

## تدريب عمال المعرفة: دراسة وصفية تقويمية لممارسات التدريب بدار الوثائق القومية (مصر).

مريم صالح محمد منصور

قسم المكتبات والمعلومات

كلية الآداب - جامعة المنوفية

mariem\_mansour@hotmail.com

### ملخص:

نظراً للتغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية، وما يترتب على ذلك من تغيرات في نظم العمل، وما يستوجبه ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها سعت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على ممارسات التدريب بدار الوثائق القومية (أرشيف الدولة-مصر) ورصد مراحل العملية التدريبية، والتعرف على مدى سلامتها وجديتها وما يعترضها من نقاط القوة والضعف، كما قدمت الدراسة وبشكل مفصل لمفهوم عمال المعرفة، وخصائصهم، وإدارتهم والتحديات التي تواجه تلك الإدارة. وفي سبيل ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستقصاء آراء ٦٥ من العاملين بدار الوثائق القومية من حملة المؤهلات العليا كخاصية من خصائص عمال المعرفة. وخلصت هذه الدراسة إلى أن طبيعة العمل في دار الوثائق القومية يعتمد على ضرورة توافر خصائص عمال المعرفة، كما كشفت عن انخفاض الدور الذي تلعبه دار الوثائق القومية في ممارسات تدريب العاملين بها كعمال للمعرفة بمتوسط حسابي منخفض (٢,٣). وأوصت الدراسة بضرورة أن تجعل دار الوثائق القومية التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية لديها، وجعل العملية التدريبية عملية مستمرة.

### مقدمة:

تحول اهتمام الانسان خلال الزمن من اقتصاد الآلة إلى اقتصاد المعرفة، غير أن إقتصاد المعرفة يراهن على العنصر البشري، واستغلال ذكائه، مما وضعه في بؤرة الاهتمام، وأصبحت المعرفة هي مصدر القوة الرئيسي للاقتصاد اليوم<sup>(١)</sup>، وبناءً على هذا يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي مفتاح تلك القوة، لذلك أصبح من المؤكد أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية لقيادة المنظمات اليوم<sup>(٢)</sup>، ولكن العاملين فيها والمعرفة الكامنة لديهم من خبرات ومهارات هي محور أساسي في نجاح تلك المنظمات، وبناءً على ذلك يجب منح اهتمام خاص ليس فقط على العمليات والتكنولوجيا ولكن أيضاً على المعرفة والقوى العاملة لديها، ومع تسارع وتيرة التغير ينبغي ألا نتردد في قبول الواقع بأن جميع العاملين في مجال المعرفة لديها مكانة هامة في التنظيم<sup>(٣)</sup>، ولذا يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على عملية من عمليات الموارد البشرية وهي تدريب عمال المعرفة في دار الوثائق القومية المصرية لما لها من دور هام وفعال في حفظ التراث القومي، فعندما وضع هيربرت هوفر رئيس الولايات المتحدة الأمريكية حجر الاثا لبناء دار الوثائق القومية الأمريكية National Archives عام ١٩٣٣م قال: "سودع في هذا المكان أقدس ما نملك من وثائقنا التاريخية"<sup>(٤)</sup>، وقد برزت القيمة العلمية والتاريخية للوثائق فأصبحت مادة للتاريخ والبحث في كافة المجالات، وبها تكمن المعارف الإنسانية كافة، وفي الوقت نفسه تعكس حضارة البيئة التي انشأتها، فهي انعكاس لأعمال الدولة العامة والخاصة وإداراتها وتوثيقها، وهي كنز المعرفة فكيف يتم الحفاظ على هذا الكنز واستثماره من خلال تنظيمه وبثه لجمهور المستفيدين، لنبدأ من حيث انتهى الآخرون، وهذا هو الاستثمار الأمثل للمعرفة.

<sup>1</sup> Milton C. de S. and Dirk van D. (2010) "Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations", On the Horizon, Vol. 18 Iss: 3, pp.230 – 239

<sup>2</sup> Omotayo, F. O. (2015) "Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature" *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1238. pp.1-23

<sup>3</sup> Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education+ Training*, 43(8/9): 437-444

٤ سالم الألويسي، محمد محبوب مالك (١٩٧٩). الأرشيف: تاريخه، اصنافه إدارته. بغداد: دار الحرية للطباعة، ص٢٩.

وبما أن العاملين بدار الوثائق القومية هم القائمون على هذا الكنز جمعاً وتنظيماً وتحقيقاً وإتاحةً، كان لزمناً الاهتمام بهم من خلال تفعيل منظومة تدريب لتطوير أدائهم والذي ينعكس بدوره على الرسالة الخدمية المنوطة بدار الوثائق القومية. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتتناول ممارسات التدريب بدار الوثائق القومية للعاملين بها كعمال للمعرفة، ولرصد هذه الممارسات للتعرف على ما بها من نقاط القوة والضعف، حيث أن التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز، وتتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره من تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط التدريب وتصميمه، وأنواعه، وأساليبه، وتقييم برامجها، كما قدمت الدراسة بشكل مفصل لمفهوم عمال المعرفة، وخصائصهم وإدارتهم والتحديات التي تواجه تلك الإدارة.

### أولاً: الإطار المنهجي:

#### ١/١ أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع:

تتجسد المعرفة دائماً وأبداً في شخص، يحملها شخص، تؤلف أو تضاف، أو تحسن من قبل شخص، تطبق من قبل شخص، تدرس وتنتقل من شخص، وتستعمل أو يساء استعمالها من قبل شخص. ومن ثم فإن التحول إلى مجتمع المعرفة يضع الشخص في المركز<sup>(١)</sup>، ولذا فإن العمل المعرفي محوره الفرد في مجمله تعليماً وتعلماً وتدريباً وتأهيلاً من أجل التعامل مع تحديات مجتمع المعرفة. ومن هذا المنطلق، نبعت أهمية هذه الدراسة من تسلطها الضوء على جانب مهم من جوانب الممارسات الإدارية الحديثة للموارد البشرية ألا وهي التدريب بدار الوثائق القومية، لتأهيل عامل المعرفة لديها والذي يمثل ركناً أساسياً في تطوير وتحسين أداء الدار، حيث قال "داركر وآخرون" Drucker<sup>(٢)</sup> أنه يعلم أن العاملين المطلعين هي المكونات الأساسية للاقتصاد الحديث وأن ما وراء هذه الفلسفة هو الرأي القائل بأن البشر هم المورد الأكثر قيمة للمؤسسة وأن وظيفة المدير هي لإعدادهم من خلال التعليم المستمر والتطوير والتدريب. ولهذا يعد الاستثمار في التدريب والتطوير بصفة عامة من ممارسة الإدارة الجيدة للحفاظ على الخبرة المناسبة في الحاضر والمستقبل<sup>(٣)</sup>، ومن ثم أصبح يشار إلى التأهيل والتدريب على أنهما صناعة المستقبل، حيث ازدادت أهميتهما الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المعلوماتية بصفة عامة. وتعد دار الوثائق القومية من الهيئات التي يتوجب عليها تقديم التأهيل والتدريب المستمرين للعاملين بها، من أجل التعرف على المستجدات، ومختلف التطبيقات الحديثة في دور الوثائق العالمية، ولكونها كذلك تخدم فئات ذات مستوى تعليمي عالٍ، فمن الناحية النظرية تعد هذه الدراسة إضافة جديدة للإنتاج الفكري المتعلق بدار الوثائق القومية وخصوصاً في مجال إعداد عمال المعرفة وتأهيلهم وتدريبهم. أما من الناحية العملية فتتمثل أهميتها في الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي ستساهم في وضع تصور لاستراتيجية التدريب بدار الوثائق القومية، والتي يمكن من خلالها تقديم دورات تدريبية لرفع وتطوير كفاءة ومهارة العاملين بها كعمال للمعرفة.

#### ٢/١ مشكلة الدراسة:

العنصر البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة، فهو يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لبرامج وخطط محددة، وهذه الرعاية تشمل مساعدته على اكتساب الجديد من

<sup>1</sup> Nelson, K. and McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. Journal of Management and Marketing Research, 1: 1-18.

<sup>2</sup> Drucker, P. F. ... [et.al.]... (2008). The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization. San Francisco: Jossey-Bass, p.144

<sup>3</sup> Goldstein I. L., and Ford J. K. (2002). The learning environment. In Training in organizations (4th ed., pp. 85-137). Belmont, CA: Wadsworth

المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل المهارات، ولذا تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على واقع ممارسات التدريب في دار الوثائق القومية، ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها المرجوه. فإذا سلمنا أن التقادم التكنولوجي يصحبه تقادم في المهارات، ومن ثم فإن الفشل في عملية التدريب المستمر يتبعه فشل في تحقيق الأهداف، ولذا يجب على دار الوثائق القومية أن تستجيب لمطالب التغيير، وفي الوقت نفسه إدراك أن التقدم في التكنولوجيا والمعرفة وما يقابله من تقادم لمهارات العاملين بها هو التهديد المستمر لتقادم المعرفة والذي يجعل من التدريب وإعادة التأهيل ضرورياً ليس فقط لنمو الموظف بما هو عامل للمعرفة ولكن أيضاً للنمو التنظيمي للدار، والفشل في توفير هذا التدريب سيزيد من فرصة فشل دار الوثائق القومية في تحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق نبعت مشكلة هذه الدراسة من خلال الاجابة على السؤال الشمولي التالي:

كيف تمارس دار الوثائق القومية العملية التدريبية للعاملين بها كعمال للمعرفة من خلال تقييم مراحل العملية التدريبية من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، مرحلة تقييم البرامج التدريبية، الأساليب التدريبية المختلفة؟

### ٣/١ أهداف الدراسة:

لا يتم التدريب بشكل عام بصورة عشوائية، ولكنه يقوم على أسس ومبادئ يجب أن توضع في الاعتبار عند تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها لكي يحقق أهدافه ويزيد من فاعليته، ومن ثم هدفت هذه الدراسة وبشكل أساسي إلى إلقاء الضوء على ممارسات التدريب بدار الوثائق القومية وسير العملية التدريبية وخطواتها العلمية من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج، أساليب التدريب من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. مناقشة مصطلح عمال المعرفة وماهي خصائصهم وخصائص العمل المعرفي؟
٢. التعرف على دور الدار في تدريب الموظفين بها كعمال للمعرفة.
٣. توضيح أهمية التدريب للدار ومدى مساهمته في تحقيق اهدافها المرجوة.
٤. إلقاء الضوء على الطرق المستخدمة في تدريب العاملين بالدار كعمال للمعرفة.
٥. التعرف على الممارسات المستخدمة في تقييم برامج التدريب في الدار.
٦. رصد المعوقات التي تواجه التدريب بالدار ووضع مقترحات للتقويم.

### ٤/١ أسئلة وفرضيات الدراسة:

- لتحقيق اهداف الدراسة، تتأتى العديد من التساؤلات التالية:
- ما أهم المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، عمال المعرفة، التدريب وعملياته؟
  - مامدى ممارسة دار الوثائق القومية لوظيفة التدريب وفقاً للأساس العلمي والعملية السليم؟
  - ما ممارسات التدريب الجيدة في دار الوثائق القومية؟
  - ما الممارسات المستخدمة في تقييم برامج وأساليب التدريب بدار الوثائق القومية؟
  - ما المعوقات التي يواجهها التدريب بدار الوثائق القومية؟

### ٥/١ فرضيات الدراسة:

- في ظل تحديد مشكلة الدراسة ومعرفة أهميتها وأهدافها، ومطالعة النظريات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، تم صياغة الفرضيات التالية:
- ١- يسهم التدريب في تحقيق أهداف دار الوثائق القومية من وجهة نظر العاملين بها.
  - ٢- لا يوجد التزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية بدار الوثائق القومية.
  - ٣- تواجه ممارسات التدريب العديد من المعوقات بدار الوثائق القومية.

## ٦/١ حدود الدراسة:

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

- ١/٦/١ **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تقييم ممارسات التدريب بدار الوثائق القومية من خلال تحديد درجة الممارسات لمراحل العملية التدريبية، ومدى إلتزام المسؤولين بالدار على هذه الممارسات بشكل علمي سليم، وانعكاس هذه الممارسات على تنمية مهارات العاملين بالدار.
- ٢/٦/١ **الحدود البشرية:** ركزت هذه الدراسة على العاملين بدار الوثائق القومية من حملة المؤهلات العليا كخاصية من خصائص عمال المعرفة والقائمين على رأس العمل.
- ٣/٦/١ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على دار الوثائق القومية (مصر).
- ٤/٦/١ **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة خلال عامي ٢٠١٤/٢٠١٥م.

## ٧/١ منهج الدراسة:

تسعى الدراسة للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول ممارسات التدريب بدار الوثائق القومية، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، ولذلك فضلت الباحثة هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة. حيث يصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كما وكيفاً مع استخلاص النتائج وتقييمها، واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية، لتحسين عملية ممارسات التدريب بدار الوثائق القومية.

## ٨/١ مصطلحات الدراسة:

- **ممارسة:** مارس يمارس، مِرَاسًا ومُمارَسَةً، فهو مُمارِس، والمفعول مُمارَس، مارس الشَّخْصُ الشَّيْءَ عالجِه وزاوله، قام بعمله، وتكتسب المهارة بالممارسة وبالاحتكاك والتدريب.
- **الممارسة:** هي طريقة للعمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل، و الممارسات يمكن أن تشمل الأنشطة، والعمليات، والوظائف، والمواصفات القياسية، والإرشادات<sup>(١)</sup>.
- **البرامج التدريبية:** يقصد بالبرامج التدريبية " الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضاً جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقييم انجازهم "
- **التمكين:** هو تمكين المتدرب من اكتساب المعرفة وفهمها، وتطبيقها، وصبغ الأداء طابعه الشخصي والخاص. وعليه، فإن تمكين المتدرب من خلال التدريب يعني توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة له لتحديد احتياجاته التدريبية واختيار القائمين على تدريبيه ونوع التدريب ونقل المعرفة والمهارات الجديدة إلى بيئة عمله.
- **الكفاءة:** الكفاءة تعني المعرفة + المهارة + الخبرة الشخصية المتكاملة. وعليه فإنه يمكننا أن ندرك من خلال هذه المعادلة ما للتدريب من أهمية من حيث التأثير الذي يضيفه على كل مكونات هذه المعادلة<sup>(٢)</sup>.
- **المنظمة المتعلمة:** هي التي تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على، إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج<sup>(٣)</sup>.

<sup>١</sup> <http://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9/> Accessed at [6/9/2015]

<sup>٢</sup> محمد عبد الفتاح باغي (٢٠١٠). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص ١٧

<sup>٣</sup> Marquardt, M. J., (2002), "Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning", Palo Alto, USA: Davies- Black Inc. Publishing p.2

- **مجتمع المعرفة:** هو ذلك المجتمع الذي يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الإقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة، وصلاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أى إقامة التنمية الإنسانية<sup>(١)</sup>.
- **التقويم:** عرفه كيرك بارتك (Kirkpartic) وآخرون بأنه عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها<sup>(٢)</sup>.
- **تحليل الوظيفة:** هي تلك العملية التي يمكن من خلالها بيان خصائص ومواصفات مكونات الوظائف، بطريقة واضحة ومفهومة تحدد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة، ودور تلك الوظيفة في تحقيق أغراض معينة، وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة، ويسهم تحليل الوظيفة في تحديد التوصيف الدقيق لها، والمتطلبات الواجب توافرها في من يشغلها.
- **توصيف الوظيفة:** يمثل الوصف الوظيفي ذلك البيان المكتوب الذي يشمل وصف الأنشطة الواجب أدائها لممارسة الوظيفة، وهو مستمد بطبيعة الحال من نتائج تحليل الوظيفة<sup>(٣)</sup>.

## ٩/١ الدراسات السابقة :

قامت الباحثة بإجراء مسح للدراسات السابقة في قواعد البيانات العالمية ( EBSCOhost, Science Direct, Emerald, LISA)، ودليل الإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات، والشبكة العنكبوتية للوقوف على مدى وجود دراسات ذات صلة بموضوع البحث. وقد ظهر من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ان معظم الدراسات ركزت على فوائد التدريب بشكل عام، وكان هناك تركيز محدود للغاية على تقويم ممارسات التدريب في المنظمات، ويمكن تصنيف الدراسات السابقة تحت المحورين التاليين:

### المحور الأول:

#### ١/٩/١ دراسات تناولت عمال المعرفة وخصائصهم:

#### أولاً: الدراسات العربية:

- في عام (٢٠١٥م) قامت سلوى ميلاد<sup>(٤)</sup> بدراسة بعنوان " التوصيف الوظيفي لوظائف عمال المعرفة بدار الوثائق القومية-طبقاً للمعيار الدولي لوصف الوظائف (إسدف ISDF)". هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق المعايير الدولية للوصول إلى جودة الأرشيفات، وقامت بتعريف عمال المعرفة في مجال الوثائق والأرشيف، وأوضحت كيف يصدق هذا المصطلح على موظفي دار الوثائق المؤهلين من ذوى الخبرة والكفاءة، ومن أجل ذلك قسمت الباحثة الدراسة إلى عدة عناصر، تناولت أولاً التوصيف الوظيفي وأهميته، ثم المقصود بعمال المعرفة، ثم تناولت المعيار الدولي لوصف الوظائف بشكل مختصر، ثم تناولت في الجزء الميداني تطبيق المعيار على أداء عمال المعرفة بدار الوثائق، وقامت بإعداد بطاقات وصف لبعض الوظائف مثل وصف لوظيفة الترجمة، وصف لوظيفة جمع الوثائق، وصف لوظيفة الترميم، وصف لوظيفة خدمات المستفيدين. وكان من نتائج هذه الدراسة، أنه لا يوجد توصيف للوظائف الرئيسية

<sup>١</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(٢٠٠٣). تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام، ٢٠٠٣. بناء مجتمع المعرفة. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:المكتب الأقليمي. عمان: الأردن، ص ٣٩.

