



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

معوقات إدارة المعرفة بمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين من وجهة نظر الإداريين

دراسة ميدانية بمركز مصمودي علي - هيليوبوليس - بولاية قالمة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد:

* هشام مخيلف

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
نجيمة قرزط	دكتوراه	رئيسا
لامية بخوش	أستاذ محاضر - ب -	مؤطرا
فوزية ورناني	أستاذ مساعد - أ -	عضوا

السنة الجامعية: 2020-2021



الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لكل من أمي "خديجة"
التي لولاها لما وصلت الى هذه الدرجة رحمها الله
وأسكنها جنات عدن إن شاء الله إلى أمي "زبيدة"
التي أنجبتني أدمها الله إلى إخواني فاتح. شريف مريموم.
كريمة الذين لطالما كانوا يسندوني الى "وسيم" و
"ميسون" أبناء أختي حفظهم الله وأمدهم بطول العمر
إلى جميع الأحبة والزملاء والأصدقاء التي تقاسمت
معهم كل المواقف

هشام

شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم أما بعد أتقدم بكل الشكر والعرفان لأستاذتي " بخوش لامية " التي كان لي الشرف العظيم بقبولها الإشراف على الرسالة ورعايتها خلال جميع مراحل تحضيرها، كما أشكر كل من وقف مساعدا على إنجاز هذه الرسالة من أساتذتي الكرام بقسم علم الإجتماع بجامعة 8 ماي 1945 بقالة خاصة أعضاء لجنة المناقشة الذين أرفع لهم عظيم إمتناني لتكبدهم عناء قراءة هذا البحث والمساهمة في تقويمه وتصويبه، كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد على إعداد رسالتي التي أتقدم بها لنيل درجة الماستر في تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	الإهداء
	الشكر والتقدير
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار النظري والمفهومي للدراسة
05	تمهيد
06	أولا - الإشكالية
09	ثانيا - أسباب إختيار الموضوع
10	ثالثا - أهمية الدراسة
11	رابعا - أهداف الدراسة
12	خامسا - تحديد المفاهيم
23	سادسا - الدراسات السابقة
33	سابعا - النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
39	خلاصة
	الفصل الثاني : أساسيات إدارة المعرفة
41	تمهيد
42	أولا - النشأة العلمية لإدارة المعرفة وتطورها
46	ثانيا- أهمية وأهداف إدارة المعرفة
49	ثالثا - المكونات الأساسية لإدارة المعرفة
55	رابعا - مجالات تطبيق إدارة المعرفة وإستخدامتها
56	خامسا - عوامل نجاح إدارة المعرفة
57	سادسا - مداخل إدارة المعرفة
60	سابعا - نماذج إدارة المعرفة
63	خلاصة

فهرس المحتويات

الفصل الثالث : معوقات إدارة المعرفة في مراكز التكوين المهني

65	تمهيد
66	أولا - نشأة التكوين المهني
69	ثانيا - أهمية التكوين المهني
71	ثالثا - أهداف التكوين المهني
74	رابعا - مكونات عملية التكوين المهني
76	خامسا - خصائص التكوين المهني
78	سادسا - أنماط التكوين المهني في الجزائر
80	سابعا - شبكة هياكل التكوين المهني في الجزائر
82	ثامنا - مبررات التحول نحو إدارة المعرفة
	تاسعا - معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين
83	1 - المعوقات التنظيمية
88	2 - المعوقات التقنية
91	3 - المعوقات البشرية
94	خلاصة

الفصل الرابع : الإطار المنهجي والتحليلي لدراسة

96	أولا - منهجية الدراسة وتقنيات جمع البيانات
97	ثانيا - مجالات الدراسة وعينتها
102	ثالثا - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة
161	رابعا - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الدراسات السابقة
162	خامسا - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب النظريات المفسرة لدراسة
163	سادسا - النتائج العامة لدراسة
166	خاتمة
168	قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
100	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	01
101	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن	02
101	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	03
102	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب	04
103	يوضح طرق نقل المعرفة ومشاركتها باختلاف الخبرة المهنية للعمال	05
105	يوضح التنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال	06
106	يوضح تشجيع إدارة المركز على التواصل بين الموظفين باختلاف الخبرة المهنية للعمال	07
107	يوضح تشجيع الإدارة للعمال على عرض أفكارهم ومهاراتهم باختلاف خبرتهم المهنية	08
108	يوضح تحفيز الإدارة على إكتساب مهارات ومعارف جديدة باختلاف الخبرة المهنية	09
109	يوضح تشجيع الإدارة على تبادل الأفكار والمعلومات باختلاف خبرتهم المهنية	10
110	يوضح سماح الإدارة بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها باختلاف خبرتهم المهنية	11
111	يوضح تشجيع الإدارة على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة باختلاف خبرتهم المهنية	12
112	يوضح تزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لتطوير أداء الموظفين باختلاف الخبرة المهنية للعمال	13

فهرس الجداول

113	يوضح توافر المركز على هيكل تنظيمي لتسير المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال	14
114	يوضح توفر الإدارة على مناخ يسهل تبادل المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال	15
115	يوضح مصادر المعلومات في المركز باختلاف الخبرة المهنية للعمال	16
117	يوضح طرق نقل المعرفة ومشاركتها باختلاف طبيعة المنصب	17
118	يوضح التنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	18
119	يوضح تشجيع إدارة المركز على التواصل بين الموظفين باختلاف طبيعة المنصب	19
120	يوضح تشجيع الإدارة للعمال على عرض أفكارهم ومهاراتهم باختلاف طبيعة المنصب	20
121	يوضح تحفيز الإدارة على إكتساب مهارات ومعارف جديدة بإختلاف طبيعة المنصب	21
122	يوضح تشجيع الإدارة على تبادل الأفكار والمعلومات باختلاف طبيعة المنصب	22
123	يوضح سماح الإدارة بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها باختلاف طبيعة المنصب	23
124	يوضح تشجيع الإدارة على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة بإختلاف طبيعة المنصب	24
125	يوضح تزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لتطوير أداء الموظفين باختلاف طبيعة المنصب	25

فهرس الجداول

126	يوضح توافر المركز على هيكل تنظيمي لتسير المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	26
127	يوضح توفر الإدارة على مناخ سهل تبادل المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	27
128	يوضح مصادر المعلومات في المركز باختلاف طبيعة المنصب	28
131	يوضح تشجيع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات باختلاف الخبرة المهنية	29
132	يوضح الوسائط التكنولوجية التي يتوفر عليها المركز لنقل ومشاركة المعلومات باختلاف الخبرة المهنية	30
133	يوضح مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل ومشاركة المعلومات باختلاف الخبرة المهنية	31
134	يوضح استخدام الإدارة لأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات باختلاف الخبرة المهنية	32
135	يوضح فعالية أنظمة التخزين باختلاف الخبرة المهنية	33
136	يوضح المعلومات المتبادلة التي يتم معالجتها إلكترونياً باختلاف الخبرة المهنية	34
137	يوضح إمتلاك المركز للموقع الإلكتروني باختلاف الخبرة المهنية	35
138	يوضح تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال الموقع الإلكتروني باختلاف الخبرة المهنية	36
139	يوضح طبيعة الوسائل التكنولوجية التي يراها الإداريين مناسبة لزيادة فعالية مشاركة المعلومات باختلاف الخبرة المهنية	37
140	تشجيع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	38

فهرس الجداول

141	يوضح الوسائط التكنولوجية التي يتوفر عليها المركز لنقل ومشاركة المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	39
142	يوضح يوضح مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل ومشاركة المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	40
143	يوضح استخدام الإدارة لأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	41
144	يوضح فعالية أنظمة التخزين باختلاف طبيعة المنصب	42
145	يوضح المعلومات المتبادلة التي يتم معالجتها إلكترونياً باختلاف طبيعة المنصب	43
146	يوضح إمتلاك المركز للموقع الإلكتروني باختلاف طبيعة المنصب	44
147	يوضح تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال الموقع الإلكتروني باختلاف طبيعة المنصب	45
148	يوضح طبيعة الوسائل التكنولوجية التي يراها الإداريين مناسبة لزيادة فعالية مشاركة المعلومات باختلاف طبيعة المنصب	46
149	يوضح معرفة الإداريين بإدارة المعرفة باختلاف الخبرة المهنية	47
150	يوضح فهم الإداريين للمعلومات والقرارات الصادرة عن المديرين باختلاف الخبرة المهنية	48
151	يوضح إشراك الإداريين في الاجتماعات الدورية لمركز باختلاف الخبرة المهنية	49
152	يوضح الوقت التي تستغرقه المعلومات الصادرة عن المديرين لوصول إلى الإداريين باختلاف الخبرة المهنية	50
153	يوضح الخبرة التي يمتلكها الإداريين في مجالات إدارة المعرفة باختلاف الخبرة المهنية	51

فهرس الجداول

154	يوضح إستفادت الإداريين من دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة باختلاف الخبرة المهنية	52
155	يوضح معرفة الإداريين بإدارة المعرفة باختلاف طبيعة المنصب	53
156	يوضح فهم الإداريين للمعلومات والقرارات الصادرة عن المديرين باختلاف طبيعة المنصب	54
157	يوضح إشراك الإداريين في الإجتماعات الدورية للمركز باختلاف طبيعة المنصب	55
158	يوضح الوقت التي تستغرقه المعلومات الصادرة عن المدراء للوصول إلى الإداريين باختلاف طبيعة المنصب	56
159	يوضح الخبرة التي يمتلكها الإداريين في مجالات إدارة المعرفة باختلاف طبيعة المنصب	57
160	يوضح إستفادت الإداريين من الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة باختلاف طبيعة المنصب	58

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
60	نموذج " Marquardt " لإدارة المعرفة	01

مقدمة

مقدمة :

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة ، إعادة الهيكلة، ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها، وفي هذا الإطار برز مفهوم إدارة المعرفة الذي يعني وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسبين والسهولة الممكنة للإستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز .

من هنا برز دور إدارة المعرفة في الاهتمام بالمعرفة في عقول وتصرفات البشر والتقاطها وتوثيقها من أجل مشاركتها وتطبيقها في تحقيق الأهداف المبرمجة للمؤسسة، حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالعمال الذين يباشرون الأنشطة المعرفية وبالأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يمتنون الأعمال الذهنية في المنظمة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة رائدة في كل المؤسسات باختلاف طبيعة نشاطها وأصبح التحدي أمام هذه المؤسسات بصفة عامة ومؤسسات التكوين والتعليم المهني بصفة خاصة هو كيفية تطبيق إدارة المعرفة بأحسن الطرق وأسهل الوسائل وفي كيفية إستغلال تطبيق هذه الأخيرة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة ولموظفيها ومنه مواجهة كل المعوقات والصعوبات التي تواجهه هذه المؤسسات.

إن تطبيق إدارة المعرفة يحتاج توافر مجموعة من العناصر كأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار ويساعد على العمل بروح الفريق ، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، إلى جانب قيادة تشجع على تبني إدارة المعرفة وتتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين.

غياب العناصر سابقة الذكر يشكل عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتنوع المعوقات التي تواجه تطبيقها في المؤسسات فمنها المعوقات التكنولوجية التي تنشأ من ضعف الأجهزة

مقدمة

الإلكترونية وعدم مواكبة التطورات الحديثة إلى جانب المعوقات التنظيمية التي تتولد عن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة بالإضافة إلى المعوقات البشرية التي ترتبط باستعدادات وأداء الموارد البشرية.

ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول نظرية وفصل ميداني:

خصص الفصل الأول للإطار النظري والمفهمي لدراسة ضم إشكالية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع وأهميته وأهدافه وتحديد أهم المفاهيم والنظريات المفسرة لمتغيرات الدراسة والدراسات المشابه لها.

الفصل الثاني خصص لإدارة المعرفة من حيث نشأتها وأهميتها وأهدافها ومكوناتها وعوامل نجاحها وأهم المداخل والنماذج التي تناولتها وكذلك أهم الصعوبات والمعوقات التي تعترضها.

الفصل الثالث خصص لمؤسسات التكوين المهني من حيث أهميتها وأهدافها وخصائصها وأهم الأنماط التكوينية المعتمدة داخلها وكذلك سوف نتناول مبررات التحول نحو إدارة المعرفة وأهم المعوقات التي تعترض مؤسسات التكوين المهني في مجال إدارة المعرفة.

الفصل الرابع خصص للإطار المنهجي والتحليلي لدراسة حيث ضم منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة وعينتها وعرض وتحليل نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة وحسب الدراسات السابقة وحسب النظريات المفسرة لدراسة ثم النتائج النهائية وتم إنهاء الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول: الإطار النظري والمفهمي للدراسة

تمهيد

أولاً- الإشكالية

ثانياً- أسباب إختيار الموضوع

ثالثاً- أهمية الدراسة

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- تحديد المفاهيم

سادساً- الدراسات السابقة

سابعاً- النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

خلاصة

تمهيد :

يعتبر الإطار العام للدراسة ذو أهمية كبيرة في كافة البحوث كونه يمهد الطريق لبقية مراحل الدراسة بشقيها النظري والميداني فهو يلم بمجموعة من العناصر الأساسية التي تعالج موضوع الدراسة بدءا بالإشكالية التي تعد الركيزة الأساسية مرورا إلى تحديد المفاهيم بالإضافة الى تناول أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها مع إستعراض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراتها وفي الأخير طرح اهم نظريات المفسره لها.

أولاً- الإشكالية:

شهد القرن الماضي ثورة هائلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال غيرت مجرى الحياة البشرية وأحدثت قفزات نوعية لم يشهد لها التاريخ البشري مثيل، أدت إلى إنتاج كم كبير من المعارف والمعلومات الجديدة كانت بمثابة منصة انطلاق لثورة جديدة عرفت "بثورة المعرفة"، بالإضافة إلى بروز العديد من القوبالتأثرت بشكل كبير في المجالين الاقتصادي والإداري.

لقد ظهرت عدة مداخل تسعى لتحسين أداء المنظمات والفرد معا ومن بينها مدخل إدارة المعرفة الذي هو نتاج التطورات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة، الذي ساهم في زيادة قيمة وأهمية الأصول غير المادية أو ما يطلق عليها الأصولغير الملموسة، إذ أصبحت في الوقت الراهن وفي ظرف قياسي تمثل النسب الأكبر في أصول المؤسسات.

إن إدارة المعرفة هي عملية استثمار المعرفة المتراكمة في المنظمة وتوظيفها في الممارسة الفعلية للعمل، خاصة في ظل البيئة التنافسية المرتكزة على التجديد المستمر للمعلومات والمعارف، حيث أصبحت الأصول الفكرية واحدة من المرتكزات الرئيسية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى الاستثمار فيها، ونقلها ومحاكاة أفضل النماذج وتطبيقها، على النحو الذي يحقلها قيمة مضافة ويمنحها القدرة على مجارات ما يحدث في البيئة، من خلال إنتاج السلع والخدمات ذات الجودة العالية، وكذلك من خلال تطوير الهياكل والوظائف والعمليات في المنظمة.

بعد تزايد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي يمثل قوة لمن يملكها ويحسن استغلالها، بدأت المنظمات بتبني إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث استهدفت تحقيق أداء مستدام ومتميز، كمحاولة لجعل المعرفة محور إستراتيجي لأنشطة المنظمة ووظائفها وقراراتها. حيث ركزت على الجانب البشري الذي يعتبر الجزء الأساسي في إدارة المعرفة فمن خلاله تنتقل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية من خلال تنظيم المعلومات و كيفية ربطها مع بعضها البعض والتقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.

لقد كان للتكنولوجيا دور هام في إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة واكتسابها ونشرها و الاحتفاظ بها حيث تقوم بالتنسيق مع المصادر الأخرى، ومن أهمها الموارد البشرية التي تستخدم وتطور هذه التكنولوجيا ما يسهل المشاركة في بناء المعرفة والإبداع وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الجماعية والفردية في برنامج إدارة المعرفة.

لقد تم تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات متعددة النشاطات وأهمها مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تأهيل الشباب في مختلف الأعمار والمستويات وفي جميع الميادين والتخصصات من خلال تقديم معارف نظرية وتطبيقية، حيث تزود المتكويين بمهارات وخبرات عديدة، وكذلك صقل خبرات أخرى تمكنهم من الاستعداد للحياة المهنية بما يخدم احتياجات سوق العمل من يد عاملة مؤهلة تساهم بصورة فعالة في تحقيق الفعالية والكفاءة الإنتاجية.

إن تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات يفرضه مساهمة التطور العالمي في مجال استثمار المعرفة ومشاركتها ونقلها وتوظيفها ويتطلب في نفس الوقت توفير الكثير من الإمكانيات المادية والتقنية والبشرية، ما يجعل هذه المؤسسات تواجه صعوبات تعيق تطبيقها، أفرزتها مجموعة من المتغيرات المتنوعة في عالم سريع التغير حيث تتنوع هذه المعوقات منها التنظيمية التي ترتبط أساسا بطبيعة الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية داخله وأنماط الاتصال، ومنها المعوقات التقنية التي ترتبط باستخدام التكنولوجيا والأجهزة المتطورة وطريقة مواكبة مختلف التطورات في المجال التكنولوجي، أهمها المعوقات البشرية الناتجة عن عدم توفر الكفاءات العلمية المناسبة أو الإطارات العلمية التي تدرك أهمية إدارة المعرفة وطرق تطبيقها.

هنا تكمن أهمية هذه الدراسة الوصفية لفهم وتشخيص ووصف المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة من وجهة نظر الإداريين باعتبارهم المتعامل الأول مع المعلومة داخل مؤسسة التكوين والتعليم المهنيين، وذلك باختلاف خبرتهم المهنية وباختلاف نوع المنصب الذي يشغلونه بين موظف مؤقت وموظف دائم، وذلك بغرض إيجاد أساليب لمواجهتها وتحقيق الانسجام والتكامل بين العاملين بالمؤسسة للتحقق مستوى الأداء المطلوب منها.

إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ماهي معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين ؟

- التساؤلات الجزئية:

- ماهي المعوقات التنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين؟

- ماهي المعوقات التقنية التي تواجه إدارة المعرفة في مؤسسات والتعليم المهنيين ؟

- ماهي المعوقات البشرية التي تواجه إدارة المعرفة في مؤسسات والتعليم المهنيين

للإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي والتساؤلات الجزئية تم صياغة الفرضية العامة والفرضيات الفرعية التالية كإجابات مؤقتة للدراسة :

الفرضية العامة :

تختلف معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين باختلاف الخبرة المهنية للإداريين و طبيعة منصبهم

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى: المعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين وطبيعة منصبهم.

الفرضية الجزئية الثانية: المعوقات التقنية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين وطبيعة منصبهم.

الفرضية الجزئية الثالثة: المعوقات البشرية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين وطبيعة منصبهم.

للإجابة عن هذه الفرضيات تم الاعتماد على:

- مؤشرات متغير المعوقات التنظيمية:

- توفر المعلومة وتنوع مصادرها.

- نقل ومشاركة المعلومات داخل المؤسسة.

- التشجيع على نقل وتبادل ومشاركة وتبادل المعلومات داخل المؤسسة.
- مؤشرات متغير المعوقات التقنية:
- توفر الوسائل التكنولوجية اللازمة لإدارة المعرفة.
- تشجيع الإداريين على استخدام التكنولوجيا والوسائط الرقمية داخل المؤسسة لنقل وتبادل المعلومات.
- مؤشرات متغير المعوقات البشرية:
- فهم واستيعاب الإداريين لأهمية وأهداف إدارة المعرفة.
- استفادة الإداريين من دورات تكوينية في مجال التعامل مع المعلومات داخل المؤسسة.
- مؤشرات متغير الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ، من 5 - 10 سنوات ، أكثر من 10 سنوات .
- مؤشرات متغير طبيعة المنصب: منصب دائم - منصب مؤقت.

ثانياً - أسباب إختيار الموضوع:

1. الرغبة الذاتية للطالب في دراسة موضوع المعوقات وتطبيق إدارة المعرفة وخاصة في مراكز التكوين المهني كمؤسسة ذات طابع تعليمي تكويني وكتنظيم إجتماعي وإرتباطه بتخصص الطالب في علم إجتماع تنظيم وعمل، بإعتبار أن هذا الموضوع أصبح يشكل مشكلة حقيقة في المؤسسات التربوية ذات الطابع التكويني وخاصة مراكز التكوين المهني وهذا ماحفز الباحث على كشف ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في مراكز التكوين المهني.
2. دراسة مؤسسات التكوين المهني كمؤسسات تساهم في بناء وتشكيل الأطفال والشباب وتربيتهم وتعليمهم حرف ومهن وأي خلل يصيب هذه المؤسسة سينعكس سلبا على الفرد المتكون والمجتمع ما دفع بالباحث الى فهم هذه المعوقات وأسبابها الرئيسية.
3. فهم واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني من خلال دراسة مكونات والأسس والركائز التي تقوم عليها إدارة المعرفة في مراكز التكوين المهني هذا من جهة ومن جهة أخرى فهم الكيفية التي يتم فيها تطبيق إدارة المعرفة في هذا النوع من المؤسسات.

4. نقص الدراسات الخاصة بالمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ذات الطابع التعليمي التكويني وخاصة مؤسسات التكوين المهني وحسب إطلاع الطالب معظم الدراسات تصب في دراسة فاعلية إدارة المعرفة وحتى لو كانت هناك دراسات خاصة بالمعوقات فقد كانت موجهة للمؤسسات أخرى كالجامعة، المؤسسات الحكومية، هذا ما يدل على حداثة الموضوع وهذا ماوجه الطالب الى محاولة إثراء المكتبة الجامعية ببحث علمي " نظري وتطبيقي " في هذا المجال.

ثالثا - أهمية الدراسة:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي إكتسبتها المعرفة إذا أصبحت السمة البارزة للوقت الراهن وتتمركز على رأس الأصول الإستراتيجية لتكون إدارة المعرفة من أهم قضايا العصر الحديث، كذلك موضوع تطبيق إدارة المعرفة يعد موضوع الساعة بما يحتويه من مزايا ونماذج ومكونات فإدارة المعرفة وتطبيقاتها هي جوهر الأعمال في أي مؤسسة مهما كان نشاطها وطبيعتها.
- أهمية مؤسسة التكوين المهني كقطاع ذات طابع تعليمي تكويني يساهم بقدر كبير في تكوين وتعليم الأفراد وخطورة إنعكاس هذه المعوقات على المؤسسة وفعاليتها التنظيمية والتقنية والعلمية.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات ذات الطابع التعليمي التكويني بصفة عامة ومؤسسات التكوين المهني في الجزائر بصفة خاصة ومحاولة لفت الأنظار حول هذه المعوقات للإيجاد إستراتيجيات وحلول سريعة لها.
- المساهمة في فهم المعوقات داخل مؤسسات التكوين المهني من حيث العوامل والأسباب المؤدية لهذه المعوقات والتعرف عليها بهدف البحث عن آليات ناجحة لمواجهتها والحد منها من خلال إيجاد حلول مناسبة وتجسيدها على أرض الواقع.

رابعاً - أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة الى تقديم عرض وتحليل مفاهيمي حول موضوع إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بشكل خاص والكشف عن تطبيقات وعمليات إدارة المعرفة المعتمدة في وظائف ونشاطات مركز مصمودي علي - هيليوبوليس - كنموذج.
- التعرف على أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني بصفة عامة والتعرف على المعوقات و أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني الجزائرية.
- التعرف على مدى تأثير هذه المعوقات على أداء العمال في مؤسسات التكوين المهني هذا من جهة ومن جهة أخرى مامدى تأثيرها على الأداء العام للمؤسسات التكوين المهني.
- إثراء المكتبة ببحث علمي في مستوى الماستر في مجال معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجزائر.

خامسا - تحديد المفاهيم:

1- إدارة المعرفة :

1.1 - الإدارة :

- التعريف اللغوي :

" يرجع أصل كلمة الإدارة الى الكلمة اللاتينية التي تعني الخدمة أو المساعدة .و تعني كلمة الإدارة تقديم الخدمة أو المساعدة للغير وذلك على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الآخرين الى أداء الخدمة."¹

- التعريف الإصطلاحي :

● تعريف موسوعة علم إجتماع: " هي عملية الإشراف والسيطرة وتنسيق الأنشطة الإنتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الأخرى أو الأفراد الذين يؤدون هذه الوظائف وعادة ما تنقسم الإدارة كعملية الى الإدارة التنفيذية أو الإدارة العامة للأهداف الأساسية للمنظمة وإلى الهيئة الإستشارية أو الإدارة المتخصصة التي تضطلع بمهمة الأدوار الداعمة مثل شؤون الأفراد والشؤون القانونية والبحث والتطوير"²

● يعرفها كامبل " Kimball " في كتابه " أصول التنظيم الصناعي للإدارة": " تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع السياسات الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك إختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين "

● يعرفها دراكر " إن الإدارة هي وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المدبرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال "

¹طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع تنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 57.

²جوردون مارشال، موسوعة علم إجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط1، مصر، 2000، ص 127.

● **تعرف كذلك بأنها** " الأساس الأول في تنمية المجتمعات ونهوض الأمم حيث تمثل مصدر للإلتخاذ القرارات المدروسة والصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة وإستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفاعلية"¹

- **التعريف الإجرائي:**

" الإدارة هي عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة وتتمارس بإستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ومحورها عملية إتخاذ القرار."

2.1-المعرفة :

- **التعريف اللغوي :**

- يعرفها قاموس أكسفورد المعرفة " بأنها الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة"²

- **التعريف الإصطلاحي :**

● يعرفها الفيلسوف الفرنسي " فرانس بروكن " : هي القوة في منظمات الأعمال اليوم وهي المفتاح لحل المشكلات الأعمال الغامضة."

● **تعريف هاولين** " هي زاوية التفوق المعرفي الذي يعد الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية."

● **تعريف أرنست ويونغ** " هي ما يحتاج الأفراد الى معرفته للقيام بأعمالهم."

¹صالح بن محمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، دار المملكة نجد للنشر والتوزيع، ط2، الرياض، 2012، ص 13.

²حيدر شاكر نوري، "تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة"، مجلة ديالي، العدد 48، دراسات كلية الإقتصاد، العراق، 2011، ص130.

● أما مصطفى علي " أشار الى أن المعرفة هي المعلومات بالإضافة الى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات "

● تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير " المعرفة تعني كيف؟ ولماذا؟ وإعتبارها أحد الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة "¹

● كذلك يمكن تعريف المعرفة بأنها " عملية بشرية ديناميكية حيث ترتبط أساسا بالتفاعل البشري وتبرر معتقدات الفرد تجاه الحقيقة، كما أنها تعتمد على محيط المشاركة المحدد ومن ثم تعتمد على وقت ومكان محددين "²

- التعريف الإجرائي:

"المعرفة هي الفهم والإدراك وهي عملية تتضمن الشعور بالمعلومات والفهم الصحيح للمدركات الخارجية بحيث يتكون هذا الفهم من خلال الممارسة والخبرة والملاحظة أو من خلال الدراسة المعمقة للمعلومات، وبهذا يمكن القول أن المعرفة هي المفتاح للتحقيق التفوق المعرفي الذي يعد الطريق الوحيد للتمييز في المجتمع ومؤسساته "

العلاقة بين مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة :

- البيانات: هي المعطيات البكر الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعالم الواقعي كما هو أو كما يحتمل فيه من أصوات وأفعال وتغييرات، فهي المادة التي تجمع بناء على ما يحصل من أفعال وأحداث بطريقة تسجيلية ومن ثم تعد الحاضنة الأساسية للمعطيات أرقى، تنبثق منها نتجية المعالجة بشتي ألوانها وأشكالها هذه المعطيات المشتقة والناتجة من نشاطات معالجة البيانات هي المعلومات،

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، بغداد، 2005، ص ص 09 - 10.

² ممدوح عبد العزيز، نحو نظرية للإدارة المعرفة، الملتقى السنوي الدولي الخامس والعشرون، كلية التجارة، جامعة المنصورة، أبريل 2010، ص 02.

-**المعلومات:** هي نتاج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالطريقتين معا، وإن أهم ما يحصل في عملية معالجة البيانات الأنفة الذكر خلق قيمة للمعطيات الجديدة " المعلومات " التي يجب أن يكون لها سياق محدد وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية¹

-**المعرفة:** هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات أي أن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم الذي يعمل بعضها مع بعض، من حيث هي تركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة و بإدارة التغيير.²

ما يميز المعرفة عن البيانات والمعلومات أنها ديناميكية يعتمدها الأفراد مباشرة وضمنية ويجب إعادة تكوينها وهي تستلهم معانيها من الأفراد، أما المعلومات فهي ساكنة ومستقلة عن الأفراد وصریحة وموثقة في وسائط معلومات تقليدية أو رقمية ، وسهلة الإستتساخ والعرض ولا يوجد لها معني محدد³، أما البيانات فهي المادة الخام التي من خلالها يتم بناء المعلومات فهي المادة الأولى والأساسية.⁴

3.1- إدارة المعرفة :

- تعريف موسوعة علم إجتماع : " مصطلح إستخدم في علم الإجتماع التربوي " الجديد " في السبعينات ليربط الموضوع بكل من علم إجتماع المعرفي وعلم إجتماع القوة، وهو يشير الى العملية التي بمقتضاها تتحكم المدارس والمناهج التعليمية فيما يعد معرفة صحيحة، وإلى المناهج التي يعترف وفقا لها بأن هذه المعرفة كذلك وتحظر النماذج التي تتحرف عن هذا الخط وكذا التفسيرات المختلفة معه "

¹ سعد غالب ياسين، نظم مساندة المعلومات، دار المناهج، ط 02، عمان، 2000، ص 15.

² سعد غالب ياسين، "المعلوماتية وإدارة المعرفة " رؤية إستراتيجية عربية"، مجلة المستقبل العربي، العدد 260، سلسلة العلوم التقنية، بيروت، 2000، ص ص 123 - 124.

³ سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مركز الإمارات للبحوث الإستراتيجية، ط 01، أبوظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 11.

⁴ جوردون مارشال، موسوعة علم إجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 132.

- أشار " Koenig ": إلى أن إدارة المعرفة هي الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام والتطبيق للتغيير الحاصل في هذه الثقافة .

- عرفها " Burk ": بأنها عملية إكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق وإنجاز رسالتها

تعرف كذلك بأنها: "إشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، حيث كانت تركز على الإكتساب والمشاركة بالمعرفة."

تعرفها شركة IBM: بأنها مفهوم شامل من صنع المهام وإمكانات رأس المال الفكري والتقني والعلمي والتمكين من إعادة إستعماله والمحافظة عليه "

-تعرف أيضا من منظور المنظمة المعرفية: " هي ليست مجرد مبادرة أو مشروع بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة ويركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل".¹

-تعرف كذلك: " هي محاولة التعرف على القدرات المنغرس في عقول الأفراد والإرتقاء بها لتكون نوعا من الأصول التنظيمية، والتي يمكن الوصول إليها والإستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم إعتقاد أساسيا، ومن ثم فهي أيضا الإلتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المنظمة ونشرها داخلها وتجسيدها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة"

-هناك أيضا من عرفها على أنها: " الإدارة التي تعمل على مدى إمتلاك الأفراد للمعارف في عقولهم وجمع وتنظيم السجلات والوثائق بطريقة تسهل إستخدامها والمشاركة فيها بين أعضاء المؤسسة، بما يحقق رفع مستوى الأداء ونجاح العمل بأقل التكاليف وبأفضل الأساليب"²

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 38 -41.

² سامي الكامل بركة وآخرون، " فلسفة إدارة المعرفة"، مجلة الراوق، العدد السابع، كلية الإقتصاد والعلوم لنشر، ليبيا، 2020، ص 08.

- التعريف الإجرائي :

" هي عملية منظمة تسعى لإكتساب المعرفة الملائمة وتخزينها بما يضمن سريتها وتوزيعها ومشاركتها بين العاملين في كافة المستويات، ومساعدتهم في إستخدامها وتوظيفها بشكل أمثل لتحقق المؤسسة أهدافها خاصة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين التي تتعامل مع المعرفة كوسيلة أساسية لضمان استمرار عمليات التكوين والتعليم لكافة الملتحقين بها."

2- المعوقات :

- التعريف اللغوي :

جاء في لسان العرب لابن المنظور " عاقه عن الشئ يعوقه عوقا صرفه وحبسه ومنه التعويق والإعتياق وذلك إذا أراد أمرا فصرفه عنه صارف ويقول عاقني عن الوجه الذي أردت عائقا وعاقنتني العوائق الواحد عائقه والتعويق تثبيط الناس عن الخير والتعوق والتعويق أي التثبيط"¹

- كما يعرفه القاموس الجديد للطالب " عاق، يعوق، عوقا أي صرفه، وثبطه وآخره عنه"²

- التعريف الإصطلاحي :

- يعرفها روبرت ميرتون" هي نتائج غير متوقعة كما أكد على فكرة المعوقات الوظيفية للتنظيم"³

- يعرفها مصطفى خاطر: " هي العوامل التي تؤدي الى الإنحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي، كما أنها تعني إتجاهها سلوكيا سلبيا

¹ يوسف خياط، لسان العرب المحيط للعلامة ابن المنظور، معجم لغوي علمي، المجلد 03، جزء 01، دار لسان العرب، ط 02، بيروت، ص 930.

² علي بن هادية و اخرون، القاموس الجديد للطالب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، ط 07، الجزائر، 1991، ص 127.

³ الحسني السيد، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط 04، مصر، 1983، ص 53.

فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكاته التي قد تعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك الذي يريد المخطط أن يسير وفقا له ¹

- التعريف الإجرائي:

" هي مجموع المثبطات للمجهودات والنشاطات والصعوبات التي تحول دون تحقيق أهداف إدارة المعرفة. وتقف عائقا أمام نشاطات ووظائف مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين. "

3- التكوين المهني:

1.3- التكوين :

- التعريف اللغوي :

" كون، يكون، تكوينا وكون الشيء أي لم أجزائه لبعضها البعض والتكوين هو إحداث الشيء من العدم ²"

- التعريف الإصطلاحي :

تعريف ميلاري " **Malaret**": "هو عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد الى ممارسة نشاط مهني، كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات ³"

-تعريف فيري: "التكوين يدل على فعل منظم يسعى الى إثارة عملية إعادة بناء متفاوتة الدرجة في وظائف الشخص "

¹ خاطر احمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 167.

² علي بن هادية و اخرون، مرجع سابق، ص 275.

³ لحسن بن عبد الله مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 09.

- تعريف " Postic": التكوين يتضمن فعل تعلم أشكال السلوك الذي يكتسب عن طريق ممارسة الدور "

-تعريف أحمد نجار:" هو تزويد الفرد بمجموعة من الخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لمزولة عمل ما، وهو التطور المنطقي لمهارات وخبرات وتصرفات الأفراد ليصبحوا صالحين للقيام بوظائفهم وتحقيق الإرتقاء فيها"¹

-يعرف أيضا على أنه " تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من خبرات ومهارات ومعارف ما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل "²

- تعريف آخر يؤكد على أن التكوين هو:" عملية منظمة محورها الفرد في مجمله تهدف الى إحداث متغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها "³

التعريف الإجرائي:

التكوين هو عملية إعداد الفرد وتحضيره لمنصب بالتسيير والإشراف حيث يكتسب رصيد معرفي جديد يؤهله لإبراز قدراته ،و تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة،حيث يلعب دورا هاما في إدارة المعرفة من خلال تزويد الموارد البشرية دوما بمعارف جديدة ومتجددة بفضل مساندة التكوين لمختلف التغيرات التي تطرأ سواء على المستوى الداخلي للإدارة أو في البيئة الخارجية المحيط بها.

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 245.

² حسن احمد الطعاني،التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 15.

³ علي محمد عبد الوهاب،التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 30.

2.3- المهنة :

التعريف الغوي :

جاء في لسان العرب لابن المنظور " المهنة هي الحذق بالخدمة والعمل نحوه، الرجل ماهن والأنثى ماهنة والمهنة بفتح الميم تعني الخدمة"¹

التعريف الإصطلاحي :

-تعريف معجم مصطلحات علم إجتماع: " هي مجموعة المهن الليبرالية أي الوظائف ذات الطابع الفكري التي تكتسب قيمة إجتماعية، حسب نموذج الطبيب أو المحامي والتي تنامي الأجرالذي يكسب فيها مع فكرة الربح"²

-تعريف معجم المصطلحات الإجتماعية: " العمل الذي يزاوله الفرد ويستلزم الأدلة التي توفر مؤهلات خاصة تكسب بعد قضاء عدة سنوات في تلقي التعليم والخبرة اللازمة"³

- تعريف موسوعة علم إجتماع: " دور إقتصادي منفصل عن الأنشطة المنزلية نتيجة لظهور أسواق العمل وتمثل تلك الأدوار جزء من نظام أشمل لتقسيم العمل في مشروع صناعي أو في تنظيم رسمي أو في تنظيم إجتماعي"⁴

¹ابن المنظور، لسان العرب، دار المعارف، مصر، المجلد 01، ص 4290.

²جيل فيريول، معجم مصطلحات علم إجتماع، ترجمة أنسام محمد، دار ومكتبة الهلال للنشر والتوزيع، بيروت، ط 01، لبنان، 2011، ص 147.

³أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، لبنان، 1993، ص 292.

⁴جوردون مارشال، موسوعة علم إجتماع، ترجمة محي الدين وآخرون، المجلس الأعلى للثقافة، المشروع القومي للترجمة، ط 01، مصر، 2001، ص 1411.

