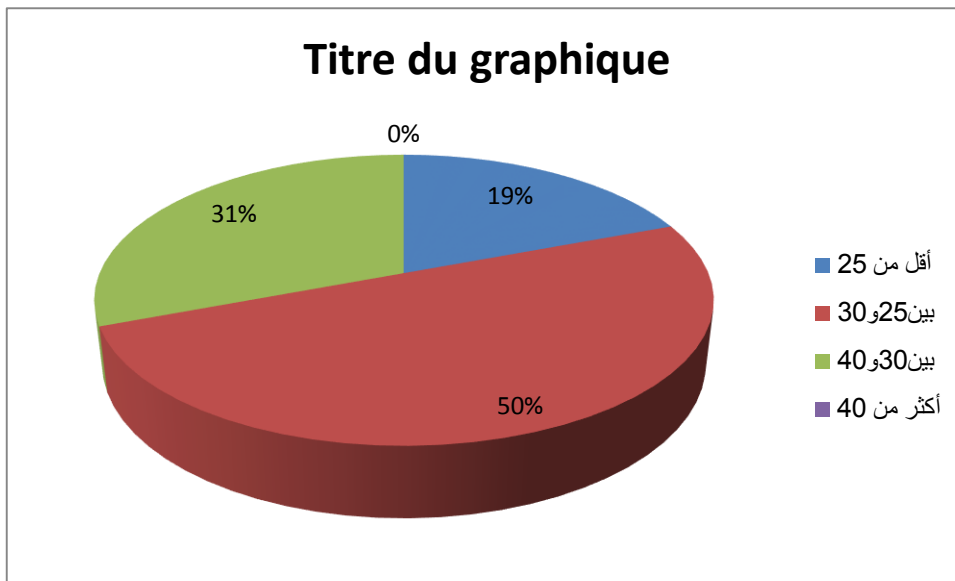
ت. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (2-5): توزيع العينة المدروسة حسب السن

| النسبة (%) | العدد | الفئة (سنة) |
|------------|-------|-------------|
| 19.2% | 5 | أقل من 25 |
| 50% | 13 | بين 25 و30 |
| 30.8% | 8 | بين 30 و40 |
| 0% | 0 | أكثر من 40 |
| 100% | 26 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

الشكل رقم (2-2) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

من الجدول رقم (2-2) بين أن ما نسبة 19.2% من العينة المستجوبة كانت أعمارهم أقل من 25 سنة وهي 5 موظفين ، بينما كانت النسبة الكبرى من العينة والمتمثل الفئة المحصورة بين 25 و30 سنة والتي كانت 13 موظف وبنسبة 50% من العينة المستجوبة ، ثم تلتها الفئة المحصورة بين 31 إلى 40 سنة والتي كانت ممثلة في 8 موظفين بنسبة 30.8% من العينة المدروسة ، وفيما لم تتضمن العينة على الفئة العمرية ذوى الأعمار أكثر من 40 سنة وبتالي بنسبة 0% ، ويفسر التروح الكبير للإطارات الشابة إلى مجال التعليم الأهمية الكبير التي أولتها الوزارة المعنية إلى هذا المجال في الآونة الأخير مما استقطب الكوادر الشابة إلى مجال التربية و التعليم.

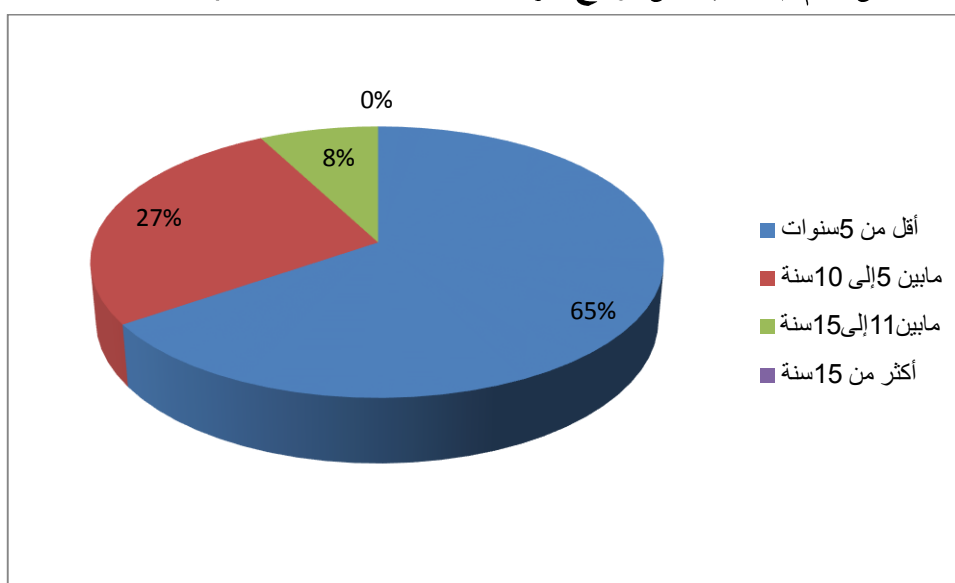
ث. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة

الجدول رقم (2-6): توزيع العينة المدروسة حسب سنوات الخدمة

| الفئة (سنة) | العدد | النسبة (%) |
|----------------------|-------|------------|
| أقل من 5 سنوات | 17 | 65.4% |
| ما بين 5 إلى 10 سنة | 7 | 26.9% |
| ما بين 11 إلى 15 سنة | 2 | 7.7% |
| أكثر من 15 سنة | 0 | 0% |
| المجموع | 27 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

الشكل رقم (2-3) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

من الجدول رقم (2-3) نلاحظ ارتفاع نسبة الفئة العاملة في المؤسسات التي شغلت وظائفها كانت النسب لصالح الفئة التي كان مدة الخدمة في المؤسسة الأقل من 5 سنوات والتي كانت نسبتها 65.4% بواقع 17 موظف، ثم تلتها الفئة التي شغلت في المؤسسة التعليمية ما بين 5 إلى 10 سنوات وكانت بـ 7 موظفين بنسبة 26.9% من عينة التي شملتهم الاستبيان، فيما كانت الفئة التي شغلت ما بين 11 إلى 15 سنة فكانت بموظفين (2) وبنسبة 7.7%، فيما كانت الفئة التي شغلت أكثر من 15 سنة بنسبة 0%، فارتفع نسبة الفئة التي عملت في مجال

التعليم في أقل من خمسة سنوات يعود أساسا إلى عامل وجود الإطارات الشابة التي توجهت إلى هذا المجال حديثا

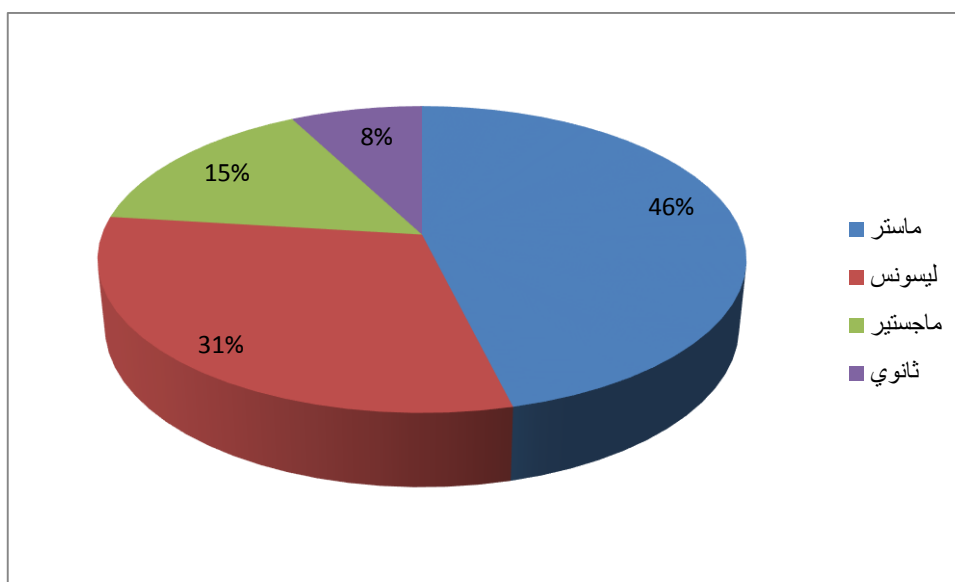
ج. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

2. الجدول رقم (2-7): توزيع العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

| الفترة (سنة) | العدد | النسبة (%) |
|--------------|-------|------------|
| ماستر | 12 | 46.2% |
| ليسونس | 8 | 30.8% |
| ماجستير | 4 | 15.4% |
| ثانوي | 2 | 7.7% |
| المجموع | 27 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

الشكل رقم (2-4) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات برنامج Excel

من خلال العينة المدروسة نلاحظ ارتفاع الموظفين الحاملين لشهادة الماستر بنسبة 46% ثم تلتها حاملي شهادة ليسانس بنسبة 31% ثم حاملي شهادة الماجستير بنسبة 15% في الأخير المستوى الثانوي 8%.

المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

سنحاول عرض نتائج أقسام الاستبيان وتحليل آراء أفراد العينة انطلاقاً من النتائج المستخرجة حسب برنامج (SPSS) لنفي أو تأكيد فرضيات الدراسة وهذا بعد اختبار ثبات وصدق عبارات الاستبيان.

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة

سنحاول عرض نتائج أقسام الاستبيان وتحليل آراء أفراد العينة انطلاقاً من النتائج المستخرجة حسب برنامج (SPSS) لنفي أو تأكيد فرضيات الدراسة وهذا بعد اختبار ثبات وصدق عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار ثبات أقسام الإستبيان وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقسام الإستبيان

أولاً: اختبار ثبات أقسام الإستبيان

-استخراج معامل ألفا كرونباخ عن طريق « spss »

معامل ألفا كرونباخ وفق برنامج " spss "

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés |
|-------------------|--|--|
| 0.817 | 0.808 | 56 |

المصدر: منقول من برنامج «spss»

بالاعتماد على برنامج spss والذي من خلاله تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان وهو مؤشر يمكن الاعتماد عليه لثبات الاستبيان، ومن خلال البرنامج تم حساب المعامل ألفا كرونباخ وقد أدى إلى نتيجة حيث قيمته هي 0.817 وهي نتيجة تؤكد ثبات والاستبيان لان معامل الثبات أكبر من 0.60، وبعد تقدير المعامل نحصل على نتيجة 0.903 وهذا دليل على صدق الاستبيان لان معامل الصدق أكبر من 0.8.

الجدول رقم (2-8) يمثل نتائج اختبار ثبات وصدق محاور الاستبيان

| الرقم | المحور | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|-------|--|--------------|--------------|-------------|
| 1 | أهمية المعرفة في المؤسسة | 9 | 0.693 | 0.832 |
| 2 | متطلبات تطبيق إدارة المعرفة | 9 | 0.891 | 0.943 |
| 3 | إدارة المعرفة في المؤسسة | 9 | 0.740 | 0.84 |
| 4 | أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة | 10 | 0.799 | 0.893 |
| 5 | دور إدارة المعرفة في وظيفة مراقبة التسيير | 8 | 0.774 | 0.879 |
| 6 | مزايا استخدام إدارة المعرفة في فعالية مراقبة التسيير | 8 | 0.694 | 0.833 |
| | المجموع | 56 | 0.831 | 0.911 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

ثانيا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأقسام الإستبانة

1: الجدول رقم (2-9) أهمية المعرفة في المؤسسة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموقف |
|-------|--|-----------------|-------------------|------------|
| 1 | تولي أهمية قصوى لمستواك المعرفي. | 4.307 | 0.908 | موافق بشدة |
| 2 | تتميز في العمل بسبب الخبرات والمعارف التي تكتسبها. | 4.384 | 0.852 | موافق بشدة |
| 3 | تلجئ للمعرفة في مؤسستك لرفع مستوى أدائك. | 4.038 | 0.938 | موافق |
| 4 | مصدر السلطة في المؤسسة تكون عن طريق خبراتك ومعارفك. | 3.384 | 0.863 | محايد |
| 5 | تقوم باستخدام المعرفة لتخاذ القرارات في المؤسسة. | 3.769 | 1.066 | موافق |
| 6 | تتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم. | 3.115 | 1.096 | موافق |
| 7 | تراعي المؤسسة مهارات وخبرات الموظفين في توزيع مهامهم. | 3.730 | 1.022 | موافق |
| 8 | تولي المؤسسة أهمية لدوى الخبرات والمعارف لتسيير المؤسسة. | 4.192 | 0.999 | موافق |
| 9 | تهتم المؤسسة للآراء واقتراحات الموظفين. | 3.653 | 1.079 | موافق |
| | المتوسط الكلي | 3,841 | 0,980 | موافق |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (2-9) في الاستبيان المتعلق بأهمية المعرفة في المؤسسة إلى:

*موافقة معظم أفراد العينة في العبارة الأولى 'تولي أهمية قصوى لمستواك المعرفي' ب: "موافق بشدة" بمتوسط حسابي 4.307 وانحراف معياري 0.908.

- * أما بالنسبة للعبارة الثانية' تتميز في العمل بسبب الخبرات والمعارف التي تكتسبها 'فقد وافق معظم أفراد العينة ب: " موافق بشدة " بمتوسط حسابي 4.384 وانحراف معياري 0.852.
- * وفي العبارة الثالثة ' تلجئ للمعرفة في مؤسستك لرفع مستوى أدائك.ب: " موافق " بمتوسط حسابي 4.038 وانحراف معياري 0.938.
- * وفي العبارة الرابعة' مصدر السلطة في المؤسسة تكون عن طريق خبراتك ومعارفك ' فقد كانت النتيجة ب: "محايد " بمتوسط حسابي 3.384 وانحراف معياري 0.863.
- * وفي العبارة الخامسة' تقوم باستخدام المعرفة لتخاد القرارات في المؤسسة ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.115 وانحراف معياري 1.066.
- * وفي العبارة السادسة' تتوفر لدى الموظفين المعارف الأزمة لأداء مهامهم ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.115 وانحراف معياري 1.096.
- * وفي العبارة السابعة' تراعي المؤسسة مهارات وخبرات الموظفين في توزيع مهامهم ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.730 وانحراف معياري 1.022.
- * وفي العبارة الثامنة' تولى المؤسسة أهمية لدوى الخبرات والمعارف لتسيير المؤسسة 'فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق " بمتوسط حسابي 4.192 وانحراف معياري 0.999.
- * وفي العبارة التاسعة' تهتم المؤسسة للآراء واقتراحات الموظفين ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.653 وانحراف معياري 1.079.
- من الجدول رقم (6) نلاحظ أن معظم أفراد العينة تمت الموافقة على عبارات الجدول ب "موافق" حسب جدول لكارت لأن متوسطات الحسابية كانت أغلبها محصورة بين 3.40 و 4.20، وكان المتوسط الحسابي لعبارات القسم كله هو 3، 841 والذي يبين اهتمام أفراد المؤسسات بالمعرفة واستخدامها في وظائفهم وانحراف معياري قدره 0، 980 والذي يبين عدم تباين بين إجابات أفراد العينة حيث صبت جلها في خانة الموافق.

2: الجدول رقم (2-10) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموقف |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | توفر إدارة المؤسسة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. | 3.23 | 0.908 | محايد |
| 2 | الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على الاتصال بين الموظفين لتبادل المعرفة بينهم. | 3.384 | 0.852 | محايد |
| 3 | تعتمد الإدارة على أسلوب علمي لتوليد المعرفة في المؤسسة. | 2.807 | 0.938 | محايد |
| 4 | لدى المؤسسة اتصالات بالخارج لتوفير المعرفة في المؤسسة. | 3.115 | 0.863 | محايد |
| 5 | توفر المؤسسة مساحة للإبداع والتطوير | 3.538 | 1.066 | موافق |
| 6 | توفر المؤسسة على أجهزة لتزويد الموظفين بالمعرفة. | 3.807 | 1.096 | موافق |
| 7 | تشجع المؤسسة على نشر ثقافة تبادل المعارف بين الموظفين | 3.615 | 1.022 | موافق |
| 8 | تعمل المؤسسة على نشر روح التعاون بين العاملين | 3.038 | 0.999 | محايد |
| 9 | تشجع المؤسسة الموظفين على إبداء الرأي | 3.730 | 1.079 | موافق |
| | المتوسط الكلي | 3.362 | 0,980 | |

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (2-10) في الاستبيان المتعلق بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة إلى:

* موافقة معظم أفراد العينة في العبارة الأولى 'توفر إدارة المؤسسة للعاملين معلومات تساعدهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل' ب: "محايد" بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 0.908.

* أما بالنسبة للعبارة الثانية 'الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على الاتصال بين الموظفين لتبادل المعرفة بينهم' فقد وافق معظم أفراد العينة ب: "محايد" بمتوسط حسابي 3.384 وانحراف معياري 0.852.