<sup>٢</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، (٢٠١٠). مرجع سابق ص ٢٢٥.

<sup>٣</sup> عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. الرياض: دار المريخ، ص ٨٩.

<sup>٤</sup> سلوى ميلاد(٢٠١٥). التوصيف الوظيفي لوظائف عمال المعرفة بدار الوثائق القومية- طبقاً للمعيار الدولي لوصف الوظائف(إسدف ISDF)". بحث مقدم في المؤتمر السادس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات(أعلم)، اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة. عمان:الأردن(٢٠٢٠-٤ نوفمبر) ٢٠١٥. جامعة البلقاء التطبيقية وجمعية المكتبات الاردنية٣٦٧-٣٩٧.

أو الفرعية بالدار وبالتالي لا يطبق أي معيار لوصف الوظائف. وأن هناك إمكانية كبيرة لإعداد وتطبيق للمعيار الدولي لوصف الوظائف "ISDF" على عمال المعرفة بالدار والأقتناع بأهمية ذلك من جانب المسؤولين.

- وفي عام (٢٠١٥م) قام فتحي عبد الهادي<sup>(١)</sup> بدراسة بعنوان "العاملون والمشتغلون بالمعرفة: نظرة مفاهيمية"، هدفت هذه الدراسة إلى طرح نقاش مفاهيمي حول العاملين بالمعرفة في ضوء التطورات الراهنة في البيئة الرقمية ومجتمع المعرفة، واستخدم في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وخلص الباحث إلى أنه رغم وجود منظورات متعددة لمضمون العمل المعرفي تتراوح بين العمل الابتكاري والتطوري والعمل الحفظي والاتصال الخدمي، إلا أنه يري أن العمل المعرفي يجب ان يضم سلسلة أو دائرة المعرفة: إنتاجاً وإتاحة واستخداماً مع التنوع في مستويات وفتات العاملين المشتغلين بالأنشطة في هذه الدائرة، كما رفض الباحث استخدام مصطلح "عمال المعرفة" وفضل تسميتهم "العاملون بالمعرفة أو المشتغلون بالمعرفة".

- وفي عام (٢٠١٥م) قامت حسناء محجوب<sup>(٢)</sup> بدراسة بعنوان "عمال المعرفة -مدبرو المعرفة-مهندسو المعرفة: دراسة مصطلحية" حاولت هذه الدراسة تحديد توصيف لمصطلحات عمال المعرفة-مدبرو المعرفة-مهندسو المعرفة من خلال الأجابة على عدة تساؤلات منها:

- ١- التعرف على المصطلحات التي تعبر عن العاملين في مجال المعرفة.
  - ٢- معرفة تطور أهم المصطلحات في مجال المكتبات والمعلومات.
  - ٣- قياس استخدام هذه المصطلحات في الانتاج الفكري المنشور.
- وخلصت الدراسة إلى أن مصطلح مدير المعرفة اكثر استقراراً في مجال المكتبات عن استخدامات المصطلحات الأخرى.

- وفي عام (٢٠١٢م) قام فراس رحيم يونس العزاوي<sup>(٣)</sup> بدراسة بعنوان "انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة دراسة استطلاعية لأراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السلبيمانية". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر خصائص عمال المعرفة ودور تلك الخصائص في امتلاك المعرفة في مديرية كهرباء مدينة السلبيمانية، والتعرف على الفروق بين الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة البحث وأثرها في توفير تلك الخصائص. وكان من أهم نتائج البحث، إن طبيعة العمل في مديرية الكهرباء المبحوثة تعتمد على ضرورة توافر خصائص عمال المعرفة لدى العاملين، إذ ظهر أن توافر مثل هذه الخصائص تزيد من الحاجة إلى توافر المعرفة وامتلاكها لدى الأفراد العاملين، إذ حققت هذه الخصائص بمختلف أبعادها مستويات فوق المتوسطة. كما لم يظهر أي اختلاف جوهري وحقيقي للسمات الشخصية للعاملين في المديرية المبحوثة من حيث ( العمر وعدد سنوات الخدمة الوظيفية) في توافر خصائص عمال المعرفة وهذا ما يدل على استنتاج أساسي بأن هذه الخصائص بوصفها متغير مهم يمكن توافرها على مختلف المستويات العمرية وسنوات العمل الوظيفية من دون أي تباين أو اختلاف نحو هذه الفئة من دون غيرها. وأوصي البحث بضرورة العمل على إعادة النظر في فلسفة اختيار وتعيين الموظفين واعتماد خصائص عمال المعرفة ضمن وصف ومواصفات الوظائف والعمل على نشر وتوفير وسائل وأساليب التكنولوجيا الحديثة بصورة مستمرة في مديرية كهرباء السلبيمانية والمديريات التابعة لها

<sup>١</sup> فتحي عبد الهادي(٢٠١٥). العاملون والمشتغلون بالمعرفة: نظرة مفاهيمية. بحث مقدم في المؤتمر السادس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات(اعلم) اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة. عمان:الاردن(٢٠١٥-٤ نوفمبر)٢٠١٥.جامعة البلقاء التطبيقية وجمعية المكتبات الاردنية:٤٧-٦٢.

<sup>٢</sup> حسناء محجوب (٢٠١٥). عمال المعرفة-مدبرو المعرفة-مهندسو المعرفة: دراسة مصطلحية.بحث مقدم في المؤتمر السادس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات(اعلم) اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة. عمان: الاردن،٢٠١٥-٤ نوفمبر.جامعة البلقاء التطبيقية وجمعية المكتبات الاردنية:٨٣-٩٤.

<sup>٣</sup> فراس رحيم العزاوي (٢٠١٢).انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السلبيمانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.مج١٨، ع٦٧، صص١٤٠-١٦٩

كون ذلك يساعد على تسهيل العمل ورفع مستوي الأداء من جهة، وتطوير قدرات الأفراد وتزويدهم بمعارف جديدة من جهة أخرى.

### ثانياً: الدراسات الاجنبية:

- في عام (٢٠١٣م) قام هونج (Hong) <sup>(١)</sup> وآخرون بدراسة بعنوان " خصائص عمال المعرفة وأساليب التحفيز في الأدبيات: دراسة مسحية مقارنة" هدفت هذه الدراسة إلى مسح ومقارنة الدراسات التي تناولت خصائص عمال المعرفة وأساليب التحفيز في كل من أمريكا والصين، وتوصلت الدراسة إلى أن الأبحاث المستقبلية لا بد وأن تنظر إلى التشخيص الفردي والثقافة الصينية من خلال الدراسات النظرية والتجريبية لتحديد أفضل أساليب التحفيز لعمال المعرفة في الصين.

- وفي عام (٢٠١١م) قام رينارد (Reinhardt) <sup>(٢)</sup> وآخرون بدراسة بعنوان "عامل المعرفة الأدوار والإجراءات: دراسة تجريبية". اقترحت هذه الدراسة تصنيف العاملين من ذوى الخبرة في مجال المعرفة من خلال مراجعة الأدبيات في هذا المجال لتعريف اجراءات العمل المعرفي وتقويمه، كما فُومت التصنيفات الحالية لأدوار العاملين في مجال المعرفة المختلفة. وكانت البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة مقسمة إلى دراستين: الأولى تم فيها دراسة ٢٠ عامل معرفة من خلال تكليفهم بإجراء بعض المهام، أما الثانية فكانت من خلال توزيع ٣٤ استبياناً على العاملين لتحديد أدوار عامل المعرفة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى اقتراح طرق جديدة لتصنيف أدوار عمال المعرفة، ومعرفة الإجراءات التي تؤدي خلال عملهم اليومي، كما تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي أوضحت العلاقة بين مهام العمل والمعرفة المكثفة التي يتم تنفيذها، والأدوات التي يتم استخدامها لإنجاز المهام.

- وفي عام (٢٠١٠م) قامت فيجوريسكا (Figurska) <sup>(٣)</sup> بدراسة بعنوان " جوانب مختارة من إدارة عمال المعرفة" هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على القضايا المرتبطة بإدارة العاملين في مجال المعرفة، والتعريف بالمنظمة المعرفية والتي تحدد لها خصائص هؤلاء العمال. كما ركزت هذه الدراسة على تحديد المشاكل الرئيسية المتعلقة بإدارة عمال المعرفة، وأوضحت الطرق المختلفة لزيادة فعالية هذه الإدارة، وخلصت الدراسة إلى ان العاملين في مجال المعرفة لا يحبوا أن يحمدا بما لا يفعلوا، وأنهم يستحقون ان يمنحهم الاستقلال والحكم الذاتي الذي يعتقدون أنهم يستحقونه، والميل إلى إشراك العمال في عملية صنع القرار، كما يجب أن تقدم لهم المنظمة البنية التحتية، والموارد الكافية من تقنية المعلومات، ونشر ثقافة الابتكار والاستقلال والمسؤولية بين الموظفين. وأن هناك خصوصية لإدارة العاملين في مجال المعرفة، والتي تحدد لها خصائص هؤلاء العمال.

### المحور الثاني:

#### ٢/٩/١ دراسات تناولت تدريب عمال المعرفة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

- في عام (٢٠١٣م) قام كل من سحر محمد فوطة ومحبي الدين القطب <sup>(٤)</sup> بدراسة بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية" هدفت الدراسة إلى مدى

<sup>1</sup> Hong Z., Tian T. and Yue Z. (2013). The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study. *Americ.J. of Industrial and Business Management*, vol. 3, pp: 557-564

<sup>2</sup> Reinhardt, W. ... [et.al.]... (2011). Knowledge worker roles and actions—results of two empirical studies. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150-174

<sup>3</sup> Figurska, I. R. E. N. A. (2010). Selected Aspect of Managing Knowledge Workers. *Human Resources Management and Ergonomics*, 4(2), 18-30

<sup>٤</sup> سحر فوطة، محي الدين القطب (٢٠١٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. *المجلة الأردنية للعلوم الطبية: سلسلة العلوم الانسانية* - مج ٥، ع ١٠ يونيو (٢٠١٣): ص ١٦٣-١٧٨

تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت في (التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين) وأثرها على احد أبعاد بطاقات الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلاً بـ (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار). تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية، حيث تم اختيار المصارف الستة الأقدم من حيث تاريخ التأسيس، وتكونت وحدة المعاينة من مديري الوظائف ومديري الفروع من العاملين في مدينة عمان، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ١- جميع المصارف تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الثمانية وبدرجة مرتفعة.
- ٢- كان للتدريب والتطوير الأثر الأكبر على التعلم والنمو بمتغيراته الفرعية، تلاه التمكين.

- وفي عام (٢٠٠٨م) قام كل من عطا الله الشرعة وتحسين الطراونة<sup>(١)</sup> بدراسة بعنوان "إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية للأنشطة التي لها علاقة بوجود إستراتيجية واضحة للتدريب وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين فيها. وخلصت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الشركات المساهمة العامة الصناعية بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الإستراتيجية العامة للشركة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- في عام (٢٠١٤م) قام كل من ديفيارانجاني وراجسكار (Divyaranjani and Rajasekar)<sup>(٢)</sup> بدراسة بعنوان " فعالية ممارسات التدريب والتطوير في المنظمة: دراسة تقويمية" هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية استخدام ممارسات التدريب والتطوير باعتبارها واحدة من الاستراتيجيات لتعزيز فعالية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك ركزت الدراسة على دور تدريب الموظفين، والأساليب المستخدمة في التدريب، وتقييم برامج التدريب. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب له تأثير إيجابي على الأفراد والمنظمة جميعاً. وأن نسبة ٦٣ % من المستطلعين أشاروا إلى أن التدريب له دور إيجابي في المنظمات التي يعملون بها. وتتجلى تلك الإيجابيات في النجاح العام للمنظمة من حيث تحسين الأداء الوظيفي، اكتساب المهارات المطلوبة للعمل بالمنظمة، تعزيز ثقافة الجودة، مما انعكس على تحسين موقف تلك المنظمات في الأسواق مع الإبقاء على العاملين الحاليين بتلك المنظمات.

- وفي عام (٢٠١٢م) قام كل من راما ونجورافلي (Rama and Nagurvali)<sup>(٣)</sup> بدراسة بعنوان تقييم التدريب وتطوير فعاليته: نموذج للقياس" تقدم هذه الدراسة وجهة نظر الموظفين نحو تقييم التدريب وتطوير فعاليته في المنظمة، كما تسعى إلى قياس فعالية التدريب من خلال اقتراح نموذج جديد. وخلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تدريب وتطوير أداء الموظفين على أكمل وجه يعتبر ميزه من أجل تعزيز فعالية المنظمة، وان التقييم اللائق هو أساس التدريب الفعال.

<sup>١</sup> عطا الله الشرعة، تحسين الطراونة (٢٠١٠م) استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، مجلد (٢٥)، العدد (٥)، ص ص ٢٧-١.

<sup>٢</sup> Divyaranjani R. and D. Rajasekar (2014) "Effectiveness of training and development practices in an organization: An evaluation" AMAT International Journal of Management. pp.45-60

<sup>٣</sup> Rama D. V. and Nagurvali S. (2012) "Evaluating training and development effectiveness - A measurement model" ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH. Vol. 2. Issue 1. pp.722-735



- وفي عام (2012م) قام فارجاد (Farjad)<sup>(1)</sup> بدراسة بعنوان " فعالية تقييم الدورات التدريبية في الجامعة باستخدام نموذج كيرك باترك: (جامعة إسلام شهر: دراسة حالة)" استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، كما استخدم الإحصاء الوصفي لقياس المؤشرات الرئيسية لتقييم فعالية الدورات التدريبية في جامعة إسلام شهر، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن فعالية الدورات التدريبية دون المستوى القياسي، كما أشار التقييم إلى أن رد الفعل، والتعلم، والسلوك، والمستويات التنظيمية تحتاج إلى تحسين، كما أظهرت الدراسة أن تقييم الفعالية يجب تحسينها من خلال تحسين تصميم التدريب وإعادة صياغة أهدافه، وتوفير ما يكفي من الميزانية وفرص العمل والاحتياجات التنظيمية مع الانتباه إلى الفرد وآلية التحفيز واستمرارية التدريب.

- وفي عام (2004م) قام جاسكو (Gascó)<sup>(2)</sup> وآخرون بدراسة بعنوان " استخدام تكنولوجيا المعلومات في تدريب الموارد البشرية: التعليم الإلكتروني: دراسة حالة" ركزت الدراسة على معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصوصاً استراتيجية التدريب في شركة الاتصالات الإسبانية (Telefonica). وأهم النتائج التي توصلت إليها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التدريب ساهم وبشكل كبير في تحسين استغلال المديرين لوقتهم، وزيادة المشاركة الفعالة للمندربين، وتحسين أنظمة تقييم فاعلية البرامج التدريبية، وتحسين جودة هذه البرامج ونوعيتها. وتهدف هذه الشركة إلى تطوير أنظمة التدريب المستقبلية لتصبح قائمة على التعليم الإلكتروني الذاتي للموظفين.

- وفي عام (2003م) قام دانيال (Daniels)<sup>(3)</sup> بدراسة بعنوان " تدريب الموظف: النهج الاستراتيجي الأفضل لعائد الاستثمار" هدفت الدراسة إلى معرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (15) بنكاً بريطانياً. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يسهم بشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم العاملين في تلك البنوك، وبناء فرق عمل فاعلة، مع تحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في مجال التدريب.

- وفي عام (2002م) قامت تيريزا (Teresa)<sup>(4)</sup> وآخرون بدراسة بعنوان " أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة " هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقد تم جمع البيانات من (143) شركة خدمية في أيرلندا. وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم يساهم بشكل كبير في تحسين قدرة العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى ومهارة عالية، وبالتالي زيادة رضا المستفيدين.

- وفي عام (2001م) قام كل من عبدالجدير والبديري (Abdelgadir and Elbadri)<sup>(5)</sup> بدراسة بعنوان "ممارسات التدريب في البنوك البولندية: تقييم وتحسين البرامج" هدفت الدراسة لمعرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، وقد قام الباحثان بجمع البيانات من (30) بنكاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تمت دراستها لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، مع

1 Farjad, S. (2012). The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university). Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 2837-2841.

2 Gascó, J. L. ... [et.al.]... (2004) "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study". Journal of European Industrial Training. Vol. 28. Issue 5. pp.370-382.

3 Daniels. S. (2003) "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment". Journal of Business Strategy. Vol. 24. Issue 5. pp.39-42.

4 Teresa B. ... [et.al.]... (2002) Service management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices. Journal of European Industrial Training. Vol. 26. Issue 8. pp.39-44.

5 Abdelgadir N. and Abdelhafiz E. (2001) Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement. Journal of European Industrial Training. Vol. 25. Issue 24(3). pp.69-79.

غياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية مما انعكس ذلك على أداء العاملين، مما قد يؤدي إلى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل إقتصاديات اليوم القائمة على السوق الحر.

