

## تحديات استخلاص المعرفة من الخبرات: مبادرة "همتك" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني بالمملكة العربية السعودية

د. ماجدة عزت غريب  
magharib@kau.edu.sa

أستاذ مشارك - قسم علم المعلومات

مرام محمد المروان  
malmarwan@ksu.edu.sa

دكتوره في إدارة المعرفة - قسم علم المعلومات

جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

**المستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات والمعوقات التي تؤثر سلباً على استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة "همتك" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، والخروج بنتائج علمية رصينة يمكن من خلالها الوصول لتوصيات علمية ربما تفيد في التغلب على تلك التحديات، ولتحقيق تلك الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة المقابلة للوصول إلى الاستنتاجات النوعية. وقد كشفت نتائج الدراسة عن العديد من التحديات التي تؤثر سلباً على استخلاص المعرفة من الخبرات أبرزها: غياب الثقافة التنظيمية، ضعف الحوافز المقدمة المادية أو المعنوية، مقاومة التغيير، انعدام البرامج التدريبية التطويرية التي تأهل وتدريب القائمين على المشروع في مجال آليات استخلاص المعرفة، ومحدودية أساليب وآليات استخلاص المعرفة من الخبرات وتوثيقها. كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: إنشاء وحدات إدارية مستقلة لإدارة المعرفة ترتبط مباشرة بإدارة التطوير والتغيير ويتم تشكيل فريق العمل في هذه الوحدات من نخبة من الخبراء يتم اختيارهم بناء على معايير واضحة ومناسبة، إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع والعمل على تطويره بما يفي باحتياجات وتطلعات المنسوبين، توفير المتطلبات اللازمة لاستخلاص معرفة الخبرات بشكل فعال من خلال إيجاد بنية تحتية تقنية متكاملة، وتشغيل النظم المحوسبة القائمة على المعرفة، وخلق ثقافة تنظيمية إبداعية، وإيجاد قيادة إدارية ذات خبرة في استخلاص المعرفة وإدارتها، وزيادة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية حتى لا تكون عائقاً لاستخلاص المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** استخلاص المعرفة، آليات استخلاص المعرفة، عمليات إدارة المعرفة،

الخبرات المعرفية، مبادرة "همتك"، برنامج تطوير وزارة الحرس الوطن.



## **Abstract**

This study aims to identify the challenges and obstacles that negatively affect the extraction of knowledge from experiences in the “**Hemmtak**” initiative in the development program of the Ministry of National Guard, and to produce solid scientific results through which scientific recommendations can be reached that may be useful in overcoming these challenges. On the descriptive approach using the case study method, the data were collected using the interview list to reach qualitative conclusions. The results of the study revealed many challenges that negatively affect the extraction of knowledge from experiences, most notably: the absence of organizational culture, the weakness of the material or moral incentives provided, resistance to change, the lack of developmental training programs that qualify and train project managers in the field of knowledge extraction mechanisms, and the limited methods of Mechanisms for extracting knowledge from experiences and documenting them. The study also made a number of recommendations, the most important of which are: the establishment of independent administrative units for knowledge management that are directly linked to the management of development and change, and the work team in these units is formed from an elite group of experts who are selected based on clear and appropriate criteria, a review of the incentive system followed and work to develop it to meet With the needs and aspirations of the employees, providing the necessary requirements for effectively extracting the knowledge of experiences by creating an integrated technical infrastructure, operating computerized systems based on knowledge, creating a creative organizational culture, creating an administrative leadership with experience in extracting and managing knowledge, and increasing attention to organizational memory so that it is not an obstacle to extract knowledge.

**Keywords:** knowledge extraction, knowledge extraction mechanisms, knowledge management processes, knowledge experiences, the "Hemmtak" initiative, the development program of the Ministry of National Guard.

## المقدمة

يشهد العالم الكثير من التطورات في مختلف مجالات الحياة: الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والسياسية. الأمر الذي جعل المنظمات تسعى جاهدة في تحديث إداراتها، وتطوير العمل فيها؛ لتواكب المتغيرات المعاصرة، وترتقي بأعمالها ومخرجاتها لأعلى المستويات، ولا يحدث ذلك التغيير أو التطوير إلا من خلال استثمار رأس المال المعرفي وتطويره، فقد تبدلت مكانم وآليات القوة وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة (عبد الملك ٢٠١٢م، ٦)، وفرضت هذه التحولات والتطورات التي حدثت في المنظمات تحديات كثيرة للبقاء والاستمرار حيث ربطت بقاءها واستمراريتها بقدرتها على استخلاص المعرفة وإعادة استخدامها.

ولا شك أن استخلاص المعرفة في أي منظمة لها أهمية بالغة حيث تضطلع بمهام كبيرة في تيسير العمل واختصار الوقت والجهد ورفع كفاءة الأداء والتعامل مع المتغيرات داخل المنظمة وخارجها بكفاءة وفعالية، بالإضافة لمعالجة قضايا ومشاكل العمل، وإيجاد الحلول المناسبة لها، وتحويل معرفة الفرد إلى معرفة المنظمة، فإنها بعملها هذا تحافظ على أصول المنظمة الفكرية، وتنميها حتى بعد انتقال الأفراد منها بتقاعدهم أو انتقالهم إلى مواقع أخرى، كما أنها ترفع من مستوى الاستفادة منها. (السرحاني ٢٠١٣م، ٢٦٥).

وإذا كان دور استخلاص المعرفة بالغ الأثر تحتم على الباحثين إيجاد الآليات المناسبة لاستخلاص تلك المعرفة وتحديدتها وتعريفها وتصنيفها وتوفيرها والاستفادة منها بشكل بكفاءة عالية، حيث أكدت الكثير من الدراسات أن هناك تحديات في استخلاص المعرفة وحفظها كدراسة سوبانيتشيسيري (Supanitchaisiri et al, 2020) ودراسة شيرود (Sherwood, 2013).

وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة، تسعى للتعرف على تحديات استخلاص معرفة مجمل الخبرات، التي تقوم بها مبادرة "همتكم" عبر برنامج تطوير وزارة الحرس.

<sup>١</sup> مبادرة "همتكم": هي مبادرة تهدف إلى الاستفادة من خبرات منسوبي وزارة الحرس الوطني بجميع تخصصاتهم ومساراتهم الفنية والتقنية والإدارية للمساهمة في تنفيذ العديد من المشاريع التطويرية والمبادرات المستقبلية في الوزارة (همتكم: برنامج تطوير الحرس الوطني (<https://mngdp.sang.gov.sa>)).

