

## استخلاص معرفة الخبرات وجاهزية التطبيق بمبادرة همتك برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني

د. ماجدة عزت غريب

مرام محمد المروان

أستاذ مشارك - قسم علم المعلومات

دكتوراه في إدارة المعرفة - قسم علم المعلومات

جامعة الملك عبد العزيز - المملكة العربية السعودية

### مستخلص:

بالرياض جاهزة جزئياً لتطبيق استخلاص المعرفة من الخبرات ، حيث لوحظ ان المبادرة لا تستخدم قاعدة معرفية ولا أنظمة خاصة لاستخلاص المعرفة من الخبرات، بل تكتفي بحفظ البيانات الأساسية في مجلدات ملفات أكسل فهي بذلك لا تتيح المعارف ولا تحدد أماكن تواجدهم وعند استخلاص المعرفة من الخبرات تستخدم أسلوب واحد من أساليب استخلاص المعرفة وهي المقابلات.

كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: تطبيق النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني.

**الكلمات المفتاحية:** استخلاص المعرفة - آليات استخلاص المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - مبادرة همتك- برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم استخلاص المعرفة ودوره في إدارة المعرفة، وتشخيص الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني لتحديد مدى جاهزية التطبيق، بالإضافة إلى التعرف على الايجابيات التي يمكن ان تعود نتيجة لاستخلاص معارفهم والكشف عن التحديات التي تواجههم، والخروج بنموذج مقترح لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني. ولتحقيق تلك الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي باستخدام اسلوبي دراسة الحالة وتحليل المحتوى بالإضافة إلى منهجية مجموعة التركيز، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة المراجعة والمقابلة للوصول إلى الاستنتاجات الكمية والنوعية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: ان برنامج التطوير لمبادرة همتك في وزارة الحرس الوطني

## المقدمة:

يشهد العالم الكثير من التطورات في مختلف مجالات الحياة: الاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية، والسياسية. الأمر الذي جعل المنظمات تسعى جاهدة في تحديث إدارتها، 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 تبذلت مكامن وآليات القوة وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة (عبد الملك ٢٠١٢م، ٦)، وفرضت هذه التحولات والتطورات التي حدثت في المنظمات العديد من التحديات 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، وتنمها 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 وتحديثها وتعريفها وتصنيفها وتوفيرها والاستفادة منها بشكل كفوء وفعال، حيث أكدت العديد من الدراسات أن هناك صعوبة في استخلاص المعرفة وحفظها. وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة، تسعى للتعرف على آليات استخلاص معرفة مجمل الخبرات، التي تقوم بها مبادرة همتك عبر برنامج تطوير وزارة الحرس ومدى جاهزية التطبيق، وتقدم نموذجاً مقترحاً لما يجب أن تكون عليه، وذلك بناء على حقائق علمية، واستقراء آراء المختصين بعد الإلمام بالأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة.

## المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة

## مشكلة الدراسة:

هناك تنافس ملحوظ بين مختلف المنظمات، سواء أكانت أهيلة 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

منسوبيها من ذوي الخبرة والتجربة والمعرفة المتخصصة واستخلاصها وتحويلها إلى أصول مؤسسية (منظماتيه) 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 مؤسساتها المختلفة، حيث ورد من ضمن الأهداف الاستراتيجية ل خطة 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 الكثير من المنظمات مثل ذلك ومن بين تلك المنظمات تأتي وزارة الحرس الوطني، تسعى جاهدة في تطوير 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 ثروتها 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 منسوبيها، 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\(sang.gov.sa\)](http://sang.gov.sa))

وقد استدلت الدراسة على المشكلة بعد الاستطلاع الميداني لأراء العاملين بإدارة التطوير والتغيير في مبادرة همتك، المتمثلة في برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، فقد لوحظ أن هناك تسرب في الخبرات وقصور في آليات استخلاص المعرفة، تولدت عنه مشكلة في التطبيق على الرغم من الاهتمام الذي أولته الوزارة، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى المنشود، وعليه فقد رأت الدراسة أن تقدم نموذجاً مقترحاً، لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات، من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما النموذج المقترح لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسعى إلى الارتقاء بالأداء الحكومي، في قطاع الحرس الوطني نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، من خلال الاستغلال لرأس المال المعرفي، الذي يأتي من خلال استخلاص المعرفة الكامنة في عقول العاملين، لذا تسعى هذه الدراسة جاهدة في استخلاص آليات المعرفة، الناتجة عن مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، بالإضافة إلى رغبة

الدراسة في الخروج بنتائج وتوصيات تعكس إيجابيا في رفع مستوى نجاح وجودة المبادرة، والخروج بمقترحات مفيدة لآلية تطوير استخلاص تلك المعرفة، ومن ثم فإنه يمكن الاستفادة بتطبيق هذه الآلية على جميع المنظمات المماثلة الأخرى في المملكة، وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل محدودية الدراسات التي تناولت موضوع آليات استخلاص المعرفة للمنظمات الحكومية، حيث أن هذه الدراسة تعدّ الدراسة الأولى - على حد علم الباحثين - المتخصصة في هذا الموضوع، مما يشكل إضافة نوعية في تخصص إدارة المعرفة، ويرفد المكتبة العربية بأحد المصادر العلمية الهامة.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم استخلاص المعرفة ودوره في إدارة المعرفة.
- تشخيص الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات ومدى جاهزية التطبيق في مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني
- الكشف عن التحديات التي تواجه العاملين في مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني خلال قيامهم بعملية استخلاص معرفة الخبرات.
- التعرف على الايجابيات التي يمكن ان تعود نتيجة لاستخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني.
- تقديم نموذجاً مقترحاً لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات.

### منهج الدراسة وأدواتها:

اعتمدت الدراسة على استخدام أسلوبين من أساليب المنهج الوصفي هما (منهج دراسة الحالة- منهج تحليل المحتوى)، بالإضافة إلى منهجية مجموعة التركيز بهدف عرض النموذج المقترح وإضفاء المصداقية عليه، ولتحقيق اهداف الدراسة بجمع البيانات تم استخدام (قائمة المراجعة- والمقابلة) كأداتين للدراسة في سبيل الوصول إلى استنتاجات كمية ونوعية.

### حدود الدراسة وأبعادها:

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

## المحور الثاني: الإطار النظري

في هذا المحور يتم استعراض المفهوم النظري لاستخلاص المعرفة واساليب استخلاصها وفقاً للآتي:  
استخلاص المعرفة:

قبل الخوض في إيجاد تعريف شامل لمصطلح استخلاص المعرفة ومن مراجعة سريعة للأدبيات المنشورة في هذا الموضوع، يتضح جلياً وجود عدة تسميات تطلق على استخلاص المعرفة 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 وربيعه 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 (Greenes,2010,1) بأنها " العملية التي تتضمن تحديد واستنباط واستخراج وتسجيل ونشر المعرفة".

واستناداً إلى ما ذكر تؤكد الدراسة أن استخلاص المعرفة هو قوه 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 يبرئ 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 أنشطه رئيسية تسهم في عملية استخلاص المعرفة وإعادة استخدامها مع الآخرين وهي:

- تحديد خبير المعرفة: يتم تحديد الخبير في موضوع محدد، وما هي الاحتياجات التي سيتناولها، 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 ثلاث أساليب يمكن أن تثير عملية استخلاص المعرفة قد تكون يدوية أو شبه آلية أو آلية وكلاهما 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 (Alechina 2012,183) بعض العوامل التي تزيد من هذه الصعوبة فقد تكون عوامل شخصية أو عوامل تقنية أو عوامل إدارية، ولا يكون الخبير مصدراً معيماً لوحدة، ربما يكون مهندس المعرفة أو الطرف المستفيد، وستتناول أساليب استخلاص المعرفة بتفصيل أكثر من خلال أنواعها كالتالي: (AbuSharhah & Ageeli 2019,347).