* وفي العبارة الثالثة ' تعتمد الإدارة على أسلوب علمي لتوليد المعرفة في المؤسسة' ب: "محايد" بمتوسط حسابي 2.807 وانحراف معياري 0.938.

* وفي العبارة الرابعة ' لدى المؤسسة اتصالات بالخارج لتوفير المعرفة في المؤسسة ' فقد كانت النتيجة ب: "محايد" بمتوسط حسابي 3.115 وانحراف معياري 0.863.

* وفي العبارة الخامسة' توفر المؤسسة مساحة للإبداع والتطوير ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.538 وانحراف معياري 1.066.

* وفي العبارة السادسة' توفر المؤسسة على أجهزة لتزويد الموظفين بالمعرفة.' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.807 وانحراف معياري 1.096.

* وفي العبارة السابعة' تشجع المؤسسة على نشر ثقافة تبادل المعارف بين الموظفين ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.615 وانحراف معياري 1.022.

* وفي العبارة الثامنة' تعمل المؤسسة على نشر روح التعاون بين العاملين ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "محايد" بمتوسط حسابي 3.038 و انحراف معياري 0.999.

* وفي العبارة التاسعة' تشجع المؤسسة الموظفين على إبداء الرأي ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.730 و انحراف معياري 1.079.

من الجدول رقم (6) نلاحظ أن تباين أفراد العينة على إجابة أسئلة هذا القسم بين الحياد والموافقة وقد انحصرت متوسط خمس أسئلة بين 2.60-3.39 وهذا يعنى الحياد في الإجابة ، أما بقية الأسئلة فقد انحصرت في المجال 3.40-4.19 قد قدر متوسط الحسابي ب 3.362 وانحراف معياري 0، 980 مما يدل على ضعف نسبي في متطلبات تطبيق إدارة المعرفة .

3: الجدول رقم (2-11) إدارة المعرفة في المؤسسة

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الموقف |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|
| 1 | تقوم المؤسسة بجمع المعارف من الموظفين وتخزينها | 2.961 | 0.915 | محايد |
| 2 | تقوم المؤسسة بتصنيف وفهرست المعرفة المتولدة في المؤسسة | 3.269 | 1.250 | محايد |
| 3 | تبادر المؤسسة إلى نقل المعرفة بين الموظفين | 3.038 | 1.370 | محايد |
| 4 | تشجع المؤسسة الموظفين على استغلال معارفهم وتوظيفها | 3.153 | 1.120 | موافق |
| 5 | تقوم المؤسسة بعقد ورشات لتبادل المعارف بين الموظفين | 3.269 | 0.919 | موافق |
| 6 | تعمل المؤسسة على تزويد الموظفين بالمعارف من مصادر خارج المؤسسة | 4.153 | 0.784 | موافق |
| 7 | تحاول الإدارة باستخلاص معارف الموظفين ليستفاد منها | 4 | 1.058 | موافق |
| 8 | تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على تجديد معارفهم واكتساب معارف جديدة. | 3.384 | 1.298 | محايد |
| 9 | وجود نظام واضح لتسيير المعرفة في المؤسسة | 2.846 | 1.084 | محايد |
| | المتوسط الكلي | 3.34 | 1.088 | |

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (2-11) في الإستبيان المتعلق بإدارة المعرفة في المؤسسة إلى:

* موافقة معظم أفراد العينة في العبارة الأولى 'تقوم المؤسسة بجمع المعارف من الموظفين وتخزينها' ب: "محايد" بمتوسط حسابي 2.961 وانحراف معياري 0.915.

* أما بالنسبة للعبارة الثانية 'تقوم المؤسسة بتصنيف وفهرست المعرفة المتولدة في المؤسسة' فقد وافق معظم أفراد العينة ب: "محايد" بمتوسط حسابي 3.269 وانحراف معياري 1.250.

* وفي العبارة الثالثة 'تبادر المؤسسة إلى نقل المعرفة بين الموظفين' ب: "محايد" بمتوسط حسابي 3.038 وانحراف معياري 1.370.

* وفي العبارة الرابعة 'تشجع المؤسسة الموظفين على استغلال معارفهم وتوظيفها' فقد كانت النتيجة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.153 وانحراف معياري 1.120.

* وفي العبارة الخامسة 'تقوم المؤسسة بعقد ورشات لتبادل المعارف بين الموظفين' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.269 وانحراف معياري 0.919.

* وفي العبارة السادسة 'تعمل المؤسسة على تزويد الموظفين بالمعارف من مصادر خارج المؤسسة' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 4.153 وانحراف معياري 0.784.

* وفي العبارة السابعة 'تحاول الإدارة باستخلاص معارف الموظفين ليستفاد منها' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 1.058.

* وفي العبارة الثامنة 'تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على تحديد معارفهم واكتساب معارف جديدة' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "محايد" بمتوسط حسابي 3.384 وانحراف معياري 1.298.

* وفي العبارة التاسعة 'وجود نظام واضح لتسيير المعرفة في المؤسسة' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "محايد" بمتوسط حسابي 2.846 وانحراف معياري 1.084.

ومنه نلاحظ تباين بين إجابات بين الأفراد عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وكذلك التباين في الإجابة عن الأسئلة بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.088 وهذا يدل على أن هناك تطبيق نسبي للإدارة المعرفة في تلك المؤسسة.

4: الجدول رقم (2-12) أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الإحراف المعياري | الموقف |
|-------|---|-----------------|------------------|------------|
| 1 | هل تعتقد أن مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة | 4.653 | 0.485 | موافق بشدة |
| 2 | مراقبة التسيير هي عملية متابعة ومراقبة أداء موظفين المؤسسة | 3.846 | 0.880 | موافق |
| 3 | وجود وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة يؤثر إيجاباً على سيرها | 4.346 | 0.628 | موافق بشدة |
| 4 | تساعد وظيفة مراقبة التسيير على تحسين أداء المؤسسة | 4.424 | 0.577 | موافق بشدة |
| 5 | تحقق وظيفة مراقبة التسيير النتائج المرجوة منها | 3.846 | 0.833 | موافق |
| 6 | تخلق وظيفة مراقبة التسيير تنسيق بين موظفين وأقسام المؤسسة | 3.961 | 0.823 | موافق |
| 7 | تقوم مراقبة التسيير بتصحيح أخطاء الحاصلة في المؤسسة | 3.653 | 1.231 | موافق |
| 8 | تساعد مراقبة التسيير الموظفين على التعلم وتحسين الأداء | 4.115 | 0.863 | موافق |
| 9 | تسمح لإدارة للوصول إلى المعلومات عن المؤسسة | 3.923 | 0.796 | موافق |
| 10 | تتميز عملية مراقبة التسيير بالسرعة | 3.076 | 1.197 | محايد |
| | المتوسط الكلي | 3.910 | 0.869 | |

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (2-12) في الاستبيان أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة إلى:

* موافقة معظم أفراد العينة في العبارة الأولى 'هل تعتقد أن مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة' ب: "موافق بشدة" بمتوسط حسابي 4.653 وإحراف معياري 0.485.

* أما بالنسبة للعبارة الثانية 'مراقبة التسيير هي عملية متابعة ومراقبة أداء موظفين المؤسسة' فقد وافق معظم أفراد العينة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.846 وانحراف معياري 0.880.

* وفي العبارة الثالثة ' وجود وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة يؤثر إيجاباً على سيرها ' ب: " موافق " بمتوسط حسابي 4.346 وانحراف معياري 0.628.

* وفي العبارة الرابعة ' تساعد وظيفة مراقبة التسيير على تحسين أداء المؤسسة ' فقد كانت النتيجة ب: " موافق بشدة " بمتوسط حسابي 4.424 وانحراف معياري 0.577.

* وفي العبارة الخامسة ' تحقق وظيفة مراقبة التسيير النتائج المرجوة منها ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.846 وانحراف معياري 0.833.

* وفي العبارة السادسة ' تخلق وظيفة مراقبة التسيير تنسيق بين موظفين وأقسام المؤسسة ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.961 وانحراف معياري 0.823.

* وفي العبارة السابعة ' تقوم مراقبة التسيير بتصحيح أخطاء الحاصلة في المؤسسة ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.653 وانحراف معياري 1.231.

* وفي العبارة الثامنة ' تساعد مراقبة التسيير الموظفين على التعلم وتحسين الأداء ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 4.115 وانحراف معياري 0.863.