## الإطار العام للدراسة

### أولاً: مشكلة الدراسة

هناك تنافس ملحوظ بين مختلف المنظمات سواء أكانت أهلية أم حكومية، حيث تسعى كل منظمة لبلوغ مرتبة الريادة خاصة في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية وكذلك التطورات التقنية المتسارعة، وجميعها عوامل أثرت بشكل ملموس على أداء المنظمات، ولضمان بقاء ونمو منظمة ما؛ يتطلب منها استثمار الثروات المعرفية التي تملكها والتي تتمثل في منسوبها من ذوي الخبرة والتجربة والمعرفة المتخصصة واستخلاصها وتحويلها إلى أصول مؤسسية ذات قيمة عالية تحقق أهداف تلك المنظمات.

وهذا ما حرصت عليه المملكة العربية السعودية من خلال تنفيذها لخطط التنمية الخمسية، المتوالية على العناية والاهتمام بالمعرفة في كافة منظماتها المختلفة، حيث ورد من ضمن الأهداف الاستراتيجية لخطة التنمية الخمسية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م): العمل على تنمية رأس المال المعرفي، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات (وزارة التخطيط والاقتصاد ٢٠١٥م).

وقد تجاوزت منظمات كثيرة لمثل ذلك ومن بين تلك المنظمات تأتي وزارة الحرس الوطني، التي تسعى جاهدة لتطوير نفسها بما يلبي متطلبات العصر الراهن، عبر برنامجها تطوير وزارة الحرس الوطني، الصادر بأمر سامي في منتصف عام (١٤٤٠هـ)، الذي أتى لتعزيز التطوير المستمر في الوزارة وجعلها تهتم بزيادة ثرواتها المعرفية من خلال إطلاقها مبادرة "همتك" عام (١٤٤٢هـ)، فالغاية من تنفيذ مبادرة "همتك" تكمن في تمكين الوزارة من استخلاص المعرفة والاستفادة المثلى من الخبرات والتجارب والمهارات المتاحة لدى منسوبها، وتوظيف هذه الخبرات والتجارب والمهارات في تحسين وتعزيز مساهماتهم؛ لتكون ضمن إطار منظمي تساعد في تنفيذ الكثير من المشروعات والمبادرات المستقبلية بالتعاون مع الخبرات الفنية والتقنية والإدارية المتراكمة داخل منظومة الوزارة (همتك: برنامج تطوير الحرس الوطني (<https://mngdp.sang.gov.sa>)).

وقد استندت الدراسة على المشكلة من خلال الاستطلاع المبدئي لآراء الموظفين والتقارير السنوية بإدارة التطوير والتغيير في مبادرة "همتك" المتمثلة في برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، فقد لوحظ أن هناك فقدان للخبرات المعرفية بمجرد تقاعد الموظفين أو تركهم للعمل، وأن هناك قصور في آليات استخلاص المعرفة تولدت عنه مشكلة في التطبيق على الرغم من الاهتمام الذي أولته الوزارة إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى المنشود، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على التحديات التي تواجه عملية استخلاص معرفة الخبرات من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما التحديات والمعوقات التي تؤثر سلباً على استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة "همتك" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني؟

#### ثانياً: أهمية الدراسة

١. إزالة الغموض عن مفهوم استخلاص المعرفة وآلياتها ومتطلباتها والتحديات التي تواجهها.
٢. التوافق مع توجهات المملكة العربية السعودية نحو تطوير المنظمات الحكومية بكافة أنواعها، ورفع كفاءة الأداء من خلال الاستغلال الأمثل للمعرفة.
٣. الخروج بنتائج علمية رصينة يمكن من خلالها الوصول لتوصيات علمية ربما تقيد في التغلب على صعوبات استخلاص المعرفة في مبادرة "همتك" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، ومن ثم فإنه يمكن الاستفادة بتعميمها على جميع المنظمات المماثلة الأخرى في المملكة العربية السعودية.
٤. محدودية الدراسات التي تناولت موضوع تحديات استخلاص المعرفة للمنظمات الحكومية، حيث أن هذه الدراسة تعدّ الدراسة الأولى (على حد علم الباحثين) المتخصصة في هذا الموضوع، ولذلك فهي سوف تساهم في إثراء الإنتاج الفكري في هذا المجال.

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

- التعرف على ماهية استخلاص المعرفة ومتطلباتها والتحديات التي تواجهها.
- الكشف عن التحديات والمعوقات التي تؤثر سلباً على استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة "همتك" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني.

#### رابعاً: منهج الدراسة وأدواتها

تم اعتماد المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وتم جمع البيانات باستخدام (قائمة المقابلة) كأداة للدراسة في سبيل الوصول إلى استنتاجات نوعية.

#### خامساً: حدود الدراسة وأبعادها

- الحدود الجغرافية: تتمثل في دراسة مبادرة "همتكم" ببرنامج تطوير الحرس الوطني بالرياض.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على القائمين بمبادرة "همتكم" ببرنامج تطوير الحرس الوطني بالرياض.
- الحدود الزمنية: تم تحديد الفترة الزمنية لإجراء هذه الدراسة خلال العام (١٤٤٢-١٤٤٣هـ).

#### سادساً: مصطلحات الدراسة

اعتمدت الدراسة على المصطلحات والمفاهيم التالية:

- **المعرفة:** " كافة الحقائق والمفاهيم والمبادئ والاتجاهات والقيم والمهارات والقدرات، والتي تمتزج مع بعضها لتشكل بناء معرفياً يمكن الاستناد إليه في فهم وتفسير المعلومات والخبرات الجديدة واستيعابها وتحويلها إلى واقع ملموس ونجاحات مستمرة، والمعرفة بهذا المعنى تتواجد لدى الفرد والمنظمة على حد سواء " (الظاهري ٢٠١٦م، ١٤).
- **استخلاص المعرفة:** " مجموعة من الأساليب التي تحاول استقصاء المعرفة من خبير في مجال ما من خلال شكل من أشكال التفاعل مع الخبير " (Shadbolt & Smart 2015, 1) وتعرف استخلاص المعرفة إجرائياً، بأنها: مجموعة من الأساليب والطرق التي تتبعها مبادرة "همتكم" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني من أجل الحصول على المعرفة وامتلاكها من منسوبيها وتشمل على الخبرات والتجارب التي اكتسبوها فترة عملهم في وزارة الحرس الوطني.
- **الخبرات:** " تمثل نتاج تراكمي لمعرفة في مجال معين ويكون الحصول عليها عن طريق التعرض لمواقف وأحداث متكررة أو بالتعليم والتدريب " (آل سعود ٢٠١٩م، ٣). وتعرف الخبرات إجرائياً،

بأنها: جملة من المهارات والمعارف المكتسبة لدى الموظف من سنوات عمله السابقة في وزارة الحرس الوطني كلن في مجال اختصاصه.