### 1. استخلاص المعرفة من الأفراد (الخبراء):

إن نجاح المنظمات بأعمالها هو بالدرجة الأولى نجاحها في استخلاص المعرفة من الخبراء (العنصر البشري) أو ما يسمى برأس المال الفكري لتكون قادرة على كسب ميزة تنافسية فهي في الحقيقة تركز على المعارف والمهارات والخبرات الموجودة لدى الأفراد أو ما تعرف بالمعرفة الضمنية خاصة أنها تمثل الجزء الأكبر على الإطلاق من معرفة الإنسان وفي الوقت نفسه هي الجزء غير المتداول والمكتشف فيه، فإن هذا يشكل إغراء بالنسبة لكل منظمة معنية بالتطوير والتميز لتسخير محاولاتها في الحصول على أكبر قدر ممكن من ذلك الكنز المكنون مما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة المعرفة داخل المنظمة (حسن ٢٠٠٨م، ١٦؛ عي سى و ربح حية ٢٠١٩م، ٢٤٢)،

وبالتالي على المنظمات تحدد الوسائل والأدوات والتقنيات التي تستطيع من خلالها أن تستخلص المعرفة من الخبراء، وهذه الوسائل عديدة منها:

#### • المقابلات (الحوار):

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

#### • الملاحظة (المعايشة في ميدان العمل):

تسمى بسيناريو العمل حيث يقوم مهندس المعرفة بملاحظة وتبع مهام خبير المعرفة في المجال المحدد وهو في ميدان عمله والتركيز على كل مهمه يقوم بها والعمل على تحليلها وتوصيف كل مهمه وتحديد أسبابها وتقديم الحلول المناسبة لها (ياسين ٢٠٠٧م، ٨٤).

#### • 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) ليقوموا بالآتي: (حجازي ٢٠١٤م، ١٦٧؛ Hafeez & Alghatas, 2007)

#### • اكتشاف طرق العمل.

#### • تحديد حلول مشتركة.

#### • مشاركة في الممارسات والأفكار الجديدة، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (١): تصور لما تقوم به جماعات الممارسة



المصدر: أحمد، أبو بكر سلطان (٢٠١٧م)

• قهوة المعرفة:

هي تجربة قدمها الدكتور "David Gurteen" في مؤتمر إدارة المعرفة ٢٠١٢ بأبوظبي، لاستخلاص المعرفة الضمنية التي يمتلكها أفراد المؤسسة ومشاركتها من خلال تجمع الأشخاص مع بعضهم ليجروا محادثة مفتوحة 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) وتعمل قهوة المعرفة على عدة مراحل بدءاً بتحديد المنسق وهو الشخص الذي يمكنه تشجيع المشاركين تحديد المسألة ذات العلاقة بين المشاركين، ودعوة الأطراف المهتمة، نشاء بيئة مريحة، وتخطيط المقهى وتجهيز عدد من الطاولة الصغيرة مزودة بالشاي والقهوة، ثم يقدم المنسق مفهوم مقهى المعرفة ويعرف بالمسألة، ويرتب المشاركون أنفسهم في مجموعات ويشارك كل مشارك بمعارفه وخبراته بدون مقاطعته مع مراعاة عدم سيطرة شخص واحد أو عدد قليل من المتحدثين على النقاش وتبادل الأفكار وتسجيلها ورقياً أو إلكترونياً وتنتهي بتسجيل محادثة قهوة المعرفة، وتوزيع المعلومات على المشاركين بعد الجلسة (الحارثي ٢٠١٩م، ٥٥)، ويؤكد (الصاوي ٢٠٠٧م، ٧١) أن تسجيل المعرفة وتحولها من معرفة ضمنية إلى صريحة يحقق قدر كبير من الإفادة منها وحفظها من الضياع والنسيان وسهولة تحديد أماكن وجودها.

• النقاط خبرات الموظفين المغادرين ونقلها (مقابلات الخروج):

ممارسة قيمة حينما يتقاعد العاملون 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 اكتسبوها في عملهم في المنظمة ومن ثم تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بها واثاتها للعاملين في أي وقت لاحق (حجازي ٢٠١٤م، ١٩٠؛ النشار ٢٠١٨م، ٧٢).

• العصف الذهني:

هو أحد أساليب استخراج الأفكار التي تمكن الأفراد العاملين 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) ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة جماعية إبداعية

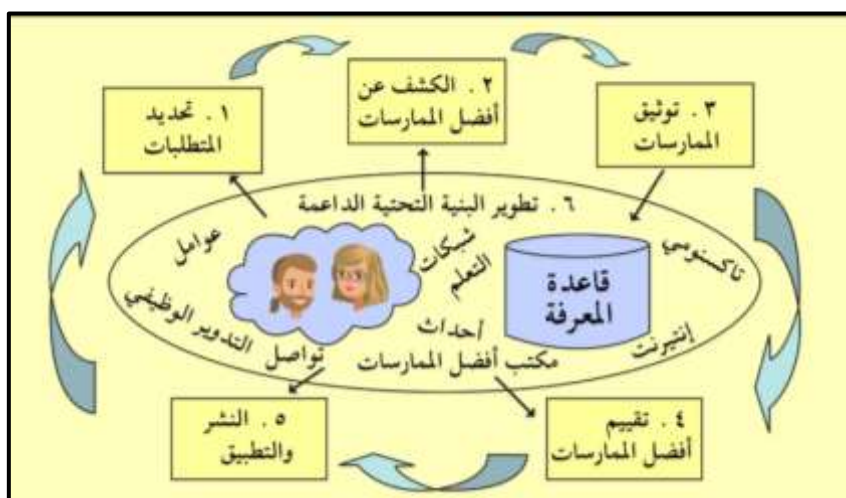


للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار بطريقة عفوية خلال فترة زمنية وجيزة، من أجل حل مشكلة أو اتخاذ قرار (ماجي ٢٠١٥، م٥)، ثم تطورت طرق استخدام العصف الذهني، وأصبح هناك ما يعرف بالعصف الذهني الإلكتروني التي تتم من خلال الحاسب الآلي الذي يربط الأفراد ببعضهم من خلال شبكة الإنترنت واستخدام برامج وتطبيقات تمكن الأفراد من إدراج مقترحاتهم التي تخطر على بالهم حول موضوع الجلسة المفتوحة، وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاتهم سرّاً، تبدأ مرحلة تحليل المقترحات وجمعها واختيار البديل الأمثل بالتصويت، وعليه فإن عملية حل المشكلات أو اتخاذ القرار تتم بطريقة سريعة ومباشرة (كرامش 2018، م١٠١).

#### ● أفضل الممارسات:

يعد استخلاص المعرفة من الممارسات الأفضل من أهم الخطوات التي يجب القيام بها عند تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة في عملية أو أسلوب يمثل أكثر الطرق فاعلية لتحقيق هدف معين وإعادة استخدام المعرفة فمن خلالها يمكن التقاط المعرفة الضمنية والتشارك فيها، وتحسين الإنتاجية وخفض التكاليف، وتسريع وإدارة التغيير، وتحقيق إنجازات خارقة والابتكار وضع أهداف الأداء، وإيجاد شعور بالإصرار والعزم (أحمد ٢٠١٧، م٣٦٩) ويوضح الشكل التالي الخطوات التي ينصح بها (Skyrme,1999) باتباعها في آلية تطبيق عملية أفضل الممارسات:

الشكل (٢): آلية عمل أفضل الممارسات



المصدر: مترجم عن: (Skyrme, D. (1999)

• 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 (الزبدان 2020م، 51).

• السرد القصصي:

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

2. 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:

• خريطته 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 خريطته 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 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).