* وفي العبارة التاسعة ' وجود نظام واضح لتسيير المعرفة في المؤسسة ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.923 وانحراف معياري 0.796.

* وفي العبارة العاشرة ' تتميز عملية مراقبة التسيير بالسرعة ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " محايد بمتوسط حسابي 3.076 وانحراف معياري 1.197.

ومنه نلاحظ موافقة معظم أفراد العينة على دور التي تقوم به مراقبة التسيير في المؤسسة حيث كان متوسط الحسابي 3.910 وانحراف معياري بمتوسط يقدر 0.869، وهذا يؤكد تجانس الإجابات حول أهمية ودور مراقبة التسيير في المؤسسة من تحقيق أهدافها، إلا أنه في السؤال العاشر أشار إلى أن عينة المستجوبة لم يكن لها القدرة على تحديد سرعة عملية مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا يعود إلى نسبية الجواب أو إلى عدم توفر المعلومات عن هذا السؤال.

5: الجدول رقم (2-13) دور إدارة المعرفة في وظيفة مراقبة التسيير

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموقف |
|-------|--|-----------------|-------------------|------------|
| 1 | تقوم إدارة المعرفة بتوفير وسائل لجمع المعلومات لمراقب التسيير | 4.038 | 0.870 | موافق |
| 2 | استخدام إدارة المعرفة يزيد من التنسيق بين الموظفين والأقسام | 4.307 | 0.788 | موافق بشدة |
| 3 | تقوم إدارة المعرفة بتحويل المعلومات عن المؤسسة بشكل جيد لمراقب التسيير | 4.730 | 0.874 | موافق بشدة |
| 4 | قلة التعاون بين الموظفين يؤثر سلبا على أداء مراقب التسيير | 3 | 1.058 | موافق |
| 5 | تساعد معارف التي حولتها إدارة المعرفة من خارج المؤسسة مراقبة التسيير | 3.576 | 0.945 | موافق |
| 6 | من بين مشاكل عملية مراقبة التسيير ضعف إدارة المعرفة في المؤسسة | 4.346 | 0.935 | موافق بشدة |
| 7 | تساهم إدارة المعرفة على تحسين أداء مراقب التسيير | 4.461 | 0.706 | موافق بشدة |
| 8 | عدم رضاك على نتائج مراقبة التسيير دليل على ضعف إدارة المعرفة | 3.730 | 1 | موافق |
| | المتوسط الكلي | 4.023 | 0.897 | |

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (2-13) في الاستبيان دور إدارة المعرفة في وظيفة مراقبة التسيير إلى:

* موافقة معظم أفراد العينة في العبارة الأولى 'تقوم إدارة المعرفة بتوفير وسائل لجمع المعلومات لمراقب التسيير' ب: "موافق" بمتوسط حسابي 4.038 وانحراف معياري 0.870.

* أما بالنسبة للعبارة الثانية 'استخدام إدارة المعرفة يزيد من التنسيق بين الموظفين والأقسام' فقد وافق معظم أفراد العينة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 4.307 وانحراف معياري 0.788.

* وفي العبارة الثالثة 'تقوم إدارة المعرفة بتحويل المعلومات عن المؤسسة بشكل جيد لمراقب التسيير 'ب: "موافق بشدة" بمتوسط حسابي 4.730 وانحراف معياري 0.874.

* وفي العبارة الرابعة 'قلة التعاون بين الموظفين يؤثر سلبا على أداء مراقب التسيير 'فقد كانت النتيجة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3 وانحراف معياري 1.058.

* وفي العبارة الخامسة 'تساعد معارف التي حولتها إدارة المعرفة من خارج المؤسسة مراقبة التسيير 'فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.576 وانحراف معياري 0.945.

* وفي العبارة السادسة 'من بين مشاكل عملية مراقبة التسيير ضعف إدارة المعرفة في المؤسسة 'فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق بشدة" بمتوسط حسابي 4.346 وانحراف معياري 0.935.

* وفي العبارة السابعة 'تساهم إدارة المعرفة على تحسين أداء مراقب التسيير 'فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق بشدة" بمتوسط حسابي 4.461 وانحراف معياري 0.706.

* وفي العبارة الثامنة 'عدم رضاك على نتائج مراقبة التسيير دليل على ضعف إدارة المعرفة 'فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 3.730 وانحراف معياري 1.

من الجدول رقم(11) نلاحظ أن متوسط الحسابي 4.024 لهذا القسم وبتوسط انحراف معياري يقدر 0.897، أي أن كل أفراد العينة كان لهم شبه اتفاق كلي على الموافقة عبارة لهذا الجزء وهذا يعود إلى أن إدارة المعرفة تقوم بدور مهم في ربط العلاقات بين الموظفين ولتمكنهم من تبادل المعرفة فيما بينهم مما يمكن المراقب التسيير من امتلاك تلك المعرفة مما تزيد من قدراته المعرفية من جهة، ومن أخذ صورة شاملة ودقيق للموظفين المؤسسة وبالتالي يسهل عليه أداء مهمته.

6: الجدول رقم (2-14) مزايا استخدام إدارة المعرفة في فعالية مراقبة التسيير

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الموقف |
|-------|--|-----------------|-------------------|------------|
| 1 | إدارة المعرفة توفير الوقت في اكتشاف الأخطاء لمراقب التسيير | 4.192 | 0.693 | موافق |
| 2 | تسهل إدارة المعرفة في مهمة مراقبة التسيير | 4.076 | 0.688 | موافق |
| 3 | تزيد إدارة المعرفة من كفاءة مراقب التسيير | 4.423 | 0.643 | موافق بشدة |
| 4 | تعمل المعارف التي توفرها إدارة المعرفة من فعالية مراقب التسيير | 4.461 | 0.646 | موافق بشدة |
| 5 | وجود إدارة المعرفة في المؤسسة ترفع من استخدام كفاءة الموارد البشرية المتوفرة | 4.153 | 0.731 | موافق |
| 6 | تقدم إدارة المعرفة صورة واضحة عن المؤسسة لمراقب التسيير | 4.230 | 0.764 | موافق بشدة |
| 7 | تطوير وتحسين الإجراءات والسياسات المتبعة | 4.115 | 0.711 | موافق بشدة |
| 8 | ترشيد عملية مراقبة التسيير | 3.807 | 0.980 | موافق |
| | المتوسط الكلي | 4.152 | 0.732 | |

تشير النتائج الموجودة في الجدول رقم (2-14) في الاستبيان مزايا استخدام إدارة المعرفة في فعالية مراقبة التسيير إلى:

* موافقة معظم أفراد العينة في العبارة الأولى 'إدارة المعرفة توفير الوقت في اكتشاف الأخطاء لمراقب التسيير' ب: "موافق" بمتوسط حسابي 4.192 وانحراف معياري 0.693.

* أما بالنسبة للعبارة الثانية 'تسهل إدارة المعرفة في مهمة مراقبة التسيير' فقد وافق معظم أفراد العينة ب: "موافق" بمتوسط حسابي 4.076 وانحراف معياري 0.688.

* وفي العبارة الثالثة ' تزيد إدارة المعرفة من كفاءة مراقب التسيير ' ب: " موافق بشدة " بمتوسط حسابي 4.423 وانحراف معياري 0.643.

* وفي العبارة الرابعة ' تعمل المعارف التي توفرها إدارة المعرفة من فعالية مراقب التسيير ' فقد كانت النتيجة ب: " موافق بشدة " بمتوسط حسابي 4.461 وانحراف معياري 0.646.

* وفي العبارة الخامسة ' وجود إدارة المعرفة في المؤسسة ترفع من استخدام كفاءة الموارد البشرية المتوفرة ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 4.153 وانحراف معياري 0.731.

* وفي العبارة السادسة ' تقدم إدارة المعرفة صورة واضحة عن المؤسسة لمراقب التسيير ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق بشدة " بمتوسط حسابي 4.230 وانحراف معياري 0.764.

* وفي العبارة السابعة ' تطوير وتحسين الإجراءات والسياسات المتبعة ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق بشدة " بمتوسط حسابي 4.115 وانحراف معياري 0.711.

* وفي العبارة الثامنة ' ترشيد عملية مراقبة التسيير ' فقد وافق معظم أفراد العينة على العبارة ب: " موافق " بمتوسط حسابي 3.807 وانحراف معياري 0.980.