### الخلفية النظرية للدراسة :

تمتلك المنظمة حق الاستفادة من قدرات ومعارف ومهارات موظفيها، وعليه فإن المنظمة لديها طريقة خاصة في استخلاص المعرفة الظاهرة والكامنة بغية الحفاظ عليها، واستثمار أقصى قدر ممكن من الخبرات والكفاءات الموجودة لديهم، ويتم ذلك من خلال التراكم في معارفها ومهاراتها، والحفاظ عليها ورعايتها وتحفيزها لتحويل معارفها إلى ملكية أو أصول فكرية، ومن هنا فقد جاء تركيز هذا المحور على ماهية استخلاص المعرفة ومتطلباتها والصعوبات التي تعترضها.

### أولاً: استخلاص المعرفة

يطلق عليها تسميات عدة منها: اكتشاف المعرفة، اكتساب المعرفة، استنباط المعرفة، التقاط المعرفة، تحويل المعرفة، استخراج المعرفة والمقصود بها الفعل الذي يعالج الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وجعلها مناسبة للاستعمال في وقت لاحق (عيسى وربيحة ٢٠١٩م، ١٨١)، وبعبارة أخرى يمكن القول بأنها : "مجموعة من التقنيات والأساليب التي تحاول استخلاص المعرفة من خبير في مجال ما، عادة من خلال شكل من أشكال التفاعل المباشر مع الخبير" (Shadbolt&Smart,2015:1) كما يرى غرينز (Greenes,2010,1) بأنها " العملية التي تتضمن تحديد واستنباط واستخراج وتسجيل ونشر المعرفة".

واستناداً إلى ما ذكر تؤكد الدراسة أن استخلاص المعرفة هو قوة وقيمة مضافة لمن يستخلصها سواء كان فرد أو منظمة بالإضافة للعديد من الفوائد المضافة من عملية استخلاص المعرفة لا يمكن حصرها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: استخلاص المعرفة يهيئ للمنظمة بناء قاعدة للانطلاق إلى الابتكار، وإنتاج معارف جديدة وينمي رأس المال الفكري، ويساعدها كذلك في استثمار المعرفة لتحقيق أهدافها.



واستنتج (باوزير ٢٠١٨م، ٢٠) في دراسته التي تهدف لاستخلاص ونقل معرفة الطيارين المدنيين في أكاديمية الأمير سلطان لعلوم الطيران إلى أن هناك أنشطة رئيسية تسهم في عملية استخلاص المعرفة وإعادة استخدامها مع الآخرين وهي:

- **تحديد خبير المعرفة:** يتم تحديد الخبير في موضوع محدد، وما هي الاحتياجات التي يتناولها، وكيف سيصل المستفيد إليها؟
- **تحديد المجتمع الممارس للمعرفة:** ممارسو المعرفة داخل المنظمة فهم من المصادر الرئيسية للمعرفة، وهم مستخدموها في المستقبل، وهم من يقومون بالتحقق من المعرفة المستخلصة.
- **تحديد المعرفة المراد استخلاصها:** تحديد نطاق وحدود المعرفة التي يراد تغطيتها، وكذلك تحديد موضوع ومجال ونوع المعرفة المستخلصة التي من المفترض تهيئتها لنشرها.
- **تحديد إرشادات عامة للمعرفة المستخلصة:** توفير الإرشادات والسياق العام للمعرفة وتحديد غرض وأهمية المعرفة المستخلصة ليسهل فهمها من قبل المستفيدين.
- **استخلاص المعرفة:** البدء في استخلاص المعرفة من الأفراد والفرق والمجموعات ذوي الخبرة المستهدفة، وذلك بإجراء المقابلات، أو من خلال عمليات التعلم الرسمية أو الاجتماعات، والتي تهدف إلى استخلاص الدروس المستفادة أو الممارسات الجيدة في المشاريع أو الأنشطة أو الأحداث.
- **حصر المعرفة:** تحديد الأفكار والمعارف الرئيسية وكذلك الدروس المستفادة ومن ثم المعارف المشتركة المعارف المتناقضة وإبرازها وبعد ذلك حصر المعرفة المستهدفة.
- **تنظيم وتهيئة المعرفة المستهدفة:** وذلك من خلال إنشاء قائمة مرجعية أو مبادئ توجيهية مصحوبة بالأمثلة والنماذج والقصص. وينبغي أن تبلغ هذه المعلومات لمستفيدي المعرفة.



- **التحقق من المبادئ والتوجيهات:** توزيع المبادئ التوجيهية حول مجتمع الممارسين والمصادر المعرفية ذات الصلة، وذلك بهدف التحقق من تلك الإرشادات تعكس بدقة المعرفة التي تم استخلاصها، وتحديد كيفية تعزيزها.
  - **نشر المعرفة:** إدارة وتخزين المعرفة بحيث يسهل الوصول إليها واسترجاعها من قبل المستفيدين، ويمكن استخدام تطبيقات شبكة الإنترنت والإنترنت في نشر المعرفة المستخلصة.
  - **إنشاء عملية التغذية الراجعة:** تشجيع التعليقات من المستخدمين لالتقاط التوصيات والآراء، وغرس شعور الالتزام بأنه "إذا كنت تستخدمه، فيجب عليك الإضافة إليه".
- وهناك ثلاثة أساليب يمكن أن تثري عملية استخلاص المعرفة قد تكون يدوية أو شبه آلية أو آلية، وجميعها أساليب على نفس القدر من الأهمية (باوزير ٢٠١٨م، ٢١-٢٢) ومن خلالها يمكن الاستخلاص بالمعرفة الصريحة وكذلك الضمنية وإن كان الاستخلاص في الأخيرة يعد أكثر صعوبة.
- وقد حدد أليشينا (Alechina 2012,183) بعض العوامل التي تزيد من هذه الصعوبة فقد تكون عوامل شخصية أو عوامل تقنية أو عوامل إدارية، وقد لا يكون الخبير مصدراً معيماً لوحده بل ربما يكون مهندس المعرفة أو الطرف المستفيد، وسنتناول أساليب استخلاص المعرفة بتفصيل أكثر من خلال أنواعها وكالتالي: (Abu Sharhah & Ageeli 2019,347)

#### أ) استخلاص المعرفة من الأفراد (الخبراء)

إن نجاح المنظمات بأعمالها هو بالدرجة الأولى نجاحها في استخلاص المعرفة من الخبراء (العنصر البشري) أو ما يسمى بـ (رأس المال الفكري) لتكون قادرة على كسب ميزة تنافسية فهي في الحقيقة تركز على المعارف والمهارات والخبرات الموجودة لدى الأفراد الموظفين أو ما تعرف بالمعرفة الضمنية خاصة أنها تمثل الجزء الأكبر على الإطلاق من معرفة الإنسان، وفي الوقت نفسه هي الجزء غير المتداول والمكتشف فيه، فإن هذا يشكل عنصر جذب بالنسبة لكل منظمة معنية بالتطوير والتميز لتسخير محاولاتها في الحصول على أكبر قدر ممكن من ذلك الكنز المكنون مما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة المعرفة داخل المنظمة (حسن ٢٠٠٨م، ١٦؛ عيسى

وربحية ٢٠١٩م، ٢٤٢)، وبالتالي على المنظمات تحديد الوسائل والأدوات والتقنيات التي تستطيع من خلالها أن تستخلص المعرفة من الخبراء، وهذه الوسائل عديدة منها:

١. **المقابلات (الحوار):** ان المقابلات هي الآلية الأساسية في تطوير المعرفة الضمنية وتقاسمها واستخلاصها التي تتم وجها لوجه ومن خلالها فإن الافراد الموظفين يكملون بعضهم بعضا من أجل إنشاء تصورات ومعرفة جديدة في كل مرة لمعالجة المشكلات بطريقة مميزة من خلال ابتكار الحلول وقد تكون مقابلات مهيكلة أو شبه مهيكلة أو غير هيكلة (الحارثي ٢٠١٩م، ٥٥؛ الزهراني ٢٠١٩م، ٤٠).