### ١٠/١ التعللق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة لاحظت الباحثة أن هناك جوانب تشابه واختلاف بين تلك الدراسات والدراسة الحالية والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:

#### أولاً : أوجه التشابه:

- تتلاقى الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الاهتمام بإلقاء الضوء على أهمية التدريب.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بيان أهمية التدريب والتطوير للأفراد والمنظمات.
- ثانياً: أوجه الإختلاف
- بالنظر إلى الدراسة الحالية بوجه عام نجد أنها تختلف عن الدراسات السابقة التي تم عرضها في جملة من النقاط منها:
- تركز الدراسة الحالية على وصف ممارسات تدريب عمال المعرفة وتقويمها، بينما انحصرت الدراسات السابقة في تقويم برامج قائمة، أو بنائها أو تطويرها في الغالب.
- اقتصرت الدراسات السابقة في مجملها على المؤسسات الخاصة دون العامة، والربحية دون الخدمية، أما الدراسة الحالية فقد تناولت مؤسسة عامة خدمية.
- توفر هذه الدراسة معلومات شاملة ودقيقة حول مفهوم عمال المعرفة، وإدارة عمال المعرفة، والتحديات التي تواجه هذه الإدارة، وهذا لم يتطرق إليه أحد من قبل.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت عملية تدريب العاملين بدار الوثائق القومية.

### ثانياً: الإطار المفاهيمي والنظري

#### ١/٢ مفهوم المعرفة:

لقد حاول الكتاب والباحثون وضع مفهوم محدد للمعرف، لكن لم يستطع أحد إعطاء تعريف شامل لها، ومع ذلك فإن الجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين، وأنها ثروة حقيقية<sup>(١)</sup>، فقد تعددت التعاريف كالتالي:

- المعرفة معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة<sup>(٢)</sup>.
- المعرفة تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات بشكل لا يتطلب التفكير العميق أو دون بذل مجهود كبير، وذلك حصاد نتائج ثابتة وصادقة<sup>(٣)</sup>.
- المعرفة هي مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ، ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والمعايير<sup>(٤)</sup>.

<sup>١</sup> عامر خضير الكبيسي (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. الأردن: المكتب الجامعي الحديث، ص46

<sup>٢</sup> مرام فؤاد النادي (٢٠١٢). تقدير حاجة الجامعة الأردنية إلى دوائر متخصصة في إدارة المعرفة. دراسات العلوم التربوية. مج ٣٩، ع ٢٤، ٢٠١٢، ص ٣١٨

<sup>٣</sup> امانى شلبي (٢٠١٢). تطوير المكتبة الجامعية في ضوء احتياجات عمال المعرفة التربويين: دراسة حالة لكلية التربية جامعة المنصورة. تصور مقترح (أطروحة ماجستير). جامعة القاهرة: معهد الدراسات التربوية، القاهرة، ص ١٦٧.

<sup>٤</sup> Pietro E.,... [et.al.]... (2010) "The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms", Electronic Journal of Knowledge Management Volume 8 Issue 1,p34

- ويصنف نانوكا وتاكوشي (Nanoka and Takeuchi)<sup>(١)</sup> المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما :

- ١- **المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)**: هي المعرفة الرسمية المنظمة المحدودة المحتوى التي تتعلق بالبيانات والمعلومات الظاهرية ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها، وهي معرفة تتعلق بالمعلومات الظاهرة والمخزنة في أرشيف المنظمة والمتمثلة في (الكتيبات، السياسات والإجراءات، المستندات)، معايير العمل والتي يمكن للأفراد الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها، وتتصف بالموضوعية والرسمية.
- ٢- **المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)** : وهي المعرفة التي تتعلق بالمهارات الكامنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والاحساس الداخلي كما إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، وتتسم بانها ذاتية التكوين.

### ١/١/٢ مفهوم مصطلح عمال المعرفة:

- إن العصر الحالي هو عصر العمال ذوي الياقات الذهنية، بما هي جديدة من العاملين في عصر المعلومات والمعرفة وشبكات الأعمال والأنترنت، حيث كانت الياقات في أوروبا وأمريكا كالتالي:
- ١- عمال الياقات الزرقاء اليدويون التنفيذيون.
  - ٢- عمال الياقات البيضاء الموظفون المشرفون والكتبة الإداريون.
  - ٣- أما اليوم ونتيجة لثورة الإتصالات والمعلومات فقد تطور أصحاب الياقات البيضاء ليصبحوا أصحاب الياقات الذهنية، وهم الآن ما يعرفون بعمال المعرفة، فمن هم عمال المعرفة، وما هي خصائصهم؟

تعريفات عمال المعرفة كثيرة ومتنوعة وتحتاج إلى تصنيف وتحليل من خلال:

### ١/١/١/٢ تعريف عامل المعرفة من وجهات نظر مختلفة هي:

- في عام (١٩٥٩م)<sup>(٢)</sup>، كان بتر داركر أول من صاغ مصطلح عمال المعرفة، للتأكيد على التحول من النموذج الإقتصادي الذي كان يعتمد على العمل اليدوي إلى مجتمع المعرفة. وعرف عامل المعرفة بأنه هو كل من يعمل من أجل لقمة العيش في مهام صناعة واستخدام ومشاركة وتطبيق المعرفة. وتنبأ داركر حين ذاك بتنامي عددهم ليصبحوا أغلبية في الشركات، مما يتطلب أساليب جديدة لإدارتهم<sup>(٣)</sup>، وزيادة كفاءتهم. وذكر أن هذا سيكون تحدي القرن الحالي، مثلما كانت زيادة إنتاج العاملين التقليديين تحدي القرن السابق.
- وفي عام (٢٠٠١م) عرف هوانج (Huang)<sup>(٤)</sup> عمال المعرفة بأنهم العاملين في مجال المعرفة، وهم في الواقع تلك العمال في التنظيم الإداري الذين لديهم حساسية للتغيير. أي أنهم يتكيفون باستمرار مع المتغيرات البيئية عن طريق جمع المعلومات، ومن ثم ترتيب العمل وفقا لذلك. وينبغي ألا نتردد في قبول الواقع، بأن جميع العاملين في مجال المعرفة لديهم مكانة هامة في التنظيم.

1 Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.

2 Drucker, P.F. (1959), Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Postmodern" World, Harper Colophon Books, New York, NY,p35.

3 Farkas, M. F. and Török, L. G. (2011). Knowledge workers, competencies, virtuality and management. Polish Journal of Management Studies, 4(1), 67-77

4 Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. Education+ Training, 43(8/9), 437-444

- وفي عام (٢٠٠٣م) قال بيك (Beck)<sup>(١)</sup> أن فكرة عمال المعرفة قد أدخلت طريقة جديدة في النظرة للعاملين، وأصبحت قوة العمل أكثر استقلالاً، وأصبحت هناك متطلبات جديدة لتنمية الموارد البشرية، كما أنه في كثير من الأحيان يعمل عامل المعرفة في منظمة مكثفة المعرفة (المنظمة المعرفية)، والذي يقوم أدائها على العمل الفكري، وهذه المؤسسات تمثل قلب إقتصاد المعرفة<sup>(٢)</sup>.
- وفي عام (٢٠٠٥م) وصف دافنبورت (Davenport)<sup>(٣)</sup> عمال المعرفة بأنهم من لديهم درجات عالية من المهارة والخبرة والتعلم، والغرض الأساسي من وظائفهم ينطوي على تأسيس المعرفة أو توزيعها أو تطبيقها، وأنهم يفكرون من أجل العيش.
- وفي عام (٢٠٠٦م) ذكر ديفوسكي (Debowski)<sup>(٤)</sup> أن العاملين في مجال المعرفة هم الناس الذين يشاركون في أنشطة إدارة المعرفة، ويقضون معظم الوقت في توليد، وتطبيق أو نقل المعرفة.
- وفي عام (٢٠٠٧م) أشار كل من Ware and Charles<sup>(٥)</sup> إلى مصطلح "عمال المعرفة" بأنهم الأفراد الذين يمتلكون مستويات عالية من التعليم أو الخبرة في مجال معين، والذين يستخدمون مهاراتهم المعرفية للانخراط في حل المشكلات وزيادة الإنتاج.
- وفي عام (٢٠٠٩م) عرف جاك فينسون (Vinson)<sup>(٦)</sup> عامل المعرفة بأنه هو كل موظف يستعمل عقله أكثر من يديه، ويعتمد العاملون في مجال المعرفة على المعرفة والقدرة على التعلم على الرغم من أنهم يعملون بأيديهم.
- وفي عام (٢٠١٠م) قالت فيجوريسكا (Figurska)<sup>(٧)</sup> أن العاملون في مجال المعرفة لديهم القدرة على التعلم بسرعة باستخدام مختلف الأساليب، والتغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات هي بالنسبة لهم فرص وليست تهديدات لأنها تخلق أعظم قيمة مضافة. وأن غالبية العاملين في مجال المعرفة ينفرون من البيروقراطية ويفخرون بما يفعلون ولا يحبوا أن يحمدا بما لا يفعلوا.
- وفي عام (٢٠١٢م) عرف كل من Hoq and Akter<sup>(٨)</sup> (عمال المعرفة) هو مصطلح يطلق على طائفة واسعة من الأشخاص ذوي الأنشطة المعرفية بما في ذلك إختصاصي المكتبات والأرشيفات، مديري قواعد البيانات، وموظفي العلاقات العامة، والأشخاص الذين يعملون على وجه التحديد في مختلف أنشطة إدارة المعرفة.
- وفي عام (٢٠١٣م) عرف هونج (Hong)<sup>(٩)</sup> عمال المعرفة بأنهم هم الذين ينتجون منتجات عالية أو خدمات ذات قيمة مضافة، مع المعرفة والقدرة على تحديث معارفهم والحفاظ عليها، والتراسل الفوري، وإثبات قدراتهم على التكيف مع المهام المعقدة وبيئات العمل المختلفة.
- التعريف الإجرائي لعمال المعرفة في هذه للدراسة: هم العمال ذوي المؤهلات العليا والمعرفة والخبرة الذين يمتلكون القدرة على تحليل المعلومات المرتبطة بحقل محدد من حقول المعرفة وتفسيرها،

<sup>1</sup> Jules K. Beck (2003) Independent workforce theory: implications for HRD, London, Routledge, Vol.6, No.1, P.53

<sup>٢</sup> اماني شلبي (٢٠١٢). مرجع سابق. ص ١٦٧.

<sup>3</sup> Davenport, T. H., 2005. Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers. s.l.:Harvard Business Press p11

<sup>4</sup> Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Queensland: John Wiley.P 18.

<sup>5</sup> Ware, J. P and Charles E. G., (2007), Knowledge work and knowledge worker, Michigan, USA p.13.

<sup>6</sup> Vinson, J. (2009) Available at: [www.vinson.com](http://www.vinson.com) Accessed at [25/7/2015]

<sup>7</sup> Figurska, I. R. E. N. A. (2010).ibid.: 18-30

<sup>8</sup> Hoq K. M. G. and Akter R. (2012). Knowledge Management in Universities: Role of Knowledge Workers. *Bangladesh Journal of Library and Information Science*, 2(1), 92-102

<sup>9</sup> Hong Z., Tian T. and Yue Z. (2013) ibid. p 558.

ويقدمون خدمات ذات قيمة مضافة من خلال إدارة انفسهم وإدارة المعرفة من جمع وتخزين وتنظيم وصيانة وإتاحة، من خلال تخريج المعرفة الضمنية وتفاقم المعرفة الصريحة.

### ٢/١/١/٢ تعريف عمال المعرفة في المعاجم والموسوعات<sup>(١)</sup>

من نماذج التعريفات في المعاجم العامة:

- في معجم كمبريدج الإنجليزي للأعمال : "موظف يتضمن عمله تنمية واستخدام المعرفة وليس إنتاج سلع أو خدمات".
- في معجم الأعمال: "موظفون منشغلون أساساً بالحصول على المعلومات وتفسيرها وتناولها كمقابل لأولئك المنشغلون بإنتاج السلع أو الخدمات".
- في معجم الحاسب الآلى: إنجليزي-عربي: "أناس يستخدمون المعرفة كجزء معنوي من مسؤوليات عملهم".
- في الويكيبيديا "Wikipedia: عاملون رأس مالهم الرئيسي هو المعرفة، وعملهم هو التفكير من أجل العيش Think for a living".
- في دائرة معارف الإدارة: Encyclopedia of Management العاملون الذين يكتسبون ويتناولون ويفسرون ويطبّقون المعلومات من أجل إنجاز عمل معقد وغير قابل للتكهن ويحللون المعلومات ويطبّقون الخبرة في مجالات متنوعة لحل المشكلات، أو توليد الافكار، أو خلق منتجات وخدمات جديدة.

### ٣/١/١/٢ التعريف القائم على مضمون العمل.

هذا الرأى يسلط الضوء على طبيعة العمل وسيره وانجازه، يشار هنا إلى عامل المعرفة بالشخص الذى يعمل فى المقام الأول مع المعلومات والذى يطور ويستخدم المعرفة فى مكان العمل.

### ٤/١/١/٢ التعريف بناءً على خصائص الفرد.

عمال المعرفة هم الموظفين الذين يؤدون وظائفهم على أكمل وجه مع الاسهام الفكرى والابداع مع عمق المهارات والمهنية، كما أن العاملين فى مجال المعرفة لديهم درجة عالية من الاستقلال والابداع وخلق قيمة مضافة عن طريق استخدام المعرفة والمعلومات<sup>(٢)</sup>.  
من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نجمال خصائص عمال المعرفة فيما يلى:-

### ٣/١/٢ خصائص العاملين فى مجال المعرفة:

- ١- عمال المعرفة أكثر استقلالاً، يتمتع عمال المعرفة بقوة السيطرة على عملهم، والاستقلال بحكم التمكين وضبط النفس.
  - ١- عمال المعرفة تميل أن تكون أكثر ولاءً للعمل بدلاً من أصحاب العمل.
  - ٢- العاملين فى مجال المعرفة تستعمل عقولهم للتفكير وصنع القرار.
  - ٣- عمال المعرفة تسعى لتحقيق الذات.
  - ٤- العاملون فى مجال المعرفة لديهم رغبة قوية فى تحقيق الأهداف الخاصة، وهم يجاهدون من أجل الاعتراف بهم من قبل المهنة.
  - ٥- عمال المعرفة طائفة تمتلك رأس المال المعرفى<sup>(٣)</sup>
- معظم عمال المعرفة تتقن المعرفة والمهارات المهنية، ومعظمهم لديهم سمات شخصية جيدة جدا مثل الرؤية الواسعة، القدرة على التعلم، مستوى عالى من المعرفة، وعلى المنظمات تشجيع عمال المعرفة

<sup>١</sup> فتحي عبد الهادى(٢٠١٥). مرجع سابق ص ٥١

<sup>٢</sup> Hong Z., Tian T. and Yue Z. (2013) ibid. pp 557-559

<sup>٣</sup> Hong Z., Tian T. and Yue Z. (2013) ibid. pp 560-561

لتحويل أفكارهم وابداعتهم وخبراتهم نحو التطوير التنظيمي من خلال توفير الموارد وضخ دماء جديدة لتطوير المنظمة.

٦- عمال المعرفة تنتمي لمنظمات متعلمة ومعرفية:

### (أ) خصائص المنظمة المتعلمة:

لكي تنمو المعرفة وتتحول إلى منتجات، فإن عمال المعرفة سيضطرون إلى الانتماء إلى منظمات تخصصية، وتركز هذه المنظمات على العمل الجماعي، حيث يشارك الجميع في فهم المهمة المنوطة به ويستفاد من معرفة ومهارات وإمكانيات كل فرد في الفريق للقيام بالمهمة أو الحصول على المنتج أو تقديم الخدمة، وتتمثل خصائص المنظمة المتعلمة في<sup>(١)</sup>:

- ١- توفير فرص مستمرة للتعلم.
- ٢- استعمال التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
- ٣- ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
- ٤- تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ٥- الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
- ٦- استعمال التفكير المنظم في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ٧- تطوير إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع واستحداثها.
- ٨- نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
- ٩- الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
- ١٠- إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
- ١١- استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

### (ب) خصائص المنظمة المعرفية:

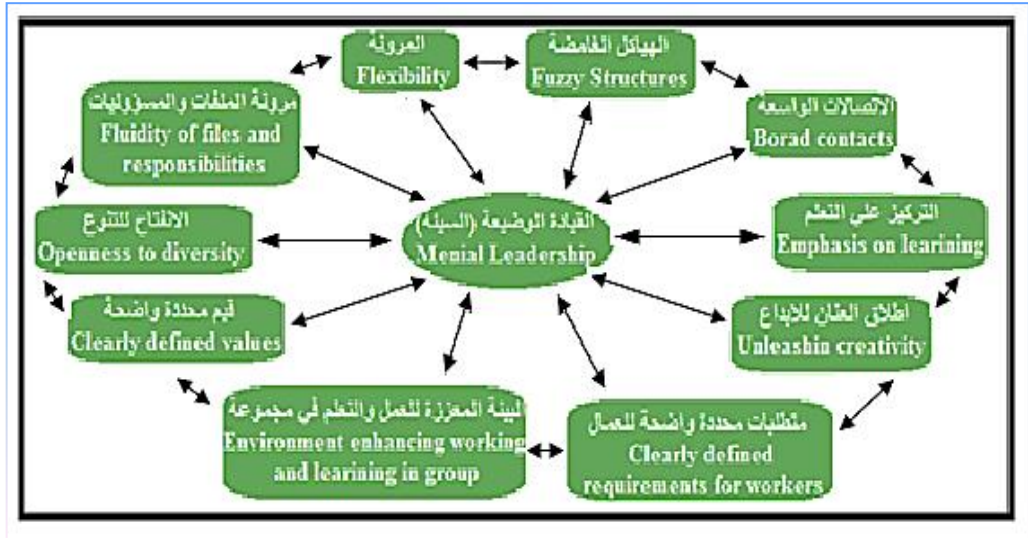
عمال المعرفة يعتمدون على منظماتهم التي تقوم على المعرفة لتعزيز عملهم ومهارتهم، والوصول إلى المصادر التي يحتاجونها، ويتوقع أن تكون المنظمة المعرفية خلال العقد القادم عبارة عن نظام ذكي يتسم بقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة التي تقطن فيها المنظمة. وستألف من مجموعة من المماريات التنظيمية التي تضم أدوات معلوماتية، وقوى عاملة عارفة تتميز بقدرتها على التنظيم الذاتي إلى حد ما. وستتمكن المنظمة الجديدة من الوصول إلى حالة من التوازن المقبول من خلال سلسلة تفاعلات تقييمها فيما بين عناصر مكوناتها المختلفة. والشكل رقم (1) يوضح نموذج للمنظمة المعرفية، وذكر إيفانز<sup>(٢)</sup> خصائص هذه المنظمة فيما يلي:

- أ- **الانفتاح على التنوع في العالم**، لأن الجميع (السوق - المنتج - المتلقي) مختلف، والتنوع هو مفتاح النجاح، وينبغي أن يكون موضع تقدير على جميع الأصعدة.
- ب- **القيم المحددة بوضوح**، مثل الانفتاح، والثقة، والصدق، وقبول الفشل، واحترام الأطراف الأخرى والتعاون والكرم والدعم المتبادل.
- ت- **تعزيز بيئة العمل والتعلم في مجموعة**، فالمكاتب ليست فقط مكانا لتنفيذ الأعمال ولكن أيضا لتبادل الأفكار وحل المشاكل.
- ث- **تبادل الأدوار والمسؤوليات**، التي تتمثل في عدم تقسيم صارم في الوظائف والمهام، وهو ما يستلزم ضرورة أداء الأدوار المختلفة من قبل العمال.