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن متوسط الحسابي 4.024 لهذا القسم وبتوسط انحراف معياري يقدر 0.897، أي أن كل أفراد العينة كان لهم شبه اتفاق كلي على موافقة عبارات لهذا الجزء وهذا يعود إلى أن إدارة المعرفة تقوم بدور مهم في ربط العلاقات بين الموظفين ولتتمكنهم من تبادل المعرفة فيما بينهم مما يمكن المراقب التسيير من امتلاك تلك المعرفة مما يزيد من قدراته المعرفية من جهة، ومن أخذ صورة شاملة ودقيق للموظفين المؤسسة وبتالي يسهل عليه أداء مهمته.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: اختبار الفرضيات

من أجل دراسة فعالية نموذج الدراسة للعلاقة بين مساهمة نظم المعلومات الإدارية في تفعيل مراقبة التسيير

ولدراسة هذه العلاقة نستخدم مقياس معامل الارتباط والذي يرمز له بـ r

حيث تتفرع فرضيات الدراسة إلى:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عن استخدام إدارة المعرفة وأداء المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومراقبة التسيير

الفرضية الثالثة: هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة إيجابية بين مزايا استخدام إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير.

بالنسبة للفرضية الأولى تنص على أنه هناك تأثير إيجابي بين وظيفة مراقبة التسيير وأداء المؤسسة، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.78) ويدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين وظيفة مراقبة التسيير وأداء المؤسسة أي أن وظيفة مراقبة التسيير تساهم في تحسين أداء المؤسسة

أما بالنسبة للفرضية الثانية تنص هناك علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.72) ويدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

وبالنسبة للفرضية الثالثة علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.74) وهذا يدل على أن هناك علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير أي أن إدارة المعرفة دور هام في كفاءة وفعالية وظيفة مراقبة التسيير.

وتنص الفرضية الرابعة على مزايا استخدام إدارة المعرفة من أجل تفعيل مراقبة التسيير، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.63) وهذا يدل على أن هناك عدة مزايا في استخدام إدارة المعرفة تساهم على تفعيل وتحسين مراقبة التسيير.

ثانياً: تفسير النتائج:

بالنسبة للفرضية الأولى اتضح لنا أن المؤسسة تهتم كثيراً للمعرفة داخل المؤسسة ذلك على مستوى الأفراد وعلى أساس المؤسسة ككل مما له أهمية في رفع أداء المؤسسة ولدور أصحاب الخبرات في وضع حلول للمعوقات الحاصلة في المؤسسة.

أما بالنسبة للفرضية الثانية تبين أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة دور فعال في الأداء وهذا يعود إلى أن إدارة المعرفة في المؤسسة تقوم بتوفير الشروط التي الملائمة للتسيير من تبسيط في الهيكل التنظيمي حتى يخلق التواصل بين المستويات المختلفة باعتبار وظيفة مراقبة التسيير وظيفة في المؤسسة فتقوم بالاستفادة من الوسائل المساعدة في التواصل بين الموظفين والمستويات المختلفة.

وكذا بالنسبة للفرضية الثالثة هناك إيجابية بين إدارة المعرفة وفعالية مراقبة التسيير في المؤسسة دور هام حيث تساعد مراقب التسيير على توفير المعرفة لمراقبة التسيير مما تعمل على رفع كفاءة مراقبة التسيير في أداء مهامها، بالإضافة فان مراقبة التسيير تستفيد كثير من التواصل التي تعمل من اجله إدارة المعرفة بين أقسام المؤسسة وموظفيها فيؤدي من خلال ذلك إلى نقل المعلومات المختلفة عن نشاط وسيرورة العمليات مما يسهل عملية مراقبة التسيير

وبالنسبة لفرضية الأخيرة مزايا استخدام إدارة المعرفة من أجل تفعيل مراقبة التسيير هذا يعود إلى أن إدارة المعرفة تقوم بدور مهم في ربط العلاقات بين الموظفين ولتتمكنهم من تبادل المعرفة فيما بينهم مما يمكن المراقب التسيير من امتلاك تلك المعرفة مما تزيد من قدراته المعرفية من جهة، ومن أحد صورة شاملة ودقيق للموظفين المؤسسة وبالتالي يسهل عليه أداء مهمته.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني نلاحظ أن:

بنسبة للمحور الأول "أهمية المعرفة في المؤسسة" لقد أكد معظم أفراد العينة على مدى استخدام المعرفة في المؤسسة بحيث أكد جل الأفراد على أن هم يولون أهمية كبيرة لمستواهم المعرفة ولاستعمال المعرفة لاتخاذ القرارات.

وبالنسبة للمحور الثاني للاستبيان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة" فقد تباين إجابات أفراد العينة على العبارات وهذا يدل على أن وجود نسبي للمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وقد وجدت تلك المتطلبات في المؤسسة ليس لغرض تطبيق إدارة المعرفة.

أما بالنسبة للمحور الثالث للاستبيان "إدارة المعرفة في المؤسسة" فقد تباين أفراد المؤسسة في الإجابة على عبارات هذا المحور وهذا يبين أن عدم وجود نظام لإدارة المعرفة في المؤسسة إلا أن هناك تطبيق جزئ لهذه الإدارة وتكون عن التعارف وتبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد دون وجود خطة ممنهج لإدارة المعرفة في المؤسسة.

وبالنسبة للمحور الرابع "أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة" يدل على أهمية مراقبة التسيير بالنسبة للمؤسسة من خلال تحسين الأداء في المؤسسة وضمان تنسيق بين أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها

أما في المحور الخامس المتعلق " دور إدارة المعرفة في وظيفة مراقبة التسيير " يدل على التداخل الكبير بين مراقبة التسيير وإدارة المعرفة في المؤسسة، فمن هذا المحور من الاستبيان يمكن استنتاج أن إدارة المعرفة تقوم بمساعدة مراقبة التسيير عن طريق إدارة المعرفة الجيدة في المؤسسة فهي تقدم رؤية واضحة عن المؤسسة.

أما المحور السادس " مزايا استخدام إدارة المعرفة في فعالية مراقبة التسيير " فقد اجمع بشكل شبه كلي أفراد العينة المستجوبة في هذا المحور على وجود مزايا عديدة التي تجنيها مراقبة التسيير في حالة وجود إدارة للمعرفة في المؤسسة منها استغلال الموارد المتاحة البشرية منها والمادية عن طريق الاستفادة من المعرفة المتداولة في المؤسسة، وكذلك اكتشاف المكنونات البشرية والمادية في المؤسسة لتوجيهها بشكل يحقق أهداف المنظمة.

من هذا الفصل يمكن أن نستنتج أن لإدارة المعرفة في المؤسسة دور مهم وفعال في عملية مراقبة التسيير خاصة من جانب المعرفة التي تكتسبها مراقبة التسيير التي سوف تساعدها على القيام بمهامها بكل فعالية وكفاءة، ستسهل من عمل مراقب التسيير من خلال التقليل من الأخطاء الحاصلة في المؤسسة بسبب نقص في المعرفة لدى أفرادها مما يؤدي إلى نتائج مرضية من حيث أداء المهام من طرف مراقب التسيير من جهة الموظفين في المؤسسة من جهة أخرى.

الخاتمة

خاتمة

إن التطور السريع في الوسائل التكنولوجية في مجال الاتصال الحديث ومما أنجر عنه من ارتفاع لحجم وأنواع معرفة التي يتم تداولها في المؤسسة أدى الى البحث على نظام يكفل لها السيطرة على ذلك الكم من المعرفة من أجل إدارتها، ومما لا شك فيه فإن مراقبة التسيير في المؤسسة تحتاج باعتبارها جزء من المؤسسة إلى المعرفة التي تقدمها لها إدارة المعرفة لاستغلالها للقيام بدورها.

إن قدرة أي مؤسسة في العصر الحالي على تحقيق أهدافها تعتمد أساسا على مدى قدرت إدارتها من تسطير برامجها وتنظيم أعمالها، وعلى مدى قيامها بإدارة مواردها وموظفيها والتنسيق بينهم، لدى تكتسي عملية مراقبة التسيير أهمية بالغة في العصر الحديث في المؤسسات الاقتصادية و المؤسسات التعليمية خاصة، وخاصة أن المؤسسات التعليمية لها دور مهم في مجال المعرفي و بناء الوعي الاجتماعي وتأسيس الجيل القادر في تطوير العلمي و تقدم الاقتصادي، وتمثل عملية مراقبة التسيير في مجال الإداري بمثابة الصمام الحقيقي لضبط نشاط المنظمات وضمان سيرورتها، و نقطة الأساسية في تحقيق الأهداف المرجوة و مراعية الخطط الموضوعة، مع تحقيق الرقابة الفعالة على مختلف الأعمال التي تقوم بها، وهذا ما يجعل من الضروري أن تعمل المنظمة على توفير المعرفة اللازمة و الشاملة والمتكاملة وفي وقتها المناسب وبالتكلفة المناسبة لأنه على أساسها تبنى الرقابة الفعالة الرشيدة.