٢. **قهوة المعرفة:** هي تجربة قدمها الدكتور ديفيد جورتين "David Gurteen" في مؤتمر إدارة المعرفة (٢٠١٢) في أبوظبي لاستخلاص المعرفة الضمنية التي يمتلكها أفراد المنظمة، ومشاركتها من خلال تجمع الأشخاص مع بعضهم ليجروا محادثة مفتوحة وخلاقة في موضوعات الاهتمام. ويمكن تنظيمها في شكل اجتماعات أو ورش عمل؛ على أن يكون التركيز على الحوار الذي يسمح للأشخاص بالمشاركة في الأفكار والتعلم من بعضهم البعض دون التقيد ببروتوكولات أو إجراءات رسمية محددة وذلك لاكتساب فهم أعمق للموضوعات والقضايا ذات الصلة، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى العمل بشكل أفضل لاستخلاص المعرفة وصنع القرارات الصائبة والابتكار. (أحمد ٢٠١٧م، ٣٤٢؛ Khusaini et al 2020, 17)

٣. **التقاط خبرات الموظفين المغادرين ونقلها (مقابلات الخروج):** ممارسة قيمة حينما يتقاعد الموظفون المتميزون أو يجري ترقيتهم أو يغادرون المنظمة للحصول على معلومات تمكن المنظمة من استخدام تلك المعلومات المكتسبة من مقابلة الخروج لتقييم ما ينبغي أن يحسن أو يغير أو يبقى على حاله في المنظمة، وعلاوة على ذلك فهي وسيلة لاستخلاص المعرفة الضمنية من الخبرات المغادرة والمهارات التي اكتسبها في عملهم في المنظمة ومن ثم تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بها وإتاحتها للموظفين في أي وقت لاحق. (حجازي ٢٠١٤م، ١٩٠؛ النشار ٢٠١٨م، ٧٢)

٤. **العصف الذهني:** هو أحد أساليب استخراج الأفكار التي تمكن الأفراد الموظفين في المنظمات من توليد مزيد من الأفكار الجديدة الأفضل، من أجل معالجة مشكلة معينة أو مواجهة تحديات بعينها وذلك تدريباً للأفراد على الإبداع (حسني ٢٠٠٤م، ٥٤)

٥. **السرد القصصي:** يعد من أقدم آليات استخلاص المعرفة من الخبرات فهو تطبيق تبسيطي لنموذج الاتصال البشري الذي فيه الافراد يبسطون المعرفة المعقدة في قصص يتم سردها ومشاركتها بين مجموعات الأفراد لتوضيح اجراءات العمل (Gill 2011, 25؛ نقلا عن الناصر ٢٠١٥م، ٢٣٦)، ويختلف السرد القصصي في مجال إدارة المعرفة عن غيره من المجالات من حيث أن له أهدافاً ونتائج يراد تحقيقها، وليس من أجل الترفيه كما هو الحال في بعض أنواع سرد القصص.

٦. **المراجعات بعد الإجراءات:** هي عملية لتقييم والتقاط الدروس المستفادة عند الانتهاء من مشروع أو نشاط ما من خلال مراجعته ومناقشته، فضلاً عن كونها تساعد على التعلم مما حدث من الأخطاء، والأمور التي سارت بشكل جيد، والأمور التي تحتاج إلى تحسين، ويمكن إجراء المراجعة بعد كل مرحلة من مراحل المشروع أو النشاط وليس بعد الانتهاء منه، وبذلك يصبح الأمر عملية تعلم مستمر وهو ما يعني أن مراجعات ما بعد العمل تشكل إضافة ذات قيمة أكبر. (الزيدان ٢٠٢٠م، ٥١)

٧. **جماعات الممارسة:** إن جماعات الممارسة أصبحت واسعة الانتشار والاستخدام في المنظمات كتنظيمات مرنة وملائمة للابتكار وتقاسم المعرفة الضمنية، إذ تتكون من مجموعة من الأشخاص يتشاركون في اهتمامات معينة في مجال معين من مجالات المعرفة وقد تكون المجموعات صغيرة ومحلية أو ذات امتداد جغرافي واسع (المجتمعات الافتراضية). (حجازي ٢٠١٤م، ١٦٧؛

(Hafeez & Alghatas, 2007)

٨. **الملاحظة (المعيشة في ميدان العمل):** تسمى بـ(سيناريو العمل) حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتتبع مهام خبير المعرفة في المجال المحدد وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمة يقوم بها والعمل على تحليلها وتوصيف كل مهمة وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها (ياسين ٢٠٠٧م، ٨٤).

٩. **أفضل الممارسات:** تعد من الطرق الشائعة الموجودة في العديد من برامج إدارة المعرفة أساسها التكرار، فهي طريقة ثابتة لممارسة محددة في جزء واحد من المنظمة يمكن تكرارها في مكان آخر، وهذا يؤدي إلى التقاط المعرفة الضمنية والتشارك وإعادة الاستخدام وتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف. (أحمد ٢٠١٧م، ٣٦٩)

## (ب) استخلاص المعرفة من الوثائق

تتطلب عملية استخلاص المعرفة من الوثائق تحديد أماكن تواجد الخبرات والمعارف داخل المنظمة بغرض تسهيل التعرف عليها والوصول إليها عند الحاجة، فهي تختلف عن استخلاص المعرفة من الخبرات في نوع المعرفة؛ وبذلك فإنها معرفة صريحة، وقد تتاح من خلال الوثائق بشكل تقليدي أو من خلال تقنيات حديثة، ويمكن الاستخلاص فيها بأساليب متعددة نذكر من بينها الآتي:

١. **خرطنة المعرفة:** تساهم في تحديد نوع مصادر المعرفة المطلوبة وأماكن وجودها، وكيفية الوصول إليها. فهي في أبسط أشكالها تعني تمثيلاً مرئياً لموارد معرفة المنظمة واتجهت مؤخراً نحو آلية خريطتها المعرفة، لأنها تدلهم على أفضل الخبراء والأفراد الذين يمتلكون أكبر قدر من المعارف، والذين يمكن الاستعانة بهم في كل مجال من مجالات المنظمة فهي بذلك تساعد في تحديد والتقاط المعرفة الموجودة لدى الخبراء المؤهلين للتقاعد، وتحديد الدروس المستفادة وأقل الممارسات لدى الموظفين القدامى لاستخدامها من قبل الموظفين الجدد بالإضافة إلى تحديدها والتقاطها للمعرفة التي يملكها مصدر واحد. (أحمد ٢٠١٧م، ٣٥٦؛ الحارثي ٢٠١٩م، ٥١؛ Al Hakim et al., 2020)

٢. **الاستنتاج حسب الحالة:** هي نهج لحل المشكلات من خلال استخلاص المعرفة من التجارب السابقة وإعادة استخدامها في حالات المشكلة الجديدة، وأن لم يكن هناك أي حالة مطابقة تماماً للمشكلة الحالية فإنه يحدد المعرفة الأكثر مشابهة وتتكون من مكتبة للحالات ونظام برمجيات لاسترجاع واستخلاص وتحليل الحالات المماثلة والمعلومات المقترنة بها (أحمد ٢٠١٧م، ٤٢٤). وتعد من أكثر الأساليب شيوعاً وذكر (بيسرا وسابيروال، ٢٠١٤/١٩٦٠) أسباب شيوع استخدامها في أنها تستفيد من المعرفة الصريحة التي قد تكون موجودة بالفعل في المنظمة كالتقارير الخاصة بالمشكلات.

٣. **مراجعات الأدلة:** هي عملية مراجعة منظمة ومنهجية لتحليل أحداث عمل أو مشروع لاستخلاص المعرفة والبدء في مشروعات جديدة في نفس القطاع مما يساعد في تجنب التكرار في الجهد ولتحسين الأداء (Leask2008؛ نقلا عن ال سعود ٢٠٢٠م، ٣٥).

٤. **مراكز المعرفة:** هي السبيل إلى حفظ الأشكال المختلفة من الخبرات والمعارف التي تشكل ذاكرة المنظمة والعمل على تنظيمها باستخدام الأساليب المتبعة في تنظيم المعرفة وإدارة المحتوى لتسهيل

استرجاعها واتاحتها لجميع أفراد المنظمة (حجازي ٢٠١٤م، ٢٠١)، فهي تمثل مستودعات للمعرفة ولها عدة أنواع، وبين تلك الأنواع نذكر الآتي: (بامفلح ٢٠١٦م، ١٣٨-١٣٩)

أ. قواعد بيانات تقارير الوقائع: تضم معرفة الخبراء المستخدمين للنظام بما يخص الوقائع وحالات الفشل التي تمر بهم.

ب. نظم التنبيه: تتشابه مع نظم تقارير الوقائع بتركيزها على حالات الفشل التي يمر بها الخبراء فهي لاتصف حالات النجاح.

ت. قواعد بيانات أفضل الممارسات: تجمع معرفة الخبراء المستخدمين للنظام بما يخص التجارب الناجحة التي تصف أفضل الممارسات التي قدمها هؤلاء الخبراء.

ث. نظم الدروس المتعلمة: تجمع وتصف المعرفة من الخبراء المستخدمين للنظام بما يخص حالات الفشل والنجاح.

ج. نظم تحديد مواقع الخبراء: تجمع بيانات الخبراء، وتُحدّد أماكن تواجدهم بكل سهولة، والتواصل معهم للإفادة من خبراتهم بحسب نوعها.

٥. **بوابات المعرفة:** البوابات الإلكترونية أو بوابات المعرفة وهي التي يستخدمها الموظفون أثناء ممارسة أعمالها للبحث عن معلومات أو بيانات تتعلق بالأعمال التي يقومون بها أو لإيجاد الخبراء المناسبين والذين يمكن أن يساعدهم في أداء مهمة معينة أو المشاركة في عمل ما ضمن عمل جماعي عبر أدوات تحرير المستندات أو إدارة الوثائق أو عبر الاجتماعات التي تتم عبر الفيديو أو الإنترنت أو أدوات التراسل المباشر أو الأجهزة المتنقلة وغيرها. (الحمامي وسرحان ٢٠١٥م، ٩)

ولضمان تحقيق الإفادة من بوابات المعرفة يجب مراعاة ما يلي:

١. يجب أن ترتبط سياسة بوابة المنظمة واستراتيجيتها بالسياسة العامة والرؤية الاستراتيجية للمنظمة؛ حيث إن للبوابة دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

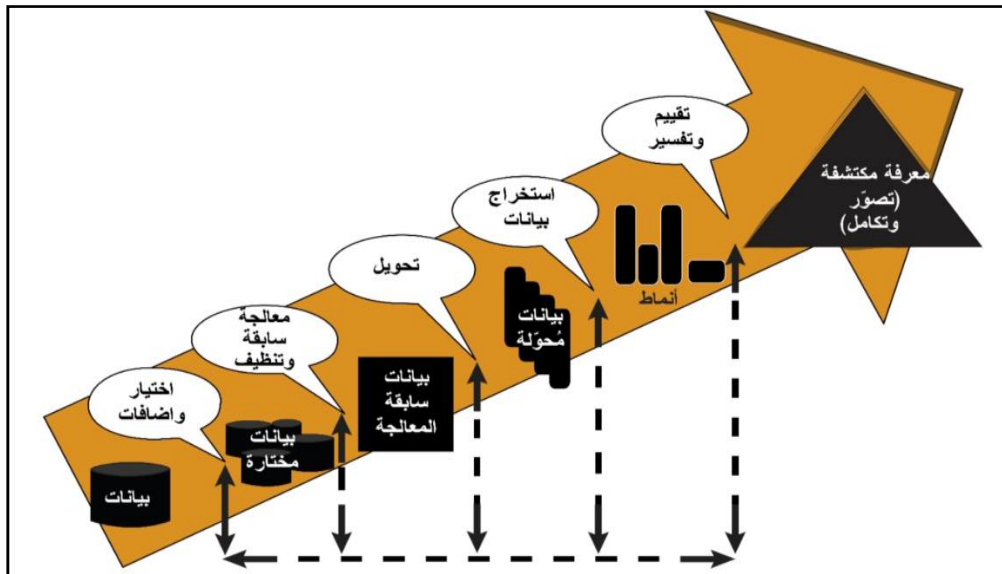
٢. الدعم الإداري من الإدارة العليا، حيث يفضل أن يكون هذا الدعم من المسؤول الأول في المنظمة وتوفير الدعم المادي والمعنوي للقائمين على مشروع البوابة.