• 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 وسابويروال، 1960/2014) أسباب شيوع استخدامها في أنها تستفيد من المعرفة الصريحة التي قد تكون موجودة بالفعل في المؤسسة كالتقارير الخاصة بالمشكلات.

• 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).

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

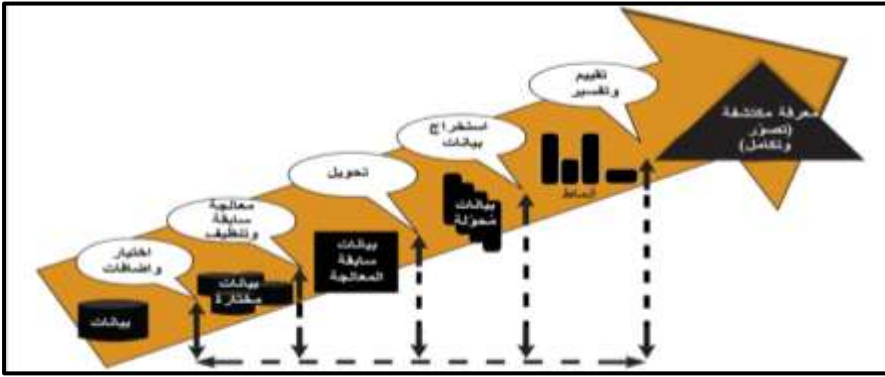
- قواعد بيانات تقارير الوقائع: تضم معرفة الخبراء المستخدمين للنظام بما يخص الوقائع وحالات الفشل التي تمر بهم.
- نظم التنبيه: تتشابه مع نظم تقارير الوقائع بتركيزها على حالات الفشل التي يمر بها الخبراء فهي لاتصف حالات النجاح.
- قواعد بيانات أفضل الممارسات: تجمع معرفة الخبراء المستخدمين للنظام بما يخص التجارب الناجحة التي تصف أفضل الممارسات التي قدمها هؤلاء الخبراء.
- نظم الدروس المتعلمة: تجمع وتصف المعرفة من الخبراء المستخدمين للنظام بما يخص حالات الفشل والنجاح.
- نظم تحديد مواقع الخبراء: تجمع بيانات الخبراء، وتُحدّد أماكن تواجدهم بكل سهولة، والتواصل معهم للإفادة من خبراتهم بحسب نوعها.

### 3. استخلاص المعرفة من قواعد البيانات:

#### • 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 التالي:

#### الشكل (٣): 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 في 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.

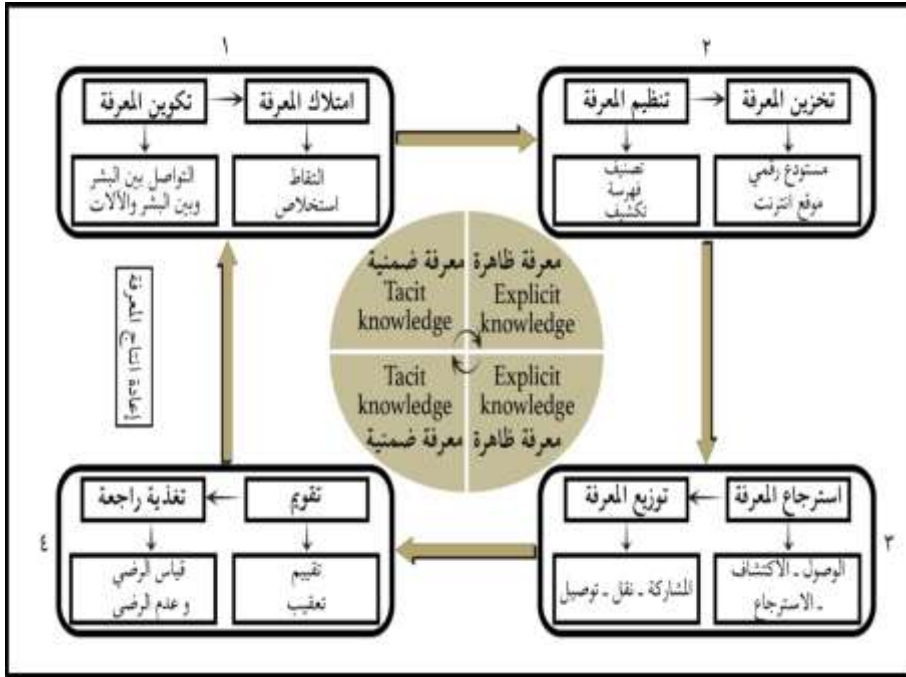
ويعد تنقيب البيانات أحد مراحل استخلاص المعرفة في قواعد البيانات والتي تعني باستخراج المفاهيم أو اشتقاق المعرفة الغير واضحة أو غير معروفة مسبقا

#### • أدوات الوكلاء:

وهي برمجيات مستقله يمكنها القيام بمهام متعددة ومن بين تلك المهام نذكر استخلاص المعرفة من مصادر مختلفة ومن بينها الويب وقواعد البيانات الاخرى (أحمد ٢٠١٧م، ٣٥٣).

وفي هذا نهاية هذا المحور لا بد من التأكيد على أنه لا يمكن استخلاص المعرفة ما لم يحدث تحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة الفردية والجماعية للعاملين في المنظمات، وهذا التحول عملية من الصعب إدارتها بشكل محكم وكل ما نملكه هو توفير الأدوات التي تساعد على حدوثها. وتحديث عملية التحول تلك ضمن أربع مراحل متداخلة يوضحها الشكل (٤)، وهذا يتفق مع ما ذكره الباحثين بأن عملية استخلاص المعرفة ترتبط بالعديد من عمليات إدارة المعرفة.

الشكل (٤): نموذج استخلاص المعرفة وتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة الفردية والجماعية للعاملين في المنظمات



المصدر: مترجم عن: Islam, M. S., Kunifuji, S., Miura, M., & Hayama, T. (2011)

### المحور الثالث: الإطار الميداني

يستعرض هذا المحور الإطار الميداني لتحليل النتائج ومناقشتها باستعراض نتائج قائمة المراجعة التي اعتمدت في اجابتها على استخدام المقياس الخماسي لمعرفة درجة اهمية كل اجابه عن الفقرات المحددة بكل مجال وتم تدرج المقياس وفق المعطيات الآتية: (غير مطبق وغير موثق (1) / غير مطبق و موثق (2) / مطبق جزئي و موثق (3) / مطبق و غير موثق (4) / مطبق و موثق (5)، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، بعد ذلك تم أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي(1):

جدول (١): مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة ومعدل التطبيق

درجة التطبيق	الترميز	مدى المتوسطات الحسابية	معدل التطبيق
غير مطبق وغير موثق	1	من 1.0 إلى 1.80	ضعيف جداً
غير مطبق وموثق	2	من 1.81 إلى 2.60	غير جيد
مطبق جزئي وموثق	3	من 2.61 إلى 3.40	مقبول
مطبق وغير موثق	4	من 3.41 إلى 4.20	جيد
مطبق وموثق	5	من 4.21 إلى 5.0	جيد جداً

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت من خلال قائمة المراجعة اعتمدت الدراسة على التعبير الكمي باستخدام الوسط الحسابي المرجح ليعبر عن مدى المطابقة للتطبيق والنسبة المئوية لمدى التطبيق الفعلي بغرض الزيادة في التحقق من الوسط الحسابي المرجح الذي تم التوصل إليه، وذلك باستخدام القوانين الآتية (دواي، ٢٠٠٩، م. ١٠٦):

- $\text{الوسط الحسابي المرجح (معدل التطبيق)} = \frac{\text{مجموع (الأوزان * التكرار)}}{\text{مجموع التكرارات}}$

- $\text{النسبة المئوية (نسبة التطبيق)} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{100} \times 100\%$

أعلى وزن للمقياس (٥)

في حين اعتمدت الدراسة على تحليل البيانات التي جمعت من خلال المقابلة على التحليل الكيفي الذي يعتمد على تحليل المحتوى وتحديد الجوانب التي اتفق عليها أفراد عينة المقابلة .