- عرفها العالم إليوت: " بأنها ظاهرة إجتماعية يمكن ملاحظتها ووصفها وتحليل عناصرها وتبين العوامل المختلفة التي تؤثر فيها وتعمل على نموها أو ذبولها، ويتضح أن المهنة عمل يحتاج إلى مهارة وقواعد خاصة به"¹

- تعرف أيضا: " على أنها جميع الوظائف الذي مارسها الفرد العامل خلال حياته وهي تمثل خطة الفرد في العمل ولكل مهنة أهداف تتمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية والتي يسعى إليها الفرد وتكون جزء من مهنته"²

- المفهوم الإجرائي :

" المهنة هي وجه من أوجه النشاط الإنساني وهي مجموعة من الوظائف والنشاطات التي تتطلب خبرات ومهارات عضلية وفكرية للأداء مهمة معينة توفر الخبرة للفرد "

3.3- التكوين المهني :

" هو عمل مخطط يتكون من برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم"³

- يعرفه غارداليبي " بأنه عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف والمهارات تؤدي بالفرد الى تغيير عام تسمح له بالقيام بمهام أخرى"⁴

¹ عبد الجواد نور الدين المتولي، مهنة التعليم في دول الخليج، مكتبة العربي لدول الخليج، الرياض، 1993، ص 28.

² يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العيادي، إدارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة في الفكر الإداري " ، دار الصفاء، ط 01، عمان، 2015، ص 98.

³ عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 438.

⁴ عبد الكريم قريشي: "التكوين والتوظيف في الجزائر"، مجلة العلوم الإجتماعية والإقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي ورقلة، ورقلة، الجزائر، ص 23.

-يعرفه قاستون ميلاري: " نظرا لأهمية التكوين المهني الأساسي في الرفع من جودة وفعالية العمل فإن التكوين المهني يعتبر المتغير الأكثر أهمية بإعتباره ينمي الموارد البشرية ويزودها بمهارات ومزايا حول الوظائف "1

- يعرف كذلك: " هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا وهو أيضا عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد ما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل"2

- يقصد كذلك بالتكوين المهني: " التعلم للإكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة بهدف تحسين الأداء وتحقيق الرضا والإستقرار الوظيفي ".3

-أيضا هناك من يعرفه : " هي كل الإجراءات المتخذة من طرف الدولة والمتمثلة في التجهيزات والوسائل البيدغوجية والإمكانيات المادية والبشرية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات ضمن إيديولوجية معينة وتسخيرها في مجال التكوين بصفة عامة بما فيها التكوين المهني بصفة خاصة".4

- التعريف الإجرائي:

" هو عملية يتم بمقتضاها تكوين وتدريب الأفراد في مختلف التخصصات كل حسب إختياره،في مؤسسات خصصت لذلك تسمى بمؤسسات التعليم والتكوين المهنيين، حيث الهدف الأول والأخير للتكوين المهني هو الرفع من الكفاءة والفعالية والخبرة المهنية،ويعبر عن التدريب والتأهيل من أجل اكتساب المعارف والمهارات المتجددة."

¹عبد العزيز العلوي الأمراني،"نحو التكوين المهني"، مجلة علوم التربية، العدد 58، المغرب، 2014، ص ص 02 - 03.

²حمدواي وسيلة،إدارة الموارد البشرية، سنة الثالثة علم إجتماع، علم إجتماع عام، قسم العلوم الانسانية والإجتماعية، مديرية النشر لجامعة قالم، 2004، ص 99.

³عبد الرحمان محمد عيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 09.

⁴سلاطنيةبلقاسم والجيلاني حسان، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الكتاب الثاني، الجزائر، 2007، ص 155.

سادسا - الدراسات السابقة :

1-الدراسات الخاصة بمتغير إدارة المعرفة:

1.1- الدراسات الأجنبية:

• الدراسة الأولى:

Marketing knowledge Management strategy for improving organizational performance and competitiveness, an applies study on private and public hospitals in Geddah city Abdallah city, European scientific journal, January 2014, Edition vol 10 no 1 issn 1857-7881.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العناصر الحاسمة في إدارة المعرفة وفي إكتساب المزايا التنافسية وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصحي مع المنظمات الإقليمية والمستشفيات الدولية، تشير الدراسة الى أن إدارة المعرفة في هذه المنظمات تساهم في تحسين التنظيم والأداء والقدرة التنافسية كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقات إيجابية بين مستوي إدارة المعرفة ونجاح الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة المعرفة وتحسين الأداء.¹

• الدراسة الثانية:

Relationship Between knowledge Management and Market orientation in Smes Roman kmieciak, Anna Micmac, Management knowledge and Learning, International Silesian University of Technology,Poland,2012.

¹أمين حملوس، دور إدارة المعرفة باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة التنافسية، دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2017/2018. (غير منشورة)

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقات المتبادلة بين توجه السوق وإدارة المعرفة أو المعارف، وتأثير ذلك على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث توصلت الدراسة الى أن إدارة المعرفة و التوجه نحو السوق لهما أهمية كبيرة للمعرفة في هذا النوع من المنظمات ويعتقد أنها تقود هذه المنظمات الى النمو السريع و الفعلي، وأيضا توصلت الى أن العمليات المعرفية هي الأكثر تعقيدا ورسمية في المنظمة الكبيرة أكثر من الشركات الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة الى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التوجه نحو السوق ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في إطار إدارة المعرفة أو المعارف.¹

2.1-الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى:

بعنوان: "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية" -دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى لرمضان - إعداد: أحمد عبد الصباغ، أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة أم القرى،السعودية 2007،

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي الى تفعيلها بطريقة سليمة، توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها: يرى أفراد عينة الدراسة أن الجامعة لاتعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وكذلك لم يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف وأنه لاتوجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.²

¹أمين حملوس، دور إدارة المعرفة بالاعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2017. (غير منشورة)

²رمضان احمد عبد الصباغ، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، أطروحة دكتوراه في الادارة، جامعة ام القرى، السعودية، 2007 (غير منشورة)

• الدراسة الثانية :

بعنوان: "إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون و أثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية المستقلة" -دراسة إستطلاعية للأراء عينة من مدراء المصارف التجارية الأهلية في إقليم كردستان العراق - إعداد: ثرشنك صالح محمد العسكري، أطروحة دكتوراه في مجال الإقتصاد العالمي، جامعة السليمانية، العراق، 2010.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة للزبون وإنعكاساتها على تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية، معتمدة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إستثمار هذه الإتجاهات المعرفية وتقنيات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة قد يقود المصارف الى تحقيق قيمة عالية، أما الفرضية الثانية تقر بأن إستخدام هذا النوع من التقنيات يؤدي الى تحسين نوعية الخدمات المقدمة، أما الفرضية الثالثة تؤكد على أن هذا النوع من الآليات يسهم في تحقيق قيمة عالية من الفعالية. لقد تما لإعتماد على المنهج الوصفي في التحليل وجمع البيانات، كما تم الإعتماد على أسلوب المقابلات مع المدراء وإستمارة الإستبيان. توصلت هذه الدراسة الى ضرورة تبني فلسفة إدارة المعرفة التي بدورها تركز على خدمة الزبون، وكذلك التركيز على أبعاد المعرفة وضرورة الحصول على دعم من الإدارة العليا لهذا التوجه الإداري.¹

¹ ثرشنك صالح محمد العسكري، إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وأثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية المستقلة، -دراسة إستطلاعية للأراء عينة مدراء المصارف التجارية الأهلية في إقليم كردستان - أطروحة دكتوراه في مجال الإقتصاد العالمي، جامعة السليمانية، العراق، 2010. (غير منشورة)

الدراسة الثالثة:

بعنوان: "دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية للمنظمات الإنتاجية" -دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- إعداد: حسن حميد عبد الله، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصناعية ،جامعة سانت كليمنتس ،بغداد ،العراق ،2012.

هدفت هذه الدراسة الى إثبات دور أنظمة المعلومات الإدارية ومايرافقها من مخرجات الإدارة المعرفية غير الملموسة تعطي للشركات العراقية مزايا تنافسية، انطلقت من فرضية رئيسية مفادها مدى تأثيرنظم التكنولوجيا المعرفية على المزايا التنافسية، وفرضيات فرعية مفادها أن نظم التكنولوجيا لها دورين إيجابي وسلبي. ولقد بينت نتائج الدراسة التطبيقية وجود آثار إيجابية بين استخدام التكنولوجيا المعرفية والمزايا التنافسية معتمدا على الأساليب الكمية في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة الى تأثير التكنولوجيا على الأبعاد التنافسية¹.

3.1- الدراسات الجزائرية

• الدراسة الأولى:

بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على الرفع من كفاءة الأداء في منظمات الأعمال" -دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للإتصالات- إعداد: زيني فريدة ولاية شلف ،الجزائر ،2011.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة آثار تطبيق إدارة المعرفة على الرفع من فاعلية الأداء في منظمات الأعمال بالإضافة الى سعيها الى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة، من عمليات وتقنيات و آثار كل منها على مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية -داخلية- وعمليات -خارجية- المتمثلة في رضا الزبائن عن الخدمات المقدمات. إنطلقت من ثلاثة فرضيات رئيسية مفادها: الفرضية الأولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى أداء الكلي ، أما الفرضية الثانية فكان مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقنيات إدارة المعرفة و بين مستوى الأداء الفعلي، أما الفرضية الثالثة وجود علاقة ارتباط بين فريق المعرفة و

¹ حسين حميد عبد الله ، دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء المقدمة التنافسية للمنظمات الكهربائية، أطروحة الدكتوراه في إدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2012 (غير منشورة)

مستوى الأداء. إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات أما أداة الدراسة تمثلت في أسلوب المقابلات مع المدربين كما تم التركيز على أسلوب الإستبانة التي وزعت على عينة الدراسة "العمال في شركات الإتصال"، حيث توصلت الى أن إدارة المعرفة تمثل حقلا علميا حديثا هذا بالإضافة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الأداء.¹

• الدراسة الثانية :

بعنوان: "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة" -دراسة ميدانية للحالة مؤسسة Emad-sidet بسور الغزلان- من إعداد:حمادي عبلة- البويرة، الجزائر، 2012/2013.

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على المفاهيم الإدارية لإدارة المعرفة في ظل إقتصاد قائم على المعرفة، وإدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والوصول الى موارد معرفية، كذلك التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة ذات طابع إنتاجي صناعي وكذلك البحث عن علاقة إدارة المعرفة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة على مستوى مؤسسة Enad-Sidet. إنطلقت من تساؤل رئيسي متمثل في ماهو دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة؟ و يتفرع هذا التساؤل الى أسئلة فرعية: ماذا نعني بمفهوم إدارة المعرفة؟ ماواقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة؟ وإتبع في هذه الدراسة منهجين أولهما المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة و تحليلها ضمنالعلاقات القائمة معتمدا في ذلك على الإستبيان والمقابلة في معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الوطنية للمنظمات ومواد الصيانة، توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج أهمها إدارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، تطبيق إدارة المعرفة يحتاج الى موارد بشرية مؤهلة غير الحالية، ضعف تطبيق إدارة المعرفة يعود بالأساس الى عدم توفر تكنولوجيا تقنية وبشرية وتنظيمية كافية.²

¹زينبي فريدة، اثر إدارة المعرفة على الرفع من كفاءة الأداء في المنظمات، ملتقى دولي حول راس مال فكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011

²حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة، Enad-Sidet سور غزلان، مذكر ماجستير، جامعة اكلي مهند او لحاج، البويرة، 2012/2013. (غير منشورة)

• الدراسة الثالثة:

بعنوان: "دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية"-دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، إعداد: أمين حملوس، الأغواط، الجزائر، 2017/2018.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية الإدارة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، التي بلغ عددها ثمانية بنوك ستة بنوك من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص، إنطلقت من ستة فرضيات: أولها تستخدم البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إدارة المعرفة التسويقية أما الفرضية الثانية: تستخدم البنوك الجزائرية إدارة المعرفة مع الزبون أما الفرضية الثالثة: تمتلك البنوك الجزائرية إدارات تنافسية تتماشى وإدارة المعرفة ، الفرضية الرابعة: تؤثر إدارة المعرفة على الميزة التنافسية، الفرضية الخامسة: تؤثر إدارة العلاقة على واقع إدارة المعرفة، أما الفرضية السادسة: تؤثر إدارة العلاقة وإدارة المعرفة على الزبون في البنوك الجزائرية مع الإعتماد على المنهج التحليلي كمنهج رئيسي في جمع البيانات بالإضافة الى المنهج التاريخي والإستقرائي كمنهج داعمة لجمع البيانات مع الإعتماد على الإستبيان والمقابلة مع الأفراد المسيرين. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة المعرفة تؤثر تأثير جوهري على مجمل النشاطات الإنسانية برغم من التطبيق الضعيف للإدارة المعرفة في البنوك الجزائرية بولاية الأغواط إلا أن لها فاعلية في مجال الإستراتيجيات التسويقية من أجل التفوق التنافسي.¹

¹أمين حملوس، دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة التنافسية، دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018. (غير منشورة)

التعقب على الدراسات الخاص بمتغير إدارة المعرفة:

كل الدراسات السابقة أفادت الدراسة الحالية في اثراء الجانب النظري من خلال التعرف على عناصر إدارة المعرفة ومكوناتها وأهم المفاهيم الإدارية المرتبطة بها وواقعها ولكن اختلفت الدراسة الحالية في أهداف الدراسة وفي مجال تطبيقها في مجال الجامعة والتسويق والإتصالات والصناعات، حيث أن الدراسة الحالية ركزت على المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين في الجزائر.

2-الدراسات الخاصة بمعوقات إدارة المعرفة:

1.2-الدراسات الأجنبية:

• الدراسة الأولى:

A performance evaluation frame work for a public university knowledge management system, Kleist et al,USA,2004.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم أداء نظام إدارة المعرفة لجامعة west Virginia الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية واكتشاف أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه أداء نظام إدارة المعرفة، و قد توصلت هذه الدراسة الى وضع إطار لتقييم الأداء والذي يساعد بدوره على التقليل من التعقيد الحاصل في نظام إدارة المعرفة وإمكانية المعالجة والتقييم الدوري.¹

• الدراسة الثانية:

The Impact of management knowledge the survival of Americom plants, Collins Hage,Hull and teachman,USA,2005.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أهمية التحول نحو إدارة المعرفة وتصميم برامج الدراسات العليا في ضوء التحول نحو إدارة المعرفة وكذلك التركيز على آليات للمواجهة الصعوبات ومن أهم

¹ بكرافواز عبد الله الجبالي، اثر تنظيم المعرفة في فاعلية البنوك الأردنية- دراسة تطبيقية في قطاع البنوك الأردنية، درجة الماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012. (غير منشورة)

ما توصلت إليه هذه الدراسة أن الوظائف القيادية كفيلة بالمحافظة على إدارة المعرفة ضمن بقاء المؤسسات الصناعية الأمريكية وكذلك هذه الوظائف كفيلة بمواجهة الصعوبات والتقليل منها.¹

2.2- الدراسات العربية:

• الدراسة الأولى:

بعنوان: "متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة" - جامعة تشرين نموذجاً- إعداد: باسم غدير غدير، سوريا، 2016.

هدفت هذه الدراسة الى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تشرين حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين، إستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة ميسرة حيث تم توزيع (200) إستبانة وتم إسترداد (160)، وقد توصلت الدراسة الى وجود متطلبات ملحة لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، إضافة الى وجود جملة من المعوقات المباشرة أهمها عدم وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدي معظم مفردات مجتمع الدراسة المدروسة وعدم تخصيص التمويل الكافي لتطبيقها في جامعة تشرين (سوريا).²

• الدراسة الثانية

بعنوان: "معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة"- من وجهة نظرا القادة الأكاديميين وأعضاء الهيئة التدريسية- من إعداد: جمال فواز العمري، السعودية، 2017.

هدفت هذه الدراسة الى بيان معوقات إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظرا أعضاء الهيئة التدريسية والقادة الأكاديميين حيث قام الباحث بتطبيق إستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها 119 مفردة، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: توجد معوقات إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة وأعضاء الهيئة التدريسية بدرجة كبيرة، ليس هناك فروق ذات دلالة

¹ بكار فواز عبد الله الجبالي، اثر تنظيم المعرفة في فاعلية البنوك الأردنية-دراسة تطبيقية في القطاع البنوك الأردنية، درجة الماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012. (غير منشورة)

² باسم غدير غدير، "متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة، سلسلو العلوم الاقتصادية والقانونية"، مجلة البحوث و الدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 3، جامعة تشرين، سوريا، 2016

إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات إدارة المعرفة بجامعة طيبة تعزي هذه النتيجة لمتغيرات كثيرة منها: طبيعة العمل، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، وكذلك نبهت الدراسة الى العمل على تدريب القيادات الأكاديمية في مجال إدارة المعرفة..¹

• الدراسة الثالثة:

بعنوان: "معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى" - من وجهة نظرا أعضاء هيئة التدريس - من إعداد: أم الزين حسين بدوي، المملكة العربية السعودية، 2019.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى من وجهة نظرا أعضاء هيئة التدريس، و التعرف على الفروق بين متوسطات إستجابات أفراد الدراسة حول معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى حسب متغيرات الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، الجنسية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة تكونت من (26) فقرة موزعة على ثلاث مجالات وهي مجال المعوقات الإدارية، مجال المعوقات الفنية، مجال المعوقات المعرفية تم توزيعها على (526) عضو هيئة تدريس في جامعة أم القرى. توصلت الدراسة الى أن مستوى المعوقات قد كان بدرجة مرتفعة في مجال المعوقات الإدارية فقد إحتل المرتبة الأولى بدرجة كبيرة وجاء مجال المعوقات الفنية في المرتبة الثانية بدرجات متفاوتة بينما، إحتل مجال المعوقات المعرفية المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الكلية وذلك لصالح الكليات العلمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية كما دلت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير عدد سنوات الخبرة وذلك لصالح تقديرات ذوي عدد

¹جمال الفواز العمري: "معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظر القادة الاكاديميين و أعضاء الهيئة التدريسية"، مجلة العلوم التربوية، مجلد 44 ، العدد45، معلق 8 ، دراسات العلوم التربوية للنشر، السعودية، 2017.

سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنسية¹.

3.2- الدراسات الجزائرية:

• الدراسة الأولى:

بعنوان: "معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها" - الإدارة الجزائرية نموذجاً - من إعداد: بن دواد العربي وعادل غزالي، سطيف، الجزائر، 2012.

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على أهم العراقيل التي تقف كحجر عثرة أمام التطبيق الفعال للإدارة المعرفة والإستفادة منها بصورة فعالة الأجل إصلاح حالة الإهدار التي أصبحت السمة البارزة في جل إدراتنا العربية بما فيها الإدارة الجزائرية، إنطلقت هذه الدراسة من مجموعة تساؤلات أهمها: ماهي أهم الصعوبات التي تقف كحجر عثرة أمام التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة في إدراتنا؟ كيف يمكن التغلب عليها؟ وماواقع الإدارة العربية بصفة عامة والإدارة الجزائرية بصفة خاصة؟ إعتبرت دراسة إستكشافية حيث تم الإعتماد على تقارير سابقة كتقرير الدكتور على السلمي كذلك الإعتماد على بحوث منجزة كبحت الأستاذ علي غربي وآخرون حول صعوبات التطبيق، وكذلك إعتماد بعض أساليب التحليل الوصفي في تحليل وتأطير المفاهيم. توصلت هذه الدراسة الى أهمالعراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة والتي يمكن حصرها فيمايلي: جمود الهياكل التنظيمية في الإدارات الجزائرية وهذا مآدى الى صعوبة في تطبيق إدارة المعرفة التي تمتاز بديناميكية التغير، كذلك توصلت الى أن معظم الإدارات الجزائرية تهدف الى إحياء القيم التقليدية في الإدارات بدل تجديدها وبأنها متفوقة على نفسها وعلى ذاتها وهذا مآدى الى عدم تقبلها للمتغيرات الجديدة ماينتج عنه زوالها على فترات.²

¹ ام الزين حسين بدوي: "معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ام القرى من وجهة نظر هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية ، العدد 183، الجزء الثالث، جامعة الازهر، السعودية، 2019.

² بن دواد العربي و عادل الغزالي، معوقات تحقيق الزيادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها" الإدارة الجزائرية نموذجاً"، منشورات جامعة سطيف، العدد الثامن، سطيف، الجزائر، 2012

– التعقب على الدراسات الخاصة بمتغير معوقات إدارة المعرفة:

أفادت هذه الدراسات السابقة الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري في متغير المعوقات التي تواجه المؤسسات من خلال التعرف على أنواعها وواقعها في بعض المؤسسات الجزائرية، حيث ساعدت في توجيه الطالب في إعداد استمارة البحث. ولكن اختلفت عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة حيث استهدفت الدراسة معوقات إدارة المعرفة بمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، في حين كل الدراسات السابقة استهدفت مؤسسات جامعية وإدارية.

سابعاً: النظريات المفسرة لموضوع الدراسة :1- النظريات المفسرة لمتغير إدارة المعرفة:1.1 – نظرية نيلسون وينتر (The Nelson –winter Theory):

في عام 1982 نشر winter بالمشاركة مع ريتشارد نيلسون Richard Nelson كتابهما بعنوان النظرية التطورية للتغيير المعرفي والإقتصادي فمن خلال مغامرتهم المشتركة استطاع نيلسون أن يحقق معارف تجريبية ونظرية غنية للإقتصاد المعرفي والصناعي، وقد شارك الباحثان في دراسة المحددات العلمية النظرية والتجريبية للإقتصاد الحديث وتوصلا الى رفض الافتراضات الرئيسية لنظرية الإقتصاد الحديث، وطور وينتر ونيلسون النظرية البديلة لتعظيم الربح الناتج عن تحليل المنظمة، وإن النموذج المثالي لهم هو إفتراض أن النموذج التطوري يعمل في أي حالة لإختبار الروتينات الداخلية للمنظمة وهذا الروتين يتضمن خصائص المنظمة التي تمتد من الروتينات الفنية الى إنتاج الأشياء عن طريق إجراءات التوظيف والعمل وطلب المخزونات الجديدة أو الوصول بالإنتاج الى مستوى عال إلى السياسات المرتبطة بالإستثمار والبحوث والتطوير أو الإعلان وإستراتيجيات الأعمال حول تنوع السلع والإستثمارات الخارجية وهذه الروتينات حسب قول نيلسون وينتر تلعب دوراً رئيسياً في النظرية التطورية للمعرفة.

إن الروتينات ليست ببساطة ذات خصائص واسعة في النشاطات المنفذة ضمن النشاطات ولكنها أيضا ذات خصائص وظيفية تهتم بإظهار المهارات التكنولوجية المكتسبة للمعرفة، ويقول نيلسون وينتر إن الروتينات والعادات تعمل كمخزونات معمرة نسبيا للمعارف والمهارات وفي رأيهم أن هذه الروتينات هي بمثابة الذاكرة التنظيمية والمعرفية للمنظمة، أو يمكن أن يكون لها القدرة على الإستجابة من خلال التقليد والتعبئة الشخصية وغير ذلك، إن هذه النظرية كذلك تقوم على مفهوم البحث عن المعرفة لإدخال التغييرات في روتينات إدارة المعرفة ويجب عليها أن تستثمر في البحوث والتطوير وتحاول إكتشاف طرائق جديدة لتطوير المعرفة.

هذه النظرية تفسر موضوع الدراسة من حيث أن الروتينات تعمل كمحفز للحفاظ على سيرورة المعرفة لتحقيق سير المهام والحفاظ على التجديد والمواكبة، إلا أن الإنتقادات الموجهة لها تثبت عكس ذلك فالروتينات تعمل كمعوق يقف أمام التجديد والتطور فضلا على أننا نعيش في عالم التغيير والإستمرارية ومنه فهذه الروتينات تعتبر معوق من المعوقات التنظيمية التي تعمل على عرقلة السير الحسن للمهام والوظائف وكذلك تعمل على إيقاف تدفق المعرفة، وتبقي هذه الروتينات على البرامج القديمة التي لا تتلائم وإحتياجات المنظمات، فالمنظمات عادة تسعى دوما الى تجديد برامجها والقضاء على الروتين الذي يسبب نوع من الجمود ويمنع المرونة داخل هذه المنظمات.

2.1- النظرية التعاقدية Contractual Theory:

يناقش نيكول فاس التقسيم الأساسي في التحليل النظري للمنظمة بأنه يقع بين التقسيم التعاقدية والتطوري من وجهة نظر الكفاءة، وتوضح هذه النظرية في عمل رولاند كوس الذي يؤكد تكلفة صنع ومتابعة العمليات والصفقات والمهام، ولعل أن المهم في هذه النظرية هو إقتصاد تكلفة الصفقة المعرفية لأوليفر ويليا ميسون بالإضافة الى خصائص العقود والعقائد المعرفية والنظريات الأخرى المتعلقة بالمنظمة.

تظهر هذه النظرية الصعوبات المعلوماتية والصعوبات الأخرى كإهمال النسبي للتعلم وعدم الإهتمام بالإبتكار التكنولوجي وكذلك عدم التلائم والتغير الدينامي، هذا مايعد مشكلة

لهذه النظرية خاصة وأنها تحاول الحفاظ على المعارف بنفس الصياغة الأولى لها، ففي الواقع إن تسريع التعلم البشري والإبتكار التكنولوجي والبحوث والتطوير يمكن أن تكون أسباب رئيسية لوجود المنظمة، فالتعلم لا يعني إكتساب المعارف فقط بل يجب أن يكون هناك دائماً معارف متجددة والمشكلات لا تقدم بنفس إقتراح الحلول لها، فالتعلم يتطلب البديهة والإبداع والتي من شأنها تطوير المعارف.¹

تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال توضيحها للصعوبات المعلوماتية التي تكون بمثابة عائق لنمو المنظمة وتطورها فالإهمال المستمر للتعلم وعدم وجود دورات تدريبية هذا كله يؤثر على تطور المنظمة خاصة وأن هذه الصعوبات تعمل كمثبطات ومعوقات تمنع المنظمة من ابتكار و الإبداع.

3.1- النظرية المحددة بالمعارف أو الموارد لنمو المنظمة :

ترتبط هذه النظرية بالخدمات الملموسة المتأصلة في الأفراد الذي يشكلون جوهر العمليات في المنظمة، فهذه المنظمة تتألف من مجموعة من الموارد الإنتاجية الملموسة والخدمات الإنتاجية غير الملموسة، والنشئ الهام هو خدمات الأفراد وبالطبع لا تنمو جميع المنظمات بشكل هام والعديد منها يذهب خارج نطاق الأعمال إذا يمكن أن تفشل وتحصل عليها منظمات أخرى، أو يمكن أن تصيبها فترات ركود طويلة أو تنمو بشكل عادي ويمكن أن يحدث الكثير في حياة المنظمة الفردية ولكن قد لا يدخل ضمن نطاق النظرية العامة لنمو المنظمة.

تسلم هذه النظرية بأن الأفراد ذوي الخبرات يعملون في المنظمة والخدمات المتوفرة منهم تساعد دائماً في إمتصاص وإستقبال الأفراد الجدد، وهنا تكون نقطة البداية لنظرية المنظمة المحددة للمعارف والموارد وأثناء عمليات العمل داخل المنظمة يطور الأفراد دائماً أفكار جديدة

¹ أرعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا، سوريا، دمشق، 2009، ص 154.

حول تكنولوجيا الإنتاج وتحسين السلعة والأسواق الجديدة والطرائق الجديدة لدخول هذه الأسواق، إذ يتم إكتشاف إمكانيات إيجاد طلبات جديدة لسلع جديدة بإعتبارها طرائق جديدة للإستعمال أو تحسين الإستعمال الموجود للموارد المتوفرة، وهنا يمكن أن يوجد تدفق للمعارف والأفكار الجديدة والأحكام ودراسة علاقتها مع مقارنة تكاليف الصفقة " العمليات " ومصدر ديناميكية المنظمة، والإعتبار الرئيسي في التقييم هو المستشارون اللذين يقدمون النصح والإرشادات، حيث تنمو إمكانيات التنمية والتطوير ضمن المنظمة إن الصفة الرئيسية للمنافسة بين المنظمات في الإقتصاد المعاصر هي المنافسة بالإبتكار حيث يمكن أن يكون تقديم بعض الأشياء الجديدة من وجهة نظرا المنظمة فقط أو من وجهة نظر الإقتصاد ككل والمعارف نوعان:

- النوع الأول: ينشأ من التجارب ونشاطات الأفراد وهذه المعارف لا ترسل بسهولة إلى الآخرين ولكنها يمكن أن تعطي فوائد لهم.

- النوع الثاني: المعارف القابلة للإرسال هي في الأساس متوفرة للجميع ولكن يمكن حمايتها عن طريق سيرتها أو عن طريق إيجاد قيود قانونية محددة أو قيود أخرى لإستعمالها من قبل الآخرين لذلك يمكن أن تصبح أصول محددة وغير ملموسة في المنظمة.¹

تفسر هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال أن سيرورة المعلومات والمعارف داخل المنظمة يساهم في تطوير أفكار جديدة وتحسين طرق الانتاج وتقديم الخدمات، ما يساهم في تطوير المنظمة.

2- النظريات المفسرة لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة:

1.2- روبرت ميرتون وفكرة المعوقات الوظيفية :

قدم روبرت ميرتون إسهاما متميزا في نظرية التنظيم يختلف عن أغلب الإسهامات التي قدمها علماء التنظيم والذين تأثروا تأثير كبير بالإتجاه البنائي الوظيفي (الأنساق) في علم الإجتماع،

¹رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص 155-156.

إن إسهام ميرتون في نظرية التنظيم كان بمثابة رد فعل لنظرية " فيبر " في التنظيم البيروقراطي تلك النظرية التي أكدت مظاهر الرشد في التنظيم حيث وصف ميرتون التنظيم البيروقراطي بأنه غير قادر على ضبط الوظائف الإدارية كما يجب¹.

كذلك قوة القواعد الضاغطة التي تتصف بالجمود ما يعيق وظيفة التنظيم البيروقراطي وهذا هو السبب الذي من أجله يتصف البناء البيروقراطي بالقصور، نظرا لسكونه المستمر وإنعدام الحركة فيه، فهو يبدأ بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم وتتخذ هذه الضرورة شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم(تحديد المسؤولية والإختصاص)، حيث ترتب على ذلك ثلاث نتائج أهمها ما يلي²:

النتيجة الأولى: تشير الى تناقض أو تضال العلاقات الشخصية.

النتيجة الثانية: تشير إلى زيادة إستيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها وفي هذا المجال إستحدث " ميرتون " مفهومه عن إستبدال الأهداف، ثم ميز بين حالتين يتحقق من خلالهما هذا الإستبدال هما:

- **الحالة الأولى:** تتم عندما يظهر مثير معين يترتب عليه ظهور نشاط معين يعتقد أنه سيؤدي الى نتيجة مأمولة أو مرغوب فيها وحينما يتكرر هذا الموقف ويحدث إختيار متكرر لبدل مقبول، فإن ذلك يؤدي إلى تحول تدريجي في الإختيار ليصبح مسألة آلية.

- **الحالة الثانية:** تشير هذه الحالة إلى ظهور نتائج مرغوبة فيها وتعتبر هذه النتائج إضافية لم تكن متوقعة في البداية.

النتيجة الثالثة : التي توصل إليها وهي مرتبطة بالنتيجتين السابقتين وتتمثل في إستخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.³

¹ الحسيني السيد، مرجع سابق، ص 84.

² المرجع نفسه، ص 84.

³ المرجع نفسه، ص 85.

هنا تفسر نظرية ميرتون معوقات ادارة المعرفة على أنها معوقات وظيفية تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين ما ينتج عنها نتائج سلبية على عمليات التكوين والتعليم.

- فيليب سلزنيك وديناميات التنظيم :

قدم سلزنيك إسهاما في نظرية التنظيم حيث كشف عن تأثير بالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع ولقد عرض إسهامه في مقالين نظريين علميين، وشكلت معظم بحوثه إطارا تصوريا متميزا ووجهة نظر في دراسة التنظيم، حيث هناك من الباحثين من شبه الإطار التصوري فيليب سلزنيك بالاطار التصوري لميرتون وبارسونز، ولكنه اختلف عنهما في كونه إعتد على نتائج بحث إمبريقي، وإرتبطت وجهة نظر فيليب سلزنيك إرتباطا واضحا بوجهة نظرا ميرتون، حيث أكد على فكرة أساسية وهي أن تفويض السلطة يترتب عنها نتائج غير متوقعة، كون أن تفويض السلطة تساعد على إحتكار المعلومات في يد فئة معينة ومنه يأخذ هذا التفويض الطابع النظامي، ويترتب على هذا التفويض نتائج غير متوقعة قد تضر النظام الداخلي للمؤسسات.¹

من هنا فسرت هذه النظرية موضوع الدراسة من خلال التركيز على معوق تنظيمي وهو احتكار السلطة الذي يضعف من نقل ومشاركة المعارف والمعلومات داخل مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.

¹الحسني سيد، المرجع السابق، ص 86.

خلاصة :

يعتبر هذا الفصل تمهيداً للفصول المتبقية من الدراسة لما يفتحه من مجال للبحث حول معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني، وكذلك يهيئ للباحث الطريق للخوض في العديد من جوانبه، وعليه بعد هذا الفصل سيتم التطرق إلى الفصل الثاني الذي يضم أساسيات حول إدارة المعرفة.

الفصل الثاني : أساسيات إدارة المعرفة

تمهيد

أولا - النشأة العلمية لإدارة المعرفة وتطورها

ثانيا - أهمية وأهداف إدارة المعرفة

ثالثا - مكونات أساسية للإدارة المعرفة

رابعا - مجالات تطبيق إدارة المعرفة وإستخداماتها

خامسا - عوامل نجاح إدارة المعرفة

سادسا - مداخل إدارة المعرفة

سابعا - نماذج حول إدارة المعرفة

خلاصة

تمهيد :

في ظل التغيرات الجديدة التي شهدتها العالم في شتي المجالات حيث أفرز ذلك ثورة تكنولوجية ومعلوماتية تمثلت في التطور السريع الذي كان واسع النطاق، أصبحت فيه القدرة على الإنتاج والتقدم تعتمد على القدرة على الإبداع والابتكار وتحويل المعلومات إلى معرفة ثم تحويل هذه المعرفة إلى منتج متميز حتي أصبح يطلق على هذا العصر عصر المعرفة، حيث أصبحت المعرفة تلعب دورا هاما وأساسيا في توليد ثورة وزيادتها وتراكمها من خلال الإسهام في تحسين الأداء والرفع من الإنتاجية وتخفيض كلفة الإنتاج حيث أدى ذلك إلى ظهور اقتصاد جديد يعرف بإقتصاد المعرفة وأدى ذلك بطبيعته إلى ظهور مايسمي بإدارة المعرفة، تعد إدارة المعرفة أحد التطورات التي أفرزها الفكر المعاصر، حيث أدى هذا إلى ربط إدارة المعرفة بفعالية الأداء في المنظمات والمؤسسات ومراكز التكوين المهني حيث تعد إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياس مدي فعالية الأداء وأهم مايعترض هذا الأخير خاصة في ظل التغيرات والتقلبات البيئية، الاقتصادية، الإجتماعية، السياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي، وفي هذا الفصل سوف نتعرض لنشأة إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومجالات تطبيقها وأهم نماذج إدارة المعرفة.

أولاً : النشأة العلمية لإدارة المعرفة وتطورها :

مرت إدارة المعرفة شأنها في ذلك شأن معظم المداخل الإدارية بعدة مراحل فلقد رأت النور - من منظور المنظمة - في عام 1958 فكانت هناك مشاركة لـ Aronson, Turban, وتم مناقشة هذا الموضوع معتبرين أن المنظمات كانت دائماً تستخدم المعرفة في كل مستوياتها وبطرق مختلفة وعليه إن هذا الموضوع ليس جديد ولكن الجديد فيه إنه تم الحديث عن مضمون المعرفة كموجود فكري يبتكر ويمتلك ويشكل مصدراً لميزة تنافسية والحادثة فيه في وضع إدارة المعرفة موضع التطبيق، كما أشار كل من "Davenport" و "vape" إلى تلك المناقشات التي تدور حولها باعتبارها موضوعاً ينتابه جدل من الناحية العلمية موضحين ذلك من وجهة نظر أنه لا يمكن للمعرفة أن تدار لأنها غير مرئية وغير ملموسة ولكن سرعان ما عادوا قائلين إن هذه الإدارة ماهي إلا عملية تحسين وتطوير للمعرفة إذا أمكن إبتكارها ونشرها وتطبيقها وعندئذ يصبح بالإمكان إدارتها.¹

ولكن لا بد من القول أن موضوع إدارة المعرفة لم يتم الإجماع عليه إلى الآن في الأدبيات الإدارية فما زالت بعض الأدبيات مستمرة في الخلط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات كمدخل وبين المنتج المعرفي مثل منتجات المعرفة المكثفة من البرمجيات ووسائط الإتصال.

كما أن مشكلة دارستها من الناحية النظرية كانت قائمة طوال الفترة السابقة وتناولها العديد من الباحثين منذ الثلاثينات، وذلك عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، أي أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدي عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين أي أن الحادثة فيها إنحسر في الجانب التطبيقي وبعد ذلك تم وضع المقاييس لها وتزايد الإدراك لفوائد مبادراتها الناجحة، كما أن أول من إستخدم مصطلح وتسمية إدارة المعرفة هو Don

¹Trevor A.SMITH, knowledge Management and its capabilities linked to the businessstrategic fororganization effectiveness, 2006, pp 25 -26.

Marchland في الثمانينيات، وكذلك رائد الإدارة Drucker الذي يرى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناعات المعرفة الذي يقومون بتوجيه الأداء وتصحيحه من خلال التغذية العكسية بواسطة الزبائن والزملاء على الرغم أنه في البداية لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة ومنها أكبر سوق مال هو Wall Street لكن سرعان ما أدرك في النهاية أهميتها وأخذ يتعامل معها وبدأ بمكافأتها¹ من خلال توظيف إدارة المعرفة كعنصر أساسي في عملياته المالية والإدارية.