ولقد تعقدت البيئة الخارجية للمؤسسات التعليمية تعقد كبيرا تماشيا مع التطور التكنولوجي، وكذلك الانفتاح الإعلامي الكبير والتدفق الهائل للمعلومات مما تضاعف بفعل ذلك نمو المعرفة الذي حتمي عليها تأسيس نظم خاصة في العديد من جوانب الإدارية لمواكبة التطور المعرفة.

وفي واقع اليوم يمكن القول وبدون تردد بأن إدارة المعرفة في المؤسسات الحديث أمر ضروري لاستمرار أنشطة الرئيسية للمؤسسات في ظل دخول العالم مرحلة اقتصاد المعرفة، وحتى تتجنب صعوبة في تحقيق مستويات مقبولة من الكفاءة والفعالية في الأنشطة من جهة، وكذلك ربح الوقت و اجتناب تكرارا لأخطاء خاصة فيما يخص العناصر الجديدة الوافدة إلى المؤسسة بحيث يتم إكسابهم بالمعارف اللازمة ليشرع في العمل وكأنه عنصر قديم في تلك المؤسسة، وتكفي الإشارة في هذا الصدد إلى أن المؤسسات كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، فهي مؤسسة لا

خاتمة

يمكنها أن تستمر في نشاطها من دون وجود إدارة للمعرفة، ويمكن قياس ذلك بالنسبة لمختلف المؤسسات الاقتصادية الناشطة .

فقد استطاعت إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية التي يتم نشرها في المؤسسة أن تحقق تناسق بين أقسام المؤسسة من خلال اللقاءات التي تتم بين أفراد المؤسسة و الذي يخلق الانسجام و التقارب بين الأفكار والمفاهيم والعمل على إرساء روح العمل الجماعي و التقريب بين المستويات الإدارية .

كما ترتبط تكنولوجيا نظم المعلومات بثقافة الجودة وعناصر الميزة التنافسية المؤكدة؛ إذ أن نظم المعلومات الإدارية بوجودها في المنظمة وعملها المباشر مع المدير والإدارة تعمل على تعزيز ثقافة المنظمة التي تستند على المعرفة والمعلومة والمشاركة الجماعية في حسن سير هذه المؤسسة، كما أن نوع ونمط التكنولوجيات المعلوماتية المتاحة في المنظمة يحدد إلى حد ما نوع ونمط الموارد البشرية الموجودة أو التي تحتاجها المنظمة.

النتائج:

- من خلال عرض الدراسة الميدانية بالنسبة للموضوع تم التوصل إلى:
- هناك اهتمام واضح للمعرفة على مستوى الأفراد داخل المؤسسة.
- تقوم المؤسسة باستغلال ذوي الخبرات في تسيير مؤسسة
- أنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في المؤسسة بشكل كبيرة بل حتى أن بعض الأفراد لا يعرفون عن مصطلح إدارة المعرفة.
- غياب رؤية واضحة عن إدارة المعرفة في المؤسسة ونما يتم نقل المعرفة بين الموظفين بشكل عفوي وذلك كل حسب احتياجه.
- تساعد عملية إدارة المعرفة في المؤسسة مراقبة التسيير في القيام بعملها من خلال توفير المعرفة وإعطاء صورة واضحة وشاملة عن المؤسسة.
- عدم تبلور فكرة إدارة المعرفة باعتبار أنه حقل معرفي واسع له فلسفته ونظريته وأسس.

التوصيات

وتتمثل التوصيات التي نقترحها من خلال هذه الدراسة في مايلي:

خاتمة

- تبني المسيرين في المؤسسات لفكرة إدارة المعرفة في المؤسسة .
- وضع لجنة خاصة تقوم بسير المعرفة في المؤسسة من خلال خلق جو ملائم يساهم على تبادل الخبرات و توفير بيئة تساعد على إبداء الرأي و الإبداع.
- التعاون مع بعض المؤسسات التي لها سبق في هذا المجال لتقديم المساعدة والخبرة الضرورية لتفعيل إدارة المعرفة.
- إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي حتى يتماشى مع طبيعة إدارة المعرفة في المؤسسة.
- زرع ثقافة التنظيمية في المؤسسة تهدف إلى تعزيز التعاون و تبادل المعارف بين الموظفين.
- توفير أجهزة تساعد على تخزين وتصنيف المعرفة حتى يسهل الوصول إليها واسترجاعها لاستخدامها بكل سهولة وفي الوقت المناسب.
- العمل على تبني مراقبة التسيير لإدارة المعرفة في المؤسسة مع حث الإدارة على تنفيذها في المؤسسة.
- وضع إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة وتطبيقها بأكثر فعالية في المؤسسة .

آفاق الدراسة:

- تناولت هذه المذكرة موضوع دور إدارة المعرفة في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسة التعليمية، حث شملت دراسة على عينة من موظفين العاملين في مجال التعليم إلا أن المجال يعد حديث في المؤسسات الجزائرية
- وآمل في الأبحاث المستقبلية أن تسلط الضوء حول واقعه الميداني في المؤسسات الاقتصادية، خاصة واقع التطبيق وكيفية إيصال الفكرة إلى المسيرين في مختلف المؤسسات الاقتصادية لتبني لهذه الإدارة وكيفية تطويرها في الجزائر ويمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن التوسع فيها لاحقاً
- أثر ادارة المعرفة في تحسين فعالية مراقبة التسيير.
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
- مدى تطبيق إدارة المعرفة في الجزائر.

المراجع

المراجع بالعربية:

الكتب:

- 1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معا صرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2001.
- 2) زاهر عبد الرحيم عاطف، الرقابة على الأعمال الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2007.
- 3) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم -النظم-التقنيات). دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 4) سنوسي علي، نحو تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسة الصحية، رسالة ماجستير، جامعة ال جزائر 2000.
- 5) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.
- 6) الكيلاني، عثمان؛ وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 7) محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 8) محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير (أساسيات و وظائف ، تقنيات) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- 9) محمد عبد حسين الفرج الطائي، نظم المعلومات الإدارية المتقدمة. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع الأردن 2004.
- 10) ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة (مفاهيم -مبادئ - تطبيقات). دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الثالث، القاهرة، 2009.
- 11) ناصر داداي عدون ، وآخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2003 .
- 12) ناصر داداي عدون، " المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير " الجزء الثاني، قسنطينة، 1988.

- 1) احمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق-المجلد 28-سوريا العدد الأول 2012.
 - سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثر نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر جامعة بسكرة ال جزائر 2012.
 - 2) غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، ديسمبر 2009.
 - 3) محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011.
- مذكرات التخرج:
- 1) إسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص تسيير مؤسسات صناعية، قسم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 22/02/2004.
 - 2) ديانة الحج عارف، " الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري " رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال 1996 .
 - 3) زكية بنت ممدوح قاري، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عمليتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، كلية التربية، قسم إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، 2007.
 - 4) سامي بن إبراهيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير المؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية 2013
 - 5) سامي حنون، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إطار فكري، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
 - 6) سعاد عقون، "نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2005.

- 7) صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، رسالة شهادة ماجستير، غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 8) طويل رشيد، تسيير وتحليل الأموال العمومية دراسة حالة خزينة ولاية تلمسان، مذكرة ماجستير، غير منشورة، فرع التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2007.
- 9) قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- ماجدة محمد عفيفي، " تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء " رسالة ماجستير، جامعة عين شمس القاهرة، 2000 .
- 10) مجدي عريف، نظم المعلومات الإدارية و دورها في حل المشاكل الإدارية، مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين سوريا، 2008م.
- 11) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة شهادة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

ملتقيات

- 1) بو عشة، مبارك وبن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان. 2012
- 2) سامي حنون، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وبحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2011.
- 3) علي حسين السمي، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية. المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 31-29 أكتوبر 20.
- 4) علي حسين السمي، تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية. المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 31-29 أكتوبر 20.
- 5) نعيم دهمش، عفاف اسحق ابوزر، ادارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزتونة، عمان، الأردن، 26-28 ابريل 2004.