أولاً: عرض نتائج قائمة المراجعة:

للإجابة على الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة (همتلك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني تم تحليل قائمة المراجعة على مستوى كل بعد على حدة، كما يلي:

## البعد الأول: التخطيط والتنفيذ:

الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة (همتك) ببرنامح تطوير وزارة الحرس الوطني								
النسبة المئوية	المرجع الصالح	مدى التطبيق والقرارات					القرارات	
		غير مطبق وغير موثق	غير مطبق وموثق	مطبق جزئي وموثق	مطبق غير موثق	مطبق وموثق		
100	5					*	توفر خطة استراتيجية محددة لاستخلاص المعرفة من الخبرات لتتخذ المشاريع بمبادرة همتك	
100	5					*	توفر خطة استراتيجية طويلة المدى مستعدة على ربط ما تم إنجازه في مبادرة همتك	
80	4					*	توفر خطة عمل تشغيلية لاستخلاص المعرفة من الخبرة من الخطة الاستراتيجية لإدارة التطوير وربطها برؤية الوزارة ومصالح عليها	
100	5					*	الخطة الاستراتيجية لاستخلاص المعرفة متوافقة مع أهداف مبادرة همتك	
20	1	*					الخطة الاستراتيجية لاستخلاص المعرفة متوافقة مع مبادرة همتك مع الخطة الاستراتيجية للعمل الشاملة في الوزارة	
60	3			*			لدى إدارة همتك والإدارات ذات العلاقة بها وهي كامل بمزايا تسجيل خبراتهم والهدف منها	
60	3			*			توضيح المبادرة للمبادرات والقرارات والاتجاهات والمشاريع والقرارات التشغيلية الخاصة بمبادرة همتك على الموقع الالكتروني	
60	3			*			القرارات متاحة للمشاركين والوزارة في الوقت المناسب وبطريقة سهلة فور الانتهاء منها على صفحة البنية التنظيمية الداخلية للموقع الرسمي الالكتروني	
77.4	2.22	المتوسط العام لسرور التخطيط والتنفيذ						

## جدول: (2) قائمة المراجعة الخاصة بالتخطيط والتنفيذ

استناداً لقائمة المراجعة الخاصة بنموذج تطوير آليات وقواعد مقترحة لاستخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك ببرنامح تطوير وزارة الحرس الوطني فقد حصلت آليات التخطيط والتنفيذ على معدل (3,62) درجة أي ما يعادل نسبة تطبيق (2.4%) وهي نسبة مقبولة تدل على أن آليات التخطيط والتنفيذ تؤدي الي تحقيق فعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة(همتك) ببرنامح تطوير وزارة الحرس الوطني. وهي تدل على أن معدل التطبيق لبعد التخطيط والتنفيذ جيد وذلك لكونه مطبق وبشكل كلي غير موثق.

وقد جاءت الفقرة التي نصها (تتوفر خطة استراتيجية معتمدة لاستخلاص المعرفة من الخبرات لتنفيذ المشاريع بمبادرة همتك) بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

كذلك جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر خطة استراتيجية طويلة المدى معتمدة على ربط ما تم انجازه في مبادرة همتك " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة. في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر خطة عمل تشغيلية لاستخلاص المعرفة منبثقة من الخطة الاستراتيجية لإدارة التطوير ومرتبطة برؤية الوزارة ومصداق عليها " بدرجة مطبقة، ولكن غير موثقة بمتوسط حسابي (4) أي ما يعادل نسبة تطبيق 80%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد وذلك لكونها بدرجة مطبقة، ولكن غير موثقة. بينما جاءت الفقرة التي نصها " الخطة الاستراتيجية لاستخلاص المعرفة متوائمة مع أهداف مبادرة همتك " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة. في حين جاءت الفقرة التي نصها " الخطة الاستراتيجية لاستخلاص المعرفة متوائمة مع مبادرة همتك مع الخطة الاستراتيجية العمل الشاملة في الوزارة " بدرجة غير مطبقة وغير موثقة بمتوسط حسابي (1) أي ما يعادل نسبة تطبيق 20%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها ضعيف جداً وذلك لكونها بدرجة غير مطبقة وغير موثقة، وهذه النتيجة تدل على ضعف الترابط والتكامل بين الخطة الاستراتيجية لاستخلاص المعرفة بمبادرة همتك والخطة الاستراتيجية الشاملة للوزارة، وقد يكون السبب في ذلك غياب الرؤية الاستراتيجية لاستخلاص المعرفة لدى القيادات العليا في تلك الوزارة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " لدى إدارة همتك والإدارات ذات العلاقة بها وعي كامل بمزايا تسجيل خبراتهم والهدف منها " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (3) أي ما يعادل نسبة تطبيق 70%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها مقبول وذلك لكونها بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة، ويعزى ذلك إلى ضعف الثقافة التنظيمية وعدم وجود وحدة إدارية لإدارة المعرفة تتولى تخطيط وتيسير إيصال المعرفة في كل أرجاء الوزارة.

بينما جاءت الفقرة التي نصها " توضح المبادرة السياسات والقرارات والاتجاهات والمشاريع والقرارات المستقبلية الخاصة بمبادرة همتك على الموقع الإلكتروني " و الفقرة التي نصها " التقارير متاحة للمشاركين وللوزارة في الوقت المناسب وبطريقة سهلة فور الانتهاء منها على صفحة البنية المنظماتية الداخلية أوالموقع الرسمي الإلكتروني " وحصلت كلتا الفقرتين على درجة مطبقة جزئياً وموثقة وبمتوسط حسابي (3) أي ما يعادل نسبة تطبيق 60%، وبذلك فإن هذه الفقرتين معدل تطبيقهما مقبول وذلك لكونهما بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة، وهذه النتيجة تدل على محدودية



استخدام الموقع الإلكتروني للتواصل والتفاعل والاحتكاك بينها وبين الأطراف التي تتعامل معهم، والحقيقة أن رفع درجة فعالية الموقع الإلكتروني من خلال إثراء المحتوى والالتزام بالتحديث المستمر وإتاحة الفرصة أمام الموظفين للوصول إليها والاستفادة منها، تعتبر من الأساليب الهامة لدعم وتعزيز وإثراء المعرفة على المستوى الفردي والجماعي.

### البعد الثاني: القيادات الإدارية

#### جدول (٣): قائمة المراجعة الخاصة بالقيادات الإدارية

الواقع الفعلي لأليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة (همتك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني								
النسبة المئوية	الوسط المرجح العصامي	مدى التطبيق والتوثيق					الفقرات	
		مطبق وغير مطبق	غير مطبق وموثق	مطبق جزئي وموثق	مطبق غير موثق	مطبق وموثق		
100	5					*	تتوفر قيادات إدارية لديها خبرة في آليات استخلاص المعرفة	
100	5					*	تتوفر قيادات إدارية قادرة على تحديد الاحتياجات من المعرفة	
100	5					*	تتوفر قيادات إدارية متخصصة في الجانب التقني (المادي)	
100	5					*	تتوفر قيادات إدارية متخصصة في الجانب التقني (البرمجي)	
80	4					*	تتوفر قيادات إدارية متخصصة وعلى دراية بنظم وبرمجيات استخلاص المعرفة	
20	1	*					تتوفر برامج تدريبية لقيادات الجهة المعنية بمبادرة همتك في آليات استخلاص المعرفة	
87.3	4.17	المتوسط العام لمعور القيادات الإدارية						

استناداً لقائمة المراجعة الخاصة بنموذج تطوير آليات وقواعد مقترحة لاستخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني فقد حصلت آليات القيادة الإدارية على معدل (4.17) درجة أي ما يعادل نسبة تطبيق (83.3%) وهي نسبة مرتفعة تدل على أن آليات القيادة الإدارية تؤدي إلى تحقيق فعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة (همتك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، وهي تدل على أن معدل التطبيق لبعد القيادة الإدارية جيد جداً وذلك لكونه مطبق وبشكل كلي وموثق.

