
استخلاص المعرفة الضمنية لمهارات كتابة الخطابات الإدارية: دراسة تطبيقية على موظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة - شطر السليمانية

اعداد

د. ماجدة عزت غريب

استاذ مشارك علم المعلومات

جامعة الملك عبدالعزيز . جدة، السعودية

mgharib@kau.edu.sa

المخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية تدريب الموارد البشرية اثناء العمل في ادارة المعرفة والكشف عن المهارات والخبرات اللازمة عند كتابة الخطابات الادارية بنقل المعرفة الضمنية لدى الموظفين المتميزات. بالإضافة إلى التعرف على الاخطاء الشائعة في كتابة الخطابات الادارية والتي تتضمن الجانب اللغوي والتقني والاداري من قبل مديرات الادارات للموظفات الادارية وكيفية التغلب عليها، والخروج بالجدارات الوظيفية التي ينبغي توفرها عند تصميم برنامج تدريب كتابة الخطابات الادارية للموظفات الاداريات، وأخيراً التعرف على البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء مهامهم. وقد اعتمدت الدراسة على منهج دلفاي للدراسات المستقبلية ، وخرجت الدراسة بعدة نتائج منها كلما كان المؤهل أعلى تقل الأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب اللغوي وكلما كان المؤهل أعلى زادت الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء وكلما زادت الخبرة زادت مهارات القراءة وسرعة التعلم أثبتت النتائج اتفاق جميع عينة الدراسة على أهمية المهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفين من أداء عملهم وهي على الترتيب التالي وفقا لاستجابات المشاركين في الدراسة جاءت اهم المهارات والجدارات المطلوبة لتمكينهن من كتابة الخطابات الادارية: الدقة في العمل والرغبة في تطوير العمل وتجويد الأداء ومهارات استخدام الحاسب الآلي ومهارات التواصل الشفهي والكتابي والقراءة المستمرة وتنظيم العمل. واوصت الدراسة إشراك الموظفين المتميزات في الخطابات الإدارية في البرامج التدريبية لنقل خبرتهن للأخريات والاستفادة من إمكانياتهن.

الكلمات المفتاحية : (ادارة المعرفة ، استخلاص المعرفة، المعرفة الضمنية، الجدارة الإدارية، الخطابات الإدارية، الموارد البشرية)

١. المقدمة

يتطلب تطبيق ادارة المعرفة الفعالة توفير مجموعة من العناصر تتمثل في الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية وتقنية المعلومات والقوى البشرية والتفكير الابداعي والاحتياجات المعرفية (البيانات والمعلومات والمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وتوفير البنية التحتية من اجهزة وبرمجيات وتوفير راس المال البشري) والوعي المعرفي. ومن الضروري لتحقيق النجاح في تطبيق ادارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق ادارة المعرفة او ما يطلق عليها البنية التحتية لإدارة المعرفة ، والمهم لمساندة عملية تشخيص المعرفة وايجادها وتحويلها وتخزينها (الذاكرة التنظيمية) ومشاركة المعرفة وتطبيقها. ويمكن تصنيف متطلبات تطبيق ادارة المعرفة إلى ثلاث متطلبات رئيسية الأفراد والعمليات والتقنية. ولسنا هنا لتحديد تصنيفات متطلبات ادارة المعرفة انما التركيز على ضرورة توفر بيئة مشجعة ومناسبة لتطبيق اسس ادارة المعرفة للوصول إلى اقصى استفادة من المعارف والخبرات والمهارات ويجاد بيئة ثقافية تعطي الثقة للموارد البشرية للمشاركة بالمعلومات ورفع كفاءة اداء العمل في المنظمة.

ومن هنا تبرز أهمية التدريب والتطوير للموارد البشرية الذي يقوم على قواعد وأصول واستراتيجية محددة بدءاً من التخطيط والتنفيذ والتقييم، وقياس الأثر، ثم التطوير، وحرصاً من مركز التدريب وتأهيل الكوادر، في ظل ترشيد الموارد المالية، على التميز في الأداء وتمكين الموظفين وتوسيع آفاق الموارد البشرية في الجامعة من خلال عقد البرامج التدريبية وورش العمل بالتعاون مع صفوة الكوادر البشرية المختصة ذو الكفاءات العالية والقدرات الإبداعية المتميزة التي تعمل على اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات ذات العلاقة بالعمل بهدف تطبيقها أثناء العمل ونقل هذه المعرفة الضمنية في كتابة الخطابات الإدارية إلى الموظفات الإداريات، لذلك جاء الاهتمام بإعداد دراسة تطبيقية على الموارد البشرية الإدارية في مجال كتابة الخطابات الإدارية لبناء قاعدة معرفية بالمهارات الفنية والبرامج التدريبية لكتابة الخطابات الإدارية.

٢. مشكلة الدراسة

بما ان الموارد البشرية قوة فكرية ومعرفية تساعد في ادارة وتشغيل المنظمات وتعد اهم وسائل تطويرها، ينظم مركز التدريب وتأهيل الكوادر في جامعة الملك عبدالعزيز العديد من البرامج التدريبية في اثناء العمل لموظفات الجامعة في جميع المجالات الادارية والفنية، وواحدة من هذه البرامج التدريبية هي كتابة الخطابات الادارية والتي يتم تنظيمها بشكل دوري مرتين سنويا، ونظرا لخبرة الباحثة في مجال التدريب وباعتبارها احدى القيادات الادارية في مركز التدريب وتأهيل الكوادر بالجامعة، فقد لاحظت الباحثة ان آراء الموظفات المتدربات بالبرامج التدريبية تتباين وتختلف ما بين ايجابي وسلبي، فبعضهن ترى ان هذه البرامج ايجابية وضرورية لتطوير وتحسين المعارف والمهارات، وانها تساعد في اكتساب كل ما هو جديد، والبعض الاخر ترى ان هذه البرامج سلبية ومضيعة للوقت وماهي الا مجرد تكرار للمعلومات، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية التي تعمل على مواجهة احدى تحديات ادارة المعرفة في تحفيز الموارد البشرية للقيام بنشر وتبادل معارفهم مع الاخرين داخل المنظمة تحديدا المعارف الضمنية من خلال طلب المساعدة ومد يد التعاون بتحفيز المتميزات اصحاب الكفاءة والخبرة بتدوين معارفهم الضمنية في كتابة الخطابات الادارية كأول ممارسة لتسجيل المهارات والجدارات اللازمة لتجويد البرامج التدريبية المقدمة في كتابة الخطابات الادارية. وبمتابعة البرامج التدريبية ونتائجها وتقييم الموظفات لما يقدم لهم فقد تم ملاحظة مطالبة الاغلبية من الموظفات بتحديد المهارات الفنية التطبيقية التي لا تقدم في اغلب البرامج التدريبية الادارية وعليه جاءت فكرة الدراسة في الاستفادة من الموظفات المتميزات في القطاعات الادارية المختلفة بنقل المعرفة الضمنية التي تمتعن بهذا التميز والاشادة بكتابة الخطابات الادارية وقد تم حصر المتميزات من الموظفات الاداريات لحصر المهارات والخبرات المرتبطة بكتابة الخطابات الادارية وجمعها حتى يتم تقديمها في ورش عمل لنقل المعرفة الضمنية للموظفات الاقل مهارة وخبرة لتعميم الفائدة عليهن. وننظر إلى هذا المحتوى المعرفي على انه منتج لعملية المعرفة يرتبط المحتوى بمهارات الموظفات المتميزات بتوفير المعلومات والمهارات والبرامج التدريبية اللازمة مكتوبة ومسجلة في دليل معرفي يلحق بالحقائب التدريبية.

لذلك ركزت هذه الدراسة على توجيه الاهتمام نحو الموظفات المتميزات وحصر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتضمن الجانب اللغوي والتقني والإداري والمهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء مهامهن على الوجه الأكمل ومن هنا يمكن ان تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل المباشر التالي: **ما هي أساليب استخلاص المعرفة الضمنية من الموظفات المتميزات في كتابة الخطابات الإدارية بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة -شطر السليمانية بالمملكة العربية السعودية؟** وذلك بهدف بناء معرفي مهاري في مجال كتابة الخطابات الادارية من ناحية ومن ناحية اخرى تطبيق هذه المهارات والمعارف الفنية في الدورات التدريبية المتخصصة في كتابة الخطابات الادارية وبالتالي تتحقق

الفائدة المطلوبة من البرامج التدريبية بشكل عملي لرفع كفاءة المؤسسة و تنامي قدراتها التنافسية امام المؤسسات الأخرى.

٣. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وحداثة هدفها، فإذا كانت المعلومات هي عملة اقتصاد المعرفة، فإن الخبرة البشرية هي البنك الذي يتم حفظها فيه، وتؤكد هذه الدراسة ان ادارة المعرفة الكامنة داخل عقول الموارد البشرية بوصفهم اصلا مهما للاستثمار وهي قابلة للتجديد والتطوير والابداع تعد من الاصول المعرفية ذات القيمة العالية عن بقية الموارد المادية الأخرى، فهي توفر الاساس للقيمة التنافسية المستدامة في عصر المعرفة. لذلك جاءت هذه الدراسة لبناء قاعدة بيانات معرفيه للمهارات والخبرات الادارية داخل مركز التدريب وتأهيل الكوادر بجامعة الملك عبد العزيز بجمع وتنظيم الاصول المعرفية للحفاظ عليها وتطويرها، لذلك تكتسب هذه الدراسة اهميتها من خلال تحقيق التالي:

١. انفراد الدراسة بكونها تتناول ولأول مرة ابعاد تطبيق ادارة المعرفة كمطلب لإدارة المورد البشري في الجامعة، ونتوقع ان تكون اضافة جديدة في هذا المجال.
٢. تسليط الضوء على أحد مفاهيم ادارة المعرفة وهو ادارة المورد البشري كمصدر داخلي من مصادر المعرفة من خلال برامج التدريب المقدمة من المركز.
٣. الاهتمام بالمعرفة الضمنية التي يمكن ان تحول إلى معرفة صريحة لتوظيفها واستخدامها في البرامج التدريبية.

٤. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على أهمية تدريب الموارد البشرية في ادارة المعرفة.
- الكشف عن المهارات والخبرات اللازمة عند كتابة الخطابات الادارية لنقل المعرفة الضمنية لدى الموظفين المتميزات.
- التعرف على الاخطاء الشائعة في كتابة الخطابات الادارية والتي تتضمن الجانب اللغوي والتقني والاداري من قبل مديرات الادارات للموظفات الادارية وكيفية التغلب عليها.
- الخروج بالجدارات الوظيفية التي ينبغي توفرها عند تصميم برنامج تدريب كتابة الخطابات الادارية للموظفات الاداريات.
- التعرف على البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء مهامهم

٥. إجراءات الدراسة :

تبعاً لأهداف الدراسة وتساؤلاتها استخدمت منهج دلفي لحل مشكلة الدراسة والمتمثلة بواقع رصد أساليب استخلاص المعرفة الضمنية من الموظفين المتميزات في كتابة الخطابات الادارية بجامعة الملك عبدالعزيز، وهو منهج من اهم مناهج الدراسات المستقبلية، يعتمد أسلوب دلفاي في التنبؤ على اخذ تصورات عدد من الخبراء في مجال التخصص عن التغيرات التي ينتظر ان تحدث في المستقبل من واقع خبرتهم وارائهم، وهم بذلك يساهمون في تعديل الاخطاء وتنظيم المستقبل (الساعدي، ٢٠١٨).

يهتم بتحليل المشكلة واحالتها الى مشاركة جماعية وباليات فكرية وتنظيمية محكمة لمجموعة من الخبراء المختصين لبدء وجهة النظر واصلاح المنظومة المراد تنميتها.

وهو يعتمد على التخطيط والتطبيق بالاضافة الى حدس مجموعة من الخبراء بانتهاج طريقة موضوعيه لكل خبير وتفصل تلك التجربة عن بعضها البعض وتتسم بميزة الحرية من دون تقييد والتنبؤ والتجربة وتبادل الخبرات المقننة والمكشفة واستثمار النظم المعرفية الادارية واستثمار الاستبانات لجمع المعلومات .

والخطوات التي نحتاج اليها لتطبيق أسلوب دلفاي : يعتمد على تحديد مجموعة من الخبراء في مجال الدراسة، وإجراء مسوحات متكررة (جولات) لارائهم باستخدام الاستبانة مع اخفاء شخصيات الخبراء عن بعضهم البعض، لضمان الموضوعية.

وفي اطار توظيف العديد من الادوات البحثية مثل الملاحظة والاستبانات فقد تم الاعتماد على الادوات الاتية:

٦. اداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على المراجع العلمية والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية المهمة بالتدريب والمتعلقة بموضوع الدراسة. تم تصميم استبانتين لجمع البيانات حول المهارات التي تتطلبها مزاولة الكتابة الادارية والاختفاء الشائعة عند صياغة الخطابات الادارية. حيث تم دراسة الاحتياجات التدريبية العملية كخطوة متقدمة في تصميم البرامج التدريبية من خلال الخطوات التالية:

- **الجولة الأولى:** صممت استبانة وارسلت عن طريق البريد الالكتروني على عدد عشوائي من مديرات الإدارات الموظفات المتميزات لمعرفة الأخطاء الشائعة في الخطابات وكيفية التغلب على ذلك، وتم أخذ آرائهن ومقترحاتهن في هذا الخصوص. وقد بلغ عددهن ٣١ مديرة ادارة تم الاطلاع على آرائهن ومقترحاتهن لتحسين مهارات الكتابة في الخطابات الادارية سلمت الاجابات من الخبراء المشاركات عن الاسئلة وفرغت الاستبانة بواسطة الباحثة.
- **الجولة الثانية:** بعد ذلك جمع المعلومات والمعارف وجهزت في استبانة نهائية وتم تعميمها على الموظفات المتميزات، ومديرات الإدارات تم اعادة ارسال الاجابات إلى مجموعة الخبراء لكي تراجع كل خبيرة اجابتها التي تتضمن رايها في ضوء اجابات الاخرين وتعيد النظر فيها محاولة للوصول إلى تقارب في الاراء بين افراد المجموعة من الخبراء، استلمت اجابات الخبراء للمرة الثانية وتفرغ البيانات الواردة بالطريقة السابقة ، باتفاق في الاراء وانتهت بذلك دورة دلفاي ، للخروج بالمهارات والمعارف والوصول للجدارات الوظيفية في مجال كتابة الخطابات الادارية كنموذج مقترح لبناء قاعدة معرفية حول المهارات الادارية اللازمة لأداء الاعمال الادارية بجدارة. شمل هذا الاستطلاع عدد (١٠٨) موظفة موزعة على النحو الاتي ٧٧ موظفة متميزة في كتابة الخطابات الادارية بناء على تقييمهن في قطاعاتهن بانهن ذوات اداء متفوق، وتم تحليل النتائج ومقارنة اجابة كلا من المديرات والموظفات المتميزات وسوف يتم عرضها في الإطار التطبيقي للدراسة.
- البدء بدراسة برنامج الخطابات الإدارية حيث تكمن أهميتها في سهولة الاتصال بين الجهات وقد صممت استبانة مبدئية لتشخيص الواقع الفعلي لمهارات كتابة الخطابات الادارية، وزعت على عدد عشوائي من المتميزات لمعرفة المهارات والجدارات التي تمتلكها الموظفة المتميزة والتي جعلتها متميزة في هذا المجال، إضافة إلى معرفة البرامج التدريبية التي تدعم ذلك.