ويري Don Marchland بأنها المرحلة المتطورة والنهائية لنظم المعلومات فكانت إشارة البداية التي تزامنت مع تطبيقات شركة " Hewlett-Packard " الأمريكية عام 1985 عند إطلاقها لبرنامج القناة الحاسوبية "Managing knowledge for the computer dealer channel" وكانت هذه القناة بمثابة شبكة أخبار التي أعدت برنامجاً للإدارة، ففي عام 1990 بداية تهافت الأترنيت سمح للإدارة المعرفة أن تأخذ مكانها حيث أن الوسائل الإتصالية الحديثة سهلت الدخول ونشر مفهوم ومضمون المعرفة والكيفية التي يتم فيها تطبيق نماذج إدارة المعرفة ويرى Davenport أنها هي التي تجعلنا نتحول من عمل الأشياء بشكل صائب الى عمل الأشياء الصواب ²things From doing the things right to doing the right، أما التأثير الإستراتيجي للإدارة المعرفة بدأ بالتبلور في عام 1997 وفي عام 1999 قام البنك الدولي بتخصيص 4% من ميزانيته لتطوير برنامج إدارة المعرفة مشكلاً بذلك بداية الإهتمام المؤسسي بها، والغرابة أن مثل هذه الإهتمامات لم تصدر عن الجامعات والمنظمات المعرفية.³

- يرى عبد الرحمن الجاموس أنه من الرغم من هذا الإهتمام الحديث نسبياً بإدارة المعرفة إلا أن الجذور التاريخية لها كانت منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي كان من أبرز روادها فريدريك تايلور وهنري فايول وآخرون، الـذي نادوا بالزوم تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية والبحث العلمي والتخصص والتمهيد للتقسيم الأعمال وغيرها من المبادئ التي تنطوي على محتويات معرفية واضحة وعليه إن النشأة العلمية لإدارة المعرفة

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 32 .

²عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمة الأعمال، دار وائل، ط 1 ، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 55.

³Awad , Elas,Ghaziri,knowledge Management, 2004, p 21.

يمكن توضيحها وتبيان أسبابها من خلال الدراسة التي قدمها Demetriaand Oder فهو رأي أن إدارة المعرفة نشأت فعليا بسبب إثنين من النقلات التي ساهمت في خلق هذا المفهوم وهي الإتجاه نحو تصغير حجم المنظمات والتطور التقني.¹

(1) الإتجاه نحو التصغير - Downsizing - :

ظهر مفهوم التصغير خلال فترة الثمانينات وكان الهدف الأساسي منه تقليل التكلفة وتعظيم العائد قدر الإمكان إلا أن الأمر الذي رافق تلك السياسة - لم تنتبه إليه المنظمات إلا في وقت متأخر - أن التصغير يفقد المنظمة جزءا هاما من معرفتها، حيث برحيل الموظف ترحل المعرفة التي كانت قد تراكمت لديه خلال سنوات العمل وهذا ما سماه Gretchen M. Spritzer " فقدان المواهب المهمة " * Loss of key Talent* فيما بعد أدركت المنظمات أنها خسرت الكثير من سنوات الخبرة الهامة والقيمة التي تملكها الأمر الذي دفع العديد منها لتبني سياسة إدارة المعرفة - فكرا ومضمونا - لتجنب الخطأ مرة أخرى والخسارة، والحصول على المعرفة التي يكتسبها موظفوها من خلال ممارستهم لأعمالهم وتخزينها والحفاظ عليها باستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات وتبادلها داخل المنظمة وبين المنظمة والمنظمات الأخرى بإعتبار أن المعارف والخبرات تشكل المصادر المعنوية التي تسكن في عقول العاملين ونشرها بين العاملين ليطمئنت الإستفادة منها .

(2) التطور التقني - Technological Development - :

لقد إكتسب التطور التكنولوجي كأهم عنصر من عناصر التغيير في إدارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك من خلال إتجاهين رئيسين :

- الإنفجار الهائل والسريع في نمو مصادر المعلومات .
- تسارع الخطى في التغييرات التكنولوجية .

فالتطور التكنولوجي المتسارع أثر في حياة الأفراد والمنظمات وأن التدفق المستمر للمعلومات جعلنا غير قادرين على السيطرة على هذا التدفق مما نتج عنه حالة من عدم الإستقرار والخوف على

¹شحادة، فراس خضر، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، أطروحة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2006، ص 43.

المعلومات من فقدان وضياح التفاصيل، حيث يرى Dimattia and Oder أن إدارة المعرفة ماهي إلا محاولة للسيطرة على إنفجار المعلومات من أجل تجميعها وإستخدامها في زيادة معرفة الأفراد الموجودين في مكان العمل، وأن التطور التكنولوجي ساعد على تقاسم المعرفة على الصعيد العالمي.¹

-إن نشوء إدارة المعرفة كان كنتيجة لمجموعة من العوامل أهمها :

1 . إعادة الهندسة الإدارية :

- تعرف على أنها إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإدارة الهندسة الإدارية في القدرة على أسر المعلومات عن الممارسات الفضلى والمقارنة الفضلى كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر كذلك في برمجيات المجموعات والتعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المؤسسة ولكل مستوياتها وفيما بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

2. إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة مدخلا لإدارة المؤسسة تقوم على الجودة وتبني على مشاركة أعضاء المؤسسة وتستهدف النجاح الطويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة. ويبين " باسردة " وجود علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المؤسسة إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون.

¹عبد الرحمان جاموس، مرجع سابق، ص 56.

3. إدارة المعلومات :

هي الفرع العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها و تخزين المعلومات وإستخدامها في الوقت المناسب.

كما يمكن إعتبارها العملية التي تتضمن الإستخدام الأمثل لأدوات التكنولوجيا في إدارة المعرفة وجعل هذه الأدوات التكنولوجية أكثر فعالية وكفاءة وذلك لمساعدة المؤسسة والأفراد في تحقيق أهدافهم.

4. رأس المال الفكري والموجودات الفكرية :

إن رأس المال الفكري هو مجموعة مكونة من رأس المال البشري " يكمن في العاملين لقابلية الأفراد لحل مشاكل الزبائن " ورأس مال الزبائن " عمق وإتساع وإرتباط علاقات الزبائن مع المؤسسة " ورأس المال الهيكلية " القابلية التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق.

ويشير ROS إلى أن رأس المال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة بإعتبارها محرك والطاقة الدافعة لها ¹.

ثانيا - أهمية وأهداف إدارة المعرفة :

❖ أهمية إدارة المعرفة :

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة، حيث أن إدارة المعرفة تعمل على الرفع من مستوى الأداء العام للمنظمات وهذا مايسمح بتخفيض التكاليف على المنظمات ومنه الرفع من إيراداتها.

¹بوران سمية، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 66 - 67.

2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، حيث تعتبر إدارة المعرفة بمثابة نقطة ربط يتم من خلالها ربط مختلف العمليات الخاصة بالمنظمات مع بعضها البعض تعزز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، حيث تعمل إدارة المعرفة من خلال مختلف تطبيقاتها على الحفاظ على المستوى العام للجودة الأداء المنظمي .
3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها، حيث تتم هذه العمليات من خلال الأنظمة المعلوماتية التي تتميز بها إدارة المعرفة هذا بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تتيح فرصة تقييم المعارف وتصحيحها وحتى تحديثها .
4. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لإستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .
5. تعد إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات الغير معروفة والفجوات في توقعاتهم، ومنه فإدارة المعرفة تخلق جو من التفاعلات والإتصالات الفاعلة بين أعضائها .
6. تسهم إدارة المعرفة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة ومنه توفر إدارة المعرفة الإنفتاح على البيئة الخارجية ودراسة مكوناتها وإبتكار أساليب وطرق للتأقلم مع المحيط الخارجي.
7. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
8. توحد إدارة المعرفة الجهود داخل المنظمات من أجل الإستفادة من جميع الموجودات الملموسة والغير ملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمي.¹

¹محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص 60.

❖ أهداف إدارة المعرفة :

1. التركيز على تنمية الجوانب الإجتماعية والثقافية والتنظيمية من خلالدراسة الأوضاع الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
2. المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
3. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعني إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم إستخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الإستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة، أي التعريف بها ومحاولة نشرها بين رجال الأعمال من أجل تبنيها كإنظام وكوسيلة يتبعونها من أجل تحقيق النجاح والتنمية هذا من جهة ومن جهة أخرى تعزيز وتكثيف إستخدام مبادئ إدارة المعرفة وتعميمها في جميع المجالات.
4. العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والأنترنت والتقنيات ذات العلاقة ولعل أن هذا يتحقق من خلال دورات التدريب وإعادة التدريب التي تمكن الأفراد من تعزيز خبراتهم وقدرتهم على مواكبة مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى إدارة المعرفة.
5. وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة ويتحقق ذلك من خلال تكوين بنية تحتية في شكلها الإلكتروني يتم على مستواها وضع مختلف البيانات والمعلومات والمعارف الخاصة بإدارة المعرفة.
6. المساهمة في تنظيم مؤتمرات ومنتديات متعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
7. تطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.
8. تشجيع التغير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة ويساعدها على التميز والريادة في بيئة سريعة التغير.

9. الإرتقاء بمستوي رأس المال الإنساني، من خلال التعلم المستمر والمكثف وتحديث البرامج الخاصة بإدارة المعرفة من أجل مواكبة مختلف التغيرات الداخلية والخارجية.¹

ثالثاً - المكونات الأساسية لإدارة المعرفة :

من أهم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة كما ذكرها الكبيسي مايلي :

1- الإستراتيجية :

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع وينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

الأول : يبحث عن الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.

الثاني : يتمثل في تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوع المعرفة المستخدمة في المنظمة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني وخزن وتنسيق ونشر إدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة إستخدامها والإستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها.

¹خضر مصباح إسماعيل الطيطي ، إدارة المعرفة " التحديات والتقنيات والحلول "، دار حامد ، عمان ، 2009 ، ص 45.

ذكما أضاف الكبيسي أنه يمكن تلخيص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- إن إختيار المنظمة لإستراتيجية معينة سواء أكانت تنويعا أم تركيز أم دفاعية أم هجومية يدفع في إتجاه توليد معرفة جيدة.
- تسهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.
- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة المدى لطبيعة المعرفة المتغيرة لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع.
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الإبتكار، القدرة على الإتصال، المهارة، الحدس.
- تسهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها فإذا كانت مثلا الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية تكون هي منطقة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها.
- تحدد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة طبيعة روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها بين أن تكون عملية إستراتيجية كما في التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية والجامعات أو مع المنظمات المماثلة.
- تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة فضلا عن تحديد سياسات إدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جدا ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الإنتقال والتحول بينها.

2 - الأشخاص (الموارد البشرية) :

يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة وكادر البحث والتطوير ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى وقادة فرق المشروعات والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دورا أساسيا في إدارة المعرفة وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات وإهتماما في جانب المخرجات، إن صناع المعرفة هم الأفراد الذي يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم وهم يوفرون الموجودات أوالموارد الغير مادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي ومايلي الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة كما لخصها الكبيسي :

- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي والمهارات المتميزة والمقتصر على جماعات قليلة نسبيا " سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى"
- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.
- تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوفرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.
- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات كي يجري تحويلها إلى معرفة ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة حيث تخلق الأفكار اللامعة.¹

¹عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترز، عمان، 2015، ص ص 31 - 34.

تذهب " بسام المهيرات محمود " إلى أن بصيرة الإنسان تسهم في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر لمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية ويتمثل دور الأشخاص فيما يلي :

- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض حساب فوائد المدخلات من المعلومات.
- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة حيث تخلق الأفكار الأمعة.
- تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي.¹

3 - التكنولوجيا :

• لها دورا مهما وهاما في إدارة المعرفة وفي توليد المعرفة أو في إكتسابها أو نشرها أو الإحتفاظ بها وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية وخصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاث تطبيقات مهمة :

- معالجة الوثائق
- أنظمة دعم القرار
- الأنظمة الخبيرة²

*بالنسبة لمعالجة الوثائق : فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية وفي تنميط عمليات إدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

* أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار : فتعمل على :

- تدعيم عمليات الإبداعات.

¹ بسام المهيرات محمود، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص ص 37 - 38.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 94.

- تقليص مدة عملية الإبداع.
 - تقديم الإختيارات السريعة والتقارير والوثائق لخلق إبداعات جديدة.
- أما بالنسبة للأنظمة الخبيرة : فالتكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي :
- قاعدة معرفية تحتوي على معارف حول موضوعات مختلفة.
 - القدرة على إتخاذ القرار .
 - القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة وسهولة الوصول إليها.¹
- كما لخص الكبيسي دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي :
- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة.
 - أسهمت في تهيئة بيئة ملائمة وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة، فالتكنولوجيا تساعد على تهيئة بيئة مساعدة وملائمة للعنصر والمورد البشري حيث يتم من خلال هذه البيئة توليد معارف جديدة وتفجير مهارات الأفراد وإبداعهم.
 - أسهمت في تنميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق وإسترجاع البحث.
 - وفرت التكنولوجيا وسائل إتصال سهلت من تكوين ورشات عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.²

¹المهيرات بسام محمود، مرجع سابق، ص ص 39 - 40.

²صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 95.

4 - العملية :

- من أهم مصادر المعرفة المهارة والحرفة اللتين توفرهما العملية وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية والقضايا الإستراتيجية للعملية تواجه مجالين أساسيين :
- تحديد ماتركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلاً أم على التغير المستمر للتصميم ؟
 - تقرير مدى الممارسة العلمية أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع هل هو نهائي أم نصف مصنع؟
- كما حدد الكبيسي دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية :
- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.
 - العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة " الذين يشتغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم "
 - تتضمن تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد الفريق الواحد مما يعزز العمل الجماعي بين أفراد العمل.
 - توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الإستجابة.¹

¹صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص ص 95 - 97.

رابعاً -مجالات تطبيق إدارة المعرفة وإستخدامها :

عند تنفيذ وإستخدام إدارة المعرفة، فإن من الأهمية إدراك أن القيام بتنفيذ وإستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزء معين في المنظمة وإنما يغطي كافة أجزاء المنظمة المختلفة وذلك لأن تنفيذ وإستخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة للمنظمة على أن يكون ضمن المجالات التالية :

1. مجال نشاطات إدارة المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والتقييم
 2. مجال موجودات المعرفة: يشتمل على التجربة والخبرة والكفاءة والبراعة والقدرات والمهارات والقابليات.
 3. مجال القدرات والميول: يشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة وإستخدامها لتحقيق منطرح إليه من مصالح عليا للمنظمة
 4. مجال المنظمة: يشتمل على ماتهدف إليه المنظمة وتوجهها وإستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.
- أما إستخدامات إدارة المعرفة فتستخدم بما يمكن أن يسهم بشكل جوهري بتحسين العمليات :

1. **التخطيط:** من خلال التخطيط المناسب بالإستعانة بالمعرفة المتوفرة حيث يلعب التخطيط الدور المفاصلي في نجاح باقي العمليات من صناعة قرارات، وتطوير إنتاج، وغيرها من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة.
2. **صناعة القرارات:** إتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال الإستعانة بالمعارف المتواجدة على مستوى هذه المنظمات، حيث يتم إتخاذ القرارات إستناد إلى الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
3. **حل المشكلات:** من خلال عقد الإجتماعات الدورية التي من شأنها توفير الفهم الجيد والإستعانة بآراء العاملين والمخططين، وهذا أكيد لا يتم إلا من خلال المعارف والموجودات المتوفرة داخل المنظمة.
4. **تطوير الإنتاج:** ويتم ذلك من خلال الإستفادة من المعارف المتواجدة على مستوى المنظمة وكيفية توظيفها بأحسن الطرق وأفضلها من أجل الرفع من سقف الإنتاج وتطويره.

5. **تخفيض التكلفة** : من خلال الدراسة الجيدة لمجودات المنظمة وقواعد البيانات المعرفية الموجودة في الشركة، حيث من خلال الدراسات المكثفة يتم التحليل الجيد للموارد المتوافرة ومنه إيجاد السبل والطرق الممكنة للتخفيض التكلفة وفي نفس الوقت الحفاظ على جودة أداء إدارة المعرفة داخل هذه المنظمات.
6. **إدارة التغيير، المعرفة من أجل التغيير** : وذلك من خلال استثمار المعرفة الموجودة وإستثمارها للبناء التحويلي للمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال مواكبة مختلف التغييرات الخارجية وإبتكار أساليب للتحقيق التلائم والتجانس مع مختلف التغييرات الهارجية والداخلية.
7. **تعليم وتدريب وتطوير الأفراد بالمنظمة** : وذلك من خلال تحديد المعارف الموجودة ومعرفة نقاط الضعف لتقويتها، ويتحقق ذلك كذلك من خلال دورات التدريب وإعادة التدريب.
8. **التطور والإرتقاء الحضاري بمستوي المجال** : من خلال إستثمار وإستغلال المعارف المتواجدة على مستوي المنظمة، من أجل العمل على دفعها للتطور والإزدهار وتطوير آليات المواكبة مع البيئة الخارجية المتمثلة في المجتمع والعمل على إرتقاءه.¹

خامسا - عوامل نجاح إدارة المعرفة :

- إضافة لتوفير مختلف المستلزمات الضرورية لإدارة المعرفة من طرف الجهات المختصة ومرافق المعلومات، هناك مجموعة من العناصر يجب العمل عليها من أجل تعزيز فرص نجاحها أهمها :
1. خلق أنظمة تعمل على دعم الفهم والتعلم المنظمي من خلال تشارك المعرفة بين أعضاء المنظمات وإشراك الأفراد في العمليات الخاصة بالمعرفة هذا يؤدي إلى خلق أنظمة متينة وقوية تدعم أنظمة إدارة المعرفة.
 2. إشراك الأفراد في الرؤيا المنظمة وفي عمليات التطور من خلال إشراكهم في الإجتماعات الدورية الخاصة بإعداد الخطط والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.

¹ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2013، ص ص 31 - 32.

3. إتباع أسلوب التحفيز بنوعيه المادي المتمثل في الزيادة في الأجور، المنح التي تقدم في المناسبات...، والمعنوي المتمثل في الترقيات، الألوام الشرفية...، والتأكيد على روح الفريق والتعاون بين الأفراد لتعزيز عمليات التعلم وتشارك المعرفة.
4. الدعم المستمر لفرص الإبداع والإبتكار في المنظمة من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفكار المبدعة لكافة أفراد المنظمة، وسماح لأفراد المنظمة بالإبتكار وسائل جديدة مواكبة للتطورات إدارة المعرفة.
5. خلق فرص للحوار والبحث والتعايش في كل الإتجاهات والمستويات بالمنظمة حيث يتحقق ذلك من خلال الإجتماعات الدورية، مناقشة القرارات بصورة تشاركية، فهذا عامل من عوامل نجاح إدارة المعرفة.
6. توفير وتطوير قيادة قادرة على بناء ودعم أساليب التعلم سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل أو المؤسسة ككل، من خلال تعيين أفراد متكونيين قادرين على مسؤولية القيادة والتوجيه داخل المنظمات.
7. التركيز على عمليات توزيع المعرفة وتشاركتها بإعتبارها عامل من العوامل الرئيسية في نجاح إدارة المعرفة.
8. الإفتتاح على تجارب الغير والإستفادة منها ورفع القيود عن الأفراد لتعزيز سلوكهم الإبداعي والإبتكاري.¹

سادسا - مداخل إدارة المعرفة :

- يعود تباين المداخل في إدارة المعرفة إلى إختلاف الرؤي إتجاه المعرفة التنظيمية ويمكن التمييز بين المداخل الرئيسية التالية :

• المدخل الإقتصادي :

والذي يري بأن إدارة المعرفة هي القدرة على الفعل وهي تركز على الممارسات والجوانب التطبيقية، وأنها مورد محدود ينبغي أن تحسن المنظمة إستعماله فهو يقوم على التعامل مع المعرفة نفس التعامل مع الأصول الأخرى، وهذا المدخل يرى بأن إدارة المعرفة هي النشاط المرتبط بإدارة رأس المال الفكري وخلق القيمة من الأصول اللاملموسة وهو نفس المعني الذي يؤكد بيتر دراكر " ليس الفرد هو المورد الإقتصادي

¹خيري أسامة محمد، مرجع سابق، ص 187.

الأساسي، إنما المعرفة التي يتم تحويلها إلى رأس مال فكري يشمل الأصول الغير مملوسة من مهارات الأفراد وإبداعاتهم والمعلومات والإستخدام الإبتكاري للأصول المتوفرة"، يؤكد كذلك هذا المدخل على أن الإستثمار في رأس المال الفكري يؤدي إلى إنتاج معارف متجددة تواكب مختلف التطورات والتغيرات الأخيرة الحاصلة في العوالم المتغيرة.

• المدخل الإجتماعي :

الذي يعتبر المعرفة حالة مستمرة ويرى بأن إدارة المعرفة تركز على تدفقها فيقول **دي جاميت** " بأنها تعني خلق المعرفة وتفسيرها ونشرها وإستخدامها والحفاظ عليها وتطويرها "وهذا المدخل يرى إدارة المعرفة بمفهوم أوسع وأشمل مما يراها أي مدخل آخر فهو يعتبرها الإرتباط بين العمليات الإجتماعية المنظمة وأن بناءها لايتحدد في مدخلات وإنما يخضع للبناء إجتماعي للمعرفة ويتحقق ذلك من خلال عملية التبادل الإجتماعي ومن ثمة نشرها بين الأطراف ذات العلاقة، وهذا المدخل يحمل في طياته شبيها لمفهوم التعلم التنظيمي الذي يهدف بشكل أساسي إلى التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية التي تهدف من جهتها إلى تكوين وتخزين وتشارك المعرفة وتوزيعها على أفراد المنظمة "فالميزة المشتركة هي تشارك الأفكار وتقاسمها وتطوير معرفة جديدة"¹

• مدخل تكنولوجيا المعلومات :

يرى إلى إدارة المعرفة على أنها ربط للعمليات التنظيمية بأنظمة المعلومات الحاسوبية ذات التقنية العالية وخاصة تطبيقات حقل الذكاء الإصطناعي مثل النظم الخبيرة في إكتساب معرفة العاملين وتخزينها وتشاركها لدعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بإعتماد عدة وسائل تمكن من الوصول إلى المعلومات مع تخطي الحدود الزمانية والمكانية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو.....، وتظهر الدراسات وجود علاقة طردية بين إستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات وعلى التمكن من إدارة المعرفة، ويرى بأن الأنظمة المعتمدة على قواعد

¹الخطيب عادل ، عادل سالم وآخرون، **الإدارة الحديثة " نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة"**، إربد : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 69 - 70 .

المعرفة والشبكات الذكية هي الأكثر قدرة على توفير أجوبة مثالية عن أسئلة الإدارة وبالتالي دعم وتسهيل إتخاذ القرارات المناسبة.¹

• المدخل السلوكي :

يقوم هذا المدخل على تكثيف الجهود والقدرات نحو الإستثمار الدقيق للمورد البشري المتوفر أي التركيز على الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية والإبداعية السلوكية التي تستغلها الإدارة لتحقيق فريق عمل يتم تشكيله من داخل أو خارج المنظمة لفترة مؤقتة أو دائمة من أجل إيجاد حلول للمشكلات أو تنفيذ النشاطات وحتى التخطيط للإستراتيجيات المستقبلية وهذا طبعا مع التركيز على خلق وإستخدام وتراكم المعرفة بإعتبار تصدرها للأولويات، فالبعد الإنساني والسلوكي لا يقل أهمية عن دور التقنية في حركة ومرور المعرفة ويعمل إلى جانبه وفي إتجاه موازي له بغرض تحقيق وإنجاح العملية الإدارية من خلال توظيف النظم الخبيرة وإستحداث مننديات إفتراضية للخبراء لتبادل الأفكار والتوصل لأحسن الممارسات وتشجيع الإبداع في النظم المشكلة للمؤسسة.²

• المدخل الإداري :

الذي ينظر لإدارة المعرفة أنها تحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية من خلال إكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أفراد المنظمة بهدف تحسين الأداء المؤسستي والإستفادة منها لتحقيق أهداف العمل³ وهو ما تبرزه التعريفات التي يتبناها هذا المدخل ف " Bassie " يقول بأنها عملية إبداع وإكتساب المعرفة وإستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي أما " بليك " يقول هي الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية وبسبب التعقيد في طبيعة العمليات والنشاطات

¹ حرب محمد خميس، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة كلية التربية، العدد 16، جامعة الإسكندرية، بدون تاريخ، ص ص 19 - 20.

² الخطيب عادل، مرجع سابق، ص 72.

³ يوسف بدير جمال، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز، عمان، 2010، ص 57.

المنظمية وإرتفاع المخزون المعرفي التقني واللاتقني وحدة المنافسة لهذه الأسباب والأخرى تحتل إدارة المعرفة دورا مهما في إدارة المنظمات بفعالية.¹

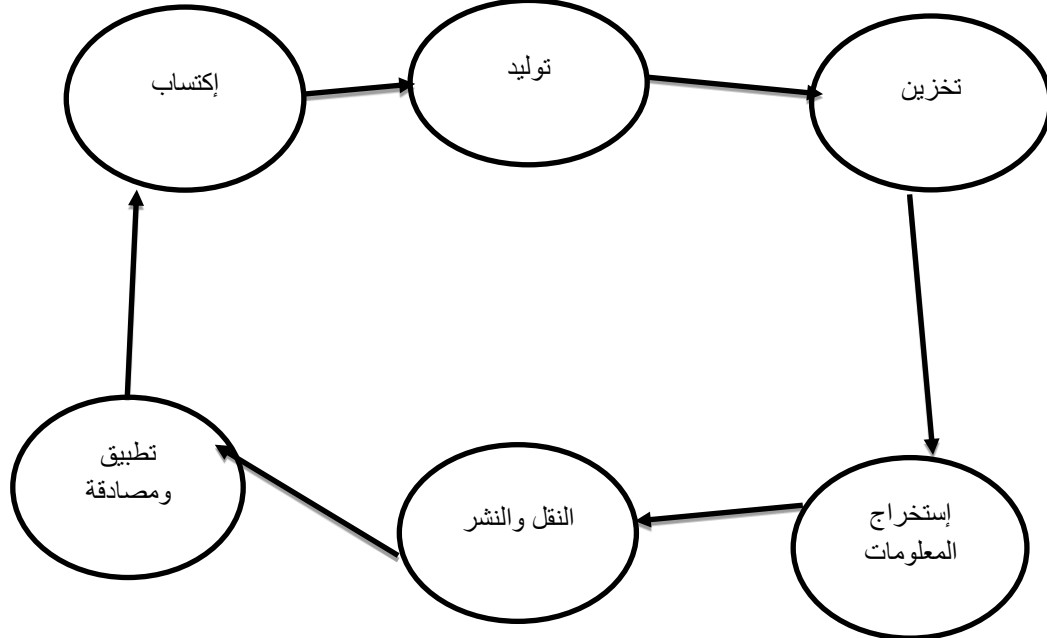
سابعاً - نماذج إدارة المعرفة :

- هناك عدة نماذج قدمت في إدارة المعرفة وفيمايلي سوف نعرض أهمها :

1- نموذج Marquardt :

إقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة ويتألف هذا النموذج من خمسة مراحل حيث تغطي هذه المراحل عملية نقل المعرفة من خلال إكتساب، توليد، تخزين، إستخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر وسوف نعرض في هذا النموذج أهم المراحل

الشكل رقم (1) : نموذج " Marquardt " لإدارة المعرفة



(المرجع: بوران سمية، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.)

¹ خطيب عادل وآخرون، مرجع سابق، ص 73.

2 - نموذج ليوناردو Leyonardo :

- صرح بأن المعرفة تمثل القدرة الجوهرية الكامنة حيث يمكن تلخيصها في ثلاث أشكال رئيسية وهي :
- المعرفة تكون في شكلها المادي والتي تتجسد في الشركات العالمية كشركات التصميم التي تعني ببراءة الاختراع وتعمل إدارة المعرفة هنا وفق ملموسات بحيث المعارف هنا ترى ماديا.
 - تكمن المعرفة في مهارات العاملين الصريحة والكامنة بإعتبارها الفواعل والقدرات التي تجلب للمؤسسة المنافع عبر المسار الذي يزداد تطور بالخبرة والممارسة والتجربة وهنا تحاول إدارة المعرفة من إستنباطه وتغذيته للصالح العام.
 - توجد المعرفة في القيم الضئيلة داخل المنظمة وفق معايير السلوك في مواقع العمل لكنها تحتاج للإكتشاف والصقل وهو ما يطلق عليه إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.¹

3-نموذج (Murray) لإدارة المعرفة:

- إحدى الأسباب الرئيسية التي تجعل منظمات الأعمال غير قادرة على الإستفادة من المنافع الحقيقية المتولدة من جهود تطبيقات إدارة المعرفة تتمثل بالنظر إليها من جانب واحد سواء كان ذلك من الجانب التكنولوجي أي عن طريق توليد المعرفة، أو من جانب الأفراد مشاركة المعرفة وجه لوجه إعتقاد تلك المنظمات أن تطبيق مبدأ من إدارة المعرفة وفق لمدخل بإتجاه واحد قد يضمن نجاحها في الحصول على الميزة التنافسية.
- مشاركة وتطبيق المعرفة تتضمن مجموعة من العمليات تبدأ مع البيانات الخام وتتقدم من خلال مراحل متسلسلة حيث تكون لكل مرحلة في هذه السلسلة قيمة أكبر من المرحلة حيث يبدأ هذا النموذج بجمع البيانات الخام ليتم تحويلها الى معلومات بإستخدام التقنيات التكنولوجية ليتم بعد ذلك تصنيفها وفق إجراءات

¹أسيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للكوابل بولاية بسكرة -، أطروحة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 \ 2016، ص 49. (غير منشورة)

محددة حيث تحدد هذه الأخيرة الأهداف الرئيسية التي من خلالها يمكن الوصول إلى الذروة والتطور في الأعمال الخاصة بإدارة المعرفة.¹

4- نموذج duffy :

نموذج لإدارة المعرفة يوضح أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال المشاركة والأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافة وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة الآتية :

- الإكتساب : يشمل إستقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها.

- التنظيم : ويشمل التصنيف والتبويب والرسم.

- الإسترجاع : ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزونة.

- التوزيع : ويشمل المشاركة والنقل.

5- نموذج hope :

إقترح نموذج لإدارة المعرفة يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية وهي :

- المعرفة والخبرة المتراكمة التي تؤدي بالإبداع في حل المشكلات.

- تطبيق وتحقيق التكامل في الأدوار والتقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية.

- تصدير المعلومات نحو الخارج.²

¹عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015، ص 56.

²أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، سنة أولى ماستر تنظيم وعمل، علم الإجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2015/2016، ص ص 50 - 51.

خلاصة :

من خلال ماسبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة عبارة عن أسلوب إداري حديث أفرزته التحولات الإقتصادية والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث ظهرت هذه الأخيرة كممارسة وتطورت بتطور الفكر الإداري لتظهر اليوم بهذه التسمية، وانتشر المفهوم ليشمل مجال المؤسسات التكوينية وعلى رأسها مراكز التكوين المهني بعدما كان مقتصر على منظمات الأعمال، وتأتي أهميتها من أهمية المعرفة بأنواعها الداخلية والخارجية، صريحة وضمنية في تفعيل نشاطات المنظمات بشكل عام ومراكز التكوين المهني بشكل خاص، كعامل يخلق القيمة ويضمن الإستمرارية في عصر تحولت فيه مصادر الثروة من الأشياء إلى الأفكار حيث تقوم بتبنيها والعمل على إنجازها من خلال توفير جملة من الشروط، والتصدي لمختلف التحديات والمشاكل التي تعوق تقدمها.

الفصل الثالث : معوقات إدارة المعرفة في مراكز التكوين والتعليم

تمهيد

أولاً - نشأة التكوين المهني

ثانياً - أهمية التكوين المهني

ثالثاً - أهداف التكوين المهني

رابعاً - مكونات عملية التكوين المهني

خامساً - خصائص التكوين المهني

سادساً - أنماط التكوين المهني في الجزائر

سابعاً - شبكة هياكل التكوين المهني في الجزائر

ثامناً - مبررات التحول نحو إدارة المعرفة

تاسعاً - معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم

المهنيين

1 - المعوقات التنظيمية

2 - المعوقات التقنية

3 - المعوقات البشرية

خلاصة

تمهيد :

يحظي التكوين المهني في وقتنا الحالي بأهمية كبيرة نظرا لما يقدمه هذا الأخير من خدمات لمتكويين في جميع المجالات كمجال الإنتاج والتصنيع حيث يكمن الهدف من التكوين هنا هو زيادة الإنتاجية بأقل تكلفة وفي وقت قياسي، وأيضا المجال الإداري الذي يلعب فيه التكوين المهني دورا أساسيا ومهما خاصة في مجال إدارة المعرفة خاصة وأن هذا المجال يتطلب التكوين المستمر والمتجدد للقائمين على هذا المجال وذلك لمواكبة جميع التغيرات والتطورات الحاصلة في هذا المجال.

أولاً-نشأة التكوين المهني :**1.1 - على الصعيد العالمي :**

لقد بدأ الإهتمام بالتكوين أثناء الحربين العالميتين نتيجة الحاجة إلى تكوين عدد كبير من الأفراد في ظروف غير عادية على أسلحة متطورة ومعقدة، إضافة إلى تكوين النساء والشيوخ وحتى الأطفال للعمل في الصناعات التتموية بعد إلحاق العمال بالجيش، كما مر العالم بمراحل تاريخية جعلته في فترة من الفترات يعرف أزمة إقتصادية هامة كازمة البورصة الأمريكية سنة 1929 وماترتب عنها من مشاكل إقتصادية وإجتماعية، وكذلك نتائج الحرب العالمية الثانية التي تمثلت في تحطيم إقتصاديات معظم دول العالم التي كان عليها أن تعيد بناء إقتصادها الوطني باللجوء إلى طرائق مختلفة لتدريب والتكوين يد عاملة قادرة على النهوض من جديد بالاقتصاد في أسرع وقت ممكن.

أما الرجوع إلى التكوين المهني في المجتمعات الحديثة فيفسر بناء على التصنيع ومتطلباته، فالتصنيع غير الكثير من الجوانب الخاصة بالحياة الإجتماعية والإقتصادية وترتب عنه ظواهر كثيرة فبعدما كانت تقنيات الإنتاج لا تتغير إلا بعد مضي أجيال متعددة أصبحت هذه التقنيات تتغير في عصرنا أكثر من مرة في حياة الجيل الواحد.

2.1 - علي الصعيد العربي :

في الدول النامية خاصة حديثة الإستقلال كسوريا، مصر، لبنان فإن التكوين أكبر من ذلك نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والعمل على الإنتقال من الإقتصاد الفلاحي المتخلف إلى الإقتصاد الصناعي المتطور خلال مدة زمنية محددة، حيث تكبدت اليد العاملة عبئ إستيعاب كل هذه التقنيات المتطورة والمستوردة من الخارج.¹

¹بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 40 .

3.1- نشأة التكوين المهني في الجزائر :

لم يكن مرتبطا باستقلال الجزائر وإنما يعود ظهوره إلى الفترة الاستعمارية حيث انحصر التكوين في هذه مرحلة في قطاعي البناء والأشغال العمومية من أجل تلبية حاجيات الاقتصاد الفرنسي وبناء فرنسا، حيث تشير إحصائيات 1954 أن عدد المتربصين في مجال البناء والتعدين بلغ 2152 متربصا وهي نسبة جد قليلة بالمقارنة مع الأيدي العاملة القادرة على العمل، شهدت هذه الفترة أعلى نسبة من الأمية في الجزائر نتجية الهيمنة الإستعمارية التي تجاوزت القرن وربع القرن.

- ويمكن تقسيم تطور التكوين المهني في الجزائر إلى ثلاثة مراحل أساسية وهي كالآتي :

1. مرحلة الإستقلال 1962 - 1980 :

ورثت الجزائر عن الإستعمار الفرنسي 25 مركز تحتوي على 320 فرع متخصص في البناء والأشغال الحرفية لا يستجيب جلها للإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية آنذاك، وكان التركيز منصبا على إعطاء دفع جديد للقطاع وتنشيطه من خلال إنشاء المزيد من مؤسسات التكوين المهني إلى جانب تكوين مسيرين والأستاذة المتكويين وفتح المزيد من التخصصات قصد الإستجابة للإحتياجات الإقتصادية وذلك في إطار ماعرف يومها بالمخططين الرباعيين الأول والثاني (1970 - 1973) - (1977 - 1974) وتم خلال هذه المرحلة :

- تنصيب جهاز وطني للتكوين المهني
- إنشاء المعهد الوطني للتكوين المهني INFP
- إنجاز حوالي 70 مؤسسة جديدة بطاقة إستقبال نظرية قدرها 25000 مقعدا¹

¹المجلس الوطني والاقتصادي و الاجتماعي، مشروع تقرير حول تكوين مهني، الدورة الثالثة عشر، ماي 1999، ص ص

2. التكوين المهني من 1980 - 2000 :

-شهدت هذه المرحلة في بدايتها وحتى سنة 1990 تطور ملحوظا سواء من الجانب القاعدي وذلك بإنشاء المزيد من مؤسسات التكوين المهني عبر مختلف مناطق الوطن وكذا إنشاء معاهد وطنية متخصصة بالإضافة إلى مراكز الدراسة عن بعد CNEPD إلى جانب توسيع الإختصاصات لتصل إلى 200 تخصص بالإضافة إلى الجانب القانوني من خلال وضع اللبنة الأساسية للمنظمة للقطاع التكوين المهني والذي كان مسيرا من طرف وزارة الشباب والرياضة، وكذا إنشاء القانون الخاص بالتمهين رقم 07\81 وظهور القانون الخاص بعمال التكوين المهني بمقتضى مرسوم 17\90 .