وقد جاءت الفقرة التي نصها (تتوفر قيادات إدارية لديها خبرة في آليات استخلاص المعرفة) بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

كذلك جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر قيادات إدارية قادرة على تحديد الاحتياجات من المعرفة " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر قيادات إدارية متخصصة في الجانب التقني(المادي)" بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

بينما جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر قيادات إدارية متخصصة في الجانب التقني (البرمجي) " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر قيادات إدارية متخصصة وعلى دراية بنظم وبرمجيات استخلاص المعرفة " بدرجة مطبقة، ولكن غير موثقة بمتوسط حسابي (4) أي ما يعادل نسبة تطبيق 80%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد وذلك لكونها بدرجة مطبقة، ولكن غير موثقة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر برامج تدريبية لقيادات الجهة المعنية بمبادرة همتك في آليات استخلاص المعرفة " بدرجة غير مطبقة وغير موثقة بمتوسط حسابي (1) أي ما يعادل نسبة تطبيق 20%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها ضعيف جداً وذلك لكونها بدرجة غير مطبقة وغير موثقة، يعزي ذلك إلى أهمية البرامج التدريبية في رفع مستوى الكفاءة والفعالية في استخدام آليات استخلاص المعرفة والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن فالتركيز على توفيرها دون التركيز على توفير برامج تدريبه على استخدامها قد تكون بلا فائدة.

## البعد الثالث: استخلاص المعرفة

## جدول (٤): قائمة المراجعة الخاصة باستخلاص المعرفة

الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة (همتك) ببرنامح تطوير وزارة الحرس الوطني						
النسبة المئوية	الوسط الحسابي المرجح	مدى التطبيق والتمثيق				
		مطبق جزئي وموثق وغير موثق	مطبق جزئي وموثق	مطبق جزئي وموثق وغير موثق	مطبق جزئي وموثق	مطبق جزئي وموثق وغير موثق
٨٠	٤				*	١
١٠٠	٥				*	٢
٦٠	٣			*		٣
٦٠	٣			*		٤
١٠٠	٥				*	٥
٦٠	٣			*		٦
١٠٠	٥				*	٧
١٠٠	٥				*	٨
٦٠	٣			*		٩
١٠٠	٥				*	١٠
٦٠	٣			*		١١
١٠٠	٥				*	١٢
٨١.٦	٤.٠٨	المتوسط لعمد لعمود استخلاص المعرفة				

استناداً لقائمة المراجعة الخاصة بنموذج تطوير آليات وقواعد مقترحة لاستخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك ببرنامح تطوير وزارة الحرس الوطني فقد حصلت استخلاص المعرفة على معدل (4.08) درجة أي ما يعادل نسبة تطبيق (81.6%) وهي نسبة مرتفعة تدل على ان آليات استخلاص المعرفة تؤدي الي تحقيق فعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة(همتك) ببرنامح تطوير وزارة الحرس الوطني. وهي تدل على أن معدل التطبيق لبعده استخلاص المعرفة جيد جداً وذلك لكونه مطبق وبشكل كلي وموثق.

وقد جاءت الفقرة التي نصها (تتوفر آلية معلنة لكيفية اختيار الخبراء) بدرجة مطبقة، ولكن غير موثقة بمتوسط حسابي (4) أي ما يعادل نسبة تطبيق 80%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد وذلك لكونها بدرجة مطبقة ولكن غير موثقة.

كذلك جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر آلية معلنه لكيفية استخلاص المعرفة من الخبرات المسجلة " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%. وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر آلية معلنه لتحفيز الموظفين على تسجيل خبراتهم للاستفادة منها في عملية التطوير كالمكافئات المالية، خطابات الشكر، الترقية...." بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة وبمتوسط حسابي (3) أي ما يعادل نسبة تطبيق 60%. وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها مقبول وذلك لكونها بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة وقد لا تكافي بالقدر الكافي الجهود التي قد يبذلها الموظفون في سبيل استخلاص معارفهم وتسجيلها فهي وأن كانت تقوم بذلك عن طريق خطابات الشكر فقط إلا انه غير كاف تماماً وخاصة الموظفين المتقاعدين أو على وشك التقاعد.

بينما جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر قاعدة معرفة ملائمة لتسجيل وتوثيق وتصنيف المعرفة من الخبراء والوصول إلى المحتوى المطلوب " بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة وبمتوسط حسابي (3) أي ما يعادل نسبة تطبيق 60%. وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها مقبول وذلك لكونها بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة، ويعزى ذلك بان إدارة همتك لا تستخدم قاعدة معرفة وتستعوض عنها بنظام لإدارة الملفات من خلال مجلدات تضم ملفات اكسل، والحقيقة تعد قواعد المعرفة بمثابة نظام لرصد الخبرات التي يتم استخلاصها من البشر وتنظيمها وتخزينها وإتاحتها فهي تحمي الخبرات من الضياع فضلاً على انها تدعم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تتطلب خبرات وتجارب البشر.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر الموارد التقنية اللازمة لإجراء أنشطة استخلاص المعرفة من الخبرات " بمتوسط حسابي (3) أي ما يعادل نسبة تطبيق 60%. وتعزو الدراسة هذه النتيجة إلى انه من المسلم أن تعتمد مختلف المنظمات على موارد تقنية غير أن المهم هو مدى فعاليتها وقد يكون السبب في إن هذه الفقرة معدل تطبيقها مقبول وذلك لكونها بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة هو تدني استخدام التقنيات الحديثة لاستخلاص المعرفة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر الموارد المالية اللازمة لإجراء أنشطة استخلاص المعرفة من الخبرات " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%. وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر الموارد البشرية اللازمة لإجراء أنشطة استخلاص المعرفة من الخبرات " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%. وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر أساليب علمية مختلفة لاستخلاص المعرفة من الخبرات كأسلوب العصف الذهني، المقابلات، التسجيلات المرئية والصوتية، مقاهي المعرفة، أفضل

الممارسات....." بمتوسط حسابي (3) أي ما يعادل نسبة تطبيق 60%، وهذه النتيجة تعكس محدودية الأساليب المتبعة لاستخلاص المعرفة من الخبرات من قبل مبادرة (همتك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، وفي الواقع أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها استخلاص المعرفة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " يتوفر قنوات للاتصال الدائم ما بين خبراء المعرفة (الموظفين المسجلين خبراتهم في مبادرة همتك) والعاملين على مبادرة همتك " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر آلية لتقييم الأداء في كل مرحلة من مراحل استخلاص المعرفة بمبادرة همتك " بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة وبمتوسط حسابي (3) أي ما يعادل نسبة تطبيق 60%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها مقبول وذلك لكونها بدرجة مطبقة جزئياً وموثقة وبغرض ذلك انه ينظر لتقييم في كل مرحلة على انه أسلوب محاسبة ولا ينظر انه وسيلة لتفهم أسباب القصور ومعالجتها.

في حين جاءت الفقرة التي نصها " تتوفر نظم خاصة لحماية أمن وخصوصية المعلومات وملكية المعرفة " بدرجة مطبقة وموثقة وبمتوسط حسابي (5) أي ما يعادل نسبة تطبيق 100%، وبذلك فإن هذه الفقرة معدل تطبيقها جيد جداً وذلك لكونها بدرجة مطبقة وموثقة.