٣. وجود بنية تقنية تحتية مناسبة قبل وأثناء تقديم البوابة في المنظمة.
٤. يجب الأخذ بعين الاعتبار متطلبات وحاجات المستخدم النهائي والمستفيد من البوابة.
٥. التعاون والتنسيق بين إدارة البوابة والقائمين عليها مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة.

### ج) استخلاص المعرفة من قواعد البيانات:

١. سلوك اكتشاف المعرفة من البيانات: يتم استخلاص المعرفة من البيانات من خلال مجموعة من الخطوات تختلف باختلاف حجم وطبيعة المنظمة وشكل المعرفة المراد الحصول عليها فهي عملية تفاعلية متكررة معادة في تسع خطوات عند (أحمد ٢٠١٧م، ٣٥٣) وموضحة في الشكل (١-١):

الشكل (١-١): خطوات عملية استخلاص المعرفة من البيانات



(المصدر: أحمد، أبو بكر سلطان، ٢٠١٧م)

ونلاحظ من الشكل السابق أن كل خطوة تعود العملية إلى النقطة السابقة إذا لزم الأمر فهي تبدأ بمرحلة الاختيار من البيانات الخام والتي لم يتم لها أي نوع من المعالجة وغالبا ما يكون مصدرها من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ثم يتم اختيار ما يتوافق مع أهداف واحتياجات المنظمة وتنتهي باستخلاص المعرفة.

ويعد تنقيب البيانات أحد مراحل استخلاص المعرفة في قواعد البيانات والتي تعني باستخراج المفاهيم أو اشتقاق المعرفة غير الواضحة أو غير معروفة مسبقاً.

٢. **أدوات الوكلاء:** وهي برمجيات مستقلة يمكنها القيام بمهام متعددة ومن بين تلك المهام نذكر استخلاص المعرفة من مصادر مختلفة ومن بينها الويب وقواعد البيانات الأخرى. (أحمد ٢٠١٧م، ٣٥٣).

#### (د) متطلبات استخلاص المعرفة

إن متطلبات استخلاص المعرفة هي إدراك لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة باعتبارها عملية من عملياتها، وبمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة نجد أن العديد من الباحثين قد طرحوا بعض المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات والتي يمكن أن يكون لها تأثير في تنفيذها. على سبيل المثال، أشار (عبدالمقصود ٢٠١٧م، ١٧٢) إلى أن متطلبات إدارة المعرفة تتحد في القيادة، الثقافة، الهيكل: الأدوار والمسؤوليات، البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات، المقاييس، روافد المعرفة.

ويتفق (الهوش ٢٠١٨م، ٦٢) مع بعض العناصر السابقة فهو يرى أن متطلبات إدارة المعرفة في المنظمات تكمن في: الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية، تكنولوجيا المعلومات.

وقد أجمع أغلب الباحثين على أن المتطلبات الأربعة الالفة الذكر تبقى المحرك الرئيس لعمل إدارة المعرفة ولا يكتمل العمل بدونها (عيسى وربيحة ٢٠١٩م، ١٦٠)، وفيما يأتي وصف مختصر لها:

#### ١. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأفكار والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي من خلالها يتم التعبير عنها في المواقف من خلال تصرفاتهم وسلوكهم ومدى تفاعلهم ورؤيتهم لكل حدث، وتوقعات كل فرد من الآخر في المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، ومساعدة الآخرين والتعاون وتبادل الأفكار، وإن



تتخلص من العوامل السلبية المؤثرة في تبني إدارة المعرفة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم الفهم الحقيقي لإدارة المعرفة (الهوش ٢٠١٨م، ٦١).

ويرى كل من (عبد اللطيف وجودة ٢٠١٠م، ١٢٣) أن أهمية الثقافة التنظيمية ترجع في كونها تشكل الإطار الفكري المرجعي لسلوك الموظفين؛ فهي التي تحدد مدى قبول العمل أو رفضه. وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على استخلاص وتوليد المعرفة، والتشارك فيها، والبناء على أفكار الآخرين، ومن هذه العوامل ما يأتي: (الزيادات ٢٠٠٨م، ٣٢٧؛ عبد الرحمن ٢٠١٧م، ٧٨؛ عليان ٢٠١٢م، ١٠٦)

- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل ذلك.

- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفاعل في المعرفة من قبل الموظفين.
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

## ٢. القيادة التنظيمية:

تعرف القيادة التنظيمية بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين والعمل على الدعم المادي والمعنوي للأفراد الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة (المليجي ٢٠١٠م، ١٢٧)، وللقيادة دور جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الموظفين في المنظمة، والموضوعية في اتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية، ولذلك فإن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات يتطلب ضرورة الابتعاد عن أنماط القيادة البيروقراطية والتوجه نحو أنماط قيادية تلائم متطلبات إدارة المعرفة كنمط

القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الداعمة للأفراد، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الكاريزمية (الهوش ٢٠١٨م، ٦١).

### ٣. القوى البشرية:

إن عنصر القوى البشرية هو أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك على اعتبار أن القوى البشرية هم من تقع عليهم مسئولية القيام بجميع نشاطات استخلاص وتوليد المعرفة وتنظيمها وحفظها... إلخ، بينما تعد الثقافة والتكنولوجيا وغيرها من الأدوات المساعدة لتسهيل تطبيق إدارة المعرفة. وقد أوضح (الحسيني ٢٠٠٩م، ١٦٣) مجالات وأبعاد دور القوى البشرية في إدارة المعرفة في العناصر التالية:

١. المسح العام للمعرفة الموجودة.
  ٢. وضع استراتيجية لإدارة المعرفة.
  ٣. تنظيم إدارة المعرفة،
- وفي هذا السياق يرى (نواد ٢٠٢٠م، ٣٠) أن قوى البشرية في إدارة المعرفة لها كثير من التصنيفات تتمثل في:

- قائد المعرفة: وهو قائد رئيس لتنفيذ مبادرات وعمليات إدارة المعرفة، يتمتع بخبرة وروح إيجابية تدعم التطوير والابتكار.
- مدير المعرفة: وهو الذي يعيد تقييم وبناء استراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي.
- عمال المعرفة: هم أفراد ذو مهارات عالية في مختلف المجالات، ويقع على عاتقهم القيام بنشاطات وعمليات المعرفة.
- أفراد الدعم والإسناد: هم أفراد يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير الدعم والإسناد لعمال المعرفة والمديرين (العطوي ٢٠١٩م، ٥٢-٧٥).