- معالجة بيانات الدراسة تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي بالحزمة الاحصائية SPSS حيث تم ادخال بيانات الدراسة بعد توكيدها وتعريفها وتحليل البيانات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة وقد استخدمت مؤشرات الاحصاء الوصفي متمثلة في المتوسطات الحسابية و تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's rho) لقياس الارتباط الدال إحصائيا بين بنود الاستبانة الخاصة بالخطابات الإدارية، والخبرة، والمؤهل العلمي. وتم استخدم مربع كاي (Chi Square) للمقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو بنود الاستبانة الخاصة بالخطابات الإدارية.
- نجاح الدراسة في بناء نموذج معرفي لمهارات ومعارف كتابة الخطابات الادارية اثناء العمل في كافة قطاعات الجامعة الادارية بناء على التطبيق العملي.

٧.مجتمع وعينة الدراسة:

- يتكون مجتمع الدراسة من مديرات الإدارات في القطاعات الادارية المختلفة والتي تمثل ٦٩ جهة ذات وحدات تنظيمية مستقلة من الكليات المختلفة والعمادات والمراكز الادارية في جامعة الملك عبدالعزيز. فقد تم مخاطبة الجهات لتزويدنا بأسماء المتميزات في المجالات الإدارية المختلفة، وذلك لاستثمار خبراتهم واستخراج المعارف الضمنية الموجودة لديهم لتوظيفها والاستفادة منها في تصميم وتطوير البرامج.
- ومن ثم تم اختيار العينة بناء على حصر الموظفين الاكفاء والمحترفات في كتابة الخطابات الادارية من كافة القطاعات الادارية بواقع ٧٧ موظفة ادارية من ١٥٩٠ مديرات الإدارات تطلع نسبة المحترفات في كتابة الخطابات الادارية تقريبا ٥% من المجموع الكلي للموظفات الاداريات بالجامعة .

٨.حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعي: تناول المجال نقل المعرفة الضمنية لمهارات ومعارف البرنامج التدريبي لكتابة الخطابات الادارية اثناء العمل.
- الحدود المكانية : تم اجراء هذه الدراسة في جامعة الملك عبدالعزيز شطر الطالبات بالسليمانية بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية : تم اجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الاول من العام الدراسي ١٤٤٢ هـ الموافق ٢٠٢٠-٢٠٢١م.
- الحدود البشرية : تشمل الدراسة على جميع مديرات الإدارات والموظفات المتميزات في كتابة الخطابات الادارية في جميع القطاعات الادارية .

٩.مصطلحات الدراسة:

- استخلاص المعرفة: العملية التي تتضمن تحديد واستنباط واستخراج وتسجيل وتنظيم ونشر المعرفة الإدارية لأداء الاعمال بكفاءة.
- المعرفة الضمنية: مخزون فكري انساني لتراكم المعارف والمهارات والخبرات والقيم واسرار مهنة العمل المبنية على الخبرة الشخصية والقواعد البيديهية المكتسبة لأداء العمل.

- **المهارات المهنية** "هي مجموعة من الصفات التي عادةً ما يبحث عنها في المنظمات في الأشخاص المتقدمين لطلب وظائف لديهم؛ حيث يقومون بعمل تقييم شامل للأشخاص وتعيين أكثر شخص يمتلك أكبر قدر من هذه المهارات المهنية." (كتابة إسلام غنيمات - آخر تحديث: ٥٦:٠٩ ، ١٠ فبراير ٢٠١٩)
- **الجدارة الوظيفية** هي: "مجموعه من السمات والمؤهلات الشخصية والعلمية والعملية والتي تمكن الموظف من تحقيق معدلات أداء متميزة وقياسية، تفوق المعدلات العادية (لوسيا، ولييزنجر ٢٠٠٠م، ص: ١)"
- **الجدارة الإدارية** هي: مجموعه من العوامل الإيجابية التي تجعل الفرد المناسب جدير بالعمل في المكان المناسب، وهذه العوامل منها شخصيه ومنها مكتسبة بالخبرة العملية، لها تأثير مباشر وغير مباشر على كفاءة وفاعلية كلا من العمل والعاملين والعملاء (كردي، ٢٠١٣م، ص: ٩).
- **الخطابات الإدارية:** هي المخاطبات الرسمية للاتصال الفعال بين الإدارات والقطاعات الداخلية والمنظمات ذات العلاقة بالجامعة والتي تستخدم الأساليب التحريرية لنقل المعلومات والحقائق إلى من يهمله الأمر.

١٠- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة استعراض عدد من الدراسات العلمية التي تتقاطع مع الدراسة الحالية في حدودها الموضوعية، والتداخلات بين الموارد البشرية وأهمية البرامج التدريبية ونقل المعرفة الضمنية للموظفين على اختلاف قطاعاتهم الإدارية، بالوقوف على الجوانب المهمة مثل المناهج المتبعة وأهم النتائج التي خرجت بها تلك الدراسات والتوصيات، وبناء عليه فقد تم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم.

الدراسات العربية:

عمدت دراسة الجبيري، (٢٠٢١) التي بعنوان **"أثر التدريب على إدارة أداء موظفي القطاع العام - دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة -السعودية"** إلى اكتشاف أثر التدريب في تطبيق إدارة الاداء بالقطاع العام، بعرض مراحل التدريب الرئيسية وقدرتها على ادخال المتغير الجديد ادارة الاداء وتطبيق عملياته بالجهات الحكومية وإرساء ثقافة الاداء بين الموظفين واكتشاف الفجوة المعرفية لدى الموظف العام مرتكزة على احتياجاته التدريبية المرتبطة بنظام إدارة الاداء. بعمل دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة. اوكد افترضت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين فعالية التدريب للموظف العام وكل من اكتسابه القدرة على صياغة الاهداف بالطريقة الذكية، واستيعابه لمفهوم الجدارة، وثبات المعلومات بذهنه. واعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، حيث تم إرسال الاستبانة إلى كامل مجتمع الدراسة الذي بلغ ٣٩٥ موظفاً بالفروع، وتم استرجاع ٩٥ استمارة بنسبة ٢٤,٠٥% من المجموع وبعد اجراء التحليلات الاحصائية، وكشفت النتائج تأثير فعالية التدريب إيجابيا على قدرة الموظف على صياغة الاهداف الذكية، لذلك فإن اتباع الخطوات التي تزيد من فعالية البرامج التدريبية تؤثر إيجابيا في مشاركة الموظف في وضع الاهداف واستيعاب أهمية الاهداف المطلوبة وملائمتها لأهداف المنظمة وامكانية تطبيقها. كما اوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التدريب الفعال ومعرفة مواطن القدرات والجدارات لدى الموظف فنتيجة للتدريب الفعال، يستطيع معرفة القدرات التي هو مطالب بها ليصبح موظف مثاليا. كما بينت نتائج الدراسة أن التدريب الفعال يؤثر إيجابيا على ثبات المعلومات الناتجة عن التدريب فقد أصبح الموظف المتدرب مدرك بوضوح خطوات تقييم الاداء وفوائدها. واوصت الدراسة ان يبنى التدريب على التفاعل والتطبيق العملي، الامر الذي يؤدي إلى تحسن في قدرة الموظف على صياغة الاهداف الذكية ، ومعرفة أكبر بالصفات

السلوكية والجدارات المطلوبة وزيادة المعرفة عن ادارة الاداء وثبات المعلومات. والتركيز على الخبرة العملية لما لها من دور في تعزيز المعرفة عن إدارة الاداء وثبات المعلومات، بالاستفادة من التجارب التي تصادف الموظف فتزيد من معرفته بمراحل وعمليات تقييمالاداء. و توصي الدراسة بتصميم برامج لجميع قطاعات الدولة بحيث تهدف إلى تعريف موظفي القطاع العام بمفهوم إدارة الاداء، والذي سوف يسهم في قدرتهم على المعرفة والمشاركة.

بينما هدفت دراسة الحياصات(٢٠٢٠) . "أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي:- دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء" إلى قياس أثر فعالية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في محافظة البلقاء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.وقد كان مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية، وتمثلت عينة الدراسة في (٢٢٧) موظف وزعت عليهم الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من اهمها: وجود أثر دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، المدربين، وتقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تحديد الاحتياجات التدريبية، المدربين، ومكان التدريب) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير استراتيجيات اختيار المدربين، لأهميتها في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وإعداد المزيد من الدراسات المستقبلية التي تحاول دراسة العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية وكل من جودة الخدمة والميزة التنافسية.

في حين شخصت أطروحة باوزير(٢٠١٨) التي بعنوان "الإفادة من القواعد المعرفية في استخلاص ونقل معرفة الطيارين المدنيين في أكاديمية الأمير سلطان لعلوم الطيران بمحافظة جدة". الواقع الفعلي لأليات استخلاص ونقل المعرفة في أكاديمية الأمير سلطان لعلوم الطيران واثرت ذلك على كفاءة تدريب الطيارين ، وبناء نموذج لقاعدة معرفية لاستخلاص المعرفة الضمنية لدى الطيارين والمدنيين، وكذلك إلى قياس فاعلية نموذج القاعدة المعرفية في التدريب بأكاديمية الأمير سلطان لعلوم الطيران، وتأتي أهمية الدراسة في ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تبحث في استخلاص ونقل معرفة الطيارين المدنيين وكذلك زيادة وعي القيادات الإدارية وأصحاب القرار بأكاديمية الأمير سلطان لعلوم الطيران بأهمية استخلاص ونقل المعرفة لأغراض تدريب الطيارين واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة بالإضافة إلى استخدام منهجية تطوير النظم **System Development Methodology** في بناء نموذج المقترح للقاعدة المعرفية واختبارة. كما استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحليلها، ومن اهم نتائج الدراسة ان استخلاص ونقل معرفة الطيارين المدنيين(الخبرات) لدى المدربين الطيارين تساهم في تقليل نسبة الأخطاء اثناء الطيران، وأكدت الدراسة على تحفيز المدربين الطيارين من اجل نقل المعرفة الضمنية الاتي بحوزتهم للاستفادة منبهات في مجال التدريب، كما اكدت الدراسة على فاعليه نموذج القاعدة المعرفية في مجال تدريب الطيارين،/واوصت الدراسة على ضرورة البدء الفوري في انشاء القاعدة المعرفية، كما خرجت الدراسة بتصور لنموذج لقاعدة معرفية للتدريب.

وهدف رسالة الماجستير للجهنى (٢٠١٨) " دور برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة اداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزارة العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية". إلى التعرف على دور برامج التدريب على راس العمل ، من خلال معرفة علاقة ابعاد التدريب(نوعية التدريب ، فترة التدريب، اختيار المتدربين، تحديد الاحتياجات التدريبية ، تقييم العملية التدريبية) في رفع كفاءة اداء العاملين لتحقيق رؤية ٢٠٣٠. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام اسلوب المسح بتصميم استبانته تحوي ٣٧فقرة ، تم توزيعها على عينة الدراسة والتي بلغت ١٧٥ موظف وموظفة ادارية من مجموع (٤٢٣) من الموظفين والموظفات

في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية بجدة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن البرنامج التدريبي القائم على الأساليب المتطورة الحديثة يساهم في رفع كفاءة أداء الموظفين ، وايضا وجود فروق ذات دلالة احصائية في دور برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة اداء الموظفين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ تعود لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية ، عدد الدورات التدريبية) والاسلوب المتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الترتيب والأولوية في حاجات العمل يؤدي إلى رفع كفاءة الاداء وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين من خلال التقييم الدوري للأداء ، ومن الافضل ان تتم دراسة وتقييم فاعلية الدورات التدريبية بصورة دورية ، وضرورة استخدام مقارنة اداء الموظف المتدرب قبل التدريب وبعده لملاحظة ما طرأ من تغيرات في المعلومات والمهارات وبالتالي تقييم العملية التدريبية، ولا بد من الاخذ بأراء الموظفين عن الاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يحتاجوها لإتمام المهام والتي تسهم في رفع كفاءة اداء اعمالهم.