### ثانياً: عرض نتائج المقابلة

لغرض بناء نموذج مقترح لتطوير آليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني فقد قامت الدراسة بتحليل بيانات المقابلات من خلال التحليل الكيفي الذي يعتمد على تحليل المحتوى لتحديد الجوانب التي اتفق عليها أفراد عينة المقابلة، وسيتم فيما يلي عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما أبرز الإيجابيات من استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة (همتك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني والتي تساهم إيجابياً في نجاح تطبيقها من جهة نظركم؟  
اتفق أفراد عينة المقابلة على أن هناك عدد من إيجابيات جلاء استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة (همتك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني والتي تساهم إيجابياً في نجاح تطبيقها، وهي كما يلي:

- تحسين مستوى الأداء لدى العاملين من خلال الاستفادة من المعرفة المستخلصة.
- اكتشاف الممارسات الأفضل من أجل تحقيق الجودة، وضبط التكاليف.
- الحصول على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى أصول مؤسسية معلنه والحد من فقدان الخبرات بالانتقال أو التقاعد، وحفظ الكفاءات الجيدة.
- الحصول على المعرفة وتحويلها لبرامج تنفيذه ذات كفاءة عالية، تحسين الإنتاجية وعدم البدء من جديد.
- الحصول على المعرفة والاستفادة منها في عملية التطوير وتكوين أفكار جديدة، وتقليل المخاطر والأخطاء.
- الحصول على المعرفة وتصنيفها والوصول إليها بشكل سريع، سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة.
- حصر الخبرات الموجودة وتحديد أي تكمن الخبرة (تحديد مواقع الخبراء).

**السؤال الثاني:** ما أبرز التحديات التي تحد من استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة (همتكم) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني وقد تؤثر سلباً في نجاح تطبيقها من جهة نظركم؟ اتفق أفراد عينة المقابلة على أن هناك عدد من التحديات والمعوقات والتي تؤثر سلباً على استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة (همتكم) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، وهذه التحديات هي كما يلي:

- عدم وجود ثقافة تنظيمية تدعم وتحفز استخلاص المعرفة.
  - ضعف الحوافز المقدمة المادية أو المعنوية.
  - مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.
  - انعدام البرامج التدريبية التطويرية التي تأهل وتدرب القائمين على المشروع في مجال آليات استخلاص المعرفة.
  - محدودية أساليب وآليات استخلاص المعرفة من الخبرات وتوثيقها.
- السؤال الثالث:** ما الإجراءات المقترحة من قبلكم لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة (همتكم) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني؟ اتفق أفراد عينة المقابلة على أن هناك عدد من المقترحات بشأن إجراءات استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة (همتكم) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني، وهذه المقترحات هي كما يلي:
- نشر ثقافة استخلاص وتشارك المعرفة بوزارة الحرس الوطني.

- إنشاء وحدة إدارية لإدارة المعرفة تتولى تخطيط وتنفيذ وتقويم استخلاص المعرفة بمبادرة همتك.
- المتابعة والتقويم المستمر لكل مرحلة من مراحل استخلاص المعرفة.
- العمل على توفير متطلبات استخلاص المعرفة.
- إيجاد نظام حوافز مناسب بجانب خطابات الشكر.

### ثالثاً: عرض النموذج المقترح

للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة " ما النموذج المقترح لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك برنامج تطوير وزارة الحرس الوطني؟"، فقد قامت الدراسة ببناء هذا المقترح في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من خلال تطبيق أداتي الدراسة (قائمة المراجعة والمقابلة) وكذلك من خلال الاعتماد على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، وقد قامت الدراسة بعرض النموذج المقترح على عدد من الخبراء في مجال إدارة المعرفة والحاسب الآلي لإبداء آراءهم وملاحظاتهم عليه، ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة وفقاً للملاحظات الخبراء، ليتخذ النموذج شكله النهائي كما سيرد في الآتي:

#### منطلقات النموذج المقترح:

يستند هذا النموذج إلى المنطلقات والمرجعيات التالية:

- أهداف مبادرة همتك الصادرة عن وزارة الحرس الوطني والتي نصت على الاستعانة والاستشارة بخبرات جميع منسوبي الوزارة عند أي مشروع أو مبادرة في جهود تطوير الوزارة والمساهمة في نقل الخبرات والمعارف داخل الوزارة في شتى المجالات والحفاظ على الخبرات الموجودة من الضياع.
- خطة التنمية العاشرة الصادرة عن وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥-٢٠١٩) والتي نصت على العديد من الأهداف منها العمل على حفظ وتنمية واستثمار رأس المال المعرفي، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات.
- مسيرة الإصلاحات والتنمية التي تشهدها المملكة العربية السعودية والمتمثلة في رؤية ٢٠٣٠م والتي تضمنت العديد من المكونات ذات العلاقة بتطوير الأجهزة الإدارية الحكومية.
- ما توصلت إليه الدراسة الحالية بإطارها النظري وجانبها الميداني من نتائج نظرية وميدانية.

### مبررات النموذج المقترح:

- نبعث الحاجة لوضع هذا النموذج من العديد من المبررات، أهمها:
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والتي اثبتت أن ادارة التغيير والتواصل ببرنامج التطوير لمبادرة همتك في وزارة الحرس الوطني بالرياض تستخلص المعرفة من الخبرات، ولكنها لا تستخدم قاعدة معرفية ولا أنظمة خاصة لاستخلاص المعرفة من الخبرات، بل تكتفي بحفظ البيانات الأساسية في مجلدات وملفات أكسل فهي بذلك لا تتيح المعارف ولا تحدد أماكن تواجدهم وعند استخلاص المعرفة من الخبرات تستخدم أسلوب واحد من أساليب استخلاص المعرفة وهي المقابلات.
- المنافسة الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات الحكومية والتي تفرض عليها ضرورة الاهتمام بالمعرفة واستخلاصها وحفظها من الضياع بطريقة فاعلة باعتبارها مصدراً رئيسياً لتحقيق التميز والريادة.
- تحقيق أهداف مبادرة همتك الصادرة عن وزارة الحرس الوطني من خلال تقديم نموذج فعال ومناسب يمكن أن تستفيد منه مبادرة همتك في وزارة الحرس الوطني والمنظمات المماثلة.
- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات لاحقة حول موضوع استخلاص المعرفة من الخبرات لأهميته، وتطوير نماذج أخرى، أو تحسين نماذج قائمة.

### أهداف النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح إلى الإسهام في تطوير وتحديث وتحقيق أهداف مبادرة همتك الصادرة عن وزارة الحرس الوطني، وتزويد القيادات الإدارية على كافة المستويات بالكيفية التي يمكن من خلالها استخلاص المعرفة من الخبرات والاستفادة منها داخل الوزارة في شتى المجالات وإعطاء الفرصة للخبرات الوطنية للمساهمة في جهود تطوير الوزارة ومبادرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالإضافة إلى رفع مستوى الوعي بثقافة استخلاص ومشاركة الخبرات لدى منسوبي الوزارة والقائمين على مبادرة همتك.

### مراحل إعداد وتطبيق النموذج المقترح:

المرحلة الأولى: (تحليل الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة(همتك)): وفيها تتم عملية تحليل الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة(همتك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني من خلال تحليل نتائج أداتي الدراسة (قائمة المراجعة، والمقابلة)، بالإضافة إلى الكشف عن أبرز التحديات التي تحد من استخلاص المعرفة من الخبرات في مبادرة (همتك) ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني وقد تؤثر سلباً في نجاح تطبيقها.