-ثم شهد القطاع كغيره من القطاعات ركودا وتدهورا كبيرا نتيجة الوضع الأمني المتردي الذي مرت به البلاد والذي مس جميع جوانب الحياة الإقتصادية والإجتماعية ومع بداية إنفراج الأزمة تم إنشاء وزارة مستقلة للتكوين المهني سنة 1999 ، حيث تبنت هذه الأخيرة مشروعا تنمويا تركز من خلال تنصيب اللجنة القطاعية في أوت 2000 والتي تتضمن ممثلين عن وزارة التكوين المهني، ووزارة التعليم العالي، وكذا وزارة التربية الوطنية حيث تم قبول المشروع على أساس أنه يمثل أبعاد جديدة للقطاع وكانت الجزائر لازالت تحت تأثيرات سلبية ناجمة عن قرارات صندوق النقد الدولي التي أدت إلى تراكم المديونية وزيادة معدلات البطالة وتسريح عدد كثير من العمال ماانعكس سلبا على قطاع التكوين المهني وإهتزت صورته في قطاع العمل.¹

3. التكوين المهني من 2000 إلى يومنا هذا :

- في سنة 2003 تم إبرام إتفاقية بين الجزائر والإتحاد الأوروبي بهدف تأهيل قطاع التكوين المهني بدأ تطبيقها منذ جانفي 2003 وإمتدت إلى غاية 2009 بتمويل مشترك من الإتحاد الأوروبي ب 60 مليون أورو حيث ساهمت وزارة التكوين المهني ب 49 مليون أورو وكان الهدف الأساسي لهذه الإتفاقية هو تكيف قطاع التكوين المهني في الجزائر مع إقتصاد السوق.

¹عرابة رابح، حضري دليلة ، إصلاح منظومة التكوين والتكوين المهني في الجزائر و آثار على سوق العمل في ظل التحولات الاقتصادية الحالية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: استراتيجية التكوين مهني في عالم الشغل، جامعة مسيلة، 23 -

في أيام 8- 9- 10 أبريل 2007 تم عقد المؤتمر الوطني الأول حول التعليم والتكوين المهنيين تحت الرعاية السامية لفخامة رئيس الجمهورية اليد عبد العزيز بوتفليقة بقصر الأمم بالجزائر العاصمة لمناقشة كافة القضايا مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة في النظام الوطني للتعليم المهني والتكوين قصد صياغة إستراتيجية وطنية لنظام التكوين والتعليم المهنيين والتي تكون كفيلة بتقريب التكوين مع متطلبات الشغل ومازالت التعديلات مستمرة في هذا القطاع إلى يومنا هذا.¹

ثانيا - أهمية التكوين المهني :

- يلعب التكوين المهني دورا حاسما ومهما داخل مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعتها ونشاطها ومنه تكمن أهميته فيميلي :

- يعتبر التكوين المهني وسيلة للتنمية الإقتصادية والإجتماعية حيث يساهم في تحسين كمية ونوعية العمل المقدم ويساهم كذلك في التحفيز عن طريق إمكانات الترقية المعروضة كما تعد هذه الوسيلة تأمينا ضد البطالة بسبب نقص التأهيل ضد الركود هذا من جهة ومن جهة أخرى مواكبة مختلف التطورات خاصة في المجال المعرفي، وأيضا تكمن أهميته في كونه يساعد على التكيف مع مختلف الحرف والمهن، حيث تلجأ المؤسسات في الغالب إلى التكوين مع بدء الإلتحاق بالعمل وذلك من أجل توظيف الفرد في مجتمع العمل وتأقلمه.²
- يلعب كذلك التكوين المهني دورا هاما في التخفيض من حوادث العمل فالمتكون عندما يكون متكون بالطريقة اللازمة يجعله ذلك جاهز لإستخدام الآلات وكذا التأقلم مع الظروف المواتية للعمل، حيث يأتي التكوين ليؤمن الأسلوب الأمثل لمزولة العمل، وهذا ما يخفض بشكل أو بآخر من تكرار حوادث

¹ أمين خالد سيف الدين، سلامي منيرة، "دور المؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولاتية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، صادرة عن جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013، ص 166

² إبراهيمي عبد الله، حميدة المختارة، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانيّة، العدد 244، جامعة محمد خيضر لنشر، بسكرة، فيفري 2005، ص 03.

العمل حيث تنخفض كلما إرتفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية وأدائهم في ظل تزايد الإلتجاه نحو إقتصاد مبني على المعرفة والتسير ويعتمد على الكفاءات البشرية.

- يشكل التكوين المهني مطلب أساسي لتحقيق توازن إقتصادي يحافظ على إستقرار المجتمع وإستمراره فهو يرتبط بالأساس برفع القدرات الإنتاجية والمعارف الفنية حيث يشكل هذا الأخير إستثمار فعالا لدفع عجلة التنمية نحو الأمام فضلا عن كون عمليات التكوين المهني ترتبط في مختلف مستوياتها بقضايا إجتماعية عديدة مثل الحراك المهني والإجتماعي والجغرافي وغيره.¹
- يكسب التكوين المهني وعيا للفرد يجعله شخصا فعالا في تطوير مجتمعه بإعتباره عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من ممارسة عمله وإتقانه والتكيف معه ليصبح شخصا متكيفا نافعا في مجتمعه، ومنه فالتكوين المهني هو التدريب البيداغوجي الذي يمنح الفرد وسائل لممارسة حرفة معينة أو ممارسة أعمال للكبار أو الصغار على سواء، فالكبار العاملون في المؤسسات والذين يتدربون على الآليات الحديثة الخاصة بمهنتهم يكسبهم التكوين الإعتدال مع العالم الخارجي ويمكنهم من مواصلة الحوار مع البيئة، كما يعمل على تخفيف الضغوط المترتبة عن التكيف بين الإنسان والآلة وكذلك التكوين يمنح القدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية مما يطور المستوى المهني والإجتماعي ويرفع بالتالي معنويات العاملين التي تكون ذات تأثير مباشر على أداء الأعمال.²
- يعمل التكوين المهني على تقديم معرفة جديدة وإضافة معلومات متنوعة كما يعطي مهارات، وقدرات ويؤثر على الإلتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للفرد، بالإضافة إلى أنه يساهم في تحقيق الإستقلالية لدى العمال وتطوير قدرتهم على إتخاذ القرارات وكذا تحسين العلاقات الإنسانية والقضاء على التوتر وإنعدام الإستقرار الوظيفي ومنه تدعيم الإستعدادات والتوافق الإيجابي للأفراد.

¹ بلقاسم سلاطينة و آخرون، علم الإجتماع الإعلامي، دار الفجر للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 16.

² محمد بالرابح، التكيف المهني، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة واهرن، 2010، ص 105 - 106.

ثالثاً - أهداف التكوين المهني :

- يهدف التكوين المهني إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المسطرة ومن هذه الأهداف مايلي:

- تنمية المهارات بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء الأعمال بدقة والهدف هنا هو تكوين الشخص على الإلمام بجميع جوانب العمل وترقية أداء كل جزء منه بدقة كافية، فالفرد قد يكون على علم تام بكافة الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمل ولكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تكوينه على أداء العمل فعلاً لذلك فإن الهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المسطرة في هذا العمل كما أن مستويات المهارات المطلوبة لا تكف عن التغيير والتطور وهذا مايفرض الحاجة إلى التكوين المهني المستمر لتتاسب وإحتياجات المنظمة.

- تنمية القدرات الذهنية وإكتمال الشخصية المهنية والهدف من ذلك هو تنمية الشخص ككل بحيث يمكنه ذلك من إستخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى إستغلال تلك الطاقات أحسن إستغلال، فالمنظمة عندما تختار شخص ليشغل وظيفة معينة فإنها تختار الشخص ككل وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط ومنه فهي تختار الشخص ذوي القدرات الذهنية العالية من ذكاء، فطنة، رؤية مستقبلية، القدرة على التخطيط ومنه فهي تختار الشخص المكتمل من كل نواحي.¹

- كذلك يؤمن التكوين المهني التكيف الحسن مع مناصب الشغل الحالية والمستقبلية وكذا تطوير الحركية داخل المؤسسة وخاصة بين المناصب الوظيفية، فالتكوين المهني بفضل دوراته المستمرة فهو يؤمن للعمال الإحتفاظ بمناصبهم ويمكنهم من مواجهة تحديات إعادة الهيكلة وأيضاً الزيادة من قوة الروابط الإجتماعية بين العمال نتيجة للتفاهم فيما بينهم وكذلك تطوير ثقافة التكوين المهني داخل

¹الحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2018، ص 125.

المنظمات والمؤسسات مهما كانت طبيعتها ونشاطها، فيهدف التكوين في الأساس إلى إيجاد جزء من الرضا للحاجات الفردية وكذا المحافظة على مناخ إجتماعي سليم للعمل.¹

- وهناك من الباحثين من صنف أهداف التكوين المهني إلى :

✓ أهداف إدارية :

- تخفيف العبئ على المشرفين

- تحقيق المرونة

- تحقيق الإستقرار في التنظيم

✓ أهداف فنية :

تخفيض حوادث العمل

معالجة مشاكل العمل

زيادة جودة الخدمة

✓ أهداف إقتصادية :

الزيادة من الكفاية الإنتاجية

تحقيق معادلات عالية من الربح

الزيادة من القدرة التنافسية²

¹محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دار طليطلة، الجزائر، 2016، ص 72.

²عمر بلخير جواد، فتحي أرزي، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، سنة ثانية إدارة موارد بشرية، إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية، منشورات جامعة سعيدة، الجزائر، بدون تاريخ، ص 97.

هنا نجد أن التكوين المهني يحقق أهداف للفرد والمؤسسات كمايلي:

1- أهداف خاصة بالأفراد:

- إكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- إكتساب الثقة بالنفس مما تؤهل الفرد للقيام بالأعمال دون الإعتماد على الغير .
- تنمية المهارات والقدرات والخبرات لدي الأفراد مما يساعد على إنخفاض التوتر المصاحب للأداء الأعمال.
- يساعد الأفراد على إتخاذ القرار المناسب وهذا مايزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشكلات التي تواجههم في محيط العمل.
- يفتح التكوين المهني المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين مما يخفض حوداث العمل وبالتالي تجنب العقوبات المهنية

2- أهداف خاصة بالمؤسسات:

- إعداد الأفراد لشغل المناصب على جميع المستويات
- تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة
- خلق توجهات إيجابية نحو العمل والمؤسسة وتعزيز قيم الولاء التنظيمي
- زيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الربح السريع خاصة داخل المؤسسات ذات الطابع الإقتصادي
- التكوين الجيد على أساليب العمل وعلى كيفية أدائه ويؤدي ذلك بطبيعته إلى تخفيض معدل تكرار الحادث العملي
- يساعد على توفير عمال مهرة مؤهلين على أداء مهن معينة
- إعداد قوى عاملة قادرة على تلبية إحتياجات التنمية الشاملة
- يساعد على توفير تخصصات حديثة ومتنوعة التي يتطلبها الشغل

رابعا - مكونات عملية التكوين المهني :

- التكوين المهني يقوم على ثلاثة مبادئ أساسية حيث أن هذه العناصر الثلاثة هي التي تقودنا إلى التمييز بين مختلف أشكال وصيغ التكوين وتتمثل هذه العناصر في :

1. خطة التكوين

2. المتكويين

3. المنهاج

1. خطة التكوين :

يتم التركيز في إطار خطة التكوين Plan de formation على تحديد المشاركين " المتكويين " وضبط المنهاج، بحيث يتم تعيين المكون الذي يجب أن يكون قادرا على ممارسة وإنجاز المهام والأدوار المطروحة عليه بفعالية وكفاءة من أجل مساعدة أولئك المشاركين على بناء وتنمية كفاياتهم المهنية الأساسية وتطوير معارفهم التخصصية الضرورية.¹

2. المتكويين :

- حيث يتم التركيز في هذا الجزء على مجموعة من الأوامر منها مايلي :

• ضرورة خلق الدافعية :

يتضمن هذا المبدأ تحفيز العاملين على الإشتراك في الدورات والبرامج التكوينية لما لهذا الإشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف التي سيشغلها المتكون مسبقا فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المكون (وسيلة لإيجاد عمل يرغب فيه، الترقية، دخل جيد.....) فالفرد يسعى

¹عبد اللطيف الجابري، مرجع سابق، ص 11.

لتحقيق أهدافه الشخصية من خلال المؤسسة ومن أكثر الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها في مجال العمل هي تحقيق الأمان الوظيفي والحصول على حوافز مادية.

• مراعاة الفروق الفردية للمتكورين :

أي لابد للقائمين على العملية التكوينية مراعاة الفروق بين الأفراد المتكورين في المراكز أو داخل المؤسسات الإدارية، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع والبعض الآخر يظهر إختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التكوين إذ توجد الفروقات نتجية للخلفيات السابقة، التعلم، الميولات الشخصية، الخبرات وغيرها.

• تحليل الوظائف :

إن تحليل الوظائف يتضمن وصف للوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية إلى تحقيق المواءمة مابين الفرد والوظيفة كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا الإعتماد على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية والتي يمكن للبرامج التكوينية تزويد المتكورين بها، إذ تظهر الحاجة التكوينية عندما تكون مؤهلات الفرد دون المتطلبات الوظيفية لذلك يجب أن تستهدف الجهود التكوينية سد الفجوة بين المتطلبات الوظيفية والمؤهلات المتقدم لها.

3 . المنهاج :

- يتضمن هذا العنصر إعداد برنامج تكويني ممنهج يمر عبر عمليات مختلفة منها :

- بناء برنامج التكوين المهني وتعيين المتكور الذي يتكفل بتصريف وتدبير أنشطة ذلك البرنامج.
- تلي هذه العملية إختيار المشاركين المستهدفين من ذلك البرنامج.
- بعد ذلك يعرض المكون على هؤلاء المشاركين هذا البرنامج ليبدو آرائهم حوله.

- يأخذ المكون هذه الإقتراحات والملاحظات بعين الإعتبار ويعيد صياغة البرنامج وتكيفه ليستجيب لحاجيات وإنتظارات هؤلاء المشاركين.¹

خامسا - خصائص التكوين المهني :

- للتكوين المهني مجموعة من الخصائص أهمها :

- التكوين نشاط رئيسي مستمر :

التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستغني عنه بإختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة تبدأ بتحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى إختيار الفرد ومن ثم تنفيذ واجبات وظيفية فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب في مجال تخصصه.

- التكوين نظام متكامل :

التكوين يعبر عن نظام متكامل يتكون من عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون نتائجها ذات فائدة للعامل والنظام المؤسسي ككل، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيط به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريجي.²

- النظرة المستقبلية :

إن برامج التكوين المهني لها نظراتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وأسرع وقت ممكن لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹عبد اللطيف الجابري، مرجع سابق، ص 12.

²احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص489.

• التكوين نشاط متغير ومتجدد :

يتعامل التكوين مع متغيرات فهو في حد ذاته يتصف بالتغيير والتجدد فالمتكون عرض لتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته وقدراته كذلك فالوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الإقتصادية والأوضاع الإجتماعية وفي تقنيات العمل المستحدثة.¹

• الشمولية :

بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم كذلك غير العاملين لمختلف الفئات.²

- كذلك يتميز التكوين المهني أثناء العمل بمجموعة من الخصائص أهمها :

- يعتبر التكوين المهني من العمليات المهنية الأساسية والضرورية ولاسيما العمليات المهنية الثانوية التي تساعد على تجنب الأخطاء الصغيرة.
- يعتبر التكوين المهني عملية متكاملة بجميع مراحلها وعناصرها المختلفة.
- يتميز التكوين المهني كذلك بخاصية الشمولية كونه يشتمل على مجموعة من الخطوات والعمليات الأساسية التي يحتاجها الفرد أثناء عمله بإعتبار أن هذه العمليات تحدد له الأهداف المهنية وتوضحها بشكل يسهل تحقيقها.³

¹خيري خليل الجملي، التنمية الإدارية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص ص 94 - 95.

²علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1985، ص 60.

³رندة عكاشة، خصائص التكوين المهني أثناء العمل، <https://e3arabi.com> تمت زيارة الموقع يوم 27\4\2021، الساعة

سادسا - أنماط التكوين المهني في الجزائر :

- لتحقيق أهداف التكوين المهني يجب الإعتماد على مجموعة من الأنماط حيث أن هذه الأنماط تحدد طبيعة التكوين وفعاليته ومامدى نجاحه وفيما يلي سوف نعرض أهم الأنماط المعتمدة في المؤسسات التكوينية :

1. التكوين الإقامي :

- يعرف على أنه ذلك التكوين الذي يتقلي فيه المتكون الدروس النظرية والتطبيقية داخل المركز التكويني ويكون التدريس فيه على مدار الأسبوع، وهذا النمط من التكوين تتكفل به المعاهد الوطنية المتخصصة ومراكز التكوين المهني والتمهين حيث تقدم هذه الأخيرة للفرد المتكون فرص للتكوين في الجانبين النظري والتطبيقي في آن واحد.¹

2. التكوين عن طريق التمهين :

يطلق على هذا النمط التكويني كذلك بالتكوين المباشر للتربص في الوسط المهني الواقعي، يهدف إلى إعطاء المتربص المتمهن تأهيل مهني يضعه في إتصال مباشر مع مهنته عن طريق دخول المتمهن داخل ورشات العمل الفعلية أو في مؤسسة إنتاجية عامة أو خاصة أو داخل مصالح إدارية.

- جاء هذا النمط من التكوين بموجب القانون 81 - 07 المكمل للقانون 81 - 392 جوان 1981 حيث أقر هذا القانون بفتح المجال لعدد كبير من الشباب لتعلم ممارسة حرفة عن طريق توظيفهم في مؤسسات عمومية أو خاصة ومتابعة التعليم النظري بقدر 04 ساعات في الأسبوع، ويعتمد هذا النمط من التكوين على شقين هما : الدروس النظرية التكنولوجية الممنوحة للمتربصين بالمؤسسة التكوينية أما الشق الثاني فهو العمل المباشر في المؤسسات والحرفيين الذين يتكفلون بالمتربصين حيث يعملون على تدريبهم على المهنة المستقبلية،

¹حميدو جرو، مواءمة إستراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل من وجهة نظر الإداريين وأساتذة مؤسسات التكوين المهني بولاية بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص علم إجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 / 2014، ص 102. (غير منشورة)

ويتم وضع رقابة على قوائم الهيئات والمؤسسات المستقبلية للمتمهن من خلال مفتشية العمل ومفتشي التكوين المهني حتي يتم التحقق من سلامة وضع المتمهن قانونياً.¹

3. التكوين عن بعد :

هو تكوين عن طريق المراسلة والبريد حيث يسجل المتكون كمترشح حر ثم يوجه إلى مركز مهني معين فالتكوين عن بعد يسمح لكل من يرغب في رفع مستواه في مجال مهني معين، وكذلك هذا النمط من التكوين يوفر نفس المناهج الموجودة على مستوى مراكز التكوين المهني الأخرى، ويتضمن هذا النمط من التكوين المهني ثلاثة فروع أساسية وهي المحاسبة والبنوك وتأمينات وهي تخصصات يمكن تدريسها عبر المراسلة عكس بعض الشعب والإختصاصات كالميكانيك والإلكترونيك والكهرباء فهذه التخصصات تتطلب التدريس الحضوري أو ما يطلق عليه بالتكوين الإقامي فهي تستوجب الحضور على مستوى الورشات والقيام بأعمال تطبيقية في إطار التعليم النظري ومنه يستحيل تدريسها عبر المراسلة.

* أما أهداف هذا النمط من التكوين فيمكن تلخيصها فيما يلي :

- إكتساب تأهيل مهني متوج بشهادة دولة.
- تحسين المستوى العلمي والمهني.
- التحضير للواقع المهني.²

4. التكوين المتواصل :

ويعرف بالتكوين أثناء الخدمة يشمل برامج تكوين مفتوحة لكل العمال على أساس شروط من أجل تكوين يمنحهم خبرات جديدة، خاصة مع التطورات الحاصلة في المجال المهن و الكفايات التابعة لها.

¹توفيق سامعي، مدي تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدي خريجي القطاع المكون - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سطيف، 2010\2011، ص 120.(غير منشورة)

²أحمد القميري، التكوين عن بعد، <https://cfpareo.blogpost>تمت زيارة الموقع يوم 2021\4\30، على الساعة 14:54.

5. التكوين المسائي : (الدروس المسائية)

هذه الطريقة تعتمد على تنظيم دروس التكوين في المؤسسات العادية في آخر النهار أي بعد الإنتهاء من تقديم دروس التكوين الإقامي العادي حسب مواقيت محددة، حتي يتناسب هذا النمط مع فئة العمال والموظفين بدوام كامل الراغبين في إكتساب تأهيل وتحسين مستواهم.¹

سابعاً - شبكة هياكل التكوين المهني في الجزائر :

- يتوفر التكوين المهني على شبكة واسعة من هياكل التكوين المهني تقع تحت وصاية التكوين والتعليم المهنيين وهي :

- **التكوين والمراكز المهنية :** حيث تشكل هذه الأخيرة الشبكة القاعدية لجهاز التكوين المهني موزعة عبر ولايات الوطن توفر تكوينات في المستويين 1 و 2 .
- **المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني (INSEP) :** حيث تتواجد هذه المعاهد في أغلب ولايات الوطن، تتكفل بتكوين التقنيين والتقنيين السامين توفر تكوينات في المستويين 4 و 5.
- **المعهد الوطني لتكوين المهني (INFO) :** حيث أن هذا النوع من المعاهد مكلف بالهندسة البيدغوجية وبتكوين المؤطرين.
- **معاهد التكوين المهني (IFP) :** يتكفل هذا النوع من المعاهد بتكوين وتحسين مستوى ورسكلة المدربين ولمستخدمي الإدارة كما تساهم في إعداد وطبع وتوزيع برامج التكوين المهني.
- **مركز الدراسات والبحث في المهن والمؤهلات (CERPEQ) :** يقوم هذا المعهد بإعداد دراسات والبحوث حول المؤهلات وتطورها وبكل دراسة يتم الإهتمام أكثر بتطوير قطاع التكوين المهني.

¹سميرة ميسون، الأساليب المعرفية وعلاقتها بالدول المهنية لدى متربصي مؤسسات التكوين المهني،- دراسة ميدانية ورقلة - ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2010\2011، ص 110. (غير منشورة)

- المعهد الوطني لتطوير وترقية التكوين المتوافرة (INDEFKO) : يقوم هذا المعهد بتقديم المساعدات البيداغوجية والتقنية للمؤسسات الإقتصادية وللهيئات قصد تطوير وترقية التكوين المتواصل كما يقوم بالتعاون مع المؤسسات العمومية والخاصة لرسكلة مؤطري ومعلمي التمرين.
- المركز الوطني لتعليم عن بعد (CNEPD) : يوفر هذا المركز تكوينا مهنيا عن بعد في مختلف التخصصات.
- الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل (FNAC) : تتمثل مهامه في التسيير المالي للموارد الناتجة من تحصيل الرسم على التمهين وعلى التكوين المتواصل كما يقوم بنشاطات الإعلام حول تطوير التكوين المتواصل والتمهين.
- المؤسسة الوطنية لتجهيزات التقنية والبيداغوجية لتكوين المهني (ENEFP) : حيث تتمثل مهام المؤسسة في إقتناء وتركيب وصيانة التجهيزات التقنية والبيداغوجية لقطاع التكوين المهني.
- شبكة مؤسسات التكوين الخاصة : شهدت مؤسسات التكوين الخاصة تطورا ملحوظا إبتداء من سنة 1999 حيث يبلغ عددها 578 مدرسة وتبلغ طاقة الإستقبال بها 39588 منصب تكوين.¹

¹وزارة التعليم و التكوين المهنيين، واقع التكوين والتعليم المهني وإحتياجات سوق العمل في الجزائر، www.mfepgov.dz، تمت زيارة الموقع يوم 21\4\2021 على الساعة 15:05.

ثامنا - مبررات التحول نحو إدارة المعرفة :

التحول إلى إدارة المعرفة لا يعد وليد الصدفة ولا هو ترف فكري مجرد وإنما هو إستجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية ومحاولة للتغيير في إتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المؤثرات ويمكن رصد مبررات هذا التحول فيمايلي :

- زيادة دور المعرفة خاصة في ظل التحول إلى إقتصاد المعرفة أين أصبح التركيز على رأس المال الفكري للمنظمات واللاملموسات من قدرة الأفراد ومعارفهم الظاهرة والمكتنزة في عقولهم من أجل تحقيق البقاء والمنافسة.
- تعتبر بديل وخيار إستراتيجي في ظل تحديات الإقتصاد المعرفي للتكيف مع البيئة من خلال إتباع منهجية البحث العلمي والتفكير المنظمي وتنمية التراكم المعرفي والإستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة وزيادة فرص التعلم التنظيمي.¹
- ظاهرة العولمة التي أسهمت في تقريب المجتمعات العالمية وتسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الإتصال عن بعد من خلال وسائل سهلة ومتاحة وغير مكلفة كالفصائيات والأنترنت.
- إمكانية قياس المعرفة حيث أصبحت المنظمات قادرة على تلمس أثر هذه الأخيرة في أعمالها ونشاطاتها وكذا تمكنها من قياس هذا الأثر.
- نجاح إدارة المعرفة في إجتياح عدة مجالات وإثبات فعاليتها لاسيما مجال الإبداع والتنوع.
- التغيير الواسع والسريع في متطلبات وأذواق الزبائن والمستفيدين ماجعل الأنماط الإدارية التقليدية غير قادرة على مواكبة تلك التغييرات.
- التغيير والديناميكية المستمرة للموجودات المعرفية التي يتم تعزيزها من خلال تطوير معارف جديدة ما يستوجب تطوير برامج الإدارة المعرفية.
- إختلاف طبيعة المعرفة عن طبيعة البيانات والمعلومات وبالتالي إختلاف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.²

¹حسين بركاني، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو الإقتصاد

المعرفي-دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف، العدد 13، جامعة محمد بوضياف لنشر، 2015، ص 169.

²خيري أسامة محمد، مرجع سابق، ص 187.

تاسعا - معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين :

1 - المعوقات التنظيمية :

• الثقافة التنظيمية :

تختلف قيم وأعراف الأفراد وهذا يؤدي إلى عدم دعم مشاركة المعرفة والمعلومات ولايساعد على إمتلاك القوة والقدرة في تأثير على الآخرين لذا ينبغي تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع على تبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم، فغياب الثقافة التنظيمية الخاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسات يؤدي بالمؤسسة إلى إنهاؤها نتيجة لتعدد الثقافات وعليه فيتوجب على كل مؤسسة توحيد الثقافات بإتباع أساليب وإستراتيجيات معينة.

• التمييز بين أنواع المعلومات في مجال إدارة المعرفة :

هناك معلومات كثيرة لا تعد أساسية ومهمة لذا يجب فرز المعلومات وتصنيفها وفق أهميتها وطبيعتها والهدف من إستخدامها، بالإضافة القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي.

• الإستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية :

التي قد لاتدعم إنسياب وتدفق المعرفة وتدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة ويعد هذا العامل من أهم العوامل والتحديات التي تؤثر في جوهر إدارة المعرفة والمعلومات في مختلف المنظمات. قلة وضوح الرؤيا بالنسبة للبرمج التعليمية والبحثية التي يجب طرحها واعلانها وكذلك الإخفاق في التعاون مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تقيد في اكتساب المعرفة وتبادلها، بالإضافة إلى قلة القدرة على مواجهة المنافسة القادمة من مؤسسات تعليمية أخرى تقدم خدمات تعليمية وتدريبية عالية الجودة، وتشبع حاجات الكثير من الفئات.

• القصور في توفير مصادر المعرفة اللازمة للبحث العلمي،، وكذلك الافتقار للبحوث العلمية التراكمية التي تعتمد على تتبع إنجازات البحوث والدارسات السابقة، وتضيف لها بما يساعد على تنظيم المعرفة وتطويرها.

• الفشل في إيجاد بيئة عمل داخل معظم المنظمات، تساعد على مشاركة المعرفة بين الأفراد وضعف فهم أن الهدف الأساسي من إدارة المعرفة، هو خلق نتاج يشجع على مشاركة المعرفة والبحث العلمي ونقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة، بالإضافة إلى عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة بما يتناسب مع الأنظمة الداخلية لمؤسسات.

- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة وهذا راجع بالأساس إلى الأنظمة الداخلية للمؤسسة التي تعاني من الروتين في أنظمتها الداخلية، بالإضافة إلى نقص الحوافز الخاصة بالمشاركة في إدارة المعرفة.
- عدم توافر الوقت لدى العاملين داخل تلك المؤسسات لإدارة المعرفة، وهذا مرتبط بالأساس بالسياسات الداخلية التي عادة ماتكون منغلقة على نفسها ولا تقبل الإنفتاح.
- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة وهذا مرتبط بالأساس بالمزانية الداخلية لمؤسسة والتي عادة ماتكون محدود. ¹
- ضعف إرتباط الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها، بالإضافة إلى ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة، ومحتواها، ومتطلباتها، وأهمية دورها في المنظمة، وهذا يعود بالأساس إلى ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة.
- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات، وقواعد المعرفة، والتقنيات ذات العلاقة، أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد، وكذلك ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تباين مستوى المعرفة بين العاملين.
- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها، بحيث لا توجد إستراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة ولا خطط مبدئية خاصة بهذه الأخيرة.
- عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي إستقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها، بحيث يتم الإعتماد على شراء المعرفة من الجهات المختصة مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة.
- عدم وجود خريطة للمعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة تعرف أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها، بالإضافة إلى مقاومة العاملين للتغير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.

¹ السيد أسامة محمد، مرجع سابق، ص ص 244-245.

- ضعف التفكير والإستنتاج العقلي، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والإستنتاج العقلي والإفترضات والمعتقدات السائدة، بالإضافة إلى التصور المطلق بأن المعرفة موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن المعرفة كامنة وضمنية في عقولهم.
- تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في إبتكار السياقات المشتركة عبر الحوار الذي يتم من خلاله التشجيع على إظهار أهمية ودور المعرفة.
- عزل المعرفة والإعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الإهتمام بالتدفق المعرفي للمعارف الجديدة، وكذلك التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في إدراك الأهمية التجريبية لإدارة المعرفة، وإحلال الإتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري " أي الحوار المباشر وجه لوجه "، وكذلك السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة لمعرفة فقط وهذا يتم عن طريق إدخال برامج خاصة بإدارة المعرفة.¹
- صعوبة توفير قيادة فعالة قادرة على دعم إدارة المعرفة وترسيخ مبادئها فهذا يؤدي إلى عدم إنجاز المهام كما يجب فغياب القيادة الفعالة القادرة على ضبط وتوجيه المسيرين هي قيادة فاشلة لاتستمر، لهذا فالقيادة الفعالة داخل إدارات المعرفة مهم لضبط وتوجيه الأفراد ومنه إنجاز المهام كما يجب وهذا يؤدي بطبيعته لنجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسات والمنظمات المتبعة لهذا النوع من الإدارة.
- غياب تصور واضح لمفهوم ومضمون إدارة المعرفة كما ينبغي وبالتالي عدم كيفية تطبيقها والإستفادة منها، فعدم إدراك كيفية تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمات يؤدي بأفراد القائمين على تسيير المهام والوظائف إلى عدم القدرة على التسيير وإصدار الأوامر بسبب جهلهم بأسياسيات إدارة المعرفة وكيفية تطبيقها.²
- تردد الأفراد من تشارك ونقل المعرفة بسبب خوفهم من أن تكون المعارف خاطئة وهذا يرجع بالأساس إلى نوعية الإتصال فالإتصال الخاطئة يؤدي بالأفراد إلى تشارك معرفة خاطئة والعكس صحيح فالإتصال الواضح والشفاف يؤدي بالنقل

¹ عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 53-54.

² مصطفى عليان ريحي، مرجع سابق، ص 443.

معارف ومعلومات صحيحة، بالإضافة إلى ذلك هناك عنصر القيادة الذي يلعب دورا هاما في نقل المعرفة وتشاركها فإختلاف أنماط القيادة داخل المؤسسة يخلق نوع من الإرتباك والقلق داخل المؤسسة بحيث أن الموظف أو العامل لا يستطيع التميز بين المعارف الصحيحة و المعارف الخاطئة ومنه فإختلاف الأنماط القيادة داخل المؤسسات يشكل عائق أمام التطبيق السليم لإدارة المعرفة.

- إعتقاد الأسلوب الإداري المركزي الغير مشجع على تبادل المعرفة، حيث ينحصر هذا الأسلوب في تركيز القوة والمعرفة لدى السلطات العليا دون إتاحة الفرصة للعاملين في مناقشة الأوامر أو الإعتراض عليها، كذلك جمود الهياكل التنظيمية في الإدارات ماجعلها تقع في نفس روتينات العمل المعتادة وهذا ماجعل التشجيع على عرض المعارف والأفكار يقل بل أحيانا ينعدم وهذا مآدى إلى تقوقع الإدارات على نفسها ومنه عدم تقبلها لأي متغير خارجي وهذا ماجعل من تطبيق إدارة المعرفة أمر مستحيل.¹

- إعتبار مصلحة التكوين المهني مصلحة غير منتجة أي التقليل من أهمية مؤسسة التكوين المهني وأخذ نظرة سلبية حولها وإعتبارها مثلها مثل أي مصلحة إدارية أخرى، بمعنى إعتبار التنظيم الداخلي للمؤسسة التكوين المهني تنظيم روتيني يتسم بالجمود وعدم قابليته للمرونة التنظيمية.²

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية للبرامج التكوينية الذي تمثل أساس نجاح أي دورة فتحديد وضبط أهداف البرنامج التكويني منذ البداية يساعد على التقويم العلمي الصحيح وغياب الأهداف أو عدم وضوحها يجعل من المستحيل تجسيد تقويم علمي يضبط البرنامج التكويني.³

¹إسماعيل أبو عودة صالح، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتهي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، جامعة الأقصى، 2016، ص 25. (غير منشورة)

²غياث بوفلجة، مبادئ التفسير البشري، دار الغرب، الجزائر، دون سنة نشر، ص ص 77.

³ عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011، ص 88.

- عدم ربط التكوين المهني بالتعليم العالي مما أدى إلى عدم الإقبال بكثرة على التكوين المهني وعدم السماح لناجحين في الدراسات المهنية بمتابعة دراستهم في الجامعات ولاسيما المتوفقين منهم.
- عدم مراعاة مبدأ التكوين لأجل التشغيل وعدم التنسيق بين التكوين المهني والقطاعات الأخرى، حيث يعتبر التكوين المهني بهذا التعبير قطاع منعزل على نفسه.
- عدم السماح لمؤسسات التكوين المهني بتسليم متخرجيها دبلوم يساوي دبلوم الدولة عند نهاية التكوين فيها إلا إذا تحصلت على المصادقة الرسمية من طرف اللجنة الوطنية لتصديق لأن الإعتماد وحده لا يكفي.¹
- سيطرة ثقافة احتكار المعرفة سواء على مستوى الأفراد أو الإدارة العليا فاحتكار المعرفة تؤدي إلى خلق نوع من الفوضى المعرفية المتمثل في عدم فهم الأفراد لوظائفهم وأدوارهم داخل الإدارات وكذلك تؤدي إلى تراجع جودة الأداء بالنسبة للأفراد المسيرين ومنه تراجع الأداء العام لإدارة المؤسسة.²
- التمسك بالتقاليد والعادات التي تقف عائقاً أمام التطور التنظيمي وهذا ماينجم عنه مشاكلات على مستوى أداء المؤسسة وتطورها.
- الثقافة التنظيمية التي لاتشجع الاتصال المفتوح فهذا النوع من الثقافة يخلق صعوبات على مستوى الاتصال والتواصل داخل الإدارات فالثقافة التنظيمية التي لاتشجع الاتصال المفتوح فهي إدارة تسلطية لاتقبل ثقافة الحوار والمناقشة وهذا يؤدي بطبيعته إلى احتجاجات وإضرابات ومنه تراجع الأداء العام لإدارة المعرفة.³
- صعوبة توفير قيادة فعالة قادرة على دعم إدارة المعرفة وترسيخ مبادئها فهذا يؤدي إلى عدم إنجاز المهام كما يجب فغياب القيادة الفعالة القادرة على ضبط وتوجيه

¹علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 225.

²مصطفى عليان ريحي، إدارة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2008، ص 442 .

³الحاج داود، محمد عبود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات، - دراسة ميدانية على شركة الموانئ الهندسية، أطروحة دكتوراه : الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013، ص 184. (غير منشورة)

المسيريين هي قيادة فاشلة لاتستمر، لهذا فالقيادة الفعالة داخل إدارات المعرفة مهم لضبط وتوجيه الأفراد ومنه إنجاز المهام كما يحب وهذا يؤدي بطبيعته لنجاح إدارة المعرفة داخل المؤسسات والمنظمات المتبعة لهذا النوع من الإدارة.

2 - المعوقات التقنية :

تلعب التكنولوجيا دور أساسي وهاما في توليد المعرفة وإكتسابها وحتى نشرها وتخزينها، فقد أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعارف المتدفقة ومنه فعنصر التكنولوجيا مهم وأساسي فهذا الأخير يعاني من مجموعة من المعوقات والعراقيل يمكن تلخيصها فيمايلي :

• الأساليب التكنولوجية :

تتطلب إدارة المعرفة تبني أساليب وبرامج إلكترونية حديثة تكون في العادة مكلفة وتتطلب موارد مادية وبشرية كبيرة الأمر الذي قد يحد من إمكانية إستخدامها، بالإضافة إلى ضعف الإمكانيات التكنولوجية حيث يشكل الضعف في الموارد التقنية لمنظمات عائق لنمو المركز وتطوره والإهمال المستمر لتعلم والإبتكار التكنولوجي يعمل كمنشط ومعوق فعلي يمنع المنظمة من الإبتكار والإبداع وهذا مايفرض على المنظمات التزود بالأجهزة التكنولوجية اللازمة لمواكبة مختلف التطورات بالإضافة إلى ضعف استغلال تقنية الاتصال والمعلومات في مجال حفظ المعلومات ونشرها.

• التغيير والتحديث :

إن المعلومات تتغير وتحتاج إلى تعديل وتحديث مستمر حيث يتناسب هذا التعديل والتحديث مع المعطيات والظروف البيئية التنظيمية الداخلية والخارجية، هذا فضلا عن إختلاف في طبيعة المعلومات " الكمية والنوعية " وهذا يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها ويحتاج لجهود وموارد كبيرة ومكلفة.