تناولت دراسة الامام في (٢٠١٣) التي بعنوان **"فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي للمكتبيين: دراسة حالة العاملين بمكتبات جامعة الجزيرة-السودان"** معرفة فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تحقيق بالرضا الوظيفي للمكتبيين في مكتبات جامعة الجزيرة بالسودان واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاسلوب الوثائقي بجمع المعلومات من المصادر المختلفة لبناء الاطار النظري والاسلوب التطبيقي عن طريق جمع المعلومات من مفردات مجتمع الدراسة، والذي تكون من ١٣٠ موظفا وتم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة من المكتبيين العاملين بجامعة الجزيرة-السودان بلغ عددها ٥١ موظفا بنسبة ٣٠% من المجتمع الكلي . تم اعداد استبانة لجمع المعلومات تشتمل على ابعاد مقياس التدريب أثناء الخدمة ب ٤٨ عبارة وابعاد مقياس الرضا الوظيفي ب ٢٦ عبارة و لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للمكتبيين العاملين بمكتبات جامعة الجزيرة منخفض، بالإضافة إلى ضعف برامج التدريب أثناء الخدمة. وايضا توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية التدريب أثناء الخدمة و الرضا الوظيفي للمكتبيين و لا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية التدريب اثناء الخدمة للمكتبيين ترجع إلى متغير الجنس (ذكر او انثى) او لمتغير المؤهل (الشهادة الثانوية، الدبلوم الوسيط، الدبلوم فوق الجامعي، البكالوريوس، الماجستير) في علوم المكتبات والمعلومات . كذلك توجد علاقة ارتباطية بين فاعلية التدريب أثناء الخدمة و الرضا الوظيفي للمكتبيين. ولا توجد فروق دالة إحصائية في فاعلية التدريب أثناء الخدمة للمكتبيين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مساعد أمين مكتبة، مساعد مكتبة، ملازم مكتبة)، وكذلك لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الرضا الوظيفي للمكتبيين تعزى لمتغير النوع (ذكر، أنثى) . كذلك توجد فروق دالة إحصائية في متوسط درجات الرضا الوظيفي للمكتبيين تعزى لمتغير المستوى الوظيفي (مساعد أمين مكتبة، مساعد مكتبة، ملازم مكتبة). وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بعدد من التوصيات اهمها: ضرورة تدريب الموظفين بمكتبات جامعة الجزيرة أثناء الخدمة، و تطوير مهاراتهم العملية و الفنية و الإدارية بشكل مستمر.

هدف بحث الياسري (٢٠٠٦) **" اثر المعرفة في التغيير التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل"** إلى دراسة أثر المعرفة التنظيمية (الصريحة والضمنية) في التغيير التنظيمي ، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم التعبير عن المعرفة الصريحة بأبعاد المعرفة حول الاتصالات التقنية، التغيير، الجمهور، وبراءات الاختراع). أما المعرفة الضمنية بأبعاد الحدس، الخبرة، التفكير، المهارة). بينما التغيير التنظيمي بأبعاد كفاءة عملية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، وتطوير الموارد البشرية) وقد جمعت المعلومات الميدانية باستخدام الاستبيان التي وزعت على عينة الدراسة التي تمثلت في ٤٢ مديراً تم استجابة ٣٨ مديراً يمثلون القيادات الادارية في الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة حول

الاتصالات تؤدي إلى أحداث التغيير التنظيمي من خلال بعدي (التخطيط والتطوير للموارد البشرية) بنسبة ٥٠%. وتؤدي المعرفة الضمنية من خلال أبعاد الخبرة والمهارة و(التفكير) إلى إحداث التغيير التنظيمي بجميع أبعاده بنسبة ١٠٠%. وجود تأثير معنوي للمعرفة التنظيمية (الصريحة والضمنية) في أبعاد التغيير التنظيمي. هذا وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها الاهتمام بأبعاد المعرفة الصريحة لدورها في أحداث التغيير التنظيمي في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل من خلال عدة نقاط أهمها التعامل مع البعد الانساني في مجال التغيير التنظيمي من خلال تنمية الشعور بالحدس للتغيرات التي تحصل داخل المنظمة وخارجها في مجال اختيار الموظفين وتدريبهم. واستخدام المهارات والقدرات الفردية في تشخيص مشاكل ومعوقات العمل وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين. والاهتمام بالتغيير التنظيمي من اجل بقاء الشركة ونموها وذلك بالاستجابة للظروف البيئية الداخلية والخارجية عن طريق عدة عناصر منها تحديد مهام الموظفين بما ينسجم مع تخصصاتهم و رغباتهم. والاهتمام بوضع البرامج التدريبية والتطويرية لتنمية مهارات العاملين بما ينسجم مع عملية التغيير.

الدراسات الأجنبية:

وتهدف دراسة (AbuSharhah & Ageeli) (2019) **"Tacit Knowledge Extracting in Holy Makkah Municipality: An Empirical Study"** التي تناولت استخلاص المعرفة الضمنية بأمانة مكة المكرمة : دراسة تطبيقية ، وهدفت هذه الدراسة التعرف على خبراء المعرفة الضمنية الموجودين في امانة العاصمة المقدسة و الأساليب والطرق التي تتبعها في استخلاص المعرفة من خبراء المعرفة العاملين لديها وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وخرجت بعدة نتائج، كان من أهمها ما يلي: أن أمانة العاصمة المقدسة من أولى القطاعات الحكومية في تطبيق إدارة المعرفة، وقد وفرت البنية التحتية اللازمة لتقنية المعلومات لتنفيذ المعرفة، ووجود الوعي من خبراء المعرفة بأهمية استخلاص المعرفة وتقنية المعلومات في تسهيل العمل البلدي بالإضافة لدعمها لمشاريع الأرشفة الإلكترونية التي تساهم في المحافظة على الوثائق الهامة من التلف والضياع والمساعدة أيضا في اتخاذ القرار. وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات، كان من أهمها: ضرورة تهيئة بيئة العمل في أمانة العاصمة المقدسة لاستخلاص المعرفة وتحويلها من معرفة ضمنية إلى أصول معرفية مؤسسية بالإضافة إلى الاستفادة من المعرفة والخبرة المتراكمة لدى الموظفين والمتقاعدين والمغادرين.

كما عرضت دراسة (Wickel,2016) التي بعنوان **"Knowledge structure maps based on multiple domain matrices"** إلى وصف إمكانية ترجمة معرفة الشركة على خرائط المعرفة ووصف الطريقة لاستخلاص المعرفة من الموظفين حتى يمكن توثيقها في خرائط المعرفة. عليه تم استخدام مصفوفات النطاقات المتعددة (Multiple Domain Matrices) والتي لا تقتصر على توثيق المعرفة إنما تشمل كذلك نمذجة العلاقات ما بين عناصر المعرفة وهيكل المعرفة. وبالتالي وفرت المعلومات عن المعرفة الضرورية لاي مهمة تقدم من أي شخص في سجلات الشركة. وتم تطبيقه في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في مجال الهندسة. وبناء على التطبيق توصلت إلى انها تعتمد وبشكل كبير على الشفافية أولا في التعامل مع الموظفين الذين يشكلون الهيكل ولا يجب بناء مصفوفة لكل موظف لانه استخلص المعرفة وارشفها تحت المهام مسبقا. وارتكز بناء الخريطة المعرفية على الموظف الاول الذي تم اختياره بشكل منهجي لأنه يشكل تأثير قوي على خريطة المعرفة بما انه مندمج في جميع المهام.

و تناولت دراسة كلا من (Gavrilova&Andreeva,2012) **يفضل ذكر عنوان البحث** التي تناولت تقنيات استنباط المعرفة في سياق إدارة المعرفة وهدفت هذه الدراسة إلى تعزيز الخبرات التي يمكن أن تقدمها المنظمات في كيفية استخلاص المعرفة (ضمنية وصريحة) من الموظفين، وتم استخدام منهج مراجعة الأدبيات واعتمدت على ٢٠ عاما من الخبرة من أحد الباحثين في تطبيق تقنيات مختلفة في

استخلاص المعرفة في العديد من الشركات، وخرجت بعدد من النتائج، كان من أهمها ما يلي: أن جزء كبيراً من المعرفة والخبرة في المنظمة لا ينتمي إلى المنظمة نفسها، ولكن للأفراد الذين توظفهم. وعليه ينبغي أن تشمل مهام إدارة المعرفة عملية استخلاص المعرفة من الأفراد ذوي المعرفة، واوصت الدراسة بعدة توصيات، كان من أهمها: أن هناك حاجة ماسة إلى وجود متخصص للحصول على المعرفة من الأفراد (الخبراء) من أجل السماح بالمزيد من تبادل المعرفة وخلق المعرفة؛ وبناء عليه اقترحت تصنيفاً جديداً لتقنيات استخلاص المعرفة التي تبرز دور المتخصص في عملية الاستخلاص.

ونختم بدراسة كلاً من Seidler-de (2008) (*The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises*) التي هدفت إلى البحث والتركيز على استخدام المعرفة الضمنية في المنظمات المبتكرة لمعرفة كيفية قيام المنظمات بتعزيز وتشجيع مشاركة المعرفة مما يؤدي إلى تطور وتحسن الابتكار الناجح. ووصفت العوائق التي تقف أمام نقل المعرفة الضمنية بنجاح، وشرحت العوامل الناجحة التي تساعد على ضمان نقل المعرفة الضمنية بآمان. وبمقارنه المصادر البحثية المتاحة حول المعرفة الصريحة، فإن استخدام المعرفة الضمنية داخل الشركات غير مستكشف نسبياً. وقد تم تقييم استخدام المعرفة الضمنية مع التركيز بشكل خاص على أهميتها وآثارها في عملية الابتكار. واعتمدت الدراسة لبناء منهجيتها على تحليل واثبات مدى التأثير الرئيسي للمعرفة الضمنية والذي تؤثر على نجاح اجراءات الابتكار في الشركات. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تحليل دور المعرفة الضمنية في ادارة الابتكار واطهرت الدراسة ان اكتساب الميزة التنافسية الايجابية عندما تقدر الشركات معرفتها الضمنية لأن المعرفة الصريحة هي المعرفة التي ندركها بالفعل وهي عامة بطبيعتها يمكن أن تكون المعرفة الضمنية مصدرًا لمجموعة كبيرة من الفرص والإمكانيات التي تشكل الاكتشاف والإبداع.

الخلاصة :

من خلال ما سبق عرضه من الدراسات السابقة يتضح ندرة الدراسات التي تناولت موضوع نقل المعرفة الضمنية لمهارات العمل الإداري تحديداً في كتابة الخطابات الإدارية، وتتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام المنهج الوصفي على اختلاف أساليبه وفي استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحديد المهارات الفنية والتقنية اللازمة لإتقان العمل في كتابة الخطابات الإدارية بالتطبيق الميداني في بيئة أكاديمية. وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء وتدعيم الأدب النظري للدراسة واعداد الاستبانات لجمع البيانات ومناقشة وتفسير النتائج التي تم استخلاصها. ويتم الاستفادة باذن الله من نتائج هذه الدراسة في التطبيقات العملية للأنشطة التدريبية عند التخطيط للبرنامج التدريبي لا يصال المهارات والمعارف التي تسعى لتجويد العمل.

الاطار النظري:

وللاجابة على السؤال الأول في الدراسة نستعرض أهمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة وموقع التدريب داخل إدارة الموارد البشرية من خلال الآتي :

- تطوير الموارد البشرية وإدارة المعرفة في المنظمة:

الموارد البشرية إحدى مقومات تطبيق إدارة المعرفة وتعد من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في الاستمرار والتطور والتوسع لتحقيق أهدافها من خلال استراتيجياتها، وأهم الإدارات الوظيفية في أي تنظيم. إذ يعد كل موظف في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة. وإن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز إنما هي المنظمات التي تسعى إلى إيجاد وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهراً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. والعنصر البشري المتميز هو الذي يمثل الميزة

التنافسية (competitive advantage) لاي منظمة نظرا لاهميته وصعوبة توفيره او استبداله بالموارد الأخرى كالالات او المعدات.

ويشير المطيران (٢٠٠٧) إلى ان تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظفين في المجالات المختلفة لرفع مستوى كفاءة الأداء ، حيث يعد التعلم أحد أدوات تنمية العنصر البشري وإيجاد القوى البشرية الحكيمة القادرة على الابتكار والابداع والتأثير. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وانظمه إدارة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع.

وقد يكون للموظفين في المنظمة أكثر من قناعه حول الجهة التي سوف تسلكها المنظمة، وكيف سوف تصل هناك، ومن هو المسؤول عن الوصول لتلك الجهة وبالتالي فان الدوافع التي يحملها الموظفون في أي مستوى من المستويات التنظيمية وطريقه تفسير ونقل وتطبيق عمليات إدارة المعرفة يؤثر بشكل كبير في تحديد شكل وطبيعة المعرفة المتداولة وكيفيه ادارته. وبهذا فإن المورد البشري هو اقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة ، وذلك لان إيجاد ومشاركة واستخدام المعرفة يتم من خلاله .

و العمليات الأربع الرئيسة في إدارة الموارد البشرية: الاختيار والتعيين ،وتقييم الأداء ، وإدارة التعويضات ،وتدريب القوى العاملة تعكس أربعة واجبات/مهام إدارية متعاقبة .والعامل المتغير/التابع في هذه الدورة هو الأداء ،وان العناصر الأخرى في الدورة مصممة للتأثير على الأداء على مستوى الفرد والمنظمة .فالأداء بعبارة أخرى هو محصلة تفاعل مكونات الموارد البشرية :اختيار وتعيين الناس الأكفاء القادرين على تأدية الاعمال، وتحفيز الافراد بمكافاتهم بحصانة وانصاف، وتدريب وتطوير العاملين للأداء المستقبلي ، وتقييم أداء الناس من اجل تبرير منح العوائد والمكافآت

ونظرا لدور القوى البشرية في تطبيق إدارة المعرفة أصبحت المنظمات تركز على الاهتمام في تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم . وتضيف الدراسات أن على المنظمات تطوير الموارد البشرية من خلال الارتقاء بعمليات التوظيف، وتفعيل برامج التدريب وتقييم الأداء، وتقديم مكافآت مجزية للموظفين في مجال المعرفة. حيث ان عمليات التوظيف الفعالة هي التي تضمن استقطاب موظفين ذي معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا ما يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للمنظمة، فهؤلاء الموظفون هم الذين يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة. كما وأن برامج التدريب الفعالة والتعليم المستمر يؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل القوى البشرية. فمنهجيات التدريب والتعلم من اهم أدوات التغيير في عقول الاشخاص وسلوكياتهم ومنهج الأسلوب والطريقة الملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها. اضافة إلى ان نتائج تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات الممنوحة للكوادر البشرية أصبحت دافعا للاهتمام المتزايد في إيجاد ومشاركة المعرفة.

ويوضح الجدول رقم (١) تأثير العمليات الداخليه لإدارة الموارد البشرية على عمليات ادارة المعرفة فبعضها يؤثر بشكل مباشر على ادارة المعرفة وبعضها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال التأثير على السلوكيات الفردية والتنظيمية والتي بدورها تؤثر على عمليات ادارة المعرفة.