<sup>1</sup> Marquardt, M. J., (2002). Ibid p32

<sup>2</sup> Evans C. (2005): *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa. PWE. ISBN 83-208-1575-4 p58

- ج- إطلاق العنان للإبداع، لأنه بدون الإبداع لا توجد فرص لتطوير الخدمات والمنتجات ولا يمكن المنظمة من القدرة التنافسية.
- ح- التركيز على التعلم، لأن وتيرة التغييرات في الأعمال اليومية تتطلب التحديث المستمر للمعرفة التي يمتلكها جميع العاملين في المنظمة.
- خ- الاتصالات الواسعة، وهي القدرة على إقامة علاقات شراكة تمكن المنظمة من تعزيز نشاطها وجعلها أكثر جاذبية في العرض
- د- الهياكل الغامضة، لأننا في عالم معقد وغير مستقر فإن المنظمة التي تقوم على المعرفة يجب وقبل كل شيء، أن يُمكنها هيكلها من التكيف مع الظروف الجديدة والاندماج مع غيرها من الهياكل.
- ذ- المرونة كونها واحدة من الخصائص المرغوبة في المنظمات.
- ر- القدرة على الاستجابة للتغيرات. التي تحدث في البيئة على نطاق واسع.
- ز- متطلبات محددة واضحة للعمال مثل: حب العمل، واحترام آراء الآخرين، والاستعداد للعمل الجماعي، والفضول، والقدرة على التعلم، والاستعداد لتبادل المعرفة واستخدامها مع الآخرين.
- س- القيادة الوضعية (الفاصلة) في منظمة المعرفة لأتظهر الإبداع لدى العمال، ولكنهم سوف يتبادلون المعرفة على مضض.



شكل رقم (1) يوضح نموذج المنظمة المعرفية المصدر : من عمل الباحثة استناداً على مقال لـ Figurska<sup>(1)</sup>

- ٧- ظهور الحاجة إلى العمل في فريق Team work: نظراً لطبيعة التحديات التي تواجه عمال المعرفة فإنهم بحاجة إلى العمل في فريق، لتقاسم المعرفة.
- ٨- بروز الحاجة لمهارة الاستقصاء Inquiry: فلا يمكن إنتاج المعرفة واستعمالها من دون توظيف الاستقصاء توظيفاً محكماً. لذلك توفر المؤسسات للعاملين بها الفرص المناسبة لدراسة المشكلات والصعوبات والتحديات التي تواجههم بعقلية متفتحة. إذ أن الاستقصاء للمهنيين أداة مناسبة

<sup>1</sup> Figurska, I. R. E. N. A. (2010).ibid.p20

- تساعدهم على الارتقاء بمهنتهم، لأنه ببساطة يحفز المهنيين إلى التفكير في ممارساتهم المهنية وتحديد الصعوبات والتحديات التي تواجههم، ومن ثم العمل معاً على حلها.
- ٩- تزايد أهمية التعلم مد الحياة Life-Long Learning: نظراً للتغير المستمر في المعرفة التخصصية، فكان لزاماً من عمال المعرفة (المهنيين) أن يطوروا معارفهم باستمرار.
- ١٠- الاستعمال المكثف لتقنيات الاتصال والمعلومات Condense Use of ICT: فرضت التقنية وبشكل واضح في جميع مناحي حياتنا الشخصية والاجتماعية والعملية. وأصبحت تطبيقاتها العملية ذات فائدة لم يكن الناس قادرين على تخيلها في الماضي. ولهذه التقنية دور هام في تطوير أداء الناس بشكل عام والمهن بشكل خاص. إذ تؤثر تقنية الاتصالات والمعلومات على أداء كافة المؤسسات والشركات.
- ١١- التفاعل مع مستجدات العولمة Interaction with Globalization developments: قاربت تقنيات الاتصال المسافات بين أجزاء العالم المترامي الأطراف (فأصبح العالم قرية صغيرة)، لذا سهلت للإنسان متابعة ما يحدث في العالم فور حدوثه عبر الأقمار الصناعية، وأصبحت الشعوب تتواصل بشكل أفضل، وأصبح بفضل شبكة الإنترنت إتاحة جوانب كثيرة من المعرفة<sup>(١)</sup>.

### ٣/٢ إدارة عمال المعرفة<sup>(٢)</sup>

تواجه هذه الفئة من العاملين في مجال المعرفة العديد من التحديات، هذه التحديات ناتجة عن حقيقة أن الجزء الأعظم من المعرفة هو معرفة ضمنية مخزنة في عقول هؤلاء العاملين، ومن ثم إذا ما أرادت المنظمات إدارة هؤلاء العاملين وجعلهم أكثر إنتاجية، ينبغي أن تركز على وظائف معينة وأشخاص معينين من خلال:

- أ- الاهتمام بالتنمية الفردية للموظف.
- ب- تحديد أوجه القصور والضعف في صفات العاملين وإطلاعهم على هذا الأمر.
- ت- تبادل الخبرات والملاحظات مع الموظفين في نطاق المخططات وقواعد حل المشكلات وإنجاز المهام.
- ث- تشجيع العمال على العمل بكفاءة أكبر من خلال تقديم المواقف والتجارب الصحيحة.
- ج- تقديم التوجه والمشورة المتاحة لهم.
- ح- تشجيعهم على طرح الأسئلة فيما يتعلق بجميع جوانب بيئة العمل.
- خ- تحفيز الإبداع عند الموظفين وتشجيعهم على وضع الملاحظات والمقترحات.
- د- بيان الطرق المختلفة للتعامل مع المهام.
- ذ- اجراء محادثات مع العمال وجهاً لوجه.
- ر- دعمهم في حالات الفشل، واعطائهم الثقة بالنفس.

### ٤/٢ التحديات التي تواجه إدارة عمال المعرفة<sup>(٣)</sup>

إن الزيادة في عدد العاملين في مجال المعرفة تشكل تحدياً خطيراً للبشرية، تحدياً في الخصائص التي يجب أن يمتلكها عمال المعرفة، ومن هذه التحديات ما يلي:

- ١- كيفية الحصول على عمال المعرفة.

<sup>١</sup> فراس رحيم الغزاوي (٢٠١٢). مرجع سابق. ص ص ١٥١-١٥٢.

<sup>٢</sup> Perechuda K. (2005) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa. PWN. ISBN 83-01-14492-0 p.203

<sup>٣</sup> BLÁNKOVÁ, M. and GRAŽULIS, V. (2009) *Motivation of human potential: theory and practice*. Vilnius. Mykolas Romeris University, Žilina University.. ISBN978-9955-19-155-1 pp 415-419



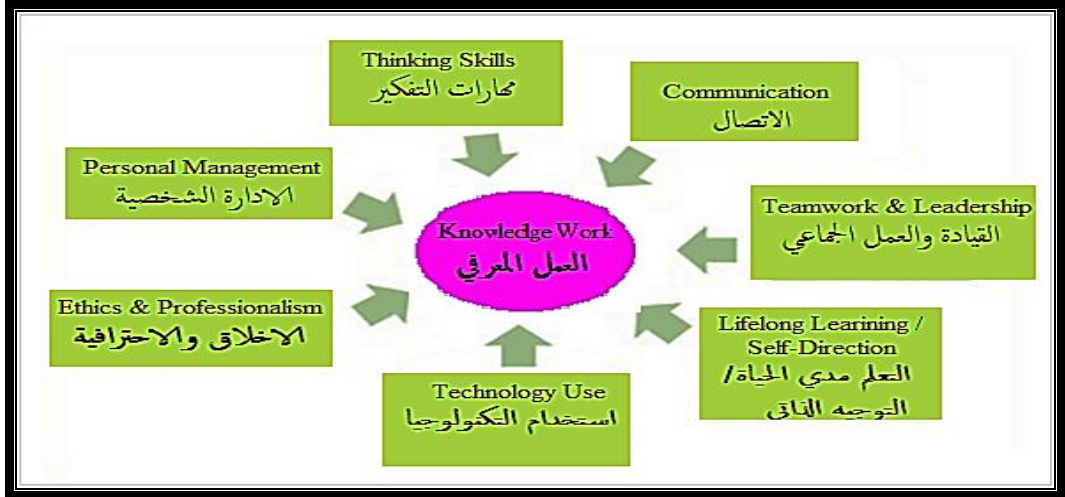
- ٢- كيفية الاحتفاظ بالعمال في مجال المعرفة في المنظمة.
- ٣- كيفية تحفيزهم على العمل.
- ٤- كيفية زيادة ولائهم ومشاركتهم في المنظمة.
- ٥- كيفية تشجيعهم على تبادل المعارف.

### ٥/٢ تأهيل عمال المعرفة:

من العرض السابق في هذا البحث لتعريفات مصطلح عمال المعرفة، أكدت جميعها على أن عامل المعرفة يجسد عملية إدارة المعرفة بشقيها الضمني والصريح، ولذا فإن هؤلاء العمال في حاجة مستمرة إلى التدريب والتعلم المستمرين، ومن ثم يحتاج تأهيل العاملين بالمعرفة إلى مدى عريض من المعرفة والكفاءات والمهارات. ويتطلب تعليم وتدريب العاملين بالمعرفة سياسات تعليمية مختلفة وتسهيلات مناسبة ومناهج حديثة وزيادة على ذلك معلمون قادرين على تسهيل التعليم، ويحتاج العاملون بالمعرفة إلى تعليم أساسي عال مناسب، فضلاً عن تدريب في مواقع العمل وتعلم موجه ذاتياً<sup>(١)</sup>.

### ٦/٢ المهارات المطلوبة للعمل المعرفي:

نحن نعيش الآن في مجتمع المعرفة، حيث أن المعلومات والمعرفة هي السلع الأولية في المجتمع، والمهارات والقدرات الموضحة بالشكل رقم (٢) هي تلك التي تعتبر حاسمة للنجاح في مجتمع المعرفة وهي:



شكل رقم (٢) يوضح المهارات والقدرات المطلوبة للنجاح في مجتمع المعرفة  
المصدر: من عمل الباحثة استناداً على مقال لـ Nickols<sup>(٢)</sup>

<sup>١</sup> فتحي عبد الهادي (٢٠١٥). مرجع سابق ص ٥٦

<sup>٢</sup> Nickols, F..... [et.al.]... (2015) seven skills of knowledge work. - Performance Express. Available at: <http://www.performanceexpress.org/2015/06/seven-skills-of-knowledge-work/> Accessed at 11/8/2015

## ١- مهارات التفكير Thinking skills:

وهي القدرة على التعامل مع المعلومات بشكل فعال في حل المشاكل، وأداء المهام، وتصميم الحلول. وتشمل مهارات التفكير ما يلي:

- **التفكير النقدي**: الاستنتاجات المناسبة بناء على البيانات حيث يسهم في قدرة المنظمات على اتخاذ التدابير الفعالة لاستمرار مواجهة التحديات الصعبة.
- **نظم التفكير**: كيفية تفاعل الأجزاء الصغيرة من النظام مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف.
- **مهارات التحليل**: القدرة على تحديد السبب الجذري للمشكلة والعمل على حلها.
- **وضع الحلول**: للقضايا والمشاكل المعقدة.
- **الابداع والخيال**: الجمع بين المعرفة الحالية والمستقبلية لتلبية حاجة العمل.
- **التخطيط**: لوضع حلول لمشاكل التعلم والأداء.

## ٢- الاتصال Communication: القدرة على فهم وتبادل الأفكار بشكل فعال وهذا يشمل ما يلي:

- فهم وتفسير المعلومات المعقدة من مصادر متعددة من خلال وسائل الإعلام المتنوعة.
- التواصل بشكل فعال ومناسب بكافة الأشكال، بما في ذلك المرئية، الشفهية أو الكتابية، سواء وجها لوجه أو الأشكال الرقمية.

## ٣- القيادة والعمل الجماعي: القدرة على العمل مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك وهذا يشمل ما يلي:

- التعاون والعمل بفاعلية مع الآخرين لتحقيق الأهداف.
- تحفيز الآخرين من خلال الاستراتيجيات المناسبة.
- العمل بروح الفريق، واستخدام نقاط القوة الفردية لتحقيق أقصى قدر من الفاعلية.
- قيادة الأفراد إلى نتائج إيجابية من خلال الاقتناع، والتعاطف، والادارة الفاعلة.

## ٤- التوجيه الذاتي/ التعلم مدى الحياة: التعلم المستمر وتحسين الذات من خلال الجمع الدائم

- للمعرفة، وهذا يشمل ما يلي:
- تطوير المهارات العامة.
- تطوير المهارات الميدانية المحددة.
- اكتساب التعليم الرسمي لزيادة القدرة على الحفاظ على النجاح في مجتمع المعرفة.

## ٥- استخدام التقنية: استخدام التكنولوجيا لانجاز الأهداف أو المهام من خلال:

- تحديد الأدوات والتقنيات المناسبة للمهام وحل المشكلة.
- استخدام الأدوات والتقنيات لانجاز المهام على نحو ملائم وحل المشكلات.
- التعلم السريع لكيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة مع الاستعداد للتكيف مع التكنولوجيات الجديدة باستمرار.

## ٦- الأخلاق والاحتراف: الشخص الخلق هو الذي يحاسب نفسه على افعاله الخاصة.

- لديهم عادات العمل الجيد وأداء الأعمال الموكلة باستمرار.
- التفاعل مع الآخرين بطريقة مهنية.
- العمل بشكل فعال ومهني مع الآخرين.

## ٧- الإدارة الشخصية: الحفاظ على الصحة (الجسدية والعقلية والعاطفية والروحية). وينبغي لهذه

الإدارة أن تسعى إلى الحفاظ على التوازن السليم في جميع مجالات الحياة (الأسرة والعمل

والشخصية والمجتمع). ويشمل ذلك إدارة واستخدام الوقت بفعالية لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

وفي النهاية يقول برنكلي وآخرون (Brinkley et. al) لابد أن يكون لدى الغالبية العظمى من العاملين في مجال المعرفة مستوى عال من التعليم، مثل الشهادات الجامعية أو ما يعادلها، مع مهارات محددة للتعامل مع مجتمع المعرفة، وأن أرباب العمل في العديد من المجالات مطالبة بجذب عمال المعرفة بطرق عديدة ومختلفة مثل: تقديم رواتب عالية، وبيئة عمل جاذبة، وفرص للتدريب والتعليم المستمر، وتسميتهم باسم "زعماء" بدلاً عن العمال، ومنحهم الحرية ليقولوا كلمتهم في التنظيم الإداري، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة لهم، والتوازن بين التوجيه والإدارة الذاتية، وذلك من أجل زيادة الإنتاجية وتشجيع العمل المعرفي<sup>(١)</sup>.

### ٣/٢ التدريب

#### ١/٣/٢ مفهوم التدريب:

**التدريب لغة:** يقال درب فلاناً بالشيء ، وعليه ، وفيه : عوده ومرنه<sup>(٢)</sup> ويعرف التدريب في قاموس (Collins)<sup>(٣)</sup> على أنه عملية نقل شخص إلى معيار متفق عليه من المهارة من قبل الممارسة والتعلم.

وإذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات، فإننا نجد أن الدارسين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة، إلا أنها كلها تسير في خط واحد، فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه "خلق الظروف للتعليم الفعال". وهناك من يعرفه أنه "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعرفة والأساليب المتعلقة بالعمل. وبإختصار، فإن التدريب هو نقل المعرفة وتطوير المهارات<sup>(٤)</sup>." كما عرفه كل من عبد الحميد المغربي وعبد العزيز العنقري أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداءً بالتخطيط للتدريب ومروراً بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي وانتهاءً بتقييم التدريب والتطوير. وتجري هذه العمليات إما من قبل المنظمات نفسها، أو من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد أو كليات جامعية<sup>(٥)</sup>.

### ٢/٣/٢ التعريف الإجرائي للدراسة:

مجموعة الأنشطة الهادفة والمخطط لها والتي تقوم بها دار الوثائق القومية من أجل مواكبة التغيرات البيئية والتكنولوجية، وإحداث تغييرات إيجابية سواء كانت معرفية أو مهارية أو سلوكية أو جميعها لدى المتدربين لتحسين وتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي كعمال للمعرفة. وفي ضوء التعاريف السابقة، يمكننا أن نستخلص ثلاثة مكونات رئيسة للتدريب:

- ١- إنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد التنظيم.
- ٢- إنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.
- ٣- إنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية<sup>(٦)</sup>.

<sup>١</sup> Brinkley... [et.al.]... (2009) *Knowledge Workers and Knowledge Work*, the work foundation. Available at: <http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/Knowledge%20Workers-March%202009.pdf> Accessed at 11/4/2015

<sup>٢</sup> إبراهيم أنيس وآخرون (١٩٨٧). المعجم الوسيط. ط ٢. بيروت: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، ج ١ ص ٢٧.

<sup>٣</sup> <http://www.collinsdictionary.com/> Accessed at 11/12/2015

<sup>٤</sup> محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٤

<sup>٥</sup> عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري (٢٠١٥). مرجع سابق ص ١٧٨

<sup>٦</sup> محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ٦

## ٣/٣/٢ أهمية التدريب وأهدافه<sup>(١)</sup>:

يعتبر التدريب من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء، والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية نحو تحقيق هذه الميزات<sup>(٢)</sup>.

- ١- تنمية المعارف، تكوين وتنمية وصلف معارف ومهارات الأفراد بما يتناسب مع احتياجاتهم التدريبية ويسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- ٢- تنمية المهارات من خلال تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.
- ٣- إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.
- ٤- تنمية السلوك من خلال تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية- باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- ٥- زيادة الانتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في المواد أو الخامات وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسين أنماط السلوك.
- ٦- الاسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة. فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي- تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى، حيث يسد بهم العجز فيها.
- ٧- تقليل وقت وأداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء، مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة ومنتجاتها، ويحسن صورتها في أذهانهم، ويدعم مركزها التنافسي.
- ٨- يعتبر التدريب وسيلة فاعلة للتحفيز، حيث أن أداء الموظفين للمهام والمسئوليات الموكلة لهم بشكل فاعل هو نتيجة للتدريب الذي يؤدي إلى زيادة فرصهم في الترقية.
- ٩- تدريب الموظفين يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين ويسهل استكمال المهارات، ويؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة<sup>(٣)</sup>.

## ٤/٣/٢ أنواع التدريب<sup>(٤)</sup>:

التدريب يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة. ويمكن تصنيف أنواع التدريب حسب قاعدة التصنيف التالية:

- ١- **من حيث الزمن:** ويشمل هذا النوع من التدريب ما يلي:
  - **أولاً:** التدريب قبل الالتحاق بالعمل: وهي برامج توجيهية (التدريب التمهيدي أو التوجيهي، التدريب على العمل)
  - **ثانياً:** التدريب أثناء الخدمة: ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من التدريب على العمل، والتدريب خارج العمل.
- ٢- **من حيث المكان:** يتخذ شكلين رئيسيين (التدريب داخل المنظمة، التدريب خارج المنظمة)
  - **ثالثاً:** من حيث الهدف: ويشمل هذا النوع التدريب لتجديد المعلومات، تدريب المهارات، التدريب السلوكي (الاتجاهات)، التدريب للترقية.

١ عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري (٢٠١٥). مرجع سابق ص ١٩٢-١٩٣.

٢ عطا الله الشرعة، تحسين الطراونه (٢٠١٠). مرجع سابق ص ٩

<sup>3</sup> Acton T. and Golden W. (2003). Ibid pp 137-138.

<sup>٤</sup> محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠١٠). مرجع سابق ص ١٣٥-١٥٥.

علماً أن استخدام أي من تلك الأنواع من التدريب- سواء أكانت من حيث المكان أو الزمان أو الهدف- إنما يتوقف على طبيعة الاحتياجات التدريبية التي تواجهها المنظمة في موقف معين وعلى نوع الأفراد المراد تدريبهم وعلى مراكزهم الإدارية.

### ٥/٣/٢ الأساليب التدريبية:

إن التدريب وسيلة لاستثمار الانسان، وعملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين ونقل المهارات، والقدرات، والسلوك، والاتجاهات لدى الفرد. والتدريب الفاعل عبارة عن مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل، فمجال التدريب ومحتواة وأساليبه تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف من البرنامج التدريبي، وهناك أسلوبان من الأساليب التدريبية هما<sup>(١)</sup>:

### ١/٥/٣/٢ الأساليب التدريبية التقليدية:

ويقصد بها تلك الأساليب التي تعتمد في الغالب على التدريب النظري في نقل المعلومات للمتدربين سواء بطريقة النقل المباشر من قبل المدرب، أو بطريقة الحوار والمناقشة. ومن أبرز أساليب التدريب التقليدية (المحاضرة، المناقشة، الندوة، المؤتمرات، الحلقات الدراسية، ورش العمل، تدريب الحساسية، العصف الذهني).

### ٢/٥/٣/٢ الأساليب التدريبية الحديثة:

وهي الأساليب التي يتولى فيها المتدرب تدريب نفسه بوسائل وأساليب مختلفة، أعدت موادها وفقاً للحاجات والقدرات والاستعدادات الفردية للمتدربين، ويتم التدريب ببعض التقنيات والوسائط الحديثة.

وقد أوضحت الدراسات الميدانية التي أجريت على أساليب التدريب كيف أن المتدرب لا يتذكر أكثر من (١٠%) من المادة التي تعطى له ليقرأها و(٢٠%) من المادة التي تُلقى له عبر المحاضرة، و(٣٠%) من المعلومات والمشاهد التي يراها ويسمعها، لكنه يحتفظ بـ(٩٠%)<sup>(٢)</sup> مما يمارسه ويفعله ويتعلمه بنفسه بعد أن يتدرب عليه عملياً. ومن أبرز الأساليب التدريبية الحديثة (التدريب بالتعلم المبرمج، التدريب المفتوح، التدريب عن بعد، المحاكاة، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، سلة القرارات، دراسة الحالة، أسلوب الحدث، الزيارات الميدانية).

### ٦/٣/٢ مراحل العملية التدريبية:

العملية التدريبية هي الأنشطة المخطط لها، والتي تهدف إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومن أجل تدريب فعال، يجب التخطيط الجيد والتحديد السليم لإحتياجات المتدرب، ومما لا شك فيه أن نجاح العملية التدريبية مرتبط بتلبية الاحتياجات الخاصة لكل فئة من فئات العاملين بالمنظمة. وتمر العملية التدريبية بمراحل أربعة حددها عبد العزيز آل ملهي<sup>(٣)</sup> وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
- مرحلة تصميم البرامج
- مرحلة تنفيذ البرامج
- مرحلة تقييم البرامج

<sup>١</sup> عبد العزيز آل ملهي (٢٠١٠). الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة الأمن العام بالرياض (أطروحة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا: قسم العلوم الإدارية، ٢٠١٠، ص ص ١٨-٢٢.

<sup>٢</sup> عامر خضير الكبيسي (٢٠٠٧). التدريب الأمني العربي: واقعة وأفاق تطويره. الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٣٨.

<sup>٣</sup> عبد العزيز آل ملهي (٢٠١٠). مرجع سابق، ص ص ١٨-٢٢.

وسوف تسلط الباحثة الضوء بشكل مختصر على هذه المراحل:

- أولاً: مرحلة الاحتياجات التدريبية: هي المرحلة الأولى في دورة حياة التدريب، وتمثل الدوافع الرئيسية للتدريب، وتعتبر تشخيصاً للمشكلات الحقيقية التي تُعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة، وهي بمثابة حجر الأساس في نجاح عملية التدريب.
- ثانياً: مرحلة تصميم البرامج التدريبية: إن تصميم العملية التدريبية يجب أن يحتوي على مجموعة من الأنشطة المنظمة لإكساب العاملين معارف ومهارات متعددة، وتعد هذه المرحلة حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، حيث يتم من خلالها تحديد موضوعات وأنشطة التدريب، والأساليب التدريبية المستخدمة في إيصال المادة العلمية. وتبدأ هذه المرحلة من حيث تنتهي مرحلة تحديد الاحتياجات ويتوقف نجاحها على نتائج مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتشمل تحديد أهداف البرنامج، وتحديد موضوعاته، وبنود المواد التدريبية، والطرق والأساليب التدريبية المناسبة التي تتماشى مع موضوعات البرنامج ونوعية المتدربين<sup>(١)</sup>.
- ثالثاً: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية: تتطلب هذه المرحلة تهيئة البيئة المناسبة لنجاحها، وذلك بتوفير مدربين أكفاء يستطيعون إيصال المادة العلمية للمتدربين من خلال أساليب وتقنيات تدريبية ممتازة ومناسبة مع العناية باختيار المتدربين.
- رابعاً: مرحلة تقويم البرامج التدريبية: ويُعرف تقويم التدريب أنه الاجراءات التي تستخدمها الادارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة له، وقياس كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

### ٧/٣/٢ تقييم وتقويم التدريب:

إن الهدف من تقويم التدريب هو تحقيق هدفين رئيسيين هما :

- أ- إعطاء صورة صحيحة للنتائج التي أحرزها التدريب.
- ب- إعطاء مجموعة من المعلومات تبين نقاط القوة والضعف في التدريب، وتكون هي الأساس لتحسينه وتطوير<sup>(٢)</sup>.

ويتطلب تقييم التدريب توافر هيكل كامل ومحدث للمعلومات يمكن أن يتاح من خلال تصميم نماذج وسجلات منتظمة للتدريب. وإذا حاولنا تحديد العناصر لتقويم نتائج التدريب، فإننا نجد أنها تتكون من أربع عناصر ذكرها هامبلين<sup>(٣)</sup> Hamblin و هاردمان<sup>(٤)</sup> Hardman وكيرك باتريك<sup>(٥)</sup> Kirk Petrick وغيرهم، وهذه هي:

- ١- رد الفعل The reaction عند المتدرب، أي تحديد اهتمام وشعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.
- ٢- التعلم The learning level أي تحديد مدى تحصيل وتعلم المتدربين.
- ٣- السلوك The job behavior level أي قياس التغييرات في سلوك المتدربين.

<sup>١</sup> محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠١٠). مرجع سابق ص ٢٦٠.

<sup>٢</sup> محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠١٠). مرجع سابق ص ٢٦٢

<sup>٣</sup> Hamblin A.C. (1970) Evaluation of Training in Industrial Training International. Pp. 33-36

<sup>٤</sup> Hardman w.E. (1963). In plant Training USA, Prentice Hall, p. 129

<sup>٥</sup> Kirkpartrick D.L. (1975). Evaluation of Training Programs, American Society for Training and Development, Madison, Wisconsin.pp 1- 17

٤- النتائج The results أي تحديد آثار التغييرات في سلوك المتدربين على أساس معايير موضوعية، وبمعنى آخر، ما هي النتائج الملموسة من البرنامج لتخفيض التكاليف وتحسين وسائل العمل كما وكيفاً<sup>(١)</sup>؟

### ٨/٣/٢ إدارة وتوثيق التدريب:

من أجل الحفاظ على مسار التدريب المستمر ينبغي إنشاء نظام سجلات للسيطرة على جميع وثائق التدريب وما تحويه من معلومات، ولتحقيق ذلك يجب الالتزام بالتالي:

- ١- استيفاء السجلات والملفات وحفظها بشكل يسهل استرجاعها، على أن تكون مؤرخة ودقيقة ومقروءة<sup>(٢)</sup>.
- ٢- يجب أن تشمل السجلات والملفات على التفاصيل الدقيقة عن مقدم التدريب سواء الداخلي أو الخارجي والأفراد المستهدفين من التدريب، وأهداف التدريب، وفترة التدريب، وطرق التدريب، ونسب النجاح للمتدربين، وتفاصيل مواعيد إتاحة التدريب (المدة-التكلفة)، ومصروفات التدريب. هذا إلى جانب الأشخاص المشاركين في تصميم وتطوير البرامج التدريبية ومؤهلاتهم، وخطط التقييم والتحسين المستمر للبرامج، وجميع المواد التدريبية الخاصة بالدورة.
- ٣- قاعدة بيانات بالدورات التدريبية والمتدربين، حيث تشير بسهولة عن التدريب الذي يتلقاه كل موظف وما هو متاح، أو الدورات التدريبية اللازمة لكل موظف مع تحديث هذه القاعدة بانتظام إذ أمكن، واستخدامها لتحديد متطلبات التدريب الجديدة، والاحتياجات التدريبية<sup>(٣)</sup>.
- ٤- بطاقات سجل التدريب وهي السجل الدائم عن التدريب الذي تلاقاه كل موظف-ومستوي الكفاءة<sup>(٤)</sup>.

### ثالثاً الإطار التطبيقي للدراسة:

#### ١/٣ مجتمع الدراسة:

إشتمل مجتمع الدراسة على عدد (٧٥) موظف وموظفة من العاملين بدار الوثائق القومية من حملة الليسانس والبيكالوريوس والماجستير والدكتوراة والدبلومات العليا، جدول رقم (١)، كخاصية من خصائص عمال المعرفة وهي التأهيل والتعليم العالي<sup>(٥)</sup>، وتم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة باليد. تم استرداد عدد (٦٩) استبانة بنسبة (٩٢%)، نظراً لعدم التعامل الفعال من قبل أفراد العينة، وبعد تفحص الاستبيان، استبعد (٤) منها نظراً لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة.

الجدول رقم (١) يوضح توزيع العاملين على الإدارات الفنية من المعنيين الذين شملتهم الدراسة

م	الإدارة	عدد العاملين	تخصص وثائق	النسبة المئوية (%)
1	الإدارة العامة للجمع والحفظ	13	4	30.8
2	إدارة العمليات الفنية	35	8	22.9
3	إدارة تكنولوجيا المعلومات	5	2	40
4	إدارة البحوث والوثائقية	2	1	50

<sup>١</sup> محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠١٠). مرجع سابق ص ٢٩٠-٢٩١.

<sup>2</sup> Occupational Safety and Health Administration (OSHA) (2010) Best Practices for the Development, Delivery, and Evaluation of Susan Harwood Training Grants. pp 27-28. Available at:

<http://www.epsc.org/data/files/PRISM/Training%20Guidance%20Rev%201.pdf>. Accessed at [15/9/2015]

<sup>3</sup> Rob C. (2004).ibid. p 11 Available at: <http://www.epsc.org/data/files/PRISM/Training%20Guidance%20Rev%201.pdf> Accessed at [6/7/2015]

<sup>4</sup> Rob C. (2004).passim. p 11

<sup>5</sup> Davenport T. H. (2005). Ibid. p11.

م	الإدارة	عدد العاملين	تخصص وثائق	النسبة المئوية (%)
5	قاعة البحث وإدارة المستفيدين	15	6	40
6	الإدارة العامة للتزيم وصيانة الوثائق	35	-	-
7	إدارة الترجمة	13	-	-
	<b>الإجمالي</b>	<b>118</b>	<b>21</b>	<b>17.8</b>

### ٢/٣ أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: الأول البيانات الثانوية، وهي مراجعة أدبيات الدراسة الواردة في مصادر المعلومات ذات العلاقة، وكذلك استعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي ساعدت الباحثة في تحديد أسئلة الدراسة وبناء محاورها، أما النوع الثاني من البيانات تم جمعه من خلال الاستبيان<sup>(١)</sup> الذي أعد لتغطية الجانب الميداني ثم المقابلة الشخصية مع بعض القيادات الادارية وبعض العاملين في دار الوثائق القومية، وكانت أسئلة الدراسة ذات نهايات مغلقة؛ وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة وسهولة تحليلها. ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين هما:

- **القسم الأول:** يشتمل على البيانات الديموجرافية للعاملين بدار الوثائق (الإدارة التابع لها، الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، عدد الدورات التي تلقاها، الدرجة الوظيفية).
- **القسم الثاني:** ويتعلق بمحاور الدراسة، وقد بلغت محاور الدراسة ستة محاور في (٤٧) فقرة كما هو موضح بالجدول رقم (٢):

#### جدول رقم (٢) يوضح المحاور وعدد الفقرات التابعة لكل محور

المحور	اسم المحور	عدد الفقرات
الأول	دور دار الوثائق القومية في تدريب الموظفين لديها كعمال للمعرفة	٦-١
الثاني	مدى مساهمة التدريب في أداء العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة	١٤-٧
الثالث	يوضح أهمية التدريب لدار الوثائق القومية والمساهمة في تحقيق أهدافها	٢١-١٥
الرابع	الطرق المستخدمة في تدريب العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة	٣١-٢٢
الخامس	الممارسات المستخدمة في تقييم برامج التدريب في دار الوثائق القومية	٤٠-٣٢
السادس	المعوقات التي تواجه التدريب بدار الوثائق القومية (٤١-٤٧)	٤٧-٤١

### ٣/٣ مقياس الدراسة:

استعمل في الدراسة مقياس ليكرت ( Likert الخماسي ولأغراض التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة، فقد أعطت الدرجات (١-٥) للفقرات المستعملة في أداة الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٣) وقد تم اختيار ليكرت الخماسي؛ لأنه من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الأوزان ولسهولة فهمه وتوازن درجاته.