• عدم وجود مقياس محدد يتم به قياس مدى نجاح مبادرة إدارة المعرفة وبالتالي صعوبة تدارك النقائص في مراحل مبكرة وهذا ما يؤدي إلى عدم تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب ومنه فشل وإنهيار المنظمات المتبعة للأسلوب إدارة المعرفة.

- وجود نقص في البنية التحتية الداعمة لإدارة المعرفة ما يؤدي إلى خلق فجوة بين الإمكانيات والطموح، فغياب البنية الداعمة لإدارة المعرفة يخلق إنقسامات بإعتبار أن هذه البنية توفر تعليمات وقواعد أساسية يتم من خلالها معرفة أسس تطبيق إدارة المعرفة، الإدارة بصفة عامة وإدارة المعرفة بصفة خاصة تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وتكنولوجية تقنية عالية فهذان شرطان أساسيان تنطلقان منهما أي مؤسسة للحفاظ على إستمراريتها أمام التطورات والتغيرات الدينامكية وهذا مايفرض الحاجة الدائمة إلى تقييم أداء الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى التزود بالتكنولوجيا الكافية للمحافظة على مرونة الإتصال بين الهياكل الداخلية المكونة لمؤسسات .
- القناعة المغلوطة بأن دور الحواسيب في حفظ المعرفة أهم من دور عقول الأفراد والعمل على هذا الأساس، ما يؤثر سلبا على معرفة وثقافة الأفراد " المعرفة الحقيقية هي مايعرفه الفرد وليس ماتخزنه الذاكرة الآلية "، فقدرات الأفراد هنا تلعب دورا مهما في تسير الأجهزة التكنولوجية والبرامج الذكية ومنه فالأفراد يلعبون دورا حاسما في تسير الأجهزة التكنولوجية.
- عدم القدرة على تحقيق التنسيق والتكامل بين العمليات المنظمة الخاصة بإدارة المعرفة وبين عمليات التعلم المنظمي، وهذا يؤدي إلى تناقضفي سيرورة التحديثات والتطورات التي تحصل داخل المنظمات المتبع لأسلوب إدارة المعرفة.¹
- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها فيتم تحصيلها وتخزينها وغياب توظيفها والإفادة منها في العملية الإدارية سواء لغياب الإمكانيات الضرورية من حواسيب، أنظمة معلوماتية، أنظمة معالجة المعلومات وتخزينها... أو أسباب أخرى متمثلة في وجود هذه الإمكانيات لكنها غير مستغلة أحسن إستغلال.
- عدم الإهتمام بالبنى التقنية لمؤسسة وهذا ما يخلق نوع من الروتين داخل الأنظمة الداخلية لمؤسسة، حيث أن عدم مواكبة التطورات والتغيرات ينجم عنه نوع الركود الفكري والمعرفي.
- شراء المعرفة من مصادرها بدل تشجيع مبادرات التفكير والبحث لدى أفراد المنظمة فهذا يؤدي إلى عجز وركود التجارب الخاصة بتوليد المعرفة وإختبارها، بالإضافة إلى السعي

¹مصطفى عليان ريحي، مرجع سابق، ص ص 444 - 445.

للتحصيل المعرفة الصريحة وعدم الإهتمام بالمعرفة الضمنية رغم كونها أهم من الأولى ومصدرا لها.¹

عدم القدرة على مسايرة التطورات في مجال إدارة المعرفة :

يواجه سوق العمل حاليا مجموعة من التحديات خاصة على مستوى التكوين والتأهيل المهنيين للموظفين والعاملين في جميع المجالات مهما كانت طبيعتها وخاصة مجال إدارة المعرفة الذي يتغير ويتطور في كل مرة نتجية لمجموع من العوامل والظروف حيث يواجه التكوين المهني في مجال إدارة المعرفة مجموعة من الصعوبات والعرقيل أهمها عدم القدرة على إعداد الكودار المؤهلة لتسيير الإدارات في مجال إدارة المعرفة التي تتطلب تكوين متجدد للأفراد المسيريين، وفي هذهالحالة يجب إتباع إستراتيجية وآليات يتمكن من خلالها الأفراد المسيريين من مسايرة جميع التطورات والتغيرات الأخيرة في مجال إدارة المعرفة.

- تحدي الثورة التكنولوجية التي جعلت المعلومات تنتقل بسرعة خارقة حيث وضعت كوكبنا بما فيه من مراكز البحث والجامعات وبنوك المعلومات والمكتبات والمعارف تحت تصرف الباحثين أينما وجدوا في وقت قريب جدا من وقت الإرسال وهنا يجب على التكوين المهني مسايرة جميع التغييرات والتطورات وذلك من خلال الإستعانة بأجهزة تكنولوجية متطورة ذات تقنية عالية.
- بدأ التكوين المهني يقف أمام وظائف جديدة ومطالب متغيرة خاصة على مستوى تقنيات التكوين فالتكوين التقليدي أصبح لايفي بالغرض ولايحقق الأهداف المطلوبة وأصبح الإستعانة بتقنيات المتطورة أمر ضروري لمجابهة هذه التغيرات والمطالب الجديدة.
- غياب الورشات بتجهيزاتها الحديثة والمعروف حتي ولو وجدت هذه التجهيزات فلا يمكن إستخدامها نظرا لضعف القدرة على إستخدامها.
- ضعف خبرة الكوادر المؤطرة في إستخدام التقنيات الخاصة بالتكوين عن بعد والمعروف فاقد الشيء لايعطيه فضلا عن نقص المستوى العلمي للأساتذة المتكويين في هذا المجال.¹

¹إسماعيل أبو عودة صالح،، مرجع سابق،ص 26.

3 - المعوقات البشرية :

يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي والمهم في أي إدارة وخاصة إدارة المعرفة، فالعنصر البشري يلعب دوراً مهماً في نقل المعارف والمعلومات فمن خلال هذا الأخير تنتقل المعرفة من معرفة فردية إلى معرفة جماعية يتشاركها جميع الأفراد داخل الإدارة ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية لكن قد يتعرض العنصر البشري لمجموعة من العراقيل والصعوبات ويمكن إيجازها فيما يلي :

- عدم إدراك الأفراد لما يملكونه من خبرة ومعارف وذلك يرجع بالأساس لغياب ثقافة الحوار والمشاركة فعن طريق الحوار المشاورة تكتشف خبرة الأفراد وكذلك نكشف عن المعارف التي يمتلكونها والتي يمكن أن تكون أساساً في نجاح إدارة المعرفة، بالإضافة إلى عدم إشراك الموظفين ذوي الخبرات العالية حيث تكون لهم القدرة على إمتصاص الشحنات السلبية وإستقبال الأفراد وتهيئتهم بصورة جيدة وفي أحسن الظروف.
- النظر إلى المعرفة على أنها قوة وعدم رغبة الأفراد في مشاركتها مع الآخرين خوفاً من فقدان مراكزهم، فهذه الثقافة الراسخة لدى أفراد تؤدي إلى احتكار المعارف ومنه عدم قدرة الأفراد على إتمام أعمالهم المبرمجة وهذا يؤدي بطبيعته إلى تراجع أداء الأفراد وفشل إدارة المعرفة وانهارها، هذا من جهة ومن جهة أخرى مركزية القرارات التي تؤدي بطبيعة الحال إلى إحتكار المعارف وعدم مشاركتها مع الموظفين الآخرين وهذا ما يخلق مشكلات على مستوى تطبيق إدارة المعرفة حيث تتطلب هذه الأخيرة التساند المعرفي من مشاركة ونقل لمعارف وغياب هذا التساند يخلق معوقات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة.²
- نقص أو غياب برامج التدريب وإعادة التدريب الخاصة بإدارة المعرفة ما يؤدي إلى نقص في الكادر البشري المؤهل والقادر على أداء الأعمال والمهام بفعالية ومنه ضرورة وجود دورات تدريبية خاصة بالأفراد العاملين والمسيرين لأن هذا سوف يؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة والزيادة من فعاليتها، وعليه فإن عدم وجود إدارة المعرفة داخل المنظمات يعود

¹ عبد اللطيف صوفي، التكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات " أهدافه، أنواعه، اتجاهاته الحديثة، مخبر

تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص ص 117 - 118.

² الحاج داود، محمد عبود، مرجع سابق، ص 184.

بالأساس إلى عدم وجود ثقافة خاصة بإدارة المعرفة وكذلك ضعف الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال.

- مشكلة العزلة أي عمل القائمين على نظام إدارة المعرفة بمعزل عن باقي الموظفين وهذا يؤدي إلى بناء قيم وأفكار تتلاءم مع معتقداتهم ولاتناسب معتقدات بقية الأفراد ولاحتي الإدارة العليا ومنه تضارب الأوامر والأفكار داخل المنظمات هذا من جهة ومن جهة أخرى انقسام أفراد المنظمة بسبب عدم اتفاق معتقداتهم وأفكارهم ومنه تشكيل فرق فردية وهذا ما يؤدي إلى فشل إدارة المعرفة وانهيار المنظمات التي تتبع هذا النوع من إدارات.¹
- تسرب المعارف والمعلومات الخاصة بالمنظمة بسبب انتقال الأفراد من منظمة لأخرى بسبب النقل الوظيفي أو فقدان المعارف بسبب إحالة الأفراد المسيرين للتقاعد المبكر.²

التطور الديمغرافي :

أصبح العمال اليوم لا يلتحقون بالتنظيمات نظر للإرتفاع أعدادهم خاصة وأن العالم يشهد تضخم ديمغرافي هائل لا يسمح بالتحاق جميع العاملين إلى مناصبهم وحتى من ناحية تكوينهم فلا تستطيع مراكز التكوين المهني إستيعابهم خاصة في مجال إدارة المعرفة التي تشهد إقبالا كثيرا من طرف العاملين والموظفين.

- عدم توفر مكونين ذو خبرة عالية تمكنهم من ضبط العملية التربوية وإعدادها إعداد مناسباً يليق بأهمية الدور المنوط بها، فالتكوين علم له أصوله ومنهجيته وأدواته وأساليبه وعدم الإلمام بكل هذه العناصر التي تعد كمبادئ يعيق تحقيق أهداف التكوين المهني، حيث أن العملية التكوينية تتطلب بضرورة وجود إطارات مؤهلة وكوادر علمية ذو خبرة وغياب هؤلاء الكوادر والإطارات يعيق عمليات التكوين المهني.⁴
- إفتقاد الدورات التكوينية للأسس العلمية والعملية من تخطيط وتنفيذ وتنسيق ومتابعة، وإعتماد المكون أساليب تقليدية بسيطة تفقد الى الصبغة العلمية فهذه الأساليب

¹مصطفى عليان ريحي، مرجع سابق، 443.

²إسماعيل أبو عودة صالح، مرجع سابق، ص 26.

³عبد الكريم بوفحص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 2، الجزائر، 2018، ص 26.

⁴غياث بوفلجة، مرجع سابق، ص 78.

بطبيعتها تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المؤسسة أو دون تحقيق كفاءة معتبرة.

- التشكيك في مردودية الإستثمار في التكوين والتشكيك كذلك في إمكانية تحسين أداء المتكويين وضبط سلوكياتهم ومهاراتهم ومعارفهم، حيث يأتي هذا التشكيك بالأساس من ضعف مردودية التكوين المهني وعدم قدرته على مواكبة آخر المجريات.
- عدم الوقوف على تقييم سلوك الأفراد بعد التكوين أي عما إذا كان أداء الفرد بعد تلقيه الدورة التكوينية إذا كان تحسن أم لا، فعدم متابعة الأفراد المتكويين بعد تلقيهم التكوين يدل على عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح وقيامهم بأعمال روتينية إدارية لا تتماشى مع أهمية وقيمة التكوين المهني الذي يهدف إلى صقل المهارات وضبط القدرات.¹
- سوء في توزيع الموارد البشرية داخل مؤسسات التكوين المهني وعدم إحترام المعايير الدولية في ذلك إذا نجد عدد الأعوان الإداريين يساوي عدد المؤطرين البيداغوجيين بالإضافة إلى عدم إمكانية مسايرة التكوين المهني للنمو الديمغرافي ومنه عدم قدرته على الإستجابة للطلب الإجتماعي.
- عدم وجود أسس ومبادئ يتم بها قياس مدى تطابق مبادئ إدارة المعرفة مع الأنظمة الدخلية لمؤسسات.
- غياب الدورات التدريبية الخاصة بإدارة المعرفة.
- أغلبية مؤطري التكوين المهني عاملين شهادة الكفاءة المهنية (CAP) ، بالإضافة إلى غياب التكوين المتواصل سواء بالنسبة لأفراد المتكويين أو الإطار المكونة.²

¹ عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 89.

² علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 225.

خلاصة :

من خلال ماسبق يمكن القول بأن " إدارة المعرفة " عبارة عن أسلوب إداري حديث أفرزته التحولات الإقتصادية والتطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ظهرت كممارسة وتطورت بتطور الفكر الإداري لتظهر اليوم بهذه التسمية، وانتشر المفهوم ليشمل مجال المؤسسات التكوينية وعلى رأسها مراكز التكوين المهني بعدما كان مقتصر على منظمات الأعمال، حيث تواجه هذه الأخيرة مجموعة من التحديات والصعوبات خاصة على مستوى تطبيق إدارة المعرفة ومنه وجب التصدى لهذه المعوقات والتحديات من خلال إتباع إستراتيجيات كفيلة لمواجهة هذه الصعوبات.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية

أولاً - منهجية الدراسة وتقنيات جمع البيانات

ثانياً - مجالات الدراسة وعينتها

ثالثاً - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب فرضيات
الدراسة

رابعاً - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الدراسات
السابقة

خامساً - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب النظريات
المفسرة لدراسة

سادساً - النتائج العامة

أولاً - منهجية الدراسة وتقنيات جمع البيانات1.1 منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹

يقصد كذلك بالمنهج " هو التوازن بين ما يمكن ملاحظته وبين المبادئ الأولية " النظريات " التي تتولد عن البحث العلمي الذي يختبر صدقها"²

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لوصف وتشخيص معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين من وجهة نظر الإداريين كما وكيفا.

حيث تم إستخدام المنهج الوصفي في هذا الموضوع لوصف أبعاد هذه الظاهرة والكشف عن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في هذه المؤسسات، والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحليل الواقع وتفسيره.

- تعريف المنهج الوصفي: "هو الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية محددة"³.

¹محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2015، ص 36.

²كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، 2016، ص 26.

³محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص 46.

2- تقنيات جمع البيانات :

1.2 - الملاحظة البسيطة:

● هو الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية محددة.¹

وعليه فإن استخدام المنهج الوصفي جاء نتيجة تناسبه مع الموضوع وخصوصيات الدراسة الميدانية حيث يسمح المنهج الوصفي كذلك بالتعبير عن الظاهرة الإجتماعية ودراستها دراسة كمية وكيفية، حيث أنه لا تقتصر حدوده على جمع المعطيات ووصف الظاهرة، وإنما يعمل على تحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها، كموضوع دراستنا الحالي " معوقات إدارة المعرفة بمؤسسات التكوين والتعليم " حيث تم استخدام المنهج الوصفي في هذا الموضوع من خلال وصف أبعاد هذه الظاهرة ولكشف ومعرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التكوين المهني، والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحليل الواقع وتفسيره، كما تتضمن المقاربة المنهجية الوصفية محاولة وصف ظاهرة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة وما تحتويه من أنساق وأبعاد.

حيث تم الإعتماد على تقنية الملاحظة البسيطة خلال الدراسة الإستطلاعية بمركز التكوين المهني - مصمودي علي-ببلدية هيليوبوليس - قالمة وذلك بغرض ملاحظة مدى تفاعل العمال داخل هذه المؤسسة أو عدمه مع الطاقم الإداري والبيداغوجي، وملاحظة سيرورة إنجاز الأعمال والكيفية التي تتم بها نقل المعلومات والمعارف داخل المركز وكذلك ملاحظة أهم المعوقات التي تعترضهم أثناء أداء أعمالهم.

¹محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي " القواعد والمراحل والتطبيقات "، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص 46.

-استمارة الاستبيان:-

" هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتب بأسلوب منطقي مناسب، يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"¹

وكذلك تعرف " على أنها وسيلة للحصول على إجابات على أسئلة وذلك بإستعمال إستمارة يقوم المجيب بتدوين الإجابات عليها حيث تعتبر وسيلة مناسبة لجمع البيانات المحددة أو الحصول على آراء وإتجاهات المجيبين بخصوص متغيرات البحث.²

لقد مرت عملية إعداد الاستمارة التي وجهت للإداريين بمركز التكوين المهني والتمهين مصمودي علي هيلوبوليس بولاية قالمة، بعدة مراحل حتى أصبحت جاهزة للتوزيع كما يلي:

المرحلة الأولى: تم فيها إعداد استمارة مبدئية تم عرضها على الأستاذة المشرفة لإبداء ملاحظاتها.

المرحلة الثانية: تم إخضاع استمارة الاستبيان للتحكيم من قبل بعض أساتذة قسم علم الاجتماع، بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قالمة وهم:الأستاذ عسوس عمر، الأستاذ ماهر فرحان،الأستاذة قرزط نجيمة.

المرحلة الثالثة: تم فيها إدخال التعديلات اللازمة على الاستمارة، بناء على ملاحظات الأساتذة المحكمين ونتائج اختبارها، حيث تم تغيير بعض الأسئلة وحذف أخرى، وبعد إجراء التعديلات النهائية ضمت استمارة البحث 31 سؤال منها أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، موزعة على أربعة محاور هي:

المحور الأول: تم تخصيصه لعرض البيانات الشخصية للمبحوثين، ضم 4 أسئلة تمحورت حول الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، طبيعة المنصب.

المحور الثاني: ضم 12 سؤال حول المعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة.

المحور الثالث: ضم 09 أسئلة حول المعوقات التقنية لإدارة المعرفة.

المحور الرابع: ضم 09 أسئلة حول المعوقات البشرية لإدارة المعرفة.

¹ ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي "أسسه، مناهجه، أساليبه، وإجراءاته"، بيت الأفكار الدولية، الأردن، بدون تاريخ، ص 90.

² حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 94.

تم توزيع الإستمارة على 34 إداري بركز التكوين المهني، وإسترجعت 32 إستمارة حيث تعذر ملأ إستمارتين وذلك لعدم إلتحاق الأفراد بالمركز .

ثانيا - مجالات الدراسة وعينتها:

1-مجالات الدراسة:

1.1- المجال المكاني:

موضوع الدراسة يهدف إلى التعرف على معوقات إدارة المعرفة في مركز التكوين المهني مسمودي علي بهيلوبوليس بولاية قالمة، الواقع في الجهة الشمالية الشرقية لبلدية - هيلوبوليس - قالمة .

هو مؤسسة ذات طابع إداري، علمي وثقافي بقرار تخصيص من طرف الدولة رقم 1228 مؤرخ 2005/07/4 حيث تبلغ مساحته الإجمالية 1 هكتار يضم جميع التخصصات العلمية بما فيها التخصصات الكهروتقنية والتقنية، حيث يضم 13 أستاذ تكوين مهني و34 إداري، أما بالنسبة للطلبة فنجد أن طلبة التمهين يبلغ عددهم 304 أما بالنسبة لطلبة الإقامي فيبلغ عددهم 149.

2.1- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي تمت خلالها الدراسة، حيث تمت عبر المراحل التالية:
المرحلة الأولى: تم جمع الإطار النظري للدراسة وتنظيمه وضبطه ابتداء من نهاية شهر نوفمبر 2020 إلى تاريخ طبعها في بداية شهر جويلية 2021.

المرحلة الثانية: مرحلة الدراسة الميدانية حيث تم القيام بالدراسة الاستطلاعية وإعداد استمارات الاستبيان الأولية وتحكيمها واختبارها وتعديلها في نهاية شهر أفريل 2021، وفي بداية شهر ماي تم تطبيقها على مفردات عينة الدراسة في نهاية، ثم تم ترميز أسئلة الاستمارة وتفرغ بياناتها في جداول مركبة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss20، وتم تحليلها وتفسيرها والإجابة عن فرضيات الدراسة، كما تم تحليل

وتفسير نتائج الدراسة الميدانية حسب الدراسات السابقة و النظريات المفسرة لها، وتم وضع البحث في

إطاره النهائي في نهاية شهر جويلية 2021

3.1- المجال البشري:

يتمثل المجال البشري للدراسة في الإداريين العاملين بمركز التكوين المهني مصمودي علي بهيلوبوليس بولاية قالمة، قدر عددهم بـ 34 إداري .

2- المسح الشامل :

باعتبار أن عدد الإداريين العاملين بمركز التكوين المهني مصمودي علي بهيلوبوليس بولاية قالمة، قليل فقد تم القيام بمسح شامل لكل الإداريين العاملين بالمركز والمقدر عددهم بـ 34 إداري.

-تعريف المسح الشامل: "يشمل كافة مفردات مجتمع البحث ويقصد بالمجتمع مجموعة وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على معلومات عنها سواء أكانت وحدة البحث حيوانا أو إنسانا أو جمادا"¹

1.2 - خصائص مفردات مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) : يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة%	التكرار	الجنس
34.4	11	ذكر
67.6	21	أنثى
100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة هم إناث بنسبة 65.6% بينما بلغت نسبة الذكور 34.4%، وهذا راجع ربما إلى أن توظيف الإناث يكون تقريبا مباشرة بعد تخرجهم نظرا لعدم وجود شرط الخدمة الوطنية مثل ما يحدث مع الذكور، كذلك نجد الإناث يميلون إلى الأعمال المكتبية الإدارية عكس الذكور الذين يقصدون قطاعات أخرى عسكرية أو مهن حرة.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 49.

جدول رقم (2) : يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير السن .

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
3	1	[22 - 18]
9	3	[27- 23]
16	5	[32 - 28]
25	8	[37 - 33]
47	15	38 فما فوق
100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية مفردات مجتمع الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية 38 فما فوق بنسبة 47% بينما 25% ينتمون إلى الفئة [37- 33]، في حين 16% ينتمون إلى الفئة العمرية [28 - 32]، و9% ينتمون إلى الفئة العمرية [27 - 23] في حين 3% فقط تمثل الفئة العمرية [22- 18]، ومنه هناك تنوع في الفئات العمرية التي تعمل بالمركز .

جدول رقم (3) : يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية :

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
37	12	أقل من 5 سنوات
28	09	من 5 - 10 سنوات
34	11	أكثر من 10 سنوات
100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 37% من مفردات مجتمع الدراسة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات ونسبة 34% خبرتهم المهنية تزيد عن 10 سنوات، ونسبة 28% تتراوح خبرتهم المهنية بين 5 - 10 سنوات، ما يجعل معظم مفردات مجتمع الدراسة تزيد خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بمعنى أنهم من ذوي الخبرة الطويلة في مجال الإدارة .

جدول رقم (4) : يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب متغير طبيعة المنصب.

النسبة %	التكرار	طبيعة المنصب
75	24	دائم
25	8	مؤقت
100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة من فئة العمال الدائمين بنسبة 75%، مقابل نسبة 25% منهم يعملون بصفتهم عمال مؤقتين ومعظمهم من مكاتب التشغيل بموجب عقود محددة بسنوات معينة، هذا مايفسر زيادة نسب العاملين ذوي الخبرة التي تزيد عن 5 سنوات والذين معظمهم عمال دائمين.

ثالثاً - عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب فرضيات الدراسة:

بعد الانتهاء من تطبيق استمارة البحث على كل مفردات مجتمع الدراسة الإداريين العاملين بمركز التكوين المهني مسمودي علي بالهيليوبوبيس بولاية قالمة تم تفرغ بياناتها على مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تم عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة للتعريف بمفردات مجتمع الدراسة.

- المرحلة الثانية: تم عرض بيانات الاستمارة في جداول مركبة، حسب الفرضيات الجزئية للدراسة للتحقق من الفرضية العامة، ومنه الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة.

- المرحلة الثالثة: تم تحليل وتفسير نتائج الدراسة النهائية حسب فرضيات الدراسة والنظريات المفسرة لها والدراسات السابقة.

- طريقة التحليل الإحصائي: تم التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج spss 20، حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية في كل الجداول.

1- عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب الفرضية الجزئية الأولى:

المعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين وطبيعة منصبهم.

1.1- المعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين:

جدول رقم (5) : يوضح طرق نقل المعرفة ومشاركتها باختلاف الخبرة المهنية للإداريين :

المجموع	أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية طرق نقل المعرفة	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
22	7	18	2	11	1	33	4	كتابيا
69	22	73	8	78	7	58	7	شفويا
3	1	/	0	11	1	0	0	كتابي و شفوي
6	2	9	1	/	0	9	1	كتابي وبالبريد الإلكتروني
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 69 % من مفردات مجتمع الدراسة ينقلون ويشاركون المعرفة فيما بينهم بشكل شفوي ونسبة 22 % منهم يعتمدون على الأسلوب الكتابي ونسب قليلة جدا من العمال يعتمدون الأسلوب الكتابي والالكتروني بنسبة 6 % والأسلوبين الكتابي والشفهي معا بنسبة 3 %، حيث يؤكد على ذلك الاداريون الذين يمتلكون بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 78 % ، يليهم نسبة 73 % من ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات ، أما الأسلوب الكتابي فتدعمه أكثر فئة العمال الذين نقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 33 %، في حين نسبة 11 % من مفردات مجتمع الدراسة الذين يمتلكون خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات أكدوا على أن طريقة نقل المعرفة تتم كتابيا وشفاهيا.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى اختلاف أساليب وطرق كل إدارة في المركز في نقل المعرفة ومشاركتها فنجد أنه كلما كانت خبرة العمال كبيرة في مجال الإدارة والتسيير كلما اعتمدت الأسلوب الشفوي لنقل ومشاركة المعلومة أما إذا ما قلت عن ذلك اعتمد العمال الأسلوب الكتابي الذي يكون موثقا ما يؤكد نقل ومشاركة العمال للمعلومة ربما لتخوف العمال الجدد من عدم وصول المعلومة وتطبيقها.

كما يمكن تفسير هذا التنوع في أساليب نقل ومشاركة المعرفة إلى أن الإدارة المركزية المسيرة للمركز تكون فيها طريقة نقل المعرفة شفاهيا بين أقسامها خاصة وأن أفرادها ذو خبرة عالية في مجال

التسيير حيث تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، على عكس الإدارة المسؤولة عن التمهين التي تتم فيها نقل المعرفة ومشاركتها بشكل كتابي نظرا لأن أفرادها ذو خبرة متوسطة، وفي الإدارة المسؤولة عن النمط الإقامي يتم فيها مشاركة المعرفة كتابيا وشفويا نظرا لأنها تتعامل مع الإدارة المركزية بالطريقة الشفاهية ومع إدارة التمهين بالطريقة الكتابية وذلك بسبب الخبرة التي تقل عن 5 سنوات للإداريين المسيرين لهذه المصلحة.

هنا تؤكد النظرية التعاقدية التي تركز على أن إختلاف طرق المعرفة ومشاركتها على أن الصعوبات المعلوماتية ناتجة عن عدم مواكبة التطورات الأخيرة في مجال المعرفة والتعلم وكذلك الإهمال المستمر لمركز التكوين- مصمودي على -ل طرق التعلم والإبتكار التكنولوجي جعله يواجه مشاكل في طرق نقل المعرفة ومشاركتها.

ورغم ذلك هناك تنوع في أساليب نقل ومشاركة المعلومة في مركز التكوين المهني يرجع لتنوع خبرة الإداريين، ومنه فطرق نقل المعلومة لا تشكل معوقا تنظيميا لإدارة المعرفة في هذا المركز.

جدول رقم (6) : يوضح التنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية التنسيق بين المصالح
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
31	10	36	4	11	1	41	5	نعم
12	4	9	1	33	3	0	0	أحيانا
56	18	54	6	56	5	58	7	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مفردات العينة يؤكدون أنه لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات بتنوع خبرتهم المهنية ونسبة 31% فقط منهم أكدوا أنه يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة داخل المركز ، ونسبة قليلة جدا 12% من أكدوا أنه يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة بين الحين والآخر، حيث أن مفردات مجتمع الدراسة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات يؤكدون على أنه لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات كما يؤكدونها 56% من ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات و 54% من ذوي الخبرات الأكبر من 10 سنوات، ومنه ليس هناك تنسيق بين المصالح المختلفة في مركز التكوين المهني في مجال تسير المعلومات مايشكل عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز .

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى غياب التفاعل بين الإدارات حيث أن كل إدارة تعمل بشكل مستقل عن الإدارات الأخرى، وبناء على الملاحظات الميدانية فقد تم التوصل إلى أن غياب التنسيق يعود بالدرجة الأولى إلى إنفصال كل إدارة عن الأخرى بحيث أن الإدارات المكونة للمركز متباعدة بشكل لايسمح بالتنسيق فيما بينها.

جدول رقم (7) : يوضح تشجيع إدارة المركز على التواصل بين الموظفين باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية تشجيع التواصل
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	8	27	3	11	1	33	4	نعم
19	6	18	2	33	3	8	1	أحيانا
56	18	54	6	56	5	58	7	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مفردات العينة يؤكدون على أنه لا يوجد تشجيع من إدارة المركز على التواصل بين الموظفين وذلك بتعدد خبرتهم المهنية، وفي المقابل نسبة 25% فقط منهم أكدوا أنه يوجد تشجيع من إدارة المركز على التواصل بين الموظفين معظمهم كانوا من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 33% ، في حين نسبة قليلة 19% قد أكدت أنه يوجد تشجيع من طرف الإدارة على التواصل بين الموظفين بين الحين والآخر معظمهم من ذوي الخبرة المتوسطة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 33%، ومنه لا يوجد تشجيع على التواصل بين الموظفين مايشكل معيق لنقل المعرفة والمعلومات داخل المركز ومنه المعرفة بالمركز .

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الأنظمة السائدة في كل إدارة، وبناءا على الملاحظة الميدانية تم التوصل إلى أن كل إدارة تتبع نظام معين فنجد أن الإدارة المركزية تتبع نظام بيروقراطي تسلطي فالقرار الأول والأخير للمدير، في حين أن الإدارة المسؤولة عن نمط التمهين تتبع النظام المختلط أي النظام مابين الديمقراطي والتسلطي، أما الإدارة المسؤولة عن النمط الإقامي تتبع نمط ديمقراطي ، فكل إدارة تتبع نمط قيادي معين وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي -تنظيم دورات تدريبية لموظفين في مجال القيادة والتسيير .

جدول رقم (8) : يوضح تشجيع الإدارة للعمال على عرض أفكارهم ومهاراتهم باختلاف خبرتهم المهنية :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	18	2	0	0	33	4	تشجيع عرض الأفكار والمهارات
22	7	27	3	33	3	8	1	نعم
59	19	54	6	67	6	58	7	أحيانا
100	32	100	11	100	9	100	12	لا
المجموع								

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 59% من مفردات العينة أكدوا على أنه لا يوجد تشجيع من طرف الإدارة على عرض الأفكار والمهارات وذلك بتعدد الخبرات المهنية، في حين نسبة 22% فقط معظمهم أكدت أنه يوجد تشجيع من طرف إدارة المركز على عرض الأفكار والمهارات بين الحين والآخر معظمهم كانوا من ذوي الخبرة المتوسطة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 33%، وفي المقابل نسبة 19% أكدت على أنه يوجد تشجيع من طرف الإدارة على عرض الأفكار والمهارات معظمهم كانوا من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 33%، وهنا نلاحظ أن الإدارة لاتشجع كثيرا موظفيها على عرض الأفكار والمعلومات ومنه تطوير المعارف مايعيق إدارة المعرفة داخل المركز.

هذا ما يؤكد نقاد نظرية الروتينات الذين أكدوا على أن الروتينات تعمل كمعوق يعيق البحث عن المعرفة وإستثمارها وأكدوا على أن كسر الروتين يتطلب إكتشاف طرائق جديدة لتطوير المعرفة، كما تؤكد دراسة بن دواد العربي وعادل غزالي بعنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي أكدت على جمود الهياكل التنظيمية في الإدارات الجزائرية ما جعلها تقع في نفس روتينات العمل المعتادة وهذا ما جعل التشجيع على عرض أفكار الموظفين ومهاراتهم يقل بل أحيانا ينعدم وهذا ما أدى إلى تقوقع الإدارات الجزائرية على نفسها.

جدول رقم (9) يوضح تحفيز العمال على إكتساب مهارات ومعارف جديدة باختلاف خبرتهم المهنية :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية التحفيز على المهارات والمعارف
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	18	2	0	0	33	4	نعم
22	7	27	3	33	3	8	1	أحيانا
59	19	54	6	67	6	58	7	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 59% من مفردات العينة يؤكدون أنه لا يوجد تحفيز من طرف الإدارة على إكتساب المهارات والمعارف الجديدة وذلك بتعدد الخبرات المهنية، في حين 22% أكدوا على أنه يوجد تحفيز من طرف الإدارة على إكتساب المهارات والمعارف الجديدة بين الحين والآخر معظمهم من ذوي الخبرة المهنية بين 5 - 10 سنوات وفي المقابل نجد نسبة 19% أكدت على أن الإدارة تحفز موظفيها على إكتساب مهارات ومعارف جديدة معظمهم من ذوي الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات ومنه لا يوجد تحفيز من طرف الإدارة على إكتساب المهارات والمعارف وهذا مايشكل عائقا أما تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الروتينات السائدة داخل المركز التي لاتشجع على عرض الأفكار والمهارات وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - ضرورة تطوير وظيفة إصدار الأوامر بواسطة تنمية نوعية القيادة وكذلك التكوين المستمر لعمال والمدراء خاصة في مجال تدعيم القدرات وتحفيز الكفاءات على عرض الأفكار وإكتساب مهارات جديدة.

جدول رقم (10) :يوضح تشجيع الإدارة للعمال على تبادل الأفكار والمعلومات باختلاف خبرتهم المهنية :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية تشجيع العمال على تبادل الأفكار والمعلومات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22	7	18	2	11	1	33	4	نعم
12	4	18	2	/	0	17	2	أحيانا
66	21	64	7	89	8	50	6	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 66% من مفردات العينة يؤكدون أن الإدارة لاتشجع العمال على تبادل الأفكار والمعلومات معظمهم من ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات في حين 22% فقط يؤكدون أن الإدارة تشجعهم على تبادل الأفكار والمعلومات معظمهم من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ونسبة قليلة قدرت بـ 12% أكدت على أن الإدارة تشجعهم بين الحين والآخر على تبادل الأفكار والمعلومات معظمهم من ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات بنسبة 18% ومنه لاتشجع الإدارة موظفيها على تبادل الأفكار والمعلومات

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الروتين السائدة داخل المركز وحسب النظريات الحديثة فإن الروتينات تعمل كمعوق يقف أمام التجديد والتطور وكذلك تعمل كمثبط يمنع أي تشجيع على تبادل الأفكار والمعلومات حيث تصنف هذه الروتينات في خانة المعوقات التنظيمية التي تعمل على عرقلة السير الحسن لمهام والوظائف وحسب دراسة باسم غدير غدير بعنوان " متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة " التي أكدت على أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تفرض الجمود والذي يمنع بدوره التشجيع على تبادل الأفكار والمعلومات.

جدول رقم (11) : يوضح إتخاذ العمال القرارات دون الرجوع إلى الإدارة باختلاف خبرتهم المهنية:

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية سماح الإدارة للعمال بإتخاذ القرارات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6	2	9	1	/	0	8	1	نعم
9	3	18	2	11	1	/	0	أحيانا
84	27	73	8	89	8	92	11	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 84% أكدوا على أن الإدارة لاتسمح لعمال بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها وذلك بتعدد الخبرات المهنية، في حين أن 9% فقط يؤكدون على أن الإدارة تسمح بين الحين والآخر لعمال بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها معظمهم من ذوي الخبرات بين 5 - 10 سنوات بنسبة 11%، في المقابل نسبة 6% أكدت على أن الإدارة تسمح لعمال بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها معظمهم من ذوي الخبرات أقل من 5 سنوات 8%، ومنه فالإدارة لاتسمح لموظفيها بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها وهذا مايشكل عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى عدم ثقة الإدارة بالعاملين نتيجة لعدم شعور العمال بالمسؤولية بحيث يفقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم وهم بحاجة مستمرة إلى التكوين والتوجيه وهذا مايفسر عدم سماح الإدارة لموظفيها بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها.

جدول رقم (12) : يوضح تشجيع الإدارة للعمال على استخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة باختلاف خبرتهم المهنية :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
9	3	9	1	11	1	8	1	نعم
6	2	/	0	/	0	17	2	أحيانا
84	27	91	10	89	8	75	9	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 84% من مفردات العينة يؤكدون على أن الإدارة لاتشجع العمال على استخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك بتعدد خبرتهم المهنية، في حين 9% يؤكدون على تشجيع الإدارة لموظفيها على استخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة معظمهم من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8%، في المقابل نسبة 6% أكدت على أنه يوجد تشجيع بين الحين والآخر من طرف الإدارة على استخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة معظمهم من ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 17% ومنه فالإدارة لاتشجع على استخدام شبكة الأنترنت وهذا مايشكل عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية وحسب ماتؤكدته النظرية التعاقدية بأن الصعوبات المعلوماتية ناتجة بالأساس عن ضعف الإمكانيات التكنولوجية حيث يشكل الضعف في الموارد التقنية لمركز عائق لنمو المركز وتطوره والإهمال المستمر لتعلم والإبتكار التكنولوجي يعمل كمثبط ومعوق فعلي يمنع المنظمة من الإبتكار والإبداع وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - التزود بالأجهزة التكنولوجية اللازمة لمواكبة مختلف التطورات.