يتضح من الجدول موائمة استراتيجية ادارة الموارد البشرية مع استراتيجية ادارة المعرفة لايجاد البيئة المشجعة لتطبيق ومشاركة المعرفة ، ومنها موائمة استراتيجية التدريب مع استراتيجية ادارة المعرفة ، وتسهيل اللقاءات الاجتماعية للموظفين في سبيل نشر المعرفة وتشجيع تبادل المعلومات والخبرات والمعارف والعمل على ايجاد الثقة بين الموظفين للوصول إلى المشاركة الايجابية التفاعليه.

جدول (١) تأثير عمليات ادارة الموارد البشرية على ادارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	نمط التأثير	عمليات إدارة الموارد البشرية
إيجاد المعرفة وتنظيمها	مباشر	توظيف الموظفين وتعيينهم على الشواغر استناداً إلى تطابق سيرتهم الشخصية مع المواصفات الوظيفية
تنظيم المعرفة ومشاركتها	مباشر	تصميم بنية المؤسسة
إيجاد المعرفة وتنظيمها	مباشر	تدريب الموظفين
إيجاد المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشر	تقييم أداء الموظفين
إيجاد المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشر	تعويض الموظفين ومكافئهم عن طريق الأجور والترقيات
تنظيم المعرفة	مباشر	تطوير مهنية الموظفين عن طريق الترقية الوظيفية
مشاركة المعرفة	غير مباشر	وبرامج الارشاد والبرامج الإدارية
إيجاد المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشر	إدارة معنويات الموظفين لقاءات جماعية استقصاءات عن الرضا وتطوير ثقافي
مشاركة المعرفة	غير مباشر	التطابق مع لوائح العمل و دراسة ظروف العمل وتنسيق وترتيب المكاتب وغير ذلك

الجدول رقم (١) مقتبس من كتاب حسين محمد عتوم ، يمني احمد عتوم .(٢٠١٨) ادارة المعرفة : بناء الذاكرة التنظيمية: knowledge management building organizational memory . – عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. ص ١٢٤-١٢٥

عمليات ادارة المعرفة: تتكون عمليات ادارة المعرفة الاساسية من الاتي :

١- تكوين المعرفة وتوليدها : تشمل جميع الممارسات والانشطة التي تقوم بها المنظمة للحصول على المعرفة واكتسابها من المصادر الداخلية والخارجية.

٢- خزن المعرفة وتنظيمها : وتعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة حيث تضم عمليات حفظ المعرفة وتنظيمها واستمرارية استخدامها بتسهيل البحث عنها واسترجاعها.

٣- نقل المعرفة وهي نشر المعرفة ومشاركتها بين الموظفين في المنظمة . كما عرفها كل من بوكجاني وفلاق وصويص بأنها : " عملية استيعاب وترجمة وتداول المعرفة ثم تبادلها بين الأفراد داخل إدارة مجموعة الاتصالات الداخلية والأوساط الخارجية". (بوكجاني وفلاق وصويص ، ٢٠١١ : ٥١٤)

ونقلا عن باطويل ٢٠١٥ و ابو الهوش (٢٠١٦) ان هناك أساليب لتوزيع ومشاركة المعرفة منها ما ذكرها هيسيج وفوربك (Heisig & vorbeck، ٢٠٠٠)، على النحو التالي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

- وكلاء المعرفة.
 - مجتمعات داخلية من الوثائق.
 - فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
 - التدريب والحوار.
 - الوثائق والنشرات الداخلية.
- ويؤكد الباحثين وخبراء اداره المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على ان التدريب يعزز معرفة المستخدمين، اما الاخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص يتجهون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل، ويجب الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة وهي :
- **الأولى:** ان المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.
 - **الثانية:** اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.
 - **الثالثة:** ان المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لان الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.
- ان أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، اما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.
- ١- وهنا يأتي دور اخر عملية لادارة المعرفة **تطبيق المعرفة** وهي استخدامها في الوقت المناسب واستثمار فرصة توفرها لتحقيق اهداف المنظمة وتوظيفها في حل المشكلات.
- وتبقى الموارد البشرية هي الموجودات التي تتنامى اهميتها لانها تكتسب المزيد من الخبرة والمهارات مع مرور الوقت مما يسهل اداء المهام ويزيد من انتاجيتها.
- التدريب و تطوير الموارد البشرية :**
- ويقصد** بالتدريب اكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما يتفق مع استراتيجيات المنظمة والمتغيرات البيئية المحيطة بها.
- وعرف الامام و ابراهيم ٢٠١٣ التدريب بانه عملية منظمة مستمرة محورها الموظف يخطط لها تهدف الى احداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم بتزويده بالمهارات والمعارف والخبرات المتجددة من اجل تطوير كفاءة ادائهم.
- ولقد عرف حريم ٢٠١٣ التدريب " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في اداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الموظف الحالية والمستقبلية.
- وعرف القريوتي ، التدريب : عملية تعلم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على منظومة معرفية يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، فغايات التدريب محددة وواضحة ومبرمجة وتخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه، بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها.

وفي تعريف أكثر تحديدا عرف نو وآخرون (Noe, et al ٢٠١١) التدريب هي جهود المنظمة المخططة الواعية لمساعدة الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات ذات العلاقة بالعمل، بهدف تطبيقها أثناء العمل.

و يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد المتدرب بالمهارات والخبرات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما بهدف تطوير العمل وتحسين الاداء . فقد اصبح خيارا في منظومة استئثار وتنمية الموارد البشرية ، و اصبح يطلق على الموظف اسم المورد البشري ولقد تسابق الباحثين في تخصصات مختلفة على تعظيم الانسان واستثمار موروثاته الفكرية فاطلق عليه الاقتصاديون اسم راس المال البشري ، كما اطلق عليه المحاسبون اسم الاصول البشرية بينما الاداريون اطلقوا عليه راس المال المبدع أو راس المال المعرفي.

لم يعد مقبولا ولا يمكننا لاي منظمة تسعى للبقاء والازدهار ان تهمل او تغفل دور التعلم و المعرفة و راس المال الفكري .ولقد اصبح التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من اهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة ، والتطوير والتدريب احد اهم الوسائل لتحقيق ذلك .وتتضمن إدارة المعرفة عمليات اكتساب /توليد المعرفة (لدى الافراد والفرق والجماعات والمنظمة) وحفظها وتخزينها وتفاقمها مع الاخرين واستخدامها .وتلعب تقنيات المعلومات والمعرفة دورا هاما في ذلك وبدون التدريب الفعال لا يمكن للعاملين استخدامها والاستفادة منها بفعالية ،ولكن لا يكفي توفير التدريب فقط، بل هناك إجراءات ضرورية لتشجيع ودعم التعلم ومكافاته ايضا . وقد ازدادت في السنوات الأخيرة حالات الدمج بين المنظمات وكذلك الاستحواذ (قيام منظمة بامتلاك أخرى). وهنا تظهر الحاجة لتدريب الموظفين لمساعدتهم على تفهم الثقافة الجديدة والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين.

مما تقدم نستطيع القول بان تدريب وتطوير الموارد البشرية يسهم بدور حيوي في تنمية وتطوير الموظف مما يساعد على تحسين أدائه، ولكنه ايضا يزيد من شعوره بالولاء والانتماء للمنظمة وكذلك تحقيق الذات وينعكس ذلك ايجاباً على حياته بصورة عامة وعلى مستوى العمل فالتدريب يساعد على تحسين مستوى أداء الفرد وإنتاجيته والتفاعل بصورة إيجابية مع الاخرين وتفهم الاخرين والتأزر معهم مما يساعد على تحسين الوحدات وفرق العمل. ونتيجة لتحسين أداء الافراد والجماعات والوحدات تتمكن المنظمة من تحسين أدائها وفعاليتها وتحقيق أهدافها، والسعي لتلبية مطالب جميع الجهات ذات المصلحة بما في ذلك المجتمع بصورة عامة، وتمتد اثار التدريب الى خارج حدود المجتمع الى المنظمات الأخرى التي تتعامل معها المنظمة، وبالتالي لما فيه فائدة المجتمعات التي تعمل فيها المنظمات

اهمية التدريب والتطوير:

نظرا لأهمية التدريب والتطوير والدور الحيوي الذي يلعبه هذا النشاط في نجاح المنظمة وفعاليتها وتحقيق الميزة التنافسية لها فهذا يتطلب من المنظمة تطبيق فلسفة التعلم والتحسين المستمر (لجميع الموظفين في جميع الفئات والمستويات)، وهذا يستلزم استثمارات كبيرة. ومن هنا تبرز ضرورة واهمية الاعتراف بقيمة واهمية التدريب والتطوير وتقديم كل عون ودعم له من قبل الإدارة العليا كما يتطلب الامر ان يشارك في هذا النشاط جميع الأطراف ذات المصلحة المباشرة وهي: إدارة الموارد البشرية والإدارات الوظيفية والعاملين أنفسهم.

وقد بدأت العديد من المنظمات بإعادة النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال ما يسمى برفع سوية التدريب (High Leverage Training)و التي يقصد بها : طرق تصميم بنائية تؤكد على فعالية التدريب وتقران برنامج تدريب المنظمة مع برامج تدريبية ذات افضل

معيار في التدريب، وكذلك تساعد في خلق ظروف عمل تشجع التعلم المستمر الذي يتطلب من الموظفين فهم نظام العمل الداخلي الذي يشمل العلاقات بين الوظائف والأقسام في المنظمة (Noe, et al. ، ٢٠١١).

اذ بموجب هذا المفهوم يتم الربط بين نتائج ومخرجات البرامج التدريبية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال التغذية الراجعة والتقييم للبرنامج التدريبي فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التدريبية مقارنة بكلفتها لا بد ان يكون متوافقا مع استراتيجية المنظمة وأهدافها وهذا يؤدي الى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة بتلبية حاجات العملاء مع السلع والخدمات وبالنوعية المطلوبة (عباس، ٢٠٠٦).

وبناء عليه تم تقسيم أهمية التدريب إلى شقين الأول يتعلق بأهمية التدريب للمنظمة والآخر يتعلق بأهمية التدريب للموارد البشرية (افراد) في المنظمة وذلك على النحو التالي:

أ- أهمية التدريب للمنظمة: تحقق البرامج التدريبية الفاعلة فوائد التالية للمنظمة وهي على النحو التالي (طرطارة، ٢٠٠٦):

- ١- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
 - ٢- خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
 - ٣- توضيح السياسات العامة للمنظمة.
 - ٤- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب، واسس، ومهارات القيادة الإدارية.
 - ٥- تجديد المعلومات والمعارف وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- ب- أهمية التدريب للمورد البشري (الفرد): يحقق التدريب فوائد متعددة للأفراد يمكن ذكرها على النحو التالي:**

- (طرطارة، ٢٠٠٦، ٤٧).
- ١- اكتساب الفرد الثقة في نفسه والعمل دون الاعتماد على الآخرين.
 - ٢- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله لشغل المناصب القيادية.
 - ٣- اكتساب الفرد المرونة في حياته العملية.
 - ٤- تنمية النواحي السلوكية للفرد والعمل على إكسابه صلاحية العمل ضمن المجموعة.
 - ٥- رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة تزويده بالخبرات الجديدة المختلف التي تفتح امامه أبواب المستقبل.
 - ٦- مساعدة الافراد في حل مشاكلهم في العمل.
 - ٧- مساعدة الافراد في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح ادوارهم فيها.
 - ٨- التدريب يعمل على زيادة المعرفة والمهارة والاتجاه نحو المجال المحدد.

مبادئ التدريب :

وقد أشار (امام و ابراهيم ، ٢٠١٣) الى أن ثمة مبادئ يستند عليها التدريب ويجب ان تلتزم بها المنظمات عند التدريب، حددا تلك المبادئ وفقا لما يلي: -

- أن تكون أهداف التدريب واضحة ومحددة حتى يمكن توفير الوقت والجهد والمال.

- ان تكون التدريب شاملاً لا يقتصر على فئة دون أخرى.
- التدريب عملية مستمرة تواكب الموظفين في جميع الوظائف والتخصصات، طوال فترة الحياة الوظيفية.
- التدرج في عمليه التدريب مع تدرج الموظفين في حياتهم الوظيفية، لتتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم مع الحركة الراسية في الهرم الوظيفي.
- واقعية التدريب بمعنى ان يكون التدريب هدفاً ومحتوى متصلاً بالاحتياجات التدريبية.

مميزات التدريب اثناء الخدمة:

من مميزات هذا النوع من التدريب:

١. ان المتدرب يتجنب مشكلة اختلاف بيئة التدريب عن بيئة العمل، كما انه يتم تجنب الإغراق في جوانب نظرية قد لا تكون مفيدة للمتدرب كما ان الممارسة الفعلية والاحتكاك المباشر ومواجهة المواقف المختلفة هي خير مدرب اذ يستطيع الشخص من خلال ممارسته لوظيفته ان يحصل على خبرة عميقة لا يمكنه اكتسابها من برامج التدريب الخارجية.
٢. ان ما سوف يتعلمه الموظف من أساليب ووسائل جديدة سوف يطبق فعلاً، كما ان نتائج عملية التدريب سوف تكون أفضل عند تطبيق ما تعلمه المتدرب في الواقع العملي
٣. في كثير من الجوانب الوظيفية لا يكفي معرفة كيف يتم العمل، ولكن يجب ان يتعرض المتدرب لمواقف فعلية ليتعود كيف يمكن اتقان العمل.
٤. يكون التدريب سريعاً وفعالاً، اذ يتم التدريب في مجموعات ممايسهل عملية التعلم والفهم وتشارك المعرفة.

ولم يعد التدريب على أساس عدد البرامج التدريبية المتاحة ونشاطات التدريب الموجودة في المنظمة ولكن كيف التدريب يعرض حاجات العمل المرتبطة بالتعلم المستمر وتغيير السلوك وتحسين الاداء.