المراجع باللغة الاجنبية:

2^{eme}, ANNE MARIE KEISER. Control de Gestion édition ESKA (1
2000., Paris ,édition

K.M. (1997). Knowledge management: Where did it come , Wiig(2
.from andwhere will it go? *Expert Systems with Applications*.

épreuve , C.Alazard et S.Separi –Contrôle de Gestion–édition dunod (3
1996., 3^{eme} édition, n 7 DECF

Planning , Design, B “Operation Management , James ,Dilowrth (4
McGraw – Hill , New York ,and Control for manufacturing and service
1992., INC.,

المراجع الالكترونية:

2015/02/17 يوم <http://www.piloter.org/control-de-gestion> (1

<http://cours-gestion.com/etapes-du-processus-control-de-gestion> (2

يوم 2014/07/25

يوم <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/158569>(3

2015/03/10

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Log->(4

2015/02/22 يوم [Mar/Management-Control.html](http://www.referenceforbusiness.com/management/Log-Mar/Management-Control.html)

الفهرس

الفهرس

الإطار العام

| الصفحة | الإطار العام |
|--------|--------------------|
| I | الإهداء |
| II | الشكر والتقدير |
| III | الملخص |
| V | قائمة المحتويات |
| VI | قائمة الجداول |
| VII | قائمة الأشكال |
| VIII | قائمة الملاحق |
| الصفحة | مقدمة عامة |
| أ | مقدمة |
| ب | إشكالية الدراسة |
| ب | فرضيات الدراسة |
| ت | أهداف الدراسة |
| ت | أهمية الدراسة |
| ت | سبب اختيار الموضوع |
| ث | حدود الدراسة |
| ث | منهج الدراسة |
| ج | هيكل البحث |

الفصل الأول:

| الصفحة | مدخل ادارة المعرفة ومراقبة التسيير مفاهيم أساسية ودراسات سابقة |
|--------|--|
| 1 | مقدمة |
| 2 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة |
| 2 | المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة |
| 2 | أولاً: مفاهيم أساسية عن المعرفة |
| 5 | ثانياً: تعريف إدارة المعرفة |
| 6 | ثالثاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة |

الفهرس

| | |
|----|---|
| 8 | رابعا: أهمية إدارة المعرفة |
| 9 | المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة |
| 9 | أولاً: الاستراتيجية |
| 9 | ثانياً: العنصر البشري |
| 9 | ثالثاً: التكنولوجيا |
| 10 | رابعا: العمليات |
| 10 | المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة المعرفة |
| 10 | 1) مرحلة توليد المعرفة |
| 10 | 2) مرحلة اقتناء المعرفة |
| 11 | 3) مرحلة تنظيم المعرفة |
| 11 | 4) مرحلة إتاحة المعرفة |
| 11 | 5) مرحلة استعمال المعارف |
| 11 | المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة |
| 12 | أولاً: استراتيجية النمو التدريجي في تطبيق إدارة المعرفة |
| 12 | ثانياً: استراتيجية التروي والحذر |
| 12 | ثالثاً: استراتيجية دعم النظر المتقدمة والفاعلة |
| 12 | رابعا: استراتيجية التصنيف |
| 13 | خامساً: استراتيجية إضفاء الطابع الشخصي |
| 13 | المطلب الخامس: معوقات وانتقادات تطبيق إدارة المعرفة |
| 13 | أولاً: المعوقات تطبيق إدارة المعرفة |
| 14 | ثانياً: انتقادات الموجهة لإدارة المعرفة |
| | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية مراقبة التسيير |
| 15 | المطلب الأول: مراقبة التسيير في المؤسسة |
| 15 | أولاً: مفهوم مراقبة التسيير |
| 16 | ثانياً: أهداف مراقبة التسيير |
| 16 | ثالثاً: أهمية مراقبة التسيير |
| 17 | رابعا: أنواع مراقبة التسيير |

الفهرس

| | |
|----|---|
| 18 | المطلب الثاني: خطوات الرئيسية لمراقبة التسيير |
| 18 | 1) تحديد المعايير |
| 18 | 2) وضع المعايير |
| 19 | 3) قياس الأداء |
| 19 | 4) تقييم النتائج وتحديد فجوة الأداء |
| 19 | المطلب الثالث: وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة |
| 19 | أولاً: مراقبة الأداء الوظيفي |
| 20 | ثانياً: مراقبة الجودة |
| 20 | ثالثاً: إدارة الوقت |
| 20 | المطلب الرابع: عمليات مراقبة التسيير داخل المؤسسة |
| 20 | أولاً: التخطيط |
| 21 | ثانياً: اتخاذ القرار |
| 21 | ثالثاً: التنسيق والتنظيم |
| 21 | رابعاً: مراقبة الأداء |
| 21 | المطلب الخامس: معوقات ومحدودية تطبيق مراقبة التسيير |
| 21 | أولاً: معوقات تطبيق مراقبة التسيير |
| 22 | ثانياً: محدودية مراقبة التسيير |
| | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 23 | المطلب الأول: الدراسة الأولى تتعلق مجلة اقتصادية |
| 23 | المطلب الثاني: الدراسة الثانية في ملتقى دولي |
| 24 | المطلب الثالث: الدراسة الثالثة في ملتقى دولي |
| 24 | المطلب الرابع: الدراسة الرابعة في ملتقى دولي |

الفصل الثاني:

| | |
|--------|---|
| الصفحة | الدراسة الميدانية في مجموعة من المؤسسات التعليمية |
| 28 | تمهيد |
| 29 | المبحث الأول: طريقة إعداد الاستبيان |

الفهرس

| | |
|----|---|
| 30 | المبحث الثاني: الطريقة وأدوات الدراسة |
| 33 | المبحث الثالث: معالجة وتحليل واختبار وتفسير الفرضيات باستخدام برنامج Spss |
| 33 | المطلب الاول: البيانات الشخصية والوظيفية |
| 38 | المطلب الثاني: عرض نتائج الاستبيان |
| 52 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج |
| 35 | خلاصة الفصل |
| 55 | خاتمة |
| 56 | النتائج |
| 56 | التوصيات |
| 57 | آفاق الدراسة |
| 58 | المراجع |
| 62 | الفهرس |
| 66 | الملاحق |

الملاحق

مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,817 | ,808 | 56 |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Carré de la corrélation multiple | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|----------------|---|--|--|----------------------------------|--|
| الوظيفة | 6,2500 | 1,071 | ,067 | ,247 | -3,887E-017 ^a |
| السن | 5,1250 | ,982 | ,135 | ,294 | -,109 ^a |
| الخدمة_سنوات | 6,3750 | 1,411 | -,195 | ,281 | ,304 |
| التعليمي_مستوى | 5,1250 | ,696 | ,113 | ,415 | -,154 ^a |

Matrice de covariance inter-items

| | q1 | q2 | q3 | q4 | q5 | q6 | q7 | q8 | q9 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| q1 | ,542 | -,043 | ,348 | ,117 | -,006 | -,197 | -,274 | -,182 | -,049 |
| q2 | -,043 | ,646 | ,065 | ,166 | ,212 | -,086 | ,028 | -,037 | ,098 |
| q3 | ,348 | ,065 | 1,238 | ,145 | ,089 | -,005 | ,011 | -,168 | -,306 |
| q4 | ,117 | ,166 | ,145 | 1,366 | ,412 | ,314 | ,508 | ,363 | ,458 |
| q5 | -,006 | ,212 | ,089 | ,412 | ,425 | ,188 | ,295 | ,246 | ,157 |
| q6 | -,197 | -,086 | -,005 | ,314 | ,188 | 1,226 | ,792 | ,497 | ,722 |
| q7 | -,274 | ,028 | ,011 | ,508 | ,295 | ,792 | 1,245 | ,654 | ,543 |
| q8 | -,182 | -,037 | -,168 | ,363 | ,246 | ,497 | ,654 | ,642 | ,509 |
| q9 | -,049 | ,098 | -,306 | ,458 | ,157 | ,722 | ,543 | ,509 | ,875 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés | Nombre d'éléments |
|-------------------|--|-------------------|
| ,891 | ,891 | 9 |