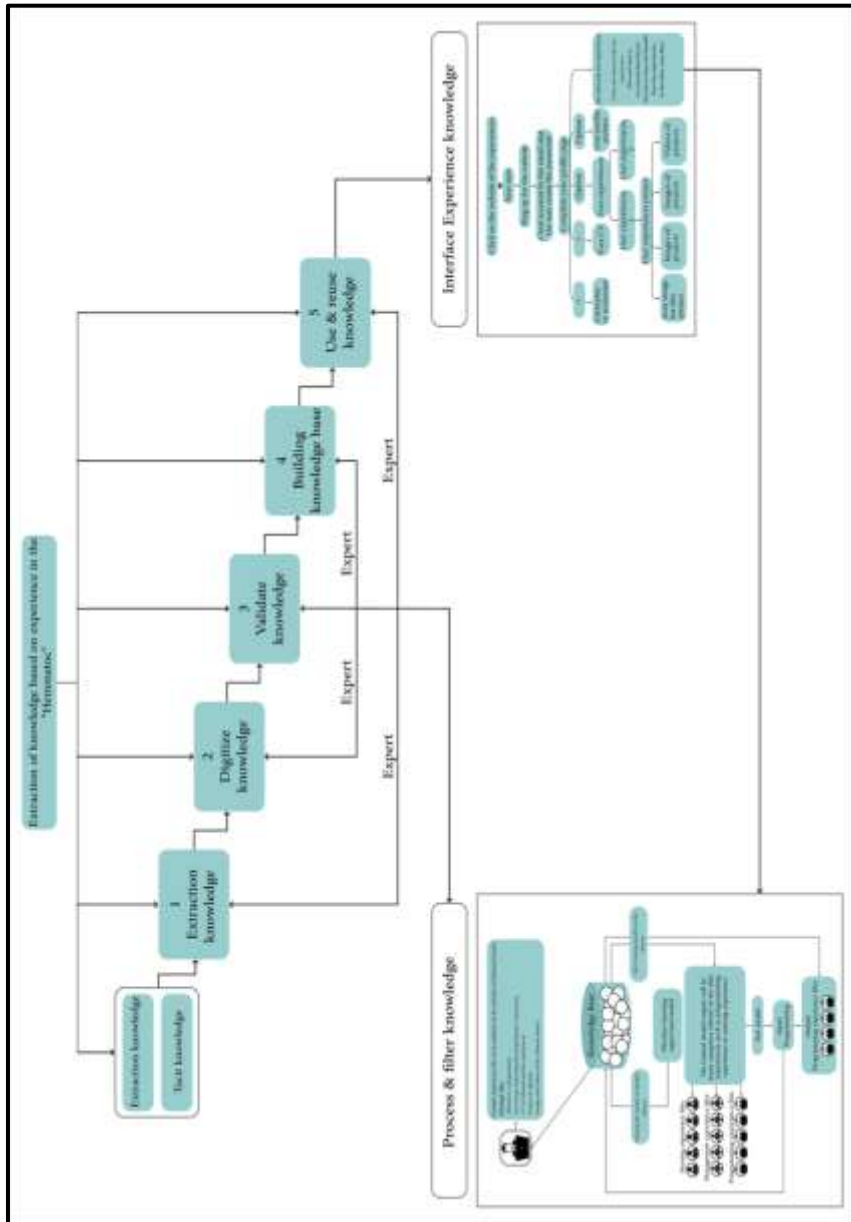
المرحلة الثانية: (تحسين وتطوير الواقع الفعلي لآليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة(همتك)): تتم في هذه المرحلة طرح اختيار البدائل التي من المؤمل أن تساهم في تحقيق أهداف النموذج المقترح لتطوير آليات استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة(همتك)، وهذه البدائل تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وعلى ذلك تقترح الدراسة في هذا النموذج ما يلي:

- بناء قاعدة معرفة حيث يتطلب إنشاءها استخلاص المعارف والخبرات الضمنية وحفظها في قاعدة المعرفة.
- استخدام أساليب مختلفة لاستخلاص المعرفة من الخبرات والتي عرضت في الإطار النظري للدراسة، كما أكد عليها في الدراسات السابقة.
- بناء وتطوير النظم المحوسبة القائمة على المعرفة وتوفير القدرات الفنية اللازمة لتشغيلها وصيانتها وتقديم المساعدة والدعم الفني اللازم لكافة المنسوبين من خلال تطوير البنية التحتية التكنولوجية.
- تسهيل استرجاع المعرفة من خلال تنظيمها وتصنيفها وتبويبها وفهرستها بشكل مناسب وإتاحة المجال أمام كافة منسوبي الوزارة للوصول إليها بسهولة وسرعة بدرجات تتوازي مع مطالب العمل ومتطلبات التعلم واكتساب الجديد من المعارف والخبرات.
- وضع الآليات اللازمة لتجديد المعرفة وتحديثها بشكل مستمر وذاتي من خلال تطوير واجهة المستفيد الموجودة على موقع الوزارة.

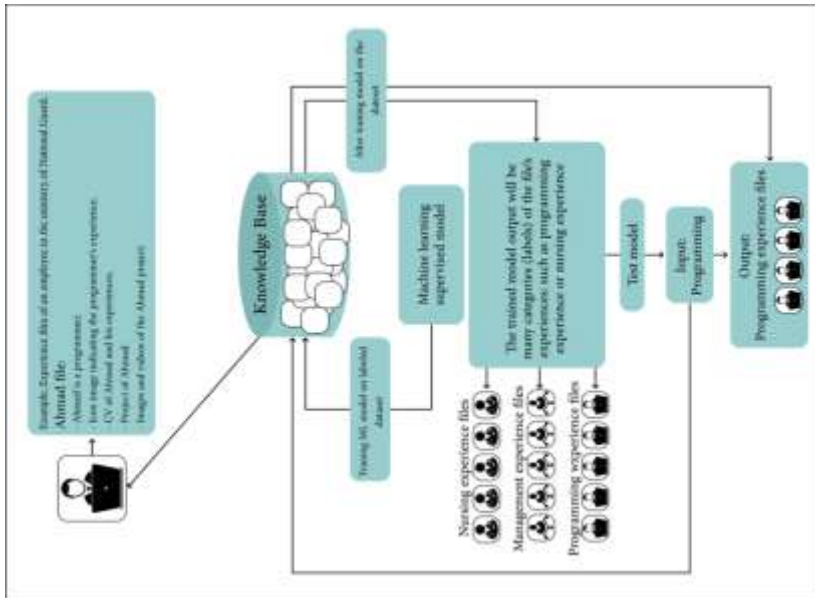
المرحلة الثالثة: (التطبيق): وفي هذه المرحلة يتم التركيز على تطبيق استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة(همتك)، وفق الآلية التي يقترحها النموذج، حيث تتكون عملية النمذجة في الشكل (5) من خمس وظائف على النحو التالي:

1. استخلاص والتقاط المعرفة سواء كانت صريحة او ضمنية.
  2. رقمته وترميز المعرفة
  3. التحقق من صحة المعرفة
  4. بناء قاعدة المعرفة
  5. مشاركة المعرفة واعادة استخدام المعرفة ←
- Process & filten knowledge
- Interface Experience knowledge

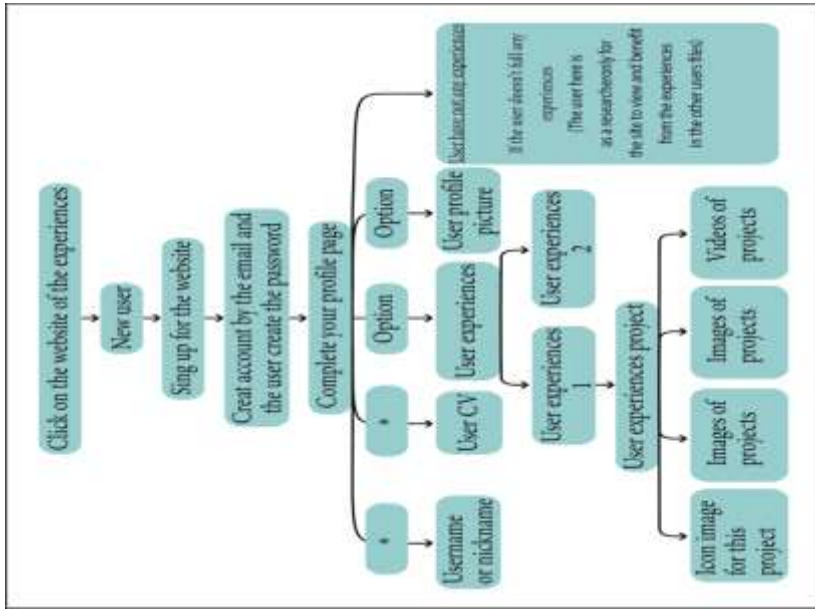
الشكل (٥): نموذج مقترح لتطوير أليات وقواعد مقترحة لاستخلاص معرفة الخبراء في مبادرة همتك تطوير وزارة الحرس الوطني