وهنا تبرز أهمية استخلاص المعرفة الضمنية من المهام الادارية لتوظيفها في البرامج التدريبية وورش العمل المصاحبه لتنفيذ البرامج ، وتمثل عملية نقل المعرفة واستخلاصها احدى عمليات ادارة المعرفة القوية التي تحرك الانشطة العقلية والفكرية مختلفة. أحد أهم أوجه الاستثمار في رأس المال الانساني والاجتماعي هو الاستثمار في عمليات ادارة المعرفة. كما أنها تحمل قوة اقتصادية وسياسية. فمن كانت لديه الاستطاعة على نقل المعرفة سوف يستثمر في المعرفة ويسعى لما في العقول البشرية من الافكار وينقلها ويتبادلها ومن ثم يقيم درجة تأثيرها في الموظف أو المجتمع أو المؤسسات.

استخلاص المعرفة:

بدا الاهتمام بمصطلح استخلاص المعرفة عام ١٩٨٩ اثناء انعقاد ورشة عمل حول اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات (ضليمي، ٢٠٢١) ، وقد سمي بتسميات عدة منها: التنقيب في البيانات لاكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، استنباط المعرفة، النقاط المعرفة، تحويل المعرفة، استخراج المعرفة والمقصود بها الفعل الذي يعالج الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وجعلها مناسبة للاستعمال في وقت لاحق (عيسى وربيعه ٢٠١٩م، ١٨١)،

وتوالى انعقاد الورش سنويا حتى عام ١٩٩٥ حيث انعقاد المؤتمر الدولي لاكتشاف المعرفة والتنقيب في البيانات وهو من اهم الاحداث السنويه. وهي عمليه الكشف والعثور على معلومات ذات الفائدة من

خلال استعمال مجموعة من الأدوات المعقدة. كما يرى (Greenes,2010,1) بأنها " العملية التي تتضمن تحديد واستنباط واستخراج وتسجيل ونشر المعرفة". كما عرف كلا Shadbolt&Smart 2015 استخلاص المعرفة بأنها مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تقتبس وتستخلص من خبير في مجال معين وعادة يكون عبر شكل من اشكال التفاعل المباشر مع الخبير. وهناك أنشطه رئيسية تسهم في عملية استخلاص المعرفة وإعادة استخدامها مع الآخرين وهي: (باوزير ٢٠١٨م، ٢٠)

- **تحديد خبير المعرفة:** يتم تحديد الخبير في موضوع محدد، وما هي الاحتياجات التي سوف يتناولها، وكيف سوف يصل المستفيد إليها؟
- **تحديد المجتمع الممارس للمعرفة:** ممارسو المعرفة داخل المنظمة فهم من المصادر الرئيسية للمعرفة، وهم مستخدموها في المستقبل، وهم من يقومون بالتحقق من المعرفة المستخلصة.
- **تحديد المعرفة المراد استخلاصها:** تحديد نطاق وحدود المعرفة التي يراد تغطيتها، وكذلك تحديد موضوع ومجال ونوع المعرفة المستخلصة التي من المفترض تهيئتها لنشرها.
- **تحديد إرشادات عامة للمعرفة المستخلصة:** توفير الإرشادات والسياق العام للمعرفة وتحديد غرض وأهمية المعرفة المستخلصة ليسهل فهمها من قبل المستفيدين.
- **استخلاص المعرفة:** البدء في استخلاص المعرفة من الأفراد والفرق والمجموعات ذوي الخبرة المستهدفة، وذلك بإجراء المقابلات، أو من خلال عمليات التعلم الرسمية أو الاجتماعات، والتي تهدف إلى استخلاص الدروس المستفادة أو الممارسات الجيدة في المشاريع أو الأنشطة أو الممارسات.
- **حصر المعرفة:** تحديد الأفكار والمعارف الرئيسية وكذلك الدروس المستفادة ومن ثم المعارف المشتركة المعارف المتناقضة وإبرازها وبعد ذلك حصر المعرفة المستهدفة.
- **تنظيم وتهيئة المعرفة المستهدفة:** وذلك من خلال إنشاء قائمة مرجعية أو مبادئ توجيهية مصحوبة بالأمثلة والنماذج والقصص. وينبغي أن تبلغ هذه المعلومات لمستفيدي المعرفة.
- **التحقق من المبادئ والتوجيهات:** توزيع المبادئ التوجيهية حول مجتمع الممارسين والمصادر المعرفية ذات الصلة، وذلك بهدف التحقق من تلك الإرشادات تعكس بدقة المعرفة التي تم استخلاصها، وتحديد كيفية تعزيزها.
- **نشر المعرفة:** إدارة وتخزين المعرفة بحيث يسهل الوصول إليها واسترجاعها من قبل المستفيدين، ويمكن استخدام تطبيقات شبكة الإنترنت والإنترنت في نشر المعرفة المستخلصة.
- **إنشاء عملية التغذية الراجعة:** تشجيع التعليقات من المستخدمين لالتقاط التوصيات والآراء، وغرس شعور الالتزام بأنه "إذا كنت تستخدمه، فيجب عليك الإضافة إليه".

أساليب استخلاص المعرفة :

وهناك ثلاث أساليب يمكن أن تثيري عملية استخلاص المعرفة قد تكون يدوية مثل المقابلة ، أو شبه آليه مثل الاستعانة بالخبراء مع مساعدة من مهندسي المعرفة لبناء قواعد المعرفة أو آليه وكلاهم على نفس القدر من الأهمية (باوزير ٢٠١٨م، ٢١-٢٢). وسوف نتناول الدراسة اساليب استخلاص المعرفة من الافراد بتقديم تفصيل أكثر عن الاساليب الأخرى ، فقد قسمها (AbuSharhah & Ageeli2019,347) الى ثلاث انواع:

١. استخلاص المعرفة من الأفراد (الخبراء).
٢. استخلاص المعرفة من الوثائق.
٣. استخلاص المعرفة من قواعد البيانات.

استخلاص المعرفة من الأفراد (الخبراء):

يتعمد نجاح المنظمات بأعمالها على نجاحها في استخلاص المعرفة من الخبراء (العنصر البشري) أو ما يسمى برأس المال الفكري لتكون قادرة على كسب ميزة تنافسية فهي في الحقيقة تركز على المعارف والمهارات والخبرات الموجودة لدى الأفراد أو ما تعرف بالمعرفة الضمنية خاصة أنها تمثل الجزء الأكبر على الإطلاق من معرفة الإنسان وفي الوقت نفسه هي الجزء غير المتداول والمكتشف فيه، فإن هذا يشكل إغراء بالنسبة لكل منظمة معنية بالتطوير والتميز لتسخير محاولاتها في الحصول على أكبر قدر ممكن من ذلك الكنز المكنون مما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة المعرفة داخل المنظمة . وبالتالي على المنظمات تحدد الوسائل والأدوات والتقنيات التي تستطيع من خلالها أن تستخلص المعرفة من الخبراء، وهذه الوسائل عديدة منها:

١. المقابلات (الحوار):

ان المقابلات هي الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية وتقاسمها واستخلاصها التي تتم وجها لوجه ومن خلالها فإن الافراد يكملون بعضهم بعضا من أجل إنشاء تصورات ومعرفة جديدة لمعالجة المشكلات أو حل قضية أو مناقشة موضوع بطريقة مميزة من خلال ابتكار الحلول وقد تكون مقابلات مهيكلة أو شبه مهيكلة أو غير مهيكلة (الحرثي ٢٠١٩م، ٥٥).

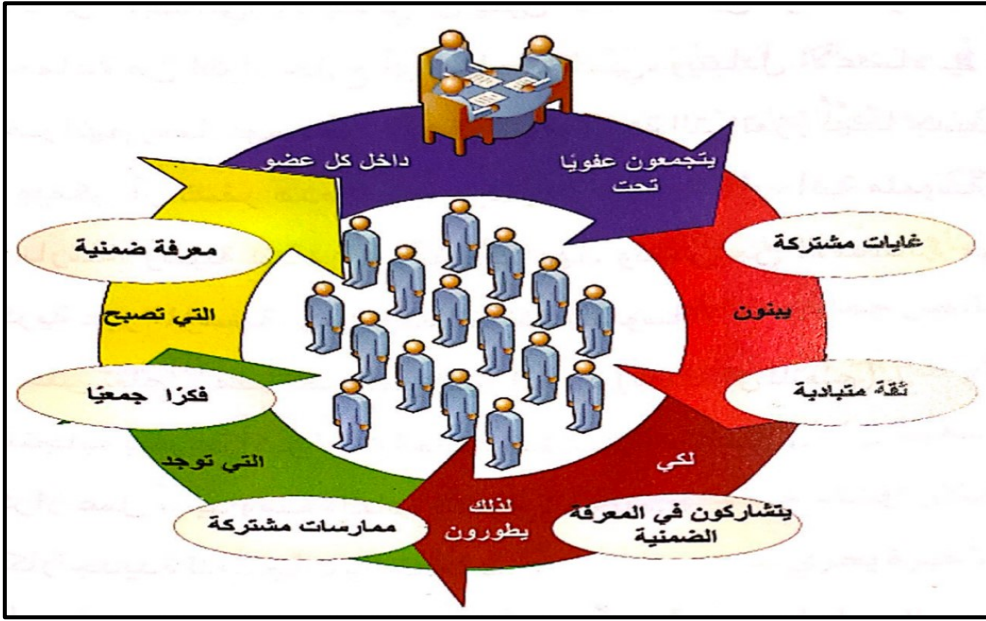
٢. الملاحظة (الممارسة في ميدان العمل):

تسمى بسيناريو العمل حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المعرفة في المجال المحدد وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمه يقوم بها والعمل على تحليلها وتوصيف كل مهمه وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها .

٣. جماعات الممارسة:

تعد شبكات غير رسمية للأفراد ذوي العقول المتشابهة حيث تجري عملية التعلم ونقل المعرفة الضمنية على أساس اجتماعي ينطوي على عملية التشارك العميقة (احمد، ٢٠١٧، ص٣٢٧) و إن جماعات الممارسة أصبحت واسعة الانتشار والاستخدام في المنظمات كتنظيمات مرنة وملائمة للابتكار وتقاسم المعرفة الضمنية إذ تتكون من مجموعة من الأشخاص يتشاركون في اهتمامات معينه في مجال معين من مجالات المعرفة وقد تكون المجموعات صغيرة ومحلية أو ذات امتداد جغرافي واسع (المجتمعات الافتراضية) ليقوموا بالآتي:(حجازي ٢٠١٤م، ١٦٧)

- اكتشاف طرق العمل.
- تحديد حلول مشتركة.
- مشاركة في الممارسات والأفكار الجديدة، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل: تصور لما تقوم به جماعات الممارسة

المصدر: أحمد، أبو بكر سلطان (٢٠١٧م) إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العلمية في القطاعين الخاص والعام والمؤسسات الدولية، الرياض: مركز البحوث والتواصل المعرفي.

٤. مقاهي المعرفة:

هي تجربة قدمها الدكتور "David Gurteen" في مؤتمر إدارة المعرفة ٢٠١٢ بأبوظبي، لاستخلاص المعرفة الضمنية التي يمتلكها أفراد المؤسسة ومشاركتها من خلال تجمع الأشخاص مع بعضهم ليجروا محادثة مفتوحة وخلافة في موضوعات الاهتمام. ويمكن تنظيمها في شكل اجتماعات أو ورش عمل؛ على أن يكون التركيز على الحوار الذي يسمح للأشخاص بالمشاركة في الأفكار والتعلم من بعضهم البعض دون التقيد ببروتوكولات أو إجراءات رسمية محددة وذلك لاكتساب فهم أعمق للموضوعات والقضايا ذات الصلة وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى العمل بشكل أفضل لاستخلاص المعرفة وصنع القرارات الصائبة والابتكار (أحمد ٢٠١٧م، ٣٤٢)

٥. تسجيل واكتساب خبرات الموظفين المغادرين ونقلها (مقابلات الخروج):

عندما يتقاعد الموظفون المتميزون أو يجري ترقيةهم أو يغادرون المنظمة للحصول على معلومات تمكن المنظمة من استخدام تلك المعلومات المكتسبة من مقابلة الخروج **لتقييم** ما ينبغي أن يطور أو يغير أو يبقى على حاله في المنظمة، وعلاوة على ذلك فهي وسيلة لاستخلاص المعرفة الضمنية من الخبرات المغادرة والمهارات التي اكتسبها في عملهم في المنظمة ومن ثم تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بها واتاحتها للموظفين في أي وقت لاحق (حجازي ٢٠١٤م، ١٩٠؛ النشار ٢٠١٨م، ٧٢).

٦. المراجعات بعد الإجراءات:

هي عملية لتقييم النقاط الدروس المستفادة عند الانتهاء من مشروع أو نشاط ما، من خلال مراجعته ومناقشته فضلاً عن كونها تساعد على التعلم مما حدث من الأخطاء، والأمور التي سارت بشكل

جيد، والأمور التي تحتاج إلى تحسين، ويمكن إجراء المراجعة بعد كل مرحلة من مراحل المشروع أو النشاط وليس بعد الانتهاء منه، وبذلك يصبح الأمر عملية تعلم مستمر وهو ما يعني أن مراجعات ما بعد العمل تشكل إضافة ذات قيمة أكبر (الزيدان ٢٠٢٠م، ٥١).

٧. العصف الذهني:

هو أحد أساليب التفكير الابداعي استخراج الأفكار التي تمكن الموظفين في المنظمات من توليد مزيد من الأفكار الجديدة ، من أجل معالجة مشكلة معينة أو مواجهة تحديات بعينها وذلك تدريباً للأفراد على الإبداع . ويعد العصف الذهني وسيلة جماعية إبداعية للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار بطريقة عفوية خلال فترة زمنية وجيزة، من أجل حل مشكلة أو اتخاذ قرار.

٨. السرد القصصي:

يعد من أقدم آليات استخلاص المعرفة من الخبرات فهو تطبيق تبسيطي لنموذج الاتصال البشري الذي فيه الافراد يبسطون المعرفة المعقدة في قصص يتم سردها ومشاركتها بين مجموعات الأفراد لتوضيح اجراءات العمل (Gill2011,25؛ نقلا عن الناصر ٢٠١٥م، ٢٣٦)، ويختلف السرد القصصي في مجال إدارة المعرفة عن غيره من المجالات من حيث أن لها أهدافاً ونتائج يراد تحقيقها، وليس من أجل الترفيه كما هو الحال في بعض أنواع سرد القصص.