<sup>١</sup> انظر ملحق رقم (١)



### جدول رقم (٣) يوضح درجات سلم ليكرت

الإجابة	أوافق بشدة (درجة مرتفعة جداً)	أوافق (درجة مرتفعة)	أوافق إلى حد ما (درجة متوسطة)	لا أوافق (درجة منخفضة)	لا أوافق بشدة (درجة منخفضة جداً)
الدرجة	5	4	3	2	1

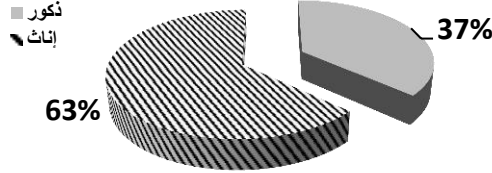
#### ٤/٣ أسلوب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استعمال العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS)، وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

- ١- تم ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلى حسب مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح بالجدول رقم (٣).
- ٢- ولتحديد ظهور مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى (١-٥)، وهو عبارة عن الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة لمقياس ليكرت الخماسي، وللحصول على طول الخلية الصحيح وهو عبارة عن المدى مقسوماً على عدد فئات مقياس ليكرت الخمسة، أي  $0.8 = 5/4$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلية كما يلي:
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى { ١.٨٠-١ } فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى { ١.٨٠ - ٢.٦٠ } فهذا يشير إلى ضعف الفقرة.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى { ٢.٦٠ - ٣.٤٠ } فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى { ٣.٤٠ - 4.20 } فهذا يشير إلى توافر عال للفقرة.
- إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى { ٤.٢٠ - ٥ } فهذا يشير إلى توافر عال جداً للفقرة على أساس ذلك تم تشخيص نتائج الدراسة.
- ٣- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة.
- ٤- تم استخدام المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة.
- ٥- تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation، للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة منفردة الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقاييس (إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً فهذا يعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

### ٥/٣ عرض نتائج التحليل الإحصائي:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الديموجرافية لأفراد العينة (الجنس – الدرجة العلمية – سنوات الخبرة- الدورات التدريبية). وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:



شكل رقم (3) يوضح أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

#### الجدول رقم (٣) - التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس

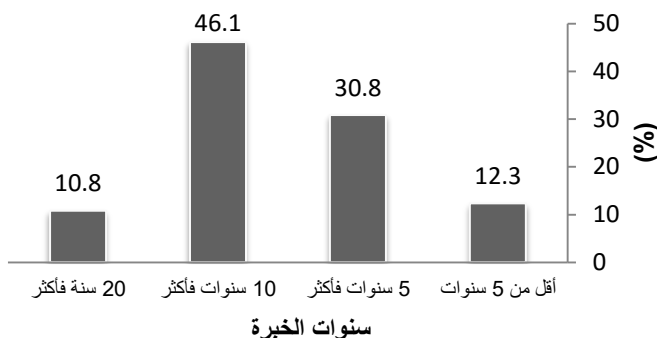
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	٢٠	٣٦,٦
إناث	٤٥	٦٣,٤
المجموع	٦٥	١٠٠ %

ويلاحظ من الجدول (٣) والشكل (3) أن تركيز العينة محل الدراسة فيما يخص الجنس في الإناث حيث بلغت نسبتهم ٦٣,٤ %، مقابل نسبة بلغت ٣٦,٦ % من الذكور.

#### جدول رقم (٤) التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة- حسب سنوات الخبرة

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٨	١٢,٣
٥ سنوات فأكثر	٢٠	٣٠,٨
١٠ سنوات فأكثر	٣٠	٤٦,١
٢٠ سنة فأكثر	٧	١٠,٨
المجموع	٦٥	١٠٠

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (٤) والشكل رقم (4) أن تركيز الشريحة التي تتراوح خبراتها ما بين ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة بلغت نسبتها ٤٦,١ % وبعدها ٣٠ فرداً، يليها الشريحة العمرية من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة بلغت ٣٠,٨ % وبعدها ٢٠ فرداً، يليها الشريحة العمرية التي لم تتخط سنوات خبرتها ٥ سنوات بنسبة بلغت ١٢,٣ % وبعدها ٨ أفراد، ويتذللهم الشريحة العمرية التي تخطت عدد سنوات خبرتها ٢٠ سنة بنسبة بلغت ١٠,٨ % وبعدها ٧ أفراد. ومن ثم نجد أن نسبة العاملين بوجه عام، ممن تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات و ٢٠ سنة تبلغ حوالي ٥٦,٩ % وبعدها ٣٧ فرداً، وهي خيرة سوف تضيف على النتائج المتحصل عليها مزيداً من المصدقية والواقعية من خلال تجربتهم الطويلة في

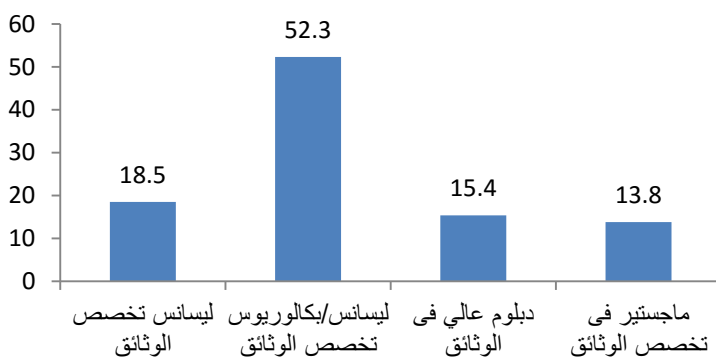


شكل رقم (4) يوضح عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

مجال العمل، كما تدل أيضاً، على أن العاملين بالدار يتسمون بخصائص عمال المعرفة من الخبرة الطويلة والمؤهل العالى.

الجدول رقم (5) - التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة - الدرجة العلمية

فئات المؤهل	التكرار	(%)
ماجستير في غير تخصص الوثائق	9	13,8
دبلوم عال في الوثائق	10	15,4
ليسانس / بكالوريوس في غير تخصص الوثائق	34	52,3
ليسانس تخصص الوثائق	12	18,5
المجموع	65	100



شكل رقم (5) يوضح النسب المئوية لعينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

يبين الجدول (5) والشكل (5) توزيع العينة محل الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث يلاحظ أن تركيز شريحة الحاصلين على درجة الليسانس/ البكالوريوس في غير تخصص الوثائق بنسبة بلغت 52,3 % وبعدها 36 فرداً، يليها شريحة الحاصلين على درجة الليسانس تخصص الوثائق بنسبة بلغت 16,9 % وبعدها 11 فرداً، يليها شريحة الحاصلين على دبلوم عال في الوثائق بنسبة بلغت 15,4 % وبعدها 10

أفراد، وأخيراً شريحة الحاصلين على درجة الماجستير في غير تخصص الوثائق بنسبة بلغت ١٢,٣ % ويعدد ٨ أفراد. ومن ذلك، يتضح أن هناك فجوة كبيرة جداً بين عدد العاملين المتخصصين في مجال الوثائق وعدد الغير متخصصين، وهذا يعتبر أمر غير مقبول، إذ أن العمل بدار الوثائق يحتاج إلى مهارات متخصصة. وتقول (وفاء صادق)<sup>(١)</sup> يمكن أن يؤثر الكم الأكبر من غير المتخصصين على جودة العمل، ولهم عذره في ذلك، ويؤثر بشكل غير مباشر على درجة الشعور بالرضا الوظيفي أيضاً، خاصة أن العمل في مجال الوثائق عمل شاق لا يستطيع التأقلم معه إلا من يدرس هذا التخصص ويستهو به العمل فيه بعد أن انتقل علم الأرشيف من ميدان التاريخ إلى ميدان علوم المعلومات بإدخال مواد جديدة، وأصبح اليوم أمام تحد مصيري مع انتشار الأرشيف الإلكتروني. وللتغلب على هذه المشكلة، ترى الباحثة جعل التدريب والتطوير من أولويات دار الوثائق القومية.

### جدول رقم (٦) يوضح عدد مرات التدريب التي تلقاها العاملين عينة الدراسة

المجموع	لا تدريب	تدريب مرة واحدة فقط	كل عام	كل ستة اشهر	كل ثلاث شهور	كل شهر
65	24	22	01	5	3	1
%100	% 36.9	% 33.9	% 15.4	% 7.7	% 4.6	% 1.5

يتضح من الجدول السابق أن أعلى نسبة (٣٦,٩ %) لمن لم يتلق تدريباً مطلقاً، وأن نسبة (٣٣,٩ %) من إجمالي عينة الدراسة قد تلقوا تدريباً واحداً فقط أثناء وظيفتهم حتى الانتهاء من جميع بيانات هذا البحث، في حين بلغت نسبة من تدربوا سواء كل شهر (١,٥ %)، أو كل ثلاثة أشهر (٤,٦ %)، أو ستة أشهر (٧,٧ %) نسب ضئيلة جداً إذا قورنت بنسب الذين لم يتدربوا أو الذين تلقوا تدريباً واحداً فقط. وهذا يدل على أن الدار ليس لديها هدف واضح تجاه وضع مصفوفة برامج تدريبية للارتقاء بمستوى العاملين فيها.

### ٦/٣ النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

للتعرف على ممارسات التدريب في دار الوثائق القومية تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

### الجدول رقم (٧) المحور (الأول) يوضح دور دار الوثائق القومية في تدريب الموظفين لديها كعمال للمعرفة

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تعتبر دار الوثائق التدريب من ضمن الأولويات الإستراتيجية لديها.	٦٥	٢,٣	1.134
٢	تنظم دار الوثائق وبشكل منظم دورات تدريبية داخلية في مختلف المجالات.	٦٥	١,٩	0.989
٣	تقوم دار الوثائق القومية بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب.	٦٥	٢,٤	1.218
٤	تدعم دار الوثائق القومية وتتابع باستمرار مراحل التدريب (التخطيط - التصميم - التنفيذ - التقييم).	٦٥	٢,٣	1.226

<sup>١</sup> وفاء صادق (٢٠٠٨م). الرضا الوظيفي لدي العاملين بالارشيف: دار الوثائق القومية: مصر. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، ص ص ٢٢-٢٣.

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
٥	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية لدار الوثائق.	٦٥	٢,٢	1.098
٦	تسعى دار الوثائق القومية لخلق نوع من التعاون والتوافق بين موظفيها عن طريق برامج التدريب.	٦٥	٢,٦	1.104
	<b>الكلية</b>	<b>٦٥</b>	<b>٢,٣</b>	<b>1.131</b>

وبالنظر للجدول رقم (٧) نلاحظ إنخفاض الدور الذي تلعبه دار الوثائق القومية في تدريب موظفيها كعمال للمعرفة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع النقاط 2.3، وهذه القيمة ذات درجة منخفضة (أقل من المتوسط). وهذا ما تؤكد درجات جميع النقاط الست والتي انحصرت بين القيمة 1.9 كحد أدنى والقيمة 2.6 كحد أعلى. هذه النتائج تمثل دلالة على وجوب التحسين المستمر في جميع النقاط الفرعية بالتسلسل التالي وفقا لقيم المتوسطات الحسابية: النقطة الثانية (متوسط 1.9)، النقطة الخامسة (متوسط 2.2)، النقطة الأولى (متوسط 2.3)، النقطة الرابعة (متوسط 2.3)، النقطة الثالثة (متوسط 2.4)، النقطة السادسة (متوسط 2.6). ومن خلال المؤشرات الاحصائية السابقة، يتضح ما يلي:

- ١- انخفاض الدور الذي تلعبه دار الوثائق القومية في تدريب موظفيها كعمال للمعرفة.
- ٢- على دار الوثائق القومية أن تعتبر التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية لديها، وجعل العملية التدريبية عملية مستمرة.
- ٣- لا بد من تنظيم دورات تدريبية داخلية تخصصية بالدار في مختلف التخصصات، تحدها طبيعة العمل في الارشيف القومي، ويقول (مصطفى أبو شعيشع) نقلاً عن كوك (COOK) أنه من الضروري على أمناء المحفوظات أن يتدربوا على التطبيق العملي لفهرسة والمراقبات الببليوجرافية، والتوزيع الشبكي للبيانات، كما يؤكد أيضاً على نفعية وفائدة مثل تلك التطبيقات في إحداث وتطوير أنظمة المعلومات الوطنية<sup>(١)</sup>.
- ٤- على دار الوثائق القومية توفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب.
- ٥- يجب أن تضع دار الوثائق القومية آلية لتقييم برامج التدريب المقدمة للعاملين .
- ٦- يجب على الإدارة العليا بدار الوثائق القومية فتح قنوات اتصال بينها وبين القائمين على العملية التدريبية، وأن يتم الإعلان بشفافية عن كافة الدورات والبرامج التدريبية للعاملين بالدار. وبسؤال بعض أفراد عينة الدراسة عن كيفية معرفتهم بالدورات التدريبية، كانت الاجابة أنهم يعرفون بالصدفة أو عن طريق العلاقات الشخصية بموظفي إدارة التدريب والتطوير.
- ٧- على دار الوثائق القومية أن تسعى إلى خلق نوع من التعاون والتوافق بين موظفيها عن طريق البرامج التدريبية، لأن العمل المعرفي يعتمد وبشكل كبير على العمل في فريق لتبادل الخبرات والمهارات.
- ٨- يجب على دار الوثائق القومية تحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لموظفيها وتخصصاتهم، مع الأخذ في الاعتبار، عدم تركيز التدريب على فئة معينة من الموظفين في تخصص معين دون غيرهم.

<sup>١</sup> مصطفى أبو شعيشع (٢٠٠١). منهاج نموذجي لتعليم وتدريب أخصائي الوثائق والأرشيفات علي التشغيل. الإتجاهات الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: أحمد أمين. ع ١٦. ٢٠٠١، ص ص ٥٩-٦٠.

## جدول رقم (٨) المحور (الثاني) يوضح مدى مساهمة التدريب في أداء العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
١	الرضا الوظيفي	٦٥	٤,٤	1.031
٢	رفع الروح المعنوية للموظف	٦٥	٤,٦	1.026
٣	فرص الترقى	٦٥	٤,٨	0.618
٤	رفع مستوى المهارات	٦٥	٣,٧	1.600
٥	تشجيع العمل الجماعي	٦٥	٤,٠	1.420
٦	دافعية العمل	٦٥	٤,٣	1.301
٧	نقل المهارات والمعرفة	٦٥	٤,٢	1.125
٨	تحسين الاتصالات	٦٥	4.2	1.185
	<b>الكلية</b>	<b>٦٥</b>	<b>٤,٣</b>	<b>1.196</b>

وباستقراء الجدول رقم (٨) نلاحظ ارتفاع درجة مساهمة التدريب في أداء العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع النقاط 4.3، وهذه القيمة ذات درجة مرتفعة وهذا ما تؤكد درجات جميع النقاط الثمانية والتي انحصرت بين القيم 3.7 كحد أدنى و 4.8 كحد أعلى. هذه النتائج تمثل دلالة على ارتفاع درجة أداء العاملين بدار الوثائق القومية نتيجة عن التدريب، أي أن هناك ارتفاع ملموس في درجة تطبيق هذا المحور وإن كان هناك مجالاً للتحسين في النقاط الفرعية بالتسلسل التالي وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية: النقطة الرابعة "رفع مستوى المهارات" (متوسط 3.7)، النقطة الخامسة "تشجيع العمل الجماعي" (متوسط 4.0)، النقطتين السابعة "نقل المهارات والمعرفة" والثامنة "تحسين الاتصالات" (متوسط 4.2)، النقطة السادسة "دافعية العمل" (متوسط 4.3)، النقطة الأولى "الرضا الوظيفي" (متوسط ٤,٤)، يتبقى النقطتين الثانية "رفع الروح المعنوية للموظف" (متوسط ٤,٦) والنقطة الثالثة "فرص الترقى" (متوسط ٤,٨) من هذا المحور، وكلاهما ذات درجة عالية بقدر كبير من ناحية التطبيق مقارنةً بباقي النقاط السابق الإشارة إليها. ومما سبق ترى الباحثة:

- ١- أن العاملين بدار الوثائق لديهم الاستعداد والرغبة في التدريب من أجل رفع مستوى مهاراتهم في العمل وفرص الترقى والدافعية، حيث أن طبيعة العمل المعرفي تتطلب نمواً مستمراً في تطوير المعلومات والمهارات، لذا فعلى هؤلاء الأفراد إدامة الرغبة في تطبيق عقولهم على إحتواء معلومات جديدة وتقنيات جديدة<sup>(١)</sup>.
- ٢- تمثل الترقية حافزاً له أبعاداً المادية والمعنوية، لأنها تفتح أمام الأفراد أفقاً واسعة للنمو والتقدم، والتدريب والتطوير، مما يعد حافزاً للعاملين من أجل الترقية<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> فراس رحيم الغزاوي، مرجع سابق ص ١٣٥

<sup>٢</sup> عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري، مرجع سابق ص ٣٧٣