### ٤. تكنولوجيا المعلومات:

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الدور الذي لعبته تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة فهي بمثابة البيئة اللازمة للتنمية من خلال مكوناتها المختلفة (الأجهزة، البرمجيات، مخازن البيانات،



الاتصال والشبكات عن بعد، أنظمة إدارة الوثائق، أدوات التواصل بين الأفراد، التعليم الإلكتروني) وحدد (الكبيسي ٢٠٠٥م، ٩٤-٩٥) أهميتها في النقاط التالية:

- تسهم في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة .
  - تسهم في تهيئة البيئة اللازمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.
  - توفر التقنية وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة في مناطق جغرافية مختلفة.
  - تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق.
- وترى (المعطاني ٢٠٢١م، ٣٥؛ نقلا عن عروف وعطية ٢٠١٨) ان تلك المتطلبات والمحددات لإدارة المعرفة تستلزم إلى تهيئة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:
١. هل الهيكل التنظيمي للمنظمة يدعم إدارة المعرفة واستخدام التقنية الحديثة لتسهيل انتقال المعارف وتبادلها؟

٢. هل القيادات الادارية تنسق وتدعم وتنمي إجراءات إدارة المعرفة (من حيث الالتزام، التشجيع، نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة)؟

٣. هل التقنيات المتاحة للمنظمة من أجهزة حاسب آلي وبرامج تساعد في عمليات إدارة المعرفة؟

٤. هل الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة قادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين (من حيث المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، التدريب، الإجراءات)؟

٥. هل توجد الوسائل، والطرق والإجراءات والتسهيلات، والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة؟

#### هـ) تحديات استخلاص المعرفة:

هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه تطبيق استخلاص المعرفة وباعتبارها عملية من عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمات، وأدناه سوف نذكر بعضا من هذه الصعوبات حسب ما توصل إليها الباحثين في إدارة المعرفة، وهي:

(الكبيسي ٢٠١٩م، ١٨٧؛ محمد ٢٠١٠م، ٢٠؛ Lloyd&Sveiby 1987, 67؛ Thierauf 1999

١. صعوبات تتعلق بطبيعة المعرفة ذاتها وسرعة تقادمها قبل توظيفها أو بعدم صلاحيتها للتعميم على جميع المنظمات العاملة وفي بيئات مختلفة.
٢. صعوبات تتعلق بالكادر البشري وطبائعهم وخلفياتهم ونزوع البعض منهم لاحتكار المعرفة أو إساءة استغلالها والتردد في مشاركة المعرفة واستخدامها.
٣. عدم توفر البنية التحتية اللازمة، ما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.
٤. عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
٥. الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
٦. شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل عمال المعرفة.
٧. عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة.
٨. ارتفاع تكاليف نظام إدارة المعرفة.

### الإطار الميداني للدراسة

أُستخدمت المقابلة كأداة لجمع معلومات تثري الدراسة وتغطي أهدافها في التعرف على التحديات المحيطة بها من وجهة نظر القيادات الإدارية في مبادرة "همتك"، حيث أجريت المقابلة مع القيادات الإدارية في مبادرة "همتك" والبالغ عددهم (٢٠) موظفاً وهم المنوط بهم تبني تشغيل وتطوير المبادرة.

### أولاً: نتائج الدراسة

اتفق أفراد عينة المقابلة على أن هناك عدد من التحديات والمعوقات والتي تؤثر سلباً على استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة "همتك" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، وهذه التحديات هي كما يلي:

- عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم وتحفز استخلاص المعرفة تمثل إحدى معوقات عملية استخلاص المعرفة من الخبراء.

- ضعف الحوافز المقدمة المادية أو المعنوية تمثل إحدى معوقات عملية استخلاص المعرفة من الخبراء.
- مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تمثل إحدى معوقات عملية استخلاص المعرفة من الخبراء.
- انعدام البرامج التدريبية التطويرية التي تأهل وتدريب القائمين على المشروع في مجال آليات استخلاص المعرفة تمثل إحدى معوقات عملية استخلاص المعرفة من الخبراء.
- محدودية أساليب وآليات استخلاص المعرفة من الخبرات وتوثيقها تمثل إحدى معوقات عملية استخلاص المعرفة من الخبراء.

#### ثانياً: توصيات الدراسة

- إنشاء وحدات إدارية مستقلة لإدارة المعرفة ترتبط مباشرة بإدارة التطوير والتغيير ويتم تشكيل فريق العمل في هذه الوحدات من نخبة من الخبراء يتم اختيارهم بناء على معايير واضحة ومناسبة وتتولى تخطيط وتنفيذ وتقويم استخلاص المعرفة بمبادرة "همتك".
- إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع والعمل على تطويره بما يفي باحتياجات وتطلعات المنسوبين.
- توفير المتطلبات اللازمة لاستخلاص معرفة الخبرات بشكل فعال، من خلال: إيجاد بنية تحتية تقنية متكاملة، وتشغيل النظم المحوسبة القائمة على المعرفة، وخلق ثقافة تنظيمية إبداعية، وإيجاد قيادة إدارية ذات خبرة في استخلاص المعرفة وإدارتها،
- زيادة الاهتمام بالذاكرة التنظيمية حتى لا تكون عائقاً لاستخلاص المعرفة.
- نشر ثقافة استخلاص وتشارك المعرفة بوزارة الحرس الوطني.
- المتابعة والتقويم المستمر لكل مرحلة من مراحل استخلاص المعرفة.
- إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع والعمل على تطويره بما يفي باحتياجات وتطلعات المنسوبين.
- إقامة البرامج التدريبية التطويرية للقيادات الإدارية في مبادرة "همتك" ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني فيما يتعلق بآليات استخلاص المعرفة.

■ ضرورة زيادة الوعي المعرفي لدى القيادات الإدارية بوجود أساليب وأدوات وتقنيات متخصصة لاستخلاص المعرفة وتنمية مهاراتهم وتدريبهم على استخدامها والتعامل معها.

### المراجع العربية:

١. ال سعود، بدر بن سعود، وعبد الرحمن بن عبيد القرني (٢٠١٩م) المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعيات المكتبات المتخصصة، ١٤: ص ص ٥-٣٧. مسترجع من <https://doi.org/10.5339/jist.2019.2> تاريخ الدخول ٢٠٢٠/٨/١٢م.
٢. أحمد، أبو بكر سلطان (٢٠١٧م) إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العلمية في القطاعين الخاص والعام والمؤسسات الدولية، الرياض: مركز البحوث والتواصل المعرفي.
٣. بامفلح، فاتن. (٢٠١٦م). إدارة المعرفة وتقنياتها الأسس والتطبيقات. مكتبة الملك عبد العزيز العامة، الرياض.
٤. باوزير، خالد بن عبد الله (٢٠١٨م) استخلاص ونقل معرفة الطيارين المدنيين في أكاديمية الأمير سلطان لعلوم الطيران بمحافظة جدة :بناء نموذج لقاعدة معرفية للتدريب، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
٥. بيسرا، إرما، وسابيروال، راجيف. (٢٠١٤م). إدارة المعرفة: النظم والعمليات، ترجمة: محمد وهبي وعبد المحسن اللحيد، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة-الإدارة العامة للطباعة والنشر.
- الحارثي، سعاد عبد الله مريسي (٢٠١٩م) أسس تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات، جدة: د.ن.
٦. حجازي، هيثم. (٢٠١٤م). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
٧. حسن، حسين عجلان(٢٠٠٨م) استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
٨. الحسني، صلاح هادي (٢٠٠٩م) القيادات الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك.