## Process & filter knowledge



## Interface Experience knowledge



## المحور الرابع: النتائج والتوصيات

### أبرز نتائج الدراسة:

- من خلال ما تم التوصل إليه من قائمة المراجعة يتضح أن مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني تمتلك البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولكنها تحتاج لتطوير لغرض تطبيق آليات استخلاص المعرفة.
- تمتلك مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني القيادات الإدارية لاستخلاص المعرفة من الخبرات، ولكنها بحاجة لمزيد من البرامج التدريبية التطويرية لآليات ونظم وبرمجيات استخلاص المعرفة.
- منهجيات وآليات وأساليب استخلاص المعرفة من الخبرات بمبادرة همتك تمثل بشكل عام اجتهادات إدارة التطوير والتغيير، والإمكانات المتاحة لها وتتبع في الغالب ممارسات قديمة مستمرة فهي بذلك تفتقر لوجود وحدة إدارية متخصصة بإدارة المعرفة.
- تعتبر عملية استخدام المعرفة هي الغاية النهائية من استخلاصها.
- كشفت نتائج الدراسة عن العديد من الإيجابيات جراء استخلاص المعرفة من الخبرات من أبرزها: الحصول على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى أصول مؤسسية معلنة والحد من فقدان الخبرات بالانتقال أو التقاعد، وحفظ الكفاءات الجيدة، وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين من خلال الاستفادة من المعرفة المستخلصة، وتحويلها لبرامج تنفيذية ذات كفاءة عالية.
- كشفت نتائج الدراسة عن العديد من التحديات والتي تؤثر سلباً على استخلاص المعرفة من الخبرات من أبرزها: غياب الثقافة التنظيمية، وضعف الحوافز المقدمة المادية أو المعنوية، ومقاومة التغيير، وانعدام البرامج التدريبية التطويرية التي تأهل وتدرب القائمين على المشروع في مجال آليات استخلاص المعرفة، ومحدودية أساليب وآليات استخلاص المعرفة من الخبرات وتوثيقها.

### أبرز توصيات الدراسة:

- لخصت الدراسة أهم التوصيات التي خرجت بها في الآتي:
- بناء على آراء الخبراء تطبيق النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة لتطوير آليات وقواعد استخلاص معرفة الخبرات في مبادرة همتك ببرنامج تطوير وزارة الحرس الوطني.
  - 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.
- 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.
- بناء قاعدة معرفة خاصة بالمعارف المستخلصة تتم إدارتها من قبل قسم إدارة المعرفة الموصى بإنشائها، حيث يتم إعطاء صلاحيات لكافة المنسوبي لتسجيل خبراتهم والاستفادة من الخبرات الموجودة.
- إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع والعمل على تطويره بما يفي باحتياجات وتطلعات المنسوبين.
- توفير المتطلبات اللازمة لاستخلاص معرفة الخبراء 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.
- جعل المعرفة المستخلصة مفيدة أي تخزينها بقاعدة معرفة وربطها بموقع الوزارة الإلكتروني وإتاحتها لمنسوبي الوزارة بشكل يسهل عملية البحث والوصول إليها واستخدامها.

### المراجع العربية:

1. ال سعود، بدر بن سعود، وعبد الرحمن بن عبيد القرني (2019م) المعرفة الضمنية واستثمارها في تطوير إجراءات تأمين المنشآت الأمنية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعيات المكتبات المتخصصة، العدد 1: 37-5. مسترجع من <https://doi.org/10.5339/jist.2019.2> تاريخ الدخول 2020/8/12م.
2. أحمد، أبو بكر سلطان (2017م) إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العلمية في القطاعين الخاص والعام والمؤسسات الدولية، الرياض: مركز البحوث والتواصل المعرفي.
3. بامفلح، فاتن. (2016م). إدارة المعرفة وتقنياتها الأسس والتطبيقات. مكتبة الملك عبد العزيز العامة، الرياض.

4. باوزير، خالد بن عبد الله (2018م) 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.
5. بيسرا، إرما، وسايروال، راجيف. (2014م). إدارة المعرفة: النظم والعمليات، ترجمة: محمد وهبي وعبد المحسن اللعيد، الرياض: مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة-الإدارة العامة للطباعة والنشر.
6. الحارثي، سعاد عبد الله مريسي (2019م) أسس تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات، جدة: دن.
7. حجازي، هيثم. (2014م). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
8. حسن، حسين عجلان(2008م) استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
9. دواي، جاسم مشنت (2009م) معايير قياس الجودة الشاملة (TQ) في التعليم العالي الكلية التقنية الادارية / بغداد -أنموذج تطبيقي. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد ٢٨: ١٠٥-١٠٦.
10. الزهراني، إبتسام بنت حسين، وضليحي، سوسن طه حسن (2018م) آليات توثيق المعرفة الضمنية للمشاريع الحكومية: دراسة حالة على أمانة محافظة جدة، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية: جامعة المجمعة - معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية العدد 5: 9 - 37. مســــــــــــــترجع مــــــــــــــــــــن <http://search.mandumah.com/Record/1062441> تاريخ الدخول 10/10/2020م.
11. الزيدان، صالح منصور (2020م) تطبيق إدارة المعرفة في قطاع العمليات في شركة الاتصالات السعودية حلول: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
12. الصاوي، ياسر(2007م) إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
13. عبدالمملك، بوركو (20١٢م) إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر.

14. عيسى، خليفي، وربيحة، قوادرية (2019م) إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
15. كرامش، بلال. (2018م). 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.
16. ماجي، قمر محمد بخيت (2015م) 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، العدد 31: 1 - 23.
17. الناصر، عامر عبد الرزاق (2015م) إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. النشار، السيد السيد (2018م) تطبيقات إدارة المعرفة في المكتبات، الاسكندرية: دار الثقافة.
19. نيغل كنج، نيل أندرسون (2004م)، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة: محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ.
20. ياسين، سعد غالب (2006م) إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، عمان: دار المناهج.

### المراجع الأجنبية:

- AbuSharhah, M., & Ageeli, U. (2019). Tacit Knowledge Extracting in Holy Makkah Municipality: An Empirical Study. Bioscience Biotechnology Research Communications, Vol.12, No.2:346-355.
- Alechina, N. (2012). Knowledge Acquisition, Representation, and Reasoning. United Kingdom.
- Gill, R. (2011). Using Storytelling to Maintain Employee Loyalty during Change. International Journal of Business and Social Science, Vol.2, No.15:23-32.

- Greenes, K. (2010). 10 steps to knowledge capture, Greenes Consulting: Knowledge Management, Available at: <https://shortest.link/2tuW>, Access date (10\08\2020).
- 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: 167.
- 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.3:375-398.
- 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.
- Shadbolt, N., Smart, P., Wilson, J., & Sharples, S. (2015). Knowledge elicitation. Evaluation of human work, 4th ed Florida: CRC Press, Boca Raton.
- Skyrme, D. (1999). Knowledge networking: Creating the Collaborative Enterprise. New York: Butterworth Heinemann.