جدول رقم (13) يوضح تزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لتطوير أداء الموظفين باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية التزويد بالمعلومات لتطوير أداء العمال
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	18	2	11	1	8	1	نعم
22	7	18	2	/	0	42	5	أحيانا
66	21	64	7	89	8	50	6	لا

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 66% من مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على أن الإدارة لاتزود موظفيها بالمعلومات المناسبة لتطوير أداءهم معظمهم من ذوي الخبرات بين 5 - 10 سنوات بنسبة 89%، في حين 22% فقط أكدوا على أن الإدارة تزود بين الحين والآخر موظفيها بالمعلومات المناسبة معظمهم من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 42% وفي المقابل نجد نسبة 12% من أفراد العينة أكدوا على أن الإدارة تزود عمالها بالمعلومات المناسبة لتطوير أداءهم معظمهم من ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات بنسبة 18% ومنه فالإدارة لاتزود موظفيها بالمعلومات المناسبة لتطوير أدائهم وهذا مايعترض تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الأنظمة الروتينية السائدة داخل المركز والتي تشهد بدورها ركود وجمود وحسب دراسة عادل غزالي ودواد العربي بعنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي تؤكد على أن الإدارات الجزائرية تسعى إلى إحياء القيم التقليدية بدل تجديدها ، وهذا مايجعلها تقع في الروتين والجمود حتي أصبحت متوقعة على نفسها وعلى ذاتها وهذا مآدى إلى عدم تقبلها للمتغيرات الجديدة ومنه زوالها على فترات.

جدول رقم (14) يوضح توافر المركز على هيكل تنظيمي لتسير المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال:

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية توفر المركز على هيكل تنظيمي
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	27	3	11	1	17	2	نعم
81	26	73	8	89	8	83	10	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 81% أكدوا على عدم إمتلاك المركز لهيكل تنظيمي بتنوع الخبرة المهنية في حين 19% فقط أكدوا على توفر المركز على هيكل تنظيمي معظمهم من ذوي الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات بنسبة 27%، ومنه لايمتلك المركز هيكل تنظيمي خاص به.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى ضعف البرامج والأنشطة الخاصة بتنمية البني التحتية لمركز وكذلك يرجع ذلك إلى عدم توفر المركز على مشرفين قائمين بهذا المجال وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - توظيف موارد بشرية وكفاءات خاصة بهذا المجال.

جدول رقم (15) يوضح توفر الإدارة على مناخ يسهل تبادل المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية توفير مناخ يسهل تبادل المعلومات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
28	9	27	3	11	1	42	5	نعم
72	23	73	8	89	8	58	7	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 72% أكدت على عدم توفر الإدارة على مناخ يسهل تبادل المعلومات وهذا بتنوع الخبرة المهنية في حين 28% أكدت على أن الإدارة توفر مناخ يسهل تبادل المعلومات معظمهم من ذوي الخبرات التي تتجاوز 10 سنوات، ومنه عدم توفر الإدارة على مناخ يسهل تبادل المعلومات وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى غياب الإجتماعات الدورية التي تسمح بطرح الأفكار الجديدة وتوفير مناخ مناسب يسهل تبادل المعلومات داخل المركز وبناء على الملاحظات الميدانية يفتقر إلى أسس التدريب والتخطيط وهذا مايمنع المؤسسة من خلق مناخ يسهل تبادل المعلومات وغياب إستراتيجيات لتحسين كفاءة وفاعلية نظم التدريب المهني داخل المركز، وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - مراجعة البرامج الخاصة بالتدريب وتطويرها وكذلك العمل على تكيفها في ظل العولمة والخصخصة بصفة مستمرة.

جدول رقم (16) يوضح مصادر المعلومات في المركز باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية مصادر المعلومات في المركز
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	8	27	3	11	1	33	4	محددة
6	2	9	1	11	1	/	0	غير محددة
12	4	9	1	11	1	17	2	متضاربة
37	12	27	3	44	4	42	5	متعددة
9	3	9	1	11	1	8	1	غير محددة ومتعددة
6	2	9	1	11	1	/	0	غير محددة ومتضاربة ومتعددة
.3	1	9	1	/	0	/	0	متضاربة ومتعددة
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 37% من أفراد العينة أكدوا على أن مصادر المعلومات في المركز متعددة في حين 25% أكدوا على أنها محددة في المقابل نسبة 12% أكدت أنها متضاربة ، أما نسبة 9% فقد أكدت على أن مصادر المعلومات غير محددة ومتعددة في حين 6% من أفراد العينة أكدوا على أن مصادر المعلومات غير محددة ، وفي حين 6% الأخرى أكدت على أن مصادر المعلومات داخل المركز غير محددة ومتضاربة ومتعددة ، ونسبة قليلة تقدر ب 3% أكدت على أن مصادر المعلومات داخل المركز متضاربة ومتعددة وهذا مادعمه نتائج الدراسة من حيث الخبرة المهنية ، حيث نسبة 44% من أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 5 - 10 سنوات أكدوا على أن مصادر

المعلومات متعددة وفي نفس الفئة نجد نسبة 11% تمثل باقي إختياراتهم حول مصادر المعلومات داخل المركز ، وكانت نسبة 42% من أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات قد أكدت على أن مصادر المعلومات متعددة داخل المركز وغي نفس الفئة نجد 33% قد أكدت على أن مصادر المعلومات محددة أما نسبة 17% فتعبر عن أن مصادر المعلومات متضاربة ونسبة قليلة من نفس الفئة قدرت ب 8% أكدت على أن مصادر المعلومات غير محددة ومتعددة ، أما نسبة 27% من أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات فقد أكدوا على أن مصادر المعلومات محددة وفي نفس الفئة نجد نسبة أكدت نسبة 27% على أن مصادر المعلومات متعددة أما نسبة 9% تمثل إختياراتهم الأخرى حول مصادر المعلومات داخل المركز.

هذاالتباين راجع بالدرجة الأولى إلى إختلاف طبيعة الأنشطة الخاصة بكل إدارة حيث أن كل إدارة تفرض نوع معين من الإتصال وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى إختلاف مصادر المعلومات داخل المركز ، حيث أكدت دراسة جمال فواز بعنوان " معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة " التي أكدت على أن تنوع أنماط الإتصال يؤدي إلى تنوع مصادر المعلومات وكذلك يرجع هذا إلى الخبرة المهنية لموظفين حيث أن الأفراد ذوي الخبرة العالية يعتمدون نمط إتصال محدد ومنه تكون مصادر المعلومات محدد في حين أن الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة يعتمدون على نمطين من الإتصال وعادة تكون مصادر المعلومات الصادر عنهم متعددة ومتضاربة أما الأفراد ذوي الخبرات الضعيفة يعتمدون على أنماط إتصال مختلفة وهذا ما يؤدي إلى تضارب مصادر المعلومات داخل المركز بحيث تكون غير محددة ومتضاربة ومتعددة وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - تدريب القيادات الأكاديمية لإكتساب الخبرة الكافية في مجال القيادة وأنماط الإتصال.

2.1- المعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف طبيعة منصب الإداريين:
جدول رقم (17) يوضح طرق نقل المعرفة ومشاركتها باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب طرق نقل المعرفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22	7	17	4	37	3	كتابيا
69	22	71	17	62	5	شفويا
3	1	4	1	/	0	كتابي و شفوي
6	2	8	2	/	0	كتابي وبالبريد الإلكتروني
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 69 % من مجتمع الدراسة ينقلون ويشاركون المعرفة فيما بينهم بشكل شفوي بتنوع طبيعة المنصب ونسبة 22 % منهم يعتمدون على الأسلوب الكتابي معظمهم يمتلكون منصب مؤقت في حين نسبة قليلة جدا من العمال يعتمدون الأسلوب الكتابي والإلكتروني بنسبة 6 % من يمتلكون منصب دائم والأسلوبين الكتابي والشفهي معا بنسبة 3 % من يمتلكون منصب دائم، ومنه تنوع طرق نقل ومشاركة المعرفة وهذا مايشكل عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى إختلاف طبيعة المنصب فنجد أن فئة الدائمين يعتمدون على الأسلوب الشفهي أكثر في نقل ومشاركة المعرفة وذلك لحرصهم الشديد على وصول المعلومة إلى القادة في حين أن فئة المؤقتين يعتمدون على الأسلوب الكتابي في نقل ومشاركة المعرفة وذلك لعدم إهتمامهم بوصول المعلومة يرجع هذا التباين كذلك إلى إختلاف طرق نقل المعرفة بين الإدارات الثلاث فنجد أن الإدارة المركزية المسيرة للمركز تكون فيها طريقة نقل المعرفة شفاهيا بين أقسامها خاصة وأن أفرادها ذو خبرة عالية في المجال تسير حيث تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، على عكس الإدارة المسؤولة عن التمهين التي تتم فيها نقل المعرفة ومشاركتها بشكل كتابي نظرا لأن أفرادها ذو خبرة متوسطة، وفي

الإدارة المسؤولة عن النمط الإقامي يتم فيها مشاركة المعرفة كتابيا وشفويا نظرا لأنها تتعامل مع الإدارة المركزية بالطريقة الشفاهية ومع إدارة التمهين بالطريقة الكتابية وذلك بسبب الخبرة الضعيفة للعمال المسيريين لهذه المصلحة. هذا ماتؤكدته النظرية التعاقدية التي تركز على أن إختلاف طرق المعرفة ومشاركتها يرجع إلى الصعوبات المعلوماتية الناتجة عن عدم مواكبة التطورات الأخيرة في مجال المعرفة والتعلم وكذلك الإهمال المستمر لمركز التكوين- مصمودي على -طرق التعلم والإبتكار التكنولوجي جعله يواجه مشاكل في طرق نقل المعرفة ومشاركتها.

جدول رقم (18) يوضح التنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات بإختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التنسيق بين المصالح
31	10	25	6	50	4	نعم
12	4	17	4	/	0	أحيانا
56	18	58	14	50	4	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 56% من يأكدون أنه لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات بتنوع طبيعة المنصب، ونسبة 31% منهم أكدوا أنه يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة داخل المركز معظمهم من يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 50%، ونسبة قليلة جدا 12% معظمهم من يمتلكون منصب دائم بنسبة 17% من أكدوا أنه يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة بين الحين والآخر ومنه عدم وجود تنسيق بين المصالح المختلفة لمركز وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الأقدمية والخبرة داخل المركز فنجد أن فئة الدائمين الذين يمتلكون خبرة تكون لهم الدراية الكافية بما يحصل داخل المنظمة وهذا ماتؤكدته النظرية المحددة للمعارف

التي تؤكد على أن الأفراد ذوي الخبرات الذين يعملون داخل المؤسسات تكون لهم الدراية الكافية بما يحصل داخل مؤسساتهم أو المراكز الخاصة بالعمل ، بحيث يكون لهؤلاء الأفراد القدرة على التنسيق وإمتصاص مختلف الشحنات السلبية في حين من يمتلك خبرة متوسطة أو ضعيفة يكون غير قادر على الحكم الصحيح على الأوضاع الداخلية لمؤسسة وهذا مايفسر إنقسام الأفراد من فئة المؤقتين إلى قسمين فهناك من أكد على أن على أنه يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات في حين هناك من أكد من نفس الفئة على أنه لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة وهذا يرجع لخبرتهم الضعيفة وعدم قدرتهم على الحكم الصحيح على الأوضاع الداخلية لمركز

جدول رقم (19) يوضح تشجيع إدارة المركز على التواصل بين الموظفين بإختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	8	17	4	50	4	تشجيع التواصل
19	6	25	6	/	0	نعم
56	18	58	14	50	4	أحيانا
100	32	100	24	100	8	لا
						المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 56% من مفردات العينة يؤكدون على أنه لا يوجد تشجيع من إدارة المركز على التواصل بين الموظفين بتنوع طبيعة المنصب، وفي المقابل نسبة 25% منهم أكدوا أنه يوجد تشجيع من إدارة المركز على التواصل بين الموظفين معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 50% في حين نسبة قليلة 19% أكدت أنه يوجد تشجيع من طرف الإدارة على التواصل بين الموظفين بين الحين والآخر معظمهم كانوا يمتلكون منصب دائم بنسبة 25% ومنه لا تشجع الإدارة على التواصل بين الموظفين لتسهيل أداء المهام.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الأنظمة السائدة في كل إدارة وبناء على الملاحظات الميدانية التي قام بها الباحث فقد وجد أن الإدارة المركزية نجد أن هناك نظام بيروقراطي تسلطي في حين

أن الإدارة المسؤولة عن نمط التمهين تتبع النظام المختلط أي النظام ما بين الديمقراطي والتسلطي في حين أن الإدارة المسؤولة عن النمط الإقليمي تتبع نمط ديمقراطي ، وكذلك هذا التباين راجع إلى ضعف خبرة الموظفين في مجال التسيير والقيادة بحيث أن كل إدارة تتبع نمط قيادي معين وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي -تنظيم دورات تدريبية لموظفين في مجال القيادة والتسيير .

جدول رقم (20) يوضح تشجيع الإدارة على طرح الأفكار بإختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب تشجيع عرض الأفكار والمهارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	12	3	37	3	نعم
22	7	25	6	12	1	أحيانا
59	19	62	15	50	4	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 59% من مفردات مجتمع الدراسة أكدوا على أنه لا يوجد تشجيع من طرف الإدارة على عرض الأفكار والمهارات بتنوع طبيعة المنصب في حين نسبة 22% أكدت أنه يوجد تشجيع من طرف إدارة المركز على عرض الأفكار والمهارات بين الحين والآخر معظمهم كانوا يمتلكون منصب دائم بنسبة 25%، وفي المقابل نسبة 19% أكدت على أنه يوجد تشجيع من طرف الإدارة على عرض الأفكار والمهارات معظمهم يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 37% ومنه عدم تشجيع الإدارة على طرح الأفكار والمهارات وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى ضعف الهياكل التنظيمية الخاصة بالمركز وهذا حسب ماتؤكدته دراسة بن دواد العربي وعادل غزالي بعنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي أكدت على جمود الهياكل التنظيمية في الإدارات الجزائرية ماجعلها تقع في نفس روتينات العمل المعتادة وهذا ماجعل التشجيع على عرض أفكار الموظفين ومهاراتهم يقل بل أحيانا ينعدم وهذا مآدى إلى تقوقع الإدارات الجزائرية على نفسها.

جدول رقم (21) يوضح تحفيز الإدارة على إكتساب مهارات ومعارف جديدة بإختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب التحفيز على إكتساب المهارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22	7	12	3	50	4	نعم
9	3	12	3	/	0	أحيانا
69	22	75	18	50	4	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 69% من مفردات العينة يؤكدون أنه لا يوجد تحفيز من طرف الإدارة على إكتساب المهارات والمعارف الجديدة بتتوع طبيعة المنصب، في حين 22% أكدوا على أنه يوجد تحفيز من طرف الإدارة على إكتساب المهارات والمعارف الجديدة معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 50% وفي المقابل نجد نسبة 9% أكدت على أن الإدارة تحفز موظفيها على إكتساب مهارات ومعارف جديدة بين الحين والآخر معظمهم كانوا يمتلكون منصب دائم بنسبة 12% ومنه لا يوجد تحفيز من طرف الإدارة على إكتساب مهارات ومعارف جديدة

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الروتينات السائدة داخل المركز التي لاتحفز على عرض الأفكار والمهارات وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - ضرورة تطوير وظيفة إصدار الأوامر بواسطة تنمية نوعية القيادة وكذلك التكوين المستمر لعمال والمدراء خاصة في مجال تدعيم القدرات وتحفيز الكفاءات على عرض الأفكار وإكتساب مهارات جديدة.

جدول رقم (22) يوضح تشجيع الإدارة على تبادل الأفكار والمعلومات باختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب تشجيع العمال على تبادل الأفكار والمعلومات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22	7	12	3	50	4	نعم
12	4	12	3	12	1	أحيانا
66	21	75	18	37	3	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 66% من مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على أن الإدارة لاتشجع العمال على تبادل الأفكار والمعلومات باختلاف طبيعة المنصب، في حين 22% يؤكدون أن الإدارة تشجعهم على تبادل الأفكار والمعلومات معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 50% ونسبة قليلة قدرت بـ 12% أكدت على أن الإدارة تشجعهم بين الحين والآخر على تبادل الأفكار والمعلومات، ومنه الإدارة لاتشجع على تبادل الأفكار والمعلومات.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الروتين السائدة داخل المركز وحسب النظريات الحديثة فإن الروتينات تعمل كمعوق يقف أمام التجديد والتطور وكذلك تعمل كمثبط يمنع أي تشجيع على تبادل الأفكار والمعلومات حيث تصنف هذه الروتينات في خانة المعوقات التنظيمية التي تعمل على عرقلة السير الحسن لمهام والوظائف وحسب دراسة باسم غدير غدير بعنوان " متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة " التي أكدت على أن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة تفرض الجمود والذي يمنع بدوره التشجيع على تبادل الأفكار والمعلومات.

جدول رقم (23) يوضح سماح الإدارة بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها بإختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب سماح الإدارة للعامل بإتخاذ القرارات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6	2	8	2	/	0	نعم
9	3	8	2	12	1	أحيانا
84	27	83	20	87	7	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 84% أكدوا على أن الإدارة لاتسمح لعمال بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها بتتوع طبيعة المنصب، في حين أن 9% يؤكدون على أن الإدارة تسمح بين الحين والآخر لعمال بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها معظمهم كانوا من يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 12% في المقابل نسبة 6% أكدت على أن الإدارة تسمح لعمال بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها معظمهم كانوا يمتلكون منصب دائم بنسبة 8% ومنه عدم سماح الإدارة لموظفيها بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى عدم ثقة الإدارة بالعاملين نتيجة لعدم شعور العمال بالمسؤولية بحيث يفتقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم وهم بحاجة مستمرة إلى التكوين والتوجيه وهذا مايفسر عدم سماح الإدارة لموظفيها بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها.

جدول رقم (24) يوضح تشجيع الإدارة على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب تشجيع العمال على إستخدام شبكة أنترنت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
9	3	8	2	12	1	نعم
6	2	4	1	12	1	أحيانا
84	27	87	21	75	6	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 84% من مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على أن الإدارة لاتشجع العمال على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة بتتوع طبيعة المنصب في حين 9% يؤكدون على تشجيع الإدارة لموظفيها على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 12% في المقابل نسبة 6% أكدت على أنه يوجد تشجيع بين الحين والآخر من طرف الإدارة على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 12% ومنه عدم تشجيع الإدارة على إستخدام شبكة الأنترنت وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية وحسب ماتؤكدته النظرية التعاقدية بأن الصعوبات المعلوماتية ناتجة بالأساس عن ضعف الإمكانيات التكنولوجية حيث يشكل الضعف في الموارد التقنية لمركز عائق لنمو المركز وتطوره والإهمال المستمر لتعلم والإبتكار التكنولوجي يعمل كمنشط ومعوق فعلي يمنع المنظمة من الإبتكار والإبداع وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - التزود بالأجهزة التكنولوجية اللازمة لمواكبة مختلف التطورات بالإضافة إلى ماتؤكدته دراسة زيني فريدة بعنوان " أثر إدارة المعرفة على الرفع من كفاءة الأداء في منظمات الأعمال " حيث توصلت إلى

أن غياب البرامج الذكية داخل المؤسسات يؤدي إلى التأثير على محور العمليات الداخلية " محور التلاحم العمالي " وهذا ما يؤدي إلى التأثير على الأهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى زوالها على فترات بسبب عدم مواكبتها لتطورات والتحديثات الأخيرة.

جدول رقم (25) يوضح تزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لتطوير أداء الموظفين باختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب تزويد الإدارة بالمعلومات لتطوير أداء العمال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	12	3	12	1	نعم
22	7	12	3	50	4	أحيانا
66	21	75	18	37	3	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 66% من مفردات العينة يؤكدون على أن الإدارة لاتزود موظفيها بالمعلومات المناسبة لتطوير أداءهم بتنوع طبيعة المنصب في حين 22% أكدوا على أن الإدارة تزود بين الحين والآخر موظفيها بالمعلومات المناسبة معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 50% وفي المقابل نجد نسبة 12% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أن الإدارة تزود عمالها بالمعلومات المناسبة لتطوير أداءهم ومنه عدم تزويد الإدارة عمالها بالمعلومات المناسبة لتطوير أداءهم وهذا ما يقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الأنظمة الروتينية السائدة داخل المركز والتي تشهد بدورها ركود وجمود وحسب دراسة عادل غزالي ودواد العربي بعنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي تؤكد على أن الإدارات الجزائرية تسعى إلى إحياء القيم التقليدية بدل تجديدها ،

وهذا ما يجعلها تقع في الروتين والجمود حتي أصبحت متوقعة على نفسها وعلى ذاتها وهذا مآدى إلى عدم تقبلها للمتغيرات الجديدة ومنه زوالها على فترات ، كذلك تذهب النظريات الحديثة إلى الروتينات تعمل كمعوق تنظيمي يحول دون خلق التجديد داخل المنظمات وركزت هذه النظريات على أنه لكسر هذا الروتين يجب الإستثمار في رأس المال البشري الذي هو مصدر لإبتكار والإبداع خاصة وأن العنصر البشري لديه دوما أفكار جديدة قادر على تغيير مسار المؤسسة ومنه فالإستثمار في رأس المال البشري كفيل بكسر الروتين وتحقيق النجاح لمؤسسة.

جدول رقم (26) يوضح توافر المركز على هيكل تنظيمي لتسير المعلومات بإختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب توفر المركز على هيكل تنظيمي
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	21	5	12	1	نعم
81	26	79	19	87	7	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 81% أكدوا على عدم إمتلاك المركز لهيكل تنظيمي بتنوع طبيعة المنصب في حين 19% أكدوا على توفر المركز على هيكل تنظيمي معظمهم كانوا يمتلكون منصب دائم بنسبة 21% ومنه عدم توفر المركز على هيكل تنظيمي خاصة به مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى ضعف البرامج والأنشطة الخاصة بتنمية البني التحتية لمركز وكذلك غياب البرامج والأنشطة الخاصة بتنمية الهياكل الداخلية لمركز يؤدي إلى غياب الكفاءات والمهارات القادرة على خلق هياكل تعمل على تسير الأنشطة الداخلية لمركز وكذلك يرجع ذلك إلى عدم توفر المركز على مشرفين قائمين بهذا المجال وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - توظيف موارد بشرية وكفاءات خاصة بهذا المجال.

جدول رقم (27) يوضح توفر الإدارة على مناخ يسهل تبادل المعلومات باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب التوفر على مناخ يسهل تبادل المعلومات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
28	9	21	5	55	4	نعم
72	23	79	19	45	4	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 72% أكدت على عدم توفر الإدارة على مناخ يسهل تبادل المعلومات بتنوع طبيعة المنصب في حين 28% أكدت على أن الإدارة توفر مناخ يسهل تبادل المعلومات معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 55% ومنه عدم التوفر على مناخ يسهل تبادل المعلومات.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى غياب الإجتماعات الدورية التي تسمح بطرح الأفكار الجديدة وتوفير مناخ مناسب يسهل تبادل المعلومات داخل المركز وبناء على الملاحظات الميدانية فإن المركز يفتقر إلى عناصر التدريب والتخطيط وهذا ما يمنع المؤسسة من خلق مناخ يسهل تبادل المعلومات وكذلك وضع إستراتيجيات لتحسين كفاءة وفاعلية نظم التدريب المهني، وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - مراجعة البرامج الخاصة بالتدريب وتطويرها وكذلك العمل على تكيفها في ظل العولمة والخصخصة بصفة مستمرة.

جدول رقم (28) يوضح مصادر المعلومات في المركز بإختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	8	17	4	50	4	محددة
6	2	8	2	/	0	غير محددة
12	4	12	3	12	1	متضاربة
37	12	42	10	25	2	متعددة
9	3	8	2	12	1	غير محددة ومتعددة
6	2	8	2	/	0	غير محددة ومتضاربة ومتعددة
3	1	4	1	/	0	متضاربة ومتعددة
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 37% من أفراد العينة أكدوا على أن مصادر المعلومات في المركز متعددة في حين 25% أكدوا على أنها محددة في المقابل نسبة 12% أكدت أنها متضاربة ، أما نسبة 9% فقد أكدت على أن مصادر المعلومات غير محددة ومتعددة في حين 6% من أفراد العينة أكدوا على أن مصادر المعلومات غير محددة ، وفي حين 6% الأخرى أكدت على أن مصادر المعلومات داخل المركز غير محددة ومتضاربة ومتعددة ، ونسبة قليلة تقدر ب 3% أكدت على أن مصادر المعلومات داخل المركز متضاربة ومتعددة وهذا ما تدعمه نتائج الدراسة من حيث طبيعة المنصب ، حيث نسبة 42% من أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة الدائمين أكدوا على أن مصادر المعلومات متعددة في حين نسبة 17% من نفس الفئة أكدت على أن مصادر المعلومات محددة في المقابل نجد نسبة 12% من نفس الفئة يؤكدون على أن مصادر المعلومات متضاربة أما نسبة 8% فكانت تعبر عن إختيارات

مختلفة لفئة الدائمين فهناك من أكد على أن مصادر المعلومات غير محددة ومتعددة في حين نفس النسبة من نفس الفئة أكدت أنها غير محددة ونسبة 8% أقر أكدت على ان مصادر المعلومات غير محددة ومتضاربة ومتعددة أما نسبة قليلة قدرت ب 4% أكدت على أن مصادر المعلومات متضاربة في حين نسبة 50% من أفراد العينة الذين ينتمون إلى فئة المؤقتين يؤكدون على أن مصادر المعلومات محددة في حين نسبة 25% من نفس الفئة أكدت على أن مصادر المعلومات متعددة أما نسبة 12% فقد أكدت على أن مصادر المعلومات متضاربة في حين نفس النسبة من نفس الفئة أكدت أن مصادر المعلومات غير محددة ومتعددة.

وهذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى إختلاف طبيعة الأنشطة الخاصة بكل إدارة حيث أن كل إدارة تفرض نوع معين من الإتصال وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى إختلاف مصادر المعلومات داخل المركز ، حيث أكدت دراسة جمال فواز بعنوان " معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة " التي أكدت على أن تنوع أنماط الإتصال يؤدي إلى تنوع مصادر المعلومات وكذلك يرجع هذا إلى الخبرة المهنية لموظفين حيث أن الأفراد ذوي الخبرة العالية يعتمدون نمط إتصال محدد ومنه تكون مصادر المعلومات محدد في حين أن الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة يعتمدون على نمطين من الإتصال وعادة تكون مصادر المعلومات الصادر عنهم متعددة ومتضاربة أما الأفراد ذوي الخبرات الضعيفة يعتمدون على أنماط إتصال مختلفة وهذا ما يؤدي إلى تضارب مصادر المعلومات داخل المركز بحيث تكون غير محددة ومتضاربة ومتعددة وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - تدريب القيادات الأكاديمية لإكتساب الخبرة الكافية في مجال القيادة وأنماط الإتصال.

نتائج الفرضية الجزئية الأولى: تحققت الفرضية الجزئية الأولى جزئيا فهناك معوقات تنظيمية تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مركز التكوين المهني مصمودي علي ولكنها لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين ولا باختلاف طبيعة مناصبهم كمايلي:

- حسب الخبرة المهنية :

لا يوجد اختلاف أساسه الخبرة المهنية مرتبط بالمعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة في مركز التكوين مصمودي علي حيث تختلف فيه طرق نقل ومشاركة المعرفة وكذلك لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات ولا تشجع الإدارة على طرح الأفكار والمهارات بالإضافة إلى أن الإدارة لا تشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين، ولا تسمح لهم بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها ولا تشجعهم على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا تزودهم بالمعلومات المناسبة لتطوير أدائهم، كما أن إدارة المركز لا تتوفر على هيكل تنظيمي لتسير المعلومات، ولا تتوفر على مناخ يسهل تبادل المعلومات وتحتلف مصادر المعلومات داخل المركز. ومنه تحققت الفرضية الجزئية الأولى جزئياً حيث أن هناك معوقات تنظيمية تعيق إدارة المعرفة في مؤسسة التعليم والتكوين المهني ولكن لا تتأثر بخبرة الإداريين.

- حسب طبيعة المنصب :

لا يوجد اختلاف أساسه طبيعة المنصب مرتبط بالمعوقات التنظيمية لإدارة المعرفة في مركز التكوين مصمودي علي، حيث تختلف فيه طرق نقل ومشاركة المعرفة وكذلك لا يوجد تنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات، ولا تشجع الإدارة على طرح الأفكار والمهارات بالإضافة إلى أن الإدارة لا تشجع على تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين، ولا تسمح لهم بإتخاذ القرارات دون الرجوع إليها، لا تشجعهم على إستخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة، ولا تزودهم بالمعلومات المناسبة لتطوير أدائهم، وأيضاً أن إدارة المركز لا تتوفر على هيكل تنظيمي لتسير المعلومات كما أن الإدارة لا تتوفر على مناخ يسهل تبادل المعلومات وتحتلف مصادر المعلومات داخل المركز.

2- عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب الفرضية الجزئية الثانية:

المعوقات التقنية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين وطبيعة منصبهم.

1.2- المعوقات التقنية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين:

جدول رقم (29) يوضح تشجيع العمال على إستخدام التكنولوجيا في نقل ومشاركة المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية	تشجيع العمال على استخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
12	4	18	2	11	1	8	1	نعم	
19	6	/	0	22	2	33	4	أحيانا	
69	22	82	9	67	6	58	7	لا	
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 69% من أفراد العينة أكدوا على أن الإدارة لاتشجع موظفيها على إستخدام التكنولوجيا،معظمهم يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات بنسبة 82% في حين 19% فقط أكدوا على أنه يوجد تشجيع بين الحين والآخر معظمهم يمتلكون خبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 22%، وفي المقابل نجد نسبة 12% فقط أكدت على أن الإدارة تشجع على إستخدام التكنولوجيا في نقل ومشاركة المعلومات معظمهم من يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8% ومنه فإدارة المركز لا تشجع عمالها على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى للصعوبات المعلوماتية المتمثلة في الإهمال النسبي للتعليم والإبتكار التكنولوجي والتغير الديناميكي بحيث يعد هذا مشكلة واضحة ، ويعمل هذا كمشط حقيقي للتطور والتقدم ، خاصة أن تسريع التعلم البشري والإبتكار التكنولوجي والبحوث والتجديد المستمر من شأنه أن يكون سببا من أسباب وجود المنظمة وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - التزود بالأجهزة

التكنولوجية المتطورة وخاصة أن الملاحظة الميدانية التي أجريت على مستوى المركز كشفت نقص كبير في الأجهزة التكنولوجية وحتى الأجهزة المتوفرة معظمها معطلة.

جدول رقم (30) : يوضح الوسائط التكنولوجية التي يتوفر عليها المركز لنقل ومشاركة المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية الوسائط التكنولوجية التي يتوفر عليها المركز في نقل المعلومات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6	2	9	1	11	1	/	0	حواسيب
3	1	9	1	/	0	/	0	شبكة انترنت
3	1	/	0	11	1	/	0	شبكة إتصال داخلية
22	7	9	1	33	3	25	3	هواتف نقالة
6	2	9	1	/	0	8	1	حواسيب وأنترنت
3	1	/	0	11	1	/	0	حواسيب وانترنت وشبكة إتصال داخلية
12	4	18	2	11	1	8	1	حواسيب وأنترنت وشبكة إتصال داخلية وهواتف نقالة وموقع إلكتروني
3	1	/	0	/	0	8	1	حواسيب وموقع إلكتروني وهواتف نقالة
22	7	36	4	11	1	17	2	حواسيب وهواتف نقالة
6	2	/	0	11	1	8	1	حواسيب وأنترنت وموقع إلكتروني وهواتف نقالة
12	4	9	1	/	0	25	3	حواسيب وشبكة إتصال داخلية
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 22% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أن الوسائط التكنولوجية الأكثر استخداما في نقل ومشاركة المعلومات تتمثل في الهواتف النقالة معظمهم من ذوي الخبرة المتوسطة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 33 %، ونفس النسبة يستخدمون الحواسيب والهواتف النقالة معظمهم من ذوي الخبرة الكبيرة التي تفوق 10 سنوات بنسبة 36 %.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية وهذا ما تؤكدته النظرية التعاقدية التي تسلم بأن قلة تنوع الوسائل التكنولوجية داخل المركز يرجع بالأساس إلى ضعف الوسائل التكنولوجية وعدم قدرتها على إيصال المعلومات ونقلها خاصة وأن مركز - مصمودي علي - يعاني من نقص فادح في الوسائل التكنولوجية التي من شأنها الزيادة من الإبتكار والإبداع وهذا مايفرض على المركز من جهة التزود بالوسائل التكنولوجية التي من شأنه تحديد وسيلة واحد يستخدمها الموظفون لنقل المعلومات ومشاركتها ومن جهة أخرى القيام بدورات تدريبية ودورية لموظفيها حول مختلف التغيرات التكنولوجية الأخيرة وذلك لمواكبة التطورات الأخيرة.

جدول رقم (31) : يوضح مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعارف بإختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	18	2	22	2	17	2	مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعارف
22	7	9	1	11	1	42	5	نعم
59	19	73	8	67	6	42	5	أحيانا
100	32	100	11	100	9	100	12	لا
								المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 59% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على عدم فعالية الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعلومات والمعارف معظمهم كانوا يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات بنسبة 73% في حين 22% فقط من أفراد العينة يؤكدون على مساهمة الوسائل التكنولوجية بين الحين والآخر معظمهم كانوا من ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 11% في المقابل نجد نسبة 19% أكدوا على فعالية الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعارف معظمهم كانوا من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات ومنه عدم مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل ومشاركة المعارف وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين يعود بالأساس إلى عدم توفر المركز على تكنولوجيا تقنية كافية وحسب دراسة حمادي عبلة بعنوان " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " التي توصلت إلى أن الإدارة بصفة عامة وإدارة المعرفة بصفة خاصة تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وتكنولوجية تقنية عالية فهذان شرطان أساسيان لتطلقان منهما أي مؤسسة للحفاظ على إستمراريتها أمام التطورات والتغيرات الدينامكية وهذا مايفرض على مركز مسمودي علي - الحاجة إلى تقييم أداء الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى التزود بالتكنولوجيا الكافية للحفاظ على مرونة الإتصال بين أقسامها.

جدول رقم (32) : يوضح إستخدام الإدارة لأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية إستخدام الإدارة لأنظمة إلكترونية في تخزين المعلومات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	18	2	11	1	8	1	نعم
22	7	27	3	/	0	33	4	أحيانا
66	21	54	6	89	8	58	7	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 66% من مفردات مجتمع الدراسة يؤكدون على أن الإدارة لا تستخدم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات معظمهم كانوا من ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات في حين 22% فقط أكدوا على أن الإدارة تستخدم بين الحين والآخر الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتخزين المعلومات معظمهم من يمتلكون خبرة تتجاوز 10 سنوات بنسبة 27% وفي المقابل 12% من مفردات مجتمع الدراسة أكدت على وجود أنظمة إلكترونية خاصة بتخزين المعلومات معظمهم كانوا يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ومنه عدم إستخدام الإدارة لأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية والإهمال النسبي لتعلم وعدم الإهتمام بالإبتكار التكنولوجي وكذلك عدم التلائم والتغيرات الدينامكية الحاصلة في المجال الإداري فالتعلم لايعني إكتساب المعارف فقط بل يعني بالأساس الكيفية التي يتم من خلالها توظيف هذه المعارف و

كيفية إستغلالها على نحو يفيد المؤسسة ككل وحسب دراسة بن دواد العربي وعادل الغزالي بعنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي أكدت على أن الإدارات الجزائرية تعاني من جمود في الهياكل التنظيمية وهذا مآدى إلى عدم مواكبتها لتغيرات التكنولوجيا الأخيرة ومنه عدم قبولها لتطورات والتغيرات الدينامكية وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي -إعادة النظر في الهياكل التقنية الخاصة به.

جدول رقم (33) : يوضح فعالية أنظمة التخزين باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	9	1	22	2	8	1	فعالية أنظمة التخزين
16	5	9	1	/	0	33	4	نعم
72	23	82	9	78	7	58	7	أحيانا
100	32	100	11	100	9	100	12	لا
								المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 72% من أفراد العينة أكدوا على عدم فعالية أنظمة التخزين بتنوع الخبرة المهنية والتي أكد عليها العمال ذوي الخبرة الطويلة بنسبة 82%، في حين أن 16% فقط أكدوا على أن أنظمة التخزين تكون فعاليتها بين الحين والآخر معظمهم كانوا يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات في المقابل 12% أكدوا على فعالية أنظمة التخزين معظمهم كانوا يمتلكون خبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 22% ومنه عدم فعالية أنظمة التخزين وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة داخل المركز.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى إهمال الدورات التدريبية الخاصة بالتمرن على الأجهزة التكنولوجية ومنه إهمال دور العامل البشري، وعدم تدريبه وتكوينه وتعليمه وكذلك يجب التركيز على مهارات الفرد العامل وذلك من أجل السير بعجلة التنمية وتحقيق التطور المستمر ومواكبة مختلف التغيرات وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - تنظيم دورات تدريبية لعمال خاصة في مجال الأجهزة التكنولوجية لمواكبة التطورات الأخيرة.

جدول رقم (34) : يوضح المعلومات المتبادلة التي يتم معالجتها داخل المركز باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية المعلومات المتبادلة داخل المركز
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3	1	/	0	/	0	8	1	نعم
16	5	18	2	22	2	8	1	أحيانا
81	26	82	9	78	7	83	10	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 81% من أفراد العينة أكدوا على أنه لا يتم معالجة المعلومات داخل المركز بتنوع الخبرة المهنية، في حين 16% فقط أكدوا على أنه يتم معالجة المعلومات بين الحين والآخر معظمهم كانوا يمتلكون خبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 22% في المقابل أكدت نسبة 3% أنه يتم معالجة المعلومات المتبادلة داخل المركز معظمهم يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8%، ومنه لا يتم معالجة المعلومات المتبادلة داخل المركز إلكترونيا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الروتينات السائدة في الأنظمة الداخلية لمركز وهذا ما يمنع أي تطور تكنولوجي وحسب دراسة حسن حميد عبد الله بعنوان " دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية لمنظمات الإنتاجية " التي أكدت على تأثير التكنولوجيا المعرفية على الأبعاد الأساسية لمؤسسة بحيث أن ضعف الأجهزة التكنولوجية يعمل كمعوق أمام تطور المؤسسة وهذا ماتؤكدته النظرية التعاقدية التي تسلم بأن الصعوبات المعلوماتية والإهمال المستمر لتعلم والإبتكار التكنولوجي يخلق نوع من الروتينات وهذه الروتينات بدورها تقف عائق أمام نمو المؤسسة وتطورها وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - التزود بالأجهزة والبرامج المعلوماتية الذكية التي من شأنها تفكيك الروتين السائد داخل المركز.