الإطار التطبيقي:

استخلاص نقل المعرفة الضمنية لمهارات كتابة الخطابات الإدارية

فيما يلي يتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية من خلال عرض نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات عينة الدراسة على الاستبانة ومناقشة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة:

١. تمهيد:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في ايجاد اطار معرفي لمهارات كتابة الخطابات الادارية لتجويد العمل وتطوير الأداء من خلال تزويد الموظفين بالمهارى إضافة إلى الجانب المعرفي، وتعد هذه الدراسة خطوة نحو تحقيق ذلك من خلال استطلاع آراء الموظفين المتميزات وفقاً لادائهن المتفوق في مجال كتابة الخطابات الادارية "ومديرات الإدارات فيما يتعلق بالأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتضمن الجانب اللغوي والتقني والإداري، كذلك التعرف على المهارات والجدارات الوظيفية المطلوبة لتمكين الموظفين من أداء مهامهم على الوجه الأكمل ، كما سعت الدراسة إلى التعرف على البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء المهام وفيما يلي عرض النتائج التي تتعلق بالمعلومات الشخصية للمشاركات في البحث :

(أ) الفئة:

جدول رقم (٢) توزيع المشاركات في الاستطلاع تبعاً للفئة

الفئة	العدد	النسبة المئوية
موظفات متميزات	٧٧	٧١,٣%
مديرات الإدارات	٣١	٢٨,٧%
المجموع	١٠٨	١٠٠%

شمل هذا الاستطلاع ٧٧ موظفة متميزة شكلت نسبتهن (٧١,٣%) من إجمالي المشاركات في هذا الاستطلاع، بينما شكلت مديرات الإدارات نسبة ٢٨,٧%.

(ب) المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) توزيع المشاركات في الاستطلاع تبعاً للمؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	٨٥	٧٨,٧%
ماجستير	١٩	١٧,٦%
ثانوي	٢	١,٩%
دبلوم فوق الجامعي	١	٠,٩%
لم تحدد	١	٠,٩%
المجموع	١٢٧	١٠٠%

بينت نتائج هذا الاستطلاع أن غالبية المشاركات من الموظفات، ٧٨,٧% مؤهلهن العلمي (درجة البكالوريوس)، ١٧,٦% (درجة الماجستير) و ١,٩% مؤهلهن العلمي (ثانوي)، بينما ٠,٩% مؤهلهن العلمي (دبلوم فوق الجامعي) كذلك ٠,٩% لم يحددن مؤهلهن العلمي.

(ج) عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٤) توزيع المشاركات في الاستطلاع تبعاً للخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أكثر من ١٥ سنة	٣٦	٣٣,٣%
١٠-٥ سنوات	٣٣	٣٠,٦%
١٥-١١ سنة	٣٢	٢٩,٦%
أقل من ٥ سنوات	٧	٦,٥%
المجموع	١٠٨	١٠٠%

بينت نتائج هذا الاستطلاع أن أعلى نسبة من المشاركات يتمتعن بسنوات خبرة تجاوزت الخمسة عشرة سنة، حيث شكلن ما نسبته (٣٣,٣%) من إجمالي المشاركات في الاستطلاع، تلاهن من لديهن سنوات خبرة تراوحت بين ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة (٣٠,٦%)، أما من لديهن سنوات خبرة تراوحت بين ١١ إلى ١٥ سنة فقد شكلت نسبتهن (٢٩,٦%) بينما هناك نسبة (٦,٥%) لديهن سنوات خبرة أقل من خمسة سنوات وهن النسبة الأقل، كذلك بينت نتائج هذا الاستطلاع أن متوسط عدد سنوات الخبرة للمشاركات في هذا الاستطلاع بلغ (١٣,٥ سنة) بانحراف معياري قدره (٥,٨ سنة).

النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

(أ) الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتضمن الجانب اللغوي والتقني والإداري

(ب) المهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء مهامهن على الوجه الأكمل

(ج) البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء مهامهم

في هذا الجزء من نتائج الاستطلاع، تم سؤال المشاركات عن الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تم تقسيمها إلى:

- الجانب اللغوي - الجانب التقني - الجانب الإداري

وفيما يلي النتائج حسب هذه التقسيمات:

أولاً: الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب اللغوي:

جدول (٥) استجابات المشاركات عن الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب اللغوي

م	العبارات	نعم	لا	النسبة المئوية	النسبة المئوية حسب الترتيب
١	الأسلوب الركيك في إعداد الخطابات (الصياغة)	٦٦	٢٢	٧٩,٦%	١
٢	الأخطاء الإملائية	٥٧	٥١	٥٢,٨%	٢
٣	عدم الترابط في الجمل	٥١	٥٧	٤٧,٢%	٣
٤	استخدام علامات الترقيم بشكل غير صحيح	٥٠	٥٨	٤٦,٣%	٤
٥	عدم معرفة هيكله الخطاب (مقدمة، محتوى، خاتمة)	٥٠	٥٨	٤٦,٣%	٤

توضح النتائج السابقة في جدول (٥) أن أكثر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب اللغوي تمثلت في الآتي:

(١) الأسلوب الركيك في إعداد الخطابات (الصياغة)

(٢) الأخطاء الإملائية

حيث نجد أن غالبية المشاركات (٧٩,٦%) أجبن بنعم على أن " الأسلوب الركيك في إعداد الخطابات (الصياغة)" يعد من أكثر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب اللغوي ونسبة (٥٢,٨%) أجبن بنعم على أن " الأخطاء الإملائية" تعد من أكثر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب اللغوي تليها نسبة (٤٧,٢%) أجبن بنعم على أن " عدم الترابط في الجمل" من الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية ، ثم نسبة (٤٦,٣%) أجبن بنعم على أن " استخدام علامات الترقيم بشكل غير صحيح" و " عدم معرفة هيكله الخطاب (مقدمة، محتوى، خاتمة)" من الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية .

جدول (٦) استجابات المشاركات عن الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب التقني

العبارات	نعم	لا	النسبة المئوية
الشكل الرسمي للخطاب (التنسيق ونوع الخط وحجمه، والهوامش، وتباعد الأسطر)	٧٢	٣٦	٦٦,٧%

وتوضح النتائج أعلاه في جدول (٦) أن أكثر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب التقني تمثلت في الشكل الرسمي للخطاب (التنسيق ونوع الخط وحجمه، والهوامش، وتباع الأسطر) حيث نجد أن نسبة ٦٦,٧% من المشاركات في الاستطلاع أجبن بنعم على ذلك.

جدول (٧) استجابات المشاركات عن الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب الإداري.

م	العبارات	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	الترتيب حسب النسبة %
١	تسلسل الإجراءات والأرقام والتواريخ	٦٩	٦٣,٩%	٣٩	٣٦,١%	١
٢	التوثيق بالمستندات إن وجدت	٦٢	٥٧,٤%	٤٦	٤٢,٦%	٢
٣	معرفة الجهة المرسلة والمستقبلية	٤٢	٣٨,٩%	٦٦	٦١,١%	٣

واوضحت النتائج أعلاه في جدول (٧) أن أكثر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب الإداري تمثلت في "تسلسل الإجراءات والأرقام والتواريخ" حيث نجد أن غالبية المشاركات (٦٣,٩%) أجبن بالإيجاب على ذلك، كذلك نجد أن نسبة ٥٧,٤% من المشاركات وافقن على أن "التوثيق بالمستندات إن وجدت" يعد كذلك من أكثر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب الإداري، بينما نجد أن معظم المشاركات (٦١,١%) لم يوافقن على أن "معرفة الجهة المرسلة والمستقبلية" يمكن اعتباره من أكثر الأخطاء الشائعة عند كتابة الخطابات الإدارية والتي تتعلق بالجانب الإداري.

ثانياً: المهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء كتابة الخطابات الادارية

وفيما يتعلق بالمهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء كتابة الخطابات الادارية على الوجه الأكمل، فقد بينت نتائج الجدول التالي رقم (٨) أن "الدقة في العمل" جاءت من أهم المهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء مهامهن من وجهة نظر المشاركات في هذا الاستطلاع، حيث نجد أن (٧٨,٧%) من المشاركات أجبن بالإيجاب على ذلك. يليه "الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء" بنسبة (٧٣,١%)، ثم يأتي بعد ذلك "حس المسؤولية" و "مهارات استخدام الحاسب الآلي بنسبة متساوية وهي (٦٣,٩%)، ثم "مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)" بنسبة (٥٤,٦%)، أما "القراءة المستمرة" أحد أهم المهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء العمل جاء بنسبة (٥٣,٧%)، تليها "تنظيم العمل: بنسبة (٤١,٧%)، ثم جاء في آخر القائمة "سرعة التعلم" بنسبة (٦٣,٩%) أجبن بـ لا.

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة نحو المهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء كتابة الخطابات الادارية

م	العبارات	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	الترتيب حسب النسبة %
١	الدقة في العمل	٨٥	٧٨,٧%	٢٣	٢١,٣%	١
٢	الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء	٧٩	٧٣,١%	٢٩	٢٦,٩%	٢

م	العبارات	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	الترتيب حسب النسبة %
٣	حس المسؤولية	٦٩	٦٣,٩%	٣٩	٣٦,١%	٣
٤	مهارات استخدام الحاسب الآلي	٦٩	٦٣,٩%	٣٩	٣٦,١%	٣
٥	مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)	٥٩	٥٤,٦%	٤٩	٤٥,٤%	٤
٦	القراءة المستمرة	٥٨	٥٣,٧%	٥٠	٤٦,٣%	٥
٧	تنظيم العمل	٤٥	٤١,٧%	٦٣	٥٨,٣%	٦
٨	سرعة التعلم	٣٩	٣٦,١%	٦٩	٦٣,٩%	٧

ثالثاً: البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء المهام

وفيما يتعلق بالبرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء كتابة الخطابات الإدارية بمهارة فقد بينت نتائج الجدول التالي أن "التدريب العملي على كتابة وصياغة الخطابات الإدارية (ورشة عمل)" كانت من أهم البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء مهامهم، حيث نجد أن غالبية المشاركات وافقن على ذلك (٩٣,٥%)، يلي ذلك "إعداد نموذج موحد للخطابات من حيث الشكل الرسمي (حجم ونوع الخط وتنسيق الهوامش) بنسبة (٧٨,٧%)، أما "الدورات في علامات الترقيم والأخطاء الإملائية" فقد احتلت المرتبة الثالثة كأحد أهم البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء مهامهم، حيث نجد أن نسبة (٦٤,٨%) من المشاركات وافقن على ذلك، يليها "دورات في المهارات الأساسية للحاسب الآلي (Microsoft office)" بنسبة (٥٥,٦%)، تليها "ورشة عمل تقنية للتدريب على إعدادات الهوامش والتنسيق والطباعة" بنسبة (٤٦,٣%)، ثم جاء "دورات مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)" بنسبة (٤٤,٤%)، تليها "دورات في المراسلات الإدارية" بنسبة (٣٩,٨%) وأخيراً بنسبة (٩١,٧%) لم يختاروا "دورات في سرعة الطباعة على الحاسب الآلي".

جدول (٩) استجابات المشاركات نحو البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي من شأنها أن تدعمهن على أداء مهامهم

م	العبارات	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية	الترتيب حسب النسبة %
١	التدريب العملي على كتابة وصياغة الخطابات الإدارية (ورشة عمل)	١٠١	٩٣,٥%	٧	٦,٥%	١
٢	إعداد نموذج موحد للخطابات من حيث الشكل الرسمي (حجم ونوع الخط وتنسيق الهوامش)	٨٥	٧٨,٧%	٢٣	٢١,٣%	٢
٣	دورات في علامات الترقيم والأخطاء الإملائية	٧٠	٦٤,٨%	٣٨	٣٥,٢%	٣
٤	دورات في المهارات الأساسية للحاسب الآلي (Microsoft office)	٦٠	٥٥,٦%	٤٨	٤٤,٤%	٤
٥	ورشة عمل تقنية للتدريب على إعدادات الهوامش والتنسيق والطباعة	٥٠	٤٦,٣%	٥٨	٥٣,٧%	٥
٦	دورات مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)	٤٨	٤٤,٤%	٦٠	٥٥,٦%	٦

٧	٤٣	٣٩,٨%	٦٥	٦٠,٢%	٧
٨	٩	٨,٣%	٩٩	٩١,٧%	٨

ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقات احصائية بين الأخطاء الشائعة لدى الموظفات والمؤهل العلمي فقد تم استخدام

استخدام معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

العلاقة بين المؤهل العلمي والأخطاء الشائعة وذلك كما يلي:

جدول (١٠) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho للأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب اللغوي

الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	الجدارات
٠,٤٧٤	٠,٠٧٠	الأخطاء الإملائية
٠,٠٣٦	٠,٢٠٣	الأسلوب الركيك في إعداد الخطابات (الصياغة)
٠,٤٥٠	٠,٠٧٤	عدم الترابط في الجمل
٠,٣٩٣	٠,٠٨٣	واستخدام علامات الترقيم بشكل غير صحيح
٠,٣٩٣	٠,٠٨٣	عدم معرفة هيكلية الخطاب (مقدمة، محتوى، خاتمة)

*دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٠) أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المؤهل العلمي للمشاركات والأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب اللغوي، فكلما كان المؤهل العلمي أعلى تقل الأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب اللغوي، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho (٠,٢٠٣) بمستوى دلالة اقل من (٠,٠٥)، بينما لم تكن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الأخطاء الشائعة الأخرى المتعلقة بالجانب اللغوي، حيث جاءت قيم معاملات ارتباطهم بالمؤهل العلمي بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥).

جدول (١١) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho للأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب التقني

الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	الجدارات
٠,٧٦٥	٠,٠٢٩-	الجانب التقني: الشكل الرسمي للخطاب (التنسيق ونوع الخط وحجمه، والهوامش، وتباعد الأسطر،...)

يتبين من الجدول (١١) عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المؤهل العلمي للمشاركات والأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب التقني، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho (٠,٠٢٩-) بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥).