## جدول رقم (٩) المحور (الثالث) يوضح أهمية التدريب لدار الوثائق القومية والمساهمة في تحقيق أهدافها

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
١	النجاح العام لدار الوثائق القومية	٦٥	4.7	0.761
٢	تعزيز الوضع المالي	٦٥	4.1	1.279
٣	تحقيق الأهداف المرجوة	٦٥	4.7	0.757
٤	تنمية مهارات العاملين	٦٥	4.7	0.611
٥	تعزيز ثقافة الجودة	٦٥	4.5	0.921
٦	رفع مستوى الخدمة المقدمة	٦٥	4.7	0.611
٧	استبقاء العاملين المهرة	٦٥	4.8	0.581
	<b>الكلية</b>	<b>٦٥</b>	<b>4.6</b>	<b>0.821</b>

وبمشاهدة الجدول (٩)، نلاحظ وجود ارتفاع ملحوظ وبشدة لدرجة الرضا عن أهمية التدريب لدار الوثائق القومية والمساهمة في تحقيق أهدافها حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع النقاط 4.6، وهذا ما تؤكد درجات جميع النقاط السبع والتي انحصرت بين القيم 4.1 كحد أدنى و 4.8 كحد أعلى. هذه النتائج تمثل دلالة أن هناك درجة مرتفعة، وبشدة، تبين أهمية التدريب للعاملين بدار الوثائق القومية، والمساهمة في تحقيق أهدافها، أي أن هناك إرتفاعاً ملموساً، وبشدة في درجة تحقيق وتطبيق هذا المحور، وإن كان هناك مجال للتحسين في النقطة الثانية "تعزيز الوضع المالي" (متوسط ٤,١) ويليهما النقطة الخامسة "تعزيز ثقافة الجودة" (متوسط ٤,٥). ومن المؤشرات الاحصائية ترى الباحثة:

- ١- أن الغالبية العظمى من العاملين تؤكد على أهمية التدريب لهم بدار الوثائق القومية، ومساهمته الكبيرة في تحقيق أهدافها، وتنمية مهارات العاملين بها ورفع مستوى الخدمة المقدمة، وتعزو الباحثة هذا الأمر إلى أن عينة الدراسة من حملة المؤهلات العليا، فهم يدركون تماماً أهمية التدريب والتعليم المستمر لمواكبة العصر الرقمي.
- ٢- اتفق الجميع من عينة الدراسة تقريباً على أن التدريب يؤدي إلى استبقاء العاملين المهرة بالدار، وهذا يتوافق مع ما توصل إليه (Acton and Golden)<sup>(١)</sup> أن التدريب يساعد على تنمية المهارات والتقدم الوظيفي واستبقاء المهارات، وأن النجاح في الإحتفاظ بالموظفين المهرة يؤدي إلى الحفاظ على المعرفة داخل المنظمة. كما أشارت (Figurska)<sup>(٢)</sup> أن تطوير وتأهيل عامل المعرفة هو الأكثر أهمية في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمات، لذا على دار الوثائق القومية أن تعتني بمنظومة التدريب خاصة لما لها من دور كبير وفعال في تحقيق أهدافها الآنية والمستقبلية.

1 Thomas Acton and Willie Golden, (2003) "Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies", Journal of European Industrial Training, Vol. 27 Iss: 2/3/4, pp.137 - 146

2 Figurska, I. R. E. N. A. ibid, p 29.

### جدول رقم (١٠) المحور (الرابع) يوضح الطرق المستعملة في تدريب العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
<b>التدريب على رأس العمل</b>				
١	التنمية المهنية	٦٥	2.2	1.194
٢	التناوب الوظيفي	٦٥	2.0	0.960
٣	الإرشاد	٦٥	3.5	1.405
	<b>التدريب على رأس العمل</b>	<b>٦٥</b>	<b>2.6</b>	<b>1.200</b>
<b>التدريب خارج العمل</b>				
١	تبادل الأدوار	٦٥	2.9	1.472
٢	المحاكاة	٦٥	2.1	1.111
٣	دراسة الحالة	٦٥	2.0	1.269
٤	المحاضرات	٦٥	4.3	1.254
٥	المؤتمرات والندوات	٦٥	3.6	1.490
٦	أشرطة الفيديو	٦٥	2.2	1.159
٧	التدريب على الإنترنت	٦٥	2.1	1.276
	<b>التدريب خارج العمل</b>	<b>٦٥</b>	<b>2.7</b>	<b>1.297</b>
	<b>الكلية</b>	<b>٦٥</b>	<b>2.7</b>	<b>1.249</b>

وبالنظر للجدول (١٠) نلاحظ انخفاض درجة الرضا (٢,٧) عن تطبيق الطرق المستخدمة في تدريب العاملين سواء كان التدريب على رأس العمل حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع النقاط الثلاث الفرعية 2,6، وهذه القيمة ذات درجة منخفضة على الرغم من الارتفاع النسبي لدرجة الرضا "٣,٥" في النقطة الثالثة "الإرشاد" بالمحور الفرعي الأول. كذلك الحال بالنسبة للمحور الفرعي الثاني الخاص بالتدريب خارج العمل حيث تشير نتائج الإجابات لانخفاض واضح في درجة الرضا (متوسط ٢,٧)، على الرغم من الارتفاع في النقطة الرابعة (متوسط ٤,٣) وكذلك في النقطة الخامسة (متوسط ٣,٦). هذا دلالة على وجوب التحسين المستمر في جميع النقاط الفرعية وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية. وتبين أن أكثر الأساليب استعمالاً في البرامج التدريبية على رأس العمل هي الإرشاد، بينما أكثر الأساليب استعمالاً في البرامج التدريبية خارج العمل هي تلك البرامج التي تقوم على أسلوب المحاضرة. ومن ثم ترى الباحثة:

- ١- عدم كفاية تلك الأساليب المستخدمة في دار الوثائق حالياً، وتفعيل الأساليب التدريبية ذات الدلالات الإحصائية المنخفضة بشكل أكبر لتعظيم الاستفادة للموظف وبالتالي زيادة العائد على الدار.
- ٢- ينبغي استعمال الأساليب التدريبية المعاصرة مثل: الزيارات الميدانية، طريقة الجماعة المعملية.



### جدول رقم ( ١١ ) المحور (الخامس) يوضح الممارسات المستخدمة في تقييم برامج التدريب في دار الوثائق القومية

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تستخدم معيار للحكم على اجتياز البرامج التدريبية	٦٥	1.6	0.687
٢	الخدمة المقدمة للجمهور	٦٥	3.6	1.400
٣	أدوات الجودة الأساسية	٦٥	2.3	1.214
٤	معدل دوران العمل	٦٥	2.9	1.524
٥	معدل الحوادث في العمل	٦٥	2.1	1.279
٦	التغيب عن العمل	٦٥	2.4	1.378
٧	مهارات حل المشاكل	٦٥	3.3	1.201
٨	الهدر المادي	٦٥	2.8	1.220
٩	شكاوي المستفيدين	٦٥	3.1	1.310
	<b>الكلية</b>	<b>٦٥</b>	<b>2.7</b>	<b>1.265</b>

وبتحليل نتائج الجدول (١١) نلاحظ انخفاضاً في تطبيق الممارسات المستعملة في تقييم برامج التدريب في دار الوثائق القومية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع النقاط 2.7، وهذه القيمة ذات درجة منخفضة نسبياً، وهذا ما تؤكد درجات غالبية النقاط التسع الخاصة بهذا المحور حيث انحصرت بين القيمة 1.6 كحد أدنى والقيمة 3.6 كحد أعلى. هذا دلالة على وجوب التحسين المستمر في جميع النقاط الفرعية بالتسلسل التالي وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية: النقطة الأولى "تستخدم معياراً للحكم على اجتياز البرامج التدريبية" (متوسط 1.6)، النقطة الخامسة "معدل الحوادث في العمل" (متوسط 2.1)، النقطة الثالثة "أدوات الجودة الأساسية" (متوسط 2.3)، النقطة السادسة "التغيب عن العمل" (متوسط 2.4)، النقطة الثامنة "الهدر المادي" (متوسط 2.8)، النقطة الرابعة "معدل دوران العمل" (متوسط 2.9)، إلا أن النقط التاسعة "شكاوي المستفيدين" والسابعة "مهارات حل المشاكل" والثانية "الخدمة المقدمة للجمهور" ذات درجات رضا متوسطة (متوسطات ٣،١، ٣،٣، ٣،٦ على الترتيب). ماسبق يشير إلى وجوب التحسين المستمر في جميع النقاط الفرعية وفقاً لقيم المتوسطات الحسابية وبنفس التسلسل السالف ذكره، ولذا ترى الباحثة:

١- ضرورة استخدام معيار عملي للحكم على اجتياز البرامج التدريبية المقدمة من قبل الدار.

٢- التحقق من أن التدريب حقق الهدف منه أم لا؛ لرفع الوعي بالقضايا الرئيسية المتعلقة بعملية التدريب، ولتوفير التغذية الراجعة للمديرين عن مدى تلبية الأهداف وفاعلية أنشطة تعلم معينة.

### جدول رقم (١٢) المحور (السادس) يوضح المعوقات التي تواجه التدريب بدار الوثائق القومية

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
١	عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية التدريب	٦٥	4.7	0.761
٢	جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب	٦٥	4.1	1.279
٣	عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب	٦٥	4.0	1.287
٤	ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب	٦٥	4.2	1.064
٥	ضعف نشاط تحليل الوظائف في الدار	٦٥	4.7	0.805

م	الخاصية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري
٦	عدم وضوح الاستراتيجيات والأهداف العامة لدار الوثائق	٦٥	3.4	1.559
٧	ضعف الإمكانيات المألية المتاحة للتدريب	٦٥	4.8	0.573
	<b>الكلية</b>	<b>٦٥</b>	<b>4.3</b>	<b>1.096</b>

من مشاهدة نتائج الجدول (١٢) نلاحظ وجود ارتفاع ملحوظ، وبشدة، لدرجة الرضا عن هذا المحور حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لجميع النقاط 4.3، وهذا يدل على أن ما جاء في مضمون هذا المحور هي المعوقات التي تعوق عملية التدريب بالدار، وهذا ما تؤكد درجات جميع النقاط السبع والتي انحصرت بين القيم 3.4 كحد أدنى و 4.8 كحد أعلى. هذه النتائج تمثل دلالة ارتفاع درجات فقرات هذا المحور، أي أن هناك ارتفاعاً ملموساً في درجة تحقيق وتطبيق نقاط هذا المحور، وإن كان هناك مجال للتحسين في نقاطه الفرعية بالترتيب التالي وفقاً لقيم المتوسطات: النقطة السادسة، الثالثة، الثانية، الرابعة، الأولى، الخامسة، السابعة (متوسطات ٤، ٣، ٤، ١، ٤، ٢، ٤، ٧، ٤، ٧، ٤، ٨، على الترتيب).

#### ومن المؤشرات الإحصائية السابقة، ترى الباحثة أن:

- ١- هناك ضعف شديد في تحليل الوظائف بدار الوثائق القومية، مما نتج عنه أن البرامج التدريبية المقدمة للعاملين جاءت مكررة لا يربطها خط واضح موضوعي يهدف إلى إعداد محدد للمتدرب<sup>(١)</sup>.
- ٢- وبفحص بطاقات توصيف الوظائف لدي شئون العاملين بدار الوثائق القومية، تبين أنها قديمة جداً، ولم تحدث منذ ما يقرب من عشرين عاماً، مما أدى إلى تعيين العديد من غير المتخصصين في دار الوثائق القومية، للقصور في توصيف العاملين بدار الوثائق القومية وعدم التركيز على التخصصية.

#### ٧/٣ تحليل النتائج على ضوء الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** من خلال النتائج الإحصائية السابقة للمحاور الست، تبين للباحثة أن الفرضية الأولى تحققت بنسبة كبيرة، حيث تبين من خلال نتائج المحور الأول أن التدريب يسهم في تحقيق أهداف دار الوثائق القومية من وجهة نظر العاملين بها كعمال للمعرفة.
- **الفرضية الثانية:** تحققت تلك الفرضية أيضاً، حيث تبين عدم التزام دار الوثائق القومية بمتابعة العملية التدريبية بمتوسط حسابي ٢,٣ وانحراف معياري ١,٣٤ هي أقل من المتوسط وبدرجة منخفضة من حيث:
  ١. عدم وجود آلية لتقييم التدريب
  ٢. عدم وجود آلية لتحديد الاحتياجات التدريبية
  ٣. عدم وجود آلية واضحة للإعلان عن الدورات التدريبية
- **الفرضية الثالثة:** تحققت أيضاً من خلال الإجابة عن نقاط المحور السادس، وتبين أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه التدريب بدار الوثائق القومية.

<sup>١</sup> انظر ملحق رقم (٢)

## رابعاً: النتائج والتوصيات

### ١/٤ النتائج

#### ١/١/٤ النتائج الخاصة بمفهوم وخصائص عمال المعرفة:

- ارتفاع نسبة المؤهلات العليا للعاملين بدار الوثائق القومية.
- العاملون بدار الوثائق القومية يستحقون أن يطلق عليهم بحق "عمال المعرفة"، لأنهم يجسدون عملية إدرارة المعرفة من جمع وتخزين وتنظيم وحفظ وصيانة و إتاحة المعرفة.
- العاملون في مجال المعرفة لديهم القدرة على التعلم بسرعة باستخدام مختلف الأساليب والتغيرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي بالنسبة لهم فرص وليست تهديدات لأنها تخلق القيمة المضافة.
- المنظمة المعرفية: هي المنظمة التي تحدها خصائص عمال المعرفة من الاستقلالية والادارة الذاتية والعمل في فريق.
- الإدارة الشخصية هي (الحفاظ على الصحة الجسدية والعقلية والعاطفية) من المهارات المطلوبة للعمل المعرفي.
- معظم العاملين في مجال المعرفة ينفرون من البيروقراطية ويفخرون بما يفعلون ولا يحبون أن يحمدا بما لا يفعلوا.

#### ٢/١/٤ نتائج محاور الدراسة وفرضيتها:

- إنخفاض الدور الذي تلعبه دار الوثائق القومية في ممارسات تدريب العاملين بها كعمال للمعرفة بمتوسط حسابي ٢,٣ وهي درجة منخفضة أقل من المتوسط.
- إن مستوى مساهمة التدريب في أداء الأفراد العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة من وجهة نظرهم كانت بدرجة عالية، وكان أفضلها:
  ١. التدريب يوفر فرص للتزقي بمتوسط حسابي ٤,٨ بدرجة مرتفعة جداً.
  ٢. التدريب يساعد على رفع الروح المعنوية للموظف بمتوسط ٤,٤ بدرجة مرتفعة جداً.
- إنخفاض دور دار الوثائق القومية في ممارسة متابعة تقييم البرامج التدريبية بنسبة أقل من المتوسط.
- غياب التوثيق في مجال التدريب بدار الوثائق القومية، فلا توجد سجلات لحصر البرامج التدريبية والقائمين عليها، ولا قواعد بيانات، فصارت العملية عشوائية.
- أظهرت هذه الدراسة مجموعة من المعوقات التي تواجه العملية التدريبية بدار الوثائق القومية، وكان أقواها:
  ١. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.
  ٢. عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التدريب بدار الوثائق القومية.
  ٣. ضعف نشاط تحليل الوظائف في الدار.
- عدم وجود معايير قياسية متطورة لتقييم وتقييم نتائج التدريب.