Matrice de covariance inter-items

| | a1 | a2 | a3 | a4 | a5 | a6 | a7 | a8 | a9 |
|----|------|------|------|------|-------|-------|-------|------|-------|
| a1 | ,825 | ,268 | ,326 | ,332 | ,431 | ,726 | ,532 | ,591 | ,505 |
| a2 | ,268 | ,726 | ,557 | ,194 | ,545 | ,517 | ,234 | ,345 | ,668 |
| a3 | ,326 | ,557 | ,882 | ,463 | ,468 | ,562 | ,323 | ,488 | ,546 |
| a4 | ,332 | ,194 | ,463 | ,746 | ,335 | ,423 | ,086 | ,395 | ,112 |
| a5 | ,431 | ,545 | ,468 | ,335 | 1,138 | ,828 | ,295 | ,778 | ,551 |
| a6 | ,726 | ,517 | ,562 | ,423 | ,828 | 1,202 | ,403 | ,728 | ,546 |
| a7 | ,532 | ,234 | ,323 | ,086 | ,295 | ,403 | 1,046 | ,335 | ,572 |
| a8 | ,591 | ,345 | ,488 | ,395 | ,778 | ,728 | ,335 | ,998 | ,651 |
| a9 | ,505 | ,668 | ,546 | ,112 | ,551 | ,546 | ,572 | ,651 | 1,165 |

استبيان (استمارة)

إلى الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

لقد جاءت هذه الرسالة بعنوان " أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء مراقبة التسيير في المؤسسة التعليمية"، والتي تهدف لدراسة جمع المعلومات حول الموضوع باعتبار ان التعليم له دور أساسي في بناء الجيل وبناء المجتمع يحمل أعباء التقدم في كل مجالات .

لذا نرجو التكرم بالمساعدة في إتمام هذا البحث عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة، مؤكداً لكم بأن جميع المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

- تقبلو مني أسمى عبارات التقدير و الاحترام

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية

رقم الهاتف: 0552351885

اسم الباحث: دودو محمد

البريد الإلكتروني: doudamohai@gmail.com

اسم المشرف: روائي ابو حفص

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة

القسم الأول: البيانات العامة والشخصية

- اسم الوظيفة: أكاديمي إداري

-الجنس: ذكر أنثى

-العمر: أقل من 25 سنة من 26 إلى 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة أكثر من 41 سنة

-سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15

-مستوى التعليمي: الثانوي ليسونس ماستر ماجستير

الملاحق

القسم الأول: أهمية المعرفة في المؤسسة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 1 | تولي أهمية قصوى لمستواك المعرفي . | | | | | |
| 2 | تتميز في العمل بسبب الخبرات والمعارف التي تكتسبها. | | | | | |
| 3 | تلجئ للمعرفة في مؤسستك لرفع مستوى أدائك. | | | | | |
| 4 | مصدر السلطة في المؤسسة تكون عن طريق خبراتك ومعارفك. | | | | | |
| 5 | تقوم باستخدام المعرفة لتخاذ القرارات في المؤسسة. | | | | | |
| 6 | تتوفر لدى الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم. | | | | | |
| 7 | تراعي المؤسسة مهارات وخبرات الموظفين في توزيع مهامهم. | | | | | |
| 8 | تولي المؤسسة أهمية لدوى الخبرات والمعارف لتسيير المؤسسة. | | | | | |
| 9 | تتم المؤسسة للآراء واقتراحات الموظفين. | | | | | |

القسم الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 1 | توفر إدارة المؤسسة للعاملين معلومات تساعد على حل المشكلات التي تواجههم في العمل. | | | | | |
| 2 | الهيكل التنظيمي في المؤسسة يساعد على الاتصال بين الموظفين لتبادل المعرفة بينهم. | | | | | |
| 3 | تعتمد الإدارة على أسلوب علمي لتوليد المعرفة في المؤسسة. | | | | | |
| 4 | لدى المؤسسة اتصالات بالخارج لتوفير المعرفة في المؤسسة. | | | | | |
| 5 | توفر المؤسسة مساحة للإبداع و التطوير | | | | | |
| 6 | توفر المؤسسة على أجهزة لتزويد الموظفين بالمعرفة. | | | | | |
| 7 | تشجع المؤسسة على نشر ثقافة تبادل المعارف بين الموظفين | | | | | |
| 8 | تعمل المؤسسة على نشر روح التعاون بين العاملين | | | | | |
| 9 | تشجع المؤسسة الموظفين على إبداء الرأي | | | | | |

الملاحق

القسم الثالث: إدارة المعرفة في المؤسسة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تقوم المؤسسة بجمع المعارف من الموظفين وتخزينها | | | | | |
| | تقوم المؤسسة بتصنيف وفهرست المعرفة المتولدة في المؤسسة | | | | | |
| 2 | تبادر المؤسسة إلي نقل المعرفة بين الموظفين | | | | | |
| 3 | تشجع المؤسسة الموظفين على استغلال معارفهم وتوظيفها | | | | | |
| 4 | تقوم المؤسسة بعقد ورشات لتبادل المعارف بين العاملين | | | | | |
| 5 | تعمل المؤسسة على تزويد الموظفين بالمعارف من مصادر خارج المؤسسة | | | | | |
| 6 | تحاول الإدارة باستخلاص معارف الموظفين ليستفاد منها | | | | | |
| 7 | تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين على تحديد معارفهم واكتساب معارف جديدة. | | | | | |
| 8 | وجود نظام واضح لتسيير المعرفة في المؤسسة | | | | | |

القسم الرابع: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | هل تعتقد أن مراقبة التسيير ضرورية في المؤسسة | | | | | |
| 2 | مراقبة التسيير هي عملية متابعة ومراقبة أداء موظفين المؤسسة | | | | | |
| 3 | وجود وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة يؤثر إيجابا على سيرها | | | | | |
| 4 | تساعد وظيفة مراقبة التسيير على تحسين أداء المؤسسة | | | | | |
| 5 | تحقق وظيفة مراقبة التسيير النتائج المرجوة منها | | | | | |
| 6 | تخلق وظيفة مراقبة التسيير تنسيق بين موظفين وأقسام المؤسسة | | | | | |
| 7 | تقوم مراقبة التسيير بتصحيح أخطاء الحاصلة في المؤسسة | | | | | |
| 8 | تساعد مراقبة التسيير الموظفين على التعلم وتحسين الأداء | | | | | |
| 9 | تسمح لإدارة للوصول لمعلومات عن المؤسسة | | | | | |
| 10 | تتميز عملية مراقبة التسيير بالسرعة | | | | | |

الملاحق

القسم الخامس: دور إدارة المعرفة في وظيفة مراقبة التسيير

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | تقوم المؤسسة بتوفير وسائل لجمع المعلومات لمراقبة التسيير | | | | | |
| 2 | استخدام إدارة المعرفة يزيد من التنسيق بين الموظفين والأقسام | | | | | |
| 3 | تقوم إدارة المعرفة بتحويل المعرفة عن المؤسسة بشكل جيد لمراقبة التسيير | | | | | |
| 4 | قلة التعاون بين الموظفين يؤثر سلبا على أداء مراقبة التسيير | | | | | |
| 5 | تقوم مراقبة التسيير باستغلال المعارف التي حولتها إدارة المؤسسة من خارج | | | | | |
| 6 | من بين مشاكل عملية مراقبة التسيير ضعف إدارة المعرفة في المؤسسة | | | | | |
| 7 | تساهم إدارة المعرفة على تحسين أداء مراقبة التسيير | | | | | |
| 8 | عدم رضاك على نتائج مراقبة التسيير دليل على ضعف إدارة المعرفة | | | | | |

القسم السادس: مزايا استخدام إدارة المعرفة في فعالية مراقبة التسيير

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 1 | إدارة المعرفة توفير الوقت في اكتشاف الأخطاء لمراقبة التسيير | | | | | |
| 2 | تسهل إدارة المعرفة في مهمة مراقبة التسيير | | | | | |
| 3 | تزيد إدارة المعرفة من كفاءة مراقبة التسيير | | | | | |
| 4 | تعمل المعارف التي توفرها إدارة المعرفة من فعالية مراقبة التسيير | | | | | |
| 5 | وجود إدارة المعرفة في المؤسسة ترفع من استخدام كفاءة الموارد البشرية المتوفرة | | | | | |
| 6 | تقدم إدارة المعرفة صورة واضحة عن المؤسسة لمراقبة التسيير | | | | | |
| 7 | تطوير وتحسين الإجراءات والسياسات المتبعة | | | | | |
| 8 | ترشيد عملية مراقبة التسيير | | | | | |

المؤسسات التعليمية

| المنطقة | المؤسسة |
|---------|-----------------------------|
| العطف | ثانوية العلمية |
| العطف | ثانوية فرس الطائي |
| غرداية | ثانوية الإصلاح |
| بنورة | مدرسة الثبات - فرع الثانوي- |