جدول (١٢) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho للأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب الإداري:

الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	الجدارات
٠,٨٠٨	٠,٠٢٤	معرفة الجهة المرسله والمستقبله
٠,١٤٤	٠,١٤٢	تسلسل الإجراءات والأرقام والتواريخ
٠,٨١٧	٠,٠٢٣	التوثيق بالمستندات إن وجدت

*دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٢) عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) بين المؤهل العلمي للمشاركات والأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب الإداري، حيث جاءت قيم معاملات ارتباط سبيرمان Spearman's rho بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥).

العلاقة بين المؤهل العلمي والجدارات:

جدول (١٢) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho والجدارات

الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	الجدارات
٠,٢٧٥	٠,١٠٦	القراءة المستمرة
٠,٨٦٧	٠,٠١٦	مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)
٠,١٠٥	٠,١٥٨	سرعة التعلم
٠,٠٠٧	٠,٢٥٩	الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء
٠,١٤٦	٠,١٤١	تنظيم العمل
٠,٩٨٥	٠,٠٠٢	حس المسؤولية
٠,٢٤١	٠,١١٤	مهارات استخدام الحاسب الآلي
٠,٣٩٣	٠,٠٨٣	الدقة في العمل

*دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٢) أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠١) بين المؤهل العلمي للمشاركات

والرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء، فكلما كان المؤهل العلمي أعلى زادت الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء، حيث بلغ معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho (٠,٢٥٩) بمستوى دلالة اقل من (٠,٠١)، بينما لم تكن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) بين الجدارات الأخرى حيث جاءت قيم معاملات ارتباطهم بالمؤهل العلمي بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥). ولمعرفة العلاقة بين الخبرة والجدارات:

جدول (١٣) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho والجدارات

الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	الجدارات
٠,٠١٨	٠,٢٢٧	القراءة المستمرة
٠,٧٢١	٠,٠٣٥	مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)
٠,٠٢٩	٠,٢١١	سرعة التعلم

الدالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	الجدارات
٠,٤٣٢	٠,٠٧٦-	الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء
٠,٤٢٥	٠,٠٧٧-	تنظيم العمل
٠,١٦٢	٠,١٣٥	حس المسؤولية
٠,٤٩٠	٠,٠٦٧	مهارات استخدام الحاسب الآلي
٠,١٣٥	٠,١٤٥-	الدقة في العمل

*دال عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٣) أن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين المؤهل العلمي للمشاركات ومهارات وجدارات (القراءة المستمرة) و (سرعة التعلم) فكلما كان المؤهل العلمي أعلى زادت مهارات وجدارات (القراءة المستمرة) و (سرعة التعلم) ، حيث بلغت معاملات ارتباط سبيرمان Spearman' rho (-٠,٢٢٧) و (-٠,٢١١) بمستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) على التوالي، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطيه طردية موجبة بين مهارات (القراءة المستمرة) و (سرعة التعلم) عدد سنوات الخبرة ، أي انه كلما زادت الخبرة زادت هذه المهارات، بينما لم تكن هناك علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الجدارات الأخرى حيث جاءت قيم معاملات ارتباطهم بالخبرة بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥). ولمعرفة العلاقة بين الأسباب المتعلقة بالجانب اللغوي والخبرة:

جدول (١٤) نتائج اختبار معامل ارتباط سبيرمان Spearman's rho للأسباب المتعلقة بالجانب اللغوي والخبرة

الدالة الإحصائية	معامل ارتباط سبيرمان	الجدارات
٠,١٩٣	٠,١٢٦-	الأخطاء الإملائية
٠,٩٧٩	٠,٠٠٣	الأسلوب الركيك في إعداد الخطابات (الصياغة)
٠,٠٦٣	٠,١٨٠-	عدم الترابط في الجمل
٠,٦٢٣	٠,٠٤٨-	استخدام علامات الترقيم بشكل غير صحيح
٠,٣٨٠	٠,٠٨٥	عدم معرفة هيكله الخطاب (مقدمة، محتوى، خاتمة)

يتبين من الجدول (١٤) عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين عدد سنوات الخبرة والأسباب المتعلقة بالجانب اللغوي حيث جاءت قيم معاملات ارتباط سبيرمان Spearman's rho بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥).

وعند مقارنة النتائج بين إجابات الموظفين المتميزات ومديرات الإدارات نحو الأخطاء اللغوية :

جدول (١٥) نتائج اختبار مربع كاي Chi square للمقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو الأخطاء اللغوية:

الدالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة					الأخطاء الإملائية
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد		
٠,١٥٢	٢,٠٥١	%٤١,٩٠	١٣	%٥٧,١٠	٤٤	نعم	
		%٥٨,١٠	١٨	%٤٢,٩٠	٣٣	لا	
٠,٠٨٠	٣,٠٦٥	%٩٠,٣٠	٢٨	%٧٥,٣٠	٥٨	نعم	

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة					الأخطاء الاملائية
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد		
		%٩,٧٠	٣	%٢٤,٧٠	١٩	لا	إعداد الخطابات (الصياغة)
٠,٢٦١	١,٢٦٤	%٣٨,٧٠	١٢	%٥٠,٦٠	٣٩	نعم	عدم الترابط في الجمل
		%٦١,٣٠	١٩	%٤٩,٤٠	٣٨	لا	
٠,٢٥٩	١,٢٧٦	%٥٤,٨٠	١٧	%٤٢,٩٠	٣٣	نعم	استخدام علامات الترقيم
		%٤٥,٢٠	١٤	%٥٧,١٠	٤٤	لا	بشكل غير صحيح
٠,٢٥٩	١,٢٧٦	%٥٤,٨٠	١٧	%٤٢,٩٠	٣٣	نعم	عدم معرفة هيكله
		%٤٥,٢٠	١٤	%٥٧,١٠	٤٤	لا	الخطاب (مقدمة، محتوى، خاتمة)

يتبين من الجدول (١٥) أن اختبار مربع كاي لم يظهر علاقة بين عينة الدراسة (موظفات متميزات و/مديرات الإدارات) نحو استجاباتهم فيما يتعلق بالأخطاء اللغوية، أي انه لا توجد فروق في استجاباتهم نحوها حيث جاءت قيم مربع كاي بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥).

مقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو الأخطاء التقنية:

جدول (١٦) نتائج اختبار مربع كاي Chi square للمقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو الأخطاء التقنية

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة					الأخطاء الاملائية
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد		
*٠,٠٥	٣,٨٢٣	%٨٠,٦	٢٥	%٦١,٠	٤٧	نعم	الشكل الرسمي للخطاب (التنسيق ونوع الخط وحجمه، والهوامش، وتباعد الأسطر،)
		%١٩,٤	٦	%٣٩,٠	٣٠	لا	

*دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٦) أن اختبار مربع كاي أظهر أن علاقة بين عينة الدراسة (موظفات متميزات و/مديرات الإدارات) نحو استجاباتهم فيما يتعلق بالأخطاء التقنية، حيث بلغت قيمة مربع كاي (٣,٨٢٣) بقيمة دلالة إحصائية تساوي (٠,٠٥)، حيث نجد نسبة من أجبن بنعم من الموظفات المتميزات (٦٠%) على أن الشكل الرسمي للخطاب (التنسيق ونوع الخط وحجمه، والهوامش، وتباعد الأسطر،) يعد من الأخطاء التقنية كان أكثر من نسبة من أجبن "بلا"، بينما نجد نسبة من أجبن بنعم من مديرات الإدارات (٨٠,٦%) على أن الشكل الرسمي للخطاب (التنسيق ونوع الخط وحجمه، والهوامش، وتباعد الأسطر،) يعد من الأخطاء التقنية كان أكثر من نسبة من أجبن "بلا" (١٩,٤%)، أي أن مديرات الإدارة كن أكثر موافقة على الأخطاء التقنية من الموظفات المتميزات.

وعند المقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو الأخطاء الإدارية باستخدام نتائج اختبار مربع كاي Chi square

يتبين من الجدول (١٧) أن اختبار مربع كاي لم يظهر علاقة بين عينة الدراسة (موظفات متميزات و/ مديرات الإدارات) نحو استجاباتهن فيما يتعلق بالأخطاء الإدارية، أي انه لا توجد فروق في استجاباتهن نحوها حيث جاءت قيم مربع كاي بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥).

جدول (١٧) نتائج اختبار مربع كاي Chi square للمقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو الأخطاء الإدارية

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة					الأخطاء الاملائية
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد		
٠,٣٧٠	٠,٨٠٤	%٣٢,٣٠	١٠	%٤١,٦٠	٣٢	نعم	معرفة الجهة المرسلة والمستقبلية
		%٦٧,٧٠	٢١	%٥٨,٤٠	٤٥	لا	
٠,٥٩٧	٠,٢٨٠	%٦٧,٧٠	٢١	%٦٢,٣٠	٤٨	نعم	تسلسل الإجراءات والأرقام والتواريخ
		%٣٢,٣٠	١٠	%٣٧,٧٠	٢٩	لا	
٠,٦٠٥	٠,٢٦٨	%٦١,٣٠	١٩	%٥٥,٨٠	٤٣	نعم	التوثيق بالمستندات إن وجدت
		%٣٨,٧٠	١٢	%٤٤,٢٠	٣٤	لا	

مقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو المهارات والجدارات:

يتبين من الجدول (١٨) أن اختبار مربع كاي لم يظهر علاقة بين عينة الدراسة (موظفات متميزات و/ مديرات الإدارات) نحو استجاباتهن فيما يتعلق بالمهارات والجدارات، أي انه لا توجد فروق في استجاباتهن نحوها حيث جاءت قيم مربع كاي بمستوى دلالة أكبر من (٠,٠٥). وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق كلا من الموظفات المتميزات ومديرات الإدارات على أهمية هذه المهارات والجدارات.

جدول (١٨) نتائج اختبار مربع كاي Chi square للمقارنة بين استجابات الموظفين ومديرات الإدارات نحو المهارات والجدارات

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة					المهارات والجدارات
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد		
٠,٧٨٢	٠,٠٧٦	%٥١,٦٠	١٦	%٥٤,٥٠	٤٢	نعم	القراءة المستمرة
		%٤٨,٤٠	١٥	%٤٥,٥٠	٣٥	لا	
٠,٦٨٩	٠,١٦٠	%٥١,٦٠	١٦	%٥٥,٨٠	٤٣	نعم	مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)
		%٤٨,٤٠	١٥	%٤٤,٢٠	٣٤	لا	
٠,٩٣١	٠,٠٠٧	%٣٥,٥٠	١١	%٣٦,٤٠	٢٨	نعم	سرعة التعلم
		%٦٤,٥٠	٢٠	%٦٣,٦٠	٤٩	لا	
٠,١٩٩	١,٦٤٩	%٦٤,٥٠	٢٠	%٧٦,٦٠	٥٩	نعم	الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء
		%٣٥,٥٠	١١	%٢٣,٤٠	١٨	لا	

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة				المهارات والجدارات	
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد		
٠,٤٠٨	٠,٦٨٤	%٣٥,٥٠	١١	%٤٤,٢٠	٣٤	نعم	تنظيم العمل
		%٦٤,٥٠	٢٠	%٥٥,٨٠	٤٣	لا	
٠,٢١٤	١,٥٤٤	%٥٤,٨٠	١٧	%٦٧,٥٠	٥٢	نعم	حس المسؤولية
		%٤٥,٢٠	١٤	%٣٢,٥٠	٢٥	لا	
٠,٤٢٤	٠,٦٣٩	%٥٨,١٠	١٨	%٦٦,٢٠	٥١	نعم	مهارات استخدام الحاسب الآلي
		%٤١,٩٠	١٣	%٣٣,٨٠	٢٦	لا	
٠,٤٦٨	٠,٥٢٨	%٧٤,٢٠	٢٣	%٨٠,٥٠	٦٢	نعم	الدقة في العمل
		%٢٥,٨٠	٨	%١٩,٥٠	١٥	لا	

وعند المقارنة بين استجابات الموظفات المتميزات ومديرات الإدارات نحو البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية:

جدول (١٩) نتائج اختبار مربع كاي Chi square للمقارنة بين استجابات الموظفات ومديرات الإدارات نحو البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية :

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة				البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية	
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد		
٠,٠٨٣	٣,٠١٤	%١٠٠,٠٠	٣١	%٩٠,٩٠	٧٠	نعم	التدريب العملي على كتابة وصياغة الخطابات الإدارية (ورشة عمل)
		%٠,٠٠	٠	%٩,١٠	٧	لا	
٠,٢٣٤	١,٤١٤	%٣٥,٥٠	١١	%٤٨,١٠	٣٧	نعم	دورات مهارات التواصل (الشفهي والكتابي)
		%٦٤,٥٠	٢٠	%٥١,٩٠	٤٠	لا	
*,٠,٠٢٥	٤,٩٩٧	%٣٨,٧٠	١٢	%٦٢,٣٠	٤٨	نعم	دورات في المهارات الأساسية للحاسب الآلي (Microsoft office)
		%٦١,٣٠	١٩	%٣٧,٧٠	٢٩	لا	
٠,٤٨٢	٠,٤٩٤	%٥١,٦٠	١٦	%٤٤,٢٠	٣٤	نعم	ورشة عمل تقنية للتدريب على إعدادات الهوامش والتنسيق والطباعة
		%٤٨,٤٠	١٥	%٥٥,٨٠	٤٣	لا	

الدلالة الإحصائية	قيمة مربع كاي	الفئة				البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية	
		مديرات الإدارات		الموظفات المتميزات			
		%	العدد	%	العدد	نعم	لا
٠,٧٥٥	٠,٠٩٨	٨٠,٦٠%	٢٥	٧٧,٩٠%	٦٠	نعم	إعداد نموذج موحد للخطابات من حيث الشكل الرسمي (حجم ونوع الخط وتنسيق الهوامش)
		١٩,٤٠%	٦	٢٢,١٠%	١٧	لا	
٠,٢٤٨	١,٣٣٣	٤٨,٤٠%	١٥	٣٦,٤٠%	٢٨	نعم	دورات في المراسلات الإدارية
		٥١,٦٠%	١٦	٦٣,٦٠%	٤٩	لا	
٠,٦٢٦	٠,٢٣٧	٦١,٣٠%	١٩	٦٦,٢٠%	٥١	نعم	دورات في علامات الترقيم والأخطاء الإملائية
		٣٨,٧٠%	١٢	٣٣,٨٠%	٢٦	لا	
**٠,٠٠٠	٢٤,٣٨٧	٢٩,٠٠%	٩	٠,٠٠%	٠	نعم	دورات في سرعة الطباعة على الحاسب الآلي
		٧١,٠٠%	٢٢	١٠٠,٠٠%	٧٧	لا	

يتبين من الجدول (١٩) أن اختبار مربع كاي أظهر علاقة بين عينة الدراسة (موظفات متميزات و/ مديرات الإدارات) و استجاباتهن (دورات في المهارات الأساسية للحاسب الآلي (Microsoft office)) و (دورات في سرعة الطباعة على الحاسب الآلي) كأحد البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي تدعم مهامهن، حيث جاءت قيم مربع كاي بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق في موافقة الموظفين المتميزات ومديرات الإدارات نحو هذه البرامج والدورات التدريبية، حيث نجد أن نسبة من أجبن بنعم من الموظفين المتميزات (٦٢,٣%) على أن (الدورات في المهارات الأساسية للحاسب الآلي (Microsoft office)) تعد من البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي تدعم مهامهن كان أكثر من نسبة من أجبن "بلا"، بينما نجد نسبة من أجبن بنعم من مديرات الإدارات (٣٨,٧%) كان أقل من نسبة من أجبن "بلا" (٦١,٣%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق في موافقة كلا من الموظفين المتميزات ومديرات الإدارات على أهمية (الدورات في المهارات الأساسية للحاسب الآلي (Microsoft office)) كأحد البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي تدعم مهامهم.