جدول رقم (35) : يوضح إمتلاك المركز لموقع إلكتروني باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية إمتلاك المركز للموقع الإلكتروني
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75	24	73	8	89	8	67	8	نعم
25	8	27	3	11	1	33	4	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 75% من مفردات مجتمع الدراسة أكدت على أن المركز يمتلك موقع إلكتروني بتنوع الخبرة المهنية في حين 25% فقط أكدوا على أن المركز لا يمتلك موقع إلكتروني معظمهم كانوا من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 33% ومنه وجود موقع إلكتروني خاص بالمركز.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الخبرة المهنية لعمال فنجد أن الموظفين الذي تتجاوز خبرتهم 10 سنوات أي الموظفين ذو خبرة العالية يأكدون على أن المركز يمتلك موقع إلكتروني ويشترك الموظفون التي تتراوح خبرتهم ما بين 5 - 10 سنوات مع ذلك وهذا الفئة ذو خبرة متوسطة في حين من يمتلكون خبرة تقل عن 5 سنوات أكدوا عكس ذلك أي عدم إمتلاك المركز لموقع إلكتروني وما يدعم ذلك هو النظرية المحددة لمعارف أو الموارد التي تؤكد على أن الأفراد ذوي الخبرات تكون لهم الدراية الكافية بما يحصل داخل المنظمة وكذلك تكون لهم القدرة على إمتصاص مختلف الشحنات السلبية وحل المشاكل التنظيمية والتقنية بالإضافة إلى قدرتهم على إستقبال الأفراد وتهيئتهم في أحسن الظروف وهذا ما يفسر أن الموظفين ذو الخبرة العالية والمتوسطة أكدوا على وجود موقع إلكتروني في حين الموظفين ذو الخبرة الضعيفة أكدوا عكس ذلك.

جدول رقم (36) : يوضح تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال الموقع الإلكتروني باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية تبادل المعلومات من خلال الموقع الإلكتروني
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	9	1	11	1	17	2	أحيانا
87	28	91	10	89	8	83	10	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن 87% من أفراد مجتمع الدراسة يؤكدون على أنه لا يتم تبادل المعلومات عبر الموقع الإلكتروني بتنوع خبرتهم المهنية، في حين 12% يؤكدون على أنه يتم تبادل المعلومات عبر الموقع الإلكتروني بين الحين والآخر معظمهم كانوا يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ومنه عدم تبادل المعلومات عبر الموقع الإلكتروني وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية المتمثلة في غياب الأنترنت وضعفها داخل المركز، وقلة الوسائل التكنولوجية بالمركز، رغم أن الموقع هو مهم للتواصل مع المتكولين والراغبين في التكوين، ولكن مع ضعف التقنيات المستخدمة وضعف شبكة الانترنت كل ذلك يصبح معيقا حقيقيا لإدارة المعرفة في مركز التكوين المهني مصمودي علي، هذا ما تؤكدته دراسة عادل غزالي وبن دواد العربي تحت عنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي أكدت على أن الإدارات الجزائرية تعاني من ضعف في الإمكانيات التكنولوجية نتجية لمحافظةها على نفس الروتينات دون تجديد وهذا ماجعلها متفوقة على نفسها.

جدول رقم (37) : يوضح طبيعة الوسائل التكنولوجية التي يراها الإداريين مناسبة لزيادة فعالية مشاركة المعلومات :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية طبيعة الوسائل التكنولوجية لزيادة فعالية المعلومات
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	27	3	11	1	17	2	فيس بوك/ مسنجر
81	26	73	8	78	8	83	10	إيميل
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 81% من أفراد العينة أكدوا على أن الوسائط التكنولوجية المناسبة لزيادة فعالية مشاركة المعلومات تتمثل في البريد الإلكتروني بتنوع الخبرة المهنية للعمال، في حين 19% منهم أكدوا على أن موقع التواصل الإجتماعي فيس بوك هو الأنسب كوسيلة تكنولوجية من شأنها زيادة فعالية مشاركة المعلومات معظمهم يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 27%.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى سهولة إستخدام البريد الإلكتروني فيجب على المركز إعطاء مساحة للعامل البشري من أجل فرض رأيه مما يساعد ذلك على نمو المنظمة وتطورها بالإضافة إلى ذلك زيادة القدرات والمهارات الفكرية والتقنية لموظفين المسيريين.

2.2- المعوقات التقنية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف طبيعة منصب الإداريين:

جدول رقم (38) : يوضح تشجيع الإدارة على استخدام التكنولوجيا في نقل ومشاركة المعلومات باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب التشجيع على إستخدام التكنولوجيا في نقل المعلومات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	12	3	12	1	نعم
19	6	12	3	37	3	أحيانا
69	22	75	18	50	4	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 69% من أفراد العينة أكدوا على أن الإدارة لاتشجع موظفيها على إستخدام التكنولوجيا في نقل ومشاركة المعلومات بتنوع طبيعة المنصب، في حين 19% أكدوا على أنه يوجد تشجيع بين الحين والآخر على إستخدام التكنولوجيا في نقل ومشاركة المعلومات معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 37% ، في المقابل نجد نسبة 12% أكدت على أن الإدارة تشجع على إستخدام التكنولوجيا في نقل ومشاركة المعلومات، ومنه لا يوجد تشجيع من طرف الإدارة على إستخدام شبكة التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى للصعوبات المعلوماتية المتمثلة في الإهمال النسبي للتعليم والإبتكار التكنولوجي والتغير الديناميكي بحيث يعد هذا مشكلة واضحة، ويعمل هذا كمنشط حقيقي لتطور والتقدم وخاصة أن تسريع التعلم البشري والإبتكار التكنولوجي والبحوث والتجديد المستمر من شأنه أن يكون سبب من أسباب وجود المنظمة وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - التزود بالأجهزة التكنولوجية المتطورة وخاصة أن الملاحظات الميدانية التي أجريت على مستوى المركز كشفت النقص الفادح في الأجهزة التكنولوجية وحتى الأجهزة المتوفرة معظمها معطلة.

جدول رقم (39) : يوضح الوسائط التكنولوجية التي يتوفر عليها المركز لنقل ومشاركة المعلومات باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب الوسائط التكنولوجية التي يتوفر عليها المركز
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
6	2	8	2	/	0	حواسيب
3	1	4	1	/	0	شبكة انترنت
3	1	4	1	/	0	شبكة إتصال داخلية
22	7	21	5	25	2	هواتف نقالة
6	2	8	2	/	0	حواسيب وأنترنت
3	1	4	1	/	0	حواسيب وأنترنت وشبكة إتصال داخلية
3	1	4	1	/	0	حواسيب وموقع إلكتروني وهواتف نقالة
22	7	25	6	12	1	حواسيب وهواتف نقالة
6	2	4	1	12	1	حواسيب وأنترنت وموقع إلكتروني وهواتف نقالة
12	4	4	1	37	3	حواسيب وشبكة إتصال داخلية
12	4	12	3	12	1	حواسيب وأنترنت وشبكة إتصال داخلية هواتف نقالة وموقع إلكتروني
100	32	100	24	100	8	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 22% من أفراد العينة أكدوا على أن الوسائط التكنولوجية المستخدمة في نقل ومشاركة المعلومات تتمثل في الهواتف النقالة بنسب متقاربة بين الدائمين والمؤقتين، ونفس النسبة أكدوا على استخدام الحواسيب والهواتف النقالة معاً معظمهم عمال دائمين بنسبة 25%، في حين أن 12% أكدوا على استخدام الحواسيب وشبكة الإتصال الداخلية معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 37%، نفس النسبة أكدت على أن المركز يستخدم جميع الوسائط التكنولوجية في نقل ومشاركة المعلومات بنسب متساوية بين العمال الدائمين وغير الدائمين.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية وهذا ما تؤكدته النظرية التعاقدية التي تسلم بأن عدم تنوع الوسائل التكنولوجية داخل المركز يرجع بالأساس إلى ضعف الوسائل التكنولوجية وعدم قدرتها على إيصال المعلومات، خاصة وأن مركز - مصمودي علي - يعاني من نقص

فادح في الوسائل التكنولوجية التي من شأنها إضعاف القدرة على الابتكار والإبداع ، هذا مايفرض على المركز من جهة التزود بالوسائل التكنولوجية التي من شأنه تحديد وسيلة واحد يستخدمها الموظفين لنقل المعلومات ومشاركتها، ومن جهة أخرى القيام بدورات تدريبية ودورية لموظفيها حول مختلف التغيرات التكنولوجية الأخيرة وذلك لمواكبة التطورات الأخيرة

جدول رقم (40) : يوضح مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعارف باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب الوسائل التكنولوجية التي تساهم في نقل المعلومات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
19	6	17	4	25	2	نعم
22	7	17	4	37	3	أحيانا
59	19	67	16	37	3	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 59% من أفراد العينة أكدوا على عدم فعالية الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعلومات والمعارف معظمهم كانوا يمتلكون منصب دائم بنسبة 67% في حين 22% من أفراد العينة يؤكدون على مساهمة الوسائل التكنولوجية بين الحين والآخر معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 37% وفي المقابل نجد نسبة 19% أكدوا على فعالية الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعارف معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 25%، ومنه عدم مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل ومشاركة المعارف وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين يعود بالأساس إلى عدم توفر المركز على تكنولوجيا تقنية كافية ، هذا ماتدعمه دراسة حمادي عبلة بعنوان " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " التي توصلت إلى أن الإدارة بصفة عامة وإدارة المعرفة بصفة خاصة تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وتكنولوجية تقنية عالية فهذان شرطان أساسيان تتطلقان منهما أي مؤسسة للحفاظ على إستمراريتها أمام التطورات والتغيرات الدينامكية

وهذا مايفرض على مركز -مصمودي علي - الحاجة إلى تقييم أداء الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى التزود بالتكنولوجيا الكافية للمحافظة على مرونة الإتصال بين أقسامها.

جدول رقم (41): يوضح إستخدام الإدارة للأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات باختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب إستخدام الأنظمة الإلكترونية في التخزين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	17	4	/	0	نعم
16	5	8	2	37	3	أحيانا
72	23	75	18	62	5	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 72% من مفردات العينة يأكدون على أن الإدارة لاتستخدم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات بتنوع طبيعة المنصب في حين 16% أكدوا على أن الإدارة تستخدم بين الحين والآخر الأنظمة الإلكترونية الخاصة بتخزين المعلومات معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 37%، في المقابل 12% من مفردات العينة أكدت على وجود أنظمة إلكترونية خاصة بتخزين المعلومات معظمهم كانوا يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 17% ومنه عدم إستخدام الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية والإهمال النسبي لتعلم وعدم الإهتمام بالإبتكار التكنولوجي وكذلك عدم التلائم والتغيرات الدينامكية الحاصلة في المجال الإداري فالتعلم لايعني إكتساب المعارف فقط بل يعني بالأساس الكيفية التي يتم من خلالها توظيف هذه المعارف و كيفية إستغلالها على نحو يفيد المؤسسة ككل وحسب دراسة بن دواد العربي وعادل الغزالي بعنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي أكدت على أن الإدارات الجزائرية تعاني من جمود في الهياكل التنظيمية وهذا مآدى إلى عدم مواكبتها لتغيرات التكنولوجيا الأخيرة ومنه عدم قبولها لتطورات والتغيرات الدينامكية وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - إعادة النظر في الهياكل التقنية الخاصة به.

جدول رقم (42) : يوضح فعالية أنظمة التخزين بإختلاف طبيعة المنصب.

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب فعالية أنظمة التخزين
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	17	4	/	0	نعم
16	5	8	2	37	3	أحيانا
72	23	75	18	62	5	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 72% من أفراد العينة أكدوا على عدم فعالية أنظمة التخزين بتنوع طبيعة المنصب معظمهم عمال دائمين، في حين 16% أكدوا على أن أنظمة التخزين تكون فعاليتها بين الحين والآخر معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 37%، في المقابل 12% أكدوا على فعالية أنظمة التخزين معظمهم يمتلكون منصب دائم بنسبة 17% ومنه عدم فعالية أنظمة التخزين.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى إهمال الدورات التدريبية الخاصة بالتمرن على الأجهزة التكنولوجية ومنه إهمال دور العامل البشري وعدم الإستثمار في العامل البشري بحيث يكون هذا الإستثمار من خلال تدريبه وتكوينه وتعليمه وكذلك التركيز على مهارات الفرد العامل وذلك من أجل السير بعجلة التنمية وتحقيق التطور المستمر ومواكبة مختلف التغيرات وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي- تنظيم دورات تدريبية لعمال خاصة في مجال الأجهزة التكنولوجية لمواكبة التطورات الأخيرة.

جدول رقم (43): يوضح المعلومات المتبادلة التي يتم معالجتها داخل المركز باختلاف طبيعة المنصب

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب المعلومات المعالجة داخل المركز
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	17	4	/	0	نعم
16	5	8	2	37	3	أحيانا
72	23	75	18	62	5	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 72% من أفراد العينة أكدوا على أنه لا يتم معالجة المعلومات داخل المركز باختلاف طبيعة المنصب، في حين 16% أكدوا على أنه يتم معالجة المعلومات بين الحين والآخر معظمهم يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 37%، في المقابل أكدت نسبة 12% أنه يتم معالجة المعلومات المتبادلة داخل المركز معظمهم يمتلكون منصب دائم بنسبة 17% ومنه لا يتم معالجة المعلومات إلكترونيا وهذا مايقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الروتينات السائدة في الأنظمة الداخلية للمركز وهذا ما يمنع أي تطور تكنولوجي، فحسب دراسة حسن حميد عبد الله بعنوان " دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية لمنظمات الإنتاجية " فقد أكدت على تأثير التكنولوجيا المعرفية على الأبعاد الأساسية لمؤسسة ، بحيث أن ضعف الأجهزة التكنولوجية يعمل كمعوق أمام تطور المؤسسة ، وهذا ما تؤكدته النظرية التعاقدية التي تسلّم بأن الصعوبات المعلوماتية والإهمال المستمر لتعلم والإبتكار التكنولوجي يخلق نوع من الروتينات وهذه الروتينات بدورها تقف عائق أمام نمو المؤسسة وتطورها وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - التزود بالأجهزة والبرامج المعلوماتية الذكية التي من شأنها تفكيك الروتين السائد داخل المركز .

جدول رقم (44) : يوضح إمتلاك المركز للموقع الإلكتروني باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب إمتلاك موقع إلكتروني
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
75	24	79	19	62	5	نعم
25	8	21	5	37	3	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 75% من مفردات مجتمع الدراسة أكدت على أن المركز يمتلك موقع إلكتروني معظمهم عمال دائمين بنسبة 79% في حين أن 25% أكدوا على أن المركز لا يمتلك موقع إلكتروني معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 37%.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى للطبيعة منصب العمال داخل المركز فنجد أن الموظفين الذين ينتمون إلى فئة الدائمين أي الموظفين ذو خبرة العالية يأكدون على أن المركز يمتلك موقع إلكتروني في حين الموظفين الذين ينتمون إلى فئة المؤقتين أكدوا عكس ذلك، أي عدم إمتلاك المركز لموقع إلكتروني وهذا نتيجة لخبرتهم الضعيفة وما يدعم ذلك هو النظرية المحددة لمعارف أو الموارد التي تؤكد على أن الأفراد ذوي الخبرات تكون لهم الدراية الكافية بما يحصل داخل المنظمة وكذلك تكون لهم القدرة على إمتصاص مختلف الشحنات السلبية وحل المشاكل التنظيمية والتقنية بالإضافة إلى قدرتهم على إستقبال الأفراد وتهيئتهم في أحسن الظروف وهذا مايفسر أن الموظفين ذو الخبرة العالية أكدوا على وجود موقع إلكتروني في حين الموظفين ذو الخبرة الضعيفة أكدوا عكس ذلك.

جدول رقم (45) : يوضح تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال الموقع الإلكتروني باختلاف طبيعة المنصب.

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12	4	12	3	12	1	أحيانا
87	28	87	21	87	7	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن 87% من أفراد العينة يؤكدون على أنه لا يتم تبادل المعلومات عبر الموقع الإلكتروني باختلاف طبيعة المنصب، في حين 12% يؤكدون على أنه يتم تبادل المعلومات عبر الموقع الإلكتروني بين الحين والآخر بنسب متساوية بين العمال الدائمين والمؤقتين، ومنه فلا يتم تبادل المعلومات عبر الموقع الإلكتروني وهذا ما يقف عائقا أمام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الصعوبات المعلوماتية المتمثلة في غياب الأنترنت وضعفها داخل المركز ، هذا ما تؤكدته دراسة عادل غزالي وبن دواد العربي حول " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها " التي أكدت على أن الإدارات الجزائرية تعاني من ضعف في الإمكانيات التكنولوجية نتجية لمحافظتها على نفس الروتينات دون تجديد وهذا ما جعلها متفوقة على نفسها.

جدول رقم (46) : يوضح طبيعة الوسائل التكنولوجية التي يراها الإداريون مناسبة لزيادة فعالية مشاركة المعلومات باختلاف طبيعة المنصب .

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب الوسائل التكنولوجية المناسبة لزيادة المشاركة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
56	18	58	14	50	4	فيس بوك/ مسنجر
44	14	42	10	50	4	إيميل
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الوسائل التكنولوجية المناسبة لزيادة فعالية مشاركة المعلومات تتمثل في مواقع التواصل الإجتماعي بنسبة 56% معظمهم يمتلكون منصب دائم بنسبة 58%، ونسبة 44% من أفراد العينة أكدوا على استخدام البريد الإلكتروني معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 50%.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى سهولة استخدام موقع التواصل الإجتماعي فيس بوك ومنه فالإستثمار في المورد البشري وإعطائه مساحة لإبداء رأيه يساعد على نمو المنظمة وتطورها، بالإضافة إلى ذلك زيادة القدرات والمهارات الفكرية والتقنية للموظفين المسيرين.

- نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تحققت الفرضية الجزئية الثانية جزئياً فهناك معوقات تقنية تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مركز التكوين المهني مصمودي علي ولكنها لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين ولا باختلاف طبيعة مناصبهم كمايلي:

- حسب الخبرة المهنية :

عدم تشجيع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات، وعدم مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل ومشاركة المعارف بالإضافة إلى أن الإدارة لا تستخدم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات وعدم فعالية هذه الأنظمة المعتمدة، كذلك لا يتم معالجة المعلومات المتبادلة إلكترونياً، كذلك لا يتم تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال الموقع الإلكتروني.

- حسب طبيعة المنصب :

عدم تشجيع الإدارة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات، عدم مساهمة الوسائل التكنولوجية في تسهيل ومشاركة المعارف بالإضافة إلى أن الإدارة لاتستخدم الأنظمة الإلكترونية في تخزين المعلومات وعدم فعالية هذه الأنظمة المعتمدة، كذلك لا يتم معالجة المعلومات المتبادلة إلكترونياً، كذلك لا يتم تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال الموقع الإلكتروني.

3- عرض وتحليل وتفسير النتائج حسب الفرضية الجزئية الثالثة:

المعوقات البشرية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين وطبيعة منصبهم.

1.3- المعوقات البشرية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين:

جدول رقم (47) يوضح معرفة الإداريين بإدارة المعرفة باختلاف الخبرة المهنية للعمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية معرفة الإداريين بإدارة المعرفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3	1	9	1	/	0	/	0	نعم
34	11	36	4	22	2	42	5	نوعاً ما
62	20	54	6	78	7	58	7	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 62% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أنهم ليسوا على دراية بإدارة معرفة رغم أن خبرتهم تتراوح بين 5 و 10 سنوات بنسبة 78% ، في حين 34% أكدوا على أنه لديهم أفكار بسيطة عن إدارة المعرفة معظمهم كانوا من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 42%، في حين 3% من أفراد العينة أكدوا على أنه يوجد إدارة معرفة داخل المركز معظمهم كانوا يمتلكون خبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 9% ومنه عدم وجود إدارة معرفة داخل مركز مصمودي علي.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى عدم توفر المركز على الموارد البشرية المؤهلة لفهم وتطبيق إدارة المعرفة والتكنولوجية اللازمة لتطبيقها، حيث أكدت دراسة حمادي علبة حول " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " أن تطبيق إدارة المعرفة يحتاج بالدرجة الأولى إلى موارد بشرية مؤهلة هذا من

جهة ومن جهة أخرى تتوفر على تكنولوجيا عالية وأيضا النظرية التعاقدية التي تسلم بأن إدارة المعرفة تحتاج بالأساس إلى خبرات وكفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على القيادة والتسيير وكذلك تحتاج إلى تكنولوجيا معلوماتية عالية.

جدول رقم (48) : يوضح فهم الإداريين للمعلومات والقرارات الصادرة عن المديرين باختلاف الخبرة المهنية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية فهم الإداريين للمعلومات الصادرة عن الإدارة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
56	18	45	5	67	6	58	7	سهولة
44	14	54	6	33	3	42	5	بصعوبة
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 56% من أفراد العينة أكدوا على أن المعلومات والقرارات الصادرة عن المركز يتم فهمها بسهولة معظمهم كانوا من ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 67%، في حين 44% فقط أكدوا على أنهم يفهمون القرارات والمعلومات الصادرة عن المركز بصعوبة معظمهم كانوا من ذوي الخبرة تتجاوز 10 سنوات بنسبة 54% ومنه فإن الإداريين يفهمون القرارات والمعلومات الصادرة عن المدير بسهولة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى إختلاف الأنظمة الإتصالية داخل المركز فبناء على الملاحظات الميدانية تم ملاحظة إختلاف نمط الاتصال بين الإدارات داخل المركز، حيث نجد أن الإدارة المركزية المسيرة للمركز تكون فيها نمط الإتصال شفاهيا بين أقسامها خاصة وأن أفرادها ذو خبرة عالية في مجال التسيير حيث تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، على عكس الإدارة المسؤولة عن التمهين التي يكون فيها نمط الإتصال كتابيا نظرا لأن أفرادها ذو خبرة متوسطة، وفي الإدارة المسؤولة عن النمط الإقليمي التي يكون فيها نمط الإتصال كتابيا وشفويا نظرا لأنها تتعامل مع الإدارة المركزية بالطريقة الشفاهية ومع إدارة التمهين بالطريقة الكتابية وذلك بسبب الخبرة الضعيفة للعمال المسيرين لهذه المصلحة. هذا ماتؤكدته النظرية التعاقدية التي تركز على أن إختلاف أنماط الإتصال يرجع بالأساس إلى الصعوبات المعلوماتية الناتجة عن عدم مواكبة التطورات الأخيرة في مجال المعرفة والتعلم وكذلك الإهمال المستمر لمركز

التكوين- مصمودي على -طرق التعلم والإبتكار التكنولوجي جعله يواجه مشاكل في طرق نقل المعرفة ومشاركتها.

جدول رقم (49): يوضح إشراك الإداريين في الإجتماعات الدورية للمركز باختلاف الخبرة المهنية :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية إشراك الإداريين في الإجتماعات الدورية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	8	36	4	/	0	33	4	نعم
19	6	18	2	33	3	8	1	أحيانا
56	18	45	5	67	6	58	7	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 56% من أفراد العينة أكدوا على عدم إشراكهم في الإجتماعات الدورية معظمهم كانوا من ذوي الخبرة بين 5 - 10 سنوات بنسبة 67%، في حين 25% فقط أكدوا على أنه يتم إشراكهم في الإجتماعات الدورية الخاصة بالمركز معظمهم كانوا من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، أما نسبة 19% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا أنه يتم إشراكهم بين الحين والآخر في الإجتماعات الدورية الخاصة بالمركز معظمهم كانوا من ذوي الخبرة تتجاوز 10 سنوات بنسبة 18% ومنه عدم إشراك المركز لإداريين في الإجتماعات الدورية لمركز وهذا مايقف عائقا امام تطبيق إدارة المعرفة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى الأقدمية والخبرة داخل المركز فنجد أنه يتم إشراك الموظفين في الإجتماعات الدورية على أساس خبرتهم فنجد أنه يتم إشراك الموظفين الذي تتجاوز خبرتهم 10 سنوات أما ذوي الخبرة المتوسطة والضعيفة فيتم إشراكهم بين الحين والآخر وفي حالة الإجتماعات المهمة لا يتم إشراكهم وذلك نتيجة لخبرتهم الضعيفة وهذا ماتؤكدته النظرية المحددة بالمعارف التي تسلم بأن الأفراد ذوي الخبرات تكون لهم الدراية الكافية بما يحصل داخل المؤسسة وتكون لهم القدرة على إمتصاص الشحنات السلبية وإستقبال الأفراد وتهيئتهم بصورة جيدة وفي أحسن الظروف.

جدول رقم (50) : يوضح الوقت التي تستغرقه المعلومات الصادرة عن المدراء للوصول إلى الإداريين باختلاف الخبرة المهنية.

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية الوقت التي تستغرقه المعلومات للوصول لإداريين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
56	18	45	5	67	6	58	7	مدة طويلة
12	4	18	2	11	1	8	1	مدة قصيرة
31	10	36	4	22	2	33	4	في وقتها
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 56% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أن المعلومات تستغرق مدة طويلة معظمهم كانوا من ذوي الخبرة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 67% في حين 31% أكدوا على أن المعلومات تصل في وقتها معظمهم كانوا من ذوي الخبرة تتجاوز 10 سنوات بنسبة 36% وفي المقابل نسبة 12% أكدوا أنها تستغرق مدة قصيرة للوصول إليهم معظمهم كانوا من يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 8% ومنه فإن المعلومات تستغرق مدة طويلة للوصول إليهم.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى تنوع الأنماط الإتصالية هذا من جهة ومن جهة أخرى الصعوبات المعلوماتية المتمثلة في الإهمال النسبي لتعلم والإبتكار التكنولوجي والتغير الديناميكي وخاصة أن إدارة المركز تحاول الحفاظ على المعارف بنفس الصياغة الأولى وهذا مايفرض على إدارة المركز - مصمودي علي - التوجه نحو التطور والتقدم وذلك عن طريق التزود بالأجهزة التقنية المتطورة والبرامج الذكية.

جدول رقم (51) : يوضح الخبرة التي يمتلكها الإداريين في مجالات إدارة المعرفة باختلاف الخبرة المهنية :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية خبرة الإداريين في مجالات إدارة المعرفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
69	22	64	7	67	6	75	9	ليس لديهم خبرة
3	1	/	0	/	0	8	1	تنظيم المعلومات
3	1	9	1	/	0	/	0	معالجة المعلومات
3	1	/	0	/	0	8	1	جميع الخيارات
3	1	/	0	/	0	8	1	تنظيم ومعالجة المعلومات
6	2	9	1	11	1	/	0	تنظيم المعلومات والتعامل مع البرمجيات
12	4	18	2	22	2	/	0	إمتلاك الخبرة في جميع المجالات
100	32	100	11	100	9	100	12	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 69% من أفراد العينة ليس لديهم خبرة في مجال إدارة المعرفة باختلاف خبرتهم المهنية ، في حين 12% أكدوا على أنهم يمتلكون خبرة في جميع مجالات إدارة المعرفة معظمهم من ذوي الخبرة المتوسطة بين 5 و 10 سنوات بنسبة 22 % ونسبة 18 % من ذوي الخبرة الطويلة التي تزيد عن 10 سنوات ، في حين 6% أكدوا أنهم يمتلكون خبرة في مجال تنظيم وتخزين المعلومات والتعامل مع البرمجيات.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى عدم وجود فكرة لدى العمال عن إدارة المعرفة وأهميتها ومنه مجالاتها ، وهذا ما أكدته سابقا نتائج الجدول رقم (35)، وتدعمه دراسة باسم غدير حول " متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة " التي أكدت على أن عدم وجود إدارة المعرفة داخل المنظمات يعود بالأساس إلى عدم وجود ثقافة خاصة بإدارة المعرفة وكذلك ضعف الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال بالإضافة إلى ضعف التكنولوجيا التقنية وهذا ما يفرض على مركز - مصمودي علي - تنظيم دورات تدريبية خاصة بالتدريب والتكوين في مجال إدارة المعرفة.

جدول رقم (52): يوضح إستفادات الإداريين من الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة باختلاف الخبرة المهنية :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الخبرة المهنية إستفادة الإداريين من دورات تدريبية في إدارة المعرفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
التكرار %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	لا
100	32	100	11	100	9	100	12	لا

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 100% أكدوا على عدم إستفادتهم من دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة باختلاف خبرتهم المهنية، كذلك أكدت كل مفردات العينة باختلاف خبرتهم المهنية على أنهم لم يستفيدوا من دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة ، وهذا راجع بالأساس إلى عدم وجود إدارة معرفة داخل المركز وما يؤكد ذلك هو نتائج الجدول رقم (35) التي أكد على عدم وجود إدارة معرفة ، هذا مايفرض على مركز - مصمودي علي -تنظيم دورات تدريبية خاصة بتدريب والتكوين في مجال إدارة المعرفة.

2.3 المعوقات البشرية لإدارة المعرفة في مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين تختلف باختلاف طبيعة منصب الإداريين:

جدول رقم (53): يوضح معرفة الإداريين بإدارة المعرفة باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب المعرفة بإدارة المعرفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
3	1	4	1	/	0	نعم
34	11	33	8	37	3	نوعا ما
62	20	62	15	62	5	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 62% من أفراد العينة أكدوا على أنه لا توجد إدارة معرفة داخل المركز بتنوع طبيعة المنصب في حين 34% أكدوا على أنه لديهم أفكار بسيطة عن إدارة المعرفة معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 37% في حين 3% من أفراد مجتمع الدراسة أكدوا على أنه يوجد إدارة معرفة داخل المركز معظمهم يمتلكون منصب دائم بنسبة 4% ومنه عدم وجود إدارة معرفة داخل المركز. هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى عدم توفر المركز على الموارد البشرية مؤهلة لفهم وتطبيق إدارة المعرفة مع عدم توفر التكنولوجيا اللازمة لتطبيقها، فتطبيق إدارة المعرفة يحتاج بالدرجة الأولى إلى موارد بشرية مؤهلة مع توفر تكنولوجيا متطورة ومتنوعة التقنيات لتسهيل نقل مشاركة المعلومة، حيث أن النظرية التعاقدية تؤكد أن إدارة المعرفة تحتاج بالأساس إلى خبرات وكفاءات بشرية مؤهلة وقادرة على القيادة والتسيير وكذلك تحتاج إلى تكنولوجيا معلوماتية عالية.

جدول رقم (54) : يوضح فهم الإداريين للمعلومات والقرارات الصادرة عن المديرين باختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب فهم القرارات الصادرة عن المديرين
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
56	18	58	14	50	4	بسهولة
44	14	42	10	50	4	بصعوبة
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 56% من أفراد العينة أكدوا على أن المعلومات والقرارات الصادرة عن المركز يتم فهمها بسهولة باختلاف طبيعة منصبهم، و 44% أكدوا على أنهم يفهمون القرارات والمعلومات الصادرة عن المركز بصعوبة معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 50%، ومنه فمعظم الإداريين يفهمون القرارات الصادرة عن المديرين بسهولة.

هذا التباين راجع بالدرجة الأولى إلى إختلاف الأنظمة الإتصالية داخل المركز بناء على الملاحظات الميدانية نجد أن إختلاف الإدارات داخل المركز فرض مجموعة من الأنماط الإتصالية المختلفة حيث نجد أن الإدارة المركزية المسيرة للمركز تكون فيها نمط الإتصال شفاهيا بين أقسامها خاصة وأن أفرادها ذو خبرة عالية خاصة وأنهم من فئة العمال الدائمين، عكس الإدارة المسؤولة عن التمهين التي يكون فيها نمط الإتصال كتابيا، وفي الإدارة المسؤولة عن النمط الإقامي التي يكون فيها نمط الإتصال كتابيا وشفويا نظرا لأنها تتعامل مع الإدارة المركزية بالطريقة الشفاهية ومع إدارة التمهين بالطريقة الكتابية وذلك بسبب أن معظم عمالها مؤقتين . هذا ماتؤكدته النظرية التعاقدية التي تركز على أن إختلاف أنماط الإتصال يرجع بالأساس إلى الصعوبات المعلوماتية الناتجة عن عدم مواكبة التطورات الأخيرة في مجال المعرفة والتعلم ، كذلك الإهمال المستمر لإدارة مركز التكوين - مصمودي على - طرق التعلم والإبتكار التكنولوجي جعله يواجه مشاكل في طرق نقل المعرفة ومشاركتها.

جدول رقم (55) : يوضح إشراك الإداريين في الاجتماعات الدورية لمركز باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب إشراك الإداريين في الاجتماعات الدورية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
25	8	21	5	37	3	نعم
19	6	21	5	12	1	أحيانا
56	18	58	14	50	4	لا
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 56% من أفراد العينة أكدوا على عدم إشراكهم في الاجتماعات الدورية باختلاف طبيعة منصبهم، في حين 25% أكدوا على أنه يتم إشراكهم في الاجتماعات الدورية الخاصة بالمركز معظمهم يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 37%، أما نسبة 19% من أفراد العينة أكدوا أنه يتم إشراكهم بين الحين والآخر في الاجتماعات الدورية الخاصة بالمركز ومعظمهم يمتلكون منصب دائم بنسبة 21%، ومنه لا يتم إشراك الموظفين في الاجتماعات الدورية بنسبة كبيرة.

هنا نجد أن إشراك الموظفين في الاجتماعات الدورية يكون بنسب قليلة بغض النظر عن طبيعة منصبهم دائمين أو مؤقتين، ومنه فلا تكون لديهم معرفة بأي معلومة أو قرار أو تعديلات، وهذا ما يوضح سبب عدم معرفتهم بإدارة المعرفة، ما يعيق فهمهم للقرارات الصادرة عن الإدارة ومنه يعيق تطبيقهم لإدارة المعرفة.

جدول رقم (56): يوضح الوقت التي تستغرقه المعلومات الصادرة عن المدراء للوصول إلى الإداريين باختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب الوقت التي تستغرقه المعلومات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
56	18	58	14	50	4	مدة طويلة
12	4	17	4	/	0	مدة قصيرة
31	10	25	6	50	4	في وقتها
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 56% من أفراد العينة أكدوا على أن المعلومات تستغرق مدة طويلة للوصول إليهم باختلاف طبيعة المنصب، في حين 31% أكدوا على أن المعلومات تصل في وقتها ومعظمهم يمتلكون منصب مؤقت بنسبة 50%، وفي المقابل نسبة 12% أكدوا أنها تستغرق مدة قصيرة معظمهم يمتلكون منصب دائم بنسبة 17% .

هنا نستنتج أن المعلومات تستغرق مدة طويلة للوصول إلى العاملين، وهذا ناتج عن عدم إشراكهم في الاجتماعات الدورية ومايفسر صعوبة فهمهم للقرارات الصادرة عن الإدارة، وبالتالي عدم فهمه لإدارة المعرفة وأهميتها. هذا مايفرض على إدارة المركز - مصمودي علي - التوجه نحو التطور والتقدم في وسائل نقل ومشاركة المعلومة عن طريق التزود بالأجهزة التقنية المتطورة والبرامج الذكية، إضافة إلى اشراك العاملين في القرارات الإدارية.

جدول رقم (57) : يوضح الخبرة التي يمتلكها الإداريون في مجالات إدارة المعرفة باختلاف طبيعة المنصب:

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب خبرة الإداريين في مجالات إدارة المعرفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
69	22	67	16	75	6	ليس لديهم خبرة
3	1	/	0	12	1	تنظيم المعلومات
3	1	4	1	/	0	معالجة المعلومات
3	1	4	1	/	0	جميع الخيارات
3	1	4	1	/	0	تنظيم ومعالجة المعلومات
6	2	4	1	12	1	تنظيم المعلومات والتعامل مع البرمجيات
12	4	17	4	/	0	إملاك الخبرة في جميع المجالات
100	32	100	24	100	8	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 69% من أفراد العينة ليس لديهم خبرة في أي مجال من مجالات إدارة المعرفة معظمهم عمال مؤقتين بنسبة 57 %، في حين 12% أكدوا على أنهم يمتلكون خبرة في جميع مجالات إدارة المعرفة كلهم عمال دائمون، في حين 6% أكدوا أنهم يمتلكون خبرة في مجال تنظيم وتخزين المعلومات والتعامل مع البرمجيات معظمهم عما مؤقتون،

يمكن تفسير ماسبق بإرجاعه إلى نقص مشاركة المعلومة ونقلها بين عمال المركز وعدم اشراكهم في الاجتماعات الدورية وطول مدة حصولهم على المعلومة ماجعل معظم العمال خاصة المؤقتين منهم يجهلون معظم مجالات إدارة المعرفة، هذا يعود بالأساس إلى عدم وجود ثقافة خاصة بإدارة المعرفة وكذلك ضعف الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال بالإضافة إلى ضعف التكنولوجيا التقنية وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي -تنظيم دورات تدريبية خاصة بالتدريب والتكوين في مجال إدارة المعرفة.

جدول رقم (58): يوضح إستفادات الإداريين من الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة باختلاف طبيعة المنصب :

المجموع		دائم		مؤقت		طبيعة المنصب الإستفادة من دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	32	100	24	100	8	لا

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 100% أكدوا على عدم إستفادتهم من دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة باختلاف طبيعة منصبهم، هذا مايفسر عدم وجود دراية لدى العاملين بإدارة معرفة ، وعدم درايتهم بمجالاتها، ومنه فالعاملين بالمركز وباختلاف طبيعة منصبهم دائمين ومؤقتين ليسو مؤهلين لتطبيق إدارة المعرفة في المركز، مايفرض على مركز - مصمودي علي -تنظيم دورات تدريبية خاصة بتدريب والتكوين في مجال إدارة المعرفة.

- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: تحققت الفرضية الجزئية الثالثة جزئياً فهناك معوقاتبشرية تواجه تطبيق إدارة المعرفة في مركز التكوين المهني مصمودي علي ولكنها لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين ولا باختلاف طبيعة مناصبهم كمايلي:

-حسب الخبرة المهنية :

عدم وجود دراية للعاملين بإدارة المعرفة داخل المركز،فالمعلومات تستغرق مدة طويلة للوصول إليهم،و لا يتم إشراكهم في الإجتماعات الدورية، كما أنهم أكدوا على عدم إستفادتهم من دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة وذلك باختلاف خبرتهم المهنية.

-حسب طبيعة المنصب:

الإداريون بمركز التكوين المهني مصمودي علي وباختلاف طبيعة منصبهم ليس لهم دراية بمعنى مفهوم إدارة المعرفة، وذلك راجع إلى عدم اشراكهم في الاجتماعات الدورية وطول مدة

وصول المعلومة لهم، ما أدى إلى صعوبة فهمهم للقرارات وانعدام خبرتهم في كافة مجالات إدارة المعرفة وكل ذلك نتيجة انعدام الدورات التدريبية التكوينية في مجالات إدارة المعرفة.

رابعا- عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب الدراسات السابقة :

- لا يوجد تشجيع من طرف الإدارة على عرض الأفكار والمهارات وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - إعادة النظر في الهياكل الداخلية للمركز ، وهذا مايتوافق مع دراسة دواد العربي وعادل غزالي بعنوان " معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها" بالإضافة إلى عدم تشجيع مركز - مصمودي علي - على عرض الأفكار والمعلومات وهذا مايتوافق مع دراسة باسم غدير غدير بعنوان "متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة" التي أكدت على أن الإدارات الجزائرية تعاني من جمود على مستوى الأنظمة الداخلية والبنية التحتية المشكلة لها ،وهذا ماجعلها تقع في نفس الروتينات المعتادة وهذا ماجعل التشجيع على عرض الأفكار والمهارات يقل بل أحيانا ينعدم بصورة كلية وهذا مآدى إلى تقوقع الإدارات الجزائرية على نفسها.
- تتنوع مصادر المعلومات داخل مركز مصمودي علي حيث أكد الإداريين على أنه يوجد أكثر من مصدر لمعلومات داخل المركز وهذا مايتوافق مع دراسة جمال فواز بعنوان " معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة " التي أكدت على أن تنوع أنماط الإتصال يؤدي إلى تنوع مصادر المعلومات، وكذلك يرجع هذا إلى الخبرة المهنية للموظفين حيث أن الأفراد ذوي الخبرة العالية يعتمدون نمط إتصال محدد ومنه تكون مصادر المعلومات محدد في حين أن الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة يعتمدون على نمطين من الإتصال وعادة تكون مصادر المعلومات الصادر عنهم متعددة ومتضاربة أما الأفراد ذوي الخبرات الضعيفة يعتمدون على أنماط إتصال مختلفة، وهذا ما يؤدي إلى تضارب مصادر المعلومات داخل المركز بحيث تكون غير محددة ومتضاربة ومتعددة وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - تدريب القيادات الأكاديمية لإكتساب الخبرة الكافية في مجال القيادة وأنماط الإتصال.
- عدم فعالية الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعارف داخل مركز مصمودي علي وهذا مايتوافق مع دراسة حمادي عبلة حول " إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة " التي توصلت إلى أن الإدارة بصفة عامة وإدارة المعرفة بصفة خاصة تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة وتكنولوجية تقنية عالية فهذان شرطان أساسيان تنطلق منهما أي مؤسسة للحفاظ على إستمراريتها أمام التطورات والتغيرات الدينامكية، وهذا مايفرض على مركز - مصمودي علي - الحاجة إلى تقييم

أداء الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى التزود بالتكنولوجيا الكافية للمحافظة على مرونة الإتصال بين أقسامها.

- عدم تشجيع إدارة مركز مصمودي علي على إستخدام التكنولوجيا وهذا مايتوافق مع دراسة زيني فريدة بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الرفع من كفاءة الأداء في منظمات الأعمال" حيث توصلت إلى أن غياب البرامج الذكية داخل المؤسسات يؤدي إلى التأثير على محور العمليات الداخلية " محور التلاحم العمالي " وهذا ما يؤدي إلى التأثير على أهداف المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى زوالها على فترات بسبب عدم مواكبتها لتطورات والتحديات الأخيرة.
- غياب تام للأجهزة الإلكترونية الخاصة بمعالجة المعلومات والبيانات داخل المركز وهذا مايتوافق مع دراسة حسن حميد عبد الله بعنوان " دور نظم المعلومات الإدارية والإدارة المعرفية في بناء القدرة التنافسية لمنظمات الإنتاجية " التي أكدت على تأثير التكنولوجيا المعرفية على الأبعاد الأساسية لمؤسسة بحيث أن ضعف الأجهزة التكنولوجية يعمل كمعوق أمام تطور المؤسسة وهذا مايفرض على مركز مصمودي علي -التزود بالأجهزة والبرامج المعلوماتية الذكية التي من شأنها تفكيك الروتين السائد داخل المركز .

خامسا - عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة حسب النظريات المفسرة لدراسة :

- غياب التنسيق داخل مركز مصمودي علي بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات وهذا ما أكدته النظرية المحددة للمعارف التي تؤكد على أن الأفراد ذوي الخبرات الذين يعملون داخل المؤسسات تكون لهم الدراية الكافية بما يحصل داخل مؤسستهم أو المراكز الخاصة بالعمل ، بحيث يكون لهؤلاء الأفراد القدرة على التنسيق وإمتصاص مختلف الشحنات السلبية في حين من يمتلك خبرة متوسطة أو ضعيفة يكون غير قادر على الحكم الصحيح على الأوضاع الداخلية لمؤسسة.
- غياب الوسائل التكنولوجية والبرامج المعلوماتية وهذا مايتوافق مع النظرية التعاقدية التي تسلّم بأن تنوع الوسائل التكنولوجية داخل المركز يرجع بالأساس إلى ضعف الوسائل التكنولوجية وعدم قدرتها على إيصال المعلومات ونقلها خاصة وأن مركز - مصمودي علي - يعاني من نقص فادح في الوسائل التكنولوجية التي من شأنها الزيادة من الابتكار والإبداع وهذا مايفرض على المركز من جهة التزود بالوسائل التكنولوجية التي من شأنه تحديد وسيلة واحد يستخدمها الموظفون لنقل المعلومات ومشاركتها ومن جهة أخرى القيام بدورات تدريبية ودورية لموظفيها حول مختلف التغيرات التكنولوجية الأخيرة وذلك لمواكبة التطورات الأخيرة.

- غياب مختلف أشكال المشاركة والتواصل داخل المركز وهذا بسبب الروتينات السائدة داخل مركز مصمودي علي وهذا مارفضته النظريات الحديثة التي أكدت على ضرورة الروتينات والخروج منها عن طريق التجديد المستمرة لأنظمة الداخلية التابعة لمركز.
- كل ماسبق من معوقات تنظيمية وتقنية وبشرية باختلاف الخبرة المهنية وطبيعة منصب الإداريين بالمركز، تشكل معوقات وظيفية حسب روبرت ميرتون تعيق تطبيق مبادئ ومجالات ووسائل إدارة المعرفة في مركز التكوين المهني مصمودي علي بولاية قالمة.

سادسا - النتائج العامة لدراسة :

من خلال تحليل وتفسير نتائج الدراسة النهائية نصل إلى إجابة عن الفرضية العامة للدراسة وهي: تتنوع المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة داخل مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، ولكن لا تختلف باختلاف الخبرة المهنية للإداريين وطبيعة منصبهم كمايلي:

- المعوقات التنظيمية: لا تشجع الإدارة بمركز التكوين المهني مصمودي علي عمالها على التواصل وعلى عرض أفكارهم ومهاراتهم ولاتحفزهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة ولا تشجعهم على تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم ولاتسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع للإدارة المركزية، وليس هناك تنسيق بين المصالح المختلفة في المركز في مجال نقل المعلومات، كما لا تزود العمال بالمعلومات المناسبة لتطوير أدائهم ولا توفر المناخ المناسب لتسهيل تبادلها، ومصادر المعلومات بها غير محددة ومتضاربة ومتعددة، فهي لا تتوفر على هيكل تنظيمي لتسيير المعلومات كما لا تشجع عمالها على استخدام الانترنت.

- المعوقات التقنية: لا تشجع الإدارة بمركز التكوين المهني مصمودي علي عمالها على استخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات، وأهم الوسائط التكنولوجية المستخدمة المتوفرة على مستوى المركز لنقل ومشاركة المعلومات هي الهاتف النقال والحاسوب، مايجعل هذه الوسائل التكنولوجية القليلة لا تسهل مشاركة المعارف في المركز بين المصالح المختلفة له، كما أن إدارة المركز لا تستخدم أنظمة إلكترونية متطورة في تخزين المعلومات وأنظمة التخزين المستخدمة غير فعالة، ولايتم معالجة المعلومات المتبادلة إلكترونيا، ولايتم تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال الموقع الإلكتروني.

- المعوقات البشرية: الإداريون بمركز التكوين المهني مصمودي علي ليس لهم دراية بمعنى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومجالاتها وأساليبها، نتيجة عدم مشاركتهم في الاجتماعات الدورية ما نتج عنه طول مدة وصول المعلومات ، الذي ترتب عنه صعوبة فهمهم للقرارات الصادرة عن الإدارة، إضافة إلى انعدام الدورات التدريبية والتكوينية في مجالات إدارة المعرفة.

خاتمة

خاتمة :

من خلال الدراسة النظرية والميدانية نصل إلى أن إدارة المعرفة هي إحداه المكونات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة والتي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة المؤسسة ككل لتشكل نمط تسيير فعال بالإعتماد على عدة مكونات أساسية موارد البشرية وتوفر التكنولوجيا المتقدمة وكذا الثقافة التنظيمية التي تشجع على إكتساب المعارف والمعلومات.

لكن لايزال موضوع إدارة المعرفة في حاجة إلى المزيد من الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية داخل التنظيمات العربية وبالخصوص داخل المؤسسات الجزائرية، حيث يعتبر إهتمام المعنيين به لايزال في بدايته الأولى لأجل الكشف عن مختلف المعلومات والحقائق الخاصة بهذا المجال.

لكن مايلحظ في واقعنا المعاش هو وجود جوانب في هذا الموضوع لازالت تحتاج إلى بحث مستفيض، الشئ الذي يمكن معه أن يتحول كل متطلب من متطلباته إلى موضوع قابل لدراسة كون الدراسات المتوفرة حاليا ركزت على عموميات هذا الموضوع دون التعمق في التحليل وإعطاء البدائل خاصة وأن هذا الموضوع يواجه مجموعة من التحديات والصعوبات.

خاصة وأن هذه الصعوبات والمعوقات تتجسد أكثر في مؤسسات التكوين والتعليم المهني حيث ومن خلال الدراسة الحالية وجدنا أن مؤسسة مصمودي علي تعاني مجموعة من الصعوبات والمعوقات منها المعوقات البشرية التي تتمثل في إفتقار المركز لكفاءات قادر على التسيير الحسن للمركز بالإضافة إلى الصعوبات التكنولوجية المتمثلة في إفتقار المركز لأجهزة الإللكترونية والبرامج الذكية وأيضا نجد أن المركز يعاني من صعوبات تنظيمية تتمثل في عدم وجود ثقافة تنظيمية موحدة مألضعف من نقل ومشاركة المعلومات والمعارف.

هذا مايفرض على مركز مصمودي علي التصدي لهذه المعوقات والصعوبات من خلال تنظيم دورات تدريبية للموارد البشرية وكذلك ضرورة تزود المركز بالأجهزة الإللكترونية والتقنية وأيضا يحتاج المركز إلى تجديد على مستوى القيم التنظيمية وإعادة النظر فيها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع بالعربية :

• القواميس والمعاجم :

1. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، مصر، بدون تاريخ.
2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، لبنان، 1993.
3. جوردن مارشال، موسوعه علم الاجتماع، ترجمة محي الدين، المجلس الاعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، ط 01، مصر، 2001.
4. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري واخرون، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، ط 1، مصر، 2000.
5. جيل فيريول، معجم المصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أنسام، دار ومكتبة الهلال للنشر والتوزيع، ط 01، بيروت، لبنان، 2011.
6. علي بن هانية واخرون، القاموس الجديد لطالب، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، ط 07، 1991.
7. يوسف خياط، لسان العرب المحيط لعلامة ابن المنظور، معجم اللغوي علمي، المجلد 03، جزء 01، ط 02، دار لسان العرب، بيروت، بدون تاريخ.

• الكتب :

8. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
9. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979.
10. بسام المهيرات محمود، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان، الأردن، 2010.
11. بلقاسم سلاطينة وآخرون، علم الاجتماع الإعلامي، دار الفجر، ط 01، القاهرة، مصر، 2012.
12. بوارن سمية، إدارة المعرفة كمدخل لميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
13. بوفلجة غياث، الأسس النفسية لتكوين ومناهجه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.

قائمة المراجع

14. بوفلجة غياث، مبادئ التفسير البشري، دار الغرب، الجزائر، بدون تاريخ.
15. حامد سوادى، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1993.
16. حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة، الأردن، 2007.
17. الحسيني السيد، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط 04، مصر، 1983.
18. خاطر أحمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
19. خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة المعرفة " التحديات - التقنيات - الحلول "، دار حامد، عمان، 2009.
20. الخطيب عادل، عادل سالم وآخرون، الإدارة الحديثة " نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة "، آرد : عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، الأردن، بدون تاريخ.
21. خيرى أسامة محمد، إدارة الإبداع والإبتكارات، دار الراية، عمان، 2012.
22. خيرى خليل الجملي، التنمية الإدارية والإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
23. رعد حسن صرن، نظريات الإدارة والأعمال : دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا، سوريا، دمشق، 2009 .
24. ريحي مصطفى عليان، البحث العلمي " أسسه، مناهجه، أساليبه، وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، الأردن، بدون تاريخ.
25. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مركز الإمارات للبحوث الإستراتيجية، ط 01، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.
26. سعد غالب ياسين، نظم مساندة المعلومات، دار المناهج، ط 02، عمان، 2000.
27. السيد أسامة محمد، إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان لنشر والتوزيع، مصر، 2013.
28. صالح بن محمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، دار المملكة نجد لنشر والتوزيع، ط 02، الرياض، 2012.
29. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، بغداد، 2005.
30. طلعت إبراهيم لطفى، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2007.

قائمة المراجع

31. عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015.
32. عبد الجواد نور الدين المتولي، مهنة التعليم في دول الخليج، مكتبة العربي لدول الخليج، الرياض، 1993.
33. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2007.
34. عبد الرحمان محمد عيساوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، 1997.
35. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمة الأعمال، دار وائل، ط01، جامعة حلب، سوريا، 2013.
36. عبد الفتاح بوخمخ، تسير الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2011.
37. عبد الكريم بوفحص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 2018.
38. عبد اللطيف الصوفي، التكوين العالي في علوم المكتبات والمعلومات، مخبر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الوطنية، الجزائر، 2002.
39. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز، عمان، 2015.
40. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب لطباعة والنشر، مصر، 1985.
41. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2012.
42. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.
43. عمر وصف عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
44. فتحي محمد موسي، التوجيه في المؤسسات الصناعية، دار زهران، ط01، عمان، 2015.
45. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حماة، 2016.
46. لحبيب بلية بن محمود، وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، الأردن، 2018.

قائمة المراجع

47. لحسن بن عبد الله مقداد، تقويم العملية التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
48. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2013.
49. محمد بالرابح، التكيف المهني، مخبر تطبيقات علوم النفس والعلوم التربوية من أجل التنمية في الجزائر، جامعة واهرن، 2010.
50. محمد زيان عمر، البحث العلمي " مناهجه وتقنياته "، دار خالد حسين الطرابشي، السعودية، بدون تاريخ.
51. محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، صنعاء، اليمن، 2015.
52. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي " القواعد - المراحل - التطبيقات "، دار وائل، ط 02، عمان، 1999.
53. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط 01، عمان، 2008.
54. محمد فريد عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية، دار العربي لنشر والتوزيع، بيروت، 1994.
55. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية طليطلة، الجزائر، 2016.
56. يوسف بدر جمال، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز، عمان، 2010.
57. يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العيادي، إدارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار الصفاء، ط 01، عمان، 2015.

• المجلات والمقالات :

58. إبراهيمي عبد الله، حميدة مختارة : " دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية "، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 244، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2005، ص 01-220.
59. أم الزين حسين بدوي : " معيقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى من وجهة نظرا هيئة التدريب "، مجلة كلية التربية، المجلد الثالث، العدد 183، جامعة الأزهر، السعودية، 2019، ص 01-310.

قائمة المراجع

60. أمين خالد سيف الدين، سلامي منيرة : " دور مؤسسات التكوين المهني في دفع الشباب نحو المقاولاتية "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، صادرة عن جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 01-250.
61. باسم غدير غدير: " متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة "، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، المجلد 38، العدد 03، صادرة عن سلسلة العلوم القانونية والإقتصادية، سوريا، 2016، ص 01-156.
62. بن دواد العربي، عادل غزالي، معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد الثامن، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، جوان 2012، ص 01-180.
63. جمال الفواز العمري، معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة طيبة من وجهة نظرا القادة الأكاديمين وأعضاء الهيئة التدريسية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 44، العدد 45، ملحق 08، صادرة عن مكتب العلوم التربوية، السعودية، 2017، ص 01-90.
64. حرب محمد خميس، تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة كلية التربية، العدد 16، جامعة الإسكندرية لنشر، بدون تاريخ، ص 01-85.
65. حسين بركاني، واقع إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في ظل التحولات نحو إقتصاد السوق، دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية المسيلة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، جامعة محمد بوضياف لنشر، المسيلة، 2015، ص 01-200.
66. حيدر شاکر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، مجلة ديالي، العدد 48، دراسات كلية الإقتصاد، العراق، 2011، ص 01-140.
67. سامي الكامل بركة وآخرون، فلسفة إدارة المعرفة، مجلة الرواق، العدد السابع كلية الإقتصاد والعلوم لنشر، ليبيا، 2020، ص 01-120.
68. سعد غالب ياسين، المعلوماتية وإدارة المعرفة " رؤية إستراتيجية عربية "، مجلة المستقبل العربي، العدد 260، سلسلة العلوم التقنية، بيروت، 2000، ص 01-130.
69. سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، مجلة المطبوعات الجامعية، المجلد الثاني، الجزائر، 2007، ص 01-120.

قائمة المراجع

70. عبد العزيز العلوي الأمراني، نحو التكوين المهني، مجلة علوم التربية، العدد 58، المغرب، 2014، ص 01-100.
71. عبد الكريم قريشي، التكوين والتوظيف في الجزائر، مجلة العلوم الإجتماعية والإقتصادية، العدد 01، المركز الجامعي لورقلة، الجزائر، 1998، ص 01-120.
- الرسائل والمذكرات :
72. إسماعيل أبو عودة صالح، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، جامعة الأقصى، 2016. (غير منشورة)
73. امين حملوس، دور ادارة المعرفة باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة التنافسية، دراسة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الاغواط، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2018/2017. (غير منشورة)
74. بكرافواز عبد الله الجبالي، آثر تنظيم المعرفة في فاعلية البنوك الأردنية- دراسة تطبيقية في قطاع البنوك الأردنية، درجة الماجستير في الاعمال الالكترونية، جامعة الشرق الأوسط، 2012. (غير منشورة)
75. توفيق سامعي، مدي تحقيق مؤسسات التكوين المهني في مدينة سطيف للكفايات المهنية لدي خريجي القطاع المكون - رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سطيف، كلية العلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، سطيف، 2010\2011. (غير منشورة)
76. ثرشنك صالح محمد العسكري، إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وآثرهما في تحقيق القيمة العالية لأعمال المصرفية المستقلة، -دراسة إستطلاعية للأراء عينة مدراء المصارف التجارية الأهلية في إقليم كوردستان- أطروحة دكتوراه في مجال الإقتصاد العالمي، جامعة السليمانية، العراق، 2010. (غير منشورة)
77. الحاج داود، محمد عبود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق التميز في المنظمات، - دراسة ميدانية على شركة الموانئ الهندسية، أطروحة دكتوراه : الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2013. (غير منشورة)

قائمة المراجع

78. حسين حميد عبد الله ، دور نظم المعلومات الإدارية و الإدارة المعرفية في بناء المقدمة التنافسية للمنظمات الكهربائية، أطروحة الدكتوراه في إدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2012. (غير منشورة)
79. حمادي عبلة، دور إدارة العرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة، Enad-Sidet سور غزلان، مذكر ماجستير، جامعة اكلي مهند او لحاج، البويرة، 2013/2012. (غير منشورة)
80. حميدو جرو، مواهمة استراتيجية التكوين المهني لمتطلبات الشغل، من وجهة نظر الإداريين و أساتذة مؤسسات التكوين المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014. (غير منشورة)
81. رمضان احمد عبد الصياغ، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى، أطروحة دكتوراه في الادارة، جامعة ام القرى، السعودية، 2007. (غير منشورة)
82. سميرة ميسون، الأساليب المعرفية وعلاقتها بالدول المهنية لدي متربصي مؤسسات التكوين المهني، - دراسة ميدانية ورقلة -، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس، 2011\2010. (غي منشورة)
83. سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للكوابل بولاية بسكرة -، أطروحة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 \ 2016. (غير منشورة)
84. شحادة، فراس خضر، إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الطبية، أطروحة ماجستير، جامعة عين الشمس، مصر، 2006. (غير منشورة)

❖ المؤتمرات والمدخلات :

85. بن مخلوف أميرة، أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في ظل التحول إلى الإقتصاد المعرفي، مداخلة ضمن اليوم الدراسي الخامس حول الإستثمار في رأس المال البشري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2 ديسمبر 2014.
86. زنيني فريدة، آثر إدارة المعرفة على الرفع من كفاءة الأداء في المنظمات، ملتقى دولي حول راس مال فكري في منظمات الاعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، شلف، يومي، 13-14 ديسمبر 2011.
87. عرابة رابح، حضري دليلة ، إصلاح منظومة التكوين المهني في الجزائر و آثارها على سوق العمل في ظل التحولات الاقتصادية الحالية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: استراتيجية التكوين مهني في عالم الشغل، جامعة مسيلة 23 - 24/04/2012 .
88. ممدوح عبد العزيز، نحو نظرية لإدارة المعرفة، الملتقى السنوي الدولي الخامس والعشرون، كلية التجارة، جامعة المنصورة، أبريل 2010.

❖ القوانين والمناشير :

89. أسماء زردوي، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، سنة أولى ماستر تنظيم وعمل، علم إجتماع التنظيم، قسم العلوم الانسانية والإجتماعية، منشورات جامعة قلمة، 2015\2016.
90. حمدواي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، سنة ثالثة علم إجتماع، علم إجتماع عام، قسم العلوم الانسانية والإجتماعية، منشورات جامعة قلمة، 2004.
91. عمر بلخير جواد، فتحي أرزي، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، سنة ثالثة إدارة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الإنسانية والإجتماعية، منشورات جامعة سعيدة، الجزائر، بدون تاريخ.
92. المجلس الوطني والاقتصادي و الاجتماعي، مشروع تقرير حول تكوين مهني، الدورة الثالثة عشر، ماي 1999.

قائمة المراجع

❖ المواقع الإلكترونية :

93. أحمد القميري، التكوين عن بعد، <https://cfpareo.blogpost> تمت زيارة الموقع يوم 2021\4\30، على الساعة 14:54.
94. رندة عكاشة، خصائص التكوين المهني أثناء العمل، <https://e3arabi.com> تمت زيارة الموقع يوم 2021\4\27، الساعة 14:39.
95. وزارة التعليم و التكوين المهنيين، واقع التكوين والتعليم المهني وإحتياجات سوق العمل في الجزائر، www.mfepgov.dz، تمت زيارة الموقع يوم 2021\4\21 على الساعة 15:05.

المراجع الأجنبية :

❖ المراجع بالإنجليزية :

- 96 A.E.Ghaziri, knowledge Management, 2004.
- 97.T.A..SMITH, knowledge Management and its capabilities linked to the business strategic for organization effectiveness, 2006.

الملاحق

الملحق 01 : الإستمارة

الملحق 02 : دليل الملاحظة

الملحق 03 : رخصة التربص

الملحق 04 : بطاقة تقويم عن مركز - مصمودي علي -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945



كلية : العلوم الانسانية والإجتماعية

قسم : علم إجتماع

تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إستمارة استبيان موجهة لعمال إدارة مركز التكوين المهني مصمودي علي - هيليوبوليس -

مذكرة تخرج بعنوان:

معوقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم والتكوين المهنيين من وجهة نظر الإداريين

-دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني مصمودي علي - هيليوبوليس -

تحت إشراف :

اعداد الطالب:

د. بخوش لامية

مخيلف هشام

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

ملاحظة: المعلومات الموجودة في الاستمارة سرية ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية:2020/2021

الملحق رقم (01)

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

[22 - 18]

[27-23]

[32- 28]

[33-37]

38 فما فوق

3 - عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4- طبيعة المنصب: مؤقت دائم

المحور الثاني: المعوقات التنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة بمركز التكوين المهني:

5- كيف يتم نقل ومشاركة المعرفة داخل إدارة المركز ؟

- كتابيا

- شفويا

- البريد الإلكتروني

- طرق أخرى أذكرها

6- هل هناك تنسيق بين المصالح المختلفة في مجال تسير المعلومات داخل المركز ؟

نعم أحيانا لا

7- هل تشجع الإدارة التواصل بين الموظفين لتسهيل أداء المهام؟ نعم أحيانا لا

8- هل تشجعك الإدارة في طرح أفكارك ومهاراتك؟ نعم أحيانا لا

9- هل تحفزك الإدارة على اكتساب معارف ومهارات جديدة؟ نعم أحيانا لا

10- هل تشجعك الإدارة على تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين؟ نعم

أحيانا لا

11- هل تسمح لك الإدارة باتخاذ قرارات دون الرجوع لها؟ نعم أحيانا لا

12 هل تشجعك على استخدام شبكة الأنترنت لتحقيق الأهداف المسطرة ؟ نعم

أحيانا لا

13- هل تزودك الإدارة بالمعلومات المناسبة لتطوير أدائك ؟ نعم أحيانا لا

14 - هل تتوفر إدارة المركز على هيكل تنظيمي لتسيير المعلومات داخل المركز؟ نعم لا

- 15- هل توفر الإدارة مناخ يسهل تبادل المعلومات؟ نعم لا
- 16- كيف هي مصادر المعلومات في المركز؟ محددة غير محددة متضاربة متعددة
- المحور الثالث: المعوقات التقنية لتطبيق إدارة المعرفة داخل مركز التكوين المهني .
- 17- هل تشجعك الإدارة على إستخدام التكنولوجيا الحديثة في نقل ومشاركة المعلومات؟
نعم أحيانا لا
- 18- ماهي الوسائط التكنولوجية التي يتوفر عليها المركز لنقل ومشاركة المعلومات؟
-حواسيب
- شبكة الانترنت
- شبكة اتصال داخلية
- موقع إلكتروني
- هواتف نقالة
طرق أخرى أذكرها
- 19-هل تساهم هذه الوسائل التكنولوجية في تسهيل مشاركة المعارف داخل المركز؟
نعم أحيانا لا
- 20- هل تستخدم الإدارة أنظمة إلكترونية في تخزين المعلومات؟ نعم أحيانا لا
- 21-هل أنظمة التخزين المعتمدة فعالة؟ نعم أحيانا لا
- 22-هل كل المعلومات المتبادلة داخل المركز يتم معالجتها إلكترونيا؟
نعم أحيانا لا
- 23-هل لمركز التكوين موقع إلكتروني؟ نعم لا
- 24- هل يتم تبادل المعلومات بين الإداريين من خلال هذا الموقع الإلكتروني؟
نعم أحيانا لا
- 25-ما طبيعة الوسائل التكنولوجية التي تراها مناسبة لزيادة فعالية مشاركة المعارف.....
- المحور الرابع : المعوقات البشرية لتطبيق إدارة المعرفة داخل مركز التكوين المهني
- 26- هل لديك فكرة عن إدارة المعرفة؟ نعم نوعا ما لا
- 1.26-- في حالة الإجابة بنعم وضح فكرتك عنها
-

27- هل تفهم المعلومات والقرارات الصادرة عن مديرك؟

بصعوبة بسهولة لا أفهم

1.27- في حالة عدم فهمك لها حدد أهم الحواجز التي تعترض ذلك؟

.....

28 - هل يتم إشراك الإداريين في الاجتماعات الدورية للمركز؟ نعم أحيانا لا

29-ما الوقت التي تستغرقه المعلومات الصادرة عن المدراء للوصول الى الإداريين؟

مدة طويلة مدة قصيرة تصل في وقتها

30- هل لديك الخبرة الكافية في مجالات إدارة المعرفة التالية؟

- تنظيم وتخزين المعلومات

- معالجة المعلومات

- استرجاع المعلومات

- التعامل مع البرمجيات

- مشاركة و تبادل المعلومات بين عمال الإدارة والإدارة العليا

- مجال آخر أذكره

31- هل استفدت من دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة بالمركز؟ نعم لا

1.31- في حالة الإجابة بنعم حدد مايلي؟

- مدة التكوين :

- فترة التكوين:

-مضمون التكوين: التعامل مع الحواسيب التعامل مع البرمجيات التعامل مع المعلومات

مضمون آخر أذكره

الملحق رقم 02 : دليل الملاحظة.

- مكان الملاحظة: الإدارة

- تاريخ الملاحظة: من 2021\04\12 إلى 2021 \05\17

- مدة الملاحظة: دامت من 8:30 - 10

- المستهدف بالملاحظة: الإداريين

محاوَر الملاحظة:

المحور الأول: الملاحظة في مكتب الأمانة

حيث تم ملاحظة ما يلي:

.....
.....

المحور الثاني: الملاحظة في مكتب المسؤول عن التمهين

حيث تم ملاحظة مايلي :

.....
.....

المحور الثالث: الملاحظة في مكتب المسؤول عن النمط الإقامي :

حيث تم ملاحظة مايلي :

.....
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
الرقم: ك / 11 ق ع / 2021



قالمة في : / / 2021

إلى السيد (ة) : عديتة التكوين المهني - مسمودي
ولاية: قالمة - علي - هيليو بوليس

شهادة تربص ميداني

يشهد رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة 8 ماي 1945 أن الطلبة :

* هشام صليل

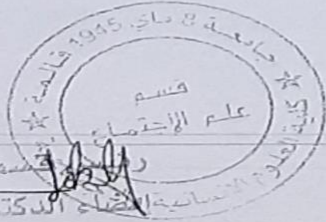
*

*

طلبة بالسنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ويحضرون لانجاز مذكرة بعنوان :
- دعوات تطويق إدارة المعرفة في مراكز التكوين والتدريب
تحت إشراف الأستاذ : بخوش / مية
وأنهم بحاجة ماسة إلى دراسة ميدانية بمؤسساتكم .

أملنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم



- نسخة للحفظ

رئيس قسم علم الاجتماع
الدكتور، سويل يخلف

الملحق رقم 03 شهادة التربص الميداني

وزارة التكوين و التعليم المهنيين
مديرية التكوين المهني لولاية قالة



مركز التكوين المهني والتمهين
مصمودي علي - هيليوبوليس-

بطاقة تقريم

مركز التكوين المهني والم - - مصمودة علي - هيليوبوليس انشا

بموجب مرسوم تنفيذي رقم 344 - 06 / ريخ : 28/06/2006 الكائن مقره بحي

بولحفة عبد الحميد - هيليوبوليس - فهو للدولة بموجب

المرسوم التنفيذي رقم : 388/63 المؤرخ في : 01/01/1963

قيمتها النقدية : 829.200.00 دج فهو مؤسسة ذات طابع اداري ، علمي

وثقافي بقرار تخصيص من طرف الوالي رقم : 28/12 مؤرخ في : 04/07/2005

حيث تبلغ مساحته الإجمالية 1 هكتار ، 20 آر و 73 سنتنار منها : المساحة المبنية

1480.41 م² و المساحة الغير مبنية 10592.59 م² وتبلغ طاقته

النظرية : 200 متربص حيث يحتوي على :

- الطابق 1 : يحتوي على ثلاث - 03 - ورشات مساحتهم الإجمالية : 350.50 م²
- الطابق 2 : يحتوي على ثلاث - 03 - ورشات مساحتهم الإجمالية : 349.50 م²
- الطابق ب : يحتوي على أربعة - 04 - قاعات دراسة مساحتهم الإجمالية : 351.00 م²
- الطابق ج : يحتوي على اثنان - 02 - ورشات + مكتبين بيداغوجيين + قاعة مساحتهم الإجمالية : 351.65 م² .
- طابق خاص بالمراحيض ذكور وإناث مساحته الإجمالية تقدر ب : 77.76 م² .
- X - مدفنة : مساحتها : 116.45 م² . 201
- إدارة مساحتها : 185.19 م² .
- خزان للماء مساحته : 22.75 م² .
- نصف داخلية تحتوي على مطبخ + Réfectoire مساحتها الإجمالية تقدر ب : 219.50 م²
- X - مكتب الاستقبال ، الإعلام و التوجيه مساحته الإجمالية تقدر ب : 93.90 م² .
- محول كهرباء مساحته الإجمالية تقدر ب : 27.00 م² .
- X - الحجابة مساحتها الإجمالية تقدر ب : 24.75 م² .
- 02 سكنات إلزامية مساحتهم الإجمالية تقدر ب : 219.50 م² .

الملحق رقم 04 : بطاقة تقويم عن مركز مصمودي علي

الملخص

أولا - ملخص باللغة العربية

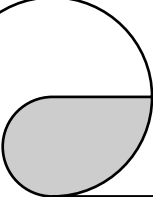
ثانيا - ملخص باللغة الفرنسية

ثالثا - ملخص باللغة الإنجليزية

يشهد العالم اليوم تغيرات سريعة طالت جميع المجالات نتيجة التطور التكنولوجي والمعرفي الذي أصبح سمة بارزة في عصرنا اليوم ، خاصة وأن العالم شهد تطورًا رهيبًا ، بدءًا من العصر البدائي وحتى عصور ما قبل التاريخ، ثم عصر التكنولوجيا إلى ما يسمى اليوم عصر المعلومات وهذا يعلن عن بداية عصر المعرفة.

على الرغم من التطور الذي لمس الممارسات والعمليات الإدارية، إلا أن ذلك لم ينعكس بشكل كبير على واقع الإدارة العربية بشكل عام والإدارة الجزائرية بشكل خاص، وهو ما يمنعها من تحقيق الريادة والتقدم، مما يسمح بتطبيق إدارة المعرفة والاستفادة من المزايا التي يمكن أن تحقق التنمية المنشودة.

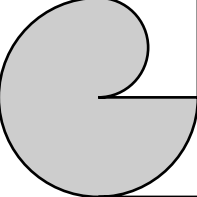
لذلك سيسعى هذا الموضوع إلى إلقاء الضوء على أهم المعوقات التي تقف حجر عثرة في طريق التطبيق الفعال لإدارة المعرفة والاستخدام الأمثل لها من أجل إصلاح حالة الهدر التي أصبحت سمة بارزة في معظم الإدارات العربية بما في ذلك الإدارة الجزائرية وهذا لن يأتي إلا بمعالجة أهم المعوقات والعقبات والصعوبات التي تواجه هذه الإدارات ومحاولة تقديم بعض الحلول لتجاوز العقبات والصعوبات ومنها تحقيق التنمية والتقدم في تطبيق إدارة المعرفة.

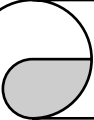


Aujourd'hui, le monde assiste à des changements rapides qui ont affecté tous les domaines en raison du développement technologique et cognitif qui est devenu une caractéristique importante de notre époque aujourd'hui, d'autant plus que le monde a connu un développement terrible, à partir de l'ère primitive jusqu'à l'ère préhistorique puis l'ère de la technologie à ce qu'on appelle aujourd'hui l'ère de l'information Ceci annonce le début de l'ère du savoir.

Malgré le développement qui a touché aux pratiques et aux opérations administratives, cela ne s'est pas reflété de manière large sur la réalité de l'administration arabe en général et de l'administration algérienne en particulier, ce qui est ce l'empêche d'atteindre le leadership et le progrès, permettant l'application de la gestion des connaissances et bénéficiant des avantages qui peuvent atteindre le développement souhaité.

Par conséquent, ce sujet cherchera à faire la lumière sur les obstacles les plus importants qui se dressent comme une pierre d'achoppement sur la voie d'une application efficace de la gestion des connaissances et de son utilisation efficace afin de réformer l'état des déchets qui est devenu une caractéristique importante dans la plupart des administrations arabes, y compris l'administration algérienne, et cela ne se fera pas. Cela ne vient qu'en s'attaquant aux obstacles, obstacles et difficultés les plus importants auxquels sont confrontés ces départements et en essayant d'apporter quelques solutions pour surmonter la honte On l'a dit et les difficultés, notamment la réalisation et des progrès dans l'application de la gestion des connaissances.





Today, the world is witnessing rapid changes that have affected all fields due to the technological and cognitive development that has become a prominent feature in our time today, especially since the world has witnessed a terrible development, starting from the primitive era through the prehistoric era and then the era of technology to what is called today the information age This announces the beginning of the era of knowledge.

Despite the development that touched on administrative practices and operations, this was not reflected in a large way on the reality of the Arab administration in general and the Algerian administration in particular, which is what prevents it from achieving leadership and progress, allowing the application of knowledge management and benefiting from the advantages Which can achieve the desired development.

Therefore, this topic will seek to shed light on the most important obstacles that stand as a stumbling block in the way of effective application of knowledge management and effective use of it in order to reform the state of waste that has become a prominent feature in most Arab administrations, including the Algerian administration, and this will not It comes only by addressing the most important obstacles, obstacles and difficulties facing these departments and trying to provide some solutions to overcome the shame It was said and the difficulties, including achieving development and progress in the application of knowledge management.