٩. دواي، جاسم مشنت (٢٠٠٩م) معايير قياس الجودة الشاملة (TQ) في التعليم العالي الكلية التقنية الادارية / بغداد - أنموذج تطبيقي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مج ٨، ٢٨٤: ١٠٥-١٠٦.
١٠. ذواد، ساره راشد (٢٠٢٠م) تطبيق إدارة المعرفة في مكتبة الملك فهد الوطنية: دراسة وصفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١١. الزهراني، إبتسام بنت حسين، وضليمي، سوسن طه حسن (٢٠١٨م) آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية: دراسة حالة على أمانة محافظة جدة، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية: جامعة المجمعة - معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، ع ٥: ص ٩-٣٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1062441>. تاريخ الدخول ١٠ / ١٠ / ٢٠٢٠م.
١٢. الزيادات، محمد عواد (٢٠٠٨م) اتجاهات معاصرة إدارة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
١٣. الزيدان، صالح منصور (٢٠٢٠م) تطبيق إدارة المعرفة في قطاع العمليات في شركة الاتصالات السعودية حلول: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
١٤. السرحاني، عبد الله بن عوض (٢٠١٣) تطبيقات إدارة المعرفة في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة مقارنة على الهيئة الملكية للجبيل وشركات كيان السعودية للبتروكيماويات، اعلم: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، ع ١٢: ص ٢٦٤-٢٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/487917>. تاريخ الدخول ١٢ / ٩ / ٢٠٢٠م.
١٥. الصاوي، ياسر (٢٠٠٧م) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
١٦. عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٧م) إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة، الرياض.
١٧. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ. (٢٠١٠م) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج ٢٦، ع ٢.





١٨. عبد المقصود، عماد الدين أحمد السيد (٢٠١٧م) إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الغير حكومية، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
١٩. عبدالملك، بوركو (٢٠١٢م) إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر.
٢٠. عروف، راضية وعطية، خديجة (٢٠١٨م). تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع٧: ص ٣٥١-٣٦٦. مسترجع من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/60286>. تاريخ الدخول ٠٧ / ٠٨ / ٢٠٢١م.
٢١. العطوي، نجاح يحيى (٢٠١٩م) إدارة المعرفة في الإدارة التربوية، عمان: دار زهدي.
٢٢. عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٢م) إدارة المعرفة، عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع.
٢٣. عيسى، خليفي، وربيحة، قوادرية (٢٠١٩م) إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٢٤. الكبيسي، صلاح الدين (٢٠٠٥م) إدارة المعرفة، القاهرة، المؤسسة العربية للتنمية العربية الإدارية.
٢٥. الكبيسي، عامر خضير حميد (٢٠١٩م) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
٢٦. كرامش، بلال. (٢٠١٨م). دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
٢٧. ماجي، قمر محمد بخيت (٢٠١٥م) أثر استخدام استراتيجية العصف الذهني في اتخاذ القرارات الإدارية. مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية: جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - مركز بحوث القرآن الكريم والسنة النبوية، ع ٣١: ١ - ٢٣.
٢٨. محمد، خميس ناصر (٢٠١٠م) رأس المال المعرفي ومؤشرات قياسه: دراسة تأصيلية فلسفية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية: جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد، مج ٢، ع ٣: ص ٢٤-١. مسترجع من <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/171276>. تاريخ الدخول ١٢ / ٩ / ٢٠٢٠م.



٢٩. المعطاني، نجود ضيف الله (٢٠٢١م) نظم المعلومات لتطبيقات إدارة المعرفة في وزارة البيئة والمياه والزراعة بالمملكة العربية السعودية: دراسة حالة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

٣٠. المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٠م) إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

٣١. الناصر، عامر عبد الرزاق (٢٠١٥م) إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٣٢. النشار، السيد (٢٠١٨م) تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات، الاسكندرية: دار الثقافة.

٣٣. نيغل كنج، نيل أندرسون (٢٠٠٤م)، إدارة أنشطة الابتكار والتغير، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ.

٣٤. الهوش، إيناس أبو بكر محمود (٢٠١٨م) إدارة المعرفة، القاهرة: دار حميثرا للنشر.

٣٥. ياسين، سعد غالب (٢٠٠٦م) إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان: دار المناهج.

#### المراجع الأجنبية:

31. Abu Sharhah, M., & Ageeli, U. (2019). Tacit Knowledge Extracting in Holy Makkah Municipality: An Empirical Study. Bioscience Biotechnology Research Communications, Vol.12, No.2: PP 346-355.

32. Alechina, N. (2012). Knowledge Acquisition, Representation, and Reasoning. United Kingdom.

33. Gill, R. (2011). Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change. International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.15: PP 23-32.

34. Greenes, K. (2010). 10 steps to knowledge capture, Greenes Consulting: Knowledge Management, Available at: <https://shortest.link/2tuW>, Access date (10\08\2020).

35. Hafeez, K., & Alghatas, F. (2007). Knowledge management in a virtual community of practice using discourse analysis. Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No.1: PP 167.



36. Islam, M. S., Kunifuji, S., Miura, M., & Hayama, T. (2011). Adopting knowledge management in an e-learning system: Insights and views of KM and EL research scholars. Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, Vol.3, No.3: PP 375-398.
37. Leask, M., Lee, C., Milner, T., Norton, M., & Rathod, D. (2008). Knowledge management tools and techniques: helping you access the right knowledge at the right time. Improvement and development agency for local government.
38. Shadbolt, N., Smart, P., Wilson, J., & Sharples, S. (2015). Knowledge elicitation. Evaluation of human work, 4th ed Florida: CRC Press, Boca Raton.
- Sherwood, W. R. (2013). A case study: Barriers preventing the capture of tacit knowledge in small manufacturing companies, Doctoral dissertation, Baker College, Michigan.
39. Skyrme, D. (1999). Knowledge networking: Creating the Collaborative Enterprise. New York: Butterworth Heinemann.
40. Supanitchaisiri, M., Natakatoong, O., & Sinthupinyo, S. (2020). The innovative model for extracting tacit knowledge in organisations. International Journal of Knowledge Management Studies, Vol.11, No.1: PP 81-101.
41. Sveiby, K. E., & Lloyd, T. (1987). Managing knowhow, London: Bloomsbury.
42. Thierauf, R. J. (1999). Knowledge management systems for business, United States : Greenwood Publishing Group.