## ٢/٤ التوصيات

- من خلال نتائج الدراسة السابقة يمكن وضع بعض التوصيات التي تسهم في إثراء ممارسات عملية التدريب بدار الوثائق القومية كما يلي:
- حسن استثمار مستوى التعليم العالي للعاملين بدار الوثائق القومية، وجعلها ذات قيمة من خلال تنمية مهارتهم وتشجيعهم على العمل في فريق.
  - اعتماد خصائص عمال المعرفة ضمن توصيف الوظائف مع إعادة النظر في بطاقات الوصف الوظيفي بدار الوثائق القومية وتحديثها.
  - على دار الوثائق القومية أن تعتبر التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية لديها، وجعل العملية التدريبية عملية مستمرة.
  - على دار الوثائق القومية توفير الامكانيات والتسهيلات المادية للتدريب، وأن تجعل ميزانية التدريب من أولوياتها.
  - التخطيط الاستراتيجي لتصميم برامج تدريبية للعاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة يكون من أهدافها تعزيز إدارة المعرفة ودعم خصائص عمال المعرفة مثل:
    ١. برنامج تدريبي للتفكير الفعال.
    ٢. برنامج تدريبي في فن القيادة والعمل الجماعي.
    ٣. برنامج تدريبي لاستخدام التقنية الحديثة.
    ٤. برنامج تدريبي للإدارة الذاتية.
  - يجب أن يتم التخطيط لإنجاز ممارسات العملية التدريبية بدار الوثائق القومية بصورة تكاملية ومتسقة وشمولية، ليتسنى لها تحقيق أهدافها المرجوة من التدريب.
  - الحرص على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب والتي تعزز التعليم الذاتي والتدريب العملي لمناسبتها مع طبيعة العمل بدار الوثائق القومية، ومنها الزيارات الميدانية على أن يقوم فريق من العاملين بدار الوثائق بزيارة الأرشيفات القومية بالخارج لنقل المعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد.
  - من أجل الحفاظ على مسار التدريب المستمر بالدار، ينبغي إنشاء نظام سجلات بالدار للسيطرة على جميع وثائق التدريب، وبناء قاعدة بيانات آلية تحصر وتنظم البرامج التدريبية والقائمين عليها، وكذلك توفير معلومات حول مخرجات هذه البرامج للاستفادة منها في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، ووضع هؤلاء المتدربين في المكان المناسب للاستفادة من خبراتهم وتعزيز العمل بالدار.
  - إنشاء وحدة تدريب خاصة بدار الوثائق القومية ومنفصلة عن دار الكتب لاختلاف طبيعة العمل في دار الوثائق، وحسن متابعة البرامج التدريبية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية:

١. إبراهيم أنيس وآخرون (١٩٨٧). المعجم الوسيط. ط ٢. بيروت: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع. ج ١
٢. أماني شلبي (٢٠١٢). تطوير المكتبة الجامعية في ضوء احتياجات عمال المعرفة التربويين: دراسة حالة لكلية التربية جامعة المنصورة. تصور مقترح (أطروحة ماجستير). جامعة القاهرة: معهد الدراسات التربوية. القاهرة.
٣. حسناء محجوب (٢٠١٥). عمال المعرفة-مديرو المعرفة-مهندسو المعرفة: دراسة مصطلحية. بحث مقدم في المؤتمر السادس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة. عمان: الأردن، ٢-٤ نوفمبر ٢٠١٥. جامعة البلقاء التطبيقية وجمعية المكتبات الأردنية.
٤. سالم الألوسي، محمد محجوب مالك (١٩٧٩). الأرشيف: تاريخه، اصنافه، إدارته. بغداد: دار الحرية للطباعة.
٥. سحر فوطه، ومحي الدين القطب (٢٠١٣). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية. المجلة الأردنية للعلوم الطبية: سلسلة العلوم الانسانية-مج ١٥، ١٥ يونيو (٢٠١٣م).
٦. سلوى ميلاد (٢٠١٥). التوصيف الوظيفي لوظائف عمال المعرفة بدار الوثائق القومية- طبقاً للمعيار الدولي لوصف الوظائف (إسدف ISDF)". بحث مقدم في المؤتمر السادس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة. عمان: الأردن، ٢-٤ نوفمبر ٢٠١٥. جامعة البلقاء التطبيقية وجمعية المكتبات الأردنية.
٧. عامر خضير الكبيسي (٢٠٠٧). التدريب الأمني العربي: واقعة وأفاق تطويره. الرياض: مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٨. الجامعي الحديث، الأردن. (٢٠٠٥) إدارة المعرفة، المكتب
٩. عبد الحميد المغربي، عبد العزيز العنقري (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين. الرياض: دار المريخ.
١٠. عبد العزيز آل ملهي (٢٠١٠). الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة الأمن العام بالرياض. جامعة نايف العربية للعلوم المنية. كلية الدراسات العليا: قسم العلوم الإدارية (أطروحة ماجستير)، ٢٠١٠.
١١. عطا الله الشرعة، تحسين الطراونة (٢٠١٠م) استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (٢٥)، العدد (٥).
١٢. فتحي عبد الهادي (٢٠١٥). العاملون والمشتغلون بالمعرفة: نظرة مفاهيمية. بحث مقدم في المؤتمر السادس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم)، اختصاصيو المكتبات والمعلومات كعمال للمعرفة. عمان: الأردن، ٢-٤ نوفمبر ٢٠١٥. جامعة البلقاء التطبيقية وجمعية المكتبات الأردنية.
١٣. فراس رحيم العزاوي (٢٠١٢). انعكاس خصائص عمال المعرفة على امتلاك المعرفة دراسة استطلاعية لأراء عينة من مهندسي وفنيي مديرية الكهرباء في مدينة السلمانية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مج ١٨، ٦٧٤.

١٤. محمد عبد الفتاح ياغي (٢٠١٠). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ٤١٢ ص
١٥. مرام فؤاد النادي (٢٠١٢). تقدير حاجة الجامعة الأردنية إلى دوائر متخصصة في إدارة المعرفة. دراسات العلوم التربوية. مج ٣٩، ٢٤، ٢٠١٢.
١٦. مصطفى أبوشعشع (٢٠٠١). منهاج نموذجي لتعلم وتدريب أخصائي الوثائق والأرشيفات على التشغيل. الإتجاهات الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: أحمد أمين. ع ١٦. ٢٠٠١.
١٧. وفاء صادق (٢٠٠٨). الرضا الوظيفي لدي العاملين بالرشيف: دار الوثائق القومية: مصر. الاسكندرية: دار الثقافة العلمية، ٥٣ ص

### ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

- 1- Abdelgadir N. and Abdelhafiz E. (2001) Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement. Journal of European Industrial Training. Vol. 25. Issue 24(3). pp.69-79.
- 2- Acton T. and Golden W. (2003) "Training the knowledge worker: a descriptive study of training practices in Irish software companies", Journal of European Industrial Training, Vol. 27 Iss: 2/3/4, pp.137 – 146
- 3- BLÁNKOVÁ, M. and GRAŽULIS, V. (2009) Motivation of human potential: theory and practice. Vilnius. Mykolas Romeris University, Žilina University. ISBN978-9955-19-155-1 pp 415-419
- 4- Brinkley (2009) Knowledge Workers and Knowledge Work, the work foundation. Available at: <http://www.theworkfoundation.com/Assets/Docs/Knowledge%20Workers-March%202009.pdf> Accessed at 11/4/2015
- 5- Daniels. S. (2003) "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment". Journal of Business Strategy. Vol. 24. Issue 5. pp.39-42.
- 6- Davenport T. H. (2005) Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers. - Boston, Mass.: Harvard Business, School Press
- 7- Debowsky, S. (2006). Knowledge Management. Queensland: John Wiley.
- 8- Divyaranjani R. and D. Rajasekar (2014) "Effectiveness of training and development practices in an organization: An evaluation" AMAT International Journal of Management. pp.45-60
- 9- Drucker, P. F. ... [et.al.].... (2008). The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About your Organization. San Francisco: Jossey-Bass.
- 10- Drucker, P.F. (1959), Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Postmodern" World, Harper Colophon Books, New York, NY.
- 11- Evans C. (2005): Zarządzanie wiedzą. Warszawa. PWE. ISBN 83-208-1575-4.
- 12- Farjad, S. (2012). The Evaluation Effectiveness of training courses in University by Kirkpatrick Model (case study: Islamshahr university). Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 2837-2841.

- 13- Farkas, M. F. and Török, L. G. (2011). Knowledge workers, competencies, virtuality and management. *Polish Journal of Management Studies*, 4(1), 67-77
- 14- Figurska, I. R. E. N. A. (2010). Selected Aspect of Managing Knowledge Workers. *Human Resources Management and Ergonomics*, 4(2), 18-30
- 15- Gascó. J. L. ... [et.al.]..... (2004) "The Use of Information Technology in Training Human Resources: An E-learning Case Study". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 28. Issue 5. pp.370-382
- 16- Goldstein, I. L., and Ford, J. K. (2002). The learning environment. In *Training in organizations* (4th ed., pp. 85-137). Belmont, CA: Wadsworth
- 17- Hamblin A.C. (1970) *Evaluation of Training in Industrial Training International*. Pp. 33-36
- 18- Hardman w.E. (1963). *In plant Training USA*, Prentice Hall.
- 19- Hong Z., Tian T. and Yue Z.(2013). The Reaserch on Characteristics of Knowledge Workers and Their Motivating Factors: A Review and Comparison Study. *Americ.J. of Industrial and Business Management*, vole. 3. pp: 557-564
- 20- Hoq K. M. G. and Akter R. (2012). Knowledge Management in Universities: Role of Knowledge Workers. *Bangladesh Journal of Library and Information Science*, 2(1), 92-102
- 21- <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- 22- [http://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9/Accessed at \[6/9/2015\]](http://www.almaany.com/ar/dict/arar/%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9/Accessed%20at%20%5B6%2F2015%5D)
- 23- <http://www.collinsdictionary.com/> Accessed at 11/12/2015
- 24- <http://www.epsc.org/data/files/PRISM/Training%20Guidance%20Rev%201.pdf> Accessed at [6/7/2015]
- 25- [http://www.nwlink.com/~donclark/history\\_knowledge/drucker.html](http://www.nwlink.com/~donclark/history_knowledge/drucker.html)
- 26- Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education+ Training*, 43(8/9): 437-444
- 27- Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education+ Training*, 43(8/9), 437-444
- 28- Jules K. Beck (2003) *Independent workforce theory: implications for HRD*, London, Routledge, Vol.6, No.1.
- 29- Kirkpartrick D.L. (1975). *Evaluation of Training Programs*, American Society for Training and Development, Madison, Wisconsin. pp 1- 17
- 30- Marquardt, M. J., (2002), "Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning", Palo Alto, USA: Davies- Black Inc. Publishing
- 31- Milton Correia de Sousa, Dirk van Dierendonck, (2010) "Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations", *On the Horizon*, Vol. 18 Iss: 3, pp.230 – 239

- 32- Nelson, K. and McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 1, 1-18.
- 33- Nickols, F..... [et.al.]... (2015) seven skills of knowledge work. - Performance Express. Available at: <http://www.performanceexpress.org/2015/06/seven-skills-of-knowledge-work/> Accessed at 11/8/2015
- 34- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press
- 35- Occupational Safety and Health Administration (OSHA) (2010) Best Practices for the Development, Delivery, and Evaluation of Susan Harwood Training Grants. Available at: <http://www.epsc.org/data/files/PRISM/Training%20Guidance%20Rev%201.pdf> Accessed at [15/9/2015]
- 36- Omotayo, Funmilola Olubunmi, (2015) "Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature" *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. Paper 1238. pp.1-23
- 37- Perechuda K. (2005) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa. PWN. ISBN 83-01-14492-0 p.203
- 38- Pietro E.,... [et.al.]... (2010) "The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms", *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 8 Issue 1.
- 39- Rama D. V. and Nagurvali S. (2012) "Evaluating training and development effectiveness - A measurement model" *ASIAN JOURNAL OF MANAGEMENT RESEARCH*. Vol. 2. Issue 1. pp.722-735
- 40- Reinhardt, W. ... [et.al.]... (2011). Knowledge worker roles and actions— results of two empirical studies. *Knowledge and Process Management*, 18(3), 150-174
- 41- Rob C. (2004). *Best Practice Guidance on Training for Small and Medium Sized Enterprises*. Annex 1. for PRISM. Revision 1
- 42- Teresa B. ... [et.al.]... (2002) Service management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 26. Issue 8. pp.39-44.
- 43- Ware, J. P and Charles E. G., (2007), *Knowledge work and knowledge worker*, Michigan, USA.





كلية الآداب  
قسم المعلومات والمكتبات

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة / الأخوات الأفاضل في دار الوثائق القومية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,,,,,,,,,,,,

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص ببحث تحت عنوان " تدريب عمال المعرفة : دراسة تقويمية للممارسات التدريب في دار الوثائق القومية" كلى أمل بكم في التعاون وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذا البحث الذي أتمنى من خلاله إلقاء الضوء على ممارسات التدريب ودوره في تأهيل عمال المعرفة ورصد نقاط القوة والضعف في هذه الممارسات في دار الوثائق القومية .

وحيث أنني أؤمن بأنكم خير مصدر للمعلومات المطلوبة , واعهد بكم الاهتمام والاستعداد لموازة الأبحاث العلمية التي تهتم بخدمة مجتمعنا وتطويره , لذا توجهت إليكم وكلى أمل في أن أجد التعاون المطلق من قبلكم وذلك من خلال الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان , أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة بعناية ووضع إشارة (√) أمام الاختيار المناسب للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية علما بأن الإجابة ستعامل بسرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

الباحثة

د/ مريم صالح محمد منصور  
مدرس المكتبات والمعلومات

الإدارة التابع لها: .....

الاسم (اختياري): .....  
النوع :  ذكر  أنثى  
العمر:

من ٢٠ إلى أقل من ٣٥ سنة  
 من ٣٥ إلى أقل من ٤٦ سنة  
 من ٤٦ إلى أقل من ٥٥ سنة  
 من ٥٥ سنة فما فوق  
الدرجة العلمية:

ليسانس  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه  
الدرجة الوظيفية:

الرجاء تحديد الدرجة (.....)

عدد سنوات الخبرة:

أقل من ٥ سنوات  
 من ٦ إلى أقل من ١٠ سنوات  
 من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  
 من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة  
 من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ سنة  
 ٣٠ سنة فما فوق

عدد الدورات التدريبية التي تلقيتها في دار الوثائق القومية :

لم أتلقى اي برامج  برنامج واحد  من ٢- ٣ برنامج  أكثر من ثلاثة برامج

### ملحق رقم (١) الاستبيان

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بتقييم ووصف ممارسات التدريب بدار الوثائق القومية، من فضلك اجب على هذه السئلة بوضع علامة (√) اما العبارة التي تناسب إختيارك

المحور الأول : دور دار الوثائق القومية في تدريب الموظفين لديها كعمال للمعرفة						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تعتبر دار الوثائق التدريب من ضمن الأولويات الاستراتيجية لديها					
2	تنظم دار الوثائق وبشكل منتظم دورات تدريبية داخلية في مختلف المجالات					
3	تقوم دار الوثائق القومية بتوفير الإمكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لدعم التدريب					
4	تدعم دار الوثائق القومية وتتابع باستمرار مراحل التدريب (التخطيط – التصميم – التنفيذ – التقييم)					
5	توجد قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة العليا والقائمين على العملية التدريبية لدار الوثائق					
6	تسعى دار الوثائق القومية لخلق نوع من التعاون والتوافق بين موظفيها عن طريق برامج التدريب					
المحور الثاني : مدى مساهمة التدريب في أداء العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة						
7	الرضا الوظيفي					
8	رفع الروح المعنوية للموظف					
9	فرص الترقى					
10	رفع مستوى المهارات					
11	تشجيع العمل الجماعي					
12	دافعية العمل					
13	نقل المهارات والمعرفة					
14	تحسين الاتصالات					
المحور الثالث : يوضح أهمية التدريب لدار الوثائق القومية والمساهمة في تحقيق أهدافها						
15	النجاح العام لدار الوثائق القومية					
16	تعزيز الوضع المالي					
17	تحقيق الأهداف المرجوة					
18	تنمية مهارات العاملين					
19	تعزيز ثقافة الجودة					
20	رفع مستوى الخدمة المقدمة					
21	استبقاء العاملين المهرة					
المحور الرابع : الطرق المستخدمة في تدريب العاملين بدار الوثائق القومية كعمال للمعرفة						
1.4	التدريب على رأس العمل					
22	التنمية المهنية					
23	التناوب الوظيفي					

24	الارشاد
2.4	: التدريب خارج العمل
25	تبادل الأدوار
26	المحاكاة
27	دراسة الحالة
28	المحاضرات
29	المؤتمرات والندوات
30	أشرطة الفيديو
31	التدريب على الانترنت
<b>المحور الخامس : الممارسات المستخدمة في تقييم برامج التدريب في دار الوثائق القومية</b>	
32	تستخدم معيار للحكم على اجتياز البرامج التدريبية
33	الخدمة المقدمة للجمهور
34	أدوات الجودة الأساسية
35	معدل دوران العمل
36	معدل الحوادث في العمل
37	التغيب عن العمل
38	مهارات حل المشاكل
39	الهدر المادي
40	شكاوي المستفيدين
<b>المحور السادس : المعوقات التي تواجه التدريب بدار الوثائق القومية</b>	
41	عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإستراتيجية التدريب
42	جمود القوانين والأنظمة الخاصة بالتدريب
43	عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب
44	ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب
45	ضعف نشاط تحليل الوظائف في الدار
46	عدم وضوح الاستراتيجيات والأهداف العامة لدار الوثائق
47	ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب

#### ملحق رقم (٢) يوضح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بدار الوثائق القومية وجهة التدريب

م	مسمي الدورة التدريبية	مكان إنعقادها
1	اعداد أدوات البحث في الوثائق	دار الوثائق القومية
2	المستوي الأول والثاني في اللغة الفرنسية	المركز الثقافي الفرنسي
3	اساسيات الحاسب الآلى	الهيئة العامة لدار الكتب
4	دورة في اللغة الإنجليزية (المتوي الخامس والسادس)	مركز اللغات بالقوات المسلحة
5	كيفية الحفاظ على التراث	المجلس العلمي للتراث
6	كيفية إعداد خطط العمل التنفيذية	معهد التخطيط القومي
7	تنمية مهارات الإدارة الإشرافية العليا	الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة "مركز إعداد القادة"
8	العمل الجماعى وأساليب إدارة الصراعات وحل المشكلات	الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

9	كوديكولوجيا المخطط الاسلامي	مركز تحقيق النصوص بجامعة الازهر
10	التفاوض والإقناع وفن الإتصال الفعال بفاعلية ونجاح	الهيئة العامة لدار الكتب
11	خدمات القراء والمستفيدين	الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
12	اسس تحقيق النصوص	معهد المخطوطات العربية
13	مناهج تحقيق النشرات النقدية للنصوص وقواعدها	مؤسسة الفرقان للتراث الإسلامى بجامعة الأزهر
14	فن فهرسة المخطوطات	جمعية المكنز
15	إدارة الجودة الشاملة	الجهاز المركزى للتنظيم والادارة "مركز إعداد القادة"
16	مقدمات دخول عالم النص	مكتبة الاسكندرية
17	Access ،ICDL	الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية

ملحوظة: تم تجميع هذه البيانات من إدارة التطوير والتدريب في الفترة الزمنية ٢٠١٤/٢٠١٥م ومن خلال مقابلة بعض العاملين بدار الوثائق القومية وفحص بيان الحالة الخاص بهم.