أما فيما يتعلق بالدورات في سرعة الطباعة على الحاسب الآلي، نجد أن الموظفين المتميزات لم يوافقن مطلقاً على أهميتها، بينما نجد أن (٢٩%) من مديرات الإدارات وافقن على ذلك ولكن بنسبة أقل ممن لم يوافقن عليه، وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق في موافقة كلا من الموظفين المتميزات ومديرات الإدارات على أهمية الحصول على دورات في سرعة الطباعة على الحاسب الآلي كأحد البرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي تدعم مهامهم ويشير الاتجاه العام لإجاباتهن إلى عدم حاجتهم لذلك.

٢. النتائج والتوصيات :

خلصت نتائج الدراسة فيما يلي:

بعد مناقشة الإجابات من قبل الموظفين المتميزات ومديرات الإدارات ومقارنتها، وبعد الاطلاع على الحقبة التدريبية المتوفرة لدينا والمعتمدة من معهد الإدارة العامة (إعداد وكتابة المراسلات الحكومية آلياً) أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- ١- أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمشاركات في الدراسة والأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب اللغوي، فكلما كان المؤهل أعلى تقل الأخطاء الشائعة المتعلقة بالجانب اللغوي.
- ٢- اثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي للمشاركات في الدراسة والرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء، فكلما كان المؤهل أعلى زادت الرغبة في تجويد العمل وتطوير الأداء.
- ٣- اثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخبرة للمشاركات في الدراسة ومهارات وجدارات (القراءة المستمرة) و(سرعة التعلم) فكلما زادت الخبرة زادت هذه المهارات.
- ٤- أثبتت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة (موظفات متميزات، ومديرات الإدارات) نحو استجابتهن فيما يتعلق بالأخطاء التقنية (الشكل الرسمي للخطاب من حيث التنسيق ونوع الخط وحجمه، والهوامش، وتباعد الأسطر)، حيث أن مديرات الإدارات كن أكثر موافقة على الأخطاء التقنية من الموظفات المتميزات.
- ٥- أثبتت النتائج اتفاق كلا من الموظفات المتميزات ومديرات الإدارات على أهمية المهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من أداء عملهم وهي على الترتيب التالي وفقا لاستجابات المشاركات في الدراسة جاءت اهم المهارات والجدارات المطلوبة لتمكينهن من كتابة الخطابات الادارية:
 - الدقة في العمل
 - الرغبة في تطوير العمل وتجويد الأداء
 - حس المسؤولية
 - مهارات استخدام الحاسب الآلي
 - مهارات التواصل الشفهي والكتابي
 - القراءة المستمرة
 - تنظيم العمل
 - سرعة التعلم
- ٦- رغم وجود حقيية تدريبية معتمدة ورغم تكثيف الدورات من قبل المركز في موضوع الخطابات الإدارية إلا أن مشكلة وجود أخطاء في كتابتها لاتزال قائمة.
- ٧- عملية نقل المعرفة الضمنية تتطلب اجراءات طويله لتحقيق الهدف من البرامج التدريبية .
- ٨- عند مقارنة الحقيية التدريبية مع نتائج هذه الدراسة وجد أن الحقيية ينقصها جزئين:
 - الجزء الخاص بالمهارات والجدارات المطلوبة لتمكين الموظفات من كتابة الخطابات الإدارية بشكل صحيح.
 - الجزء الخاص بالبرامج التدريبية والإجراءات الإدارية التي تدعم كتابة الخطابات الإدارية.

التوصيات

- ١- استكمال الدراسات التطبيقية في استخلاص المعرفة الضمنية لتكوين ادلة ارشادية لجميع الممارسات الادارية.
- ٢- ضرورة تطوير الحقبة التدريبية الموجودة بإضافة الأجزاء التي أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية وجودها.
- ٣- تكثيف الدورات التدريبية التي تدعم كتابة الخطابات الإدارية من خلال:
 - التدريب العملي على كتابة وصياغة الخطابات الإدارية (ورش عمل).
 - عقد دورات تدريبية في المهارات الأساسية للحاسب الآلي (Microsoft office)
- ٤- إسناد مهمة كتابة الخطابات أو مراجعتها بعد كتابتها للموظفات الأعلى مؤهل علمي والأكثر خبرة.
- ٥- إشراك الموظفات المتميزات في الخطابات الإدارية في البرامج التدريبية لنقل خبرتهن للأخريات والاستفادة من إمكانياتهم.
- ٦- اعتماد بعض الإجراءات الإدارية التي تضمن أو تقلل حدوث الأخطاء الإدارية من خلال:
 - اعتماد مدقق لغوي في كل جهة تخصص لغة عربية مهمته مراجعة الخطابات وكافة المراسلات الإدارية في الجهة.
 - تطوير برنامج الاتصالات الإدارية بحيث يظهر الخطأ في إحالات المعاملة وهي قيد التنفيذ.
 - إعداد قوالب جاهزة للخطابات الإدارية تضمن عدم الإخلال بالجوانب الشكلية من حيث (حجم ونوع الخط وتنسيق الهوامش)

المراجع :

- أحمد، أبو بكر سلطان (٢٠١٧م) إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العلمية في القطاعين الخاص والعام والمؤسسات الدولية.- الرياض: مركز البحوث والتواصل المعرفي.
- الإمام، الرضي جادين ، وابن عوف محمد أحمد إبراهيم (٢٠١٣) . "فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تحقيق الرضا الوظيفي للمكتبيين: دراسة حالة العاملين بمكتبات جامعة الجزيرة-السودان". بحث مقدم لمؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الرابع والعشرون بعنوان مهنة ودراسات المكتبات والمعلومات : الواقع والتوجهات المستقبلية. ج٢، ٢٦-٢٧-نوفمبر ٢٠١٣م الموافق ٢٣-٢٤محرم ١٤٣٥ هـ . المدينة المنورة : المملكة العربية السعودية. ص ٨٩-١١٤ .
- باوزير، خالد عبدالله ، ٢٠١٨."الافادة من القواعد المعرفية في استخلاص ونقل معرفة الطيارين المدنيين في أكاديمية الأمير سلطان لعلوم الطيران بمحافظة جدة". اطروحة دكتوراه ، قسم علم المعلومات _ادارة المعرفة : جامعة الملك عبدالعزيز، اشراف عماد عيسى صالح
- الببلاوي، حسن ، و سلامة حسين(٢٠٠٧). " إدارة المعرفة في التعليم "۔الاسكندرية: دار الوفاء.
- البليهد، نورة محمد (٢٠٢٠). "الاحتياجات التدريبية لاعضاء الهيئة الادارية في جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م" المجلة التربوية – ع ٧٤ ، يونيو . ص ٧٦٨-٨٠٠.

بوقجاني، جناة ، محمد فلاق و راتب صويص (٢٠١١). "عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية (orange)". _ المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، مج ٧، ع ٤. ص ص ٥١١-٥٢٦.

الجاموس، عبدالرحمن (٢٠١٣). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة - مدخل تحليلي (المداخل - العمليات - الاستراتيجيات - دراسة حالة) Knowledge = business organizations.management in عمان: دار وائل للنشر،

الجبيري، نايف محمد وحسن عبدالقادر طيبة وعلي بن عمر جفري(٢٠٢١). "اثر التدريب على ادارة اداء موظفي القطاع العام -دراسة ميدانية بفروع وزارة التجارة بمنطقة مكة المكرمة -السعودية" -مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، مج ٥، ع ٩، ٣٠، مايو . ص ص ١٠٣-١٢٠.

الجهني، نهى سعيد كريم(٢٠١٨). " دور برامج التدريب على راس العمل في رفع كفاءة اداء العاملين في المنظمات الحكومية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة مسحية على وزتره العمل والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية". اشراف سوزان محمد القرشي ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والادارة : جامعة الملك عبدالعزيز.

جرادات، عمر (٢٠١٣). " اثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الادارية في المكتبات الجامعية الرسمية الاردنية". بحث مقدم لمؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الرابع والعشرون بعنوان مهنة ودراسات المكتبات والمعلومات : الواقع والتوجهات المستقبلية. ج ٢، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠١٣م الموافق ٢٣-٢٤ محرم ١٤٣٥ هـ . المدينة المنورة : المملكة العربية السعودية. ص ص ١٦٥١-١٦٦٧.

الحراسي ، نبهان بن حارث والهنائي، عبدالله، وعبدالله، خالد عتيق سعيد(٢٠١٦). "موظفو مكتبات جامعه السلطان قابوس وتطبيقهم عمليات إدارة المعرفة بصفتهم عمال معرفه".- المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات مج ٥١، ع ٣، ص ١١٩-١٦٧.

الحياصات ، وائل بشير عبدالكريم (٢٠٢٠). " أثر البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي:- دراسة تطبيقية على البنوك في محافظة البلقاء". - المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال .

<http://0o114r10b.y.http.content.ebscohost.com.kau.proxy.deepknowledge.i/o/ContentServer.asp>

الزهراني ، ابتسام حسين (٢٠١٨). آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية: دراسة حاله على امانة محافظة جدة. اطروحة دكتوراه ، قسم علم المعلومات: ادارة المعرفة كلية الاداب والعلوم الانسانية : جامعة الملك عبدالعزيز ، اشراف سوسن طه ضليمي.

الساعدي، رحيم محمد (٢٠١٨). " اصلاح التعليم في العراق وتطبيق تقنية دلفاي في الدراسات المستقبلية". - مجلة الفلسفة، ١٨٤، ص.ص ١٠٥-١٣٢.

السطري، رائد محمد ابراهيم(٢٠١٣). "اثر برنامج التدريب في اثناء الخدمة على الحصيلة المعرفية في لعبة كرة السلة لمعلمي التربية البدنية في المملكة العربية السعودية " .- دراسات العلوم التربوية، مج ٤٠، ملحق ٣. ص ص ٨٧٨-٨٨٦.

طرطارة ، سهيل الياس(٢٠٠٦). " اثر استخدام نظم المعلومات الادراية المحوسبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الاردن : دراسة ميدانية". رسالة ماجستير : كلية الدراسات العليا ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، اشراف ربحي محمد الحسن.

عباس، سهيلة (٢٠٠٦). " ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط٢.- عمان: دار وائل للنشر.

عتوم ،حسين محمد، و يمى احمد عتوم .(٢٠١٨) ادارة المعرفة : بناء الذاكرة التنظيمية: knowledge management building organizational memory . عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

المنيراوي، هناء عبدالروؤف محمد ورفاعي ، ممدوح عبدالعزيز (٢٠١٥). " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي. دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في غزة " .-المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٤ ، ٢٩-٥٣.

الهوش ، ابو بكر محمود (٢٠١٦) استراتيجيات ادارة المعرفة. ط٢. - مصر : مجموعة النيل العربية. الياسري، أكرم محسن، راشد، أمال غالب (٢٠٠٦). "اثر المعرفة في التغيير التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات النسيجية في بابل " .- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع ٥٣ ص ٢١٣-٢٣١.

AbuSharhah M. M, Ageeli U. M.(2019) .“Tacit Knowledge Extracting in Holy Mak-kah Municipality: An Empirical Study” .-Biosc.Biotech.Res.Comm.;12(2).

Gavrilova, T., & Andreeva, T. (2012). Knowledge Elicitation Techniques in a Knowledge Management Context. Journal Knowledge Management, Vol.16, p.p. 523-537.

Enakrire ،Rexwhite Tega and Ndubuisi Gloria Uloma(2012). ‘The Effect of Tacit Knowledge for Effective Teaching and Learning Processes among Lecturers at the Delta State University, Abraka’.- Library philosophy and Paractice(e-journal). <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/> (accessed on 28/6/2021).

Gavrilova,Tatiana and Andreeva,Tatiana (2012) Knowledge elicitation techniques in a knowledge management context. Journal of Knowledge Management, 16 (5). pp. 523-537.

Mohajan, Haradhan Kumar.(2016).” Sharing of Tacit knowledge in organizations: A review” .-American Journal of Computer Science and Engineering.Vol.3,No.2.pp.6-19.

Noe, R, Hollenbeck, J, Gerhart, B, And Wright, P, (2006). Human Resource Management. (5th Ed). New York: McGraw Hill Irwin.

Seidler-de Alwis, R. and Hartmann, E. (2008), "The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 133-147. <https://doi.org/10.1108/13673270810852449>

Wickel ,M.C et al. (2016).”Knowledge structure maps based on multiple domain matrices“.- The journal of innovation impact. Vol.5 No.1: pp.5-16